

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Anna Bugajova

**ÄRIÜHINGU TULEMUSLIKKUS JA OMAKAPITALI ANDJATE
TAHE: ENZO RESTORANI STRATEEGILINE AUDIT**

Magistritöö

Õppekava TATM, peaeriala Ettevõtte ja ekspordi juhtimine

Juhendaja: Mike Franz Wahl

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 9921 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Anna Bugajova

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 163002 TATM

Üliõpilase e-posti aadress: bugaevaanna@bk.ru

Juhendaja: Mike Franz Wahl

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	4
SISSEJUHATUS.....	5
1. TEOREETILINE RAAMISTIK: ÄRIÜHINGU TULEMUSLIKKUS JA OMAKAPITALI ANDJATE TAHE	8
2. ANDMETE KOGUMINE JA ANALÜÜS	16
3. ENZO RESTORANI JUHTUM.....	18
3.1. Ettevõtte hetkeolukorra analüüs. Visioon, missioon, eesmärgid.....	18
3.2. Ettevõtte omanikkonna ja juhtkonna analüüs	19
3.2.1. Omaniku isikuomadused ja nende väljaselgitamine.....	21
3.2.2. Omaniku alusväärtuste väljaselgitamine	24
3.3. Väliskeskkonna analüüs (võimalused ja ohud)	26
3.4. Sisekeskkonna analüüs (tugevused ja nõrkused).....	28
3.4.1. Tööjõud.....	29
3.4.2. Turundus.....	29
3.4.3. Protsessid	30
3.4.4. Infotehnoloogia.....	31
3.4.5. Finantsid	32
3.5. Strateegiliste faktorite analüüs (SWOT).....	33
3.6. Strateegilised alternatiivid ja soovituslik strateegia	33
3.7. Auditi järeldused	35
KOKKUVÕTE.....	37
SUMMARY	39
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	41
LISAD	45

Lisa 1. Omaniku isiksuse psühholoogilise testi algandmed	45
Lisa 2. Põhiliste inimväärtuste motivatsiooniliikide suhete radarimudel.....	46
Lisa 3. Kokkuvõte Enzo restorani välistest strateegilistest faktoritest (EFAS).....	48
Lisa 4. Kokkuvõte Enzo restorani sisestest strateegilistest faktoritest (IFAS).....	49
Lisa 5. Enzo restorani situatsioonianalüüsi maatriks (SFAS-maatriks)	50
Lisa 6. TOWS-maatriks	52

LÜHIKOKKUVÕTE

Omakapitali andja on peamine ettevõtte tegevuse suuna valija ning isik, kellest otseselt sõltub ettevõtte tulemuslikkus. Mitte alati ettevõtte omanikud ehk omakapitali andjad on pädevad isikud ettevõtte tegevusvaldkonnas ning kahjuks nende otsused ei ole alati tervikuna kasulikud organisatsioonile. Siinkohal tekib ettevõtte juhil dilemma: kas peab järgima omaniku juhiseid olukorras, kus nende rakendamine kahjustab juhi hinnangul ettevõtte mainet või tulemuslikkust? Hea juhi toode (tulemus) on edukas tulutoov äri. Mida teha, kui ettevõtte omanik osaleb aktiivselt juhtimisprotsessis, ent tihti ainult segab? Sellises olukorras on oluline, et juht mõistaks, milline isik on ettevõtte omanik, selgitaks välja tema väärtused ja isikuomadused. See lihtsustaks omanikuga suhtlemist ja produktiivset ühist tegevust.

Töö teoreetilises osas räägitakse juhtide ja omaniku vahelisest koostööst, sellest et kapitaliandjad ei ole isikuomaduste järgi homogeenne rühm ning isikuomadused mõjutavad nii omaniku otsuseid, kui ka ettevõtte tulemuslikkust tervikult.

Antud magistritöö töö eesmärgiks on töötada välja ettepanekud Enzo restorani strateegiliste tegevuste täiustamiseks, et saavutada omanikkonna püstitatud eesmärgid. Eesmärgi saavutamiseks on lahendatud järgmised ülesanded: ettevõtte omaniku soovide väljaselgitamine, omaniku isiksuse ja väärtuste väljaselgitamine (isiksuse psühholoogiline test ja alusväärtuste test), diagnostika (läbi viia Enzo strateegiline audit), uue strateegia sõnastamine.

Antud töö tulemusena on sõnastatud ettevõtte uus strateegia ja pakutud välja strateegiliste tegevuste täiustamise ettepanekud, et saavutada omaniku püstitatud eesmärgid. Samuti omaniku psühholoogilise ja alusväärtuste testide alusel on sõnastatud ettepanekud juhtidele sellest, kuidas luua omanikuga produktiivne koostöö ning selle abil kiiremini taastada ettevõtte tulemuslikkust.

Võtmesõnad: omakapitali andja tahe, äriühingu tulemuslikkus, juhi ja omaniku vaheline koostöö, strateegiline audit.

SISSEJUHATUS

Ühiskondlikku toitlustamise valdkond on atraktiivne ja nõudlik. Eestis oli 2005. aastal 1127 ja 2015. aastal 1957 toidu ja joogi serveerimisega tegelevat ettevõtet (Eesti Statistika, 2017). Vaatamata sellele, et restoranide ja kohvikute arv pidevalt kasvab, ei tähenda see, et Eestis oleks palju edukaid ja tulutoovaid toitlustusettevõtteid. Creditinfo (2015)

Eesti AS-i andmete järgi on majutus- ja toitlustusettevõtetest viimastel aastatel negatiivse krediidireitinguga 23,3% ehk rohkem kui teistel tegevusaladel.

Üheks põhjuseks toitlustusvaldkonnas ettevõtte avamine on inimeste arvamus, et restorani pidamine on lihtne rahateenimise viis. Restoranide omanikel on ettevõtte visioon ja eesmärgid, kuid nad ei tea täpselt, kuidas oma plaane ellu viia. Omanikud teavad, milliseid tulemusi nad tahavad saavutada pikas perspektiivis, kuid ei oska nende elluviimiseks õiget teed leida. (Maxa, 2017)

Sellistes tingimustes on muutunud väga oluliseks juhtide roll ning oskused õigeid juhtimistöörüistu ja -teooriaid kasutades olukorda analüüsida ja muutusi ellu viia. Kahjuks alati omanikule ei pruugi sobida juht ja tema langetatud ettevõtte juhtimist puudutavad otsused. Juht võtab otsuseid vastu lähtuvalt ettevõtte vajadustest, omanik aga seob ettevõtte eesmärgid tihti oma isiklike eesmärkidega. Muidugi on omanik ettevõtte peamine lüli, kuid tema otsused ei ole alati tervikuna kasulikud organisatsioonile. Siinkohal tekib juhil dilemma: kas peab järgima omaniku juhiseid olukorras, kus nende rakendamine kahjustab juhi hinnangul ettevõtte mainet või tulemuslikkust? Hea juhi toode on edukas tulutoov äri. Mida teha, kui ettevõtte omanik osaleb aktiivselt juhtimisprotsessis, ent tihti ainult segab? Sellises olukorras on oluline, et juht mõistaks, milline inimene on ettevõtte omanik, selgitaks välja tema väärtused ja isikuomadused. See lihtsustaks omanikuga suhtlemist ja produktiivset ühist tegevust.

Magistritöö *uurimisprobleemiks on see, et ettevõtte tulemuslikkus ei vasta omaniku ootustele.*

Magistritöö eesmärgiks on töötada välja ettepanekud strateegiliste tegevuste täiustamiseks, et saavutada omanikkonna püstitatud eesmärgid.

Enzo restoran on 2013. aastal asutatud toitlustusettevõtte. Selleks, et restoran korralikult töötaks ja edukas oleks, tehti väga suured investeeringud. Esimese kahe aasta jooksul oli restoran populaarne, kuid seejärel hakkas see töötama kahjumiga ning omanik ei tahtnud enam investeeringuid teha. Järgnes otsus restoran üürile anda. 2016. aasta augustis anti Enzo restoran üürile Meritoni hotellile (Enzo sisedokumendid 2016). Üürileping lõpetati 2017. aasta detsembris (Enzo sisedokumendid 2017). Seejärel otsustasid omanikud proovida ettevõtet juhtida oma jõududega ja alustasid kõike algusest peale. Esimese sammuna lõpetati vana ja asutati uus firma. Pärast seda palgati uus peakokk ja vahetati välja menüü.

Omanik juhtis ettevõtet kaheksa kuu jooksul, ent septembris võeti tööle kaks uut juhte, kellest üks on antud magistritöö autor. Magistritöö teema valik on seotud omaniku poolt juhtidele antud tööülesannetega: tuua tagasi kliendid ja taastada ettevõtte tulemuslikkus.

Magistritöö eesmärgiks laiemas perspektiivis oli välja selgitada, miks ettevõtte tulemuslikkus ei vasta omaniku ootustele ja pakkuda välja strateegiline plaan omaniku eesmärkide saavutamiseks. Samuti plaanis autor strateegilise auditi abil välja tuua ettevõtte varasemates juhtimiseotsustes tehtud strateegilised vead ja välja pakkuda olukorra parandamiseks lahendust. Strateegilise auditi läbiviimine osundab ettevõtte nõrkadele ja tugevatele külgedele ning aitab sõnastada restorani edutegurid ettevõtte tulemuslikkuse parandamiseks ja klientide tagasi meelitamiseks.

Samuti peab autor oluliseks ettevõtte omaniku isiksuse ja väärtuste väljaselgitamist selleks, et aru saada, miks tema juhtimine ei olnud edukas. Omaniku alusväärtuste analüüs aitab ka uue strateegia sõnastamisel ning selgitab, kuidas juhtide ja omaniku vahelisi suhteid üles ehitada.

Magistritööd on plaanis kasutada Enzo restorani uute eesmärkide püstitamiseks, ettevõtte maine parandamiseks, protsesside ja süsteemide korrastamiseks ja tulemuslikkuse parandamiseks. Seega pakub antud töö praktilist väärtust restorani omanikule, juhtidele ja tervele toitlustusvaldkonnale.

Eesmärgi saavutamiseks on vaja lahendada järgmised ülesanded:

T1: Ettevõtte omaniku soovide väljaselgitamine

T2: Omaniku isiksuse ja väärtuste väljaselgitamine (isiksuse psühholoogiline test ja alusväärtuste test)

T3: Diagnostika (läbi viia Enzo strateegiline audit)

T4: Uue strateegia sõnastamine

Magistritöö eesmärkide saavutamiseks ja uurimisülesannete täitmiseks kasutati järgmisi meetodeid: Enzo restorani sisedokumentide analüüs, protsesside analüüs, vaatlused, ettevõtte omaniku isiksuse psühholoogiline test ja alusväärtuste test.

Töö teoreetilises osas räägitakse juhtide ja omaniku vahelisest koostööst, sellest et kapitaliandjad ei ole isikuomaduste järgi homogeenne rühm ja et isikuomadused mõjutavad nii omaniku otsuseid, kuid ka ettevõtte tulemuslikkust tervikult. Teises osas on laiem info uurimuse andmete kogumisest ja läbiviidud analüüsist. Kolmas osas on kirjeldatud Enzo restorani juhtum, ehk restorani strateegiline audit. Selles osas pööratakse suurt tähelepanu omaniku analüüsimisele. Peale selle analüüsitakse seal ettevõtte hetkeolukorra, sise- ja väliskeskkonda, tehakse strateegiliste faktorite analüüs, pakutakse strateegilisi alternatiive ja räägitakse auditi järeldustest.

1. TEOREETILINE RAAMISTIK: ÄRIÜHINGU TULEMUSLIKKUS JA OMAKAPITALI ANDJATE TAHE

Ettevõtja on üldiselt ettevõtte omanik ja selle tegevuse organiseerija ning ettevõtte tulemuse eest vastutaja ehk riski kandja (Mängel, 2006). Seega võib väita, et ettevõtte omanik on ka peamine ettevõtte tegevuse suuna valija ja inimene, kellest otseselt sõltub ettevõtte tulemuslikkus.

Tegelikkuses on ettevõttes peale omaniku ka teine tähtis tegelane – tegevjuht ehk inimene, kes esindab ettevõtte ja seega omaniku huvisid. Väikeettevõtetes mängib omanik tihti ka juhi rolli, sel juhul omaniku ja juhi vahelise konflikti tekkimise võimalus puudub. Vastasel juhul, kui omanik võtab tööle ettevõtte huvide esindaja, peab ta selgelt teadma, kuhu ja milliste ressursside abil peaks ettevõtte jõudma.

Sellist koostöötemaatikat, kus osapooltel võivad olla erinevad huvid ja riskid, uurib agenditeooria (Muller, 2011). „Agenditeoorias vaadatakse osapoolte vaateid ettevõtte tuleviku ja selle saavutamise viisidest lähtuvalt. Muuhulgas on teooria eesmärk leida viisid, kuidas omanikud saaksid juhtide tegevust hinnata ja kontrollida ning leida selleks sobivaim lepinguline viis, selles mõttes saab agenditeooriat nimetada ka esindusteooriaks.“ (Rungi, 2017)

Juhtide ja omanike vahelisi seoseid iseloomustavad asümmeetriline informatsioon, huvide konflikt ja moraalirisk (Fama ja Jensen, 1983). Asümmeetriline informatsioon juhib tähelepanu sellele, et osapooled võivad olla asjadest erinevalt informeeritud, näiteks omanikud teavad rohkem ettevõtte tulevikuplaanidest ja juhid rohkem ettevõtte hetkeseisust (Rungi, 2017). Huvide konflikt võib tekkida siis, kui omanikul ja agendil on eesmärkide saavutamiseks mingil põhjusel erinevad viisid. Näiteks olukord, kus ettevõtte isikliku tuntuse suurendamiseks asutanud, ent antud tegevusalal ebapädev omanik sekkub ettevõtte juhtimisse ja annab peale lõpptulemuse sõnastamist aktiivselt juhised ettevõtte igapäevaste operatsioonide sooritamiseks, ent agendil on tema pädevusele ja töökogemusele tuginev isiklik plaan eesmärkide saavutamiseks. Seega võivad omanike eelistused ettevõtjate väliskeskkonna väljakutsetele ja võimalustele vastavates tegevustes ja see, kuidas ettevõtted oma võimeid arendavad, oluliselt erineda (Fitz & Tihanyi, 2017). Lisaks sellele ei ole otsuseid vastu võtvatel juhtidel reaalset varalist vastutust omanike vara ees (Rungi, 2017) ja nad ei saa ignoreerida omaniku ülesandeid. Moraalirisk aga räägib sellest, et juhid ei pinguta piisavalt,

ei tegutse vastavalt kokkulepetele või ülehindavad ennast/tehingut (Muller, 2011); (Eisenhardt, 1989) ning omanike suutmatusest hinnata, kas juhi oskused vastavad ootustele (Eisenhardt, 1989).

On olemas ka teine omaniku ja juhi omavahelised suhted kirjeldav teooria – stjuuarditeooria. Peamine erinevus agendi- ja stjuuarditeooria vahel on inimese olemuse määratlemiseks kasutatav alusmudel (Hiebl, 2015). Agenditeooria eeldab, et agendid on majanduslikult ratsionaalsed inimesed, kes püüavad maksimeerida isiklike huvisid (Jensen & Meckling, 1976), stjuuarditeooria kohaselt on üksikisikud valmis isikliku huvi alla suruma, et toetada teiste pikaajalist heaolu (Hernandez, 2012). Peale selle, et on olemas äärmuslikud agendid, kes on täiesti kontsentreerunud enda huvidele ja äärmuslikud stjuuardid, kes on keskendunud teiste huvidele, on olemas ka kolmas rühm iniviide, kes teatud proportsioonis ühendavad endas mõlemaid eelpool kirjeldatud omadusi (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997).

Just selline erinevus eesmärkides seletab omaniku sekkumist juhtimisprotsessidesse ja tema kontrolli taset. Kui omanik saab olla kindel, et tegevjuht ja ettevõtte töötajad tegutsevad vastavalt tema sõnastatud strateegiale ja mitte enda, vaid ettevõtte pikaajalise heaolu nimel, siis on vajalikud ainult minimaalsed kontrollimehhanismid ehk „vastastikune usaldus asendab ametlikku kontrollimehhanismi“ (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997).

Omaniku soov ettevõtte tegevustega alati kursis olla on arusaadav, kuid ülemäärane kontroll ja monitooring võib kahjustada juhi usaldust omaniku suhtes. Seda seisukohta tõendab Hernendezi (2012), kes oma töös väljendab mõtet, et ülemäärane kontrollimehhanismide rakendamine stjuuardi taktikat järgivatele juhtkondadele võib kaasa tuua hävitava mõju. Kui omanik rakendab juhi tegevuste suhtes jäigalt kontrollimehhanisme (nt sagedased aruandluskohustused), võib juht tajuda, et omanik ei usalda teda. Lisaks piiravad ranged kontrollid juhataja autonoomiat ja vastutust ning võivad seeläbi kahjustada nende motivatsiooni ja seega ka isiklikku jõudlust ja pro-organisatsioonilist suhtumist (Donaldson, 2008).

Kui omanik on mingil põhjusel veendunud, et ettevõtte juhil on agendi hoiakud ja ta võib mingil määral olla huvitatud oma lühiajaliste erahuvide suurendamisest rohkem kui ettevõtte tulemuslikkusest, tuleb omanikul kehtestada range kontroll, et viia agendi käitumine vastavusse peamiste eesmärkidega (Hiebl, 2015).

Järelikult võib range kontrolli puudumist tõlgendada juhtimiskultuuri näitajana ja sellises keskkonnas tegutsejad võivad tajuda suuremat omanikupoolset usaldust.

Stjuuarditeooria eeldab, et omaniku isiklikud eesmärgid jälgendavad ettevõtte eesmärke (Hiebl, 2015). Need peavad olema selgelt sõnastatud ja juhile edastatud. Sellel juhul saab juht neid järgides ettevõttele ja omanikule kasumit toota (Hernandez, 2012). Vastasel juhul, kui eesmärgid omanike poolt selgelt sõnastatud ei ole, satub juht olukorda, kus peab ise eesmärgid püstitama. Lõpptulemuseks võib olla, et juht tegutseb enda, mitte omaniku püstitatud eesmärkide saavutamise huvides.

Juhi ja omaniku vahelisi suhteid võib vaadelda ka sidusgruppide teooria vaatepunktist. Sidusrühmade teooria on üks juhtimise teoreetilistest trendidest, mis vormistab ja selgitab ettevõtte arengustrateegiat, võttes arvesse sidusrühmade (huvitatud poolte) huvisid (Miles, 2017).

Sidusrühmade teooria kinnitab, et organisatsiooni eesmärkide saavutamisel peaks organisatsioon võtma arvesse erinevate, teatavat liiki mitteametlikku koalitsiooni esindavate sidusrühmade mitmesuguseid huve (Freeman, Harrison, Wicks, & Parmar, 2010). Samuti võib sidusrühmade vahel, mille puhul ei saa alati rääkida koostööst, huvide kokkulangevusest või konkurentsist, esineda erinevaid suhteid (Jones & Wicks, 1999). Ometi võib kõiki sidusrühmi vaadelda kui ühte vastuolulist tervikut, mille tagajärjel tekkivad huvid määravad organisatsiooni arengu trajektoori. Sellist tervikut nimetatakse organisatsiooni "mõjuvõimu koalitsiooniks" või "ettevõtjate koalitsiooniks" (Miles, 2017).

Teiste sõnadega: sidusrühm on isik (või isikute rühm), kes saab ühelt poolt oluliselt mõjutada firmat läbi oma eesmärkide saavutamise ja teiselt poolt olla ise mõjutatud ettevõttes tehtud otsustest. Peamisteks sidusrühmadeks on ettevõtte tarnijad ja kaubanduspartnerid, ettevõtte teenuste või toodete ostjad, aktsionärid (omanikud), finantsasutused (pangad, kindlustusseltsid, investeerimisfondid), riik ja kohalik omavalitsus jne (Freeman, 1984). Kogu selline sidusrühmade kogum võib olla ka erinevalt klassifitseeritud. Kirjanduses kasutatakse liigitust esmasteks ja teisesteks "sidusrühmadeks" ning sisesteks (nt personal ja ettevõtte juhtkond) ja välisteks (nt konkurendid, meedia) sidusrühmadeks (Freeman, 1984).

Üheks antud teooria mõtteks on see, et ettevõttel, mis on keskendunud aktsionäride (omanike) omadest laiematele huvidele, on võimalus nõrgendada lühiajalist determinismi. Nagu asjatundjad hästi teavad, võib lühinägelik keskendumine ainult ettevõtte aktsiahindadele (ehk ettevõtte tuludele) pikaajalises perspektiivis viia ettevõtte aktsiahindade ja ettevõtte tulemuslikkuse languseni. (Miles, 2017)

Sidusrühmade teooria ei eita mõtet, et omaniku selgelt püstitatud eesmärgid on ettevõtte tulemuslikkuse aluseks, nagu ütleb stjuuarditeooria. Samas paneb sidusrühmade teooria autori mõtlema, kas omanikul on alati õigus ja kuhu viib keskendumine ettevõtte rahalistele tulemustele.

Teooriast selgub, et tulemuste saavutamiseks on oluline juhi ja omaniku vaheline usaldus ja ühine liikumine ühes selgelt määratletud suunas. Muidugi tuleb pöörata tähelepanu ka inimeste isikuomadustele.

Kuna omanikud ei ole sarnaste huvide ja võimetega homogeenne rühm (Louma, 2011), mõjutavad nende tunnuste erinevused ettevõtte edukust. Seepärast on tüüpidesse liigitamised ettevõtluse mõistmiseks kasulikud tööriistad, kuna pakuvad struktuure mitmekesisuse korrastamiseks, aitavad keeruliste nähtuste puhul kujundeid kindlaks teha ja pakuvad teadmisi ettevõtluskäitumise parandamiseks ja tulemuslikkuse prognoosimiseks (Landström, 2010).

Inimesetüübid on atraktiivne uurimisteema. Näiteks Miles ja Snow (1978) ja Weber (1988) uurisid innovatsioonide mõju ettevõtjate käitumisele; Laufer (1975) ja Marchesnay (1992), (1998) aga analüüsisid oma töödes omanike-juhtide tüüpe ja kirjeldasid nende juhtimismeetodeid.

Omanikutüüpide väljaselgitamisel mängib tähtsat rolli riski võtmise teema. Fillis (2010) eristas oma uuringus nelja ettevõtja tüüpi: idealist (riskide võtja, kes ei hooli äri- ega turundusfilosoofiast); asjaarmastaja (riskide vältija, kellel ei ole ärifilosoofiat); ettevõtja (riskide võtja, kellel on ärifilosoofia); ja hiline väljatöötaja (riskide vältija, kellel on ärifilosoofia). Robert, Marquès ja Lasch (2009) tuvastasid neli ettevõtjatüüpi: ettevalmistuseta ehk noor, kogematu, uuest kraadiõppurist "akadeemiline" ettevõtja, kes otsib võimalusi arenevas, lootustandvas sektoris; riskide võtmise kamikaze ehk inimene, kellel puuduvad paljud omadused eduka ettevõtluse jaoks; tööstusharu kogemusega ettevõtja ehk inimene, kes on juba palju töötanud suurettevõtetes, kuid tema ettevalmistuste või ettevõtluskoolituse tase on madal; töötaja ja ettevaatlik ettevalmistuja ehk inimene, kellel on vähe tööstusharu kogemust, suhteliselt madal haridustase ja vähe juhtimispraktikat.

Ettevõtjaid klassifitseeritakse ka juhtimismeetodite, otsustusprotsesside või strateegilise käitumise alusel. Näiteks (Zahra, Gedajlovic ja Neubaum, 2009) uurisid sotsiaalset ettevõtjat („sotsiaalne meistriimees“, "sotsiaalne konstruktsionist" ja "sotsiaalinsener") motiivide, organisatsioonilise struktuuri ja strateegia seisukohast. Mills ja Pawson (2012) analüüsid ettevõtjate vestlusi ja esitasid tõendeid iseseisvuse ja strateegilise käitumise ("loomeisik", "kangelane", "seikleja" ja "ettevaatlik reisija") ühtlustamise kohta. Wahl (2006) eristab omanike juhtimisrollist rääkides aktiivseid omanikke, kes on aktiivselt seotud ettevõtte juhtimisega ja passiivseid omanikke, kes ei sekku

ettevõtte juhtimisse. Omaniku kaasamise rühmas on eraldi välja toodud omanikud, kes töötavad ise ettevõttes ja need, kes jäävad ettevõttest väljapoole. Samuti selgitab ta omanike panust äriidee realiseerimisse ja grupeerib ettevõtjad kahte tüüpi: strateegilised omanikud, kes on keskendunud majandustegevusele ja jätkusuutlikule arengule ning finantsomanikud, kelle põhihuviks on ettevõtte tulud.

Mõnedes artiklites räägitakse ka soolistest tunnustest - need kirjeldavad naisettevõtjate motiive või käitumist (Tlaiss, 2013), (Buttner & Moore, 1997), (Duberley & Carrigan, 2012). Wahl (2006) aga peab tähtsaks ettevõtja residentsuse vaatlemist ehk tema arvates eristuvad omanikud, kes avavad ettevõtte riigis, kus neid peetakse residentideks, nendest, kes avavad ettevõtte välismaal.

Paljud uurijad grupeerivad ettevõtjaid ettevõtete suuruse järgi. Näiteks Laufer (1975) ja Marchesnay (1992), (1998) räägivad ainult väikeettevõtjatest ja (Mills & Pawson, 2012) mikroettevõtjatest. On olemas ka uuring, mis kinnitab, et isikupäraga seotud diskrimineerivate tegurite tähtsus suureneb, kui firmad kahanevad (Jaouen & Lasch, 2015). Seega nähakse mikroettevõtte kontekstis tugevamat tendentsi ettevõtlikorralduse korrastamisele (Mills & Pawson, 2012), mis tähendab, et omaniku seisukoht sõltub sageli konkreetsest ettevõtlikusprojektist ja sellega kaasnevast käitumisstiilist (Jaouen & Lasch, 2015).

Wahli (2011) arvates on omanikke mõistlik uurida kolmel analüüsitasandil: üksikisiku ehk indiviidi, äriühingu ja ühiskonna tasandil. Ta väidab, et alusväärtused avalduvad indiviidi tasandil väärtushinnangutena ja üksikomaniku tahtena. Äriühingu tasandil avalduvad omanike alusväärtused omanike kollektiivse tahtena, mida ellu viiakse. Omanike alusväärtused peegelduvad äriühingu põhiväärtustes. Tüübid ja omanikkonna tüpoloogia konstrueeritakse omanike alusväärtusi ja tahet arvesse võttes. (Wahl, 2011)

Homanni (1980) väitel on väärtused inimkäitumise ja eriti selles sisalduva komponendi – inimliku tahte – hindamiseks. Väärtused on inimeste standardid tegevuste ja sündmuste hindamiseks (Beierlein, Davidov, Schmidt, & Shalom, 2009). Seega võib väita, et omaniku väärtused võivad tuntavalt mõjutada tema tahtmist ja ettevõtte edukust.

Käesolevas uurimistöös sobib autori arvates omaniku analüüsimiseks hästi Schwarzzi alusväärtuste test. Schwartzi (1992), (1994), (1995) väärtuste testi kasutatakse väärtuste dünaamika uurimiseks nii rühmades (kultuurides) ühiskondlike muutuste kui ka üksikisiku eluprobleemide puhul. Schwartz võtab väärtustena "tunnetatud" vajadusi, mis otseselt sõltuvad konkreetse ühiskonna kultuuridest, keskkonnast ja mentaliteedist. Schwartzi küsimustiku aluseks on teooria, et kõik väärtused on jagatud sotsiaalseteks ja individuaalseteks.

Schwartz (1992) määratles peamised nimiväärtused soovitud eesmärkide kognitiivsete kujutistena, mis ulatuvad konkreetsetest tegevustest ja olukordadest kaugemale. Väärtused on standardiks tegevuste, sündmuste ja inimeste hindamisel. Schwartz (1992) tuletas kümme üldist nimiväärtust, millest igauks väljendab teistsugust motiveerivat eesmärki. (Wahl, 2011)

Schwartzi väljatöötatud üksikisiku alusväärtuste teooria kirjeldab ja seletab ning struktureerib kogu inimkonnale omaseid universaalseid isiklike alusväärtusi (vabadus, loovus, sõltumatus, eneseaustus, uudishimu, isiklike eesmärkide seadmine, põnev elu, mitmekesine elu, nauding, lõbu, edukus, mõjukus, võimekus, auahnus, väljakutsete vastuvõtmine, eneseteostus, sotsiaalne võim, jõukus, otsustamisõigus, maine hoidmine, sotsiaalne tunnustus, sotsiaalne kord, rahvuslik julgeolek, vastastikused teened, tugev perekond, puhtusearmastus, kokkukuuluvustunne, tervis, viisakus, enesedistsipliin, austus, kuulekus, traditsioonide austamine, mõõdukus, vähenõudlikkus, vagadus, leppimine oma kohaga elus, lojaalsus, ausus, abivalmidus, vastutusvõimelisus, andestamine, küps armastus, tõeline sõprus, võrdsus, rahu maailmas, ühtsus loodusega, elutarkus, kaunis maailm, sotsiaalne õiglus, sallivus, keskkonna säästmine) (Wahl, 2011).

Selgub, et omakapitali andjad ei ole homogeenne rühm. Omanike tahtmist mõjutavad paljud tegurid, nagu tema isikuomadused ja väärtused.

Ettevõtte tulemuslikkuses mängib tähtsat rolli ka omanikkonna struktuur. Omanikkonna struktuur on ettevõtte oluliseks tunnuseks, kuuludes olulisemate juhtimismehhanismide hulka (Fama & Jensen, 1983). Omandi struktuuri, dünaamika ja omadused aitavad selgitada ettevõtete strateegilise arengu suundi (Demsetz & Kehn, 1985), mõjutavad juhtimist ja ettevõtte strateegiat (Aluchna, 2017).

Demsetz ja Villalonga (2001) väitsid oma avalike ettevõtete uurimuses, et omanikkonna struktuur on endogeenne. See tähendab, et teatud omanikkonna struktuurid pakuvad nii eeliseid kui ka miinuseid (Fitza & Tihanyi, 2017); "need struktuurid on ettevõtetes erinevad, kuna ettevõtted on eri olukordades, eriti mastaabisäästu, reguleerimise ja tegevuskeskkonna stabiilsuse osas" (Demsetz & Villalonga, 2001). Fitza ja Tihanyi (2017) tulid oma uuringus järeldusele, et eraettevõttes on omandivormi mõju suurem kui keskkonna või riigi mõju. Nende tulemused näitavad, et ettevõtete tulemuslikkuse erinevused on osaliselt tingitud omandivormist, kuid ka seda, et ettevõtte faktorid ja tööstusharu tegurid mõjutavad tulemuslikkust sõltuvalt omandivormist, st sellest, kas tegu on avaliku või eraettevõttega. (Fitza & Tihanyi, 2017)

Omandivorm avaldab kindlasti mõju tulemuslikkusele, mis õigustab laiemat uurimisvoogude tähelepanu strateegilise juhtimise teema vastu (Fitza & Tihanyi, 2017). Omandivormi mõju

kinnitab ka seda, et tihti mainitakse koos peamise kolme ettevõtte strateegiaga ka omandistrateegiat.

Wheeleni ja Hungeri (2012) järgi on olemas kolm põhilist ettevõtte strateegiat: ettevõtte-, äri- ja funktsionaalne strateegia. Ettevõttestrateegia kirjeldab ettevõtte üldist suunda seoses selle üldiste hoiakutega majanduskasvu ning selle erinevate üksuste ja tootegruppide juhtimisega. Ettevõttestrateegiad on peamiselt seotud kolme kategooriaga: stabiilsuse, kasvu ja vähendamisega. Äristrateegia on suunatud ettevõtte toodete või teenuste konkurentsivõime parandamisele konkreetses teenindatavas tootmisharus või turuosas. Äristrateegia hõlmab endas konkurentsivõime- ja koostööstrateegiat. Funktsionaalne strateegia on funktsionaalse ala lähenemisviis, et saavutada ettevõtte ja äriüksuse eesmärgid ja strateegiaid, suurendades ressursside tootlikkust (Wheelen & Hunger, 2012).

Omandistrateegia seisneb selles, et erinevad omandisuhete eesmärgid nõuavad erinevaid strateegiaid (Collin, 2000). Omandistrateegia määratletakse siinkohal ettevõtte kui terviku suuna valimise ja ettevõtte juhtimise ning toote- või teenindusportfelli alusel (Wahl, 2015). Louma (2011) järgi määratleb omandistrateegia ettevõtte omanike tahte ehk selgitab, mille poole omanikud õiguste, ressursside, riskide, kohustuste ja tulude osas püüdleavad.

Omanike huvid (tahtmised) ja suutlikkus moodustavad omanikkonna strateegia, mida määratletakse kui omanike loodud juhtimismehhanismide tegelikku sisu, et võimaldada ettevõtetel ja tippjuhtkondadel täita ettevõtete eesmärgid (Collin, 2001). Vigaselt sõnastatud eesmärgid või ettevõtte strateegia võivad tekitada omaniku ja juhi konflikti, kuid omaniku ja agendi vahelises võistluses võib omanikkonna strateegiast kasu olla. Strateegia rakendamine võimaldab parandada kommunikatsiooni nii omanike kui ka omanike ja juhtkonna vahel (Louma, 2011). Omanikkonna strateegia kõige olulisemaks panuseks ei pruugi olla suutlikkus ennustada, vaid ette näha või vähemalt olla tõhusaks abinõuks omaniku ja tema käitumise analüüsimisel (Collin, 2000).

Strateegiliste otsuste tegemise ja strateegia sõnastamise protsessid viiakse ellu tehnika abil, mida tuntakse strateegilise auditi nime all. Strateegiline audit annab kontrollnimekirja valdkondadest või küsimustest, mis võimaldavad analüüsida ettevõtte mitmesuguseid funktsioone ja tegevusi. Strateegiline audit on juhtimisauditi tüüp ja äärmiselt kasulik diagnostikavahend, mis võimaldab välja selgitada ettevõtte üldised probleemsed valdkonnad ja rõhutada organisatsiooni tugevaid ja nõrku külgi. Strateegiline audit võib aidata kindlaks teha, miks teatud valdkond ettevõttele probleeme tekitab ja aitab välja mõelda probleemi lahendusi. (Wheelen & Hunger, 2012)

Teoriast selgub, et juht- ja omanikkonna vahelised suhted on aktuaalne teema uurimiseks. Kolme juhtimisteooria abil kirjeldas antud töö autor probleeme, mis võivad kahe grupi vahel esineda. Paljude teiste autorite teorias avaldatud andmed kinnitavad arvamust, et omaniku tahe on mõjutatud paljude tingimustega, kaasaarvatud tema isikuomaduste ja väärtustega. Strateegiline audit on aga kasulik töörist selleks, et saada laiemat infot nii omanikkonna tahtest, juhi ja omaniku vahelisest koostööst, kuid ka ettevõtte majanduslikust hetkeolukorrast.

2. ANDMETE KOGUMINE JA ANALÜÜS

Autor valis uurimismeetodiks strateegilise auditi. Tegu on hea tööriistaga ettevõtte seisundist täieliku pildi saamiseks. Auditi käigus analüüsitakse ettevõtte hetkeseisu, omanikkonda, juhtkonda, ettevõtte sise- ja väliskeskkonda.

Hetkeseisu analüüsimisel kasutati ettevõtte sisedokumente, nagu koosolekute raportid, finantsdokumendid, tööeeskirjad. Selles peatükis tuuakse välja ka praegune missioon, visioon, eesmärgid ja väärtused.

Järgmiseks sammuks oli juhtkonna ja omanikkonna analüüsimine. See peatükk on autori arvates väga tähtis, kuna töö üheks eesmärgiks oli välja selgitada, kuidas luuakse ettevõtte juhtkonna ja omanikkonna vahelisi suhteid ning samuti kindlaks määrata, kuidas ettevõtja isiksus ja väärtused mõjutavad ettevõtet tervikuna. Seetõttu otsustas autor teha ettevõtja isiklike omaduste määramiseks psühholoogilise testi ja alusväärtuste väljaselgitamiseks Schwartzi alusväärtuste testi.

Kuna antud magistritöö autor ei ole psühholoogilise taustaga, oli otsustatud kasutada omaniku isiksuse määramiseks värbamisfirma "X" psühholoogilise testi ja selle analüüsi. Firma määratleb antud testi abil kandidaatide iseloomu ja selgitab välja, kas inimene sobib antud töökohale või mitte. Test põhineb Ronald Hubbardi (1951) poolt välja töötatud uuringule. Testi rakenduse ulatus - personali potentsiaali analüüsimine. Firma otsib tihti kandidaate juhtivatele positsioonidele ning testi läbivad nii kandidaadid kui firma omanikud. See aitab välja selgitada ka nendevahelise produktiivse koostöö võimalikkuse.

Testi analüüs võimaldab kirjeldada Enzo restorani omaniku iseloomu ja teha järeldusi selle kohta, millise inimesega on tegu. Testis on väga raske petta, see koosneb kahest sajast teineteisega mitte seotud küsimusest. See kirjeldab järgmisi omadusi: stabiilsus, õnnelikkus, meelerahu, kindlustunne, aktiivsus, edasipürgivus, vastutusvõime, õiglasuse hinnang, empaatia ja kommunikatsioon. Testi tulemuseks on Lisas 1 olev graafik skaalaga -100-st 100-ni.

Selleks, et omaniku isiklike omaduste analüüs oleks üksikasjalikum kasutati samuti Schwartzi küsimustiku teist osa, mis omalt poolt selgitab ettevõtja isiksuse profiili. Küsimustik koosneb 22 inimese kirjeldusest, mis iseloomustavad kümmet tüüpi väärtusi. Kirjelduste hindamiseks

kasutatakse skaalat 0–6 punkti. Metoodika annab kvantitatiivse väljenduse iga kümne (heaolu, universaalsus, traditsioon, vastavus, turvalisus, võim, saavutus, hedonism, stimuleerimine ja eneseregulatsioon) motivatsioonitüübi olulisusele.

Test aitab määrata omaniku isiku väärtusi ja luua tema psühholoogilise portree. Selle testi tulemuste järgi plaanitakse vaadelda väärtusi kui eesmärke, mis on elu juhtivateks põhimõteteiks. Test seletab, mille alusel kujundab omanik suhtumise teda ümbritsevasse maailma. Samuti näitab see kriteeriume, mille alusel omanik hindab enda ja teda ümbritsevate inimeste tegevusi.

Selles peatükis kirjeldatakse juhtkonna ja omaniku praegust koostööd ja nende lahkarmumusi.

Sise- ja väliskeskkonna analüüsiks valiti SWOT-analüüs (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), kus väliskeskkonna puhul kirjeldatakse turu võimalusi ja ohtusid ning sisekeskkonna puhul ettevõtte nõrkusi ja tugevusi. Väliskeskkonna omadused on kajastatud Lisas 3 olevas EFAS-i (*External Factor Analysis Summary*) tabelis ja sisekeskkonna tegurid Lisas 4 olevas IFAS-i (*Internal Factor Analysis Summary*) tabelis. Nende tabelite esimeses veerus on toodud sisemised ja välised faktorid, teises veerus (Kaal) hinnatakse kõiki sisemisi ja väliseid strateegilisi tegureid. EFAS-i ja IFAS-i tabelite puhul peab kaaluveerg olema kokku 1,0. Kolmandas veerus antakse teguritele hinnang, kuidas ettevõtte juhtkond vastab kõikidele strateegilistele teguritele. Viimasel reas on kaalutud tulemus, korrutatud kaal ja hinnang. Lisas 5 on toodud SFAS-i (*Strategic Factor Analysis Summary*) tabel, kus on kajastatud kõige mõjukamad võimalused, ohud, nõrkused ja tugevused. SFAS-i maatriks on EFAS-i ja IFAS-i koondmaatriks, millel on IFAS-i ja EFAS-iga sarnane ülesehitus. Selles tabelis on kajastatud, millise teguriga on tegu: lühiajaline (teguri muutus nõuab kuni ühe aasta), keskmine (muutus nõuab 1–3 aastat) või pikaajaline (muutus nõuab rohkem kui kolm aastat).

SWOT-i saab kasutada ka mitmete alternatiivsete strateegiate loomiseks (Wheelen & Hunger, 2012). Lisas 6 olev TOWS-i (*Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths*) maatriks illustreerib, kuidas konkreetse ettevõtte ees seisvaid väliseid võimalusi ja ohtusid saab seostada selle ettevõtte sisemise tugevuse ja nõrkusega, mille tulemuseks on neli võimalike strateegiliste alternatiivide kombinatsiooni.

3. ENZO RESTORANI JUHTUM

3.1. Ettevõtte hetkeolukorra analüüs. Visioon, missioon, eesmärgid.

Eelmise aasta septembrikuus võttis omanik tööle kaks juhti, kes pidid olema abiks ettevõtte tulemuslikkuse parandamisel.

Tuli välja, et ettevõtte toonane tulu oli 19% väiksem kui kulu. Lisaks olid restoranil suured võlad tarnijate eest. Vaatamata sellele, et restoran töötas alates 15.06.2017 uue nime all (Enzo Resto OÜ) ja antud ettevõttel ei olnud võlgasid, ei nõustunud tarnijad restoranile kaupu andma. Seetõttu ostis restoran toorained tavalistest poodidest, mis avaldas tuntavat mõju kulude suurenemisele. Restoran rentis ruume ja alates uue ettevõtte rajamisest selle eest ei makstud. (Enzo Restorani sisedokumendid 2017)

Ka klientide arv langes. Ettevõtte avamisaastal oli restoran kliente täis, kuid uurimistöö tegemise hetkel külastas restorani *a la carte* toitude söömiseks keskmiselt 20 inimest tööpäeviti ja kümme inimest nädalavahetustel. Võrreldes restorani esimese tööaastaga oli klientide arv langenud 67% võrra (Enzo Restorani reserveerimissüsteemide andmed). Tuleb öelda, et klientide arvu langus muidugi kahjustab tulemuslikkust.

Tulemuslikkuse probleemide avastamise järel alustati juhtide ja omaniku vahelisi läbirääkimisi, et luua tulevikustrateegia ja paika panna ettevõtte eesmärgid. Juhtide arvates oli väga tähtis aru saada, millised on omaniku soovid. (Enzo restorani koosoleku 30.09.2017 raport)

Omaniku eelpool mainitud koosolekul sõnastatud eesmärkideks oli taastada võimalikult kiiresti ettevõtte tulemuslikkus ja maine ning hakata tulu teenima. Omaniku peamiseks sooviks oli, et ta ei peaks enda raha eest kahjumit kinni maksma – ta ütles, et oleks rahul, kui ettevõtte teeniks vähemalt niipalju, et katta kõik kulusid. Samuti soovis ta, et restorani kontseptsioon säiliks: jätkuks luksusliku teenuse pakkumine.

Visiooniks sai olla Tallinna elanike ja linna külaliste seas eelistatuim restoran (Koosoleku protokoll 30.09.2017).

Missioniks võeti individuaalne lähenemine igale kliendile, mis oli kooskõlas restorani pakutavate teenustega. Kuna restoran oli jagatud kaheks osaks, restorani pooleks ja kohviku pooleks, sai valida ka kahe menüü vahel. Kohviku menüü hinnad olid restorani menüü omadest madalamad. Ka roogade kontseptsioon oli erinev: restoranis pakuti gurmeetoitu, kohviku poolel aga rohkem tänavatoitu. Peale tootlustamise tegeles restoran ka ürituste korraldamisega ja sel les osas oli eesmärgiks täita kliendi iga soov, hoolimata sellest, kas see oli seotud menüü, laudade paigutuse või töötajate väljanägemisega. Kohvikus pakuti lõuna ajal turuhindadest odavamaid päevapakkumisi. Et restoranis oli oma kondiiter, tehti ka eritellimustorte. Samuti pakkus Enzo konverentsidel *catering*-teenuseid. Eelpool mainitu kinnitab seda, et Enzo restorani põhiklienti oli keeruline kirjeldada, mistõttu oligi restorani missiooniks individuaalne lähenemine igale kliendile (Koosoleku protokoll 30.09.2017).

Omanik nimetas kaheks peamiseks väärtuseks kvaliteeti ja mugavust (Koosoleku protokoll 30.09.2017).

Enzo eesmärgiks oli töös kasutada ainult kvaliteetseid ja sertifitseeritud tooteid, garanteerimaks tervislikku ja maitsvat toitu. Ka restorani töötajad olid kvalifitseeritud kokad ja teenindajad.

Enzo sihiks oli saavutada see, et klient sooviks tagasi tulla. Selleks oli restoranis loodud mugav ja hubane õhkkond, ka teenindamise kvaliteet oli alati kõrgel tasemel.

3.2. Ettevõtte omanikkonna ja juhtide analüüs

Enzo restoranil on kaks juhatuse liiget. Nende osalus on jagatud võrdselt, kuigi restorani elus osaleb aktiivselt ainult üks. Mõlemad juhatuse liikmed on mõistagi huvitatud ettevõtte tulemuslikkuse parandamisest ja suured restoraniga seotud otsused võetakse vastu ühiste läbirääkimiste käigus. 15.06.2017 loodi uus firma, mille all Enzo restoran tööle hakkas (Enzo sisedokumendid 2017). Uue firma avamise järel tegeles omanik ettevõtte juhtimisprotsessiga ise, kuid seoses sellega, et tal olid ka teised firmad, ei olnud tal Enzo selleks palju aega.

Restorani omanikul ei ole restoranivaldkonnast palju teadmisi, tema peamine haridus ja tegevusvaldkond on ehitustehnika. Omanikkonna analüüs näitab ka seda, et neil ei olnud aega ettevõtte strateegia sõnastamiseks. Restoran lahendas pigem jooksvaid probleeme, kui püüdis saavutada püstitatud eesmäärke.

Iga ettevõtte omanike eesmärk on loomulikult saada tulu ja ideaalis mitte katta kulusid enda raha eest. Enzos on probleem veidi tõsisem. Restorani töökorralduse materjalidest võib järelda, et omanikul on olemas selge idee, kuidas restoran peab töötama, kuid aja ja teadmiste puudumise tõttu ei saa aru, kuidas seda ellu viia. Omanik tegi ettevõtte juhtimises palju vigu. Näiteks avati ja suleti restorani kulude minimeerimiseks mis tahes aegadel: kui kliente ei olnud, pandi restoran varem kinni, arvestamata sellega, et see rikub ettevõtte mainet ja klient, kes restorani töö ajal sisse ei saa, ei soovi tagasi tulla. Samuti keeldus omanikkond kulude minimeerimiseks nõudepesijast ja koristajast - nende tööd hakkasid tegema kokad ilma, et nende palk tõusnud oleks. Antud otsus põhjustas selle, et kokkadel ei olnud aega tegeleda oma põhitööga ja köögi dokumentidesse tekkis kaos.

Septembris võeti tööle kaks uut juhti, kelle peamiseks ülesandeks sai vabastada omanik juhtimisülesannetest. Üks uutest juhtidest on antud magistr töö autor, kellel on suur kogemus teenindusvaldkonnas ja samuti bakalaureusekraad personalijuhtimises. Teisel juhil on suur kogemus restorani juhtimise alal nii Eestis kui ka välismaal ja head suhted paljude Eesti tarnijatega. Selline juhtide kombinatsioon aitab jagada vastutust ja töömahtu kahe juhi vahel. Juhtidel on võrdne vastutus ja kumbki teisele ei allu. Tööülesanded on jagatud nii, et üks tegeleb jooksvate küsimuste, ürituste organiseerimise, klientide murede lahendamise, töötajate koolitamise ja teenindava personali töögraafikute koostamise ning toidu ja teeninduse kvaliteedi eest vastutamisega, teine aga dokumentatsiooni, tarnijatega suhtlemise, töötajate värbamise ja palkade maksmisega.

Peale selle töötab restoranis peakokk, kellele alluvad kõik kokad ja nõudepesija. Peakoka peamiseks ülesanneteks on köögi dokumentatsiooni haldamine, köögi inventuuri ja töögraafikute tegemine, menüüde koostamine ja toorainete tellimine. Peakokk on varem töötanud tavakokana paljudes Euroopa restoranides ja omab *sous-chef de cuisine*'i kogemust.

Juba esimestel päevadel tekkisid juhtidel ja omanikul lahkavõtmused missiooni, eesmärkide ja strateegia osas. Uued juhid arvasid, et tulemuslikkuse rahalise ressursi kaasamiseta taastamiseks tuleb vahetada ettevõtte kontseptsiooni: pakkuda inimestele luksusliku asemel lihtsamat teenust. Muidugi oli juhtide jaoks tähtis ettevõtte omaniku tahe, ent nad ei uskunud ettevõtte edukusse toonast strateegiat ja missiooni järgides. Samas oli näha, et uuenduste vajalikkust oli omanikule raske selgeks teha ja teda selles veenda. Omanik ei olnud valmis uuendusteks ja radikaalseteks muutusteks. Siinkohal oli hästi näha töö teoorias osas käsitletud agenditeooriat ehk Fama ja Jenseni

(1983) mõtet, et juhtide ja omanike vahelisi seoseid iseloomustavad asümmeetriline informatsioon, huvide konflikt ja moraalirisk.

Samuti puutusid juhid kokku omanikupoolse usaldamatusega. Iga väike otsus tuli omanikuga kooskõlastada, ent vastupidi asi ei toiminud. Omanik võttis tööle oma tuttavaid ja sõlmis lepinguid ilma juhtide teavitamata, samuti oli probleeme juhtkonna ja omaniku vaheliste kokkulepetega. See mõjutas nii rahalisi küsimusi, nagu palkade ja arvete maksmine, kui ka ajalisi küsimusi, nagu koosoleku aja edasilükkamine määramata ajaks. See kõik takistas oluliselt juhtide tööd ja langetas motivatsiooni.

Wahli (2006) järgi on tegu aktiivse omanikuga, kes oli aktiivselt seotud ettevõtte juhtimisega ja soovib olla kursis kõikide otsustega, mis võetakse ettevõttes vastu. Juhid märkisid, et omanik ei uskunud nende professionaalsusse, nõudes neilt kõiki tegevusi puudutavat kahekordset aruandlust. See aga põhjustas situatsiooni, kus juhid ei olnud oma tegevuses kindel ega saanud töötajaid motiveerida. Sellist situatsiooni kirjeldas oma töös hästi Hernendezi (2012), kes väljendas mõtet, et ülemäärane kontrollimehhanismide rakendamine stjuuardi taktikat järgivatele juhtkondadele võib kaasa tuua hävitava mõju. Enzo restorani puhul on näha just stjuuarditeoorias väljendatud juhtide käitumine. Juhid on uued ja motiveeritud ning valmis isiklikku huvi teiste pikaajalise heaolu toetamise nimel alla suruma (Hernandez, 2012), mitte majanduslikult ratsionaalsed inimesed, kes püüavad maksimeerida isiklike huvisid (Jensen & Meckling, 1976), nagu eeldab agenditeooria.

3.2.1. Omaniku isikuomadused ja nende väljaselgitamine

Nagu teoorias märgiti, on tüpoloogiad kasulikud tööriistad ettevõtluse mõistmiseks. Need pakuvad struktuure mitmekesisuse korrastamiseks, aitavad keerulises olukorras kujundeid kindlaks teha ja pakuvad teadmisi ettevõtluskäitumise ja tulemuslikkuse prognoosimise parandamiseks (Landström, 2010). Sellepärast otsustas autor analüüsida Enzo restorani omaniku isiksust psühholoogilise testi abil.

Stabiilsetes tingimustes suudab Enzo omanik oma tähelepanu efektiivselt töös olevatele projektidele suunata. Stressis või olukorras, kus peaks ootama või kuulama pikema aja jooksul, võib ta üpris hõlpsalt tähelepanu kaotada. Ilmselt on tema jaoks kõige edukamad projektid need, mida saab kiiresti alustada ja lõpetada. Tegemine pole isikuga, kellele tavaliselt meeldiks kaugeleulatuvaid plaane teha. Ta keskendub pigem lühiajaliste eesmärkide püstitamisele ja elluviimisele, ent mitte pikaajalise perspektiivi nägemisele. Sellist situatsiooni seletab hästi

teooriaosas käsitletud sidusgruppide teooria, mille kohaselt võib lühinägelik orientatsioon ainult ettevõtte aktsia hindadele (ehk ettevõtte tuludele) pikaajalises perspektiivis viia ettevõtte aktsiate hindade ja ettevõtte tulemuslikkuse languseni. (Miles, 2017) Selline omaniku stabiilsuse näitaja selgitab ka seda, miks lahendati ettevõttes jätkuvalt pigem jooksvaid probleeme kui püüti saavutada püstitatud eesmärgid.

Õnnelikkuse taset analüüsides võib öelda, et omanik on enamasti heas tujus, kuid mitte alati rahulolev. Ta otsib varieeruvust, väljakutseid ja “pisut huvitavamaid” eesmärgid. Probleemid ja raskused võivad teda mõjutaja, põhjustades ajutist pahameelt või tasakaalutust. Ta võitleb oma edu nimel, kuigi võib tunda, et pole piisavalt saavutanud.

Meelerahu seisukohalt on omanik rahulik ja vaoshoitud inimene. Ootamatud, kriitilised või edasilükkamatud olukorrad võivad teda pisut muretsema panna, kuid tavaliselt suudab ta säilitada vaoshoituse ja enesekontrolli. Kolleegidega on ta tavaliselt kannatlik.

Omanik on üsna aktiivne. Talle meeldib töö, mis nõuab liikumist ja tegutsemist ning tal võib tekkida raskusi pikaajalisema istuva tööga hakkama saamisega. Omanik võtab tavaliselt asjade algatamisel initsiatiivi. Ometi võib omaniku aktiivsus aeg-ajalt vahelduda tegevusetusega. See on tingitud omaniku tundest, et paljud tegevused on talle peale surutud. Ta näib asju tegevat pigem kohusetundest kui tõeliselt soovist neid teha.

Edasipürgivuse osas on omanik ebakindel ja ebajärjepidev, mis vähendab märgavalt tema võimet asjadega valmis saada. Tähelepanu tuleks pöörata sellele, et ta ei tee nii palju, kui võiks teha. Ta saab inimeste ja situatsioonidega hakkama, kontrollides neid nii eraelus kui tööl, kuid ta ei kasuta piisaval hulgal oma energiat ega andmeid. Omanik võiks olla produktiivsem, kui suudaks üle saada raskustest enda “käima lükkamisel”. See parameeter selgitab samuti, miks omanik nii aktiivselt juhtide tegevusse sekkub.

Vastutusvõime koha pealt näeb omanik tihti ette oma tegude tagajärgi, suutes alternatiivide vahel valides ette kujutada, mis juhtuma hakkab. Ta on enamasti ekstravertne ning tõenäoliselt meeldib talle äratada teiste inimeste tähelepanu. Kuna ta on ehk pisut ebajärjekindel ja impulsiivne, võib juhtuda, et ta ei saa hakkama sellega, mida inimesed temalt ootavad. Siin kajastub ka riskide võtmise teema, mille kohaselt ei ole omanik valmis enda peale vastutust võtma ja riskide tagajärgi aktsepteerima. Vaatamata sellele võib ta neid hinnata, analüüsida ja probleemidele lahendust pakkuda. Fillise (2010) järgi on omanik pigem asjaarmastaja, kes väldib riske, kuid omab isiklikku filosoofiat. Wahli (2006) järgi ta on pigem riskide hajutaja kui võtja.

Õigsuse hinnang näitab, kui õiglane on inimene enda suhtes. Omanik annab omas valdkonnas suurele osale asjadest õige hinnangu, ent tegu pole just kõige tolerantsema ega diplomaatilisema isikuga. Kui omanikul on masin või tehniline seade, mis ei tööta korralikult, tuleks kõigepealt välja uurida, mis sellel viga on - alles seejärel saab probleemile lahenduse leida. Paraku pole inimesed masinad ning ei jõua eriti kuhugi, kui veale just näpuga ei näidata. Tema jaoks on lihtsam tegeleda inimestega ja nad on rohkem huvitatud, kui leitakse mingi üksmeel. Seega peaks omanik pisut rohkem aega kulutama sellele, et leida inimestega ühiseid punkte, millega mõlemad nõustuvad. Need tuleks edastada, ignoreerides fakti, et inimesel võib olla ka negatiivseid omadusi. Lõpuks võib ta leida, et nii on kergem tegeleda sellega, mida ta algselt parandada soovis.

Empaatiat puhul tuli välja, et kuna omanikul on raske nõustuda teiste inimeste seisukohtadega, ei ole ta nende poolt liiga mõjutatav. Ta ise teab täpselt, kuidas muljetavaldavalt rääkida ja võib kergesti teised inimesed ära petta.

Kommutatsiooni osas on omanikul nii häid kui ka halbu külgi. Ta saab teistega hästi läbi. Oma tundeid ta siiski kergesti ei väljenda, mistõttu võib tunduda, et tegu on vähem spontaanse ning liiga tõsise ja ametliku inimesega. Kuna ta ei oska oma mõtteid tihti õigesti väljendada, võib see põhjustada lahkavamusi, mis on ka hästi näha praegustes juhtide ja omaniku vahelistes suhetes.

Testi tulemuste üldpildist nähtub, et Enzo omanik on üsna impulsiivne inimene, samas on ta paindlik ja võib meelt ja käitumist kiirelt muuta. Seetõttu ei ole tema teod ja reaktsioonid alati ettearvatavad mitte ainult tema enda, vaid ka teiste jaoks – nii võivad tekkida arusaamatused, mida, millal ja kuidas peab midagi tegema. Aeg-ajalt võib omanik üsna loova inimesena olla võimeline oma eesmärgi saavutama. Ometi ei pruugi ta kõike plaanitud saavutada, kuna kaldub korrigeerima liiga paljude erinevate asjadega, mis üksteist täiendamise asemel hoopis segama hakkavad.

Töö autor soovib omanikul juhtide ja omaniku produktiivsema koostöö saavutamiseks oma tegemisi ja arvamusi dokumentatsiooni ja uuringutega kinnitada. Mida rohkem kindlust omanikul on, seda efektiivsemat koostööd saab temaga teha. Kuna omanik muudab tihti oma meelt, tuleks projektide puhul rohkem kasutada “punktist punktini“ taktikat. Kasuks tuleb samm-sammult planeerimine ehk järgmise projekti sammuga tuleb alustada, kui eelmine on lõpetatud. Uusi projekte ei ole soovitatav alustada enne, kui eelmised on lõpetatud. Olemasolevate projektide puhul peab ta üritama need lõpule viia ükshaaval, mitte kõigea korrigeerides.

Omanikuga vestlust aretades ja läbirääkimisi pidades tuleks silmas pidada, et kui juhid satuvad omanikuga vaidlusse, mille eesmärgiks on välja selgitada, kellel on õigus ja kellel mitte, siis on

nad mõlemad vael teel, kuna tegu on vaidluseks vale põhjusega. Pigem peaksid nad rääkima sellest, mida saaks selles olukorras ära teha – tõenäosus viljakamaid tulemusi saada on niimoodi suurem. Samas ei peaksid juhid omanikule ütleva, mis nende arvates tema ideel viga on, pigem võiks selle idee teadmiseks võtta ja seejärel pakkuda välja alternatiivi. Selles olukorras tunneksid mõlemad pooled end paremini.

3.2.2. Omaniku alusväärtuste väljaselgitamine

Teoorias öeldakse, et väärtused on inimkäitumise ja eriti selles sisalduva komponendi – inimliku tahte – hindamiseks (Homann, 1980). Väärtused on inimeste standardid tegevuste ja sündmuste hindamiseks (Beierlein, Davidov, Schmidt, & Shalom, 2009). Autori arvates on omaniku väärtuste väljaselgitamine tähtis etapp tema ja juhi produktiivse koostöö loomisel ja edaspidi ka ettevõtte tulemuslikkuse parandamisel. Omaniku väärtuste väljaselgitamiseks valiti Schwarzi alusväärtuste test.

Testi tulemused näitasid, et omaniku jaoks on kõige olulisemad sellised väärtuste rühmad nagu turvalisus (4), hedonism (3,5) ja võim (3,5) ning madalaima tähtsusega traditsioonid (1,5), eneseregulatsioon (2) ja universaalsus (2) normatiivsete ideaalide tasemel.

On tähelepanuväärne, et mitte ükski näitajatest ei saavutanud maksimumi, mis näitab, et mitte ükski väärtus ei väljendunud liiga tugevalt.

Turvalisuse kõrge tase näitab tugevat soovi teiste inimeste ja enese ohutuse, harmoonia, ühiskonna ja suhete stabiilsuse järele. (Schwartz, 1992)

Võimu keskne eesmärk on sotsiaalse staatuse ja prestiiži saavutamine, kontroll või domineerimine inimeste ja ressursside üle (austus, rikkus, sotsiaalne võim, oma imidži säilitamine, ühiskondlik tunnustus). Võimu väärtuse näitaja on ainult 3,5 6-st - tegu ei ole kõrge näitajaga, aga arvestades seda, et omaniku testi kõige kõrgem tulemus oli 4, tuleb seda väärtust siiski tähtsaks pidada. Võimu kõrge väärtus võib seletada, miks omanik muretseb väga restorani prestiiži säilimise eest ega soovi kontseptsiooni vahetada. Samuti seletab see üleliigset kontrolli oma töötajate üle.

Hedonism on samal tasemel nagu võim. Sellist tüüpi inimese motiveeriv eesmärk on lõbu või nauding (Schwartz, 1992).

Iga sotsiaalne rühm arendab oma sümboleid ja rituaale. Nende rolli ja toimimise määravad grupi kogemused, mis on fikseeritud traditsioonide ja tavadega. Traditsiooniline käitumisviis muutub grupi solidaarsuse sümboliks, ühiste väärtuste väljenduseks ja ellujäämise tagamiseks.

Traditsioonid esinevad enamasti religioossete rituaalide, uskumuste ja käitumisnormide kujul. Selle väärtuse motiveeriv eesmärk on lugupidamine, tavade ja ideede vastuvõtmine kultuuris ja nende järgimine. (Schwartz & Sagiv, 1995) Traditsiooniväärtuse madal tase (1,5) räägib sellest, et omaniku jaoks ei ole tema jaoks perekonna traditsioonid ja ajaloolised juured tähtsad.

Eneseregulatsiooni madal näitaja (2) näitab, et omaniku jaoks ei ole tähtsad mõtlemise sõltumatus ja tegevusviiside valik, loovus või teadustegevus. Iseseisvus väärtusena tuleneb organismi vajadusest enesekontrolli ja enesejuhtimise järele ning autonoomia ja iseseisvuse interaktiivsetest vajadustest.

Universaalsuse (2) madal tase tähendab, et omaniku jaoks ei ole tähtis mõistmine, sallivus ega kõigi inimeste ja looduse heaolu kaitsmine. Universaalsuse motiveerivad eesmärgid tulenevad rühmade ja üksikisikute ellujäämisvajadustest, mis on hädavajalikud siis, kui inimesed puutuvad kokku kellegagi väljaspool oma keskkonda või primaarset rühma laiendades. (Schwartz, 1992)

Stimuleerimise tüüpi väärtused tulenevad organismi mitmekesisuse ja sügavate tunnete vajadusest optimaalse aktiivsuse säilitamiseks. Bioloogiliselt esile kutsutud muutused stimuleerimise vajadustes, mida vahendab sotsiaalne kogemus, viivad individuaalsetele erinevustele selle väärtuse olulisuses. (Schwartz, 1992) Et seda tüüpi näitaja on madal (2,5), võib öelda, et omaniku jaoks ei ole püüdlemine uudsuse ja sügavate tunnete poole eriti tähtis.

Saavutuse väärtuse näitaja on 2,5, see tähendab, et seda tüüpi väärtuste eesmärk saavutada isiklik edu läbi sotsiaalsete standarditega kooskõlas oleva pädevuse ei ole omaniku jaoks väga tähtis. Sotsiaalse pädevuse väljendus (mis moodustab selle väärtuse sisu) domineerivate kultuuristandardite tingimustes toob kaasa sotsiaalse heakskiidu. (Schwartz, 1992)

Vastavuse (2,5) tüübi motiveeriv eesmärk on hoiatamine ja tegevuse ennetamine, samuti tegevuste kalded ja motiveerimine, mis võivad teisi kahjustada või ei vasta sotsiaalsetele ootustele. See väärtus tuleneb kohustusest piirata negatiivsete sotsiaalsete tagajärgedega kalduvusi (kuulekus, enesedistsipliin, viisakus, vanemate ja vanurite austamine).

Täpselt keskel asuvad heaolu ja vastavuse väärtused (mõlemad 3). See tähendab, et omaniku jaoks on keskmiselt tähtis säilitada heaolu inimestega, kellega ta on isiklikus kontaktis.

Lisas 2 toodud diagrammil on kümme väärtustüüpi grupeeritud nelja gruppi. Need grupid seletavad, milline väärtus grupist on inimesel rohkem väljendunud (muutustele avatud, kaitse, konservatiivsus ja enese esile tõstmine). Näeme, et kõik näitajad peale turvalisuse on madalal tasemel ja on raske öelda, milline väärtusgrupp on omanikule kõige tähtsam.

Kokkuvõtvalt on ettevõtte omanik inimene, kelle jaoks on väga tähtis teiste inimeste ja enese ohutus, lõbu või nauding, sotsiaalse staatuse ja prestiiži saavutamine ning kontroll või domineerimise inimeste ja ressursside üle.

3.3. Väliskeskkonna analüüs (võimalused ja ohud)

Enzo restorani võimalused sõltuvad selle asukohast. Enzo asub sadama lähedal, kiiresti arenevas linnaosas. Restorani külastavad tihti sadamast tulevad turistid. Praegu külastavad turistidest Enzo restorani kõige rohkem soomlased (Enzo restorani broneeringusüsteem 2017). Varem oli restoran väga populaarne vene turistide seas. Kahjuks on vene turistide arv praegu seoses Euroopa ja Venemaa vahelise poliitikaga tunduvalt langenud (Statistikaamet, 2016), mille tõttu on langenud ka Enzo restorani klientide arv. Restoranile tuleks kasuks rahvusvaheliste suhete paranemine Venemaaga, kuna restorani menüü meeldis alati rohkem venelastele.

Mõjukaks teguriks võib pidada ka seda, et restorani lähedusse ehitatakse suuri maju kontorite ja hotellide tarvis. See võib kujuneda nii võimaluseks kui ka ohuks: võimalusena kasvab klientide arv, ohuna avatakse uutes majades uued restoranid.

Konkurentsi tase on juba praegu väga kõrge. Eesti statistika (2017) andmete järgi tegeles Eestis 2005. aastal toidu ja joogi serveerimisega 1127 ja 2015. aastal 1957 ettevõtet. Lisaks sellele asub Enzo lähedal juba praegu viis restorani. See pakub klientidele suure valikuvõimaluse ja tihti langeb valik Enzo asemel mõne teise restorani kasuks. Kuna Enzot ümbritsev linnaosa laieneb, võib sellega seoses võimalike uute restoranide ja söögikohtade avanemisega kaasneda ka konkurentsi taseme tõus.

Enzo peamisteks klientideks tööpäevadel on nii-öelda „oma maja töötajad“. Nimelt asub restoraniga samas hoones palju kontoreid ja firmasid, mis neid kontoreid üürivad. Seetõttu pakutakse Enzos lõunasööki, mis on meeldivam kui ümbritsevates restoranides, kuna peakokk lähtub lõunapakkumiste serveerimisel restorani kontseptsioonist. Vaatamata sellele, et lõunapakkumise hind ei erine teiste Tallinna söögikohtade lõunapakkumiste hindadest, näeb toit välja nagu *a la carte* menüü roog. Enzo ei ole iseteenindusrestoran: kui teistes pealinna söögikohtades peavad lõunale tulnud kliendid endale ise vett valama või leiba võtma, tegelevad siin lõunapakkumiste serveerimisega sajaprotsendiliselt teenindajad. Kõik eelpool mainitu kinnitab Enzo konkurentsivõimet lõunate pakkumisel. Arvestades seda ja ümbruskonna kontorite

arvu kasvu, kasvab arvatavasti ka tööpäeviti lõunal käivate klientide arv. Kasuks tuleb ka oma maja vabade kontoripindade üürile andmine.

Kuna söögikohtade arv Tallinnas on suur, on ka selle valdkonda töötajate turg probleemne. Juba praegu tunnetakse restoranide vahel tihedat konkurentsi, kuna kvalifitseeritud tööjõudu on väga raske leida ja motiveerida. See valdkond on väga ebastabiilne, tööjõu voolavus on väga suur. Näiteks Enzos töötas aasta jooksul üle 40 kelneri (Enzo restorani sisedokumendid).

Uute töötajate leidmine on keeruline, kuna kelnerite nõudlus Tallinnas on suur. 2017. aastal on palkade tase võrreldes 2016. aastaga tõusnud 7,4% võrra (Statistika, 2018). Keskmiseks brutopalgaks selles harus on kelneritel umbes 4 eurot/tunnis ja kokkadel 4,5 eurot/tunnis (Palgad.ee, 2018). Sellise palga eest värvatavat tööjõudu on väga vähe, ka haru palgakahvel on suur. See ka tõendab seisukoha, et kvalifitseeritud tööjõudu on väga raske leida ja pikaajaliseks koostööks motiveerida.

Suureks ohuks on ka suhted tarnijatega. Kuna eelmisel Enzo restorani pidanud firmal on tarnijate ees suured võlgnevused, ei soovi viimased restoraniga koostööd teha hoolimata sellest, et uuel firmal (Enzo Resto OÜ) võlgnevusi ei ole. Uute juhtide pikaajalised läbirääkimised tarnijatega andsid tulemuseks, et tarnijad on nõus kaupu andma juhul, kui tellimuse arve on enne kauba väljastamist makstud. Paranenud suhted tarnijatega on hea võimalus, kuna toorainete ostmine tarnijatelt on odavam kui tavalistest poodidest. Loodetavasti on tarnijad juhul, kui mingi perioodi jooksul uusi võlgnevusi ei teki, kaupu andma ka hilisema maksmise, osade kaupa maksmise või isegi kaupade realisatsioonile võtmise ehk ainult müüdü ühikute eest maksmise tingimustel. See annaks näiteks võimaluse uuendada veinikaarti - see on väga kulukas protsess, millesse omanik ei ole valmis investeerima.

Kuna kütuse hind pidevalt tõuseb ja sellega seoses kasvavad ka kõigi teiste toodete hinnad, on oodata ka toorainehindade kasvu. Juba praegu on alkoholiaktsiis võrreldes 2017. aastaga tunduvalt tõusnud: õlleaktsiis on alates 1.02.2018 85% kõrgem kui aasta tagasi, veini oma on tõusnud keskmiselt 46% võrra ja teiste alkoholsete jookide oma umbes 5% võrra (Tolliamet, 2018). Hinda võib tuntuvalt mõjutada ka 2019. aastal oodatav suhkrumaks (Raiste, 2017). Suhkrumaks tõstab kõikide restoraniäris pidevalt kasutatavate suhkrut sisaldavate jookide hinda. Aktsiiside ja maksude tõstmise puhul tõstetakse muidugi lihtsalt restorani hindu ja restorani kulutusi see ehk nii tuntuvalt ei mõjuta, küll aga võib see kahjustada klientide ostuvõimet.

Veel üheks ohuks võib pidada seda, et klientide eelistused võivad muutuda ja restorani kontseptsioon ei pruugi klientide jaoks atraktiivne olla. See võib olla juba praegu põhjuseks, miks

klientide arv nii kiiresti langenud on. Tänapäeval ei ole *fine dining* restoranid ehk gurmeerestoranid enam nii populaarsed. Inimesed valivad pigem söögikohti, mis ei ole rikkaliku interjööriga, vaid pigem hubased ja kodused. Seda tõestab asjaolu, et üha rohkem avatakse restorane ja söögikohti, mis pakuvad tänavatoitu. Et paljud eelistavad tervislikult toituda, meelitab kliente ka suur valik vegetaartooteid. Näiteks isegi Eesti restoranide konkurss Silver Spoon lisas konkursi kategooriasse tänavatoidurestoranid ja taimetoidu pakkujad (Silver Spoon, 2018). Kasuks tuleb ka uute partnerite otsimine. Näiteks võib uut klientuuri tuua ürituste organiseerimine koos ööklubide või öist meelelahutust pakkuvate asutustega.

Muidugi on iga restorani puhul üheks võimaluseks laienemine. Enzo restorani puhul on aga enne soovitatav pigem kõik protsessid korrastada ja tulemuslikkust parandada. Vaatamata sellele võib oma klientuuri laiendada ka koju toomise teenuse organiseerimisega. Praegu tegutseb Tallinnas mitu koju toomise teenust pakkuvat firmat, millel on olemas nii oma tellimissüsteem kui kullerid. Lisaks sellele on nad abiks restorani turundamisel ja edastavad statistilisi andmeid. Kokkuvõtvalt ei nõua koostöö koju toomise firmadega suuri investeeringuid ning võib suurendada tellimuste arvu ja koos sellega ka müügitulu.

3.4. Sisekeskkonna analüüs (tugevused ja nõrkused)

Sisekeskkonnaks nimetatakse kõike, mis toimub ettevõtte sees. Võrreldes väliskeskkonnaga võib sisekeskkonna tegureid strateegiliste tegevuste ja strateegilise juhtimise abil mõjutada ja muuta. Selle peatükki eesmärgiks on läbi protsesside analüüsi selgitada Enzo restorani tugevaid ja nõrku külgi.

Kõige tähtsamaks teguriks restoraniäris on muidugi toit. Enzo restorani menüüd ja pakutavaid roogasid võib pidada ettevõtte tugevusteks. Esiteks jälgib restoran väga hoolikalt, et toit oleks alati värsked, samuti peetakse tähtsaks toorainete kvaliteeti. Teiseks on restorani menüü mitmekesine ja rikkalik. Üldiselt pakub Enzo külalistele klassikalise Euroopa köögi roogasid. Kuna olemas on nii kohviku kui restorani pool, leiab igaüks siit endale sobiva roa nii maitse kui sissetuleku seisukohast. Keskmisest kõrgemate hindadega restorani menüü sisaldab unikaalseid roogasid, mille autoriks on tuntud peakokk. Kohviku menüüs on igapäevasemad road ja selle hinnad on madalamad. Tugevaks küljeks on ka konkurentsivõimelise hinnaga lõunapakkumiste olemasolu.

Restoranis töötab oma kondiiter, mis tagab alati värsked magustoidud. Samuti annab see klientidele võimaluse tellida torte. See teenus on alati nõutud restoranis korraldatavate ürituste puhul: klientidele meeldib sageli kogu toit ühest kohast, mitte torti kuskilt mujalt, tellida.

Enzo tugevaks küljeks on ka hubane atmosfäär ja interjöö. Restoranis on suured ja hea vaatega aknad. Olemas on ka tänapäeval väga tähtis tasuta parkla.

3.4.1. Tööjõud

Ettevõtte väga suureks probleemiks on see, et töötajad ei ole motiveeritud. Nende palk on võrdne turu keskmise palgaga, kuid seoses kvalifitseeritud tööjõu nappusega lahkuvad teenindajad ja kokad Enzost lootusega mujalt kõrgemat palka saada. Tööjõu voolavus ettevõttes kasvab.

Lisaks sellele on kõikidel töötajatel käsunduslepingud, mis ei anna neile õigust haiguslehele, puhkusele, kindlale tööajale, töötasule vähemalt alammäära ulatuses, hüvitistele lepingu ülesütlemise korral jms. Käsunduslepingute sõlmimine töötajatega vähendab muidugi ettevõtte kulusid, kuid ei anna töötajatele mingit kindlust.

Omanikkonna juhtimise ajal koondati kulude minimeerimiseks nõudepesija ja koristaja. Nende tööd hakkasid tegema kokad hoolimata asjaolust, et see on vastuolus sanitaarjärelevalve eeskirjadega. Kokkade töömaht ja tööülesanded suurenesid, kuid palka see kuidagi ei mõjutanud. Samuti olid restoranis suured probleemid töö organiseerimisega. Seoses sellega, et kokad pidid täitma teiste tööülesandeid, ei jätkunud neil aega oma otseste tööülesannete – köögi dokumentatsiooni haldamise ja toidu kõlblikkuse kleepsudega märgistamisega – tegelemiseks.

Kõik töötajad olid juba ettevõtte olukorraga harjunud ega soovinud midagi muuta. Kui uued juhid alustasid aktiivse turundustööga ja klientide arv suurenes, sattusid töötajad paanikasse, kuna keegi neist ei olnud harjunud tööd tegema ega olnud sellest huvitatud. Kui juhtimisega tegeles omanikkond, siis töötajad veetsid lihtsalt töö aega, kuid realselt tööd ei olnud. Töötajate sõnul olid nad avatud uuendustele ja mitte millegi tegemisest juba väsinud, kuid reaalne olukord näitas vastupidist.

3.4.2. Turundus

Vana turundusstrateegia võiks sõnastada järgnevalt: “Me oleme kõikjal, teeme kõike ja vahet ei ole, millise raha eest!” Kui uued juhid tööle tulid, avastati, et ettevõtte on olemas absoluutselt kõikides Tallinna elu, Eestis reisimise ja toitlustuse temalistes portaalides. See võis olla hea, ent

kõigis portaalides oli vigane info ja keegi ei teadnud portaalide parooli, et neisse sisse logida ja parandusi teha.

Ka ettevõtte praegune strateegia jätab mulje, et omanikkonnal on soov kõikidele meeldida. Enzos on kallis restoran, keskmiste hindadega kohvik, soodsad lõunapakkumised, võimalus tortide tellimiseks ja võimalus tellida endale tervislik, päevas viie toidukorraga toitumispakett. Ettevõtte püüab kohale meelitada kõiki ühiskonnakihte. Reaalsuses aga ei külasta rikkad inimesed Enzo soodsa kohviku pärast ja keskmise sissetulekuga inimesed arvavad, et Enzos on liiga kallis toit.

Veaks oli ka see, et omanikkond ei öelnud klientidele „ei“. Absoluutselt kõik eriürituste hinnapäringud realiseeriti vaatamata sellele, kas tellimus vastas hinnapoliitikale või mitte. Siit tuli probleem, et erinevatele inimestele pakuti ühe ja sama banketi menüüd eri hindadega ehk kes oli nõus rohkem maksuma, maksis rohkem.

Lisaks sellele avaldati väga kallist reklaami kõikvõimalikes ajakirjades ja televisioonis. Kahjuks on selle reklaami tulemuslikkust raske hinnata, ent isegi juhul, kui inimesed tänu antud reklaamile Enzosse tulid, ei olnud restoran valmis neid teenindama, kuna töötajad ei olnud motiveeritud tööd tegema ja ukсед võisid isegi kinni olla.

Kokkuvõtvalt ei olnud omanikkond koostanud üldist restorani turundusstrateegiat ega -plaani. Omanikkond võttis vastu kõik pakutud reklaamipinnad isegi siis, kui neil ei olnud neid millegagi täita. Seetõttu oli Enzo reklaam sageli ebakorrekne ja ebaprofessionaalne.

3.4.3. Protsessid

Enzo restorani nõrgaks küljeks on ebaselged protsessid. Näiteks puuduvad töötajate ametijuhendid. See tähendab, et töötajate tööülesandeid ja seda, kes kellele allub, ei ole dokumentaalselt fikseeritud.

Kehtestada tuleks hetkel puuduvad teenindusstandardid. Praegu on olukord selline, et kuna omanikul ei ole aega juhtimisega tegeleda ega teeninduskvaliteeti kontrollida, teenindavad kõik kelnerid erinevalt. Näiteks ühed pakuvad klientidele leiba, teised mitte, ühed kasutavad kandikut, teised mitte.

Selgus, et kui omanik tegeles Enzo juhtimisega, ei tegelenud keegi inventuuriga ja kõik tellimised tegi peakokk. Inventuur aga näitab väga hästi restoraniäris laialt levinud töötajate varastamist.

Uued juhid leidsid ka, et kassasüsteem pole konfigureeritud. Näiteks on kelneritel kassasüsteemis juhtidega samad õigused ehk töötajatel on näiteks võimalus arveid kustutada ja hindu muuta, mis võib lihtsustada varastamist.

Ka arvete süsteem ei tööta. Toimida võiks süsteem, et kassa esitab tellimuse saamise järel kviitungi kööki. Kviitungil on kirjas tellimus, teenindaja nimi, laua number, klientide arv lauas ning kommentaarid, nagu liha küpsusaste. Kui tellimus on valmis, panevad kokad kviitungi taldrikute alla, et kelnerid teaksid, kuhu tellimus viia. Selline süsteem lihtsustab ja kiirendab teenindamisprotsessi, vähendades ühtlasi teenindamisprotsessi vigu.

3.4.4. Infotehnoloogia

Infotehnoloogilised lahendused on mõelnud selleks, et ettevõtte protsesse lihtsustada ja sujuvamaks muuta. IT-programmide eesmärgiks on protsesside optimeerimine ja aruandluse lihtsustamine.

Enzo restoran kasutab mitut infotehnoloogilist lahendust. Esimene on kassasüsteem Compucash, mis lisaks põhiülesandele – kviitungite väljastamisele – aitab palju ka töö organiseerimisel ja aruandluses. Kuna igal töötajal on oma kasutajatunnus, saab läbi kassasüsteemi jälgida töötajate tööle hilinemisi, arvestada tööaegu ja koostada -graafikud. Kassasüsteemis kajastub ka toorainetega seonduv: nende sisse ostmine kajastatakse laos koos ostuhindadega, mis aitab jälgida toorainete hindade muutumist. Samuti kajastub süsteemis näiteks alkoholi liikumine baarist kööki. Tihti kasutavad kokad alkoholi mingi roa valmistamiseks ja võtavad seda baarist. Kui see liikumine kassas ei kajastuks, siis inventuur kuu lõpus ei klapiks. Kassasüsteemi sisestatakse ka kõikide kokteilide ja roogade retseptid. Kui tellimus kassast läbi lüüakse ja arve suletakse, kantakse laost selle tellimuse jaoks kasutatud tooted automaatselt maha. Kuu lõpus, kui baari ja lattu jäänud toorainete maht kokku loetakse ja süsteemi sisestatakse, näitab see puudu- või ülejääki. Kui kõik tehingud ja liikumised on kuu jooksul korrektselt tehtud, siis inventuur klapi.

Teiseks oluliseks IT-lahenduseks on laudade reserveerimise süsteem Dinner Booking. Ka see süsteem lihtsustab kelnerite, kokade ja juhtide tööd, aitab selle organiseerimisel ja koostab klientide andmebaasi. Süsteem töötab nii, et kõik laudade reserveerimised, mis toimuvad läbi Facebooki või läbi veebilehe, kantakse automaatselt üle Dinner Bookingu lahendusse. Iga töötaja saab oma kasutajatunnusega oma arvutiga või telefoniga süsteemist vaadata, kui palju kliente ja millal oodata on. Süsteem annab reservatsioonile automaatselt laua ja märgib, milline teenindaja selle lauaga tegelema hakkab. Süsteem vajab korrektselt töötamiseks korrigeerimist. Näiteks tuleb

alati sisestada töötajate graafik, jagada restoran tsoonideks ja kindlaks määrata iga teenindaja töötsoon, samuti märgistada, milliseid laudu võib kokku panna ja milliseid mitte. Süsteemi sisestatakse käsitsi ka need reserveeringud, mis tulevad telefoni teel. Kui restoran pannakse mingi ürituse jaoks kinni, siis teeb juht süsteemis terve restorani reserveeringu, märgib ürituse tellimuse ja laudade paigutuse. Esiteks on see hea seepärast, et reserveerimise võimalus kõikides portaalides blokeeritakse ja klientidele saadetakse teavitust, et restoran on sellel päeval broneeritud. Teiseks on töötajad alati teadlikud sellest, mis restoranis toimub ja kuidas oma tööpäeva organiseerida, et end ürituse või reserveeringu jaoks ette valmistada. Dinner Bookingu süsteem on abiks ka klientide andmebaasi koostamisel. Kui reserveerimine toimub läbi süsteemi, kantakse klient automaatselt andmebaasi. Andmebaasi sisestatakse peale nime ja kontaktandmete ka klientide päritolu ja see, kui palju ta restorani külastanud on. Valmiv statistika võimaldab vaadelda, milliste riikide kliendid restorani rohkem külastavad või millised on kõige populaarsemad restoranikülastuse ajad ja lauad. Süsteemist on lihtne ka e-kirju saata ja e-postiturundust teha.

Vaatamata sellele, et Enzos on tehtud kõik, et töötajad oleksid restoranis toimuvast teadlikud, info restoranis ei liigu. Tihti on probleemide põhjuseks omaniku otsused. Näiteks võtab ta oma tuttavatelt suured ürituste tellimused, aga unustab need süsteemi sisestada ja teavitab juhte ürituse toimumisest päev enne selle kuupäeva või samal kuupäeval. Selle tulemusena langeb ürituse korraldamise kvaliteet, kuna puudub piisav hulk toorainet ning võimalus nii kiiresti teenindajaid leida ja välja koolitada.

3.4.5. Finantsid

Enzo resto OÜ avati 15.06.2017 ehk vähem kui aasta tagasi. See tähendab, et autoril ei ole võimalust võrrelda ettevõtte tulemuslikkust eelmiste aastatega ehk tal on võimalik uurida ainult praeguse ettevõtte finantsseisundit.

Enzo restorani praegune keskmine tulu kuus on 19% väiksem kui ettevõtte kuu keskmine kulu ehk ettevõtte töötab miinusega. Kõige suuremad kuluartiklid on toorained (32% kuludest), tööjõukulu (25% kuludest) ja rent (20% kuludest). (Enzo restorani sisedokumendid)

Seoses sellega, et tööpäevadel töötab ainult Enzo kohvikuosa (kella 9-16), tuleb peamine tulu hommikusöökidest ja lõunapakkumistest. Keskmine kassa tööpäevadel on 194 eurot. Nädalavahetustel, kui töötab kõrgemate hindadega restoraniosa, on keskmine kassa 659 eurot. Enzo kõige suurem tuluartikkel on ürituste organiseerimine. Enzo pea- ja päevaraamatust (2018) näeb, et mida rohkem üritusi Enzos kuus on tehtud, seda suurem on restorani kuutulu.

3.5. Strateegiliste faktorite analüüs (SWOT)

Situatsioonianalüüsis ehk SFAS-matriksis on kajastatud kõige olulisemad ettevõtte välised võimalused ja ohud ning sisemised tugevused ja nõrkused. Need valitakse Lisas 3 ja Lisas 4 kajastatud teguritest vastavalt olulisusele ehk kaalule. Pärast analüüsitakse, kui kiiresti on võimalik saavutada tulemusi: kas lühiajaliselt ehk ühe aasta jooksul, keskmiselt ehk 1-3 aasta jooksul või pikaajaliselt ehk rohkem kui kolme aasta jooksul. Tähtsaimate strateegiliste faktorite tabel on toodud välja Lisas 5. SFAS-matriks annab ülevaate olulistest SWOT-teguritest, mis on tähtis uue, omaniku eesmärkidel põhineva tegevusplaani koostamiseks. Kogutulemus 4,4 on üle keskmise. Kõik SFAS-matriksis toodud nõrkused on lühiajalised ja neid likvideerides saab tulemuslikkust kasvatada ühe aasta jooksul.

Strateegilisest auditist lähtuvalt on restorani praegune missioon vananenud. Koosoleku protokollis kajastatud missiooniks on individuaalne lähenemine igale kliendile. Reaalsuses kaasneb sellega ettevõttele palju kulutusi. Praegune missioon on ka üsna ebamääraselt sõnastatud, mõjudes klientidele atraktiivsena. Enzo restorani omaniku juhtimise ajal tähendas missioon püüdu kõikidele meeldida ja kohale meelitada kliente erinevatest sotsiaalkihiidest. Kokkuvõttes kannatab ettevõtte maine, ei saa aru, mis on Enzo restoran, mis eristab seda teistelt, miks seda külastama peaks ning külastatavus ei kasva. Autori arvates tuleb uue missiooni sõnastamiseks ja tulemuslikkuse parandamiseks esiteks kirjeldada oma soovitud kliente, panna paika teenindusstandardid ja ürituste korraldamise reegleid.

Ka omaniku sõnastatud eesmärkides oli vastuolusid. Praegused eesmärgid lähtuvad ettevõtte omaniku isiklikest soovidest, mitte ettevõtte situatsiooni parandamise soovist. Ettevõtte praegune seisund näitab, et restoran ei ole valmis oma klientidele luksuslikku teenust pakkuma: teenuse taseme taastamine on raha- ja ajakulukas protsess, kuid omanik soovib nii kiiresti kui võimalik ja täiendavate investeeringuteta taastada tulemuslikkuse.

3.6. Strateegilised alternatiivid ja soovituslik strateegia

Magistritöö Lisas 6 on välja toodud Enzo restorani auditist tulenev strateegiliste alternatiivide ehk TOWS-i matriks. Kõik tegurid näitavad, et ettevõtte peab muutuma ja uue strateegia sõnastamine on vajalik. Strateegilise auditi kohaselt ei anna praeguseni kasutatud konkreetse ostja soovide täitmisele keskenduv fookuseerimise strateegia (Porter, 2004) soovituslikku tulemust. Autori arvates ei ole ka diferentseerimise ehk eristumise strateegia kõige parem valik, kuna ettevõtte sees

on palju korrastamata protsesse. Tehtud auditi põhjal soovib autor uue strateegiana kasutada Porteri operatsioonide juhtimise strateegiat.

Operatsioonide juhtimise strateegia hõlmab kulude karmi kontrolli, kuid ei jäta kõrvale teenuse kvaliteedi taset. Peamine eesmärk on kulude vähendamine. (Porter, 2004)

Mainitud strateegia kasutamine Enzo restoranis aitab parandada praegust situatsiooni. Esiteks kaitsevad madalad kulud võimsate klientide eest ehk näiteks ei saa suurte ürituste kliendid langetada Enzo kehtestatud hinda, kuna tänu kulude juhtimisele on restorani hinnad võrreldes konkurentidega parimad. Madalad kulud kaitsevad ka tarnijate eest, pakkudes suuremat paindlikkust ning takistavad konkurentide sisenemist turule, mis on kasvava konkurentsi olukorras suureks eeliseks.

Lisas 6 toodud TOWS-maatriks kajastab tegevusi, millest oleks abi uue strateegia realiseerimisel ja tulemuslikkuse parandamisel. Esiteks tuleb muuta turundusstrateegiat ja suunata see oma tugevustele. Võib-olla tuleks rohkem kasutada visuaalset kontseptsiooni, näidates pilte roogadest ja interjööri. Kui eelmine turundusstrateegia keskendus rohkem klientide meelitamisele läbi mitmesuguste eripakkumiste, tuleb praegu turundada seda, mis on restorani jaoks tavaline: tooteid ja interjööri.

Uusi kliente tooks ka kvartali suurenemine ja areng, kuna Enzo ei ole väljaspool märgatav. Seetõttu tuleks turundust suunata oma asukoha alale, teha restoran väliselt märgatavamaks. Kui varem prooviti turundust kõikvõimalikel aladel, siis praegu soovib autor selle suunata piirkonda, kus restoran asub. Kasutada võiks toidupiltidega reklaamitahvleid ning kasuks tuleks ka turundus Facebookis, kus tuleks turunduspiirkonnaks valida restorani ümbritsev, kuni kahe kilomeetri raadiusega ala.

Soovitusliku strateegia kohaselt tuleb restorani juhtimises keskenduda kulude minimeerimisele. Varem proovis omanik kulusid minimeerida töötajate arvu vähendades ja restorani tööaega muutes. Tulude kasvatamiseks tehti väiksema sissetulekuga klientidele kõiksuguseid soodustusi ja soodsate roogade pakkumisi. Peamine viga oli selles, et omanikud ei teadnud, kui palju tooraineid kokad kasutavad või kas hinnad on piisavalt kõrged, katmaks kulusid. Samuti ei olnud teada, kas keegi varastab või kuidas köök tooraineid kasutab. Autor pakub välja esmalt paika panna retseptid, välja selgitada roogade omahinnad, pidevalt jälgida toorainete mahakandmist ja teha igakuiselt inventuuri. Samuti tuleb kehtestada ranged reeglid ürituste puhul, näiteks restorani ühe lisatöötunni maksumus. Nende andmete teadmine tuleb kasuks kulude minimeerimisel.

Selle strateegia kasutamine ei kahjusta omaniku püstitatud eesmärke ja aitab samas parandada tulemuslikkust nii kiiresti kui võimalik. Strateegia rakendamine ei nõua raha investeerimist ja aitab maksimaalselt kulusid minimeerida.

3.7. Auditi järeldused

Kuna uurimisprobleemiks oli see, et omanik ei ole rahul ettevõtte tulemuslikkusega, on autori arvates tähtis uue strateegia koostamisel kõik tegevused kooskõlastada nõuannetega, mis tulid välja omaniku isiksuse määramise testidest.

Esiteks, kuna omanik on Wahli (2006) järgi aktiivne ja aktiivselt seotud ettevõtte juhtimisega, Schwartzi testi tulemuste järgi on omaniku jaoks aga tähtis kontroll või domineerimine inimeste ja ressursside üle, nõuab omanik kahekordset aruandlust. Nõuannetes soovitati juhtidele oma tegemistele ja arvamustele kaalu andmiseks kasutada dokumentatsiooni ja uuringuid ehk läbiviidud strateegiline audit on hea alus tulemuslikkuse parandamiseks. Esiteks näitab see omanikule ettevõtte praegust seisundit, osutab vigadele ja tugevatele külgedele. Teiseks pakub see reaalsest situatsioonist reaalse väljapääsu vastavalt omanikkonna püstitatud eesmärkidele.

Samuti toodi nõuannetes välja, et omanikuga koostöös sobib pigem samm-sammult planeerimine: järgmist tegu projektis ei tohi alustada enne, kui eelmine on lõpetatud. Ka ei soovitata alustada uusi projekte, kui vanad on veel lõpetamata. Väärtuste test näitas omaniku suurt kontrollivajadust ja võimu väärtuse kõrget taset. Ettevõttele soovitatud uus operatsioonide juhtimise strateegia sobib eelpool nimetatud nõuannetega. Ettevõtte tulemuslikkuse parandamisel tuleb alustada just kulude karmist kontrollimisest ja edasi liikuda tulude suurendamisele.

Kahjuks ei ole selle töö käigus paika pandud ettevõtte uut missiooni, kuna selle sõnastamine nõuab juhtide arvates kontseptsiooni muutmist ehk suuri rahalisi investeeringuid, mis on vastuolus omaniku püstitatud eesmärkidega. Omaniku väärtuste analüüsimisel selgus, et tema jaoks on väga tähtis sotsiaalne staatus, mis seletab, miks omanik ei soovi vahetada restorani kontseptsiooni ehk liikude luksusliku teenuse juurest veidi lihtsamale tasemele.

Töö käigus selgitati välja ka nõuanded, mis aitaksid panna aluse juhi ja omaniku tulemuslikule koostööle. Väärtuste test näitas, et mõistmine ja sallivus ei ole omaniku jaoks olulised. Järelikult leiab omanik, et tema arvamus on ainus, mis on õige ja konstruktiivse vestluse pidamine temaga on üsna raske. Rasketes olukordades soovitab autor rääkida sellest, mida tuleks selles olukorras ära teha, et tulemused oleksid paremad. Samas ei peaks juhid ütlema omanikule, mis tema ideel

nende arvates viga on, vaid pigem selle teadmiseks võtma ja välja pakkuma oma alternatiivi. Omaniku alusväärtuste analüüsist selgus ka, et omaniku võimu ei tohi vaidlustada. Neid nõuandeid jälgides tunneksid mõlemad pooled ennast paremini.

Antud töö autor soovib esiteks pigem korda teha kõik ettevõtte sees toimuva ja alles seejärel alustada kontseptsiooni muutmisega.

KOKKUVÕTE

Toitlustuse valdkond tundub ettevõtjatele alati atraktiivne. Tihti otsustavad nad avada just toitlustusettevõtte, pidades seda lihtsaks äriks. Paljude toitlustusettevõtete klientidena teavad restoranide omanikud, milline on hea teenindus ja maitsev toit. Neil on isegi oma restorani visioon, kuid kahjuks ei tea kõik omanikud, kuidas ettevõtet edukalt juhtida ja kuidas restorani tulemuslikkust alati kõrgel hoida.

Kuna selle töö peamiseks uurimisprobleemiks oli see, et ettevõtte tulemuslikkus ei vasta omaniku ootustele ja peamiseks uurimisülesandeks on pakkuda väljapääsu praegusest olukorrast, otsustas autor magistritöö teoreetilises osas keskenduda just omaniku tahtmiste realiseerimisele.

Teoorias jõuti järgmistele järeldustele:

- tulemuste saavutamiseks on oluline omaniku ja juhtkonna vaheline usaldus ja ühine liikumine ühes selgelt määratletud suunas;
- omakapitali andjad ei ole homogeenne rühm. Omanike tahtmisi mõjutavad paljud tegurid, nagu nende isiksuseomadused ja väärtushinnangud.
- strateegiline audit on juhtimisauditi tüüp, mis on diagnostikavahendina äärmiselt kasulik, võimaldades välja selgitada ettevõtte üldised probleemsed valdkonnad ning rõhutada organisatsiooni tugevaid ja nõrku külgi. Strateegiline audit võib aidata kindlaks teha, miks teatud valdkond ettevõttele probleeme tekitab ja probleemidele lahendusi leida.

Magistritöö eesmärgiks oli töötada välja ettepanekud strateegiliste tegevuste täiustamiseks, et saavutada omanikkonna poolt püstitatud eesmärgid.

Selle eesmärgi saavutamiseks seati tööle alljärgnevad uurimisülesanded:

T1: Ettevõtte omaniku tahete väljaselgitamine

T2: Omaniku isiksuse ja väärtuste väljaselgitamine (isiksuse psühholoogiline test ja alusväärtuste test)

T3: Diagnostika (Läbi viia Enzo strateegiline audit)

T4: Uue strateegia sõnastamine

Ettevõtte omaniku tahete väljaselgitamiseks kasutati ettevõtte koosolekute protokolle, mis aitasid Enzo restorani missiooni, visiooni ja eesmärkide sõnastamisel.

Omaniku isiksuse väljaselgitamiseks viidi läbi psühholoogiline test ja alusväärtuste test. See aitas välja selgitada omaniku isiksuse tüübi ja selle, miks on ettevõtte hetkel nii kehvast olukorras.

Enzo diagnoostika läbiviimisel koostati strateegiline audit, mille käigus selgitati läbi SWOT-analüüsi restorani välised võimalused ja ohud ning sisesed tugevused ja nõrkused.

Viimaseks ülesandeks oli uue strateegia sõnastamine. Autor soovitas ettevõtte uueks strateegiaks valida operatsioonide juhtimise strateegia ning keskenduda kulude karmile kontrollile, et saavutada omaniku püstitatud eesmärgid.

Antud magistr töö eesmärgi saavutamiseks töötati omanikkonna püstitatud eesmärkide saavutamiseks välja järgmised strateegiliste tegevuste täiustamise ettepanekud: panna paika kõik retseptid, välja selgitada roogade omahinnad, pidevalt jälgida toorainete maha kandmisi ja teha igakuiseid inventuure.

Kasuks tulevad ka alljärgnevad muudatused turundusstrateegias: suunata strateegia oma tugevustele ja turundust oma asukoha alale ehk muuta restoran väliselt märgatavamaks.

Antud magistr töös kehtestatud uurimisülesanded on täies ulatuses täidetud ja töö eesmärgid saavutatud.

Autor peab magistr töö raames kasutatud omaniku isiksuse määramise psühholoogilist testi ja alusväärtuste testi kasulikeks tööriistadeks ettevõtte juhtimisel: ühelt poolt seletab see omaniku käitumist, teisalt aga aitab saavutada juhtide ja omaniku produktiivset koostööd.

SUMMARY

PERFORMANCE OF THE COMPANY AND OBJECTIVE OF OWNERSHIP: ENZO RESTAURANT STRATEGIC AUDIT

Restaurant business has always been an attractive field for entrepreneurs. Most of the time they create a catering company considering it as a burdensome business. Owners of restaurants as the customers of many restaurants know what good service and delicious food are. In spite of their owner's restaurant's vision, unfortunately, not all of them know how to supervise the business successfully and always keep the performance high.

As the main research problem of this work was that the company's performance does not meet the expectations of the owner and the main research task is to provide the opportunities to solve current situation, the author decided to focus on the realization of the wishes of the owner in the theoretical part of the master's thesis.

The theory reached the following conclusion:

- it is essential to achieve significant trust and common understanding of a concrete process administration between the owner and the management
- equity capital owners are not a homogeneous group. There is a lot of factors, like personal qualities and values, that influence the owner's will
- a strategic audit is a type of management audit that is extremely useful as a diagnostic tool, enabling us to identify the company's primary problem area and allocate the strengths and weaknesses of the organization. A strategic audit can help determine particular area problems emerge point in the company and provide solutions to problems.

The purpose of this master thesis was to develop the proposal for improvement of strategic activities to reach the goals set by the owner.

The following research tasks were set up to achieve this target:

T1: Explanation of company' owners will

T2: Owner's qualities and values definition (personal psychological test and value test)

T3: Diagnostic (through Enzo strategic audit)

T4: New strategy formulation

Company's board meetings protocols were used to formulate the company's owner's will, that helped to clarify Enzo restaurant's mission, vision and goals.

Psychological and value tests took place to interpret the owner's personality. It provided the understanding of owner's personality type and the current reason for the company being in poor condition.

The strategic audit was created through Enzo diagnostics, based on SWOT analysis, that explored the possibilities, threats alongside with the internal strengths and weaknesses of the restaurant.

The final task was the formulation of a new strategy. The author suggested a new strategy to choose the operation management strategy and to focus on rigid control of spendings to reach the owner's set of goals.

To achieve the objective of the Master's thesis, the following suggestions for improvement of strategic actions were developed to reach the goals set by the owner: set all the recipes, explore the cost of the dishes, keep track of raw materials and carry monthly inventories.

The following changes to the marketing strategy will also be beneficial: guide the strategy to its strengths and marketing to its location for making the restaurant more visible from outside.

The research tasks established in this master's thesis are fully accomplished, and the goal is achieved.

The author considers the psychological test and value test for defining owner's personality as a master's thesis useful benchmark for managing the company: on the one hand, it explains the behavior of the owner, on the other hand, it helps to reach effective cooperation between the management and the owner.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Alas, R. (2005). *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Külim.
- Aluchna, M. (2017). Ownership and control strategies in Polish business groups. Vol. 22 Issue 2., *Journal for East European Management Studies*., p244-256. 13p. 2 Charts. .
- Beierlein, C., Davidov, E., Schmidt, P., & Shalom , S. H. (2009). Testing the discriminant validity of Schwartz' Portrait Value Questionnaire items – A replication and extension of Knoppen and Saris. *Survey Research Methods Vol.6, No.1*, 25-36.
- Bourgeois, L. J. (1985). Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile. *The Academy of Management Journal*, 548-573.
- Buttner, E., & Moore, D. (1997). Women's organizational exodus to entrepreneurship: Self-reported motivations and correlates with success. . *Journal of Small Business Management* 35 (1), 34 - 46.
- Collin, S. O. (2000). Ownership strategies in Swedish municipal corporations. In L. Montanheiro, & M. Linehan (Eds.). *Public and Private Sector Partnerships: The Enabling Mix*, 173-190.
- Creditinfo. (2015). *Hotellidel ja restoranidel on tänavu raskem*. Tallinn: Credit Info Blogi.
- Davis, J. H., Schoorman , F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, Vol. 22 No. 1, 20–47.
- Demsetz, H., & Villalonga, B. (2001). Ownership structure and corporate performance. *Journal of Corporate Finance*, 7, 209–233.
- Demsetz, H., & Kehn, K. (1985). The structure of corporate ownership: causes and consequences. *Journal of Political Economy*, 93, 6, 1155-1177.
- Donaldson, L. (2008). Ethics Problems and Problems with Ethics: Toward a Pro-Management Theory. *Journal of Business Ethics*, Vol. 78 No. 3, 299–311.
- Duberley, J., & Carrigan, M. (2012). The career identities of 'mumpreneurs': Women's experiences of combining enterprise and motherhood. *International Small Business Journal* 30(3), 1-23.
- Eisenhardt, K. (1989). Agency theory: As assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- Fama, E., & Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26, 2, 301-325.

- Fillis, I. (2010). Creating a typology for the arts and crafts microenterprise In: Munoz J (ed.). *Contemporary microenterprise: Concept and Cases*. Cheltenham: Edward Elgar, pp.61–73.
- Fitza, M., & Tihanyi, L. (2017). How Much Does Ownership Form Matter? *Strategic Management Journal*. Dec2017, Vol. 38 Issue 13, p2726-2743.18p. 6 Charts. .
- Freeman, E. R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Indiana : Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., & Parmar, B. L. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. New York: Cambridge University Press.
- Hernandez, M. (2012). Toward an Understanding of the Psychology of Stewardship. *Academy of Management Review*, Vol. 37 No. 2, 172–193.
- Hiebl, M. R. (2015). Agency and Stewardship Attitudes of Chief Financial Officers in Private Companies. *Qualitative Research in Financial Markets* 7(1), 4-23.
- Homann, K. (1980). *Die Interdependenz von Zielen und Mitteln*. Tübingen.: Tübingen.: Mohr.
- Hubbard, L. R. (1951). Scines of survival. *Lafayette Ronald Hubbard*.
- Jaouen, A., & Lasch, F. (2015). A new typology of micro-firm owner-managers. . *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*. Vol. 33 Issue 4, p397-421. 25p. .
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3 No. 4, 305-360.
- Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206-221.
- Landström, H. (2010). *Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research*. Heidelberg: Springer.
- Laufer, J. (1975). Comment on devient entrepreneur. . *Revue Française de Gestion* 2, 11–26.
- Louma, T. (2011). Implementation of an ownership strategy. *EIASM 8th Workshop on Corporate Governance*. . Brussel: European Institute for Advanced Studies in Management.
- Mängel, T. (7. 12 2006. a.). Ettevõtlus. nr 6-2/212. tallinn: Rigikogu kantselei .
- Marchesnay, M. (1992). La PME: Une gestion spécifique? . *Problèmes Économiques* 2276, 26-32.
- Marchesnay, M. (1998). Confiances et logiques entrepreneuriales. . *Economies et Sociétés*, 8–9: 99–117.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 370-396.
- Maxa, R. (12. 03 2017. a.). *Why You Shouldn't Open a Restaurant*. Allikas: artfulliving.com: <https://artfulliving.com/shouldnt-open-restaurant/>
- Miles, R., & Snow C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.

- Miles, S. (2017). Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical. *J Bus Ethics*, 437–459.
- Mills, C., & Pawson, K. (2012). Integrating motivation, risk-taking and self-identity: A typology of ICT enterprise development narratives. *International Small Business Journal* 30 (5), 584–606.
- Muller, F. (2011). *Sales management control strategies in banking: Strategic fit and performance impac*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Palgad.ee. (21. 03 2018. a.). *Palgad.ee*. Allikas: <https://www.palgad.ee/salaryinfo/turism-toitlustamine-hotellindus/kelner-ettekandja>
- Porter, M. E. (2004). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Raiste, A. (18. 09 2017. a.). Ossinovski eeldab, et suhkrumaks kehtestatakse 2019. aastast. Aktuaalne kaamera.
- Robert, F., Marquès, P., & Lasch, F. (2009). Entrepreneurship in emerging high-tech industries: ICT entrepreneurs between experts and kamikazes. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 7 (3), 258–283.
- Rungi, M. (2017). JUHTIMISTEADUS: Mait Rungi Lühiülevaade teooriatest. Tallinn: Tallinna Tehnika Ülikool.
- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2015). *Research methods for business students* (7th ed.). Harlow: Pearson.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, , 1-65. New York: Academic Press. [Online] ScienceDirect (11.04.2008).
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the content and structure of human values? *Journal of Social Issues*, 50 (4), , 19-45.
- Schwartz, S. H., & Sagiv, L. (1995). Identifying culture specifics in the content and structure of values. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 26 (1), 92-116.
- Silver Spoon. (03. 22 2018. a.). *siverspoon.ee*. Allikas: <http://silverspoon.ee/2017-restoranid/>
- Statistika, E. (2017). Majanduse ja tööturu trendid.
- Statistika, E. (7. Märts 2018. a.). Keskmise brutokuupalk oli 2017. aastal 1221 eurot. Tallinn.
- Statistikaamet. (2016). EESTI JA EUROOPA TURISM 2016 .
- Tlaiss, H. (2013). Entrepreneurial Motivations of Women: Evidence from the United Arab Emirates. *International Small Business Journal*. , DOI: 10.1177/026624261349662. .
- Tolliamet. (22. 01 2018. a.). Aktsiisimäärad. Maksu ja Tolliamet.
- Tompson, A. A., & Strickland, A. J. (1992). *Strategic management. Concepts and cases*. Alabama: Irwin.

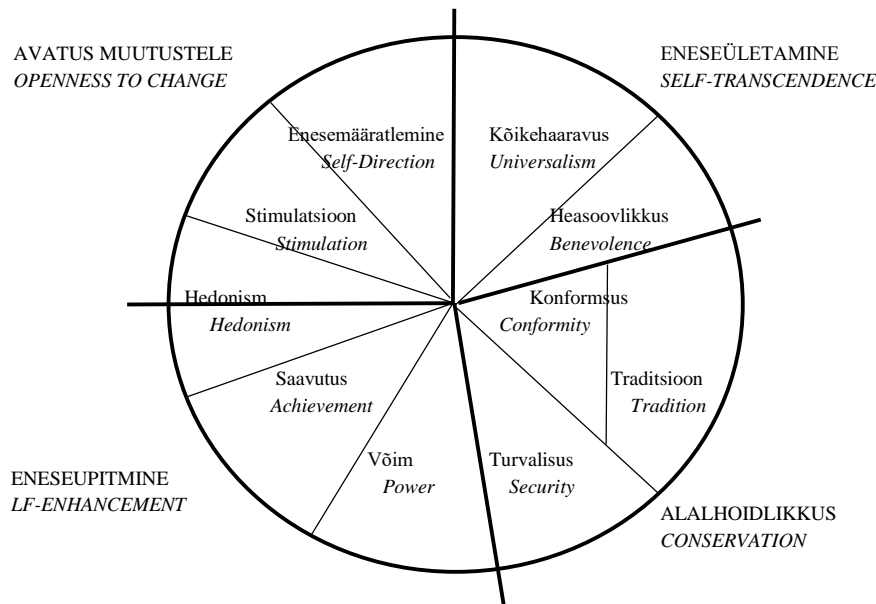
- Wahl, M. F. (2006). The ownership structure of corporations: Owners classification & typology. *EBS Review*, 21(1), 94–103.
- Wahl, M. F. (2006). THE OWNERSHIP STRUCTURE OF CORPORATIONS: OWNERS CLASSIFICATION & TYPOLOGY. *EBS Review* 21 (1), 94–103.
- Wahl, M. F. (2011). Kapitaliühingute lõppomanike alusväärtuste ja tahte uurimine ning omanikkonna tüpoloogia konstrueerimine. TTU kirjastus. *TTU kirjastus*.
- Wahl, M. F. (2012). Ownership typology: Four basic human values & will based ideal types. *Research in Economics and Business: Central and Eastern Europe*, 4(2), 61–83.
- Wahl, M. F. (2015). Strategic audit and ownership strategy. *International Journal of Business and Social Research*, 5(9), 93–100.
- Weber, H. (1988). Cultures patronales et types d'entreprises: esquisse d'une typologie du patronat. *Sociologie du Travail* 4, 558–566.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy. TOWARD GLOBAL SUSTAINABILITY*. Pearson.
- Zahra, S., Gedajlovic, E., & Neubaum, D. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing* 24(5), 519–532.

LISAD

Lisa 1. Omaniku isiksuse psühholoogilise testi algandmed

Isiksuseomadused	Väärtus	-100	-19	0	32	100
Stabiilsus Korralikkus, sihikindlus	-20					
Õnnelikkus Positiivne, lahendustele orienteeritud	-12					
Meelerahu Rahulik, enesevalitsuse säilitav	20					
Kindlustunne Järjekindlus, etteennustatavus	30					
Aktiivsus Energia tase, elujõud	66					
Edasipürgivus Veendumus, agressiivsus	82					
Vastutusvõime Vastutustundlik, algatuslik	66					
Õige hinnang Sallivus, õiglus	-18					
Empaatia Kooskõla, sõbralikkus	82					
Kommunikatsioon Sotsiaalne, elavalt suhtlev	2					

Lisa 2. Põhiliste inimväärtuste motivatsiooniliikide suhete radarimudel



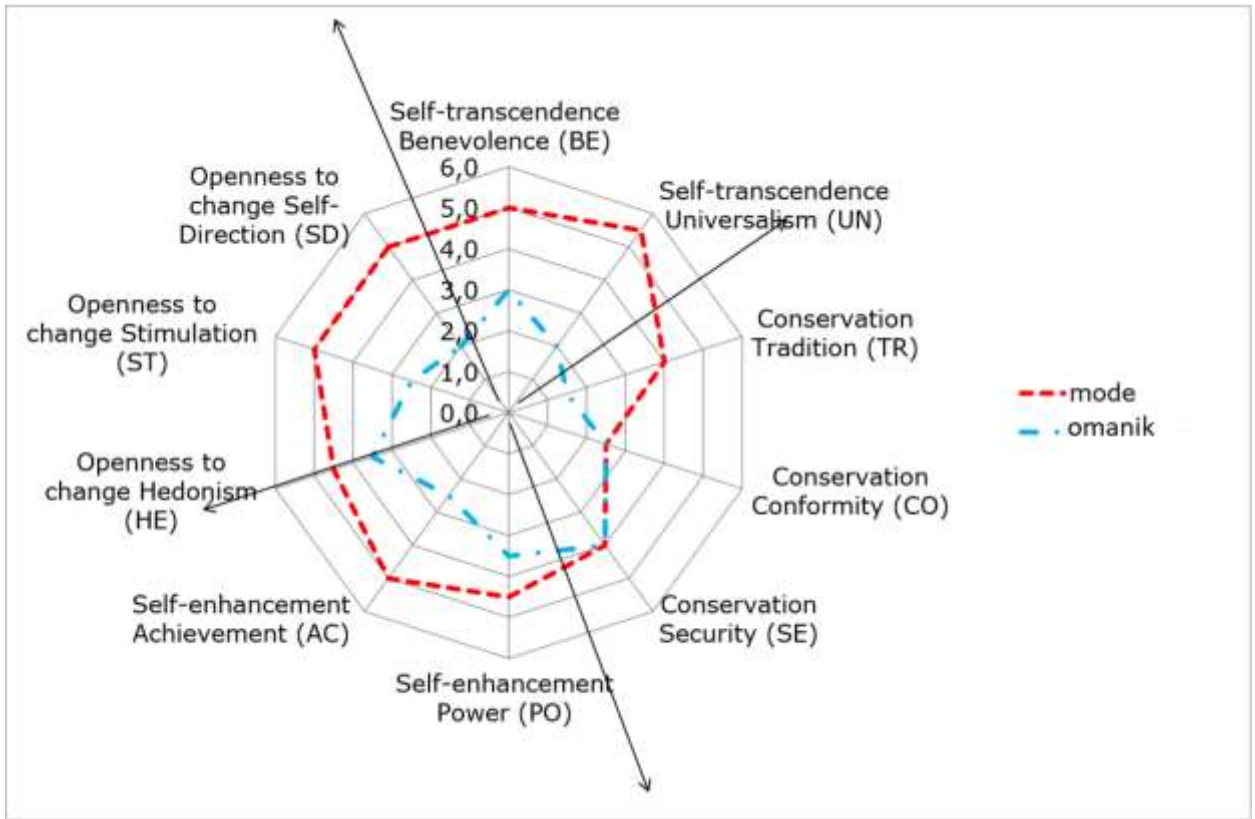
Motivational Types of Values		Characteristics	mode	Omanik
Self-transcendence	Benevolence (BE)	helpful, honest, forgiving, loyal, responsible	5,0	3,0
	Universalism (UN)	broadminded, wisdom, social justice, equality, a world at peace, a world of beauty, unity with nature, protecting the environment	5,5	2,0
Conservation	Tradition (TR)	humble, accepting my portion in life, devout, respect for tradition, moderate	4,0	1,5
	Conformity (CO)	politeness, obedient, self-discipline, honoring parents and elders	2,5	2,5
	Security (SE)	family security, national security, social order, clean, reciprocation of favors	4,0	4,0
Self-enhancement	Power (PO)	social power, authority, wealth, preserving my public image	4,5	3,5
	Achievement (AC)	successful, capable, ambitious, influential	5,0	2,5
Openness to change	Hedonism (HE)	pleasure, enjoying life, self-indulgence	4,5	3,5
	Stimulation (ST)	daring, a varied life, an exciting life	5,0	2,5
	Self-Direction (SD)	creativity, freedom, independent, curious, choosing own goals	5,0	2,0

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65. New York: Academic Press.

Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the content and structure of human values? *Journal of Social Issues*, 50 (4), 19-45.

Schwartz, S. H., & Sagiv, L. (1995). Identifying culture specifics in the content and structure of values. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 26 (1), 92-116.

Wahl, M. F. (2011). *Kapitaliühingute lõppomanike alusväärtuste ja tahte uurimine ning omanikkonna tüpologia konstrueerimine [Basic Human Values & Will of Capital Companies' Ultimate Owners and Construction of an Ownership Typology]*. Doctoral dissertation. Tallinn: TUT Press. [WWW] <http://digi.lib.ttu.ee/i/?632>



Lisa 3. Kokkuvõte Enzo restorani välistest strateegilistest faktoritest (EFAS)

Väliskeskonna faktorid	Kaal	Hinnang	Kaalitud tulemus
Võimalused			
V1 Kiiresti arenev kvartal toob uusi kliente	0,2	4	0,8
V2 Muutused tarnijate äripoliitikas	0,05	1	0,05
V3 Uue teenuseliigi - kohaletoimetamise - korraldamine	0,05	3	0,15
V4 Paranevad riikidevahelised suhted Venemaaga	0,05	1	0,05
V5 Vabade kontoripindade rendile andmine			
Ohud	0,1	4	0,4
O1 Kasvav konkurents			
O2 Turistide arvu langus	0,2	3	0,6
O3 Toorainete hindade kasv	0,05	2	0,1
O4 Töäjõukulude kasv	0,05	2	0,1
O5 Klientide ostuvõimekuse langus	0,1	3	0,3
O6 Tarbijate eelistuste muutus	0,05	2	0,1
Kokku	0,1	1	0,2
	1		2,85

Allikas: autori koostatud tabeli aluseks on strateegiline audit 2018

Lisa 4. Kokkuvõte Enzo restorani sisestest strateegilistest faktoritest (IFAS)

Sisekeskkonna faktorid	Kaal	Hinnang	Kaalitud tulemus
Tugevused			
T1 Soodsa päevapakkumisega kohvikuala	0,05	2	0,1
T2 Maitsev toit	0,1	5	0,5
T3 Hea atmosfäär	0,1	5	0,5
T4 Oma kondiiter	0,05	5	0,25
T5 Alati värsked magustoidud	0,05	4	0,2
T6 Tasuta parkla	0,05	3	0,15
T7 Restorani asukoht	0,05	2	0,1
Nõrkused			
N1 Vigane turundusstrateegia	0,1	5	0,5
N2 Mittemotiveeritud töötajad	0,05	4	0,4
N3 Töökorralduse ja tööeeskirjade puudumine	0,05	4	0,2
N4 Roogade omahindade mitte arvutamine	0,1	5	0,5
N5 Inventuuri mitte tegemine	0,1	5	0,5
N6 Halb info liikumine ettevõtte sees	0,05	4	0,2
N7 Rahaliste vahendite puudus	0,1	5	0,5
KOKKU	1		6,35

Allikas: autori koostatud tabeli aluseks on strateegiline audit 2018

Lisa 5. Enzo restorani situatsioonianalüüsi maatriks (SFAS-maatriks)

Tähtsaimad strateegilised faktorid	Kaal	Hinne	Kaalitud keskmine	Kestus			Kommentaariid
				Lühiajaline	Keskmine	Pikaajaline	
T2 Maitsev toit	0,1	5	0,5			X	Toorainete kvaliteedi jälgimine
T3 Hea atmosfäär	0,1	5	0,5			X	Puhtuse ja korra säilitamine, nõudepesija ja koristaja tööle võtmine
N1 Vigane turundusstrateegia	0,1	5	0,5	X			Uute turunduskanalite leidmine, vanade turunduskanalite info ajakohane uuendamine, turundusstrateegia loomine
N4 Roogade omahindade mitte arvutamine	0,1	5	0,5	X			Roogade kalkulatsiooni tegemine ja kassasüsteemi sisse panemine, lao korrashoid ja arvete kassasüsteemi panemine
N5 Inventuuri mitte tegemine	0,1	5	0,5	X			Lao korrashoid, nõuetekohane toorainete mahakandmine, toorainete liikumise kaardistamine
N7 Rahaliste vahendite puudus	0,1	5	0,5		X		Uute partnerite ja sponsorite leidmine

V1 Kiiresti arenev kvartal toob uusi kliente	0,2	4	0,8		X	Kõrge teenusekvaliteedi säilitamine, et uued kliendid tuleksid tagasi
O1 Kasvav konkurents	0,2	3	0,6	X		Kõrge teenusekvaliteedi säilitamine
Kokku	1		4,4			

Allikas: autori koostatud tabeli aluseks on strateegiline audit 2018

Lisa 6. TOWS-matriks

	Tugevused T2 Maitsev toit T3 Hea atmosfäär	Nõrkused N1 Vigane turundusstrateegia N4 Roogade omahindade mitte arvutamine N5 Inventuuri mitte tegemine N7 Rahaliste vahendite puudus
Võimalused V1 Kiiresti arenev kvartal toob uusi kliente	TV-strateegiad: Turundada uute klientide kohale meelitamiseks oma tugevusi	NV-strateegiad: Protsesside optimeerimine ja kulude vähendamine parema kvaliteedi nimel, et tulevikus kohale meelitada rohkem kliente
Ohud O1 Kasvav konkurents	TO-strateegiad: Kasutada konkurentsi vähendamiseks oma tugevusi, nagu maitsev toit ja hea restorani atmosfäär. Suunata turundust oma asukoha alale, muuta oma restoran väliselt märgatavamaks.	NO-strateegiad: Minimeerida kulusid läbi protsesside optimeerimise selleks, et tagada konkurentsieelist.

Allikas: autori koostatud tabeli aluseks on strateegiline audit 2018