

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Martin Meister

**ETTEVÕTTE STRATEEGILISED TEGURID JA**

**ÄRIMUDELI TÄIUSTAMINE**

**SWISS PROPERTY GROUP'I NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: dotsent Mike Wahl

Tallinn 2015

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele,

olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Martin Meister .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 113851

Üliõpilase e-posti aadress: martin.meister@hotmail.com

Juhendaja dotsent Mike Wahl:

Töö vastab magistritööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

## SISUKORD

|   |    |
|---|----|
| ABSTRAKT .....  | 4  |
| SISSEJUHATUS .....  | 5  |
| 1. STRATEEGILINE JUHTIMINE JA ÄRIMUDEL.....                       | 8  |
| 1.1. Strateegia mõiste ja strateegilise juhtimise olemus .....    | 8  |
| 1.2. Strateegilise juhtimise protsess.....                        | 11 |
| 1.3. Strateegiline audit .....                                    | 12 |
| 1.4. Ärimudeli olemus .....                                       | 16 |
| 2. UURIMISMETOODIKA JA -OBJEKTI KIRJELDUS.....                    | 21 |
| 2.1. Metoodika kirjeldus .....                                    | 21 |
| 2.2. Swiss Property Group'i juhtum .....                          | 22 |
| 2.3. Swiss Property Group'i ärimudel .....                        | 27 |
| 3. ANALÜÜS .....  | 32 |
| 3.1. Strateegiline audit Swiss Property Group'i ärimudelile ..... | 32 |
| 3.1.1. Väliskeskkonna analüüs.....                                | 32 |
| 3.1.2. Sisekeskkonna analüüs .....                                | 36 |
| 3.1.3. Strateegiliste faktorite analüüs.....                      | 41 |
| 3.2. Järeldused ja ettepanekud .....                              | 45 |
| KOKKUVÕTE .....   | 52 |
| SUMMARY .....   | 56 |
| VIIDATUD ALLIKAD .....  | 60 |
| LISAD.....  | 64 |
| Lisa 1. Fookusintervjuu transkriptsioon .....                     | 64 |
| Lisa 2. Ettevõtte juhtimisstruktuur .....                         | 72 |

## ABSTRAKT

Tänapäeva kiiresti arenevas majanduskeskkonnas muutub äristrateegiate koostamine ja elluviimine üha keerulisemaks. Strateegia toimib vaid juhul, kui kõik selle tegurid omavahel sobituvad ning ettevõtte ressursid ühtivad väliskeskkonna võimalustega. Samaväärselt tähtis on ka strateegia elluviimise protsess ehk juhi strateegilise juhtimise kompetents. Oluline on näha ette protsesse ning nende teadmiste baasil teha õigeid valikuid ja kohaneda ning vajaduse korral juhtida muutusi.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada ettevõtte eesmärkidest lähtuvad strateegilised faktorid, mis on vajalikud Swiss Property Group'i ärimudeli efektiivseks elluviimiseks ning mil moel annaks nende abil olemasolevat ärimudelit täiustada. Lisaks sellele soovis autor defineerida strateegilised faktorid ettevõtte eesmärkide saavutamiseks lühi- ning pikaajalises perspektiivis.

Püstitatud eesmärkide saavutamiseks viis autor läbi ettevõtte strateegilise auditi ning fookusintervjuu võtmepositsioonidel olevate isikutega, mille tulemusena esitati autoripoolsed ettepanekud.

Magistritöö tulemusena võib autor kinnitada, et Swiss Property Group'i ärimudeli puhul on kahtlemata tegemist unikaalse ning innovatiivse lähenemisega, mis eesmärgipärase strateegilise juhtimise korral võib viia ettevõtte poolt taotletava revolutsioonini majaehitussektoris.

Võtmesõnad: strateegia, strateegiline juhtimine, strateegiline audit, ärimudel, ärimudeli täiustamine, *lean digital building*

## SISSEJUHATUS

Strateegiline juhtimine on omandamas maailmas üha laiemat kandepinda. Äritegevuse kiire rahvusvahelistumine ning tehnoloogia areng seab ettevõtte omanikud ning tippjuhid üha sagedamini olukorda, kus tuleb teha strateegilisi valikuid, välja töötada ettevõtte eesmärkide saavutamist toetav ärimudel ja tegevuskava ning see ellu viia. Seega on strateegia üks ettevõtte juhtimise peamistest tööriistadest, mille elluviimisel on oluline kõikide võimalike mõjutegurite täpne määratlemine ning sidumine ettevõtte juhtimise ning igapäevategevusega. Strateegiad peavad eelkõige lähtuma ettevõtte eesmärkidest ning olema mõõdetavad, prioriteetsed ning lähtuma organisatsiooni vajadustest ja visioonist. Strateegiline juhtimine ei ole aga kaugeltki mitte ettevõtte tippjuhtide ainuvastutus, vaid inimestel kõikidelt ettevõtte tasanditelt on strateegia arendamises ja elluviimises oluline kandev roll.

Swiss Property Group on kiiresti arenev rahvusvaheline kinnisvaraarendusega tegelev ettevõtte, mille põhitegevuseks on kõrgema kvaliteeditasemega elamuarenduste arhitektuurne ja sisearhitektuurne projekteerimine ning ehitamine tööstuslikult valmistatud elementidest ja moodulitest. Uudse materjalina kasutatakse konstruktsioonelementide valmistamisel ristkihtliimpuitu ehk CLT-d (*cross laminated timber*). Ettevõtte eesmärgiks on viia ellu tööstusharu muutev revolutsioon, mille käigus soovitakse kombineerida omavahel autotööstuse tootmisfilosoofia ning täielikult digitaliseeritud projekteerimine ning disain koos 80% ulatuses standardiseeritud element- ning moodullahendustega. Kuna 90% ettevõtte tegevusest on koondatud Eestisse ning autor ise on läbi oma igapäevaste tööülesannete otseselt seotud ettevõtte arendustegevusega, soovibki autor antud magistritöös analüüsida ettevõtte strateegilist juhtimist ning läbiviidud auditi tulemusena teha omapoolseid ettepanekuid ärimudeli täiustamiseks, mis aitaks ettevõttel veelgi paremini saavutada seatud strateegilisi eesmärgi. Kuna ettevõtte on kasvufaasis ning suurte muutuste keskkonnas, on oluline, et ettevõtte ärimudel ning strateegilised eesmärgid oleksid omavahel kooskõlas ning kaasajastatud vastavalt sise- ja väliskeskkonnas toimuvatele muutustele.

**Eeltoodust lähtuvalt on keskseks magistritöö uurimisküsimuseks selgitada välja ettevõtte eesmärkidest lähtuvad strateegilised faktorid, mis on vajalikud ärimudeli**

**edukaks elluviimiseks ning mil moel annaks nende abil olemasolevat ärimudelit täiustada. Lisaks sellele soovib autor defineerida strateegilised faktorid ettevõtte eesmärkide saavutamiseks lühi- ning pikaajalises perspektiivis.**

Sellest tulenevalt on magistritöö uurimisülesanneteks strateegilise juhtimise teoreetiliste alustega tutvumine; uuringu läbiviimiseks sobiva uurimismetoodika valimine; fookusintervjuu juhendi väljatöötamine; Swiss Property Group'i strateegilise auditi läbiviimine ning analüüsi tulemustest lähtuvalt autoripoolsete ettepanekute tegemine.

Käesolev magistritöö on jaotatud kolmeks osaks. Esimeses peatükis käsitletakse strateegia ning strateegilise juhtimise teoreetilisi aluseid. Analüüsitakse strateegilise juhtimise olemust läbi ajaloo ja strateegilise juhtimise protsesse ning võrreldakse neid erinevate autorite seisukohtadega. Lisaks sellele uuritakse strateegilise auditi olemust ja tähtsust koos ärimudeli kontseptsiooni kirjeldusega.

Magistritöö teises peatükis tuuakse välja uurimisobjekt koos kasutatud meetodika kirjeldusega. Uuringu läbiviimiseks on autor kasutanud kvalitatiivset uurimismeetodit, täpsemalt fookusintervjuud uurimisobjektiks oleva ettevõtte võtmepositsioonidel olevate isikutega, kelleks olid ettevõtte CEO (*Chief Executive Officer*), COO (*Chief Operations Officer*), tarneahela juht, personalijuht ning protsessi- ja IT-juht. Intervjuu käigus analüüsiti ning arutati läbi ettevõtte struktuur, strateegia, eesmärgid ning sise- ja väliskeskonnast tulenevad tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud. Juhtumiuuringu läbiviimise ning analüüsi teostamise tööriistana kasutas autor Thomas L. Wheelen ja J. David Hunger'i (1987) poolt välja töötatud strateegilise auditi mudelit. Autor võrdleb Swiss Property Group'i strateegilist juhtimist teoreetiliste lähtekohtadega ning analüüsib ja annab omapoolseid hinnanguid ettevõtte juhtimisele ja kehtivale ärimudelile.

Magistritöö kolmandas peatükis annab autor ülevaate Swiss Property Group'ist ning kirjeldab kehtivat ärimudelit ning viib läbi strateegilise auditi. Strateegilise auditi käigus analüüsib autor ettevõtet ümbritsevat väliskeskkonda koos selle looduslikku-, sotsiaalsest- ning tegevuskeskkonda iseloomustavate aspektidega ning toob välja sellest tulenevad peamised võimalused ja ohud. Ettevõtte sisekeskkonna analüüsi käigus hindab autor ettevõtte ressursse, juhtimisstiili, organisatsioonistruktuuri, et identifitseerida sisemistest ressurssidest ning kompetentsidest tulenevad peamised tugevused ning nõrkused. Sise- ja väliskeskkonna tähtsamate tegurite analüüsi tulemusena selgitab autor välja ettevõttele strateegiliselt tähtsamad tegurid ning kitsaskohad. Auditi tulemusena esitab autor omapoolsed järeldused ja

ettepanekud Swiss Property Group'i strateegilise juhtimise ja ärimudeli täiustamiseks. Samuti hindab autor strateegiliste faktorite olulisust ajalises mõõtmes, tuues välja, millised strateegilised faktorid on ettevõttele olulised lühiajalises perspektiivis ning millised pikaajalises perspektiivis.

Autor tänab omalt poolt magistritöö juhendajat ning Swiss Property Group'i juhtkonda ja kolleege, kes aitasid omapoolselt kaasa töö valmimisele.

# 1. STRATEEGILINE JUHTIMINE JA ÄRIMUDEL

## 1.1. Strateegia mõiste ja strateegilise juhtimise olemus

Küsimus “Mis on strateegia?” on läbi ajaloo olnud aluseks paljudele väitekirjadele, aastatepikkustele uurimustele ning paljude juhtimisteadlaste lahkuläinud arvamustele. See on võib-olla ka põhjuseks, miks paljud juhid ka tänapäeval, ühest lahendust leidmata, sama küsimuse ees seisavad. (Favaro, Hirsh, & Rangan, 2012)

Strateegia mõiste juuri tasub otsida juba väga varajasest ajaloost, eelkõige militaarvaldkonnast. Pärts algsest, Vana-Kreekas, tähendas “strateeg” strateegia tundjat, kes oli kõrgeima sõjaväelise võimuga riigiametnik. Hiljem hakati mõistma strateegiat kui üldistamise kunsti, mis võimaldas ette arvata sõjaliste protsesside kulgu. (Karjus, 2003) Kokkuvõtvalt on välja toodud 10 militaarse strateegia reeglit, mis ühes või teises vormis leiduvad eri maade sõjandusteooriates. (Durö & Sandström, 1985)

Suurel määral kehtivad ülaltoodud seisukohad ka äristrateegiatega koht. Majandusse tõid strateegia mõiste tuntud matemaatikud ja mänguteooria rajajad J. Von Neumann ja O. Morgenstern pärast II maailmasõda (1947). Nende antud strateegia määratlus oli mõnevõrra kitsam kaasajal juhtimisteaduses kasutatavast: nad defineerisid strateegiat kui tegevusplaani konkreetsetes olukorras, mis sõltub vastase toimingust. (Leimann, Skärvad, & Teder, 2003)

Mõnel juhul on strateegiat käsitletud ka kui üldist kirjeldust käitumisest ja astutavatest sammudest, mille abil kavatakse ettevõtte oma strateegilised eesmärgid saavutada. Strateegia väljatöötamisel on väga edukaks osutunud Henry Mintzbergi 5P-mudel, mis kirjeldab strateegiat läbi viie eri võimaliku definitsiooni. (Mintzberg, Lampel, Quinn, & Ghoshal, 2003)

Strateegia kui plaan (*plan*) ehk teadlikult planeeritud tegevuskava, suunis, kuidas mingi olukorraga toime tulla. Selle definitsiooni järgi on strateegial kaks põhilist omadust: strateegia on koostatud kindlate tegevuste kohta ning neid tegevusi arendatakse teadlikult ja sihikindlalt. Plaani selle kohta, kuidas juhid kavandavad ettevõtte suundumusi. Plaanid on



tehtud tegevuste kohta, mida rakendatakse ja arendatakse teadlikult ja sihikindlalt. Strateegia kui plaan võib olla nii üldine kui ka konkreetne.

Teise võimalusena käsitletakse strateegiat kui võtet (*ploy*), mille kohaselt on strateegia puhul tegemist on spetsiifilise võttega, nipiga või manöövriga, millega püütakse konkurenti üle kavaldada. Võtte on kui mõistmine, kuidas ettevõtte peab manööverdama, et säilitada oma positsiooni. Osa strateegiast võivad olla võtted, kuidas konkurente mõjutada, häirida, segadusse viia, heidutada või takistada.

Kolmanda definitsiooni kohaselt käsitletakse strateegiat kui tegevusmalli, eeskuju või mudelit (*pattern*). Tihti tuleneb strateegia organisatsiooni mineviku käitumisest. Plaan ja tegevusmall või muster vastanduvad teineteisele ajalises mõttes. Plaani puhul vaadatakse tulevikku. Mustri korral jälgitakse ja analüüsitakse käitumist minevikus, mille tulemusena on tekkinud teatav muster. Otsustatakse, kuidas toimida ja vastavalt vajadusele, saadud tagasisidele, viiakse sisse muudatusi, parandusi. Ehkki vähesed defineerivad strateegiat selliselt, kipuvad paljud sellist lähenemist siiski aeg-ajalt kasutama.

Strateegiat on vaadeldud ka kui positsiooni (*position*). Sel juhul langetatakse teatud põhiotsused, kuidas end tegevusharus positsioneerida ning kuidas ettevõtte positsioneerib ennast konkurentide ja turgude suhtes. Strateegia on kui ühenduslüli ettevõtte ja väliskeskkonna vahel. Organisatsioon soovib saavutada või kindlustada teatud positsiooni nagu näiteks turuosa, kasumlikkust, mainet jne. Positsioon on selgelt defineeritud ning selle poole püüeldakse koostatud plaani abil, või siis selleni jõutakse läbi mingi kindla käitumismudeli või –malli kaudu. Strateegia on kui unikaalse ja väärtusliku positsiooni loomine, mis hõlmab erinevaid tegevusi.

Viienda võimalusena on defineeritud strateegiat kui perspektiivi (*perspective*), mis tugineb missiooni ja visiooni määratlemisel. Selle variandi puhul rõhutatakse, et strateegia on eelkõige mõiste või idee, mis eksisteerib huvipoolte peas. See on kellegi kujutluse vili, reguleerimaks mingite sündmuste kindlat käiku, enne kui need aset leiavad, või siis tegemaks järeldusi juba juhtunud sündmustest ning luues selle abil mudeleid. Strateegiaga püütakse muuta organisatsiooni kultuuri ja inimeste mõtlemist. Strateegia kui perspektiiv on suunatud organisatsiooni liikmetele, organisatsiooni sissepoole, vaadates samal ajal ülesse visiooni poole.

Mintzbergi 5P-mudel võtab edukalt kokku erinevaid strateegia käsitlused ja definitsioonid ning aitab mõista selle mitmekihilisust. Analüüsides ning mõistes iga P

olulisust saab kujundada tugeva äristrateegia võttes arvesse nii organisatsiooni tugevusi ja võimeid kui ka väliskonnas tekkinud võimalusi. (Mintzberg, 1987)

Kaasaegsetest juhtimisteadlastest on tabavalt strateegia mõistet selgitanud ka Alfred Chandler, kes on defineerinud strateegiat kui ettevõtte pikaajaste eesmärkide kindlaksmääramist ja tegevuste valikut ning ressursside paigutamist nende eesmärkide realiseerimiseks. Chandleri seisukoht jäi populaarseks aastakümneteks. (Leimann, Skärvad, & Teder, 2003)

Organisatsiooni strateegia kirjeldab seda, milliste sammude ja tegevuste läbi soovivate tulemusteni jõutakse. Strateegia sisaldab muuhulgas vastuseid küsimustele kuidas ettevõtte tegevus laieneb; kuidas suurendatakse turuosa; kuidas rahuldatakse tarbijate vajadusi; kuidas sisenetakse välisturgudele; kuidas arendatakse välja vajalikud kompetentsid; kuidas kaitstakse saavutatud konkurentsipositsiooni ning kuidas saavutatakse erinevaid finantsilisi ja strateegilisi eesmärke?

Vastused antud küsimustele on aga väga individuaalsed, sõltudes ettevõtte hetkeolukorrast ning tegevuse eesmärkidest. (*Ibid*)

McGilli ülikooli professor Henry Mintzbergi teostatud uuringu järgi on ettevõtete strateegiad, missioonid ja visioonid tugevalt mõjutatud nende tippjuhtide maailmavaadetest ning hoiakutest. Uuringu tulemusena saadi kolm põhilist strateegia koostamise moodust: ettevõtja tee, kohanev lähenemistee ja planeerimismoodus.

Ettevõtja tee puhul koostab strateegia üks jõuline isiksus, kes keskendub peamiselt võimalustele ning peab probleeme teisejärgulisteks. Strateegia aluseks on tema isiklik arusaam ning eesmärgiks ettevõtte suurendamine.

Kohaneva lähenemistee seisukohast lähtudes tegeletakse pigem olemasolevatele probleemidele reageerimisega kui uute võimaluste otsimisega. Vaieldakse eesmärkide järjestuse üle. Selliselt koostatud strateegia on tavaliselt fragmentaarne.

Planeerimismoodus sisaldab nii uute võimaluste otsimist kui ka püüet lahendada olemasolevaid probleeme. Strateegia koostatakse süstemaatilise võrdlusanalüüsi tulemusena.

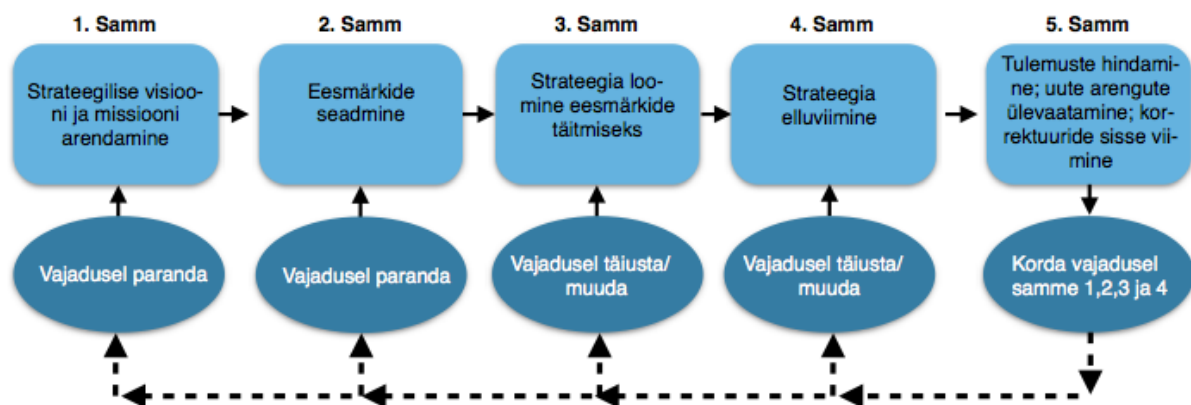
Lisaks sellele täheldati veel ühte moodust, mida nimetati loogilise juurdekasvu lähenemiseks. See ühendab endas planeeriva ja kohaneva lähenemise ning vähemal määral ka ettevõtja lähenemist. Sellist moodust rakendatakse eriti kiirelt muutuvus majanduskeskkonnas. Juhtidel on olemas selge ettekujutus missioonist ja eesmärkidest, kuid nende

elluviimisel arvestavad nad pidevalt keskkonnas toimuvaid muutusi ning korrigeerivad ja kohandavad vastavalt ka seatud eesmärged. (Alas, 2005)

## 1.2. Strateegilise juhtimise protsess

Ettevõtte strateegiline juhtimise protsess seisneb strateegia väljatöötamises, elluviimises, kontrollimises ning hindamises. Strateegiline juhtimine on kogum juhtimisalastest otsustest, mis määravad ettevõtte pikaajalise toimimise edukuse. (Wheelen & Hunger, 2012)

Thompsoni ja Stricklandi (1992) järgi, on strateegilisel juhtimisel viis peamist ülesannet (vt joonis 1).



Joonis 1. Strateegilise juhtimise viis etappi

Allikas: (Thompson, Jr. & Strickland III, 1992) (autori koostatud)

Esmaseks ülesandeks on ärilise kontseptsiooni väljatöötamine ning missiooni ja visiooni sõnastamine - mis on ettevõtte tegutsemise peamine põhjus ning kuhu ettevõtte soovib jõuda. Sõnastada tuleks pikaajalised eesmärgid.

Teisena toimub missiooni ülekandmine kindlateks eesmärkideks. Siinkohal peetakse oluliseks, et ettevõtte tegevus ning edu/ebaedu oleksid mõõdetavad. Eesmärkide seadmine kujutab endast alati väljakutset, kuna nende täitmine nõuab üldjuhul suurt pingutust. Samas, soov täita lõhet tegelike ning soovitud tulemuste vahel, muudab ettevõtte ning selle töötajad innovatiivsemaks ning missioonile pühendunuks.

Kolmandana töötatakse välja strateegia, saavutamaks püstitatud eesmärged. Strateegia on juhtkonna tööriist saavutamaks strateegilisi eesmärged. Strateegia väljatöötamine algab alati organisatsiooni sise- ning väliskeskkonna analüüsiga. Kui juhil on arusaamine nõ suurest pildist, siis on lihtsam kavandada eesmärkide täitmiseks sobiv strateegia.

Neljandaks etapiks on valitud strateegia efektiivne elluviimine. Strateegia elluviimise abil tuleb valitud strateegia realiseerida ja jõuda seatud eesmärkide saavutamiseni ettenähtud aja jooksul. Selleks on mõistlik koostada kindel tegevuskava, mis peab näitama kes, millal ja mida peab tegema.

Viimasena toimub tulemuslikkuse hindamine, hetkeseisu ülevaatamine ning parandavate tegevuste teostamine, kas siis missiooni, eesmärkide, strateegia või selle elluviimise osas. Ükski nendest tegevustest ei ole kunagi ühekordne. Uute asjaolude esile kerkides tuleb tihti sisse viia parandusi. Pikaajalisi eesmärged tuleb muuta, missiooni kohandada vastavalt muutunud ärikeskkonnale ning juhtkonna visiooni ja ettevõtte pikaajalisi eesmärged kas laiendada või kitsendada. Tulenevalt sellest muutub ka organisatsiooni strateegia.

### **1.3. Strateegiline audit**

Tänapäeva kiiresti arenevas ja kohati turbulentses majanduskeskkonnas muutub efektiivsete äristrateegiade loomine ja elluviimine üha keerulisemaks. Strateegia toimib vaid juhul, kui kõik selle tegurid omavahel sobituvad ning ettevõtte sisemised ressursid ühtivad väliskeskkonna võimalustega. Samaväärselt tähtis on ka strateegia elluviimise protsess ehk juhi strateegilise juhtimise kompetents. Oluline on näha ette protsesse ning nende teadmiste baasil teha õigeid valikuid ja kohaneda ning vajaduse korral juhtida muutusi.

Strateegia elluviimine ebaõnnestub üldjuhul siis, kui strateegia mõni komponent teineteisega kokku ei sobi või kui mõned komponendid on omavahel vastuolus. Kui firma strateegia ja keskkond, kus ta tegutseb, omavahel ei sobitu, langeb eesmärkide kristallmaja kokku nagu liivaloss. Majandusandmeid tuleb koguda igal sammul ning tuleb mõista, mida need andmed tähendavad. (Karjus, 2003)

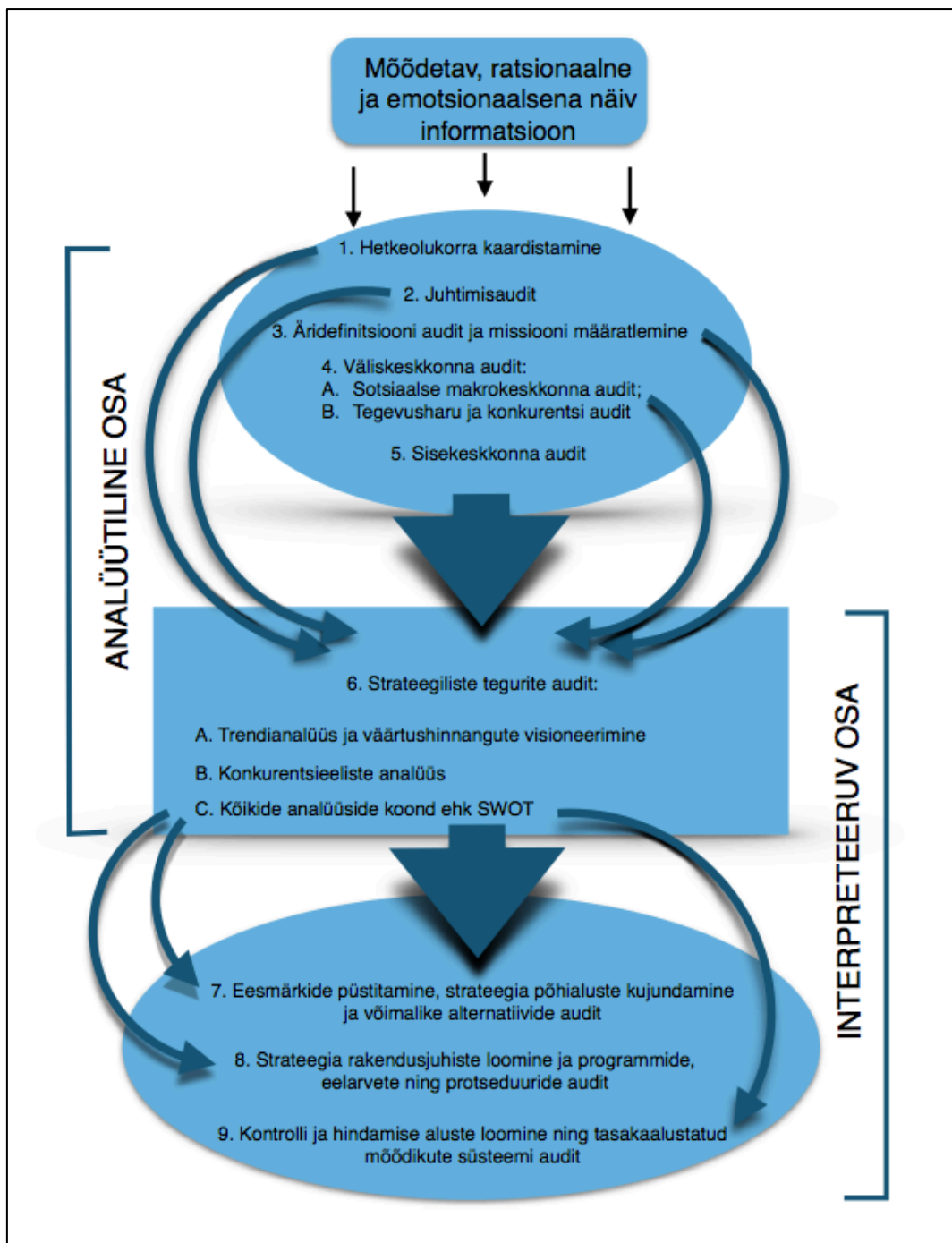
Ettevõttes kujunenud olukorrast adekvaatse ülevaate saamiseks ning langetatavate strateegiliste otsuste õnnestumise tõenäosuse suurendamiseks pakub võimaluse strateegilise auditi läbiviimine. Erinevad diagnostikameetodid ja analüüsid on küll head vahendid firma

tugevate ja nõrkade külgede ning probleemsete valdkondade väljaselgitamiseks, kuid need ei hõlma reeglina kogu organisatsiooni kui terviksüsteemi, vaid lähtuvad selle erinevatest osadest või tegevusaladest. Peamine erinevus teiste enamlevinud juhtimistöriistade ning strateegilise auditi vahel seisneb asjaolus, et strateegiline audit aitab lisaks ratsionaalsetele muutujatele tuua mõõdetavale skaalale ka esmapilgul emotsionaalsena näivat informatsiooni. Tänu nendele võimalustele suudab strateegiline audit lisaks eelnevate perioodide majandusnäitajate analüüsimisele hinnata ka võimalikke tuleviku-stsenaariumeid, olles ühtlasi aluseks ettevõtte n-ö strateegia kaardi ja kompassi väljatöötamisele.

Sellest lähtuvalt seisneb strateegilise auditi peamine uuendislikkus tagasivaatepeegli järgi liikumise lõpetamises ning pilgu suunamises ettepoole, tulevikku. Vigade parandamine ning muutuste juhtimine on ettevõttele kulukas, mistõttu on otstarbekas keskenduda eelkõige vigade esilekerkimise tõenäosuse vähendamisele.

Strateegiline audit määratleb ära valdkonnad ja süsteemi nende uurimiseks. Selline spetsiifiline süsteem jagab erinevate juhtimisteooriate ja meetodikate alusel auditi üheksast peamisest osast koosnevaks kompleksseks meetodiliseks süsteemiks, mille asjakohane rakendamine peab tagama organisatsiooni operatiivse efektiivsuse ja strateegilise tegevusorientatsiooni sidumise üheks kontseptuaalseks tervikuks. See tähendab, et kui seni oli ettevõtluse ja juhtimise diagnostika orienteeritud peamiselt kuluefektiivsuse kindlustamisele, siis strateegilise auditi ülesanne on liikuda sellelt tasandilt veelgi kaugemale ning siduda kompleksanalüüs tuluefektiivsuse kindlustamisega. Tuluefektiivsuse all mõistetakse siinkohal eelkõige õigete asjadega tegelemist, kindlustades ettevõttele reaalselt tulemusliku tegevuse. (Karjus, 2003)

Joonisel 2 võime näha, et strateegia audit tegeleb organisatsiooni kõikide koostisosadega ning uurib selle tegevusulatust, hõlmates endas tegevuse sisu ehk peamisi eesmärke, konteksti ehk välis- ja sisekeskkonna strateegilisi tegureid, protsessi ehk organisatsiooni toimefunktsioone ja nende omavahelist sobivust ning strateegiliste järelduste ja ettepanekute tegemist alternatiivsete strateegiliste võimaluste vahel.



Joonis 2: Strateegilise auditi protsess

Allikas: (Karjus, 2003) (autori koostatud)

Seetõttu kujutab strateegia audit endast kogu organisatsiooni strateegilise olukorra hindamist. Samas tuleb strateegia auditi lahutamatuks osaks lugeda ka konkreetsete käitumuslike järeldotsuste tegemist strateegiliste otsuste elluviimiseks ning kontrolli-

tegevust erinevate strateegia tasandite tegevuste ja tulemuste lõikes. Seega on strateegilise auditi ülesandeks reaalselt ellu viidava strateegia kõrvalekallete avastamine ja hindamine kavandatud adekvaatse käitumise suhtes. Sisuliselt esitab strateegia audit juhtidele spetsiaalseid valitud küsimusi, sest asjakohaste küsimuste esitamise oskus määrab ära õigete lahenduste leidmise tõenäosuse. Pädevate küsimuste püstitamine ja ettevõtjate võime eristada probleemi tekitajat probleemi avaldumise vormist võimaldab leida ja väljatöötada tegelike probleemide lahendusvariante. (Karjus, 2003)

Strateegiline audit annabki ette põhjaliku küsimustiku valdkondade ja probleemide lõikes, mis võimaldab teha süstemaalist analüüsi ettevõtte erinevate funktsioonide ja tegevuste kohta. Alustades hetkeolukorra hindamisest ning jätkudes auditiga keskkonnaanalüüsi, strateegia koostamise ja elluviimise kohta kuni selle hindamise ja kontrollini. Strateegiline audit on äärmiselt kasulik diagnostiline tööriist, mis aitab tuua välja ettevõtte probleemsed valdkonnad ning tõsta esile organisatsiooni tugevusi ja nõrkusi. Ühtlasi aitab strateegiline audit mõista, miks teatud valdkonnad tekitavad enam probleeme ning millised on nende võimalikud lahendused. (Wheelen & Hunger, 2012)

Strateegia loomine pole tavaliselt regulaarne ja pidev protsess, vaid oma loomult pigem ebapüsiv tegevus, sõltudes nii paljudest keskkonnamuutustest kui ka inimlikest teguritest. Ettevõtte tegevuse stabiilsetel perioodidel mõeldakse strateegiaküsimustele vähem. Kui midagi hakkab organisatsioonis valesti minema, tõuseb strateegia ümberformuleerimine taas päevakorda. Strateegia määratlemise vajaduse tunnetamine näitab, et eelmine strateegia ei sobi enam ettevõtte käesolevasse turusituatsiooni ning viitab täiendava strateegia auditi teostamise vajalikkusele.

Strateegia auditi lähtepunktiks on ettevõtte väärtuse kasvatamiseks vajalike strateegia põhialuste ning rakenduslike käitumisjuhiste väljatöötamine. Sellest tulenevalt vaadatakse auditi käigus ettevõtet kui tervikut koos kõikide selle ärisuundade ja turgudega. Auditi lähteülesanne lähtub loogikast, et pikemaajaliste strateegiliste juhtimisküsimuste lahenedes leitakse lahendused ka lühiajalistele probleemidele, tuues kaasa ettevõtte väärtuse ja aktsiahindade kasvu juba lühemaajalises perspektiivis. (Karjus, 2003)

Erinevalt juhtimisauditist arvestab strateegiline audit kõiki sise- ja väliskeskkonna faktoreid ning sisaldab strateegia osas ka alternatiivseid valikuid, elluviimist ning hindamist ja kontrolli. Seega katab see kõiki strateegilise juhtimise protsessi võtmeaspekte ning asetab

need otsustusprotsessi raamistikku. Antud raamistik koosneb kaheksast alljärgnevast omavahel seotud sammust: (Wheelen & Hunger, 1987)

1. Organisatsiooni praeguste tulemuste, missiooni, visiooni, eesmärkide ja strateegiate hindamine.
2. Organisatsiooni strateegiliste juhtide (juhatuse ja tippjuhtkonna) läbivaatus ja hindamine.
3. Väliskeskkonna uuring, selgitamiseks välja strateegilisi faktoreid, mis kujutavad organisatsioonile potentsiaalseid ohte või võivad luua uusi võimalusi.
4. Organisatsiooni sisekeskkonna uuring, selgitamiseks välja strateegilised tugevused ja nõrkused.
5. Strateegiliste faktorite analüüs, toomaks välja problemaatilised valdkonnad ning vaatamiseks üle ja vajadusel parandamiseks organisatsiooni missiooni ja eesmärke.
6. Parima alternatiivse strateegia loomine, hindamine ja valimine punktis 5 läbiviidud analüüsi valguses.
7. Valitud strateegia elluviimine programmide, eelarvete ja protsesside abil.
8. Elluviidud strateegiate hindamine tagasisidesüsteemide ning kontrollivate tegevuste abil, kindlustamiseks minimaalseid kõrvalekaldumisi plaanidest.

Audit esitab integreeritud nägemuse strateegilisest juhtimisest. See mitte ainult ei kirjelda kuidas kaugeleulatuvad eesmärgid ja strateegiad on formuleeritud, vaid ühtlasi kuidas need on elluviidud, hinnatud ja kontrollitud. Seega aitab strateegiline audit kergemini mõista funktsionaalsete tegurite omavahelist seotust, teineteisest sõltuvust ning nende mõju organisatsiooni eesmärkide täitmisele. Seega on strateegiline audit eriti kasulik just nendele isikutele ja juhtimistasanditele, kelle esmaülesandeks on hinnata organisatsiooni tulemuslikkust ning selle juhtimist. (Wheelen & Hunger, 1987)

#### **1.4. Ärimudeli olemus**

Termin „ärimudel” kirjeldab suurt hulka ettevõtetes kasutatavaid formaalseid ja mitteformaalseid mudeleid, et kujutada äritegevuse erinevaid aspekte, näiteks tööprotsesse,



organisatsioonistruktuure ja finantsprognoose. Kuigi termin pärineb 1950. aastatest, hakati seda laiemalt kasutama alles 1990. aastatel.

Ajalukku vaadates on kõige vanem ja lihtsam ärimudel kaupmehe mudel. See koosneb kaupluse rajamisest paika, kus tõenäoliselt võiks leiduda potentsiaalseid kliente, ning neile oma kauba või teenuse pakkumisest. Aastate jooksul on ärimudel muutunud märksa komplitseeritumaks. „Sööda ja konksu” ärimudel (tuntud ka kui „raseerija ja žiletiterade” või „seotud toodete” ärimudel) tekkis 20. sajandi alguses. See tähendab, et põhitoodet pakutakse väga madala hinnaga, sageli kahjumlikult („sööt”) ja seejärel küsitakse täitepakendi või seotud toote või teenuse eest kompenseerivalt korduvalt kõrgemat hinda („konks”). 1950. aastatel löid uued ärimudelid restoranikett McDonald’s ja Toyota. 1960. aastatel osutusid innovaatorlikeks Wal-Mart ja hüpermarketid. 1970. aastad nägid uusi ärimudeleid, mille loojateks olid FedEx ja Toys R Us, 1980. aastatel olid uuendajateks Blockbuster, Home Depot, Intel ja Dell Computer, 1990. aastatel Southwest Airlines, Netflix, eBay, Amazon.com ja Starbucks. Viletsalt läbi mõeldud ärimudelid olid probleemiks paljudele internetis tegutsevatele ettevõtetele. (Vitasek, 2014)

Tänapäeval võib ärimudeli tüüp sõltuda kasutatavatest tehnoloogiatest. Näiteks internetis tegutsevad ettevõtjad on loonud täiesti uued mudelid, mis sõltuvad täielikult olemasolevast või arenevast tehnoloogiast. Tehnoloogiat kasutades on firmal võimalik jõuda minimaalsete kuludega suure hulga klientideni.

Ärimudeli koostamise protsess on osa äristrateegiast. Firma ärimudeli rakendamine organisatsiooni struktuurides (sh ülesehitus, töövood, inimressursid) ja süsteemides (sh infotehnoloogiline arhitektuur, tootmisliinid) on osa firma äritegevusest. On oluline mõista, et ärimudeli rakendamine viitab üldiselt äritegevuse kujundamisele töö tasandil, samal ajal kui ärimudelid ja ärimudeli koostamine viitavad firma äriloogika defineerimisele strateegilisel tasandil.

Ärimudeli eesmärk on aidata mõista, kuidas asjad toimivad või võiksid toimida reaalses elus, uurides selle jaoks mingisuguse kindla nähtuse lihtsustatud kirjeldust (Osterwalder, 2004). Sellest tulenevalt saamegi ärimudeli kõige lihtsama definitsiooni: ärimudel kirjeldab seda kuidas ettevõtte teenib tulu.

Kuigi ärimudeli kontseptsioon on laialt kasutusel ja seda peetakse tähtsaks, ei ole tänaseni ühtegi üldiselt aktsepteeritud ärimudeli definitsiooni (Camponovo & Pigneur, 2003). Ärimudelile viidatakse kui disainile, muustrile, plaanile, meetodile, eeldusele, avaldusele,

kirjeldusele, arhitektuurile, lugudele, kontseptsioonile ja raamistikule (Morris, Schindehutte, & Allen, 2005). Näiteks on Morris, Schindehutte ja Allen (2005) öelnud, et ärimudel on ettevõtte aluseks oleva tuumloogika ja strateegiliste otsuste kirjeldus, mida on vaja väärtuse loomiseks (*value creation*) ja sellelt tulu teenimiseks (*value capture*) väärtus võrgustikus (*value network*) (Shafer, Smith, & Linder, 2005). Osterwalder on aga tõlgendanud ärimudelit kui abstraktset esitlust ettevõtte äri loogikast. Äri loogika on abstraktne mõistmine sellest kuidas ettevõtte teenib raha ehk, mida ta pakub, kellele ta pakub ja kuidas seda saavutatakse (Osterwalder, 2004). Doganova ja Eyquem-Renault (2009) on aga seevastu väitnud, et ärimudel on materiaalne objekt, uue ettevõtmise miniatuurne mudel. Timmers'i (1998) seisukohast lähtuvalt on ärimudel arhitektuur toote, teenuse ja informatsioonivoogude jaoks, sealhulgas kirjeldus erinevatest äri osalistest ja nende rollidest. Erinevate äriosaliste potentsiaalsete kasude kirjeldus; kirjeldus tuluallikatest.

Need kõik sarnanevad üksteisega ja ka erinevad üksteisest mingil määral. Osterwalderi pakutud mudel sünteesib erinevad kontseptsioonid üheks referentsmudeliks, mis põhineb suure hulga erinevate mudelite sarnasustel. Antud kontseptsiooni kohaselt koosneb ärimudel üheksast omavahel seotud ärimudelit konstrueerivast plokist, mis kirjeldavad firma äritegevust järgnevalt:

Tabel 1. Osterwalderi ärimudeli plokid

|                       |  |
|-----------------------|--|
| <b>Infrastruktuur</b> | Põhisuutlikkus - firma ärimudeli ellu- viimiseks vajalik suutlikkus ja teadmised.  |
|                       | Partnervõrgustik - äriiitlased, kes toetavad ärimudeli teisi osi.  |
|                       | Hinnakujundus - põhjendatud otsused, mis muudavad äri kasulikuks nii firmale kui ka kliendile.   |
| <b>Pakkumine</b>      | Väärtuste pakkumine - tooted ja teenused, mida firma pakub.  |
| <b>Tarbija</b>        | Soovitud klient - firma toodete ja teenuste sihtgrupp.   |
|                       | Edasimüügikanal - moodused, mida firma kasutab oma toodete ja teenuste kliendini toimetamiseks, sisaldab ka firma turundus- ja edasimüügi-strateegiaid.  |
|                       | Kliendisuhe - sidemed, mille firma loob enda ja oma kliendirühmade vahele, kliendi- suhetega tegelemise protsessi nimetatakse kliendisuhete juhtimiseks. |
| <b>Finantsid</b>      | Hinnastruktuur - ärimudelil rakendatavate meetmete rahalised tagajärjed, firma müügi-osakonna soovitud klient: firma toodete ja teenuste sihtgrupp.      |
|                       | Rahavood - firma moodused raha teenida, firma tulu.  |

Allikas: (Osterwalder, 2004) (autori koostatud)

Need üheksa ärimudeli komponenti moodustavad ärimudeli näidise, mis võimaldab firmadel koostada oma ärimudel.

Miks aga on oluline pöörata tähelepanu ärimudelile kui tervikule, ettevõtte toimimise kohta ja milline on hea ärimudel? Morris, Schindehutte ja Allen (2005) leiavad, et sageli kukuvad uued ettevõtmised läbi vaatamata turuvõimaluste, uute äriideede, ressursside ja talendikate ettevõtjate olemasolule kuna mudel, millel äri põhineb ei tööta. Teece (2010) on samuti arvamusel, et uute ettevõtmiste puhul on oluline, milline on ettevõtte ärimudel. Selleks, et ettevõtte saaks olla edukas on vaja ettevõtet luues panna paika sobiv ärimudel koos jätkusuutliku tulu ja kulumudeliga.

Tabel 2. Teoreetiline ülevaade ärimudeli elementidest

| <b>Peamised elementide kategooriad</b> | <b>Enim kasutatud elemendid</b>                              |
|--|--|
| Väärtuse loomisest kasu saamine        | Majandusmudel  |
| Väärtusvõrgustik                       | Partnerite võrgustikud/rollid                                |
| Väärtuse loomine                       | Väärtuspakkumine<br>Sisemine infrastruktuur/seotud tegevused |
| Strateegilised valikud                 | Sihtturud  |

Allikas: (Shafer, Smith, & Linder, 2005) (Morris, Schindehutte, & Allen, 2005) (autori koostatud)

Lisaks väärtuse loomisele ja kasu saamisele on oluline ka ärimudeli jätkusuutlikkus, mis võtaks arvesse turuvõimalusi täna ning ka tulevikust.

Hea ärimudel võimaldab teha kliendile mõjuvaid väärtuspakkumisi, saavutab kasumliku kulu ja riski struktuuri ning võimaldab väärtuse loomiselt kasu teenida ettevõtte poolt, mis loob ja toimetab tooteid ning teenuseid kliendile (Teece, 2010). Ärimudeli võib ühtlasi olla ka konkurentsieelise allikaks (Zott, Amit, & Massa, 2011). Kui varasemalt on strateegia olnud oluline saavutamaks konkurentsieelist, siis tulevikus võib eelise saamiseks olla oluline keskenduda ärimudelile (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011).

Tänapäeval ei ole oluline enam ainult tehnoloogiline innovatsioon vaid ka ärimudelite pidev uuendamine. Parem ärimudel võib osutada paremaks lihtsalt heast ideest või tehnoloogiast. Hea ärimudeli kavandamine ja ülesehitus on sama oluline kui hea algidee või

uudne tehnoloogiline lahendus. Kõige tähtsam on terviku loomine; kui idee ja tehnoloogia on algselt olemas, siis selle sidumine ärimudeli ülesehitamise ja pidevate muutmiste kaudu võib tagada tegeliku kiire arengu (Chesbrough, 2007).

Parem ärimudel tähendab, et see on hetke olukorda ja tuleviku võimalusi arvesse võttes paremini läbimõeldud. Ärimudelile tähelepanu pööramine võimaldab ideest, tehnoloogialt erinevate viisidega tulu teenida. Näiteks kas müüa tehnoloogial põhinevat toodet, pakkuda teenust või terviklahendust. Eelnevatest valikutest oleneb ettevõtte tegevuse tulemuslikkus, samuti aitab see kaasa kiirema kasvu juurde õige tee leidmisele.

Strateegia ja ärimudeli erinevus on see, et ärimudelid on jälgitavad, kuid strateegiad ei ole täielikult. Olukordades, kus strateegia on jälgitav, „kattub” see ettevõtte ärimudeliga ja nende eristamisest ei ole kasu. Ettevõtte ärimudel on realiseerunud strateegia peegeldus. Strateegia on rohkem kui ärimudeli valik, see on plaan, kuidas ärimudelit tuleb kohandada sõltuvalt ettenägematutest asjaoludest. Teine erinevus strateegia ja ärimudeli vahel on see, et kui igal ettevõttel on olemas ärimudel, siis mitte iga ettevõttel ei ole algfaasis strateegiat. Ettevõttel ei ole strateegiat kui ei ole tegevusplaani erinevate ettenägematute olukordade jaoks, mis võivad tekkida (Casadesus-Masanell & Ricart, 2009).

Ärimudel ja strateegia puudutavad sarnaseid küsimusi aga erineval tasandil. Ärimudel on strateegia, mis on rakendatud kontseptuaalseks plaaniks ettevõtte rahateenimise loogika kohta. Teisiti öeldes, ettevõtte visioon ja strateegia on ülekantud väärtuspakkumisse, kliendi suhetesse ja väärtusvõrgustikesse. (Osterwalder, 2004)

Kokkuvõtvalt kirjeldab ärimudel ettevõtte rahateenimise loogikat, koos seda hõlmavate erinevate tegevustega ja võrgustikega. Ärimudel on kujunenud üha olulisemaks analüüsi üksuseks lisaks strateegiale ja äriplaanile, millele tänapäeva kiiresti muutuv keskkonnas tähelepanu pöörata, et olla edukam tulevikus. Ärimudelit käsitlevat kirjandust saab jagada valdkondade järgi (e-ärid, strateegia ja innovatsioon jne) ja hierarhiliselt (definiitsioon, elemendid, mudelid). Erinevad autorid kirjeldavad paljusid erinevaid elemente, kuid peamised kategooriad on: väärtuse loomine, väärtuse loomisest kasu saamine, väärtusvõrgustik ja strateegilised valikud. Uute ettevõtete läbikukkumise põhjuseks vaatamata heale ideele ja tehnoloogiale võib olla halb ärimudel. Hea ärimudel võimaldab luua väärtust nii, et sellelt oleks võimalik teenida tulu jätkusuutlikult. Kuigi strateegia mõiste on erinev ärimudeli omast, sisaldavad ärimudeli elemendid osaliselt visiooni ja strateegiat.

## **2. UURIMISMETOODIKA JA -OBJEKTI KIRJELDUS**

### **2.1. Metoodika kirjeldus**

Käesolevas magistritöös on autor uurimisküsimustele vastuste leidmiseks kasutanud juhtumiuuringut, kus analüüsiühikuks on üksikjuhtum ehk üks konkreetne ettevõte.

Juhtumiuuring on uurimisstrateegia, mis keskendub teatud indiviidi, kas inimese või siis organisatsiooni, dünaamika uurimisele. Juhtumiuuring võib endas hõlmata kas ühte või mitut juhtumit ning see võib sisaldada ka väga mitmel eri tasandil analüüsi. Väga levinud on ka variant, kus mitmetasandilist analüüsi rakendatakse justnimelt üksikjuhtumi uurimisel. (Eisenhardt, 1989)

Juhtumiuuringus on reeglina kombineeritud väga erinevaid andmete kogumise võimalusi nagu näitakes arhiivimaterjalid, intervjuud, küsimustikud ja vaatlused. Uuringu tulemusena saadud andmed võivad olla nii kvalitatiivsed (näiteks sõnad), kvantitatiivsed (näiteks numbrid) kui sisaldada mõlemat. Samuti võivad olla erinevad ka juhtumiuuringu eesmärgid: luua kirjeldust mingisugusest nähtusest, kirjeldada mõnda teooriat või luua hoopis uus teooria. (Eisenhardt, 1989)

Magistritöös kasutas autor andmete kogumise meetodina fookusintervjuud uuringu objektiks olnud ettevõttes võtmepositsioonidel olevate inimestega. Autori arvates oli see antud juhtumi puhul efektiivseim viis operatiivselt põhjaliku informatsiooni kogumiseks. Juhtumiuuringu läbiviimise ning analüüsi teostamise tööriistana kasutati Thomas L. Wheelen'i ja J. David Hunger'i (1987) poolt välja töötatud strateegilise auditi mudelit. Strateegiliseks auditiks nimetatakse sisuliselt SWOT analüüsi, milles, sünteesides kõiki ettevõtet mõjutavaid sise- ja väliskeskkonna tegureid, selgitatakse välja ettevõttele kõige tähtsamate strateegiliste faktorite kogum (maatriks), mis mõjutavad oluliselt ettevõtte praegust ja tulevast sooritust. Analüüsist ilmnenuid strateegilisi faktoreid omakorda analüüsides ning kõrvutades neid ettevõtte missiooni, visiooni ning seatud eesmärkidega, on

võimalik teha parendusettepanekuid strateegiale ja ärimudelile, korrigeerida strateegia elluviimise viisi või täiustada hindamise ja kontrollimise meetmeid.

Fookusintervjuu käigus selgunud faktoritest koostati tabelid ning neid hinnati vastavalt olulisusele ning sellele, kuidas ettevõtte nendega hetkel toime tuleb. Olulisuse hindamisel kasutati skaalat 0-1, sealjuures hinne 0 tähistas hinnangut “ei ole tähtis” ning hinne 1 tähistas hinnangut “on väga tähtis”. Faktorite olulisuse veeru hinnangute summa peab alati olema täpselt üks. Toimetuleku hindamisel kasutati skaalat 1-5, sealjuures hinne 1 tähistas hinnangut “kasin” ning hinne 5 tähistas hinnangut “suurepärase”. Nende kahe veeru hinnangute korrutamisel saadakse kaalutud lõpphinnang konkreetsele faktorile, mille abil selguvad olulisimad edutegurid ettevõtte strateegiast lähtuvalt. Kõrgeima hinnangu saanud sisemisi ja väliseid tegureid nimetataksegi ettevõtte tähtsaimateks strateegilisteks faktoriteks.

## 2.2. Swiss Property Group'i juhtum

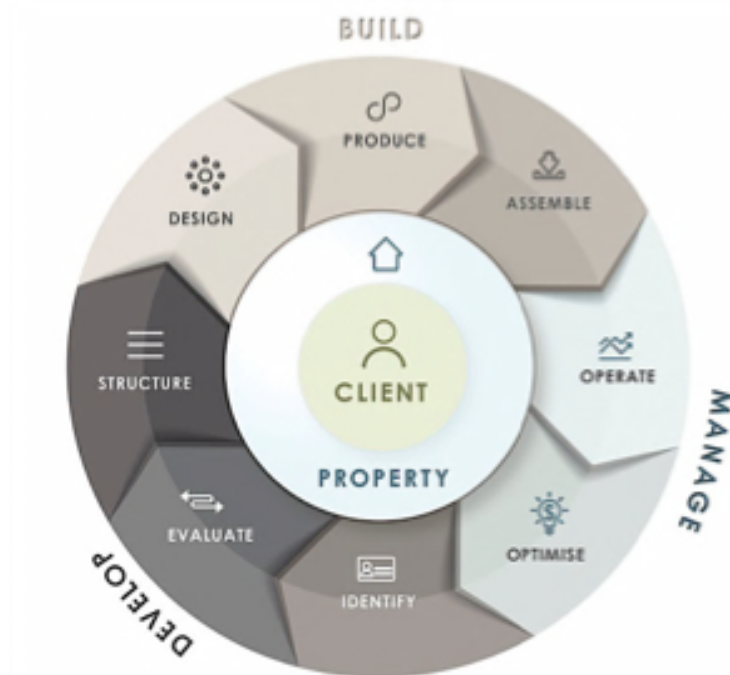
Swiss Property Group asutati 2013. aasta märtsis ning ettevõtte põhitegevuseks on kõrgeima kvaliteeditasemega elamuarenduste arhitektuurne ja sisearhitektuurne projekteerimine ning ehitamine tööstuslikult valmistatud elementidest ja moodulitest. Ettevõtte arendustegevuse kontseptsioon on rajatud rist-kihtliimpuidust (*CLT/cross-laminated-timber*) paneelide kasutamisele konstruktsioonitüüpide kandva elemendina.

Ettevõtte **visiooniks** on seega saada juhtivaks kinnisvaraarendajaks Šveitsis ning viia ellu tööstusaru muutev revolutsioon. Lähima viie aasta perspektiivis on plaanis laieneda Austriasse, Saksamaale, Põhjamaadesse ja teistesse Euroopa riikidesse.

Kui viimase viieteistkümne aasta jooksul on maailmas toimunud oluline infotehnoloogiline areng, ei ole see mõjutanud ehitussektori tootlikkuse kasvu ning seega võime julgelt väita, et veel tänapäeval ehitatakse maju nii nagu neid ehitati viiskümmend aastat tagasi. Ehitusobjektidele on omane tähtaegade edasilükkumine, kõrgemad ning esialgsele eelarvele mittevastavad kulud ja viimasel hetkel reageerimine ning “tulekahjude kustutamine” ehitustegevuses. Ehitussektor on endiselt kõrgelt fragmenteeritud ning koosneb üldjuhul mitmetest erinevatest väiksematest ettevõtetest. Väikesed ettevõtted on aga sageli ebapiisava mastaabiga ning omavad madalaid kapitalivahendeid; nad opereerivad madalate kasumimarginaalidega ja ei ole võimelised tegema piisavalt suuri ja vajalikke investeeringuid tehnoloogiasse ning arendustegevusse. Madal likviidsus muudab nad ühtlasi tundlikuks

majandus- ning tegevusharu tsüklilisusele. Ehitusettevõtteid iseloomustab ka kõrge töötajate volavus, mis takistab kompetentside ning tööoskuste arengut. Omane on langev tööjõu tootlikkus ning pidevalt kasvavad tööjõukulud. Viimase 13 aasta jooksul on tööjõukulu kasv ruutmeetri kohta Euroopas tõusnud 19%-lt 69%ni, mis on toonud tööjõukulude osa kogukuludest tasemeni, kus see on ebamõistlik ning jätkusuutmatu.

Swiss Propety eesmärgiks on tuua kogu toote (arendusprojekti) elutsükli haldamine ühte ettevõttesse, alates arendusprojekti valikust, arhitektuursest disainist, projekteerimisest kuni tootmise, ehituse ning teeninduseni (joonis 3).



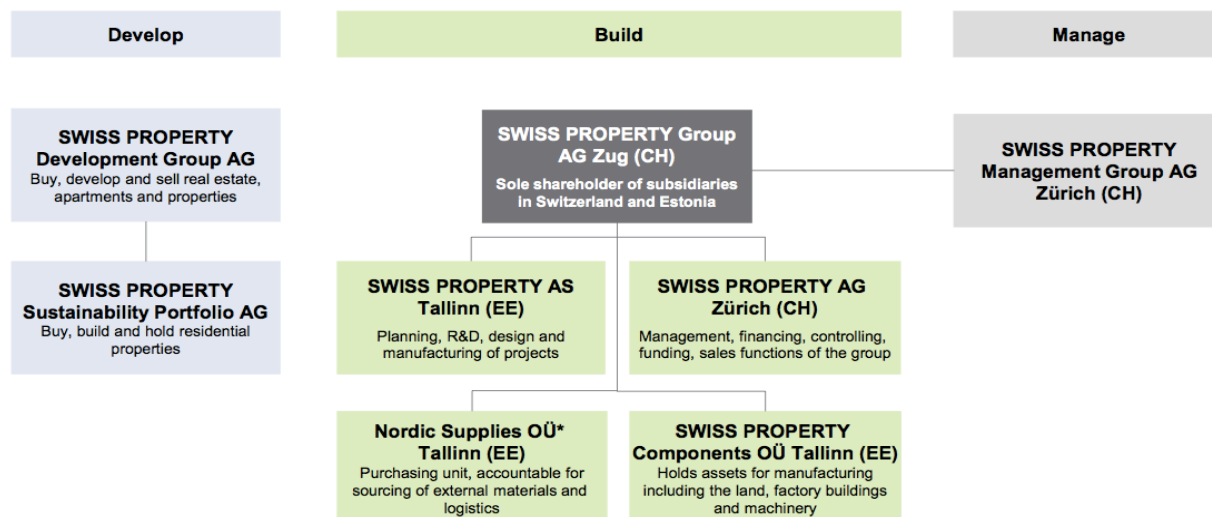
Joonis 3: *PLCM (Project Lifecycle Management)* mudel

Allikas: (SWISS PROPERTY Group AG, 2014)

Kogu äritegevuse kandvaks ideeks on *lean digital building* kontseptsioon, mille eesmärgiks on modulariseeritud digitaalne projekteerimine. See võimaldab lühemat planeerimise protsessi ning projekteerimislahenduste standardiseeritust, mis loob konkurentsieelise keskkonnas, kus traditsioonilised ehitusettevõtted kulutavad olulisel määral rohkem aega ehituse planeerimisele, kui Swiss Property samal ajal tootab maju projekteeritud elementidest. Lisaks sellele võimaldab digitaalne projekteerimine täpset ehituse

eelarvestamist ning graafikute defineerimist. Tänu kasutatavale BIM (*Building Information Modelling*) süsteemile koordineeritakse informatsiooni liikumist, kus 3D joonised (hilisemalt 5D/6D) on seotud täpse eelarvestamise ning projektigraafikuga. Kogu ülaltoodut arvesse võttes on ettevõtte eesmärgiks viia ellu tööstusharu ning konventsionaalselt ehitussektorit muutev revolutsioon.

Swiss Property Group'i struktuur on välja toodud joonisel 4.



Joonis 4: Swiss Property Grupi struktuur

Allikas: (KPMG, 2015)

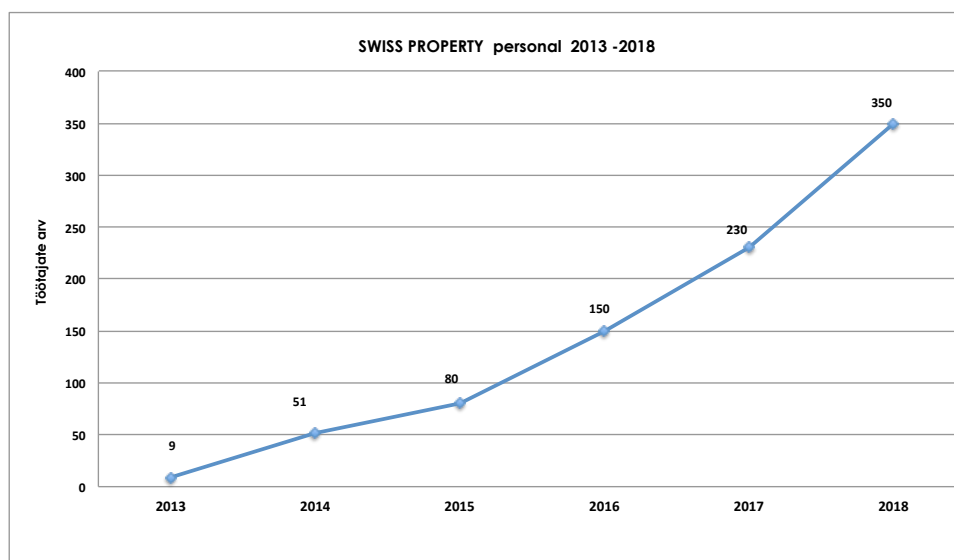
Kogu Swiss Property Group'i projekteerimis- ja tootmisüksused on rajatud Eestisse. Šveitsis toimub turuspetsiifikast lähtudes ettevõtte müügi- ja turundustegevus, ühtlasi tagatakse Šveitsi kontorist piirkonnaspetsiifilise insener-tehnilise teabe olemasolu. Suurimate ning tööjõumahukate üksuste Eestisse toomise üheks põhjuseks oli ühest küljest küll kuuekordselt odavamad tööjõukulud võrreldes Šveitsiga, kuid see ei olnud kaugeltki mitte ainus põhjuseks. Koostöös KPMG International'iga, mis on on Šveitsi seaduste alusel asutatud auditi-, maksu- ja nõustamisteenuseid osutav rahvusvaheline ettevõtte, analüüsiti kokku 20 erinevat Euroopa riiki ning kahtlemata jäi valimisse ka ettevõtteid, kus palgakulud on võrreldes Eestiga madalamad, näiteks Bulgaaria. Eesti valikul sai määravaks nii väga hästi arenenud puitmajaehitajate sektor kui ka Eesti haritud, skandinaaviameelne ja kõrgevaliteediline tööjõud ning töökultuur. Eestis valmiv toodang läheb 100%liselt ekspordiks. Täna on Eestisse rajatud tugev projekteerimis- ning projektijuhtimise üksus asukohaga



Tallinnas Rotermanni kvartalis. Ühtlasi toimub prototüüpide ehitamine ajutisel tootmispiinal Harjumaal Rae vallas. 2017.aasta lõpuks valmib tänase ajutise tootmishoone lähedale Eestis ainulaadne elementmajade tehas kogupinnaga 8000m<sup>2</sup>. Toormaterjal on planeeritud esmaste prototüüpide tarbeks importida Skandinaaviast, Austriast või Saksamaalt, hiljem kaalutakse hakata tegema CLT-tehnoloogial põhinevat koostööd mõne Eesti ettevõttega või hakatakse seda ise tootma.

Ettevõtte asutajatel on pikaajaline kogemus Šveitsi kinnisvaraturul ning üle 25 aasta pikkune kogemus *LEAN* kontseptsiooni juurutamisel rahvusvahelistest tootmisettevõtetes. Ettevõtte suuromanikuks ning asutajaks on Oliver Wolfensberger. Tegemist on äärmiselt kogunud Šveitsi kinnisvaraarendajaga, kes on pannud aluse Euroopa saksakeelsete riikide suurimale luksuselamuid arendavale ettevõttele Peach Property, mis on noteeritud ka Šveitsi börsil. 2014.aasta aprillis asus grupi CEO ametikohale Dr. Lutz Mieschke. Lutz Mieschke on asutanud juhtiva konsultatsiooniettevõtte Mieschke Hofmann und Partner (MHP) mis on tõusnud üheks autotööstuse juhtivaks juhtimis- ning IT konsultatsiooniettevõtteks Euroopas. Lutz Mieschke väljapaistev kogemus tootmistööstuses koos laialdaste teadmistega kinnisvarasektorist loovad ettevõttele suurepärase eelduse areneda välja innovatiivseks ning juhtivaks elementmajade tootjaks Euroopas.

Ettevõtte üheks suurimaks põhiväärtuseks on tema inimesed – *core values*. Swiss Property töötab täna 55 töötajat. Käesoleva aasta lõpuks on planeeritud inimeste arvu kasvatada 80-100 ning aastaks 2018 on töötajate arvu kasvu prognoositud ligi 350 (joonis 5).



Joonis 5: Ettevõtte töötajate arv 2013-2018

Allikas: (autori koostatud)

Kasv on oodatud eelkõige arhitektide, projekteerijate, tootmisinseneride kui ka tootmistöötajate osas.

Swiss Property-s rakendatakse eesmärgipõhist juhtimist, kus iga töötaja teab oma eesmäärke ja mida temalt oodatakse. Ettevõtte juhid on oma töötajatele suunavad mentorid, kes korraldavad kaks korda aastas arenguveestluseid, kust selgub, kuidas on töötajad endale seatud eesmärgid täitnud.

2015. aasta jaanuaris pälvis Swiss Property Eesti Tuleviku Tööandja tiitli, mis omistati ettevõttele Marketingi Instituudi poolt korraldataval Unistuste Tööandja konverentsil. Swiss Property püüdis pilku äärmiselt jõulise sisenemisega tööturule, mis paistis silma väga täpselt sihitud tööandja kuvandi turundusstrateegiaga. Ettevõtte poolt 2014. aasta sügisel läbiviidud värbamiskampaaniaks oli “Parim tööandja otsib parimaid töötajaid”, millega astuti oluline samm ettevõtte imago tutvustamisel Eestis ning tööandja brändi kuvandi loomisel. Swiss Property töötab igapäevaselt olemasolevate töötajate tunnustamise, arendamise ning motiveerimise nimel, kus ettevõtte mõistab, et tema suurimaks põhiväärtuseks ning ajas püsivaks konkurentsieeliseks on tema töötajaid.

Ettevõtte põhiväärtusteks on:

- **Quality** (kvaliteet) – tooteid ja projekte iseloomustab kõrgeim kvaliteet;
- **Professionalism** (professionaalsus) – ettevõtte protsessid ja tegevused on kantud välja kõrgest professionaalsuse tasemest - “*Operational Excellence*”;
- **Efficiency** (efektiivsus) – tegevusi ja mõtteid kannab püüdlus suurima tootlikkuse poole eesmärgiga tagada mitmepoolne ja pikaajaline koostöö oma töötajate, klientide, koostööpartnerite ning investoritega;
- **Partnership** (partnerlus) – ollakse pühendunud ausale, ühisele ning pikaajalisele partnerlusele oma töötajate, klientide, koostööpartnerite ning investoritega;
- **Future oriented mindset** (tulevikku suunatud mõtlemine) – tooteid ja projekte iseloomustab tulevikku suunatus, ühildades endas majanduslikku, keskkonnasõbralikku ning sotsiaalset kompetentsi – “*we care*”.

Põhiväärtustest tulevalt on Swiss Property **missiooniks** pakkuda ome klientidele suurepärasest ning ootusi ületavast väärtusest - *“Excellence: Value Beyond Expectations”*. Swiss Property investeerib lähima viie aasta jooksul Eesti majandusse 25 miljonit Šveitsi franki.

### 2.3. Swiss Property Group'i ärimudel

Swiss Property ärimudel kirjeldab parima võimaliku lisandväärtuse loomist. Eesmärgi saavutamiseks mõttestatakse ärimudelis detailselt lahti ettevõtte tegevused kuni mikrotasandini, eesmärgiga töötada välja sobiv strateegia. Ärimudel baseerub ettevõtte kasvufaasil ning soovil leida ettevõtte eesmärkide saavutamiseks ning tegevuse optimeerimiseks parimad võimalikud meetodid.



Joonis 6: Swiss Property ärimudeli kuus põhielementi

Allikas: (Swiss Property siseinfo)

Swiss Property ärimudel on jaotatud kuueks põhielemendiks (joonis 6), milleks on korporatiivstrateegia, juhtimissüsteem, lisandväärtust loovad faktorid ning protsessid, sisendressursid ning turg.

Korporatiivstrateegia sisaldab endas ettevõtte DNA ning omabrändi kirjeldust, põhiväärtuseid ning missiooni. Ühtlasi defineeritakse selles detailselt strateegilised eesmärgid,

konkurentsieelised ja nende ulatust ning tasakaalus tulemuskaarti koos täpsete eesmärkide, mõõdikute ja tegevustega.

Ettevõtte juhtimissüsteemi eesmärgiks on luua protsesside ja protseduuride raamistik, kindlustamaks ettevõtte eesmärkide saavutamise. Swiss Property juhtimissüsteem ja eestvedamise filosoofia põhinevad eesmärgipärase juhtimise põhimõtetel, mille käigus seatakse töötajatele kindlad tulemuspõhised eesmärgid. Töötajaid juhitakse tunnustavalt, suunavalt ning inspireerivalt ja sekkutakse ainult eesmärgiks kõrvalekaldumisel või tulemuste mittesaavutamisel (*Management by Objectives and Exemptions*).

Väärtust lisavad faktorid (*Value Creation Factors*) on ettevõtte ärimudelitest tulenevad põhielemendid, mis esindavad endas peamisi ressursse loomaks lisandväärtust läbi ettevõtte põhitegevuse. Swiss Property peamisteks lisandväärtust tekitavateks faktoriteks on tema suurepärase töötajad, eristuv toode/projekt, rahalised vahendid ning kasvule orienteeritud sobivad arendusprojektid.

Lisandväärtust tekitavateks protsessideks (*Value Creation Processes*) on ettevõtte põhiprotsessid, mis loovad lisandväärtust läbi lisandväärtust loovate faktorite (joonis 7). Swiss Property on orienteeritud pidevale protsesside kaardistamisele ja parendamisele, võttes aluseks *Kaizen* põhimõtteid.



Joonis 7: Swiss Property lisandväärtust loovad protsessid (VCP)

Allikas: (Swiss Property siseinfo)

Swiss Property müügi- ja kliendisuhetejuhtimine (CRM) keskendub peamiselt kolmele tegurile: turundusele, müügile ja kliendisuhetele. Müügiosakond kannab kliendi eest hoolt läbi terve projekti elutsükli ning projekti lõpus annab üle portfoolio, mis sisaldab ühtlasi

ka parandus- ja garantiidokumente. Aeg-ajalt kaasatakse müügitöösse ka väliseid teenusepakkujaid. Turundusprotsess toetab Swiss Property brändi loomist ning aitab tõsta ettevõtte teadlikkus müügi- ja kinnisvara omastamisprotsessis.

Kui ettevõtte juhtkond on otsustanud projektiga jätkata, juhitakse tervet projekti elutsükli (projekti arendus, müük, tootmine, hankimine ja paigaldus) läbilõikeliselt projektijuhtimise osakonna poolt. See protsess jälgib kõiki standardparameetreid nagu aeg, kvaliteet, kulud, tulud ning erinevad riskifaktorid. Seega, igal projektil on projektijuht, kes on vastutav kõigi vajalike protsesside ja organisatsiooni osakondade integreerimise eest projekti, saavutamaks edu, mida hinnatakse kliendi rahulolu ning valitud Swiss Property kriteeriumite järgi. Projekti elutsükli juhtimise (PLCM) osakond on seega vastutav ettevõtte peamise väärtusahela eest.

Arendustegevus ja kogu ärimudel keskendub pidevalt edukale kinnisvara või projektide identifitseerimisele ja omandamisele. See protsess nõuab põhjalikku analüüsi, mille tulemuseks on otsus, kas jätkata projektiga või mitte (*“go” or “no go”*). Otsus arendusprojektiga jätkamiseks, eriti keskmiste ja suurte projektide puhul, nõuab eelnevat põhjalikku õigusauditit. Järgmisena spetsifitseeritakse projekt (maht, kuluarvestus, modelleerimised jne) ning ostetakse maa. Peale investorite leidmist ning finantsplaani koostamist algavad läbirääkimised finantsinstitutsioonidega ning projekt antakse üle investeringute juhtimise osakonnale, kes töötab välja optimaalse finantsstruktuuri.

Projekti arendusfaasi lõpus edastatakse iga heaks kiidetud projekt tootmise planeerimise osakonnale, kus jagatakse projekt tootmis- ning hanketellimusteks. Integreeritud kvaliteedikontrolli kogu tootmisprotsessi vältel esindab ühtlasi ettevõtte põhiväärtusi. Peale tootmist leiab logistika osakond efektiivseima viisi elementide ja moodulite transpordi jaoks Šveitsi.

Kogu väärtust loov ehitusprotsess viiakse läbi Šveitsis ning ehitusosakond on vastutav kõigi vajalike lubade ning dokumentide hankimise eest. Protsessiga kaasneb põhjalik kvaliteedikontroll ning ehitusosakond on ühtlasi vastutav ka kõikvõimalike garantiitööde eest.

Strateegilise ostuprotsessi eesmärk on rahuldada kõiki tootmiseks ja vahendamiseks vajalikke nõudmisi. Efektiivne sisendlogistika peab töötama alati *Just-in-Time* põhimõttel.

Swiis Property juhib oma töötajaid, protsesse ja infotehnoloogiat integreeritud lähenemisega, saavutamaks maksimaalset efektiivsust. Ainult kõigi kolme valdkonna integreeritud juhtimine garanteerib töötajate hea soorituse, efektiivsed protsessid ning

kasutajasõbraliku ja usaldusväärse IT-keskkonna. Kõigis töötajate, protsesside ja IT-juhtimise valdkondades kasutatakse juhtivaid põhimõtteid ja kontseptsioone, saavutamaks kõrgemaid võimalikke juhtimisstandardeid, püüeldes operatsioonilise täiuslikkuse poole. Sisemine kommunikatsioon, kaasa arvatud kommunikatsioon juhtkonna ja töötajate vahel, kindlustab läbipaistva, avatud ja sõbraliku atmosfääri. Aktiivne muudatuste juhtimine aitab organisatsioonil ja töötajatel saada õigel ajal vajalikku informatsiooni, asjakohaseid koolitusi ning vajalikku toetust uute IT-alaste protsesside juurutamisel ja arendamisel.

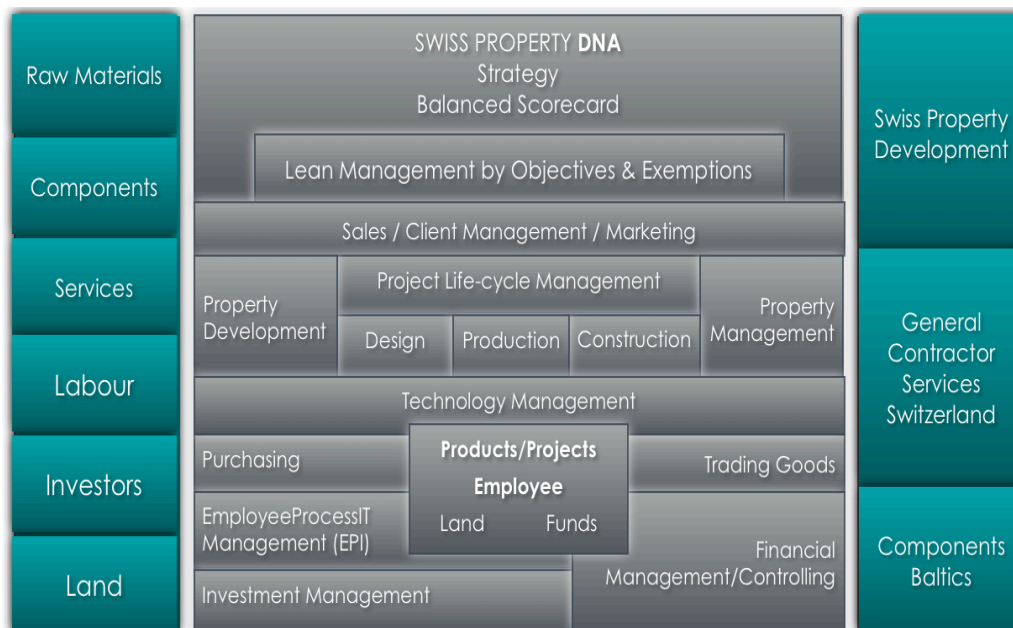
Investorite ja finantsasutuste pidev monitoorimine on ettevõtte investeeringute juhtimise osakonna põhiliseks ülesandeks ning seega on see ka üks Swiss Property võtmeprotsesse. Investeeringute juhtimisel on väga oluline osa meie projektide arendusfaasis, kuna osakonna ülesandeks on iga projekti finantside planeerimine ja struktureerimine. Swiss Property ärimudel pakub investoritele väga erinevaid võimalusi investeerimiseks.

Ettevõtte finantsjuhtimine koosneb raamatupidamisest, *controllingust* ja rahavoogude juhtimisest. Raamatupidamine järgib IFRS-i nõudeid ja võtab arvesse kõiki riikide spetsiifilisi nõudeid ja tingimusi. *Controlling* on proaktiivne ja jaotatud erinevate projektide, tootmise ning üldkulude vahel.

Swiss Property peamiseks sisendressurssideks arvestades tootmisprotsessi on toormaterjal, komponendid, teenused, tööjõud, investorid ja maa. Swiss Property on loonud efektiivsemaks hanketegevuseks eraldi juriidilise keha, kes ühtlasi omab portfooliosse kuuluvate toodete ainuesindusõigusi Balti regioonis. Ettevõtte sooviks on tööandjana värvata tööjõuturult oma valdkonna parimaid professionaale. Rahalisi vahendeid hangitakse nii investoritelt kui ka kapitaliturgudelt. Ettevõtte ärimudeli oluliseks teguriks on sellise kinnisvara leidmine, millest oleks võimalik arendada kasumlikud ning turu ootustele vastavad arendusprojektid.

Swiss Property tegutseb turul peamiselt eluaseme kinnisvara arendajana, mille sihtgrupiks on keskmise ja kõrge elatustasemega elanikkonna osa. Arendatavad elamuprojektid omastatakse kas täismahus või osaliselt.

Kirjeldatud elementide baasil moodustub Swiss Property terviklik ärimudel (joonis 8).



Joonis 8: Swiss Property Group'i ärimudel

Allikas: (Swiss Property siseinfo)

Swiss Property on orienteeritud pidevale ärimudeli täiendamisele selleks, et püsida jätkusuutlik ning saavutada operatsioonide täislikkus. Ettevõtte ärimudel põhineb tulemuspõhisel organisatsioonistruktuuril, mida toetavad sobivad infotehnoloogilised lahendused ning õigeaegne muutuste juhtimine, et kohaneda sise- ja väliskeskkonnast tingitud muutustele.

## 3. ANALÜÜS

### 3.1. Strateegiline audit Swiss Property Group'i ärimudelile

Nagu eelpool mainitud, viidi Swiss Property Group'i strateegiline audit läbi fookusintervjuu vormis (lisa 1). Intervjuule olid kaasatud grupi CEO, COO (*Chief Operations Officer*), tarneahela juht, personalijuht ning protsessi- ja IT-juht. Intervjuu käigus analüüsiti ning arutati läbi ettevõtte struktuur, strateegia, eesmärgid ning sise- ja väliskeskkonnast tulenevad tugevused, nõrkused, võimalused ning ohud.

#### 3.1.1. Väliskeskkonna analüüs

Ettevõtte väliskeskkonna moodustavad seda ümbritsevad tegurid (tingimused, trendid, jõud, sündmused, organisatsioonid jne), mis mõjutavad ettevõtte tegevust ja valikuid, avades ettevõttele võimalusi ja kutsudes esile riske (EAS, 2010). Väliskeskkond kujutab endast ettevõtte poolt kõige raskemini kontrollitavaid jõudusid ja nende tegurite alahindamine on ettevõtete strateegiate pörumise väga sagedaseks põhjuseks. (Karjus, 2003)

Käesolevas magistritöös uuriti väliskeskkonna analüüsi käigus ettevõtet ümbritsevat looduslikku-, sotsiaalset- ja üleüldist tegevuskeskkonda ehk tööstusharu. Välja püüti selgitada väliskeskkonnast tulenevad peamised võimalused ja ohud. Fookusintervjuu käigus selgunud peamistest faktoritest koostati EFAS (*External Factors Analysis Summary*) tabel (joonis 6) ning neid hinnati vastavalt olulisusele ning sellele, kuidas ettevõtte nendega hetkel toime tuleb.

Swiss Property tegevus on paljude faktorite tõttu mõjutatud ka looduslikust keskkonnast. Kuna ettevõtte kogu operatiivne tegevus on praktiliselt koondunud Eestisse, ent kogu sihtturg ning toodangu lõpppunkt on Šveitsis, toob see endaga kaasa mitmeid riske. Suurimateks ohtudeks on Šveitsi mägisest pinnavormist ning Alpide seismilisest keskkonnast tulenevad faktorid. Potentsiaalse seismilise ohu tõttu, on ehitiste projekteerimisele ette nähtud erinõuded, mille osas Eesti arhitektidel ja inseneridel puudub kogemus ja teadmised. See toob



aga endaga kaasa lisakulutused koolituste ning teadus- ja arendustöö näol. Samuti on selliste ohtude tõttu suurem ka operatsiooni risk ning oluliselt kallim hoonete kindlustamine.

Teiseks oluliseks looduslikuks faktoriks on Alpides talvise lumesaju ja kevadise suurveega kaasnevad riskid. Esiteks toob see jällegi hoonete projekteerimisel kaasa lisanõudeid ja sellest tulenevalt ka lisakulutusi. Teine ning isegi olulisem faktor on aga asjaolu, et raskete talviste olude tõttu on näiteks Alpides ehitusperiood aasta lõikes ajaliselt limiteeritud (mai-september). See toob endaga kaasa ülikõrge operatsiooniriski, kus väiksemgi kõrvalekalle või takistus algsest projektiplaanist- ja graafikust võib automaatselt kutsuda esile projekti hilinemise aasta võrra.

Kolmandaks oluliseks looduslikuks faktoriks on Šveitsi ja jällegi eriti Alpide piirkonna mägistest pinnavormidest tingitud piiratud transpordivõimalused. See on ka üheks põhjuseks, miks talvine ehitustegevus on selles piirkonnas võimatu. Ainuke võimalik transpordiviis sihtkohta on maanteetransport. Samas on mägiste olude ja kitsaste teede tõttu teatud piirkondadesse ligipääs suurte autodega piiratud või isegi võimatu. See eeldab väga põhjalikku ja läbimõeldud objekti geograafilise asukoha ülevaatus ning sellest tingitud analüüsi juba projekti väga varajases faasis. Projekti logistikaplaan peab olema strateegiliselt läbimõeldud ning kohandatud vastavalt kohalikele oludele. Väiksemgi eksimus ning valearvestus selles vallas võib taaskord kaasa tuua olulisi tõrkeid projekti kulgemises, mis omakorda võib põhjustada kogu projektigraafiku hilinemist ning võimalikke leppetrahve. Sellest tulenevalt võib hakata ka rolli mängima eelnevalt kirjeldatud piiratud ehitusperioodi faktor ja sellest tulenevad riskid. Autori arvates on see väga hea näide ettevõtte protsesside omavahelisest seotusest ja protsesside sujuva kulgemise olulisusest.

Suurimaks võimaluseks ja plussiks looduskeskkonda arvestades võib pidada aga loodusliku materjali (CLT) kasutamist põhitoodangu tootmisel. Puit on looduslik ja seega taastuv ressurss. Puidu kasutamisel on ettevõttel võimalik oluliselt vähendada oma toodetavate ehitiste ökoloogilist jalajälge, kuna eralduva CO<sup>2</sup> hulk võrreldes betooni ja terase kasutamisega on oluliselt väiksem. Betooni ja terase kasutamisel on materjalide tootmise energiakulu CLT-ga võrreldes ekvivalentne maja kütmiseks ja valgustamiseks vajamineva operatiivse energia hulgaga 12 aasta jooksul. (Miller, 2012) Kuna CLT on betoonist ja terasest ka oluliselt kergem materjal, on selle abil võimalik võita juurde ~10% kasulikku elamispinda.

Sotsiaalset keskkonda arvestades on kindlasti suurimateks mõjuteguriteks sihtrühma sissetulek ehk ostujõud ning sihtturu sotsiaalne segmenteeritus, millest sõltub otseselt ostetava kinnisvara tüüp (pereelamud vs üürikorterid jne). Ettevõtte peab tegema regulaarseid sihtturu-analüüse ja hoidma ennast kursis valitsevate trendidega ning arvestama ka prognoosidega. Ettevõtte toode ning tootmine peavad olema piisavalt paindlikud, et oleks võimalik reageerida potentsiaalsetele turuolukorra muutustele.

Suurimaks plussiks võib pidada haritud tööjõu ja heal tasemel spetsialistide olemasolu Eestis ning kõrgetasemeliste ülikoolide ning teadusasutuste olemasolu Šveitsis, kelle vahel saab edukalt korraldada teadmussiiret.

Sotsiaalsest keskkonnast tulenevateks suurimateks ohtudeks võib pidada kultuurilisi eripärasid ning keelebarjääri saksa, prantsuse ja itaalia keeles demograafilise osa vahel sihtturul, mis võib oluliselt kahandada turuvõimalusi. Tänapäevane ettevõtte turundustegevus on suunatud ainiti saksakeelsele Šveitsi piirkonnale.

Ettevõtte tegevuskeskkonnast tulenevatest võimalustest on suurimaks kindlasti Eesti ja Šveitsi tööjõukulude erinevusest tulenev konkurentsieelis. Võrreldes konkurentidega, on Swiss Property'l oluliselt väiksemad operatiivkulud ning see annab omakorda võimaluse investeerida rohkem tehnoloogiasse ja innovatsiooni. Autori meelest võivad just tehnoloogiline suutlikkus ning innovatsioonivõime osutada antud sektoris tänapäeval kriitiliseks konkurentsieeliseks ning eduteguriks.

Suureks eeliseks on ka Šveitsi stabiilne majanduslik ja poliitiline keskkond, suhteline sõltumatus eurosoonist ning Šveitsi frangi tugevus euro suhtes. Kuna ettevõtte opereerib Eestis eurodes, ent kõik tehingud emafirmaga toimuvad Šveitsi frankides, annab see Swiss Property-le konkurentidest oluliselt suurema ostujõu.

Väga suureks tegevuskeskkonnast tulenevaks ohuks on Šveitsi ning Euroopa Liidu erinevad normatiivid toodetele ja ehitusele. Šveitsi ehitusnormid on paika pandud Šveitsi Inseneride ja Arhitektide Liidu poolt ning neid nimetatakse SIA (*Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein*) normideks. SIA normid on oluliselt erinevad Euroopa Liidus kehtivatest normidest ning Eesti arhitektidel ja inseneridel nendega enamasti ka tõsisemaid kokkupuuteid ei ole olnud. Samas kontrollitakse SIA normide järgimist Šveitsis väga hoolikalt. See paneb ettevõttele lisakohustuse investeerida erinevatesse töötajate koolitustesse ja konsultatsioonidesse, teisalt sunnib kohalikke insenere ja arhitekte teatud aspektides ümberõppele, mis on samuti aja- ning rahakulu. Keerulisust lisab ka asjaolu, et väga paljud

SIA normid on kohalike administratiivüksuste ehk kantonite kaupa erinevad. Ühtlasi on SIA norme väga vähesel määral tõlgitud inglise keelde. Enamik materjalidest on kas saksa-, prantsuse- või itaaliakeelsed, ning ettevõtte peab oluliselt panustama ajaressursse normatiivide tõlkimisele, et muuta nad arusadavaks töövahendiks Eesti disainüksuse liikmetele (arhitektid, insenerid jt), kes ei valda saksa keelt kõrgtasemel.

Samuti võib suureks ohuks pidada konkurentsi võimalike asendustoodete näol. Ehkki Swiss Property'l on oluline hinnaeelis ning konkureerivad ettevõtted ei ole ka tehnoloogiliselt nii arenenud, võib määravaks saada n-ö kodumaise brändi eelistamine kohalike tarbijate poolt. Tugev bränd, kontseptuaalselt uus lähenemine majaehituses ning kõrge kvaliteet aitavad neid riske minimeerida ning seega peaks see olema autori arvates ka ettevõtte üheks peamiseks fookuseks.

Kokkuvõtte väliskeskkonna tähtsaimatest võimalustest ning ohtudest on välja toodud tabelis 3.

Tabel 3: EFAS tabel, väliste faktorite analüüsi kokkuvõtte

|    | VÄLISED FAKTORID  | OLULISUS | HINNANG<br>TÄNASELE<br>TOIMETULE<br>KULE | KAALUTUD<br>HINNANG |
|----|---|----------|--|---------------------|
|    | <b>Võimalused</b>   |          |  |                     |
| O1 | Stabiilne majandus- ja poliitiline keskkond                           | 0,05     | 3,0                                      | 0,15                |
| O2 | Suhteliselt kõrge elatustasemega sihtgrupp                            | 0,06     | 4,0                                      | 0,24                |
| O3 | Uudne lähenemine traditsioonilisele majaehitussektorile               | 0,2      | 4,8                                      | 0,96                |
| O4 | Oluliselt madalamad tööjõu- ja materjalikulu võrreldes konkurentidega | 0,1      | 2,5                                      | 0,25                |
| O5 | Pidevalt suurenev nõudlus korterite eraomandi vormile                 | 0,12     | 4,0                                      | 0,48                |
| O6 | Ettevõttele soodsad maksuerisused (Eesti vs Šveits)                   | 0,04     | 3,5                                      | 0,14                |
|    |   |          |  |                     |
|    | <b>Ohud</b>   |          |  |                     |
| T1 | Riiklikult defineeritud paigaldusperiood Alpides                      | 0,08     | 3,0                                      | 0,24                |
| T2 | Potentsiaalne seismiline aktiivsus                                    | 0,02     | 1,8                                      | 0,04                |
| T3 | Limiteeritud transpordivõimalused                                     | 0,08     | 4,5                                      | 0,36                |
| T4 | Riiklikud (SIA) ja kantonipõhised regulatsioonid majaehitusele        | 0,12     | 4,7                                      | 0,56                |
| T5 | Konkurents teiste ettevõtete poolt                                    | 0,08     | 3,1                                      | 0,25                |
| T6 | Kohaliku toodangu eelistamine klientide poolt                         | 0,05     | 2,2                                      | 0,11                |
|    |   |          |  |                     |
|    | <b>KOKKU</b>  | <b>1</b> |  | <b>3,78</b>         |

Allikas: (autori koostatud)

### 3.1.2. Sisekeskkonna analüüs

Ettevõtte sisekeskkond haarab kõiki tingimusi ja jõude organisatsiooni sees. Selle moodustavad sisemised tegurid (tingimused, sündmused, üksused, ressursid, juhtimisstiil, organisatsioonikultuur jne), mis mõjutavad töötajate käitumist, ettevõtte tegevust ning langetatavaid valikuid. Sisekeskkond on kontrollitav omanike ja ettevõtte juhtkonna poolt ning valdavalt allub juhtimisele. (EAS, 2010)

Ettevõtte sisekeskkonna analüüs ehk tugevuste ja nõrkuste välja selgitamine on oluline saamaks aru, kas ettevõtte on võimeline kasutama ära väliskeskkonnast tulenevaid võimalusi ja vältima sellest tulenevaid ohtusid. Sisekeskkonna analüüsi käigus identifitseeritakse, arendatakse ja kasutatakse ära kõik ettevõtte sisemised ressursid ja kompetentsid. (Wheelen & Hunger, 2012)

Käesolevas magistritöös uuris autor sisekeskkonna analüüsi käigus ettevõttesisest struktuuri, kultuuri ning ettevõtte erinevaid funktsioone. Välja püüti selgitada sisekeskkonnast tulenevad peamised tugevused ja nõrkused. Fookusintervjuu käigus selgunud peamistest faktoritest koostati IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) tabel ning neid hinnati vastavalt olulisusele ning sellele, kuidas ettevõtte nendega hetkel toime tuleb.

Swiss Property Group'i näol on funktsionaalse poole pealt tegu maatriksorganisatsiooni struktuuriga ettevõttega, mis moodustub traditsioonilisest liiniorganisatsioonist, mis on kombineeritud ettevõtte tegevusest lähtuva projektiorganisatsiooniga. Struktuur on loodud vastavalt ettevõtte strateegiale ja eesmärkidele. Kuna tegu on kasvufaasis oleva ettevõttega, siis toimub pidevalt struktuuri sobivuse analüüs ning kohandamine vastavalt ettevõtte arengule. Vaatamata sellele, et Swiss Property opereerib hetkel kahes eri riigis, toimub ettevõtte strateegiline juhtimine kogu grupi tasandil. Strateegilise juhtimise tugevaks visionääriks ning eestvedajaks on grupi CEO Dr. Lutz Mieschke, kes usub, et ettevõtte üksusi tuleb käsitleda mitte kui eraldi osakondi ja funktsioone, vaid pigem kui väärtusahelaid- ja võrgustikke. Lisaks sellele on tema strateegiliseks nägemuseks viia ellu tööstusharu muutev revolutsioon, rakendades elementmaja ehituses autotööstuse põhmõtteid, mis peaks kaasa tooma olulise efektiivsuse kasvu. CEO nägemust aitavad igapäevaselt ellu viia võtmevaldkondade juhid, kes on oma ala tõeliselt kogenud spetsialistid. Ettevõtte täpsem organisatsiooni struktuur koos valdkonna juhtidega on toodud välja lisas 2.

Swiss Property Group'i strateegias on tähtsal kohal ka inimestekeskse organisatsioonikultuuri loomine. Ettevõtte suurimaks sisemiseks põhiväärtuseks on tema töötajad, keda juhitakse läbi viie võtmevaldkonnast tuleneva põhimõtte:

- *leadership* (eestvedamine) – ettevõttes toimub töötajate tulemuspõhine juhtimine, kus läbi eeskuju, toetuse ning suunamise aidatakse kaasa töötajate eesmärkide saavutamisele;
- *development* (arendamine) – ettevõtte eesmärgiks on töötajate pidev jätkusuutlik arendamine, et tekiks sünergia pakutava lisandväärtuse kasvatamiseks. Töötajate arenguks on loodud arenguprogramm *SPR Academy*;
- *communication* (kommunikatsioon) – ettevõtte väärtustab avatud ja konstruktiivset sisekommunikatsiooni. Selleks viiakse regulaarselt läbi info- ja strateegiapäevi ning erinevaid töötajate ühisüritusi;
- *recruitment* (värbamine) – ettevõtte eesmärgiks on saada tööstusharu juhtivaks tööandjaks ning värbamisprotsessis väärtustatakse võrdeliselt professionaalset kompetentsi inimese väärtushinnangute ja isikuomadustega;
- *compensation & reward* (tasustamine ja tunnustamine) – ettevõtte palgapoliitika baseerub sisemise õigluse printsiibil ning peab oma loomult olema töötajate jaoks eelkõige motiveeriv ja inspireeriv.

Peamisteks ressursideks, mida ettevõtte sisekeskkonna analüüsis käsitleti olid turundus, finants, arendustegevus, operatsioonid ja logistika, inimressursi juhtimine ning infotehnoloogia.

Ettevõtte peamiseks turundusalaseks eesmärgiks on luua ettevõttest tugev ja teistest eristuv bränd. Kuna ettevõtte on kasvufaasis ja tegeletakse ka kapitali kaasamisega, on hetkel peamiseks fookuseks investorite tähelepanu saamine. Samas tegeletakse aktiivselt ka esimeste toodete müügiga ning brändi loomisega, rõhutades Swiss Property põhiväärtusi ja aspekte, mis neid konkurentidest eristab. Selle tõttu on hetkel grupi turundus- ja investeeringute juht kombineeritud ühes isikus ning kannab ametinimetust CIO (*Chief Investment Officer*).

Toote väljakujundamise aluseks on põhjalikult läbi viidud turuanalüüs, mille raames kaardistati põhjalikult kliendisegmendid, nende hinnatundlikkus, eelistused vanusegruppide ja perekonnaseisu järgi kui ka geograafiline paiknevus. Ettevõtte ei ole kindlasti sõltuv üksikutest

klientidest, vaid pigem just analüüsis kaardistatud tervetest segmentidest ning muutustest nende hulgas või nende karakteristikutes. Turundustegevuses peab kindlasti arvestama ka väliskeskonna analüüsi käigus välja selgitatud ühe suurima potentsiaalse ohu ehk võimaliku n-ö oma brändi eelistamisega. Seega on strateegiliselt läbi mõeldud turundustegevus kindlasti ettevõtte üheks võtmefunktsiooniks.

Nagu eelpool mainitud, on ettevõtte suurimaks finantsalaseks eesmärgiks hetkel kapitali kaasamine. Kapitali soovitakse kaasata nii ettevõttesse endasse kui ka arendusprojektidesse ning sellest lähtuvalt jagunevad ka investorid kahte gruppi: ühed, kes soovivad teha pikaajalisi investeeringuid ettevõttesse endasse ning teised, kes soovivad teha lühiajalisi investeeringuid konkreetsesse arendusprojektidesse.

Samuti võib finantsalaseks eesmärgiks pidada ka äärmise kuluefektiivsuse saavutamise võrreldes konkurentidega, tootes oma toodangut Eestis ning prefabritseerides maja elemente. Üheks suurimaks finantsalaseks tugevuseks võib pidada ettevõtte väga heal tasemel ning suure kogemustepagasiga finantseksperthe nii rahandusest, pangandusest kui finantsanalüüsist- ja juhtimisest. Samuti on suureks plussiks ettevõtte omanike tugev finantsvõimekus, mis annab võimaluse teha teatud investeeringuid ettevõtte arengusse ka ilma väliskapitali kaasamiseta.

Ehkki hetkel on Swiss Property Group'i rahavood negatiivsed, on tegu planeeritud kahjumiga ettevõtte arendamiseks ning sellesse investeerimiseks. Sellest tulenevalt tuleb ettevõttel igakuiselt arvestada kõrgete püsikuludega. Kasumisse soovib ettevõtte jõuda juba 2016. aastal.

Kesksel kohal ettevõtte arengus ja toimimises on kindlasti tehnoloogia- ja arendustegevus. Peamisteks eesmärkideks on saavutada kõrgeim võimalik innovatsiooni tase ning võtta tootmises kasutusele kõrgtehnoloogilised, ent samas standardiseeritud lahendused. Üheks suurimaks tugevuseks võibki pidada eraldi loodud tehnoloogiaüksust ning *Head of Technology* ametikohta, mida täidab väga suure ja spetsiifilise rahvusvahelise kogemusega isik. Käivitatud on seitse teadus- ja arendusprogrammi üldnimetuse all *Set-up to Succeed (SUTS)*, mille raames soovitakse välja töötada võtmetähtsusega valdkondi puudutavad tehnoloogilised lahendused ja standardid. Kuna ettevõtte eesmärgiks on ellu viia tehnoloogiline revolutsioon antud tööstusharus, on efektiivsete tehnoloogiliste lahenduste väljatöötamine väga suure tähtsusega. SUTS'ga paralleelselt toimub ettevõttes ka äriprotsesside kaardistamine, mille esmaseks prioriteediks on defineerida protsessid disainist

tootmisse (*Design to Manufacturing*), kuna esimese projekti elutsükkel on jõudnud faasi, kus toote disain ja projekteerimine on lõpusirgel ja tuleb anda sisend tootmisse, et kindlustada projekti graafikus püsimine. Nagu autor on eelnevalt maininud, on projekti ettevõttesiseselt tähtajas püsimine oluliselt seotud ka väliskeskonnast tingitud ohtudega.

Üheks kitsaskohaks on kindlasti Šveitsi spetsiifilise insener-tehnilise oskusteabe toomine Eestisse. Selle jaoks korraldatakse aktiivselt teadmussiiret Šveitsi ja ka teiste Euroopa riikide teadus- ja haridusasutuste (TÜ, TTÜ, *Zürich University*) ning konsultatsiooni- ja tehnoloogiaettevõtetega (*Lignum Consulting, Porsche Consulting*).

Suurimateks operatsioone puudutavateks prioriteetideks on järgnevate aastate jooksul tootmishoone rajamine ning esimese ehitusprojekti efektiivne läbiviimine. Ehkki esimene ehitusprojekt viiakse läbi ajutises tootmises, algab juba 2016. aastal Swiss Property Group'i enda kõrgtehnoloogilise elementmajade koostamise tehase ehitus.

Kuna ettevõtte eesmärgiks on täiesti uuel tasemel toote ja tootmisefektiivsuse saavutamine, võib siinkohal üheks miinuseks pidada varasema tootespetsiifilise kogemuse puudumist. Seega peab ettevõtte kindlasti arvestama tootmise algusfaasis teatud operatsiooniriskidega.

Tähtsaks eesmärgiks on ka operatsioonikulude optimeerimine ~30-40% võrreldes konkurentidega. Seda tahetakse saavutada LEAN põhimõtete järgimisega, elementide ja ühenduste standardiseerimisega, elementide prefabritseerimisega ning teatud ühikute modulariseerimisega (moodul-vannitoad). Selle abil vähendatakse ka paigaldusaega töömaal ja materjali kadu, mis omakorda tähendab väiksemat kapitalinõudlust.

Tähtsaks strateegiliseks faktoriks on ka ettevõtte tarneahela ja logistiliste lahenduste efektiivne toimimine. Tarneahela juhtpõhimõtteks on *smart-procurement* ning parimate tehingute ning hindade saavutamiseks on hanketegevuse jaoks loodud ka eraldi juriidiline keha (Nordic Supplies OÜ), mis on tarneahela üks suurimaid tugevusi. Logistiliste lahenduste tähtsus on otseselt seotud ka väliskeskonna analüüsis välja toodud piiratud transpordi ja ligipääsetavuse probleemidega. Seega on logistika planeerimine üks väga tähtis osa terve projekti plaanist.

Ettevõtte operatsioonide juht (COO) allub otseselt grupi CEO-le ning on ettevõtte praeguses faasis üks strateegiliselt kõige tähtsamaid ametikohti, kuna tema vastutusallas on kogu ettevõtte tootmisprotsessi käivitamine.

Nagu organisatsioonikultuuri kirjelduse juures juba sai välja toodud, on Swiss Property Group'i põhiväärtuseks (*core value*) inimesed, mida võib pidada ka ettevõtte üheks suurimaks tugevuseks ja konkurentsieeliseks ning võtmeteguriks strateegiliste eesmärkide saavutamisel. Sellest tulenevalt on ka inimressursside üksuse tegevuse tulemuslikkus ettevõtte jaoks strateegilise tähtsusega.

Ettevõtte inimressursside juhtimise tänaseks suurimaks eesmärgiks ning väljakutseks on vajaliku kompetentsi kaardistamine ning õigete inimeste leidmine nimetatud ametikohtadele. Lisaks professionaalsetele oskustele on värbamisprotsessis samaväärselt tähtis uue töötaja hoiakud ja väärtushinnangud. Kuna kompetents areneb kiiremini kui hoiakud, siis on sobiva mõttelaadiga inimeste leidmine võrdeliselt oluline. Toimub pidev töötajate areng ning kasvamine, eesmärgiga luua sünergia, mis toetaks kogu ettevõtte terviklikku arengut.

Ettevõtte inimressursside juhtimise strateegia on ühtne kõikide ettevõtte töötajate ja üksuste jaoks (sõltumata asukoha riigist). Küll aga võetakse arvesse riiklikke sotsiaalseid ja juriidilisi erisusi (palgaarvestus, ravikindlustus, pension jne). Personalijuhtimise valdkonnas on väga spetsiifilise kompetentsiga ametikohtade leidmisel kasutatud ka värbamisteenust osutavaid ning sihtotsingut pakkuvaid koostööpartnereid.

Swiss Property Group'i inimressursside juht allub otse grupi CEO-le, kuulub ettevõtte tippjuhtkonda ning täidab strateegilist rolli ettevõtte ühe kõige väärtuslikuma ressursi-inimeste- juhtimisel ettevõttele seatud eesmärkide saavutamiseks.

Ettevõtte infotehnoloogiaalasteks (IT) eesmärkideks on praktiliselt kogu ettevõtte töö digitaliseerimine (BIM), kasvatamiseks efektiivsust ja töökorralduse operatiivsust. Samuti tuleb sujuva kommunikatsiooni tagamiseks üles ehitada korralik siseveeb ning tulevikus ka kogu ettevõtte sujuva ja ühtlase töö tagamiseks sobiva ERP (*Enterprise Resource Planning*) süsteemi väljatöötamine. Ehkki ettevõtte tootmistegevus ei ole veel käivitunud, käib juba aktiivne töö ning arendustegevus sobiva tarkvara leidmiseks.

Suurimaks väljakutseks ja ühtlasi ka suurimaks nõrkuseks on praegu aga ettevõtte kõiki vajadusi rahuldava tootespetsiifilise projekteerimistarkvara leidmine. Kuna kõik üldtunnustatud projekteerimistarkvarad on üles ehitatud arvestades eelkõige betooni ja terase eripärasid, on puitelementmajade projekteerimise ja ehitamise täies mahus digitaliseerimine väga keeruline.



Ettevõtte protsessi- ja IT-juht allub otse grupi CEO-le ning mängib samuti strateegiliselt väga tähtsat rolli, eriti praeguses ettevõtte kasvu faasis, kus välja on vaja töötada kogu grupi tööd puudutavad IT-lahendused ning kaardistada ja välja töötada kõik ettevõtte tegevust kirjeldavad äriprotsessid.

Kokkuvõtte sisekeskkonna tähtsaimatest tugevustest ning nõrkustest on välja toodud tabelis 4.

Tabel 4: IFAS tabel, sisemiste faktorite analüüsi kokkuvõtte

|    | SISEMISED FAKTORID  | OLULISUS | HINNANG<br>TÄNASELE<br>TOIMETULEKULE | KAALUTUD<br>HINNANG |
|----|---|----------|--------------------------------------|---------------------|
|    | <b>Tugevused</b>  |          |                                      |                     |
| S1 | Suurte kogemustega grupi juhtkond   | 0,08     | 5,0                                  | 0,4                 |
| S2 | Tootmisprotsessi digitaliseerimine  | 0,08     | 3,5                                  | 0,28                |
| S3 | Inimestekeskne organsiatsioonikultuur   | 0,07     | 4,0                                  | 0,28                |
| S4 | Kõrge innovatsioonitase   | 0,08     | 4,0                                  | 0,32                |
| S5 | Tugev finantsvõimekus   | 0,06     | 3,5                                  | 0,21                |
| S6 | Unikaalne ärimudel  | 0,09     | 5,0                                  | 0,45                |
| S7 | Läbimõeldud tarneahel   | 0,06     | 2,5                                  | 0,15                |
| S8 | Tugeva oma brändi loomine   | 0,08     | 3,5                                  | 0,28                |
|    |   |          |                                      |                     |
|    | <b>Nõrkused</b>   |          |                                      |                     |
| W1 | Tootmisüksuse ülesehitamine   | 0,09     | 3,0                                  | 0,27                |
| W2 | Kõikidele disaini ootustele vastava projekteerimistarkvara leidmine                     | 0,08     | 3,5                                  | 0,28                |
| W3 | Šveitsi-spetsiifilise <i>knowhow</i> tootmine Eestisse                                  | 0,06     | 4,0                                  | 0,24                |
| W4 | Teatud juhtivatel ametikohtadel olevate võtmeisikute varasem inimeste juhtimise kogemus | 0,05     | 2,5                                  | 0,13                |
| W5 | Tootespetsiifilise insenertehnilise personali leidmine                                  | 0,07     | 3,2                                  | 0,22                |
| W6 | Kõrged püsikulud  | 0,05     | 2,0                                  | 0,10                |
|    |   |          |                                      |                     |
|    | <b>KOKKU</b>  | <b>1</b> |                                      | <b>3,61</b>         |

Allikas: (autori koostatud)

### 3.1.3. Strateegiliste faktorite analüüs

IFAS ning EFAS tabelites välja toodud sise- ja väliskeskkonna tähtsaimate tegurite analüüsi tulemusena selgitati auditi käigus välja ettevõttele strateegiliselt tähtsaimad tegurid.

Strateegilistele teguritele viidi omakorda läbi analüüs ning samuti anti hinnangud nende olulisusele ning ettevõtte toimetulekule nendega. Samuti hinnati nende olulisust ajalises mõõtmises, ehk millised tegurid on kriitilised lähimas perspektiivis (kuni 1 aasta), millised keskmises perspektiivis (1-3 aastat) ning millised pikemas perspektiivis (3-5 aastat). Tulemused kanti SFAS (*Strategic Factors Analysis Summary*) tabelisse (tabel 5).

Tabel 5: SFAS tabel, strateegiliste faktorite analüüsi kokkuvõte

|   | STRATEEGILISED EDUTEGURID  | OLULISUS | HINNANG<br>TÄNASELE<br>TOIMETULEKULE | KAALUTUD<br>HINNANG | AJALINE MÕÖDE* |   |   |
|---|--|----------|--------------------------------------|---------------------|----------------|---|---|
|   |  |          |                                      |                     | L              | K | P |
| S | Suurte kogemustega grupi juhtkond                                      | 0,1      | 4,5                                  | 0,45                |                |   | X |
| S | Kõrge innovatsioonitase  | 0,1      | 4,0                                  | 0,40                |                |   | X |
| S | Unikaalne ärimudel   | 0,18     | 5,0                                  | 0,90                |                |   | X |
| W | Kõikidele disaini ootustele vastava<br>projekteerimistarkvara leidmine | 0,1      | 3,5                                  | 0,35                | X              |   |   |
| W | Tootmisüksuse ülesehitamine  | 0,15     | 3,0                                  | 0,45                | X              |   |   |
| O | Uudne lähenemine traditsioonilisele<br>majaehitussektorile             | 0,12     | 4,8                                  | 0,58                |                | X |   |
| O | Pidevalt suurenev nõudlus korterite<br>eraomandi vormile               | 0,08     | 4,0                                  | 0,32                |                | X |   |
| T | Limiteeritud transpordivõimalused                                      | 0,09     | 4,5                                  | 0,41                | X              |   |   |
| T | Riiklikud (SIA) ja kantonipõhised<br>regulatsioonid majaehitusele      | 0,08     | 4,7                                  | 0,38                | X              |   |   |
|   | <b>KOKKU</b>   | <b>1</b> |                                      | <b>4,23</b>         |                |   |   |
|   | * L-lühiajaline / K-keskmise / P-pikaajaline                           |          |                                      |                     |                |   |   |

Allikas: (autori koostatud)

Analüüsist selgus, et Swiss Property Group'i suurimateks tugevusteks võib pidada suurte kogemustega ning kompetentset grupi juhtkonda, kõrget innovatsioonitaset ning olulisimana- tema unikaalset ärimudelit. Samuti selgus, et kõiki tugevusi tuleks käsitleda pigem pikaajalises perspektiivis, kuna enim mõjutavad nad just ettevõtte pikaajalisi eesmärke.

Suurte kogemustega grupi juhtkond on olnud ka Swiss Property Group'i asutajateks, nad on grupi suurimad visionäärid ja suunanäitajad ning on pannud aluse ka ettevõtte ärimudelile. Seega avaldavad nad suurt mõju ettevõtte sooritusele ning jätkusuutlikkusele.

Ettevõtte ärimudel baseerub iseenesest teada-tuntud kontseptsioonidel ning tegu ei ole n-ö jalgratta leitamisega ega ka raketiteadusega. Ärimudeli tuumikideeks on lihtsalt protsesside efektiivsem elluviimine ning üldine efektiivsuse kasvatamine kõikides

funktsioonides. Digitaalse ehitusprotsessi abil saab Swiss Property selge tehnoloogilise eelise ehitussektoris ning keskendudes disainile, planeerimisele ja tööstuslikule tootmisele, on võimalik saavutada täiesti unikaalne kvaliteedi tase võrreldes klassikalise majaehitusprotsessiga. Seega võib unikaalset ärimudelit ja kõrget innovatsioonitaset käsitleda ka ühise tugevusena.

Suurimateks nõrkusteks, nagu analüüsist selgus, on kõikidele disaini ootustele vastava projekteerimistarkvara leidmine ning ettevõtte põhitoote kõiki vajadusi rahuldava tootmisüksuse ülesehitamine. Kuna need faktorid on ettevõtte arengu seisukohast ka väga kriitilise tähtsusega, asuvad nad ajalises mõõtnes kindlasti lühiajalises perspektiivis ning nendele peab leidma lahendused 2015. aasta jooksul.

Nende kahe faktori ühisnimetajaks on kindlasti ülimalt efektiivse D2M (*Design to Manufacturing*) protsessi kaardistamine ning elluviimine. See on ka ettevõtte protsessijuhtimise valdkonna suurimaks eesmärgiks ja väljakutseks ning protsessi kaardistamisega tegeletakse äärmiselt aktiivselt.

Ettevõtte suurimaks võimaluseks strateegilises plaanis on kindlasti tema uudne ja innovatiivne lähenemine majaehitusele. Kunagi varem pole autorile teadaolevalt ükski ettevõtte proovinud majaehituse üle kanda autotööstuses levinud kontseptsioone ja põhimõtteid. Samuti ei ole palju neid ettevõtteid, kellel oleks see võimalus ning kes oleks koondanud kogu arendusprojekti elutsükli ühte ettevõttesse (vt joonis 3) ning digitaliseerinud kogu toote disaini- ja projekteerimistegevuse.

Nende faktorite abil püüab Swiss Property Group saavutada turul n-ö uue tulija eelist (*first mover advantage*). Vertikaalselt integreeritud ning ühtlaselt jaotunud ärimudel tagab ettevõttele tugeva ja unikaalse väärtuspakkumuse kiiresti areneval puitkonstruktsioonide turusegmendis, nii innovatsiooni kui kuluefektiivsuse perspektiivist.

Veel üheks võimaluseks on sihtturul pidevalt kasvav huvi eraomanduses olevate korterite vastu. Hetkel omab vähem kui 40% turu populatsioonist enda kinnisvara. Aastal 2014 ehitati Zürichi ümbruses enam kui 43 000 uut korterit ning kõik prognoosid näitavad, et aastatel 2016-2020 ehitatakse samuti keskmiselt 40 000 uut korterit igal aastal. Šveitsi kinnisvaraehituse turg on väga fragmenteeritud ning seal tegutseb väga suur arv väikseid ettevõtteid. Seega peaks turule sisenemine olema suhteliselt lihtne, eriti kui pakutav toode ületab ootusi nii kvaliteedi, disaini kui hinna osas. Swiss Property peamised eesmärgid toode- ja turustrateegia osas on õige sihturu leidmine, mis sobiks kokku nende tootega; õige

sihtgrupi leidmine, kes oleks huvitatud nende tootest; õige toote defineerimine, mis vastaks sihtgrupi nõudmistele ja võimalustele ning õigete projektide leidmine, mis sobiks kokku nende tootevalikuga.

Analüüsist selgus, et üheks suurimaks ohuks on sesoonselt ja geograafiliselt piiratud transpordi võimalused potentsiaalsete projektide sihtkohtadesse. Ettevõtte logistika- ja tarneahela protsessid peavad olema äärmiselt strateegiliselt läbi mõeldud, arvestades kõiki toote- ning asukohaspetsiifilisi faktoreid, ning tihedalt seotud teiste projektijuhtimist puudutavate protsessidega. Iga potentsiaalse projekti n-õ eelprojekti (*pre-project*) staadium peaks endas hõlmama põhjalikku logistiliste faktorite analüüsi ning objekti asukoha kaardistamist, vältimaks hilisemaid probleeme, mis võivad tuleneda nii puhtalt geograafilistest asjaoludest kui ka erinevatest kohaliku omavalitsuse poolt kehtestatud normidest või piirangutest.

Teise suurima ohuna võibki välja tuua just riiklikud ja kantonipõhised normatiivid (SIA) ehitustegevusele, mis erinevad oluliselt erinevatest Euroopa Liidus kehtivatest normidest, millega Eestis baseeruv insener-tehniline personal hästi kursis on. Normide tundma õppimiseks ning nendes orienteerumiseks peab ettevõtte korraldama palju koolitusi ning erinevaid *workshope*. Töö erinevate normatiividega peab käima käsi-käes toodete disainimise ja projekteerimisega, kuna projekti elutsükli hilisemas faasis välja tulevad vastuolud võivad põhjustada palju ebameeldivusi nii administratiivses kui finantsilises plaanis. SIA normide tõlkimine ning selgitamine on ka üks seitsmest käivitatud teadus- ja arendusprogrammist (SUTS).

Nagu analüüsist selgus ja ka SFAS tabelist näha, on ajalises perspektiivis kõige kriitilisemad, ehk need mis mõjutavad ettevõtte tegevust enim lähiajal, just väliskeskonnast tulenevad ohud ning sisekeskkonnast tulenevad nõrkused. Kuna esimene ehitusprojekt on n-õ põhiprojekti faasis, on äärmiselt kriitilise tähtsusega käivitada 2015. aastal efektiivselt tootmistegevus. Samuti on oluline, kuna ettevõtte eesmärk on ehituse digitaliseerimine, leida või töötada välja sel aastal sobiv tarkvaraline lahendus puitkonstruktsioontoodete terviklikuks disainimiseks ja projekteerimiseks. Samuti nõuab ettevõtte esimene ehitusprojekt logistikaprotsessi ja -plaani kiiret välja töötamist ning SIA normide juurutamist Swiss Property igapäevatoösse.

Lühidalt kokku võttes, on Swiss Property Group'i strateegiliselt tähtsateks ülesanneteks lühiajalises perspektiivis oma nõrkuste elimineerimine, või nende tugevusteks muutmine ning riskide maandamine väliskeskkonnast tulenevate ohtude suhtes.

### **3.2. Järeldused ja ettepanekud**

Swiss Property strateegiline juhtimine toetab teoorias väljatoodud seisukohti, mille kohaselt on strateegiline juhtimine juhtkonna otsuste ning tegevuste kogu, mis aitab muuta tegevust efektiivsemaks ning saavutada püstitatud eesmärgid.

Autor kaardistas käesolevas magistritöös Swiss Property strateegilise juhtimise protsessi ning analüüsis hetkel ettevõttes kehtivat ärimudelit. Autori arvates on ettevõtte oma esimese kahe tegevusaasta jooksul töötanud välja väga efektiivse ning eesmärgipõhise ärimudeli ning selle elluviimist toetavad strateegilised faktorid.

Läbiviidud strateegilise auditi tulemusena võib autor tunnustavalt teha järelduse, et Swiss Property Group'i suurimaks sisemiseks tugevuseks on tema laialdaste kogemustega tippjuhtkond eesotsas grupi CEO Dr. Lutz Mieschkega, kes on ettevõtte strateegilise tegevuse suurvisionäär ning omab väga selget nägemust unikaalse ning tööstusharu muutva ärimudeli elluviimiseks. Kui viimase viieteistkümne aasta jooksul on maailmas toimunud oluline infotehnoloogiline areng, siis ei ole see mõjutanud ehitussektori tootlikkuse kasvu ning veel tänagi ehitatakse maju konventsionaalselt ning väljakujunenud tavade järgi. Swiss Property Group'i CEO strateegiliseks visiooniks on tuua autotööstuse põhimõtted (*LEAN, Kaizen*) üle majaehitussektorisse ning panna elementmajade tootmine tööle industrialiseeritud viisil, säilitades sealjuures toodete kliendikesksuse ning isikupärasuse. Kahtlemata on autori meelest siinkohal tegemist väga julge visiooniga. Kuna grupi CEO tuleb Saksamaalt, millele on omane väga kõrge industrialiseerituse tase, siis jääb autor lootma, et antud tootmiskontseptsioonide teadmussiore jõuab Eestisse ning ettevõtte on valmis investeerima vajalikul määral ettevõtte töötajate arendamisse ning koolitusse. *Industry 4.0* võiks olla autori meelest Swiss Property jaoks suund, mille poole pürgida ning mille raames oma ärimudelit edasi arendada.

Lisaks sellele peab autor üheks olulisemaks Swiss Property unikaalse ärimudeli kontseptsiooniks kogu arendusprojekti elutsükli haldamist ühe ettevõtte siseselt ning absoluutse terviklahendusena alates arendatava maa valikust kuni industriaalse tootmise,

paigalduse ning haldusteenuse osutamiseni. Autori arvates on ettevõtte eesmärk vähendada erinevate sidusgruppide (*stakeholders*), nagu arhitektuuriettevõtte, inseneribüroo, peatöövõtja, arvu toote arendusprojekti kriitilise tähtsusega, et luua unikaalne konkurentsieelis ning viia ellu ettevõtte innovaatiline ärimudel ja visioon.

Lisaks sellele on ettevõtte äritegevuse kontseptsioonis võtmetähtsusega arhitektuursete ning insenertehniliste lahenduste standardiseerimine. Ettevõtte panustab oluliselt projekti kui maja arendustegevusse eesmärgiga töötada 80% ulatuses välja standardsed elementlahendused ning 20% osas säilitada projektide individualiseeritus. Ainult nimetatud lähenemine võimaldab autori meelest majaehitust arendada autotööstuse filosoofial, kus reaalsele tootmisele ja ehitusele eelneb arendusprojektide virtuaalne valmimine standardiseeritud elementidest ehitusmudelis. Autor näeb omapoolse ettepanekuna suurendada veelgi enam ettevõttes tootearenduse insenertehnilist töötajaskonda, et tagada parimad võimalikud standardiseeritud tooted koos seda toetavate tehnoloogiliste lahendustega. Kui täna veedavad Šveitsi insenerid Eestis kokkuleppeliselt ühe nädala kuust, siis autori meelest oleks otstarbekas ettevõtte käivitusfaasis suurendada nimetatud personali töötamiste Eestis 50-le protsendile. See aitaks oluliselt kaasa nii arendustegevusele kui ka teadmiste ülekandele. Vaatamata sellele, et Eesti majanduses on suur osakaal puidutööstusel, ei ole Eestis kahjuks Swiss Property Group'i tootespetsiifiliste teadmistega puiduinsenere ning väga suur osa arendus- ja koolitustegevusest tuleb teha ettevõttel endal. Eesmärkide ning visiooni paremaks saavutamiseks võiks ettevõtte kaaluda sisulist koostööd ka Eesti ülikoolidega nii arendustegevuse valdkonnas kui ka sobivate teadmistega töötajate järelkasvu tagamisel.

Autori hinnangul annab kolme eelpool kirjeldatud teguri kooslus Swiss Property'le võimaluse ning ühtlasi vajalikud eeldused viimaks ellu tööstusharu muutev revolutsioon, mille käigus uudne lähenemine majaehituses kombineeritakse autotööstuse tootmisfilosoofia ning lähtekohtadega. Siiski näeb autor, et visiooni elluviimiseks tuleb ettevõttel tegutseda kiirelt (*first mover advantage*) ning seda läbi tugeva strateegilise ja eesmärgipärase juhtimise, kus võtmerolliks on toodete standardiseerituse ning individualiseerituse omavahelise kooskõla.

Eesmärgipärast juhtimist toetab ka Swiss Property organisatsioonistruktuur, mis kombineerib endas nii liini- kui ka projektiorganisatsiooni ning kus uue suunana soovitakse loobuda täielikult traditsioonilisest liiniorganisatsioonist ning minna üle väärtuspõhisele

organisatsioonistruktuurile (*value-networks*), mis annaks inimestele suuremad võimalused iseseisvalt tegutseda ning enam ettevõtte tegevuses kaasa rääkida. Ühtlasi vähendaks see ettevõtte loominguuliste juhtivtöötajatelt administratiivsete tööülesannete mahtu ning võimaldaks enam tegeleda eesmärgipäraste arendusprojektidega. Autor on arvamusel, et nimetatud organisatsioonistruktuuri ülesehitus on töötajate kaasamisel ettevõtte eesmärkide saavutamiseks väga motiveeriv ning inspireeriv. See aitab suurendada tööga rahulolu, milleks andis ilmselgelt kinnitust ka läbiviidud töötajate töörahulolu-uuring, ning ühtlasi tõsta tööviljakust. Madal organisatsioonistruktuur on autori meelest Swiss Propertyle ainuõige valik, sest see väärtustab inimest kui indiviidi, avab inimeste parima võimaliku potentsiaali ning motiveerib inimesi teostamaks isiklikke eesmärke läbi ettevõtte eesmärkide saavutamise. Autor näeb aga täiendavat vajadust keskastmejuhtide koolitamisele, sest enamik neist on eelnevalt olnud kas väikeettevõtjad või töötanud väikestes kollektiivides ning neil puudub rahvusvahelises ettevõttes töötamise ning meeskonnatöö kogemus. Lisaks sellele peab autor kriitiliseks paari võtmepositsiooni täitmist, nagu kvaliteedijuht ning disaini juht (*head of design*).

Autor peab oluliseks konkurentsieeliseks ettevõtte organisatsioonikultuuri, mis läbi oma inimesekeskuse ning põhiväärtuste on suutnud kaasata töötajad ettevõtte visiooni ning missiooni elluviimisele parimal võimalikul viisil. Autori jaoks on esmakordne töötada ettevõttes, kus kõik ettevõtte töötajad on 100%-liselt motiveeritud ettevõtte edu saavutamisele, kus väärtustatakse indiviide ja nende eripära ning kus läbi avatud organisatsioonikultuuri püütakse välja tuua iga inimese parimad professionaalsed kompetentsid. Autori jaoks on tunnustav ettevõtte Tuleviku Tööandja tiitli pälvimine 2015.aasta alguses ning veendumus, et inimesed on ainsaks ajale vastupidavaks konkurentsieeliseks, on autori meelest Swiss Property üks kandvamaid edutegureid. Ettevõttes toimub pidev töötajate tulemuspärane juhtimine ning kahel korral aastas viiakse läbi töötajate arenguestluseid, mis autori meelest oluliselt toetab ettevõtte inimesekeskust ning seisab hea selle eest, et kõikide ettevõtte töötajate tegevust järjepidevalt monitooritakse, hinnatakse ning vajaduse korral suunatakse. Lisaks sellele väärtustab ettevõtte ühiskonnale edasiandmise põhimõtet ning osaleb mitmetest Eesti elu edasiviivates heategevusprojektides.

Autor peab väga väärtuslikuks ka ettevõtte orienteeritust oma töötajate pidevale arengule, sest ollakse veendunud, et organisatsiooni areng saab toimuda ainult läbi töötajate ja ettevõtte arengu saavutatud sünergia. Ettevõtte käsitleb ennast kui õppivat organisatsiooni, kus

pidevalt toimub teadmiste siire, seda nii sise- kui ka väliskoolituste näol. Ettevõtte on loonud tänaseks oma *Swiss Property Academy*, mille tegevuse sihipärane suunamine aitab kaasa nii töötajate kompetentside kui ka isikuomaduste arengule.

Ettevõtte ärimudeli elluviimisel on autori meelest üheks suurimaks väljakutseks leida kõikidele arendus-, disaini- ning tootmisprotsessidele vastav ühtne projekteerimistarkvara. Täna kasutab ettevõtte erinevaid ehitusinfo modelleerimise ning dokumentatsiooni haldamise tarkvarasid toetamaks arhitektide, inseneride ning tootmisoperatsioonide elluviimist (Tekla, CAD-süsteemid, BIM jt). Ehitise virtuaalse mudeli loomine toimub läbi BIM-i, kus struktuuralse andmebaasina organiseeritakse kõikide ehitusandmete kogum. Autori meelest tuleks ettevõttel teha olulist täiendavat uurimustööd parima võimaliku ning vähem tööprotsesse dubleeriva projekteerimistarkvara leidmiseks. Sellega kaasneks ettevõttele ka oluline ajaline sääst ehitusmudeli väljatöötamisel ning tööprotsesside efektiivsus. Kogu disaini- ning projekteerimistegevuse edukas digitaliseerimine on autori arvamuse kohaselt üheks Swiss Property suurimaks konkurentsieeliseks.

Autor on magistritöö kirjutamise tulemusena veendunud, et ettevõtte omanikud on õigel ajal tundnud ära ühe põhilise väliskeskkonnast tuleneva võimaluse, nimelt Šveitsi kinnisvaramaastikul aset leidvad muudatused, kus on toimumas eluaseme omandi-staatuse muutus läbi inimeste kasvava nõudluse korteri eraomanduseks. Kui siiani iseloomustas kinnisvaraturgu tugev rendipindade ülekaal 60-70%, siis täna on inimeste eelistuseks kujunemas oma eluasemepinna soetamine. Kuna üks ettevõtte suuromanike, Oliver Wolfensberger, on Šveitsi üks tunnustatumaid kinnisvaraarendajaid, siis annab see ettevõttele suurepärased eeldused saada üheks esimeseks reageerijaks turu muutustele ning trendidele. Autor näeb aga omapoolselt, et ettevõtte võiks veelgi enam panustada ressursse sihtturgude kaardistamisele ning turuvajaduste ja ootuste segmenteerimisele. Tuues paralleele Osterwalderi (2004) lähenemisega, on kliendisegmentide väljaselgitamine ärimudeli oluliseks osaks. Kahjuks on see ettevõtte tänases ärimudelis jäänud teisejärguliseks ning detailideni defineerimata. See võimaldaks autoripoolse ettepanekuna ettevõttel paremini välja töötada ka konkreetsed turustuskanalid. Kui täna on ettevõtte peamiseks tarbijagrupiks kõrge ning üle keskmise sissetulekuga elanikkond, siis oleks autori meelest mõistlik võtta arvesse kogu kinnisvaraturu muutust potentsiaalse tervikuna ning laiendada arendusprojektide kontseptsiooni ka keskmisele ning vähemnõudlikule elanikkonnagrupile. Kuna antud kinnisvaraturu muutus on omane kogu Šveitsile, siis oleks autori meelest mõistlik kaaluda



tegevuse laiendamist lisaks saksakeelse elanikkonnaga piirkondadele ka prantsuse- ning itaaliakeelsetesse kantonitesse.

Üheks suuremaks väliskeskkonnast tulenevaks väljakutseks on autori meelest ettevõtte tegevusele Šveitsi geograafilisest asukohast ning mägisest piirkonnast tingitud ajalised piirangud teostatavaks ehitustegevuseks ehk ehitustegevuse sesoonsus, mis on lubatud Šveitsi mägistel aladel ainult maikuust septembrini. Iga väikseimgi takistus ning viivitus projekteerimistegevuses või siis tootmisprotsessis võib kulmineeruvalt viia ehitustegevuse edasilükkumiseni kuni aastaks ning sellega võib kaasneda ettevõtte tegevusele nii olulised rahalised kahjud kui võib saada kahjustada ka ettevõtte reputatsioon. Sellest tulenevalt on autori meelest ettevõtte jaoks kriitilise tähtsusega kogu tarneahelaprotsessi detailne väljatöötamine.

Mägised piirkonnad seavad olulised kitsendused ka sobiva transpordivahendi valikul, kus peamise meetodina on võimalik ainult maanteetransport. Antud valdkonna riskide maandamisega tuleb autori arvates ettevõtte juhtkonnal püsivalt tegeleda, et leida alternatiive kitsaskohtadele logistika- ning tarneahela protsessis.

Kolmandaks oluliseks kriteeriumiks on autori arvates ettevõtte tegevusele Šveitsi riiklikud normatiivid ehitustegevusele (SIA). Kuna Šveits ei ole Euroopa Liidu liikmesriik, siis kehtivad seal eraldiseisvad normatiivid, millele lisanduvad veel ka kantonipõhised erisused ning seaduslikud normid, head tavad. Kuna SIA normid eksisteerivad ainult saksa, prantsuse ja itaalia keeles peab ettevõtte oluliselt panustama SIA normide tõlketgevusele ning töötajate koolitusele normatiivide valdkonnas. Siiski peab autor tunnustavalt märkima, et ettevõtte teeb normatiivide tõlkimise osas suuri edusamme ning SIA normid on defineeritud ka eraldi teadus- ja arendustegevuse projektina. Teadmussiirde toomine Šveitsist Eestisse saab aga olema ettevõtte jaoks jätkuv väljakutse ning oluline osa ettevõtte *Swiss Property Academy* tegevuses. Autor näeb siin ühe võimalusena ka olulisemate SIA normide tõlkimist eesti keelde, kuni enamik projekteerimisüksuse töötajatest on eestlased.

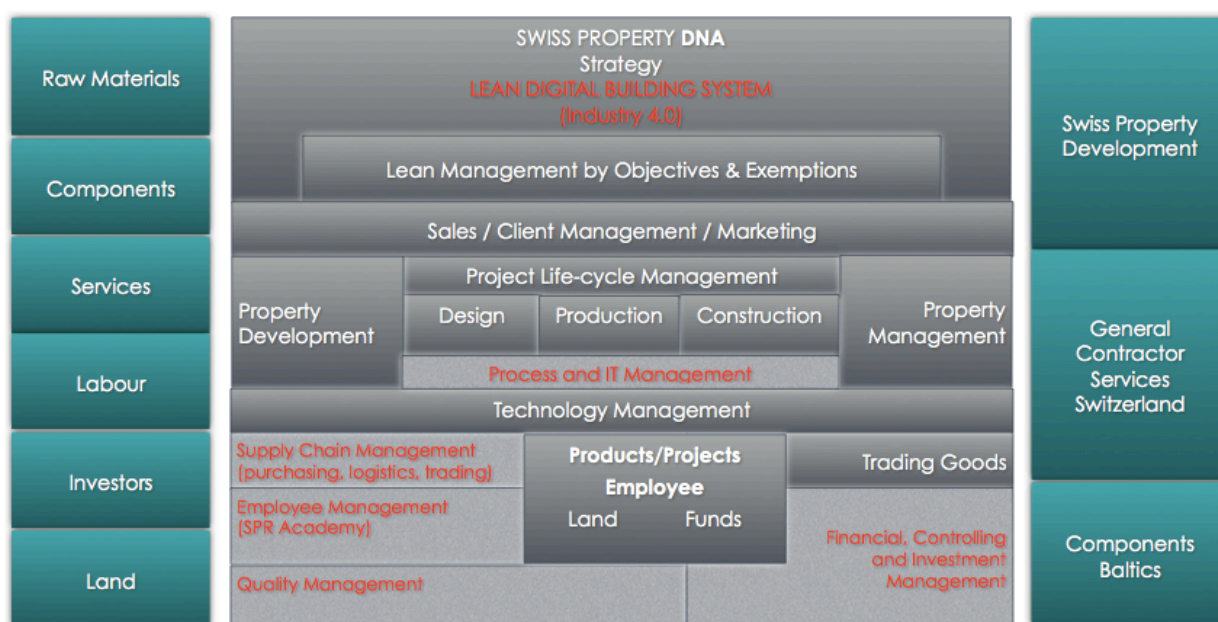
Võttes arvesse ülalpool toodud järeldusi võib autor öelda, et ettevõtte suurimaks väljakutseks lühiajalises perspektiivis on sobiva puidule kui peamisele ehitusmaterjalile orienteeritud infotehnoloogilise tarkvara leidmine, eesmärgiga võimaldada kogu projekteerimis- ning ehitustegevuse digitaliseerimine.

Teiseks kriitiliseks lühiajaliseks teguriks on tootmisüksuse ülesehitamine Eestis. Ettevõtte esimese arendusprojekti tootmisvalmidus saabub 2015.aasta detsembriks ning

selleks hetkeks peab ettevõttel olema tagatud vajalik tootmispind koos inimressursi ning efektiivse tarneahelaga.

Pikemas perspektiivis on ettevõtte jaoks kriitilise tähtsusega unikaalse ärimudeli säilimine, kiire reageerimine turu muutustele, arengutele ja uuendustele, et kuue aasta perspektiivis viia ellu kogu tööstusharu muutev revolutsioon majaehitusektoris.

Võttes arvesse eelpool välja toodud soovitusi ja ettepanekuid, on autor teinud mõningad omapoolsed praktilised täiendused ka ettevõtte ärimudelile (joonis 9).



Joonis 9: Autori poolt täiustatud ärimudel

Allikas: (Swiss Property siseinfo) (autori poolt täiustatud)

Esimese täiendusena pakuks autor korporatiivstrateegia ühisnimetajaks endise *Balanced Scorecard*'i asemel *Lean Digital Building*, viitega *Industry 4.0* kontseptsioonile. Autori arvates iseloomustab see kõige ilmekamalt ettevõtte ärimudeli sisu ja eesmärgid ning ka ettevõtte üldist olemust.

Teise täiendusena on autor ärimudelil loonud lahku personalijuhtimise ning IT- ja protsessijuhtimise valdkonnad. Kuna ettevõtte üheks tähtsaimaks faktoriks ning eesmärgiks, nagu analüüsist selgus, on kõiki disaini-, projekteerimise ning tootmisprotsesse rahuldava ja integreeritava tarkvara leidmine ning ettevõtte eesmärgiks on ka ehitusprotsessi maksimaalne digitaliseerimine, peaks IT- ja protsesside juhtimine olema tugevalt seotud just disaini,

tootmise ja ehitustegevusega. Autor on ärimudelil IT- ja protsessijuhtimise funktsiooni asetanud kõiki neid tegevusi ühendavaks faktoriks.

Kolmanda täiendusena on autor koondanud grupi ostu-, logistika- ja kaubandustegevuse ühise nimetaja, tarneahela, alla. Autori arvates on olulise tähtsusega leida ettevõttele pikaajalised ja lojaalsed võtmepartnerid, töötamaks välja ühiseid kvaliteedinõudeid ning standardeid, seda eelkõige logistika valdkonnas. Antud lahendus võimaldaks oluliselt parema tulemuse analüüsist ilmnenuid logistikat puudutavate ohtude ennetamisel. Samuti on autori arvates eespool nimetatud kolme valdkonda oluliselt lihtsam ning efektiivsem administreerida ja juhtida, koondades nad ühe tsentraalse osakonna alla.

Kuna ettevõtte läbivaks väärtuseks on kõrgeim võimalik kvaliteet kõigis tegevusvaldkondades, peaks autori arvates ärimudelisse kaasama ka eraldi kvaliteedijuhtimise (*Quality Management*) funktsiooni.

Samuti oleks autori arvates mõistlik koondada investeringute- ja finantsjuhtimise funktsioonid ühe üksuse alla.

Võttes arvesse autori poolt välja toodud soovitusi ja ettepanekuid võib Swiss Property seeläbi veelgi enam täiustada oma tänast ärimudelit ning seda toetavaid strateegilise juhtimise protsesse ja viia ellu ehitussektorit muutev innovaatiline revolutsioon.

## KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks oli selgitada välja ettevõtte eesmärkidest lähtuvad strateegilised faktorid, mis on vajalikud Swiss Property Group'i ärimudeli efektiivseks elluviimiseks ning kuidas annaks olemasolevat ärimudelit täiustada. Lisaks sellele soovis autor defineerida, millised on kriitilised faktorid ettevõtte eesmärkide saavutamiseks lühiajalises ja pikaajalises perspektiivis. Püstitatud eesmärkide saavutamiseks viis autor läbi ettevõtte sise- ja väliskeskkonna strateegilise auditi ning fookusintervjuu võtmepositsioonidel olevate isikutega. Strateegilise auditi läbiviimine Swiss Property Group'is võimaldas autoril välja töötada järeldused ja ettepanekud ettevõtte ärimudeli täiustamiseks, mis on esitatud magistritöö empiirilises osas, kolmandas peatükis eraldi alapeatükina. Tähtsamad autoripoolsed järeldused, tulenevalt analüüsi käigus välja selgitatud strateegilistest faktoritest, Swiss Property Group'i strateegilise juhtimise ja ärimudeli täiendamiseks, on välja toodud alljärgnevalt:

Swiss Property Group'i suurimaks sisemiseks tugevuseks on autori arvates tema laialdase rahvusvahelise kogemusega tippjuhtkond, eesotsas ettevõtte CEO'ga, kes on ka grupi peamiseks strateegiliseks visionääriks.

Ettevõtte innovaatilist ärimudelit võib kahtlemata pidada eesmärkide elluviimise üheks nurgakiviks. Ärimudeli üheks kandvaks ideeks on kogu arendusprojekti elutsükli haldamine ettevõttesiseselt ning erinevate sidusgruppide arvu viimine minimaalsele tasemele.

Ärimudeli kontseptsioonis on võtmetähtsusega arhitektuursete ning insenertehniliste lahenduste digitaliseerimine ja standardiseerimine, eesmärgiga töötada välja 80% ulatuses standardsed elementlahendused ning 20% osas säilitada projektide individualiseeritus. Kogu projekteerimistegevuse digitaliseerimine tagab traditsioonilise majaehitusega võrreldes täpsema planeerimise ning olulise ajalise kokkuhoiu.

Ettevõtte üheks strateegiliseks tugevuseks on kindlasti kõrge innovatsioonitase, mille tagab pidev teadmussiire erinevate teadus- ja haridusasutustega ning pidev investeerimine tehnoloogiasse ja tarkvarasse.

Ettevõtet juhitakse läbi tugeva strateegilise eesmärgipärase juhtimise, mida toetab ka ettevõtte tänane organisatsioonistruktuur ning nägemus minna üle osakondade asemel väärtusvõrgustikele tuginevale struktuurile, mis võimaldab veel enam töötajate kaasamist ettevõtte strateegiliste eesmärkide elluviimisel.

Ettevõtte suurimaks väljakutseks on leida kõikidele arendus-, disaini- ning tootmisprotsessidele vastav ühtne projekteerimistarkvara, mis võimaldaks ehitusinfo modelleerimist ning dokumentatsiooni haldamist terviklikus digitaalses keskkonnas.

Autor on magistritöö kirjutamise käigus veendunud, et ettevõtte omanikud on õigel ajal tundnud ära ühe põhilise väliskeskkonnast tuleneva kriteeriumi, nimelt Šveitsi kinnisvaramaastikul aset leidvad muutused, kus on toimumas eluaseme omandi-staatuse muutus läbi inimeste kasvava nõudluse korterite eraomanduseks. Kui siiani iseloomustas kinnisvaraturgu tugev rendipindade ülekaal (kuni 70%), siis täna on inimeste eelistuseks kujunemas oma eluasemepinna soetamine.

Üheks suurimaks väliskeskkonnast tulenevaks väljakutseks on autori arvates Šveitsi geograafiline asukoht ning mägisest piirkonnast tingitud ajalised piirangud ehitustegevuseks ja logistiliste lahenduste keerukus. Nimelt on talvisel ajal mägedes ehitustegevus keelatud ning ligipääs sinna võib olla samuti äärmiselt keeruline. Iga väiksema takistus ning viivitus projekteerimis- või tootmisprotsessis võib kulmineeruvalt viia ehitustegevuse edasilükkumiseni kuni aasta.

Kuna Šveits ei ole Euroopa Liidu liikmesriik, on oluliseks väliskeskkonnast tulenevaks teguriks Šveitsi riiklikud normatiivid ehitustegevusele (SIA).

Võttes arvesse ülalpool toodud järeldusi, on ettevõtte suurimateks väljakutseteks lühiajalises perspektiivis sobiva puidule, kui peamisele ehitusmaterjalile, orienteeritud infotehnoloogilise tarkvara leidmine ning tootmisüksuse ülesehitamine Eestis, kuna esimese arendusprojekti tootmisvalmidus peab olema tagatud 2015. aasta detsembriks.

Pikemas perspektiivis on ettevõtte jaoks kriitilise tähtsusega unikaalse ärimudeli säilimine, kiire reageerimine turumuutustele, arengutele ja uuendustele, et viia kuue aasta perspektiivis ellu tööstusharu muutev revolutsioon.

Võttes arvesse eelpool välja toodud peamisi strateegilisi faktoreid, on autoripoolsed ettepanekud Swiss Property Group'i ärimudeli täiustamiseks järgmised:

Panustada ressursse enam sihtturgude kaardistamisele ning turuvajaduste ja ootuste segmenteerimisele. Kliendisegmentide väljaselgitamine on ärimudeli oluliseks osaks. Kahjuks

on see ettevõtte tänases ärimudelil jäänud teisejärguliseks ning detailideni defineerimata. See võimaldaks autoripoolse ettepanekuna ettevõttel paremini välja töötada ka konkreetsed turustuskanalid

Kaaluda tegevuse laiendamist lisaks saksakeelse elanikkonnaga Šveitsi piirkondadest ka prantsuse- ning itaaliakeelsetesse kantonitesse, eesmärgiga suurendada potentsiaalset sihtturgu.

Kaasata töötajaid veelgi enam strateegiliste otsuste tegemise protsessi, kuna nende igapäevatööst tulenevalt võib neil olla üsnagi hea ülevaade ettevõtte sees toimuvast ning huvitavaid ettepanekuid protsesside parendamiseks.

Täiendavalt peab autor vajalikuks arendada keskastmejuhtide juhtimiskompetentsi ning lisaväärtust võiks anda ka SIA normide tõlkimine eesti keelde.

Analüüsist tulenevalt tegi autor ka ettepanekuid ärimudeli täiustamiseks. Autori arvates peaks kogu korporatiivstrateegia ühisnimetaja, *Balanced Scorecard*'i, vahetama välja *Lean Digital Building*'u (viitega *Industry 4.0*-le) vastu, kuna see iseloomustab kõige ilmekamalt ettevõtte ärimudeli sisu ja eesmärgi ning ka ettevõtte üldist olemust.

Teise täiendusena on autor ärimudelil loonud lahku personalijuhtimise ning IT- ja protsessijuhtimise valdkonnad. Kuna ettevõtte üheks tähtsaimaks faktoriks ning eesmärgiks, nagu analüüsist selgus, on kõiki disaini-, projekteerimise ja tootmisprotsesse rahuldava ja integreeriva tarkvara leidmine ning ettevõtte eesmärgiks on ka ehitusprotsessi maksimaalne digitaliseerimine, peaks IT- ja protsesside juhtimine olema tugevalt seotud just disaini, tootmise ja ehitustegevusega. Autor on ärimudelil IT- ja protsessijuhtimise asetanud kõiki neid tegevusi ühendavaks faktoriks.

Kolmanda täiendusena on autor koondanud grupi ostu-, logistika- ja kaubandustegevuse ühise nimetaja, tarneahela, alla. Autori arvates on olulise tähtsusega leida ettevõttele pikaajalised ja lojaalsed võtmepartnerid, töötamaks välja ühiseid kvaliteedinõudeid ning standardeid, seda eelkõige logistika valdkonnas. See annaks oluliselt parema tulemuse analüüsist ilmnenu logistikat puudutavate ohtude ennetamisel. Samuti on autori arvates eespool nimetatud kolme valdkonda oluliselt lihtsam ning efektiivsem administreerida ja juhtida, koondades nad ühe tsentraalse osakonna alla.

Kuna ettevõtte läbivaks väärtuseks on kõrgeim võimalik kvaliteet kõigis tema tegemistes, peaks autori arvates ärimudelisse sisse tooma ka eraldi kvaliteedijuhtimise (*Quality Management*) funktsiooni.

Samuti oleks autori arvates mõistlik koondada investeringute- ja finantsjuhtimise funktsioonid ühe üksuse alla.

Käesolevas magistritöös esitatud tulemused ning autoripoolsed järeldused ja ettepanekud aitavad välja selgitada Swiss Property eesmärkidest lähtuvad strateegilised faktorid, mis on vajalikud ettevõtte ärimudeli elluviimiseks ning ühtlasi tuua välja strateegilised tegurid, millele ettevõtte peaks pöörama tähelepanu lühiajalises ning pikaajalises perspektiivis. Kokkuvõttes võib autor öelda, et magistritöö uurimisküsimustele on vastatud ja eesmärk on saavutatud. Ühtlasi on magistritöö tulemustel praktiline väärtus Swiss Property tippjuhtkonnale ja organisatsioonile seatud strateegiliste eesmärkide saavutamiseks.

## **SUMMARY**

### **COMPANY'S STRATEGIC FACTORS AND IMPROVEMENT OF BUSINESS MODEL ON THE EXAMPLE OF SWISS PROPERTY GROUP**

Martin Meister

Master's thesis revealed that strategic management is about identification and description of the strategies to achieve better performance and competitive advantage for the organization and building the capabilities that will create value for customers, shareholders and society while operating in the competitive markets. A strategy should define the organization's mission, vision and objectives as well as develop policies and plans to execute the vision and allocate the resources to implement to plans. Additionally it is about using the internal assets to create value-added proposition aimed at capturing the opportunities in the competitive environment while smartly avoiding and managing threats.

The master's thesis analytical part is based on the example of Swiss Property Group, where author has been working since October 2014. The aim of the thesis was to define the main strategic factors that are required for effectively implementing the company's business model and give suggestions for improvements where required; additionally define the key strategic factors for achieving company goals in short-term and long-term perspective. For the analytical part, the author conducted the strategic audit for internal and external environment and held focus interviews with the key positions within the group.

Swiss Property Group is a residential real estate development company in Switzerland that capitalizes on the development and application of an industrially prefabricated construction technology. All its design, engineering and manufacturing related operations are located in Estonia. Swiss Property Group is in the process of developing and launching a



prefabricated building manufacturing facility in Estonia with a focus on producing for the Swiss residential market. The manufacturing facility will enable industrialization and standardization of the construction process, application of modern and renewable Cross Laminated Timber (CLT) as a raw material, and modularization of bathroom and potentially kitchen units.

However the last century has been rich with technological advancements and productivity gains, but not in the construction industry. Inaccurate planning, technical specification changes, lack of integration of design and construction, poor communication between teams is all common problems with the modern construction industry. These problems result in delayed behind schedule project completion and over-budgeted cost overruns.

Swiss Property's vision is to unlock the productivity and through its unique business model of industrialization of production and prefabrication become one of the leading real-estate developers in Switzerland and re-invent the residential development with the potential to expand to other European countries.

Based on the conducted strategic audit the author may bring out the following general conclusions in regard the current business model with one's recommendations for improvement.

As one of the main strengths the author would like to highlight its world-class management, headed by its CEO, Lutz Mieschke, who has a unique experience in optimizing manufacturing processes by integrated lean management and IT systems in the automotive industry.

Swiss Property's aspiration to re-engineer the way of design and building real estate through an integrated project-life-cycle system could definitely be considered as one of the key strength of the company. The established 360° develop-build-manage life cycle will be covering all important areas from development, design, purchasing, production, construction to management of the property.

The company is striving for balancing standardization and customization through digitalization. With all actions in the process being standardized enables the company to result in high quality outcome of the final product and be performed in tact with the constant flow.

According to the audit, it could be stated that the owners of Swiss Property have well recognized the change in the real estate preferences, where the home ownership rate is

increasing and has rose to 37% (21% in 1990). The trend has mainly been driven by higher disposable income and very attractive mortgage rate.

One of the main external challenges is originating from Switzerland's geographical and mountainous location, which defines rather strict restrictions on allowed construction periods. Therefore even a small shift in design, engineering or manufacturing schedule could lead to remarkable delays in planned assembly schedules.

As Switzerland is not the member of the European Union, it has country specific norms called SIA (The Swiss Society of Engineers and Architects). They are highly disciplinary norms aiming for sustainable and high-quality design of the build environment in Switzerland. The complication comes from the fact that all the norms exist only in German, French or Italian and company need to invest a lot of time and knowhow into translation of the norms and as well as providing the streamline for local knowledge transfer.

Taking all the above mention factors into consideration the author may conclude that in a short term perspective it is crucial for the company to identify and implement a timber oriented software to cover all areas from design to manufacturing and on site assembly. Next to that it is vital for the company to establish the manufacturing unit, as the very first apartment house project will enter the production phase end of 2015. In a long run it should be the aim of the company to take full advantage of the unique competitive business model and be the fist mover in the industry. Especially taking into on board the challenge to re-design an existing property development and construction and turn in into lean.

Herewith, taking into consideration the results and key indicators of the strategic audit, author would like to make the following main suggestions to ensure the continuous competitiveness of the business and making the business model successful going forward.

Regarding the property development it would be highly beneficial to map in more detail the diversity of the possible market segments and define various product/project groups accordingly. Additionally it would be wise considering the expansion form the German-speaking part of Switzerland also to French and Italian speaking areas.

Involve all level of employees in the strategic decision making process as they could be able to give valuable input from their field.

To move forward to the current and effective business model of Swiss Property, which author believes to be well developed as of today, there are still some additions that could be taken into consideration on the senior management level.

The general corporate strategy should be defined as Lean Digital Building and be guided by the new Industry 4.0 concept. In relation to that, as processes and IT will be playing a key role in achieving the innovative business model the author recommends to separate IT and Process Management from the Employee Management as illustrated in the adjusted business model. There should also be more empathy on supply chain management process to handle the entire purchasing and logistics related responsibilities and minimizing the operational risks. As the core values strongly influence Swiss Property brand in the fields they operate and cooperate with, it is also the vision of the author to add Quality Management into the business model.

In conclusion it could be said that the master thesis helped to define the key strategic factors of Swiss Property as well as highlight the most important indicators both in short and long term perspective. Therehow it could be stated that the master thesis achieved the goal set, hence being a valuable delivery and input to Swiss Property senior management for taking the results into consideration and improving the business model based on the established vision and set the strategy for getting there.

## VIIDATUD ALLIKAD

Alas, R. (2005). *Strateegiline juhtimine* (Kd. III). Tallinn: Külim.

Camponovo, G., & Pigneur, Y. (2003). *Business Model Analysis Applied to Mobile Business*. Lausanne: University of Lausanne.

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2009). *From Strategy to Business Models and onto Tactics*. Harvard Business School.

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (January-February 2011. a.). How to Design a Winning Business Model. *Harvard Business Review* , 100-109.

Chesbrough, H. (2007). Business Model Innovation: It's Not Just About Technology Anymore. *Strategy & Leadership* , 35 (6), 12-17.

Doganova, L., & Eyquem-Renault, M. (2009). What Do Business Models Do?: Innovation Divides in Technology Entrepreneurship. *Research Policy* , 38 (10), 1559-1570.

Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21th Century*. New York: HarperCollins Publishers, Inc.

Durö, R., & Sandström, B. (1985). *The Basic Principles of Marketing Warfare*. New York: Chichester: John Wiley & sons.

EAS. (2010). *Olukorra hinnang oma tegevusalal*. Kasutamise kuupäev: May 2015. a., allikas <http://www.eas.ee/et/alustavale-ettevotjale/aeriidee-ja-aeriplaani-koostamine/olukorra-hinnang-oma-tegevusalal>

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review* , 14 (4).

Favaro, K., Hirsh, E., & Rangan, K. (2012). Strategy: An Executive's Definition. *strategy+business magazine* , 1-3.

Hitt, M. H., Freeman, R. E., & Harrison, J. S. (2005). *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Padstow: Blackwell Publishing Ltd.

Karjus, P. (2003). *Strateegia audit. Läbimõeldud sõjaplaanid äris*. Tallinn: Estonian Business School.

KPMG. (2015). *SWISS PROPERTY AG Company Report*. Zürich: KPMG.

Lambert, D. M. (2008). *Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance*. Sarasota, FL, USA: Supply Chain Management Institute.

Leimann, J., Skärvad, P.-H., & Teder, J. (2003). *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Külim.

Liu, S., Leat, M., Moizer, J., Megicks, P., & Kasturirante, D. (2013). A Decision-Focused Knowledge Management Framework to Support Collaborative Decision Making for Lean Supply Chain Management. *International Journal of Production Research* .

Miller, G. (02. January 2012. a.). *Cross-laminated timber: the sky's the limit*. Kasutamise kuupäev: May 2015. a., allikas <http://www.theguardian.com/sustainable-business/cross-laminated-timber-built-environment>

Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept 1: Five P's for Strategy. *California Management Review* , 30.

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J., & Ghoshal, S. (2003). *The Strategy Process* (Kd. IV). Harlow: Pearson Education Limited.

Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1995). *The Strategy Process*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.

Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective. *58*, 726-735.

Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach*. Universite de Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales. Lausanne: Universite de Lausanne.

Overboom, M., Small, J., Naus, F., & de Haan, J. (2013). Applying Lean Principles to Achieve Continuous Flow in 3PLs Outbound Processes. *Journal of Economics & Management*, *11*.

Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The Power of Business Models. *Business Horizons*, *48* (3), 199-207.

Siegert, R. (2015). *SWISS PROPERTY AG Product Strategy*. Zürich.

SWISS PROPERTY Group AG. (2014). *Lean Digital Building to Ignite an Industrial Revolution- Business Plan*. Zürich.

Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, *43*, 172-194.

Thompson, Jr., A., & Strickland III, A. (1992). *Strategic Management: concepts and cases* (Kd. VI). Boston: Irwin.

Timmers, P. (1998). *Business Model for Electronic Markets*. European Commission.

Vitasek, K. (2014). *Unpacking Sourcing Business Models: 21st Century Solutions for Sourcing Services*. University of Tennessee.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Wheelen, T., & Hunger, J. (1987). *Strategic Management*. Addison-Wesley Publishing Company .

Zott, C., Amit , R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management* , 37 (4), 1019-1042.

# LISAD

## Lisa 1. Fookusintervjuu transkriptsioon

|  |   |
|--|---|
| <b>STRATEEGILINE AUDIT SWISS PROPERTY AS'le</b>  |   |
|  | Vastused  |
| <b>I Hetkeseis</b>   |   |
| A. Eelmiste perioodide majandusnäitajad  |   |
| B. Strateegiline positsioon: praegune missioon, praegused eesmärgid, praegune strateegia, praegune poliitika | SWISS PROPERTY on integreeritud kinnisvaraarendaja Šveitsi eluaseme turul. Eesmärgiks on saada suurimaks kõrgekvaliteediliste prefabritseeritud elementmajade tootjaks Šveitsis. Swiss Property toimib kinnisvara terve elutsükli haldajana. Ettevõtte enamus operatsioone: planeerimine, disain, projekteerimine ning tootmine, on koondunud Eestisse, kuna Eestis on haritud, kõrgekvaliteediline ning ühtlasi skandinaaviameelne tööjõud, kuid samas ~5 korda madalamad tööjõudkulud. Ettevõtte eesmärgiks on viia ellu tööstusrevolutsioon rakendades tööstusharu muutvat ärimudelit. |
| <b>SWOT analüüsi algus</b>   |   |
| <b>II Organisatsiooni juhtimine</b>  |   |
| A. Juhatus (osalus, sisesed/välised, kompetents)   | Grupi 3 juhatuse liiget on aktsionärid ja igapäevaselt tegevad ettevõtte strateegilisel juhtimisel. 1 juhatuse liige on n-ö väline ja konsulteeriva ja järelvalve funktsiooniga. Väga tuntud ja kogunud inimene Šveitsi kinnisvaraturul.  |
| Kas omavad aktsiaid?   | Aktsiad jaotuvad vastavalt: 78,12%/21,88%/1%  |
| Kuidas hinnata kompetentsi, juhtimisstiili jne?  | Juhtkonna liikmed on märkimisväärse ning tunnustatud rahvusvahelise kogemusega (Porsche, MHP jne) ja laia kontaktivõrgustikuga antud tööstusharus. Juhtimisstiil on väga avatud, suunav ja töötajaid kaasav, usaldav ning nendega arvestav. Töötaja on ettevõtte suurim väärtus!  |
| Kui kaua on olnud sel positsioonil?  | Suurim aktsionär ja juhatuse esimees Mr. Oliver Wolfensberger, kes asutas ettevõtte 2 aastat 2013.aastal. Grupi CEO ja teine aktsionär, Dr.Lutz Mieschke, asus ettevõtte strateegilist tegevust juhtima 2014.aastal.  |
| Milline on nende osa ettevõtte igapäevasel ja strateegilisel juhtimisel?                                     | Juhatuse osa ettevõtte strateegilisel juhtimisel on äärmiselt suur. Ettevõtte CEO on peamiseks strateegiks ja suunanäitajaks ning on väga tihedalt seotud ettevõtte igapäevase juhtimise ja strateegiliste eesmärkide elluviimisega.  |



|   |  |
|---|--|
| <p><b>B. Kõrgem juhtkond (kellest koosneb)</b></p>                                      | <p>Kõrgemasse juhtkonda kuuluvad grupi COO, CIO, <i>Head of Finance and Controlling, Head of Technology, Head of Design, Head of Property Development ning Head of Employee Management.</i></p>  |
| <p>Tippjuhtkonna kompetents ja juhtimisstiil?</p>                                       | <p>Tippjuhtkonna moodustavad samuti oma valdkonnas väga kogenud ja kompetentsed inimesed. Tegu on oma ala tõeliste tippspetsialistidega, kes on koondatud ettevõttesse arvestades nende kogemusi nii Eesti kui rahvusvahelisel tasandil. Samas tuleb tunnistada, et teatud positsioonidel puudub piisav kogemus inimeste juhtimisel ja nende töö koordineerimisel. Kuna ettevõtte juhtimisstiil põhineb paljuski eestvedamisel ja võimustamisel, panustab ettevõtte oluliselt oma tippjuhtide arendamisse eesmärgiga tuua välja kõigi spetsialistide ja juhtide täit potentsiaali. Tippjuhtides ei soovita näha mitte ainult juhi rolli, vaid liidrit ning <i>role-model</i>'it.</p> |
| <p>Kui suur on tippjuhtkonna osa strateegia elluviimisel?</p>                           | <p>Tippjuhtkonna osa strateegia elluviimisel on väga suur, kuna igal osakonnal on oma osa strateegiliste plaanide teostamisel. Ettevõtte ei soovi rakendada niivõrd traditsioonilist liiniorganisatsiooni mudelt, vaid luua struktuuride ja osakondadevahelised väärtusahelaid ehk <i>value-network</i>'id.</p>  |
| <p>Kui hea on tippjuhtkonna suhtlus keskastme juhtidega ja juhatusega?</p>              | <p>Tippjuhtkond suhtleb juhatusega väga tihedalt, olenemata distantsist Eesti ja Šveitsi vahel. Korra kuus viibib ka juhatuse ühe nädala Eestis, mil tegeletakse süvitsi kõikvõimalike strateegiliste küsimustega. Väga palju juurutatakse eestvedamise meetodikat (<i>leadership</i>), et ka keskastmejuhid oleks järjest enam võimelised võtma vastu erinevaid otsuseid ja motiveerivaks eeskujuks töötajatele.</p>  |
| <p>Kas strateegilisi otsuseid tehakse sotsiaalses mõttes eetilisel?</p>                 | <p>Jah, strateegilisi otsuseid võetakse alati vastu ka sotsiaalses mõttes eetilisel.</p>   |
| <p>Kas tippjuhtkonnal on märkimisväärne osalus?</p>                                     | <p>Tippjuhtkonnal on hetkel väike osalus ühel inimesel (CIO),kuna ta oli üks ettevõtte asutajatest, ent hetkel on väljatöötamisel optiooniprogramm ettevõtte tippjuhtkonnale.</p>  |
| <p>Kas tippjuhtkond on piisavalt kompetent tulemaks toime väljakutsetega tulevikus?</p> | <p>Nagu ülalpool mainitud, on kõik tippjuhtkonna liikmed väga tugevad oma valdkonna spetsialistid. Teatud positsioonidel on vaja aga harjuda rohkem töötama inimestega. Seda näiteks just disaini valdkonnas, kus mitmed selle eriala inimesed on varasemalt töötanud oluliselt väiksema kollektiiviga ettevõtetes või füüsilisest isikust ettevõtjatena.</p>  |

|   |   |
|---|---|
| <b>III Väliskeskond (võimalused ja ohud O&amp;T)</b>  |   |
| <b>Looduskeskkond/keskkonناسäästlikkus</b>  |   |
| <p>Millised looduslikud tegurid mõjutavad praegu enim ettevõtet ja kogu sektorit? Mis on ohud/võimalused tulevikus?</p>   | <p>Kuna põhiliseks ehitusmaterjaliks on CLT (ristkihtliimpuit), siis suureks mõjuks on kindlasti puidu, kui naturaalse materjali, saadavus ja hind. Kuna peamiseks sihtturuks on Šveits, siis on suureks looduslikuks teguriks ka Šveitsi Alpide seismiline keskkond. Sellega tuleb alati arvestada majade projekteerimisel ning võib seega tuua kaasa lisakulutusi.</p>  |
| <p>Kuidas mõjutavad loodusjõud ettevõtte tegevust?</p>  | <p>Šveitsis esineb maavärina oht, samuti lume rohkus ja selle sulamisel tekkinud suurvesi. Ka ehitusega seotud tegevused on Alpi piirkondades lubatud kliimatilistest oludest tingitult ainult piiritletud ajavahemikus (mai - september)</p>   |
| <b>B. Sotsiaalne keskkond</b>   |   |
| <p>Millised sotsiaalsed faktorid mõjutavad enim praegu nii ettevõtet kui sektorit üldiselt? Millised ohud/võimalused? (majanduslikud, tehnoloogilised, poliitilised, kultuurilised)</p> | <p>Üheks suurimaks sotsiaalseks faktoriks on kindlasti sihtrühma sissetulek ehk hinnatundlikkus. Samuti on ka oluliseks faktoriks ettevõtte sihtturu sotsiaalne segmenteeritus, millest sõltub nõutava kinnisvara tüüp (pereelamud, üürikorterid jne). Suurimaks võimaluseks on siis CHF tugevus ning sõltumatus euroalas toimuvast (30% suurem ostujõud). Lisaks kõrgetasemeliste haridus- ja teadusasutuste olemasolu Šveitsis, millega korraldada teadmussiiret. Ohuks võib olla kultuurilised eripärad ning keelebarjäär saksa, prantsuse ja itaalia keelse demograafilise osa vahel, mis piirab teatud mõttes turuvõimalusi. Tänapäevane ettevõtte turundustegevus on suunatud ainiti saksakeelsele Šveitsi piirkonnale.</p> |
| <b>Tegevuskeskkond (tööstusharu analüüs)</b>  |   |
| <p>Mis on peamised faktorid tööstusharus konkurentsi seisukohalt? Kas need on riigiti erinevad? Hinda kõrge/keskmine/madal</p>  | <p>Antud tööstusharus määrab konkurentsivõimet silmas pidades vägagi palju ära tehnoloogiline areng ja suutlikkus. Võrreldes kohapealseid teenusepakkujaid on SPR eeliseks kindlasti kordades madalamad kulud, mis omakorda annab võimaluse investeerida rohkem tehnoloogiasse. Eesmärgiks on korraldada n-ö tööstusharu revolutsioon. Arhitektid, insenerid, sisearhitektid jne töötavad kõik ühes ettevõttes, mis parandab oluliselt kommunikatsiooni ja kiirendab protsesse. Kogu projekteerimine digitaliseeritakse, järgitakse lean-põhimõtteid ja elemendid standardiseeritakse ning modulariseeritakse maksimaalselt.</p>  |
| <i>Uute konkurentide sisenemine</i>   | mõõdukas  |
| <i>Klientide ostujõud</i>   | kõrge   |
| <i>Oht asendustoodete või -teenuste näol</i>  | mõõdukas/kõrge  |
| <i>Tarnijate kauplemisvõime</i>   | madal   |
| <i>Konkurents teiste ettevõtete poolt</i>   | mõõdukas  |
| <i>Ühingu, valitsuse jms huvigruppide mõju</i>  | mõõdukas  |

|  |  |
|--|--|
| <p>Mis on peamine mõjutegur n-ö vahetut keskkonda arvestades?</p>                                    | <p>Kõige suuremateks mõjuteguriteks tõenäoliselt on potentsiaalsete asendustoodete ja -teenuste oht. Antud tööstusharus on mitmeid analoogseid teenusepakkujaid, kes küll ei ole tehnoloogiliselt ja organisatoorselt nii kõrgel tasemel. Probleemiks võib saada ka klientide soov n-ö omatoodangu (kohaliku) järele. Tugev bränd, kontseptuaalselt uus lähenemine majaehituses ning kõrge kvaliteet aitavad neid riske minimeerida, seega peaks see olema ka ettevõtte üheks fookuseks.</p> |
| <p><b>IV Sisemine keskkond (tugevused ja nõrkused S&amp;W)</b></p>                                   |  |
| <p><b>A. Organisatsiooni struktuur</b></p>   |  |
| <p>Mille alusel? (funktsioonid, projektid jne?)</p>  | <p>Tegu on funktsionaalse poole pealt n-ö liiniorganisatsiooniga. Projektide lõikes võib vaadelda ka eraldi projektiorganisatsiooni, mis koosneb erinevatest väärtusahelatest.</p>   |
| <p>Kas otsustusõigus on tsentraalne või jaotatud paljude osakondade vahel?</p>                       | <p>Funktsioonide järgi on vastutus jagatud ära osakonnajuhtide vahel, suure pildi haldajaks on siiski grupi CEO.</p>   |
| <p>Kas struktuur on üheselt ja selgelt mõistetav?</p>  | <p>Struktuur on väga selgesti mõistetav. Tänapäevaks on ettevõttes kasutusel organisatsiooni mudel 1.0.</p>  |
| <p>Kas struktuur on kooskõlas ettevõtte eesmärkide ja strateegiaga?</p>                              | <p>Struktuur on loodud vastavalt ettevõtte strateegiale ja eesmärkidele. Pidevalt toimub struktuuri sobivuse analüüs ning kohandamine vastavalt ettevõtte arengule.</p>  |
| <p>Kas struktuur erineb millegi poolest võrreldes teiste ettevõtetega?</p>                           | <p>Ettevõtte struktuuri ei vaadata kui eraldi osakondi, vaid pigem kui väärtusahelaid ja -võrgustikke.</p>   |
| <p><b>B. Organisatsiooni kultuur</b></p>   |  |
| <p>Kas ettevõttel on selge, ühistel väärtustel põhinev kultuur?</p>                                  | <p>Jah, ettevõtte juhtkonna nr 1 eesmärgiks on viia ettevõtte kultuur ja väärtused inimesteni. 5 põhiväärtust: kvaliteet, professionaalsus, partnerlus, efektiivsus, proaktiivne mõttelaad. Nimetatud põhiväärtused on inimestele nähtavad, sisulise väärtusega ning suunaviitadeks igapäevategevuses.</p>   |
| <p>Kas kultuur on kooskõlas ettevõtte eesmärkide, strateegia jms-ga?</p>                             | <p>Jah</p>   |
| <p>Kuidas on kultuur seotud teiste tähtsate faktoritega (tootlikkus, kvaliteet, muudatused jms)?</p> | <p>Organisatsiooni kultuur ja põhiväärtused on peamisteks alusteks kõikides nendes valdkondades edu saavutamiseks.</p>   |

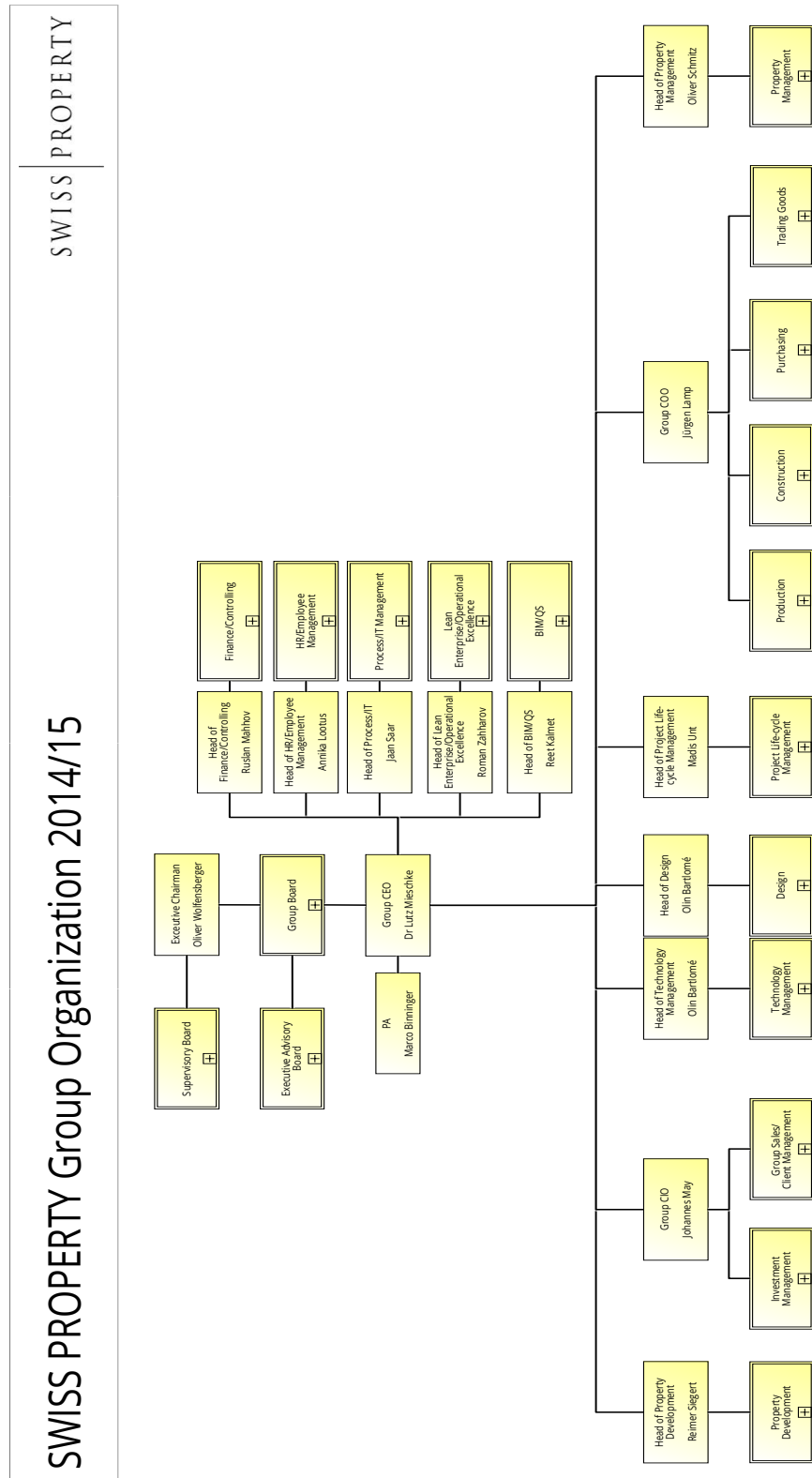
|   |   |
|---|---|
| Kas kultuur on kokkusobiv ja arvestav töötajate mitmekesise taustaga?   | Jah, ettevõttes on väga erineva taustaga inimesi. HR osakond teeb pidevalt tööd nende efektiivse kokkusoitamise nimel. Mitmekesisus rikastab ning on edasiviiv jõud. Vaatamata inimeste erilisele tuleb aga kõigil järgida oma töös ettevõtte viit põhiväärtust.  |
| Kas kultuur arvestab erinevate riikide, kus ta tegutseb, väärtuste ja traditsioonidega?   | Kindlasti arvestatakse erinevate sotsiaalsete ja riiklike regulatsioonide, eripärade ning traditsioonidega; samas ei käsitleta ettevõtte eri riikides asuvad üksusi struktuurselt eraldiseisvalt, vaid kogu ettevõtet kuvatakse ning juhitakse ühtse grupina.   |
| <b>C. Organiatsiooni ressursid</b>  |   |
| <i>Turundus</i>   |   |
| Mis on ettevõtte praegused turundusalased eesmärgid, strateegiad jne?   | Peamisteks eesmärkideks on luua ettevõttest tugev ja teistest eristuv bränd. Kuna tegu on suhteliselt noore, aga kiiresti areneva ettevõttega, on praegu üheks turunduseesmärgiks ka investorite tähelepanu saamine. Samas tegeletakse aktiivselt ka esimeste toodete müügiga ning brändi loomisega, rõhutades SPR põhiväärtusi ja aspekte, mis neid konkurentidest eristab.  |
| <i>Kas need on selgelt sõnastatud?</i>  | Jah, need on selgelt sõnastatud.  |
| <i>On need kooskõlas ettevõtte missiooni ja visiooniga?</i>   | Jah, need on kooskõlas ettevõtte missiooni ja visiooniga.   |
| <i>Kuidas läheb ettevõttel arvestades turuanalüüsi jms? Kas ettevõtte on sõltuv üksikutest klientidest? Kui suur on sihtturg?</i> | On tehtud põhjalik turuanalüüs, mis on aluseks SPR põhitootete väljakujundamisel. Seal on kaardistatud nii kliendisegmendid, nende hinnatundlikkus kui ka eelistused vanusegruppide ja perekonnaseisu järgi. Ettevõtte ei ole kindlasti sõltuv üksikutest klientidest, vaid pigem just analüüsis kaardistatud segmentidest ning muutustest nende hulgas või nende karakteristikutes. Turu suurus järgmise nelja aasta jooksul on ca 40'000 korterit aastas (kogu turg saksa keelses Šveitsis). Iga-aastaselt tellitakse KPMG kui ettevõtte audiitorfirmalt sisse turuanalüüsi raport. |
| Kas turundusstrateegiat kohandatakse vastvalt regioonidele, kus ettevõtte tegutseb?   | Jah, kogu turustrateegia on üles ehitatud vastavalt läbi viidud turuanalüüsile, mis oli täielikult regiooni-spetsiifiline.  |
| Kas turundusotustes arvestatakse keskkonnasäästlikkuse aspekte?   | Jah, ettevõtte jälgib keskkonnasäästlikke põhimõtteid. Jälgitakse Šveitsi kohaliku Minergie (energiaefektiivsuse) süsteemi põhimõtteid.   |
| Milline roll on turundusjuhil strateegilise juhtimise protsessis?   | Ettevõtte turundusjuht täidab ka ettevõtte investeringute juhi rolli (CIO). Peamine side investorite ja potentsiaalsete klientide vahel.  |
| <b>Finants</b>  |   |
| Millised on ettevõtte finantsilised eesmärgid, strateegiad ja põhimõtted?   | Kuna tegu on alustava ettevõttega, on hetkel peamisteks eesmärkideks kapitali kaasamine. Kapitali soovitakse kaasata nii ettevõttesse kui arendusprojektidesse. Samuti võib finantsalaseks eesmärgiks pidada ka äärmise kuluefektiivsuse saavutamise võrreldes konkurentidega, tootes oma toodangut Eestis ning prefabritseerides maja elemente.  |
| <i>Kas need on selgelt sõnastatud eelarvete näol?</i>   | 2015.a majandusaastaks koostati üldine koondeelarve, eesmärgiga toetada rahavoogude planeerimist. Detailne eelarvestusprotsess käivitub 2016.aastal.  |

|  |   |
|--|---|
| <p><i>Kui heal tasemel teostatatakse ettevõtte finantsanalüüsi? Kui tasakaalus on ettevõtte rahavood? Millised on investorite ootused?</i></p> | <p>Ettevõtte finantseksperdid on väga heal tasemel ning suure kogemustepagasiga nii rahandusest, pangandusest kui finantsanalüüsist- ja juhtimisest. Hetkel on rahavood negatiivsed, ent tegu on planeeritud kahjumiga investeringute näol. 2016.a soovib SPR jõuda kasumisse. Ettevõtte investoreid jagunevad kahte gruppi: ühed, kes soovivad teha pikaajalisi investeringuid ettevõttesse endasse, ja teised, kes soovivad teha lühiajalisi investeringuid konkreetsetesse arendusprojektidesse.</p> |
| <p>Kas finantspool annab ettevõttele mingisuguse konkurentsieelise?</p>  | <p>Plussiks on kindlasti finantseksperptide mitmekesine taust erinevatest riikidest ja ühiskondadest. Samuti ettevõtte suur finantsvõimekus. Suur konkurentsieelis on CHF tugevus, mis annab suurema ostujõu.</p>   |
| <p>Kas finantsjuhid kasutavad oma töös aktsepteeritud finantskontseptsioone- ja meetodikaid?</p>   | <p>Ettevõtte finantsosakond kasutab oma töös üldtunnustatud finantskontseptsiooni ja meetodikaid. Ettevõtte kasutab rahvusvahelise finantsaruandluse standardit IFRS.</p>   |
| <p>Kas finantspoolt kohandatakse vastavalt regioonidele, kus ettevõtte tegutseb?</p>   | <p>Kindlasti tuleb seda teha, kuna Šveits ei asu EU's ja sellest tulenevad on finantspoolele erinevad juriidilised nõuded.</p>  |
| <p>Milline on finantsjuhi roll ettevõtte strateegilises juhtimises?</p>  | <p>Väga suur roll kapitali kaasamises. Kuulub tippjuhtkonda.</p>  |
| <p><b><i>Arendustegevus</i></b></p>  |   |
| <p>Millised on ettevõtte teadus- ja arendusalased eesmärgid?</p>   | <p>Eesmärkideks on saavutada kõrge innovatsiooni tase ning kõrgtehnoloogilised, ent samas standardiseeritud lahendused. Käivitatud on SUTS (<i>SetupToSucceed</i>) programm peamiste tehnoloogiliste faktorite jaoks standardite loomiseks. Soovitakse läbi viia n-ö tehnoloogiline revolutsioon antud tööstusharus: standardiseerimine, prefabritseerimine, modulariseerimine, digitaliseerimine.</p>  |
| <p>Milline roll on tehnoloogial ettevõtte tegevuses?</p>   | <p>Tehnoloogilised lahendused on ettevõtte efektiivsuse jaoks väga suure tähtsusega. On loodud isegi eraldi tehnoloogia juhi (Head of Technology) ametikoht.</p>  |
| <p>Kas teadus- ja arendustegevus annab ettevõttele mingisuguse konkurentsieelise?</p>  | <p>Kuna tegu on tootmisettevõttega, on teadus- ja arendustegevus ettevõtte üheks suurimaks konkurentsieelise loojaks.</p>   |
| <p>Kas ettevõttel toimib tehnoloogia- ja teadmussiire? Kas tootearenduses kasutatakse ristikutsionaalseid töögrupe?</p>                        | <p>Teadmussiire on strateegiline osa <i>SPR Academy</i> kontseptsioonist ning toimub koostöös erinevate ülikoolide ning teadusasutustega nii Šveitsist kui Eestist (Zürich University, TTÜ, TÜ). Üsna palju kasutatakse ka väliseid eksperte väga tuntud konsultatsiooni- ja tehnoloogiaettevõtetest (Lignum Consulting, Porsche Consulting). Koostatud on töögrupid, mis tegelevad erinevate tehnoloogiliste lahenduste välja töötamisega (SUTS).</p>  |
| <p>Kui palju hangitakse tootearendusalaseid teadmisi ettevõtetest väljastpoolt?</p>  | <p>Kaasatud on palju väliseid eksperte ja asutusi. Seda eelkõige ühenduse loomisel Eesti inseneride ja arhitektide ning Šveitsi kohalike SIA normide vahel.</p>   |
| <p>Kas teadus- ja arendustegevust kohandatakse vastavalt regioonidele, kus ettevõtte tegutseb?</p>   | <p>Jah kindlasti, kuna kehtivad erinevad normid ja <i>best-practice</i> tavad tehnoloogilistele ning insener-arhitektuurilistele lahendustele.</p>  |
| <p>Milline roll on ettevõtte R&amp;D juhtidel strateegilises juhtimises?</p>   | <p>Tehnoloogia juht on igasuguse R&amp;D tegevuse üldine koordinaator, kuid laias laastus on see väga suuresti meeskonnatöö.</p>  |

| <b>Operatsioonid ja logistika</b>  |   |
|--|---|
| Millised on ettevõtte tootmisalased eesmärgid ja strateegiad?  | Suurimaks tootmisalaseks eesmärgiks tänasel päeval on oma tehase ehitus ning esimese projekti õnnestumine. Esimese projekti jaoks on vaja leida lahendus kas allhanke või ajutise tootmise korras. Tootmisalasel hakatakse keskenduma standardiseeritud ja modulariseeritud elementide kasutamisele. Enamus elementidest prefabritseeritakse Eestis, kohapeale jääb paigaldus ( <i>on-site assembly</i> ).  |
| Kas ettevõtte hanketegevus toimib efektiivselt ja kulusäästlikult?   | Jah, juhtpõhimõtteks on <i>smart-procurement</i> . Kogu hanketegevuse korraldamiseks on loodud eraldi juriidiline keha, saavutamaks parimaid tehinguid parimate hindadega.  |
| Millised on ettevõtte tootmishooned- ja seadmed? Kas on kõrgelt automatiseeritud?                                | Tootmishoone saab olema väga kõrgtehnoloogiline, energiaefektiivne ja äärmiselt kulusäästlik.   |
| Kas ettevõtte tootmishooned on ohustatud looduskatastroofide poolt?  | Ei ole, kuna tootmisega seotud operatsioonid asuvad Eestis.   |
| Kas on olemas sobilik kooslus inimestest ja tootmiseseadmetest?  | Hetkel toimub tootmispersonalit vürbamine ja tootmiseseadmete valik ning komplekteerimine.  |
| Kuidas hinnata ettevõtte sooritust võrreldes konkurentidega? Kas operatsioonide kulud on piisavalt optimeeritud? | Ettevõtte üheks eesmärgiks alates tema loomisest ongi olnud operatsioonikulude optimeerimine võrreldes konkurentidega (30-40%). Jälgides kõiki põhimõtteid, on see kindlasti saavutatav. Läbivaks on <i>Lean</i> -põhimõtete jälgimine ning kulude ja raiskamise minimeerimine.   |
| Kas ettevõtte operatsioonid annavad mingisuguse konkurentsieelise?   | Standardiseerimine, modulariseerimine ja prefabritseerimine vähendavad projekti kestvust ca. 40%, suurendavad tööviljakust ca 3 korda, nõuavad vähem kapitali ning aega töömaal ning on vähendab materjalide kadu ja keskkonna kahjustamist.  |
| Milline on operatsioonide juhi roll strateegilises juhtimises?   | Operatsioonide juhi roll on strateegiliselt väga tähtis, eriti ettevõtte praeguses faasis. Kriitiline on kindlasti esimese referentsprojekti sujuv õnnestumine.   |
| <b>Inimressursside juhtimine</b>   |   |
| ursside juhtimise eesmärgid ja strateegiad?  | Ettevõtte inimressursside juhtimises on eristatud viis põhivaldkonda: <i>leadership</i> ehk juhtimine, töötajate arendamine (development), kommunikatsioon, vürbamine ning kompenstatsioon ja töötajate tunnustamine. Ettevõtte põhiväärtuseks on inimesed (core value), mida peetakse üheks suurimaks konkurentsieeliseks ja võtmeteguriks strateegiliste eesmärkide saavutamisel.   |
| Kui hästi tegutseb ettevõtte inimressursside üksus ühildades töötajaid ametikohtadega?                           | Ettevõtte inimressursside juhtimise tänaseks suurimaks eesmärgiks ning väljakutseks on vajaliku kompetentsi kaardistamine ning õigete inimeste leidmine nimetatud ametikohtadele. Lisaks professionaalsetele oskustele on vürbamisprotsessis samaväärselt tähtis uue töötaja hoiakud ja väärtushinnangud. Kuna kompetents areneb kiiremini kui hoiakud, siis on sobiva mõttelaadiga inimeste leidmine võrdeliselt oluline. Toimub pidev töötajate areng ning kasvamine, eesmärgiga luua süneriga, mis toetaks kogu ettevõtte terviklikku arengut. |

|  |  |
|--|--|
| Kas inimressursside üksuse tegevus annab ettevõttele mingisuguse konkurentsieelise?                | Kuna ettevõtte põhiväärtuseks on tema töötajad, siis on ka inimressursside üksuse tegevuse tulemuslikkus ettevõtte jaoks strateegilise tähtsusega.   |
| Milline on inimressursside üksuse tegevus võrreldes teiste sarnaste ettevõtetega?                  | Ettevõtte näeb inimesi kui oma suurimat väärtust, mida hoitakse, arendatakse suunatakse ning tunnustatakse läbi eestvedamise ning motiveeriva juhtimise. Ettevõtte inimressursside juhtimise üksus loodi Grupis aasta tagasi ning selle aja jooksul on saavutatud Eestis Marketingi Instituudi poolt välja antava 'Tuleviku Tööandja 2014' tiitel.   |
| Kas ettevõtte inimressursside juht kasutab adekvaatseid kontseptsioone ja praktikaid?              | Jah, inimressursside juhtimises lähtutakse <i>leadership</i> 'i üldpõhimõttest. Määratud on ettevõtte jaoks spetsiifilise tähtsusega valdkonnad, mida pidevalt arendatakse ja täiustatakse. Samas kasutatakse oma tegevuses, nt värbamises ka ebatraditsioonilisemat lähenemist: kampaaniate isikustamine oma töötajate kaasamisega, selge sõnum "Parim tööandja otsib parimaid töötajaid" näol. |
| Kui hästi tuleb ettevõtte toime oma töötajate mitmekesisusega?                                     | Väga hästi. 2014.aasta novembris läbiviidud töötajate rahulolu-uuringu tulemusena peab 100% töötajatest ettevõtet väga tolerantseks inimeste mitmekesisuse ja erisuse osas.  |
| Kas ettevõtte personalialane tegevus on kohandatud vastavalt regioonidele, kus ettevõtte tegutseb? | Ettevõtte inimressursside juhtimise strateegia on ühtne kõikide ettevõtte töötajate ja üksuste jaoks (sõltumata asukoha riigist). Küll aga võetakse arvesse riiklike sotsiaalseid ja juriidilisi erisusi (palgaarvestus, ravikindlustus, pension jne)  |
| Kui palju kasutatakse osakonnas allhanketeenuseid?   | Personalijuhtimise valdkonnas on väga spetsiifilise kompetentsiga ametikohtade leidmisel kasutatud värbamisteenust osutavaid ning sihtotsingut pakkuvaid koostööpartnereid. Ühtlasi toetamaks ka rahvusvahelisi värbamiskonkursse.   |
| Milline on inimressursside juhi roll ettevõtte strateegilises juhtimises?                          | Ettevõtte inimressursside juht allub otse Grupi CEO-le, kuulub ettevõtte tippjuhtkoda ning täidab strateegilist rolli ettevõtte ühe kõige väärtuslikuma ressursi - inimeste - juhtimisel ettevõttele seatud eesmärkide saavutamiseks.  |
| <b>IT</b>  |  |
| Millised on ettevõtte IT-alased eesmärgid ja strateegiad?  | Ettevõtte peamiseks IT-alaseks eesmärgiks on kogu ettevõtte töö digitaliseerimine (BIM jne) kasvutamaks efektiivsust ja töökorralduse operatiivsust. Välja tuleb arendada ettevõttele vastav ERP süsteem. Samuti on tähtis korraliku siseveebi loomine sujuvaks infovahetuseks ning teadmussiirdeks.   |
| Kui heal tasemel on ettevõttesisesed andmebaasid?  | Palju on veel arendamisjärgus. Vajab pisut struktureerimist.   |
| Kuidas on IT-alased tegevused seotud ettevõtte tulevaste strateegiliste otsustega?                 | Väga tihedalt seotud, kuna digitaliseerimine (BIM) mõjutab väga paljuski ka inseneride ja arhitektide tööd ja seega ka kogu ettevõtte efektiivsust. Toimiv ERP süsteem on tulevikus ettevõtte sujuva töö aluseks.  |
| Kas IT-lahendused annavad ettevõttele mingisuguse konkurentsieelise?                               | Annavad väga suure konkurentsieelise kuna kogu töö digitaliseerimine kasvatab oluliselt efektiivsust. Samuti on koolitamise seisukohalt oluline luua toimiv interaktiivne keskkond teadmussiirdeks.  |
| Milline on ettevõtte IT-alane suutlikkus ja tase võrreldes teiste sarnaste ettevõtetega?           | Hetkel käib arendustegevus, ent järgmiseks aastaks peaks olema suunanäitajaks.   |
| Kas ettevõttel on ülemaailmne IT-tugi?   | Ettevõtte töötab nii Eestis kui Šveitsis samas keskkonnas ning kasutab samu platforme oma töös.  |
| Milline on IT-juhi roll strateegilises juhtimises?   | Väga suur, kuna enamus funktsioone on IT-ga seotud.  |

## Lisa 2. Ettevõtte juhtimisstruktuur



Allikas: (Swiss Property siseinfo, Signavio)