

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Marko Meigas

**SUURKÖÖGI STRATEEGILINE KAVANDAMINE
ETTEVÕTTE PLUS KOHVIKUD NÄITEL**

Lõputöö

Õppekava MAJANDUSARVESTUS JA ETTEVÕTLUSE JUHTIMINE,
peaeriala ettevõttemajandus

Juhendaja: Mike Franz Wahl, PhD

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 11 893 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Marko Meigas

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 960520BDMR

Üliõpilase e-posti aadress: meigasmako@gmail.com

Juhendaja: Mike Franz Wahl, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS.....	5
1. ETTEVÕTTE TEGEVUSE HINDAMINE	7
1.1. Ettevõtte tutvustus ja praegune olukord	7
1.2. Strateegiad ja juhtimine.....	10
1.3. Väline keskkond (võimalused ja ohud).....	14
1.4. Sisekeskkond.....	23
1.5. Strateegiliste faktorite analüüsi kokkuvõte	30
1.6. Strateegilised alternatiivid ja soovitatud strateegiad	32
1.7. Soovitused	34
2. INVESTEERINGU ANALÜÜS	36
2.1. Investeeringu ülevaade	36
2.2. Tulemused	40
2.3. Järeldused ja ettepanekud.....	41
KOKKUVÕTE.....	43
SUMMARY	45
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU.....	47
LISAD	49
Lisa 1. Plus Kohvikute bilanss 2014-2016.....	49
Lisa 2. Plus Kohvikute kasumiaruanne 2014-2016.....	50
Lisa 3. Konkurentide finantsnäitajad aastatel 2014-2016	51
Lisa 4. Konkurentsianalüüs (<i>Industry Matrix</i>)	52
Lisa 5. Väliskeskkonna ohud ja võimalused (EFAS).....	53
Lisa 6. Sisekeskkonna tugevused ja nõrkused (IFAS)	54
Lisa 7. Strateegiliste faktorite tabel (<i>SFAS Matrix</i>).....	55
Lisa 8. Strateegiliste alternatiivide maatriks (<i>TOWS Matrix</i>)	56

LÜHIKOKKUVÕTE

Toitlustuse valdkond on väga huvitav. Kõrvalt vaadates võib jääda mulje, et kohviku või muu söögikoha pidamine on lihtne ja jõukohane igapähele. Me näeme, et uusi söögikohti avatakse pidevalt, aga kahjuks jääb meile tihti märkamatuks, et söögikohti ka pidevalt suletakse. Sest tavaliselt avataksegi uus söögikoht samades ruumides, kus varem tegutses teine toitlustuskoht. Selle kõige põhjuseks on tohutu konkurents, mis omakorda toob kaasa suure pankrottide arvu, mis toitlustuse valdkonnas on suurem kui teistes valdkondades. See teadmine sunnib toitlustuse valdkonda pidevalt pingutama, et parandada efektiivsust. Lisaks tuleb leida uusi võimalusi, kuidas on võimalik suurendada tulusid, sest ainult nii on võimalik ellu jääda.

Käesolev lõputöö on kirjutatud eesmärgiga leida võimalusi, kuidas parandada ettevõtte Plus Kohvikud kasumlikkust. Ettevõttel on käibe ja kasumi suurendamine praeguse strateegiaga raske, sest tegutsetakse kohvikute ja bistroode valdkonnas, kus uute toitlustuskohtade avamine on keeruline, sest sobilikke rendipindasid on vähe ja neile on suur konkurents. Selleks, et saavutada eesmärk teostab autor ettevõttele strateegilise auditi, selgitamaks välja võimalused ettevõtte majanduslikku seisu parandamiseks läbi oma suurköögi rajamise. Strateegiline audit võimaldab saada hea pildi ettevõtte praegusest olukorrast. Lisaks arvestab audit ettevõtte olemasoleva strateegia, eesmärkide ja missiooniga. Samal ajal analüüsitakse ettevõtte sisekeskkonna tugevusi ja nõrkuseid ning väliskeskkonna võimalusi ja ohte. Nii on võimalik teha kindlaks, milliseid strateegiaid tuleks kasutada, et parandada ettevõtte tulemuslikkust.

Töö teises osas selgitab autor välja suurköögi rajamiseks vajaliku investeeringu mahu. Teostab investeeringu tasuvusanalüüsi selgitamaks, kas selline investeering on tasuv.

Võtmesõnad: strateegiline audit, ettevõtte strateegia, strateegiline juhtimine, tulemuslikkuse parandamine, toitlustus, suurköök, *catering*, efektiivsus.

SISSEJUHATUS

Oma kohviku avamine on paljudele unistuseks ja kuna algne investeering ei ole väga suur, siis on just oma toitlustuskoha avamine paljude esimeseks sammuks ettevõtluses. Äri on karm ja seda eriti toitlustuses. Tänu suhteliselt madalatele sisenemisbarjääridele on konkurents väga tihe ja edu saavutavad vaid vähesed. Keeruline on öelda, mis on edu valemiks, aga kindlasti on paremas seisus suuremad ettevõtted, kes suudavad toime tulla turu kõikumistega ja omavad piisavalt vahendeid ajutiste raskustega toimetulemiseks.

Käesolev lõputöö on kirjutatud Plus Kohvikute omanike soovil selgitamaks välja võimalused ettevõtte majandusliku seisu parandamiseks läbi oma suurköögi rajamise. Autori eesmärk on teostada ettevõtte strateegiline audit, auditeerides ettevõtte väliskeskkonda, sisekeskkonda ja teha ettepanekuid ettevõtte strateegiate täiustamiseks. Lisaks soovib autor välja selgitada investeeringu mahu ja suurköögi rajamise tasuvusaja.

Plus Kohvikud on 2008 aastal asutatud toitlustuskett, kuhu kuulub täna kuus toitlustuskohta Tallinnas. Ettevõttes töötab üle 60 inimese ja kohvikute käive oli 2016 aastal üle 2 miljoni euro. Täna tegutsetakse Tallinna lõunasöögikohtade turul, kus konkurents on väga tihe. Suurköögi rajamise eesmärk oleks valmistada tooteid oma kohvikutele ja lisaks alustada oma toitlustusteeninduse ehk *cateringi* teenuse pakkumist. Oma suurköök annaks võimaluse toota kulinaariatooteid ning pagari- ja kondiitritooteid oma kohvikutele ja seda parema hinnaga kui praegu sisse ostetakse. Lisaks oleks võimalik toote sortimenti muuta ja kujundada täpselt oma soovidele vastavalt. Teiseks suureks plussiks oleks tootmisvõimsuse tekkimine, mida saaks kasutada *cateringi* ürituste toitlustamiseks. See tähendaks täiesti uue suuna loomist, millega oleks võimalik müügitulu suurendada. Sõna *catering* all mõtleb autor toitlustusteenust, mida pakutakse kliendile kliendi poolt soovitud kohas ja ajal. Eesti keeles on sünonüümiks peoteenus või toitlustusteenus, aga kuna sõna *catering* on väga laialt kasutatav, siis kasutab autor seda sõna oma uurimistöös ka edaspidi.

Lõputöö probleemiks on ettevõtte Plus Kohvikud vähene kasumlikkus.

Ettevõttel on keeruline suurendada käivet uute kasumlike kohvikute avamisega, sest sobivaid ruume on keeruline leida.

Antud töö eesmärk on välja selgitada, kuidas on võimalik parandada ettevõtte kasumlikkust.

Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised ülessanded:

1. Välja selgitada Plus Kohvikute positsioon turul, finantsiline olukord, konkurendid ja teostada ettevõtte strateegiline audit.
2. Hinnata, kas oleks võimalik parandada ettevõtte kasumlikkust oma suurköögi rajamisega ja saavutada omanike poolt soovitud vähemalt 5% kasumlikkus?
3. Teha suurköögi rajamise tasuvusanalüüs.

Eesmärgidest lähtudes kasutab autor töö koostamisel kombineeritud uurimismeetodit. Autor kasutab tegevusuuringut, mille käigus saab sekkuda erinevatesse protsessidesse, et tutvuda ettevõttega seestpoolt. Materjali kogumisel on kasutatud intervjuud, osavõtvat ja avalikku vaatlust ning dokumendianalüüsi. Kvantitatiivsed meetodid on ettevõtete majandustulemuste analüüs 2014, 2015 ja 2016 aasta kohta.

Uuritavale probleemile vastamiseks teostab autor ettevõttes strateegilise auditi, mis on antud uurimistöö kõige olulisemaks osaks. Strateegiline audit annab ülevaate ettevõtte hetkeolukorrast ja suuna kuidas liikuda omanike soovitud eesmärkide poole.

Lõputöö on jagatud kaheks peatükiks. Esimeses peatükis annab autor ülevaate ettevõtte Plus Kohvikute olukorrast läbi strateegilise auditi. Eesmärgiga tutvustada praegust olukorda ning analüüsida ettevõtte sisekeskkonda ja väliskeskkonda. Nende tulemuste järgi saame teostada strateegiliste faktorite analüüsi ja anda soovitusi strateegiate valikul ning teostuses. Teises osas analüüsib autor investeeringu kava ja teostab tasuvusarvestuse, et selgitada välja, kas investeeringut on mõistlik teha.

Analüüsi metoodiliseks aluseks on raamatust “Strategic Management and Business Policy” Pearson Education Limited 2015 14th ed. Thomas L.Wheelen, J.David Hunger, Alan N.Hoffman, Charles E.Bamford, pärit ettevõtte strateegilise auditi koostamise juhend.

Lõputöö lisades on ettevõtte Plus Kohvikud detailsemad majandusaruanded, finantsilised võrdlustabelid konkurentidega ja strateegilise auditi tulemused.

1. ETTEVÕTTE TEGEVUSE HINDAMINE

1.1. Ettevõtte tutvustus ja praegune olukord

Käesoleva lõputöö uurimisobjektiks on ettevõtte Plus Kohvikud, mis asutati 2008 aastal. Töö autor ei tööta antud ettevõttes, aga on alates 2016 aastast ettevõtte lepinguline konsultant abistamaks ettevõtte omanikke juhtimisotsuste langetamisel. Tänu sellele on autoril ka hea ülevaade ettevõtte tegevusest ja võimalus süüvida mikrokeskonda. Ettevõtte on tegutsenud juba pea kümme aastat, suurendades pidevalt käivet avatavate kohvikute arvelt, aga majandustulemused on jäänud pidevalt alla omanike ootustele ja seda just viimasel 2016 aastal kui ettevõtte lõpetas suure kahjumiga.

Ettevõtte alustas tegevust 2008 aastal kui avati kohvik aadressil Toompuiestee 35 Tallinnas, kus asub Eesti Raudtee peamaja. Avatava kohvik-bistroo äriidee oli pakkuda nii Eesti Raudtee töötajatele kui ka teistele ärimaja klientidele tervislikku ja maitsvat ärilõunat soodsalt. Kohvik-bistroo eripäraks oli ainulaadne tasuta salati *buffet* lõuna kõrvale, kust klient võis endale prae kõrvale salatit võtta palju ta soovis.

Esimene kohvik oli edukas ja 2010 aastal avati järgmine kohvik aadressil Peterburi tee 92E, kus asus uus Büroomaailma pealadu ja kontor. Samal aastal avanes ettevõttel võimalust alustada hotelli Domina Ilmarine restorani ja kohviku opereerimist, mis asus Põhja pst. 21B ruumides Tallinnas. Tegemist oli Domina hotelliketti kuuluva nelja täрни hotelliga, kus toitlustuse operaatori ülesandeks oli pakkuda hotelli külalistele hommikusööki, lõunaid ja õhtusööke, lisaks teenindada tubadesse tehtavaid tellimusi ja majandada baari.

2012 aasta alguses avati järjekordne kohvik-bistroo Tallinna kesklinnas aadressiga Tartu mnt. 2, kus asub City Plaza ärimaja, mis on üks prestiižemaid ärimaju Tallinnas.

Peale Tallinna Autobussijaama renoveerimist 2012 aastal alustas Plus Kohvikud bussijaamas kohviku opereerimisega. Seoses sooviga pakkuda pidevalt klientidele uusi lahendusi avati kohvikus 2015 aasta alguses Eesti esimesi kohviku iseteeninduse kassasid.

Ettevõttel on ka rahvusvaheline toitlustuskoha opereerimise kogemus, sest 2013 aasta lõpus avati Domina hotelliketi Riia hotellis restoran “Degustare”, mis töötas samadel alustel nagu Tallinna

hotelli toitlustuskoht, pakkudes toitlustust nii hotelli külalistele kui ka klientidele väljastpoolt maja. Restoran müüdi uuele operaatorile 2015 aasta alguses.

Alates 2014 aastast on Plus Kohvikud ka Mustamäel asuva Mustika keskuse peatoitlustusoperaatoriks. Tegemist on ettevõtte seni suurima kohaga, mis koosneb kolmest erinevast toitlustuskohast. Bistroot, kohvikust ja Eesti esimesest Aasia toitluse *buffeest*, kus klientidel on võimalik fikseeritud hinna eest süüa nii palju kui nad soovivad.

Viimane avatud söögikoht on Tartu mnt. 13 Kompassi ärimajas asuv kohvik *buffet*, mis avati 2016 aasta suvel. Info ettevõtte eelneva ja praeguse tegevuse kohta on saadud intervjuust ettevõtte omaniku Heli Hanseniga (Hansen, 2017).

Plus Kohvikud kuuluvad omakorda suuremasse gruppi, mis on asutatud 2006 aastal ja mille teiseks tegevussuunaks on meelelahutus. Seda selliste projektidega nagu *Dinner in the Sky* ja Gurmeeteater, millega tegutsetakse lisaks Eestile veel Lätis, Leedus ja Soomes.

Täna kuulub Plus Kohvikute alla neli erinevat juriidist isikut, mis kokku moodustavad Plus Kohvikute kontserni. 2017 aastal on ettevõtetel Tallinnas kuus söögikohta, mis on kujutatud tabelis 1.

Tabel 1. Plus Kohvikute opereeritavad toitlustuskohad Tallinnas 2017 aastal.

Koht	Aadress	Avatud aastal	Kohtade arv	Külastajaid päevas	Avamisajad
Büroomaailma kohvik	Peterburi tee 92E	2008	70	200	ETKNR 08.30-16.30
Restoran Wiegand	Põhja pst. 21B	2010	120	200	ETKNRLP 07.00-22.00
City Plaza kohvik	Tartu mnt. 2	2012	60	180	ETKNR 08.30-16.30
Bussijaama kohvik	Lastekodu 46	2012	50	600	ETKNRLP 07.30-21.00
Kohvik Mustikas	A.H.Tammsaare tee 116	2014	150	400	ETKNRL 08.00-22.00
Kohvik Tartu mnt. 13	Tartu mnt. 13	2016	40	100	ETKNR 08.30-16.30
		Kokku	490	1680	

Allikas: autori koostatud

Ettevõtte annab tööd kokku üle 60-le inimesele. Ettevõtte tööd juhib juhataja/juhatus liige. Lisaks on igal söögikohal otsene juht, kes vastutab igapäevase tegevuse ja eelarve eest. Temale alluvad peakokk ja vahetuse vanemad ning teenindajad. Ettevõtte kööke poolt juhib kaks

peakokka, kellest üks vastutab bistroode eest ja teine kohvikute ja restorani eest. Plus Kohvikute käive oli 2016 aastal 2,2 miljonit eurot, mis on toodud tabelis 2.

Tabel 2. Plus Kohvikute konsolideeritud majandusnäitajad 2014-2016 (eurodes)

	2014	2015	2016
Müügitulu	1 810 000	1 885 000	2 233 000
Ärikasum	45 000	134 000	-71 000
Töötajate arv	45	49	63
Käive töötaja kohta	40 200	38 000	35 500
Keskmine brutopalk	702	630	669

Allikas: autori koostatud (Plus Kohvikud, 2015, 2016, 2017)

Kuigi ettevõtte on suutnud käivet viimastel aastatel kasvatada vastavalt 4% 2015 aastal ja 16% 2016 aastal võrreldes eelmiste aastatega, siis just kasumi osas ei ole ettevõtte suutnud täita omanike ootusi. Ettevõtte omanikud sooviksid, et ettevõtte aruandeaasta kasum oleks vähenalt 5% ettevõtte käibest. Seda eesmärki pole aga saavutatud mitte ühelgi aastal, välja arvatud aastal 2015, kui kasumiks oli ligikaudu 7,1% käibest. 2014 aastal oli kasumiks 2,5% käibest, mis jäi ootustele alla 45 500 euro võrra. Viimasel aastal, ehk 2016 aastal, teeniti hoopis 50 000 eurot kahjumit. Kuigi käive on tõusnud, siis käive töötaja kohta on viimastel aastatel pigem langenud. Kui 2014 aastal oli käive töötaja kohta 40 222 eurot, siis 2015 aastal langes see 38 469 euro peale ja 2016 aastal oli ainult 35 444 eurot töötaja kohta. See näitab, et töötajate efektiivsust on vaja suurendada.

Nagu tabelist 2 on näha, siis Plus Kohvikutel on täna Tallinas kuus erinevat toitlustuskohta, milles on kokku 490 istekohta ja mida külastab tööpäevadel keskmiselt üle 1600 inimese. See on väga palju inimesi, kellele on võimalik pakkuda lisaks kohvikute poolt pakutavale igapäevamenüüle veel lisaks muid tooteid, mida suursöögis saaks valmistada. Näiteks pagari- ja kondiitritooteid ning erinevaid peolaudu koos *cateringi* teenusega.

Kui vaadata Plus Kohvikute majandustulemusi tabelist 1, siis näeme, et aastatel 2014 ja 2015 on teenitud kasumit. Viimasel aastal pole aga ettevõttel nii hästi läinud ja on teenitud kahjumit, mis oli 50 000 eurot. Selle põhjuseks olid peamiselt suured investeeringud, mida tehti uue kohviku avamisele summas 50 000 eurot ja Tallinnas asuvatesse ruumidesse summas 50 000 eurot, kuhu on omanikel mõtte rajada suursööök. Lisaks investeeringud teistesse kohvikutesse veel kokku summas 10 000 eurot. Kokku investeeriti 2016 aastal 110 000 eurot, mida on võrreldes eelmiste aastatega suhteliselt palju ja selle tõttu on ettevõtte langenud 2016 aastal kahjumisse.

Omanike eesmärkide mittetäitmise põhjuseid on kindlasti olnud mitmeid ja seda soovibki autor antud töös analüüsida. Auditit analüüsides saab ka töötada välja strateegia, kuidas kasumlikkust parandada.

1.2. Strateegiad ja juhtimine

Ettevõtte strateegiline juhtimine seisneb strateegia väljatöötamises, elluviimises, kontrollimises ja hindamises. Strateegia väljatöötamisele eelneb tavaliselt ettevõtte välis- ja sisekeskkonna analüüs (Leimann *et al.* 2003, lk 11).

Mõistena kasutatatakse strateegiat igapäevaselt, kuid kui hakata mõtlema, mis ta täpselt on, võib sattuda raskustesse. Raskustesse satutakse põhjusel, et strateegia defineerimiseks on palju võimalusi ning eri autoritel puudub üksmeel. Strateegiat käsitletakse kui üldist kirjeldust käitumisest ja astutavatest sammudest, mille abil peaks ettevõtte saavutama oma eesmärgid. Võimalusi käsitlemiseks on veel. Näiteks strateegia kui perspektiiv, mis tugineb missiooni ja visiooni määratlemisel või, kui langetatakse kindlad otsused, kuidas end tegevusharus positsioneerida. Või strateegia kui plaan, kus määratletakse tegevuse eesmärgid ja püütakse need läbimõeldud tegevusest lähtudes saavutada. Lõpuks strateegia kui tegevusmall, mille käigus otsustatakse, kuidas toimida ning vastavalt tagasisidele viiakse sisse korrektsioon (Ibid., lk 12). Võib öelda, et strateegia kujutab endast pikaajaliste eesmärkide saavutamise põhisuundade ja põhimõtete kogumit, mis on ettevõtte arengu juhtimise põhialuseks. Strateegia olemust ja tähtsust kirjeldab hästi ka määratlus “strateegia on ideed ja tegevused tuleviku loomiseks ning kindlustamiseks” (Tampoe, 2001, lk 14).

Strateegiline juhtimine seab keskele kohale arusaama, et ettevõtte eesmärgi saab kõige paremini saavutada läbi süstemaatilise ja tervikliku hinnangu andmisega sisemistele võimalustele ja väliskeskkonnale. Järjepidev ettevõtte võimaluste hindamine viib meid vastutaksu pikaajaliste eesmärkideni ja suurte strateegiate valikuteni, mida tuleb rakendada, jälgida ja kontrollida (Pearce & Robinsin JR., 2000, lk 17).

Strateegiline juhtimine on oluline - sellega on nõus vist kõik, kellel on olnud kokkupuudet juhtimise või ettevõtlusega. Küsimus on pigem selles, kuidas me seda enda jaoks mõtestame. Ettevõtte juhtidel on kindlasti kõigil olemas oma strateegia, aga kas nad on ka nii seda nimetanud? Või mõelnud selle peale konkreetselt ja äkki ka veel kirja pannud? Kahjuks või

õnneks ei ole sellised ettevõtte juhte palju. Kahjuks – sest kõik peaksid selle peale mõtlema. Õnneks – sest siis oleks konkurents kindlasti veel suurem.

Autor on nõus, et korralik strateegia annab konkurentsieelise, aga kui suure, seda on keeruline mõõta. Nagu on öelnud General Electricu legendaarne juht Jack Welch “Strateegia seisneb püüdes mõista, kus sa paikned tänases maailmas. Mitte selles, kus sa sooviksid olla või loodaksid olla vaid kus sa oled”.

Strateegia on tänapäeval muutunud väga popiks ja sellest räägitakse pidevalt. Kes räägib brändi strateegiast, kes laienemise strateegiast ja kes ülevõtmise strateegiast. Üks on selge, et igal ettevõttel peab olema üks ühine ühtne strateegia, mis annab ettevõtte omanikele, juhtidele ja ka töötajatele suuna, kuhu poole liikuda ja kuidas täita püstitatud eesmärgid. Strateegia elluviimisel on peamine roll ettevõtte juhatusel kuid pikaajalisemad eesmärgid tuleb seada omanikel (Wheelen, 2015, lk 78).

Käesolevas lõputöö valitud lahendus põhineb Wheeleni ja Hungeri metoodikal. Antud metoodikat on soovitatav kasutada kui on soov auditeerida ettevõtte välis- ja sisekeskkonda ning strateegilisi eesmärgid. Audit hõlmab mitmeid ettevõtte sisekeskkonna analüüsi ning tugevuste ja nõrkuste välja selgitamist, lisaks väliskeskkonna võimaluste ja ohtude leidmist ja nende analüüsi. Lisaks analüüsitakse olemasolevaid strateegilisi eesmärgid (*Ibid.*)

Autori poolt koostatud strateegiline audit hõlmab endas erinevaid praeguse hetke analüüse ja annab ka omanikele vajalikke ettepanekuid kuidas paranadada ettevõtte kasumlikkust läbi oma suurkõogi rajamise. Lisaks annab audit soovitusi, mida tuleks rajatavas suurkõogis toota, et saadav kasu oleks võimalikult suur.

Ettevõttes ei ole enne teostatud strateegilist auditit. Puudub ka strateegiline kirjalik plaan või muu sarnane kirjalik dokument, kuhu oleks ettevõtte eesmärgid ja põhiväärtused kirjalikult dokumenteeritud. Strateegilise auditi läbiviimiseks teostas autor ettevõttes osavõtva ja avaliku vaatluse, dokumendianalüüsi ja viis läbi mitmeid intervjuusid ettevõtte ühe omanikuga (Hansen, 2017). Autor valis antud uurimisstrateegia, kuna see on sobilik antud töö eesmärkide saavutamiseks ja autori positsioon ettevõttes aitab selle teostamisele kaasa.

Strateegiline positsioon

Järgnevalt soovib autor analüüsida ettevõtte olemasolevat visiooni, eesmärgid ja strateegiat. Intervjuust omanikega selgus, et praegu on ettevõtte visioon, missioon ja eesmärgid järgmised:

Visioon - olla suurim toitlustusteenust pakkuv ettevõtte Eestis.

Missioon - pakkuda mõistliku hinna eest head toitu, head teenindus ja meeldejäädavat kogemust.

Eesmärgid

1. olla kasumlikuim toitlustusettevõtte
2. olla parim tööandja toitlustuse valdkonnas ja pakkuda konkurentidest 10% kõrgemat töötasu
3. laieneda kaubanduskeskustesse

Kohvikute laienemisega tuleks olla ettevaatlik ja kaaluda seda põhjalikult. Autor toetab, et seoses suure kaubanduskeskuste võidukäiguga on just kaubanduskeskuste külastatavus pidevalt tõusnud ja sama moodi ka seal asuvate toitlustuskohtade külastus on tõusnud. 2016 aastal Kantar Emori poolt esmakordselt Tallinna ja Harjumaa elanike seas läbi viidud uuringus kaubanduskeskustes asuvate toitlustuskohtade eelistuste osas selgus, et 70% elanikest on aasta jooksul külastanud kaubanduskeskustes asuvaid söögikohti, sh vähemalt paar korda kuus käib keskustes söömas 18% elanikest. Kõige sagedamini einestatakse Ülemiste keskuses, järgnevad Rocca la Mare, Kristiine Keskus ja Solaris. Kõige populaarsemaks söögikohaks on Lido, millele järgnevad olulise vahega Chopsticks, Babyback Ribs&BBQ ning Amps (Kantar Emor, 2016).

Intervjuust omanikuga selgus, et Plus Kohvikute pikem strateegia näeb ette, et ei soovita olla ainult kohvikute opereerimisega tegelev ettevõtte vaid soovitakse laieneda ka teistesse toitlustuse valdkondadesse ja kaugem eesmärk on saada suurimaks toitlustusettevõtteks Eestis. Teiseks oluliseks strateegiaks on eesmärk luua oma parim meeskond, mille kindlustamiseks pakub ettevõtte keskmisest kõrgemat töötasu ja muid motivatsioonipakette, et kindlustada endale head töötajad. Autor nõustub ettevõtte omanikuga, et head töötajad on väga olulised ja soovib seda strateegiat jätkata. Lisaks analüüsib autor, kas oma suurköögi rajamise idee ja selle baasilt oma *cateringi* loomine, mis annaks võimaluse laieneda teistesse toitlustuse valdkondadesse on õige strateegia, sest see on omanike poliitikas väga tähtsal kohal.

Juhtimine

Plus Kohvikud kuulub kodumaisele kapitalile ja ettevõtte omanikud on alnud samad alates ettevõtte asutamisest 2008 aastal. Ettevõtte igapäevatööd juhib täna üks ettevõtte omanikest.

Olulisemates otsustes konsulteerib ta omanike poolt palgatud konsultandiga, kes on ka käesoleva töö autoriks. Ettevõttel on eelnevalt olnud väljaspoolt palgatud tegevjuhid, aga see ei ole ennast õigustanud, sest tagantjärei on selgunud, et tegevjuhtidel on puudunud piisav kvalifikatsioon nii suure ettevõtte juhtimiseks. Piisava kvalifikatsiooniga tegevjuhtide palgasooovid, aga olid liiga suured, et omanikud oleksid olnud nõus seda kulutust tegema. Selle pärast otsustas ka üks omanikest ise tegevjuhi rolli asuda, et säästa kulusid. Omanikud on lisaks palganud konsultandi, kes abistab tegevjuhti juhtimisotsuste tegemisel. Autori arvates on tegemist ajutise lahendusega ja tulevikus oleks mõistlik palgata ikkagi uus tegevjuht, kes tegeleks igapäevase juhtimisega ja omanike eesmärkide täitmisega. Strateegilisest auditist tuleneva omanikonna analüüsi põhjal võib järeldada, et praegusel juhatajal ja omanikonnal ei ole olnud piisavalt aega, et tegeleda strateegiate kavandamisega ning kontrolliga. Sarnane probleem on väga tavaline ka teistes Eesti ettevõtetes, kus omanik tegeleb ise ettevõtte juhtimisega. Probleem seisneb selles, et siis ei jää omanikul tavaliselt aega üle tegeleda ettevõtte strateegia kavandamisega vaid igapäevaselt tuleb tegeleda operatiivküsimuste lahendamisega. Autori arvates on just strateegia kavandamine omanike kõige olulisem ülesanne ja sama kinnitab ka ülemaailmne McKinsey & Company uuring, mis näitab, et omanikud kulutavad koosolekutel kõige rohkem aega ehk 23% ajast, just strateegiate analüüsimisele ja kavandamisele.

Ettevõttel on kokku kuus kohvikut, mida juhatab kolm juhatajat ja lisaks kaks peakokka ehk kokku viis keskastme juhti. Juhatajad tegelevad kohvikute igapäevase juhtimisega, üks juhataja juhatab kolme väiksemat kohvikut, üks juhataja kahte ja kõige suuremal Mustika kohvikul on üks juhataja. Keskastme juhtidest kaks on arenenud ettevõtte seest, neist kaks on kõrgharidusega ja ülejäänud erialaharidusega. Keskastmejuhid juhivad oma üksusi vastavalt eesmärkidele ja eelarvele.

Seoses oma suurköögi rajamisega soovib autor palgata lisaks suurkööki juhtima eraldi peakoka, kes oleks *cateringi* taustaga või omaks kogemust suurte peolaudade valmistamisega, lisaks peaks kokal olema ka tootmise kogemus ehk oskus planeerida ja valmistada kohvikutele tooteid. Üks võimalus oleks sellele ametikohale paigutada ka praegune restoranide peakokk, kellel on *cateringi* kogemus olemas. Suurköögi käivitamise faasis oleks see mõistlik, aga kui suurköök saavutaks planeeritud võimsuse, siis ei jätkuks peakokal aega tegeleda kohvikute poolega ja sinna tuleks leida siis teine inimene. Lisaks soovib autol palgata suurkööki eraldi tootmisjuht, kes tegeleks toodete kalkulatsioonide koostamisega ja suurköögi igapäevase juhtimisega. *Cateringi* suunale tuleks lisaks peakokale leida müügijuht, kes tegeleks *cateringi* müügiga ja projektijuht, kelle ülesandeks oleks projektide ehk ürituste juhtimine ja

teenindamine. Logistika toimimiseks ehk kaupade suurköögist kohvikutesse toimetamiseks tuleks palgata autojuht, kes saaks lisaks tegeleda *cateringi* ürituste transpordiga.

Praegu puudub ettevõttel otseselt turundusega tegelev inimene. Autori arvates oleks sellise suurusega ettevõttel kindlasti vaja eraldi inimest, kes tegeleks keskenduks turundusele. Praegu on sellega tegelenud ettevõtte juht ise koostöös juhatajatega, aga suurköögi lisandumisega oleks kindlasti vaja turundusele rohkem rõhku pöörata, eriti just alguse faasis.

Uurimistöös kogutud andmete põhjal pakub autor välja veel ühe võimaluse kuidas tõhustada olemasolevate keskastmejuhtide tööd, et parandada juhtimist ja efektiivsust. Nimelt tuleks juhatajaid koolitada ja neid täpsemalt tutvustada ettevõtte juhtimise ja strateegiaga, et nad suudaksid ise paremini lahendada nii juhtimise kui ka turunduse valdkonna küsimusi, mis hõlbustaks oluliselt tegevjuhi tööd ja annaks talle võimaluse tegelda rohkem strateegilise juhtimisega. Autori arvates on siin oht, et olemasolevad inimesed ei saa nende ülesannetega hakkama ja nende asemele tuleb leida uued. Lisaks looks juhatajate kasutamine eelduse, et ei oleks vaja palgata eraldi turunduse inimest vaid keskastmejuhid suudaksid lahendada ka turunduse küsimused. Lisavõimalusena võib kasutada ka turunduse allhankena sisse ostmist täpselt vajalikul määral.

Tugev meeskond loob eeldused, et valitud strateegia elluviimine toimub valutult ja ettevõttel on piisav kompetents uuteks väljakutseteks.

1.3. Väline keskkond (võimalused ja ohud)

Kui ettevõtte suudab ise muuta oma sisekeskkonda, siis väliskeskkonna mõjutustele ei suuda ettevõtte vastu seista. See on ka põhjus, miks väliskeskkonna mõjutusi ei tohi alahinnata. Strateegiate planeerimisel tuleb väga tähelepanelikult jälgida väljast tulevaid võimalusi ja ohtusid, et oleks võimalik neid ette näha ja ennetada. See annab parimad eeldused eesmärkide saavutamiseks. Järgnevalt keskendub autor üldistele välise keskkonna teguritele.

Looduskeskkond

Eesti asub sellises piirkonnas, kus suurte tormide, üleujutuste ja muude looduskatastroofide esinemine on väike. Kogu maailmas suureneb pidevalt tähelepanu looduskeskkonnaga seotud teguritele. Püütakse vähendada keskkonna saastamist ja inimestegevuse mõju kliima muutustele, eriti just kliima soojenemisele. Kui proovida leida kliima soojenemisest positiivseid tegureid

toitlustuse valdkonnale, siis võib väita, et kliima soojenemine pikendaks väliürituste toimumise aega ja toitlustuskohtade terrasside avatust meie turul, samas usub autor, et selle mõju kogu sektorile oleks väike ja see ei kaaluks üles kogu elukeskkonda kahjustavat mõju.

Ühiskondlik keskkond

Keskkonna analüüsimiseks sobib laialt levinud üldine lähenemisviis ehk nn. PEST analüüs. Nimetus tuleb inglisekeelsetest sõnadest *political, economic, social* ja *technological change* esitähtedest ja keskendub siis poliitilise, majandusliku, sotsiaalse ja tehnoloogiliste muutuste analüüsimisele (Leimann *et al.* 2003).

Majanduslik keskkond

Majanduskeskkonnas mõjutavad meid enim maailmamajanduses toimuv, mis jõuab meieni alati väikese viitega. Maailmamajanduse areng on tsükliline ja majanduskasv ning majanduskriisid on eri riikides erinevates tsüklites. Viimaste aastate majanduskasv on tuginenud suuresti odavale laenurahale, mis on võimaldanud ettevõtetel rohkem investeerida ja eraisikutel rohkem tarbida. Paraku on koos palkade tõusuga hakanud kasvama ka inflatsioon. Elatustaseme pidev tõus suurendab inimeste sissetulekuid, mis omakorda suurendab inimeste väljaminekuid toitlustusele ja seda kõikides toitlustuse valdkondades. Lisaks suurendab pidev majanduskasv ka ettevõtete sissetulekuid, mis omakorda suurendab toitlustusteenuse ehk *cateringi* valdkonna ettevõtete käivet. Samas suurenevad ka pidevalt kulud ehk kasumlikkuse kasv saab suuresti toimuda ainult läbi sisemiste ressursside efektiivsemalt kasutusele. Autori arvates võiks Eesti kaaluda ka sarnaselt Soomele toitlustuse käibemaksu alandamist. Praegu kehtib Soomes käibemaks 24%, aga toitlustuse puhul on sooduskäibemaksu määraks 14% (Soome Maksuamet, 2017). See annaks ka Eestis toitlustuse sektorile juurde vabu vahendeid ja aitaks tõsta niigi madalat kasumlikkust.

Pidev kaubanduskeskuste lisandumine, mis omakorda meelitab sinna ka inimesed, mõjutab oluliselt ka toitlustust ja sunnib ettevõtjaid järjest rohkem avama toitlustuskohti just kaubanduskeskustes. Selleteemalisest uuringust oli juttu eelmises peatükis.

Tehnoloogiline keskkond

Infotehnoloogia plahvatuslik areng viimase kümnendi jooksul on viinud inimesed kasutama elektroonilisi kommunikatsioonikanaleid, mis on jäädavalt muutnud turundust ja info liikumise kiirust. Inimeste valikud ja otsused sõltuvad väga suurel määral just tehnoloogia abil saadavast infost ja kiirus info edastamisel on jõudnud tõusta peaaegu hetkeliseks. Tänu näiteks

Facebookile saame me jagada oma positiivset tootlustuskogemust hetkega ja sama kiiresti saame ka levitada negatiivset emotsiooni. Tänu tehnoloogiale on ka tootlustuses kasutusele võetud iseteeninduskassad, mis hõlbustavad nii klientide kui ka teenindajate tööd ja annavad võimaluse ettevõtetele kulude kokkuhoiuks. Paljud tarnijad pakuvad juba internetipõhiseid tellimislahendusi, mis on integreeritud ostja raamatupidamistarkvaraga, et reaalse saatelehtede saatmine toimuks paberivabalt. Sama võimalust pakuvad ka müüjad, kelle müükidest järjest suurem osa tehakse läbi interneti. Tehnoloogiline areng toob endaga kaasa muudatused nii toodetes, teenustes, protsessides, müügikanalites ja terves äritegevuses ning annab võimaluse kulude kulude optimeerimiseks.

Poliitiline keskkond

Seoses Eesti kuulumisega Euroopa Liitu ja NATO-sse on meie välispoliitiline olukord suhteliselt stabiilne. Suurimaks ohuks on endiselt suur naaber Venemaa, kelle käitumine võib olla ettearvamatu. Siseriiklikult on vahetunud pikka aega võimul olnud Reformierakonna valitsus ja võimule on tõusnud Jüri Ratase juhitud Keskerakond, mis aga ei ole autori arvates muutnud poliitilist üldist keskkonda ja tootlustuse sektorit. Toimuvad maksumuudatused nagu näiteks alkoholiaktsiisi tõus suurendab muidugi tootlustusettevõtete kulusid, aga ei oma olulist mõju ettevõtete majandustulemustele, sest sisseostuhindade tõus kajastub ka müügihindade tõusus, mille maksab lõpuks kinni tarbija. Oluliseks ohuks võibki pidada võimalikke ettearvamatuid samme Venemaa poolt, mis võiksid mõjutada Eesti poliitilist olukorda.

Sotsiaal-kultuuriline keskkond

Seoses elatustaseme tõusuga on tekkimas ka linnastumine ehk inimeste koondumine linnadesse, eriti just Tallinna. See omakorda suurendab Tallinna elanikonda, mis tähendab, et suureneb ka potentsiaalsete klientide arv. Teisalt madal tööpuudus, mis 2016 aastal oli 6,8% (Eesti Statistiamet, 2017) on viinud selleni, et tekkinud on tööjõupuudus.

Populaarsust on kogumas eritoidud nagu taimetoitlus ja veganlus koos erivormidega, mis suunib ka tootlustusettevõtteid järjest rohkem sellele tähelepanu pöörama ja omalt poolt neid tooteid pakkuma.

Suureks murekohaks on Eesti elanike madal rahulolu tase. See on tingitud ettevõtetes suure kaadri voolavuse ja kahjuks ka kolimislaine välismaale. Kuna ettevõttes Plus Kohvikud hetkel töötajate rahulolu taset ei mõõdetata, siis teeb autor ettepaneku viia sisse perioodiline rahulolu taseme mõõtmine. Töötajate rahulolu ja õnn saab olla tulevikus üheks parimaks võimaluseks ettevõtte väärtuse kasvatamisel läbi erinevate tegevuste tõhustamise. Mitte rahulolev töötaja ei

suuda teha oma tööd hästi ning mõjutab oma käitumise ja suhtumisega lisaks teisi kolleege. Rahulolev ja tugev meeskond on ettevõtte muutusele orienteeritud protsesside elluviijaks (Seene, 2015).

Ettevõtlus keskkond

Järgnevalt soovib autor keskenduda toitlustusvaldkonna analüüsile ja tuua välja uuritava ettevõtte Plus Kohvikud konkurendid ja võrrelda nende majandusandmeid uuritava ettevõttega ja analüüsida tulemusi.

Eestis on 2017 aasta alguse seisuga äriregistris registreeritud 5574 ettevõtet (Eesti Statistikaamet, 2017), mille tegevusalaks on äriregistris märgitud majutus ja toitlustus. Creditinfo.ee poolt koostatud turuülevaate kohaselt oli 2015. aasta suurima kasumikasvuga valdkonnaks Eestis majutus- ja toitlustus (103%). 2015. aasta majutus ja toitlustusettevõtete müügitulu oli 775 382 845 eurot, millest kasum oli 30 721 003 eurot. Eelneval aastal oli müügitulu 748 362 419 eurot (Creditinfo Eesti, 2016).

Toitlustusäri on traditsiooniliselt kõrge krediidiriskiga ettevõtlusvaldkond, kuna ettevõtete käekäiku mõjutavaid tegureid on palju. Krediidiinfo värske ettevõtete maksekäitumise uuringu järgi on toitlustusettevõtetel hetkel keerulisemad ajad kui teistes valdkondades tegutsejatel. Krediidiinfo uuringu järgi oli negatiivse krediidi hinnanguga ettevõtete osakaal Eestis 2015 aasta esimesel poolaastal 11,9%. Pärast viimast majanduskriisi ongi näitaja pikemalt umbes sarnasel tasemel püsinud. Toitlustusettevõtetest oli negatiivse krediidi reitinguga aga tervelt 23,3% ehk rohkem kui mistahes teisel tegevusalal. Kui üldiselt on sektorites aastaga maksehäired vähenenud, siis toitlustuses on maksehäiretega ettevõtete osakaal tõusnud 6,4 protsendilt 7,2 protsendini. Kasv ei ole iseenesest suur, kuid märkimisväärne on trendi muutus – kolmel varasemal aastal on restoranide olukord hoopis paranenud. Maksuvõlgadega ettevõtete arv sektoris on aastaga tõusnud 8,7 protsendilt 10 protsendini. Konjunkturiinstituudi andmeil olid restoranide käibed kevadhooajal tavapärasest tagasihoidlikumad. Kokku oli sektoris aktiivselt tegutsevaid ettevõtteid 78 võrra rohkem kui aasta tagasi. Võib öelda, et toitlustusäri iseloomustab tihe konkurents, mille tulemusena leidub nii edukaid kui ka vähem edukaid ettevõtteid. Samas on toitlustuses liikuvad summad võrdlemisi väikesed ning ettevõtetel napib sageli kapitali keeruliste olukordade lahendamiseks. Lisades siia ka veel turistide vähenemise, ei ole nii mõnegi kohviku või restorani seis sellel konkurentsitihedal tegevusalal kerge (Creditinfo, 2015).

Sellest annab hea ülevaate ka Eesti pankrottide uuring, mis näitab, et alates 2010 aastast on pankrottide arv pidevalt kahanenud saavutades 2015 aastal kriisieelse madala taseme ning langenud 2016. aastal kõigi aegade madalaimale tasemele. Pankrotistunud ettevõttena käsitletakse neid, millele kuulutati välja pankrot ja määrati pankrotihaldur, kui ka ettevõtteid, mille pankrot rauges või millele pankrotti välja ei kuulutatud ning mis lähevad ajutise pankrotihalduri poolt lihtsalt likvideerimisele. 2016. aastal kuulutati Eestis välja 335 maksejõuetust, millest 132 -l juhul kuulutati välja pankrot ning 203 juhul pankrotti välja ei kuulutatud ja ettevõtte läks likvideerimisele, kuna ettevõtte varade tase oli liiga madal, et katmaks pankrotiprotsessi kulusid. Keskmiselt pankrotistus 2016. aastal 1,6 ettevõtet iga tuhande ettevõtte kohta ehk iga 633. ettevõtte. Samas tootlustuse valdkonnas pankrotistus iga 3,9 ettevõtet iga tuhande ettevõtte kohta, mida on peaaegu 2,5 korda rohkem kui keskmine. Tuleb lisada, et tootlustuse puhul on tegemist kõige kõrgema pankrotistumise valdkonnaga üldse ja seda juba mitmendat aastat ja need ühtivad ka Euroopa Liidu riikide enim pankrotistuvate valdkondadega (CreditInfo Eesti AS, 2016).

Käsitletud uuringutest ja turu analüüsist lähtub, et terviklik olukord tootlustuses pole kiita. Kui kogu sektori keskmine rentaablus jääb natuke alla 4%, siis tähendab see, et tegemist on madala kasumlikusega valdkonnaga, kus pankroti oht on väga kõrge. Samas valdkonna käibe liidrite hulka kuuluvad ettevõtted teenivad enamus kasumit, mis tähendab, et valdkonnas on edukad suuremad ettevõtted. See on seletatav suurte ettevõtete parema võimega kohanduda käibe kõikumistele ja võimalikule sesoonsele kahjumile, mis on tootlustuse valdkonnas tavaline. Suurtel ettevõtetel on ka paremad võimalused tarnijatelt paremaid sisseostuhindu saada.

Autor käsitleb ettevõtte Plus Kohvikud konkurentidena ettevõtteid Tuuleveski OÜ (Rahvatoit), Esperan OÜ (Reval Café), OKO Restoranid OÜ (Kaberneeme resto, Noa, Tuljak) ja Argmar Grupp (Carmen Catering & Café). Need ettevõtted on oma valdkonna turuliidrid ja samades valdkondades tegutseb või soovib tegutsema hakata ka Plus Kohvikud. Autor võrdleb ettevõtete majandusnäitajaid aastate 2014, 2015 ja 2016 kohta. Analüüsitavateks väärtusteks on käive, kasum, töötajate arv, käive töötaja kohta, kasumi marginaal ja keskmine brutopalk, võrreldes uuritava ettevõttega Plus Kohvikud ja analüüsib saadus tulemusi tabeli 3. Enne soovib autor ettevõtteid tutvustada ja põhjendada nende valikut. Põhjalikumad võrdlustabelid paigutas autor uurimistöö lisadesse.

Esperan OÜ

Ettevõtte opereerib kaubamärgi Reval Café kaudu Tallinnas ja Viimsis 13 kohvikut, lisaks asub üks kohvik Tartus (Esperan OÜ, 2017). Ettevõtte on alustanud ka eraldi kaubamärgi Reval Café Catering kaudu *catering* teenuse pakkumist. Ettevõttes töötas 2016 aastal 202 inimest ja ettevõtte käive oli 2016 aastal 5 045 939 eurot ja kasum 95 071 eurot. Reval Café puhul on autori arvates tegemist Eesti turuliidriga just kohvikute vallas. Samas sarnaneb Esperan OÜ uuritava ettevõttega Plus Kohvikud selles vallas, et on ka alustanud eraldi *cateringi* suuna arendamist, aga ettevõtte kasutab selleks olemasolevaid kööke, mitte ei ole rajanud eraldi suurtöökohti. Reval Café pakub ka pagari- ja kondiitritooteid koos ettetellimise võimalusega. Nendel põhjustel on autor valinud ettevõtte võrreldavaks ettevõtteks, et saaks analüüsida eduka kohvikuteketi majandusnäitajaid.

OKO Restoranid OÜ

Ettevõtte opereerib restoranidega OKO Resto, Noa ja Tuljak, alates 2017 aasta sügisest on avas ettevõtte uue restorani Paju Villa (OKO Restoranid OÜ, 2017). Ettevõtte käive 2016 aastal oli 4 908 651 eurot ja kasum 413 245 eurot, ettevõttes töötas 99 inimest. Autori arvates on tegemist Eesti turuliidriga just restoranide vallas, ettevõtte restoranid on väga populaarsed ja ettevõtte laieneb pidevalt avades uusi kohti. Nendel põhjustel on ettevõtte valitud võrreldavaks ettevõtteks, et saaks analüüsida eduka restorani majandusnäitajaid.

Argmar Grupp OÜ

Ettevõtte opereerib kaubamärgi Carmen Café kaudu Tallinnas kahte kohvikut ja lisaks tegutseb kaubamärgi Carmen Catering kaudu *catering* turul, (Argmar Grupp OÜ, 2017) kus ollakse turuliider. Ettevõtte 2016 aasta käive oli 3 520 001 eurot ja kasum 314 517 eurot, ettevõttes töötas samal ajal 58 töötajat. Autori arvates on Argmar Grupp sobilik võrreldavaks ettevõtteks, et tegemist on turuliidriga Eesti *catering* teenuste vallas ja sarnaselt Plus Kohvikutele on ettevõttel ka kohvikud ja suurtöökoht, kus valmistatakse peolauad ning pagari- ja kondiitritooteid, mida pakukase nii *cateringi* üritustel kui kohvikutes. Nendel põhjustel on ettevõtte valitud võrreldavaks ettevõtteks.

Tuuleveski OÜ

Ettevõtte opereerib kaubamärgi Rahvatoit kaudu kokku 6 bistrood ja lisaks restorani Fahle ja Golfi restoran. (Tuuleveski OÜ, 2017) Ettevõtte käive aastal 2016 oli 2 000 699 eurot ja kasum 168 908 eurot, ettevõttes töötas 69 inimest. Ettevõtte on Eesti turuliider just bistroode ehk

lõunasöögi kohtade turul, omades kuute bistrood. Ettevõtte on selles vallas tegutsenud alates 1996 aastast, mis tähendab, et ettevõttes on selles vallas suured kogemused. Lisaks on ettevõttel ka kaks restorani ja vähesel määral tegutsetakse *catering* turul. Tegemist on võrreldavatest ettevõtetest Plus Kohvikutega kõige sarnasema ettevõttega nii tegutsemisvaldkonna kui ka majandusnäitajate poolest. Nendel põhjustel on ettevõtte valitud autori poolt võrreldavaks ettevõtteks.

Tabel 3. Võrreldavate ettevõtete majandusandmete võrdlus 2016 aasta kohta (eurodes)

Ettevõtte	Esperan OÜ	OKO Restoranid OÜ	Argmar Grupp OÜ	Tuuleveski OÜ	Plus Kohvikud
Käive	5 045 939	4 908 651	3 520 001	2 000 699	2 234 000
Kasum	95 071	413 245	314 517	168 908	-71 000
Töötajate arv	202	99	58	69	63
Käive töötaja kohta	24 980	49 600	60 690	28 996	35 500
Kasumi marginaal	1,9%	8,4%	8,9%	8,4%	-3,2%
Keskmine brutopalk	585	927	802	638	669

Allikas: autori koostatud (Bisnode Estonia AS, 2017), (Register OÜ, 2017)

Autor valis võrreldavateks ettevõteteks just need ettevõtted, et saaks analüüsida erinevaid toitlustusvaldkondi nagu *catering*, restoranid, kohvikud ja bistrood. Need on valdkonnad, kus Plus Kohvikud praegu tegutseb või soovib tulevikus tegutsema hakata. Tabelist 3 ja lisadest on näha, et suurima käibega on ettevõtte Esperan OÜ, mille käive on üle viie miljoni euro. Selle põhjuseks on suur kohvikute ja sellest tingitud ka töötajate arv, mida ettevõttel on vastavalt 14 ja 202. Samas kui võrrelda käivet töötaja kohta, siis on see kõrgeim Argmar Grupp OÜ-l 60 690 eurot töötaja kohta ja teisel kohal on OKO Restoranid OÜ 49 600 euroga töötaja kohta. Siit saame järeldada, et *cateringi* ja restorani valdkonnas on käive töötaja kohta kõrgem kui kohvikute või bistroode valdkonna ettevõtetel, selles vallas on Plus Kohvikute käive töötaja kohta isegi kõrgem Esperan OÜ ja Tuuleveski OÜ käibest töötaja kohta ulatudes 35 500 euroni töötaja kohta. Autori arvates on just käive töötaja kohta väga oluline ja näitab palju töötajad suudavad anda lisandväärtust.

Kui võrrelda omavahel brutopalkasid, siis võime ka öelda, et restorani ja *cateringi* valdkonnas on keskmine palk kõrgem, vastavalt 927 eurot kuus ja 802 eurot kuus, kui kohvikute ja bistroode valdkonnas, kus keskmine palk oli vastavalt 585 eurot kuus ja 638 euto kuus. Võrreldes neid numbreid nüüd Plus Kohvikute keskmise brutopalgaga, mis oli 2016 aastal 669 eutot kuus võime öelda, et see on 28% madalam kui restoranivaldkonna juhtiva ettevõtte keskmine ja 17% madalam kui juhtiva *cateringi* ettevõtte palgatase, aga samas on see 14% kõrgem kui

kohvikutevaldkonna juhtiva ettevõtte palgatase ja 5% kõrgem kui konkureeriva bistrooketi palgatase.

Sellest analüüsist võime järeldada, et ettevõtte eesmärk olla toitlustuse valdkonnas parimaks tööandjaks, pakkudes töötajatele valdkonna keskmisest kõrgemat palka, ei vasta täna tegelikkusele, sest juhtivad restoranide ja *cateringi* valdkonna ettevõtted pakuvad paremaid palgavõimalusi. Ettevõtte pakub küll natuke kõrgemat palka kui kohvikute ja bistroode valdkonna juhtivad ettevõtted, aga autori arvates ei ole see piisav, et täita omanike töötajatele seatud eesmärgi. Surve palkadele on pidev, sest 2017 II kvartalis tõusid palgad 6,8% võrreldes eelmise aasta sama ajaga ja viimastel aastatel on palgakasv olnud pidev (Eesti Statistikaamet, 2017). Autor leiab, et ettevõtte peab arvestama *cateringi* valdkonna juhtiva ettevõtte poolt pakutava kõrgema palgaga kui ta alustab oma suurrööki ja *catering* valdkonda uute inimeste otsimisega.

Analüüsides ettevõtete ühte olulisemat näitajat ehk kasumimarginaali võime järjekordselt väita, et just restoranide ja *cateringi* valdkonna ettevõtetel on kasumimarginaalid kõrgemad kui kohvikute ja bistroode valdkonnas. OKO Restoranide OÜ viimase kolme aasta kasumimarginaalid on olnud vastavalt alates 2014 aastast 11%, 7% ja 8% ning ettevõttel Argmar Grupp OÜ -2%, 7% ja 9%. Kui neid näitajaid võrrelda kohvikute valdkonna ettevõttega Esperan OÜ, kelle marginaalid on olnud alates 2014 aastast 0%, -1% ja 2% ja ettevõttel Tuuleveski OÜ vastavalt -12%, 2% ja 8%, siis võime väita, et kui saavutada piisav käive, siis on restoranide ja *cateringil* valdkonnas kasumlikus parem kui kohvikute või bistroode valdkonnas. Uuritava ettevõtte Plus Kohvikud omanike poolt soovitud rentaablus ehk kasumimarginaal pidi olema vähenalt 5%, mida ettevõtte on suutnud saavutada ainult ühel aastal, kui 2015 aastal oli see 7%, samas teised toitlustuse valdkonna ettevõtted suudavad opereerida ja 11% kasumimarginaliga.

Tuginedes analüüsitud andmetele soovib autor kindlasti rajada suurrööki, et oleks võimalik siseneda *cateringi* valdkonda, mille kasumlikkus on parem kui kohvikute või bistroode kasumlikkus, kus ettevõtte praegu tegutseb. Rajada oma suurröök on ettevõtte ainuke võimalus, sest olemasolevate köökidel pole võimalik tootmisvõimsust tõsta.

Järgmisena teostab autor konkurentsianalüüsi ettevõtetele Plus Kohvikud (ettevõtte A) ja Tuuleveski OÜ (ettevõtte B) ning koostab maatriksi (lisa 4), kuhu on koondatud toitlustuse, täpsemalt kohvikute ja bistroode valdkonna olulisemad edutegurid, mis mõjutavad antud

valdkonda täna ja tulevikus. (Wheelen, 2015) Autor valis võrdlemiseks ettevõtte Tuuleveski OÜ, kuna antud ettevõtte on kõige sarnasem analüüsitava ettevõtte Plus Kohvikud. Tulemustest on näha, et ettevõtte Tuuleveski OÜ sai natuke kõrgema skoori 3,45 kui ettevõtte Plus Kohvikud, mille skoor oli 3,33. Suurimaks erinevuseks oli ettevõtte toitlustuskohtade asukoht ja finantsseisund, mida autor pidas ettevõttel Tuuleveski OÜ paremateks. Sellest võime järeldada, et ettevõtte finantsolukorra parandamine tõstaks ettevõtte konkurentsivõimet ja selleks oleks oma suurköögi rajamine õige samm.

Kõikide väliste strateegiliste faktorite kokkuvõtmiseks kasutab autor EFAS (*External Factor Analysis Summary*) tabelit ehk väliste faktorite analüüsi tabelit, mis on toodud lisas 5. Seal on reastatud viis tähtsamad võimalust ja viis tähtsaimat ohtu, mis selgusid strateegilise auditi käigus. Igal faktoril on kaal, mis näitab tegevuse olulisust strateegilistes valikutes vahemikus 0-st kuni 1-ni, kus 0 tähendab mitte oluline ja 1 on väga oluline. Hinne hindab kui hästi on ettevõtte hakkama saanud ja keskendunud antud tegevuse elluviimisele skaalal 0 kuni 5-ni. 0 tähistab mitte hakkama saamist ehk halba tulemust ja 5 väga head tulemust. Kaalutud keskmine on kaalu ja hinde korrutis, mis näitab võimaluste ja ohtude üldtulemust. Lisaks on kommentaarid, mis selgitavad valikut. Kaalutud keskmiste üldsumma annab informatsiooni sellest kui palju on ettevõtte pööranud tähelepanu välistele võimalustele ja ohtudele (Wheelen, 2015, lk 154-155).

Olulisemaks väliskeskonna teguriks oli elatustaseme tõus, mis on seotud elanikonna jõukamaks muutumisega, mis omakorda on seotud välise strateegilise ohuga ehk palgatõusuga. Võib väita, et palgatõus on väliskeskonna olulisemaks teguriks, mis mõjutab ettevõtet kõige rohkem. Kui ettevõtete tulemuste üldine keskmine on 3,0, siis on ettevõtte Plus Kohvikud tulemus 3,15 üle keskmise. Auditist võib järeldada, et ettevõtte peaks tegelema rohkem väliste ohtudega, sest nende osakaal on kokku 1,85 ja väliste võimaluste osakaal on 1,3. Kokkuvõttes on see suhteliselt hea tulemus, mis näitab, et ettevõttes tegeletakse suhteliselt võrdsel tasemel nii ohtude kui võimalustega. Siiski on väliste ohtudega vaja pöörata suuremat tähelepanu ja autor soovib selleks jälgida pidevalt konkurentide majandustulemusi, mis annavad meile infot palgataseme, kasumlikkuse ja üldiste suunade kohta. Ainult teades ja tundes turgu on võimalik teha õiged valikud, mille tulemusi saab hinnata tulevikus.

1.4. Sisekeskkond

Sisekeskkond hõlmab ettevõttes kõike seda, mis toimub ühe ettevõtte sees. Erinevalt väliskeskkonnast on ettevõttel võimalik sisekeskkonnas teha muudatusi ise. See ei ole aga lihtne ja paljudel on raskusi oma ettevõtte ümberkujundamisel. Paljud kerged lahendused ei pruugi toimida kui neid hakatakse ellu viima. Siiski peaksid ettevõtted kaardistama pidevalt, mis on nende tugevused ja nõrkused, et oleks võimalik oma tugevusi rakendades ning nõrkusi ennetades saavutada eelis konkurentide ees (Wheelen, 2015).

Ressursid on ettevõtte varadeks, millega ehitatakse üles edukas ettevõtte. Siia kuuluvad materiaalsed varad nagu finantsid, vahendid, asukohad, kinnisvara jne. ning inimressurss nagu töötajate arv, nende oskused ja motivatsioon. Lisaks on ettevõtte varadeks ka immateriaalsed varad nagu tehnoloogia, patendid ja õigused, kultuur ja maine (Grant, Contemporary Strategy Analysis, 2008, lk 130-131).

Võimekus väljendub ettevõtte võimes rakendada oma oskusi. Ettevõtte oskused ja võimed moodustavad tema tuumkompetentsi, mis eristabki ettevõtet tema konkurentsidest ja annab talle konkurentsieelise ehk tuumkompetents on see, mida ettevõtte teeb väga hästi. Samas tuleb pidevalt jälgida, et see kompetents ei muutuks ettevõtte jaoks hoopis nõrkuseks ja seoses sellega võiks ettevõtte kaotada on konkurentsieelise.

Et ettevõtte püsivat konkurentsieelist võib põhiliselt määrata ettevõtte võime järgi ressursse ümber suunata, pakkus Grant välja viie punktilise varade põhise lähenemise strateegilisele analüüsile. Esiteks tuvasta ja liigita ettevõtte varad tingimuslikult tugevateks ja nõrkadeks. Siis kombineeri ettevõtte tugevused spetsiifilisteks võimeteks ja tuumkompetentsiteks. Hinda nende kasumipotentsiaali jätkusuutliku konkurentsieelise tingimustes ja võimet teenida kasumit nende kasutamisel. Kas esineb erilisi pädevusi? Vali strateegia, mis parimal määral kasutab ettevõtte võimekust ja kompetentsi võrreldes väliste võimalustega. Lõpuks tuvasta ressursside puudujäägid ja investeeri nõrkuste parandamisse (Grant, 1991).

Analüüsides ettevõtet tuleb aru saada, milline on ettevõtte ärimudel. Ärimudel on ettevõtte viis teenida kasumit parasjagu tegutsetavas ärikeskkonnas. See hõlmab ettevõtte peamisi struktuurilisi ja operatsioonilisi omadusi, kuidas teha käivet ja teenida kasumit. Ärimudel koosneb tavaliselt viiest elemendist. Kellele me müüme? Mida me pakume? Kuidas me teenime raha? Kuidas me eristame ja säilitame konkurentsieelise? Kuidas me pakume oma toodet/teenust (Abraham, 2003)?

Lihtsaim ärimudel oleks siis selline, et tuleb müüa teenust või kaupa kallimalt kui me oleme selle valmistamiseks või ostmiseks kulutanud koos muude tekkinud kuludega. Selleks, et mõista keerulisemas ärimodelis, kuidas kasum tekkib, tuleb analüüsida ärimudeli tarneahelat.

Tarneahel on seotud ettevõtte kasumi tekkimisega. See saab alguse tooraine ostmisega ning läbib erinevaid lisandväärtust andvaid tegevusi, kuni lõpuks jõuab see lõpptarbijani. Süsteem toimib kõige ettevõtete puhul olenemata, kas tegemist on tootmise või teenuste pakkumisega. Ainult vähesed ettevõtted hoiavad kogu tarneahela endal. Enamasti ollakse tarneahelas kas ülemises pooles või alumises pooles. Plus Kohvikud asuvad tarneahela ülemises osas, alumises osas asuvad liha, köögiviljade ja muude toorainete valmistajad.

Järgmisena kirjeldab autor toitlustuse tarneahelat, mis asub toitute ja jookide nõ. ülemises pooles, kuna lõpeb tavaliselt lõpptarbijale toote/teenuse pakkumisega. Tarneahel algab toodete ostmisega, mis tavaliselt on liha ja kala tooted, köögiviljad, maitseained, joogid jne. Ei ole tavaline, et toitlustusettevõtted ise tegeleksid ka näiteks loomade kasvatamisega kuigi ka selliseid näiteid on olemas kui ettevõtted kontrollivad kogu tarneahelat. Nendele ostetud toodetele annavad toitlustuse ettevõtted lisandväärtuse sellega, et nad valmistavad sellest toorainest toidud, mis müüakse siis lõpptarbijale või edasimüüjatele. Siin peitubki iga ettevõtte isiklik tuumkompetents, mis teeb toitlustuskohad erinevaks. Tarneahelat on võimalik ka lühendada kui osta sisse juba pooleniste valmistatud tooteid, näiteks kotlette. Iga toitlustusettevõtte koostab oma ärimudeli, kuidas ta kasumit teenib ja kui suure osa tarneahelast ta katab.

Ettevõtte Plus Kohvikud tarneahel algab tooraine sisse ostmisega tarnijate käest ja sellest siis lõpptarbijale toodete valmistamist. Jookide puhul ostetakse sisse enamus tooteid ja toimub ainult jookide serveerimine, erandiks on kohvi, mis ostetakse sisse ubadena. Analüüsides ettevõtte tarneahelat leiab autor, et mõistlik oleks tarneahelat vertikaalselt laiendada ja hakata ise valmistama pagari- ja kondiitritooteid, mida praegu sisse ostetakse. Praeguse sisse ostmise põhjus on vajalike ruumide puudus, mille lahenduseks oleks oma suurköögi rajamine. Analüüs näitas, et ettevõtte ostis eelmisel aastal ehk 2016 aastal sisse tooteid kokku 70 000 euro eest, mis sisaldas pagari- ja kondiitritooteid ning kulinaariatooteid. Toodete hind oli kõrgem kui toorel lihal, samas kulus ka nende lõpp tooteks ettevalmistamiseks vähem aega. Autor leiab, et ka neid tooteid saaks ka valmistada ise kui ettevõttel oleks oma suurköök. Enda poolt toodete valmistamine annaks lisaks paindlikuse ja toodete sortimendi laiendamise vastavalt ettevõtte eesmärkidele. Lisaks annaks see lisandväärtuse klientidele võimaluse tooteid kaasa osta või ette tellida vastavalt oma soovile.

Ettevõtte struktuur

Ettevõtte struktuuri on kirjeldatud käesoleva peatüki esimeses ja teises punktis. Sellele võib lisada, et ettevõttel on raamatupidaja, kes hoolitseb ettevõtte raamatupidamise eest ja peab personaliarvestust.

Autori arvates on ettevõtte struktuur sobiv praeguse tegevuse jaoks. Kui ettevõtte soovib alustada oma suurköögi rajamist, siis tuleks moodustada selleks eraldi üksus koos eraldi juhtidega.

Ettevõtte kultuur

Ettevõtte kultuur peegeldab ettevõtte väärtusi ja sõltub väga palju ka ettevõtte juhtidest, kes määravad suuresti, milline kultuur ettevõttes valitseb. Muutused ettevõtte strateegias, missioonis või eesmärkides ei saa olla edukad kui need on vastuolus ettevõttes aktsepteeritava kultuuriga. Plus Kohvikutes ei mõõdeta töötajate rahulolu järjepidevalt, seda tehakse ainult arenguvestluste raames, mis toimuvad vähemalt korra aastas. Analüüsist selgus veel, et uuritaval ettevõttel on olemas kirjalikult kõigile töötajatele edastatud ja nähtaval kohal presenteeritud kolmest punktist koosnev memo, millest töötajad peaksid lähtuma. Memo eesmärk on töötajatele pidevalt meelde tuletada kuidas ressursse mõistlikumalt kasutada, kuidas olla teiste suhtes hoolivam ja kuidas klientidele pakkuda paremat teenust. Autor leiab, et tegemist on esimese sammuga, kuidas rohkem töötajatele tutvustada ettevõtte kultuuri, ja seda tuleks kindlasti laiendada. Ka on hea, et ettevõtte teeb regulaarselt arenguvestlusi ja korraldab töötajatele regulaarselt suvepäevi ja jõulupidusid. Kokkuvõtteks leiab autor, et ettevõttes Plus Kohvikud on ettevõtte kultuur heal tasemel.

Turundus

Ettevõtte kõige olulisemaks turunduslikuks küsimuseks on "Kes on meie kliendid ja miks nad on meie kliendid? Turunduslikult tuleb leida need tugevused, mis eristavad ettevõtet konkurentidest ja vähendada nõrkusi, mis aitab leida uusi kliente. Autor kasutab strateegilises auditis Kotleri 4P mudelit, et hinnata Plus Kohvikute turundusressursse. Meetmestik (Tabel 4) koosneb komponentidest nagu toode (*product*), koht (*place*), müügitoetus (*promotion*) ja hind (*price*). Seda nimetatakse ka turunduskompleksiks (*marketing mix*) ja 4P selle muutujateks. Iga arenduse taga on antud hinnang kui palju ettevõtte on sellele arendusele tähelepanu pööranud. Hinnang on 1 kuni 5-ni, milles 1 tähistab madalat ja 5 tähistab kõrget tähelepanu (Kotler & Armstrong, 2014).

Tabel 4. Ettevõtte Plus Kohvikud turunduskompleksi muutujad

Toode	Hinnang	Müügitoetus	Hinnang
Toidu maitse	5	Kliendibaasi kasutamine	2
Toidu serveering	4	Klientide tagasiside, kliendiuuringud	4
Teenindus	4	Kodulehe ja sotsiaalmeedia kasutamine turunduses	3
Uue kaubamärgi Plus kasutamine	5	Kaubamärkide Dinner in the Sky ja Gurmeeteater kasutamine	2
Erimenüüd	3	Teenindajate aktiivne müük	3
Klientide tagasiside, kliendiuuringud	4	Kampaaniate teavitust meedias	2
Cateringi teenuse pakkumine	1	Edasimüüjad	1
Koht	Hinnang	Hind	Hinnang
Ühine koduleht	4	Hinnasoodustus püsiklientidele	4
E-pood	2	Erinevad maksevõimalused	5
Kohvikute Visual	4	Tootmise efektiivsus ehk omahind	2
Kohvikuid külastab keskmiselt 1640 inimest päevas (Tabel 1)	3	Kõrgema lisandväärtusega toodete pakkumine	2
Ruumide kasutamine üritusteks	1		

Allikas: autori koostatud

Ettevõtte korporatiivne reputatsioon sõltub väga suuresti sellest, kuidas inimesed tajuvad ettevõtet. See võib olla ka ettevõtte strateegiliseks väärtuseks, mis aitab kaasa ka ettevõtte turundamisele. Autor soovib ettevõttel jätkata oma uue kaubamärgi Plus turundamist ja sellega kõigile kohvikutele ühise kaubamärgi loomist. Autor soovib viia kohviku juhatajatele läbi analüüsi selgitamaks, kas nad on võimelised ja huvitatud tegelema rohkem turunduse valdkonnaga. Kui analüüsist selgub, et juhatajad saaksid sellega hakkama, siis võiks neile rohkem turunduslikke ülesandeid anda. Aga kui selgub vastupidine, siis tuleks kohe leida eraldi inimene või partner, kes hakkaks turunduse tegelema. Eesmärk oleks veel, et ettevõtte juht saaks tegelda rohkem strateegilise juhtimisega, mitte operatiivse juhtimisega.

Finantsid

Selles osas analüüsitakse ettevõtte finantsnäitajaid nagu koguvõla suhe, maksevõime üldist taset, likviidsuskordajat ja intressikulude kattekordajat. Finantsnäitajaid hinnatakse kasumiaruannete ja bilansside põhjal aastate 2014, 2015 ja 2016 kohta.

Koguvõla suhe annab ülevaate kui palju ettevõtte kohustustest on kaetud ettevõtte varadega ehk saame teada palju on varade hankimiseks kasutatud laenuhankimist. See omakorda võimaldab meil

hinnata ettevõtte finantsriske. Koguvõla näitaja saadakse kõikide kohustuste jagamisel koguvõlaga. Plus Kohvikutel oli koguvõla suhe 2014 aastal 0,78, 2015 aastal 0,52 ja 2016 aastal 0,73. Koguvõla suhe ei tohiks olla üle 0,70 sest sellisel juhul on võlakoormuse tase väga kõrge ja samas on ka ettevõtte lihtsalt mõjutatav väliskeskkonna muutustest. Plus Kohvikute näitaja on ainult aastal 2015 alla 0,7. See tähendab, et ettevõtte peab järgmistel aastatel teenima kasumit ja uusi laene ei tohiks võtta, et vähendada oma võlakoormat ja viia koguvõla suhe jälle alla 0,70.

Maksevõime üldine tase annab ülevaate sellest, kas käibevaradest piisab lühiajaliste kohustuste tagamiseks. Arvnäitaja saadakse kui käibevarad jagatakse lühiajaliste kohustustetaga ja seda käsitletakse ka kui võimekust lühiajaliste riskide ja muutuste maandamiseks. Plus Kohvikutel oli maksevõime tase aastal 2014 1,13, 2015 aastal 1,69 ja 2016 aastal 0,84. Heaks maksevõime tasemeks loetakse väärtust 1,60 ja sellest kõrgemat väärtust. Kui väärtus on väiksem kui 1,10, siis loetakse likviidsust nõrgaks. Plus Kohvikutel jääb maksevõime tase aastatel 2014 ja 2016 madalamaks kui hea maksevõime tase ning 2016 aasta kohta võib öelda, et ettevõtte maksevõime tase on nõrk. Autor soovib ettevõttel suurendada maksevõime taset.

Likviidsuskordaja näitab ettevõtte võimet katta oma kiireloomulisi kohustusi kreditoride ees ilma varusid müümata. Arvuline väärtus saadakse kui ettevõtte käibevarast lahutatakse varud ja ettemaksud ning tulemus jagatakse lühiajaliste kohustustega. Arvuline väärtus suurem kui 0,90 iseloomustab head likviidsust ja arvuline väärtus alla 0,30 iseloomustab nõrka likviidsust. Plus Kohvikute likviidsuskordaja oli aastal 2014 0,60, aastal 2015 1,19 ja aastal 2016 0,29. Analüüs näitab, et ettevõtte likviidsus aastal 2016 oli nõrk ja ettevõtte peaks peaks olukorda parandama. Intressikulude kattekordaja iseloomustab ettevõtte võimet katta intressikulud kasumi arvelt. Arvnäitaja saamiseks jagatakse ärikasum intressikuludega. Plus Kohvikute kattekordaja oli 2014 aastal 2,77, 2015 aastal 129,00 ja aastal 2016 -35,00. Heaks tulemuseks loetakse arvu 2,50 või sellest kõrgemat väärtust. Plus Kohvikute väärtused olid aastatel 2014 ja 2015 väga heal tasemel, aga kuna 2016 aastal lõpetas ettevõtte kahjumiga, siis oli ka kattekordaja sel aastal negatiivne. Üldiselt leiab autor, et ettevõtte intressikulud on väga madalal tasemel, kuna ettevõttel on väga väikesed intressidega laenukohustused kreditoride eest. Põhilised laenukohustused on ettevõtte omanike ees ja need on intressivabad.

Ettevõtte finantsanalüüsist võib järeldada, et ettevõttel olid aastal 2015 head majandusnäitajad, mis on viimasel aastal halvenenud. Halvenemise põhjuseks on ettevõtte uue kohviku rajamine omavahenditest, mis on vähendanud käibekapitali taset. Autor soovib kasutada uute

investeeringute tegemiseks pikaajalisi finantsinstrumente, et parandada likviidust. Samas näitab aasta 2015, et ettevõttel on võimekust saavutada head finantsnäitajad kui ei tehta liiga suuri investeeringuid käibekapitali arvelt. Autor arvab, et juba 2017 aasta lõpuks on ettevõtte majandusnäitajad positiivsed ja võimaldavad alustada suursuure investeeringut.

Teadus- ja arendustegevus

Ettevõttes Plus Kohvikud otseselt teadus ja arendustegevusega tegelevad inimesed puuduvad. Ka ei ole ettevõttes kuidagi sätestatud arendustegevuse suunad või strateegiad. Arendustegevusega tegelevad kaudselt ettevõtte omanikud, kes suunavad ja arendavad ettevõtet. Autor leiab, et arendustegevusega just toodete vallas võiksid tegeleda rohkemad inimesed, et pakkuda klientidele uusi ja huvitavaid tooteid. Selleks tuleks koostada kindel tegevusplaan ja määrata meeskond. Oma suursuure oleks selliseks tegevuseks väga hea koht, mis annaks võimaluse eraldi keskenduda tootearendusele.

Operatsioonid ja logistika

Ettevõtte Plus Kohvikud protsessid ja operatsioonid on sarnased teistele toitlustusettevõtetele. Tootmise ehk toidu valmistamise protsessi juhivad peakokad ja kogu ülejäänud teeninduse ja halduse protsesse juhivad juhatajad. Praegu toimuvad kõik operatsioonid kohviku lõikes ühes ruumis, mis annab võimaluse töötada ilma logistilise komponentita. Tooraine tarnitakse kohvikusse ja seal toimub ka toodete valmistamine ja serveerimine kliendile. Kui aga ettevõtte rajab endale oma suursuure, mille asukoht asub kohvikutest eemal, siis on vaja kohe ka tegelema hakata logistiliste küsimustega. Ka on vaja logistikaga tegeleda, kui ettevõtte soovib alustada *catering* teenuse pakkumist, sest selle teenuse puhul asub klient teises kohas, kus toimub toodete valmistamine.

Autori arvates piisab ettevõttel ühest kaubikust koos autojuhiga, et transportida tooteid suursuure ja kohvikute vahel. Sama autot saaks ka kasutada *cateringi* ürituste logistikas, sest ajaliselt ei tohiks protsessid kattuda ja kohvikute logistikat saab kujundada vastavalt vajadusele. Suursuure rajamisel tuleks kindlasti arvestada ka laoga, mida on vaja *cateringi* asjade (nõud, mööbel, joogid, kaunistused jne.) hoidmiseks. Ladu peaks olema tänavaga samal tasapinnal ja lihtsalt ligipääsetav.

Inimressursi juhtimine

Inimressursi juhtimine on tegevus, millega soovitakse vähendada vahet inimeste ja töökohtade vahel. Organisatsiooni inimressurss võib olla ettevõtte jaoks konkurentsieeliseks, sest

tehnoloogiat on võimalik kopeerida väga lihtsalt. Inimesi, aga ei ole väga lihtsalt võimalik ühest ettevõttest teise liigutada. Uuringud on näidanud, et konkurentsivõimeliste strateegiate kasutuselevõtt toimub nendes ettevõtetes tunduvalt paremini, mille töötajad on pühendunud kui neis ettevõtetes, kelle töötajad pole nii pühendunud (Wheelen, 2015).

Ettevõtte omanikud on väga pika toitlustusalase kogemusega ja see on üheks väga tugevaks strateegiliseks eeliseks, mis aitab personalipoliitikat kujundada ja leida õigem inimesed õigetele kohtadele. Ettevõtte on oma eemärkides märkinud, et soovib väärtustada oma töötajaid pakkudes neile valdkonna keskmisest kõrgemat palka. Autori läbi viidud analüüsist selgus, et see vastab tõele kohvikute ja bistroode valdkonnas, aga *cateringi* valdkonna juhtiva ettevõtte palgatase on kõrgem. Selle tõttu tuleb väga suurt tähelepanu tuleb pöörata just *cateringi* valdkonna inimeste palkamisele, et neil oleks olemas tuumkompetents antud valdkonnas, mis aitaks ettevõttel turule siseneda.

Kuna ettevõttel on juba piisavalt suur töötajate hulk, siis võimaldab see operatiivselt töötajaid ümber tõsta vastavalt vajadusele kui töötaja on haigestunud või peab muul põhjuselt töölt puuduma. See on väga hea ja võimaldab resursse otstarbekalt kasutada. Regulaarselt toimuvad üritused, sporditoetused, arenguveestlused, koolitused ja personaalsed motivatsioonipaketid on heaks vahendiks töötajate motiveerimisel. Ettevõtte on hästi rakendanud osaajaga ja lepinguliste töötajate integratsiooni ettevõttesse, et täita erineva koormusega positsioone. Analüüsist selgus, et ettevõttel puudub eraldi personalijuht ja nende ülesannetega tegeleb ettevõtte raamatupidaja. Autor soovib mõelda lähiajal personalijuhi palkamisele või teenuse sisse ostmisele, eriti kui alustatakse oma tootmist ja *cateringi* teenuse pakkumist. Lisaks kasutada ettevõtte sisemist edutamist, et motiveerida häid töötajaid, sest pidev palgakasv ja tööjõupuudus on muutnud uute töötajate leidmise keeruliseks.

Infotehnoloogia

IT on ettevõtte protsessides tänapäeval väga olulisel kohal ja seda ka Plus Kohvikutes. Ettevõtte infotehnoloogiliseks partneriks on ettevõtte Ektaco AS, kelle kassasüsteemi CompuCash4000 on Plus Kohvikud kasutanud ettevõtte asutamiseks alates. Süsteemi kaudu on võimalik hallata kõiki ettevõttele olulisi protsesse laost kuni müügi ja aruandluseni. Ettevõtte kasutab ka iseteeninduskassasid kahes kohvikus, mis võimaldavad tellida ja tasuda ühes seadmes ja ilma teenindaja sekkumiseta. Ettevõttel on ka koduleht ja sotsiaalmeedia lehed, mis võimaldavad igapäevaselt tutvuda pakutava menüüga igas kohvikus. Autor leiab, et ettevõtte

infotehnoloogiline tase on hea ja otseseid investeeringuid pole vaja teha. Küll aga soovitab autor avada oma e-pood kui ettevõtte alustab oma tootmisüksusega ja *cateringi* teenuse pakkumisega.

Sisekeskkonna analüüsi kokkuvõtteks kasutab autor Wheeleni IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) tabelit, et analüüsida Plus Kohvikute sisekeskkonna olulisemaid strateegilisi faktoreid (lisa 6). Sisekeskkonna tegurite tulemus on kokku 3,0, mis on keskmine väärtus, millega iseloomustatakse tavaliselt valdkonna keskmist ettevõtet. Analüüsides tabelit võime väita, et keskmise skoori sai ettevõtte tänu oma suurköögile, mille mõju on kajastatud hüpoteetilisena. Ilma suurköögita oleks skoor jäänud 2,25 peale, mis tähistaks valdkonna alla keskmise taset. Ka on praeguses tabelis kõrgema skooriga 2,2 sisemised tugevused, mille osa oleks ka suurkööök, kui sisemised nõrkused 0,8. See annab meile kinnitust, et ettevõttel on vaja tegeleda oma sisemiste nõrkustega, mis aitaks tõsta ettevõtte skoori ja koondtulemust kõrgemaks ning lähemale valdkonna tippudele.

Auditist tuli ka välja, et ettevõtte suurimateks sisemisteks nõrkusteks on ettevõtte suured investeeringud viimasel ajal, mis on tehtud käibekapitali arvelt. Autor soovitab ettevõttel kaasata investeeringuteks pikaajalist kapitali, mille osakaal täna on bilansis väga väike. Veel soovitab autor luua turundusstrateegia ja selle ellu viimiseks palgata või sisse osta turundusteenust, et ettevõtte üldine turunduslik strateegia oleks paremini tutvustatud ettevõtte töötajatele ja ka klientidele.

1.5. Strateegiliste faktorite analüüsi kokkuvõte

Strateegiliste faktorite analüüsi kokkuvõte ehk SFAS (*Strategic Factors Analysis Summary*) maatriks võtab kokku kõik organisatsiooni strateegilised faktorid. Moodustades välistest strateegilisetst faktoritest (EFAS tabel) ja sisemistest strateegilisest faktoristest (IFAS tabel) kokku maatriksi, millesse lisatud faktorid on ettevõtte jaoks kõige olulisemateks. SFAS maatriksis kasutatakse kuni kümnet kõige olulisemat faktorit, mis määravad ettevõtte edu tulevikus. Lisaks määratakse igale faktorile kestus, mis võib olla lühike (kuni aasta), keskmine (üks kuni kolm aastat) või pikk (üle kolme aasta). Antud analüüsi eelis klassikalise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) analüüsi ees on see, et faktorite arv ei ole liiga

suur ja igale faktorile saab määrata osakaalu ja olulisuse, mis võimaldab meil faktoreid paremini analüüsida (Wheelen & Hunger, 2012).

Auditi käigus koostatud maatriksisse, mida saab näha lisas 7, valis autor kümme kõige olulisemat faktorit väliskeskkonnast ja sisekeskkonnast. Lisades neile faktoritele olulisuse osakaalu ettevõtte strateegilistest faktoritest, nii et summa moodustaks kokku 1,0 ehk 100%. Järgmisena määras autor faktoritele hinde, kuidas ettevõtte ja juhtkond neile faktoritele vastab. Tulemus saadi korrutades numbrid omavahel.

Kogutulemus on 3,3, mis on üle keskmise (keskmine 3,0). Ohtudega on tegeleda keerulisem, sest need on välised tegurid, mida on mõjutada raskem kui mitte pea võimatu. Samas on võimalik mõjutada lühiajalisi nõrkuse faktoreid ja rakendada strateegiaid, mida ka autor on eelnevates peatükkides soovitanud, et muuta neid faktoreid tugevamaks. Kõiki kriitilisi faktoreid on hinnatud ettevõtte strateegilises auditis ja analüüsitud võimalikke lahendusi nende parandamiseks. Oluliseimaks faktoriks on endiselt oma suurköögi rajamine, mille autor soovitab kindlasti teoks teha.

Ülevaade praegusest missioonist ja eesmärkidest

Strateegilisest auditist selgub, et ettevõtte praegune missioon, ei ole enam ajakohane ja kui alustatakse ka oma suurköögi rajamist ning *cateringi* teenuse pakkumist, siis tuleks see kindlasti ära muuta. Analüüsides koos omanikega võimalikke lahendusi jõuti järeldusele, et missiooni tuleks kaasata ettevõtte nimi PLUS ja sellest tulenevalt jõuti sõnastuseni: meiega saad ainult plusse. Seda on võimalik veel lühendada ja konkretiseerida kuni: ainult plussid. See kajastab ainult positiivsust ja seda on hea seostada kõigil töötajatel ja klientidel.

Micheal Porter toob välja kolm lihtsat äristrateegiat, mida saab kasutada enamuse ettevõtete äristrateegiate määramiseks. Selleks on kas hinna strateegia, eristumine või fookus (nišš) (Wheelen, 2015).

Analüüsides ettevõtte praegusi eesmärke võib autor kinnitada, et need on reaalsed ja saavutatavad. Uueks peamiseks äristrateegiaks soovitab autor seada eristumise strateegia, mis eeldab oma suurköögi rajamise koos oma *cateringi* üksuse loomisega. See strateegia võimaldab suurendada müüki, pakkuda klientidele suuremat tootevalikut ja parandada kasumlikkust. Lisaks soovitab autor sõnastada eesmärgi kirjalikult ja teha need teatavaks kõigile töötajatele, et inimesed teaksid kuhu ettevõtte soovib liikuda.

1.6. Strateegilised alternatiivid ja soovitatud strateegiad

Strateegilise auditi võtab kokku TOWS *Matrix* (TOWS on lihtsalt teisiti öeldud SWOT) ehk ohtude, võimaluste, nõrkuste ja tugevuste maatriks, mis illustreerib kuidas välised võimalused ja ohud konkreetse ettevõtte puhul saab sobitada selle ettevõtte sisemiste tugevuste ja nõrkustega, mille tulemuseks on neli komplekti strateegilist alternatiivi (Wheelen & Hunger, 2012).

Plus Kohvikute strateegilise auditi TOWS maatriksist, mis on kajastatud lisas 8, saab järeldada, et ettevõtte peaks kindlasti rajama oma suurköögi, mis suurendaks ettevõtte poolt pakutavate toodete sortimenti, alandaks omahinda ja annaks võimaluse erineda konkurentidest. See omakorda suurendaks kindlasti ettevõtte konkurentsivõimet ja annaks võimaluse suurendada käivet. Suurimaks ohuks on palgasurve, kvalifitseeritud töötajate puudus, mis suurendab palgakulusid ja pärsib kasumi teenimist ning võib pikemas perspektiivis viia ettevõtte majandustulemuste halvenemisele. Lisaks on ettevõttel probleeme likviidsusega, mis võib olla ohtlik kui ettevõtte plaanib veel kasutada käibevahendeid põhivara soetamiseks.

Alternatiivsed strateegiad

Ettevõttel on võimalik valida kolme suunalise strateegia vahel, kuidas ettevõtte soovib areneda. Nendeks võimalusteks on kasvu strateegia, mille eesmärk on laiendada ettevõtte tegevust. Tegevust on võimalik laiendada nii horisontaalselt kui vertikaalselt. Teiseks strateegiaks on stabiilsus, mis tähendab, et säilitatakse olemasolevad positsionid, tehakse paus ja teenitakse stabiilset kasumit. Kolmandaks strateegiaks on vähendamise strateegia, mis tähendab, et ettevõtte kas müüakse või läheb pankrotti või tehakse muul viisil kannapööre (Wheelen, 2015).

Analüüsitava ettevõtte Plus Kohvikute alternatiivne strateegia oleks stabiilsus, mis tähendab, et oma suurköögi ei rajataks ja jätkatakse ainult kohvikute opereerimisega. See strateegia võimaldaks teenida lühiajaliselt mõõdukat kasumit, aga uue kriisi saabudes oleks ettevõtte olukord keeruline. Ka ei oleks selle strateegia puhul võimalik pikemas perspektiivis tagada piisav palgakasv, kuna kohvikute ja bistroode valdkonnas ei ole võimalik maksta piisavalt kõrget palka võrreldes *cateringi* ja restoranide juhtivate firmadega. See raskendaks veelgi uute kvalifitseeritud töötajate leidmist. Vähendamise strateegiat ei soovita autor rakendada, sest ettevõtte on tegutsev ja pikemas perspektiivis ikkagi teenitakse kasumit.

Kokkuvõtvalt leiab autor, et ettevõttele Plus Kohvikud oleks sobivaks laienemise strateegia, mis tähendaks oma suurköögi rajamist ja *cateringi* teenuse pakkumise alustamist. Kui on ka võimalus rajada uusi kohvikuid, siis peaks ettevõtte analüüsima ka seda võimalust.

Soovituslikud strateegiad

Selleks, et saavutada ettevõtte omanike poolt soovitud vähemalt 5% kasumimarginaal, tuleb ettevõttel mõelda, kuidas oleks võimalik vähendada kulusid või suurendada tulusid. Autor soovib ettevõttel rajada oma suurköök ja alustada ka *cateringi* teenuse pakkumist. Oma suurköök annab ettevõttele võimaluse pakkuda klientidele suuremat toodete valikut saavutades sellega konkurentsieelise. Lisaks annab oma suurköök võimaluse alustada *cateringi* teenuse pakkumisega, mis suurendab ettevõtte käivet ja kasumlikkust. Kasumlikkuse kasvu tagab võimalus küsida *cateringi* toodete eest kõrgemat hinda võrreldus bistroodega ja ettevõtte tooteportfelli laienemine, mis aitab hajutada riske.

Autor soovib enne suurköögi investeeringu tegemist koguda piisavalt käibevahendeid, et ettevõtte koguvõla suhe ei oleks üle 0,70 ja maksevõime tase oleks üle 1,60. Analüüsist selgus, et 2016 aastal oli ettevõtte koguvõla tase 0,73, mis on üle soovitusliku taseme ja seda loetakse kõrgeks. Ettevõtte maksevõime tase oli 2016 aastal 0,84, mis on ka alla autori poolt soovitatud taseme ja võib väita, et ettevõtte likviidsus on madal. Vestlusest omanikega järelendas autor, et ettevõtte saavutab soovitud tasemed 2017 aasta lõpuks.

Elluviimine

Strateegilise plaani koostamine on kasulik iga ettevõtte jaoks, aga plaan iseenesest ei ole väärt midagi kui seda ei viida ka tegelikkuses ellu. Just elluviimine ongi asja kõige keerulisem ja tegelikkuses väljakutset pakkuv pool. Ellu viimise kõige olulisemaks aspektiks on töötajad ehk need, kes tegelikult peavad ettevõtte juhtkonna mõtteid hakkama ellu viima. Siin on eriti oluline osa keskastme juhtidel ehk Plus Kohvikute puhul kohvikute ja struktuuriüksuste juhtidel, kes igapäevaselt hakkavad strateegiat ellu viima. Lisaks tuleb ka “mõtte” maha müüa kõigile teistele töötajatele. Kuidas ettevõtte strateegiat kõigile töötajatele paremini edastada, selleks on üheks võimalikuks mooduseks Constantinos C. Markidesi neljaetapiline mudel: (Markides, 1999, lk 146)

1. Etapp – teatage strateegiast ja selgitage selle olemust;
2. Etapp – pange inimesed strateegiasse uskuma;
3. Etapp – pange inimesed strateegiat ellu viima;
4. Etapp – pange inimesed strateegiat kire ja entusiasmiga ellu viima.

Neljandat etappi saavutada on väga keeruline, aga selle lahenduse võtmeteguriks on töötajate ideedestrategieasse integreerimine. On selge, et enda ideed viid sa parema meelega ellu kui teiste ideid.

Kui strateegiat on juba hakatud ellu viima, siis on väga oluline seda kontrollida ja mõõta. Seda saab teha ettevõtte juhtkond ja strateegiline tippjuht, kellel tuleb täita mitmesuguseid liidrirolle: olla ettevõtja ja strateeg, visiooni andja ning innustaja, administraator ja strateegia elluviija, organisatsiooni kultuuri edendaja, järelevaataja, kriisilahendaja, töölesundija, tegevuspoliitika väljatöötaja ning mentor ja meeleolu looja. Tippjuht peab käituma ja tegutsema vastavalt olukorrale. Mõnikord tuleb olla autokraatne, mõnikord tähelepanelik kuulaja ja kompromissiotsija, teatud olukordades sobib paremini kollegiaalne lähenemine (Leimann *et al.* 2003, lk 264).

Käesolev autori poolt koostatud strateegia ei ole veel Plus Kohvikute omanike poolt lõplikult kinnitatud. Autor soovib seda teha esimesel võimalusel, peale mida on võimalik ka strateegiat kohe rakendada.

Hindamine ja kontroll

Tulemuste hindamisel on väga oluliseks osaks raamatupidamise aruanded, mis võimaldavad hinnata strateegiate tulemusi rahas. See teeb veel olulisemaks tõeste finantsandmete kogumise. Samas ei tohiks strateegia toimimist või mittetoimist hinnata ainult finantsiliste näitajate baasilt. Strateegia loomise eesmärgiks on ka organisatsiooni üldise kultuuri, teadmiste ja väärtuste kasvatamine, mida ei ole võimalik mõõta finantsiliste numbritega. Seetõttu on pikaajaline eesmärk luua selline organisatsioonikultuur ja nähtamatud aspektid, mis eristub turul teistest ettevõtetest ja mida ei ole võimalik konkurentidel kopeerida (Seene, 2015). Selles osa võib tuua näiteks Apple, keda on erinevad ettevõtted püüdnud kopeerida, aga sarnast edu pole suutnud veel keegi saavutada.

1.7. Soovitused

Käesolevas peatükis keskendus autor ettevõtte Plus Kohvikute analüüsile läbi ettevõtte strateegilise auditi, et välja selgitada ettevõtte olukord. Analüüsi eesmärk on luua strateegiline plaan, kas ja kuidas rajada oma suurköök ja alustada *cateringi* teenuse pakkumist, selleks analüüsis autor ettevõtte väliskeskkonda, sisekeskkonda ja teostas strateegiliste faktorite analüüsi. Tulenevalt analüüsist soovib autor ettevõttel oma suurköök rajada ja alustada ka oma *cateringi* teenuse pakkumisega. See aitaks ka saavutada kasumlikkuse kasvu, sest oma suurköök

tagab võimalus küsida *cateringi* toodete eest kõrgemat hinda võrreldus bistroodega ja ettevõtte tooteportfelli laienemine, mis aitab hajutada riske.

Enne suurköögi investeeringu tegemist tuleks koguda piisavalt käibevahendeid, et ettevõtte koguvõla suhe ei oleks üle 0,70 ja maksevõime tase oleks üle 1,60. Analüüsist selgus, et 2016 aastal oli ettevõtte koguvõla tase 0,73, mis on üle soovitusliku taseme ja seda loetakse kõrgeks. Ettevõtte maksevõime tase oli 2016 aastal 0,84, mis on ka alla autori poolt soovitatud taseme ja võib väita, et ettevõtte likviidsus on madal ja seda tuleks parandada.

Autor soovib kasutada ettevõttes täpsemaid eelarveid, millega on lihtsam kontrollida üksuste ja keskastmejuhtide tööd. Seda eriti olukorras kui juhtide kvalifikatsioon ei ole piisav. Kuna käibed muutuvad sesoonselt, siis on eesmärk iga üksus igakuiselt vähemalt nullkasumini viia, et kõrghooajal oleks võimalik teenida kasumit.

Töötajate rahulolu hindamiseks soovib autor kasutada vähemalt kord aastas läbiviidavat töötajate rahulolu uuringut, mis annaks ka omanikele ja juhtkonnale regulaarselt tagasisidet, kas strateegia töötab ja kuidas töötajad sellesse suhtuvad.

Konkurentide tegevuse hindamiseks ja kontrolliks soovib autor pidevalt jälgida konkurentide finantsaruandeid, mis annavad ülevaate, kuidas konkurentide strateegiad töötavad. Lisaks soovib autor läbi viia konkurentide vaatlusi nende tegevuskohtades.

2. INVESTEERINGU ANALÜÜS

2.1. Investeeringu ülevaade

Selles peatükis keskendub autor alginvesteeringu leidmisele ja siis selle investeeringu tasuvusanalüüsile, et selgitada välja, kas ettevõttel on mõistlik investeerida teha ja kui suur oleks sellest saadus kasu. Ettevõtte omanike poolt oodatavaks tulususega on minimaalselt 5%, mis on olnud ka eesmärk senise ettevõtte tegevuse puhul. Dividende järgmise viie aasta jooksul maksta ei planeerita (Hansen, 2017).

Alginvesteering

Intervjuust omanikega selgus, et ettevõttel on olemas suursöögi rajamiseks sobilikud ruumid Tallinnas. Ruumides on teostatud sanitaarremont, mille kulud kandis ettevõtte 2016 aasta investeeringute arvelt. Selleks, et ruumides oleks võimalik avada suursöök on vajalik ruumidesse paigaldada seadmed ja muud vajalikud vahendid. Vajalikud alginvesteeringud on näha tabelist 5 ja kajastatud summad on ilma käibemaksuta. Alginvesteeringuna käsitles autor ka *cateringi* teenuse pakkumiseks vajalike vahendite investeeringut, et oleks võimalik teenindada vähemalt 200 inimese üritusi. Investeeringu summad pärinevad ettevõtete AS Metos Eesti, Farwelli Kaubanduse OÜ, AS Dieta, AS Laomaaailm, Ektaco AS, V&V Invest OÜ ja Veho Eesti AS hinnapakkumistest ja on kooskõlastatud ettevõtte omanikega. Kogu alginvesteeringu suuruseks kujunes 93 500 eurot, millele lisandub käibemaks.

Järgnevalt asub autor analüüsima ettevõtte võimalikke tulusid ja kulusid.

Tabel 5. Suurköögi rajamise alginvesteering (eurodes)

Kuluartikkel	Summa
Köögi seadmed	45 000
Köögi väikevahendid	7 000
Nõudepesu seadmed	5 500
Laosisustus	3 500
Nõud ja serveerimisvahendid	7 000
Mööbel	8 000
Kaubik	10 000
Load ja kooskõlastused	1 000
IT ja litsentsid	3 500
Muud kulud	3 000
Investeeringud kokku	93 500

Allikas: autori koostatud

Tulude ja kulude prognoos

Äriettevõtte peamine eesmärk on kasumi teenimine. Seda saab teha nii, et ettevõtte teenitud tulud oleksid suuremad kui tehtud kulutused. Antud uurimistöö aluseks olev tulude ja kulude prognoos on koostatud koos ettevõtte Plus Kohvikud omanikuga ja see on kujutatud tabelis 6.

Prognoosis on tuludeks poolelt arvestatud kahte tüüpi tuludega. Esimesed tulud on seotud toodete müügiga enda kohvikutele ja nende prognooside aluseks on praegu kohvikute poolt sisse ostetud tooted, mida valmistatakse nüüd ise. Lisaks on tuludes arvestatud ettetellitavate kondiitritoodetega müügi prognoosiga, mille osa enne ei olnud. Teised tulud on seotud *cateringi* teenuste müügiga, mille prognoosimisel on arvestatud esimesel aastal keskmiselt 1000 inimese teenindamisega kuus ehk 12 000 inimest aastas. Inimese keskmiseks maksumuseks on arvestatud 10 eurot ja käive kasvuks 20% aastas. Tegemist on autori arvates väga tagasihoidliku prognoosiga, mis annab suurköögi kogukäibeks viiendal aastal 340 000 eurot.

Kulude struktuuri aluseks on võetud ettevõtte praegune kulude struktuur, mis *cateringi* teenuse puhul peaks olema veelgi kasumlikum. Esimesel aastal on ka arvestatud täiendava turunduskuluga summas 10 000 eurot.

Tabelist võime näha, et ettevõtte on juba esimesel aastal väikeses kasumis ja teisel aastal saavutab eesmärgiks seatud minimaalse tulususe 5% kui rentaabluseks on 10,1%. Kokku on viie aasta jooksul teenitud kasumiks 141 000 eurot. Sellist tulusust on võimalik saavutada tänu sellele, et töö organiseerimisel on võimalik tööprotsesse jagada, et toodete tootmine kohvikutele toimub,

siis kui ei ole vaja toota *catetingi* tooteid ja vastupidi. See annab tulemuse, et ressursid on kasutusel optimaalsel viisil. Järgnevalt viib autor läbi investeeringu tasuvusanalüüsi.

Tabel 6. Plus Kohvikute suurköögi finantsnäitajate prognoos aastateks 2018-2022 (eurodes)

	2018	2019	2020	2021	2022
Tulud					
Müük kohvikutele	75 000	79 000	83 000	87 000	91 000
Müük <i>catering</i>	120 000	144 000	173 000	207 000	249 000
Müük kokku	195 000	223 000	256 000	294 000	340 000
Kulud					
Toorainekulu – 30%	59 000	67 000	77 000	88 000	102 000
Tööjõukulu – 33%	64 000	74 000	84 000	97 000	112 000
Muud kulud	64 000	60 000	66 000	73 000	80 000
Kulud kokku	187 000	201 000	227 000	258 000	294 000
Kasum	8 000	22 000	29 000	36 000	46 000

Allikas: autori koostatud

Investeeringu tasuvusarvutus

Tasuvusaeg on vanim meetod, mida on kasutatud investeerimisprojektide hindamiseks. Tasuvusaega defineeritakse kui aastate arvu, mis kulub esialgse ehk alginvesteeringu tagasi teenimiseks. Antud projekti puhul oli selleks summaks 93 500 eurot. Selle meetodi eeliseks on lihtsus ja seda on hea näitlikult selgitada ja arvutada. Antud investeeringu puhul on nelja aasta kasumiks ehk nelja aasta puhtaks rahavooks 95 000 eurot, mis on 1 500 euro võrra suurem kui alginvesteering, seega võime väita, et investeering tasus end ära nelja aasta jooksul (Tearu & Krumm, 2005).

Kuigi tasuvusaja leidmist kasutatakse tihti, siis sel on ilmselged puudujäägid. Peamiseks puudujäägiks on raha ajaväärtuse ignoreerimine. Et seda probleemi lahendada on töötatud välja nüüdispuhasväärtuse mõiste NPV (*Net Present Value*). Mille leidmiseks kasutab autor valemit: (*Ibid.*)

$$NPV = ACF_t \times PVDT_{i;n} - I_0 \quad (1)$$

kus

ACF_t - juurdekasvulised rahavood perioodil t

$PVDT_{i;n}$ - nüüdisväärtus diskontotegur

I_0 - alginvesteering

i - diskontomäär ehk sisemine tulumäär

n - periood aastates

Arvestades alginvesteeringuks 93 500 eurot, tulevasteks rahavoogudeks viie aasta jooksul kokku 141 000 eurot, sisemiseks omanike poolt nõutud tulumääraks on 5% ja perioodiks 5 aastat. Nende sisenditega saame teha tehte $141\,000 \times 0,7835 - 93\,500 = 16\,974$ eurot. Kui $NPV > 0$, siis võib projekti vastu võtta ja kui $NPV < 0$, siis tuleb projekt tagasi lükata, sest soovitud tulusus ei ole tagatud. Antud projekti puhul on NPV suurem nullist, järelikult võib projekti vastu võtta.

Järgmisena leiame kasumiindeksi PI (*Profitability Index*) ehk tulevadste rahavoogude nüüdisväärtuse ja esialgse investeeringu suhe, mis näitab nüüdispuhasväärtust iga investeeritud rahaühiku ehk euro kohta. Kasumiindeks hindamise kriteeriumid on järgmised. Kui $PI > 1$, siis tuleks projekt vastu võtta ja kui $PI < 1$, siis tuleks projekt tagasi lükata (Kõomägi, 2006).

Kasumiindeks PI leidmiseks kasutatakse valemit: (Tearu & Krumm, 2005).

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{ACF_t}{(1+i)^t}}{I_0} \quad (2)$$

kus

ACF_t - juurdekasvulised rahavood perioodil t

i - diskontomäär ehk sisemine tulumäär

n - periood aastates

I_0 - alginvesteering

Arvestades alginvesteeringuks 93 500 eurot, tulevasteks rahavoogudeks viie aasta jooksul kokku 141 000 eurot, sisemiseks omanike poolt nõutud tulumääraks on 5% ja perioodiks 5 aastat. Nende sisenditega saame PI väärtuseks $1,19 > 1$, mis lubab meil projekti vastu võtta ja näitab, et iga euro mis projekti investeeritakse toob tagasi 1,19 eurot.

Kolmandaks leiame ettevõtte sisemise rentaabluse IRR (*Internal Rate of Return*), mis näitab meile kui tulus antud projekt on. Otsustamise kriteeriumiks on, kas sisemine rentaablus on väiksem või suurem nõutavast tulunormis. Kui väiksem, siis tuleks projektist taganeda kui suurem, siis tuleks projekt vastu võtta. IRR leitakse järgmise kasutades järgmist valemit: (*Ibit.*)

$$\frac{ACF_1}{(1+IRR)} + \frac{ACF_2}{(1+IRR)} + \dots + \frac{ACF_n}{(1+IRR)^n} - I_0 = 0 \quad (3)$$

kus

$ACF_1, ACF_2 \dots$ - juurdekasvulised rahavood perioodil n

IRR - sisemine rentaablus

I_0 - alginvesteering

Arvestades alginvesteeringuks 93 500 eurot, tulevasteks rahavoogudeks viie aasta jooksul kokku 141 000 eurot, sisemiseks omanike poolt nõutud tulumääraks on 5% ja perioodiks 5 aastat. Nende sisenditega saame IRR väärtuseks $12\% > 5\%$, mis lubab meil projekti vastu võtta ja näitab, et investeeringu sisemiseks tasuvuseks on 12%.

Tasuvusarvutustest selgus, et antud investeering on tasuv ja toob omanikele soovitud vähemalt 5% tulususe. Järgnevas peatükis analüüsib autor tehtavat investeeringut ja selle tulusust põhjalikumalt.

2.2. Tulemused

Eelnevas peatükis sai selgeks, et oma suurköögi rajamise investeeringu suuruseks oleks 93 500 eurot. Lisaks leidsime ka tulu ja kulude prognoosid, mille tulemusel saime viie aasta jooksul teenitud kasumiks kokku 141 000 eurot. Tasuvusanalüüs näitas, et sellise mudeli puhul oleks tagatud ettevõtte omanike poolt soovitud minimaalne tulumäär 5% ja antud projekti sisemiseks tulususeks oleks 12%. Nende andmete põhjal julgeb autor soovitada, et ettevõtte peaks investeeringu suurkööki tegema.

Kuna eelnevalt oleme leidnud, et ettevõtte likviidsus on suhteliselt madal, siis soovitab autor ettevõttel seni investeeringuga oodata, kuni ettevõtte finantsnäitajad on jõudnud autori poolt soovitatud tasemetele. Koguvõla suhe peaks olema üle 0,70, maksevõime tase peaks olema vähemalt 1,60 ja likviidsuskordaja peaks olema üle 0,90. Kui ettevõtte soovib, aga investeeringuga alustada enne, siis on alternatiiviks, et ettevõtte omanikud investeerivad ettevõttesse täiendavad vahendid, et katta vajalikud investeeringu summas 93 500 eurot.

Autor leiab, et tehtud prognoosid on pigem tagasihoidlikud ja võimalik teenitav kasu võib olla veel suurem kui arvestada, et kohvketel tekib ka lisandväärtus ja täiendav tulu oma toodete müügist. Lisaks lisandväärtus, mida annab laiem ja isikupärasem tootevalik ning võimalus pakkuda kliendile lisandväärtusi tellitavate pagari- ja kondiitritoodete kui ka *catering* toodete näol.

Samas võib majandust tabada ka uus kriis, mis mõjutab loomulikult ka toidlustusvaldkonda ja eriti just kallima teenuse pakkuvaid nagu restoranid ja *catering* firmad. Ka sel juhul on ettevõttel eelis, sest oma tootmisüksusega on võimalik ressursse optimaalselt suunata just sinna valdkonda, kus mõjutused ei ole nii suured. Autor usub ja ka viimane suur kriis tõestas, et

lihtsam lõunasöögi ehk bistroo valdkond kaotas käibes suhteliselt vähem kui kallim restorani *cateringi* valdkond.

Seda toetab ka Rootsis 2004 aastal läbi viidud uuring, mis leidis, et odavamates söögikohtadesse ehk bistroodesse tuleb klient sööma, et rahuldada oma näljatunnet ja saab sellest rahulduse. Aga kallimates söögikohtades nagu restoranides on kliendi ootused tunduvalt kõrgemad ja ainult täis kõhuga ei ole võimalik teda rahuldada. Selleks on vaja suhtlust, interjööri jne. (Andersson & Mossberg, 2004).

2.3. Järeldused ja ettepanekud

Lõputöö probleemiks oli ettevõtte Plus Kohvikud vähene kasumlikkus ja autor seadis eesmärgiks välja selgitada, kuidas on võimalik kasumlikkust parandada. Lõputöö tulemusena saame väita, et ettevõttel tuleks rajada oma suursöökk, mis tõstaks ettevõtte käivet ja parandaks kasumlikkust. Saab väita, et ettevõtte Plus Kohvikud suursöögi rajamine on mõttekas nii majanduslikult, mida näitavad tasuvusanalüüsid, kui ka üldist ettevõtte positsiooni arvestades. See annaks lisandväärtust ettevõtte teistele üksustele, töötajatele ja ka loomulikult omanikele. Looks ettevõttele tuumkompetentsi, mille abil on võimalik saavutada tugev positsioon turul ja positiivne kuvand klientide silmis, mis ongi ju ühe ettevõtte olulisteks väärtusteks. Lisaks aitaks see investering saavutada ettevõttele pandud eesmäärke.

Ettepanekud

Ettevõtte praegune strateegia tegeleda ainult kohvikute ja bistroode opereerimisega ei ole omanike jaoks piisavalt kasumlik ja laienemine on väga keeruline, sest sobilikke rendipindasid napib. Strateegilise auditi tulemused on autorile abiks selgitamaks, kuidas on võimalik lahendada uurimisprobleem, see tähendab kuidas parandada ettevõtte kasumlikkust ja suurendada käivet. Järgnevalt toob autor välja ettepanekud, kuidas on võimalik saavutada omanike poolt seatud eesmäärke.

Analüüsi olulisemaks osaks on autori arvates vajadus rajada ettevõttel oma suursöökk, kus valmistatakse pagari – ja kondiitritooteid ning muid kulinaariatooted ettevõtte kohvikutele. Lisaks toodetakse seal tooteid müügiks kolmandatele isikutele ja seda nii oma kohvikutes kui ka teistele klientidele ja edasimüüjatele.

Oma suurköök annab ettevõttele võimaluse siseneda kasumlikumale *cateringi* turule, mis on suurema lisandväärtusega ja mis aitab seeläbi tõsta ettevõtte käivet ja ka kasumlikkust.

Kui soovitakse endiselt täita oma eesmärgi ja pakkuda konkurentidest kõrgemat palka, siis tuleb uute inimeste palkamisel suurkööki ja *cateringi* suunda arvestada, et *cateringi* valdkonna palgatase on kõrgem kui ettevõtte praegune palgatase. Samas on ettevõtte palgatase võrreldes otseste konkurentidega endiselt kõrgem.

Töötajate rahulolu tuleks hakata korrapäraselt mõõtma, et selgitada välja motiveeritus. Kuna preagu seda süstemaatiliselt tehtud pole, siis puudub ka ülevaade töötajate rahulolust.

Ettevõtte peaks parandama oma likviidsust ja investeringute tegemiseks kasutama rohkem pikaajalisi finantsvahendeid. Uusi investeringuid tuleks teha alles peale finantsseisukorra paranemist. Autor arvab, et see võiks juhtuda 2018 aastal.

Kui ettevõtte alustab suurköögi ja *cateringi* loomisega, siis soovib autor ettevõttel palgata eraldi personalijuht, kes tegeleks kõigi ettevõtete kõigi töötajatega.

Seoses oma suurköögi loomisega ja *cateringi* valdkonna arendamisega tuleks eraldi luua turundusstrateegia. Strateegia peaks aitama *cateringi* valdkonnal saavutada tuntus ja lisaks aitama suurköögi kondiitri – ja pagaritoodetel võita uusi kliente nii oma kohviku klientide hulgas kui ka leida uusi. *Cateringi* valdkonna turundamisel tuleks ära kasutada neid 1680 inimest, kes igapäevaselt ettevõtte kohvikuid külastavad.

Autor soovib ettevõttel pidevalt tegeleda konkurentide monitoorimisega. See peaks hõlmama iga aastast majandusaasta aruande analüüsi ning kvartaalseid müügitulude ja maksude tasumise aruannete välgimist. Lisaks peaks teostama ka vähemalt kord kvartalis tegevuskohtade ja kodulehtede vaatlust, et saada täpsem ülevaade personalist, menüüst, hindadest jne.

Kokkuvõtteks võib öelda, et ettevõtte pikaajalise edu tagab õige strateegia, mis peab keskenduma pikaajalistele eesmärkidele ja hõlmama kogu meeskonda. Antud lõputöö andis võimaluse kaardistada ettevõtte Plus Kohvikud kitsaskohti ja pakkuda võimalusi, kuidas neid lahendada. Autor loodab, et antud analüüs on abiks ettevõtte eesmärkide saavutamisele.

KOKKUVÕTE

Lõputöö probleemiks oli ettevõtte Plus Kohvikud vähene kasumlikkus ja autor seadis eesmärgiks välja selgitada, kuidas on võimalik kasumlikkust parandada.

Selle saavutamiseks püstitas autor järgmised ülessanded:

1. Välja selgitada Plus Kohvikute positsioon turul, finantsiline olukord, konkurendid ja teostada ettevõtte strateegiline audit.
2. Hinnata, kas oleks võimalik parandada ettevõtte kasumlikkust oma suurköögi rajamisega ja saavutada omanike poolt soovitud 5% kasumlikkus?
3. Teha tasuvusanalüüs.

Uurimistöö ülessanded said kõik täidetud. Lisaks leidis autor, kuidas on võimalik parandada ettevõtte kasumlikkust.

Ettevõtte praegune strateegia tegeleda ainult kohvikute ja bistroode opereerimisega ei ole omanike jaoks piisavalt kasumlik ja laienemine on väga keeruline, sest sobilikke rendipindasid napib. Strateegilise auditi tulemused on autorile abiks selgitamaks, kuidas on võimalik lahendada uurimisprobleem, see tähendab kuidas parandada ettevõtte kasumlikkust ja suurendada käivet. Järgnevalt toob autor välja olulisemad ettepanekud, kuidas on võimalik saavutada omanike poolt seatud eesmärgid ja parandada ettevõtte kasumlikkust:

1. Analüüsi olulisemaks osaks on autori arvates vajadus rajada ettevõttel oma suurköök, kus valmistatakse pagari – ja kondiitritooteid ning muid kulinaariatooteid ettevõtte kohvikutele ja lisaks kolmandatele isikutele.
2. Oma suurköök annab ettevõttele võimaluse siseneda kasumlikumale *cateringi* turule, mis on suurema lisandväärtusega ja mis aitab tõsta ettevõtte käivet ja kasumlikkust.
3. Kui soovitakse endiselt täita oma eesmärgid ja pakkuda konkurentidest kõrgemat palka, siis tuleb uute inimeste palkamisel arvestada, et *cateringi* valdkonna palgatase on kõrgem kui ettevõtte praegune palgatase. Samas on ettevõtte palgatase võrreldes otsesete konkurentidega endiselt kõrgem.
4. Töötajate rahulolu tuleks hakata korrapäraselt mõõtma, et selgitada välja motiveeritus.

5. Ettevõtte peaks parandama oma likviidsust ja investeringute tegemiseks kasutama rohkem pikaajalisi finantsvahendeid. Uusi investeringuid tuleks teha alles peale finantsseisukorra paranemist.
6. Kui ettevõtte alustab suurköögi ja *cateringi* loomisega, siis soovitab autor ettevõttel palgata eraldi personalijuht ja luua eraldi turundusstrateegia.
7. Autor soovitab ettevõttel pidevalt tegeleda konkurentide monitoorimisega, mis hõlmab nii majandusaruannete analüüsi kui ka tegevuskohtade vaatlust.

Kokkuvõtteks saame väita, et ettevõttel tuleks rajada oma suurköök, mis tõstaks ettevõtte käivet ja parandaks kasumlikkust.

Võib öelda, et ettevõtte pikaajalise edu tagab õige strateegia, mis peab keskenduma pikaajalistele eesmärkidele ja hõlmama kogu meeskonda. Antud lõputöö andis võimaluse kaardistada ettevõtte Plus Kohvikud kitsaskohti ja pakkus võimalusi, kuidas neid lahendada. Autor loodab, et antud analüüs on abiks ettevõtte eesmärkide saavutamisele.

Järgnevalt soovitab autor koostada detailsem äriplaan *cateringi* turule sisenemiseks, et tagada konkurentsieelis.

SUMMARY

STRATEGIC PLANNING OF THE CATERING KITCHEN BASED ON THE EXAMPLE OF PLUS

Marko Meigas

As a result of the research work it can be seen, what a strategy has an important role in today's competitive entrepreneurial environment. The task of the companies executives is to plan strategies that have long-term time, 3-5 years perspective. It is also same way in the catering and café industry. It is especially important to have a strategic plan in catering field, since the risk of bankruptcy is greatest in here.

The purpose of the thesis is to find out why the enterprise Plus Kohvikud does not have enough profitability. It is difficult for the company to increase the opening of new, profitable cafes, as it is difficult to find suitable premises.

In order to achieve the goal, the author set the following tasks:

1. Find out the position of Plus Kohvikud in the market, financial situation, competitors and carrying out a strategic audit.
2. Evaluate, would it be possible to improve the company's profitability by building its own catering kitchen and achieve the 5% profit desired by the owners?
3. Make a cost-benefit analysis?

In order to answer the research problem, the author carries out a strategic audit in the company, which is the most important part of the research. A strategic audit provides an overview of the company's current state of affairs and the direction of how to move towards the desired goals of the owners. The methodological basis of the diploma thesis is based on the guidance document for the strategic audit of a company originally from book "Strategic Management and Business Policy" Pearson Education Limited 2015 14th ed. Thomas L.Wheelen, J.David Hunger, Alan N.Hoffman, Charles E.Bamford, according to which the author has prepared a strategic audit of the company. Wheelen and Hunger strategic audit has been chosen because it focuses more on

the analysis of external and internal environment and concentrates to the strategic management processes and activities regarding the proprietary and management of the company.

Resulting from the strategic audit the thesis research problem was solved and author has brought out the following essential proposals for change.

1. In the author's opinion, the most important part of the analysis is the need to establish a company in its own catering kitchen, where bakery and confectionery and other culinary products are made for company cafes and in addition to third parties.
2. Its main kitchen gives the company the opportunity to enter a more profitable catering market, with greater added value and which would help increase the company's turnover and profitability.
3. If it is still to meet its goals and to offer higher salaries to its competitors, then the hiring of new people should take into account that catering field salary levels are higher than the current salary level of the company. At the same time, the company's salary level is still higher compared to its direct competitors.
4. Employee satisfaction should be measured on a regular basis to identify motivation.
5. The company should improve its liquidity and use more long-term financial resources to make investments. New investments should only be made after the financial situation has improved.
6. When the company starts its entrance to the catering kitchen and catering market, the author recommends the hiring of a separate HR manager and to develop a separate marketing strategy.
7. The author recommends that the company continuously deals with the monitoring of competitors, which includes both an analysis of economic reports and a site survey.

Summarizing we can say that, the company's long-term success provides a true strategy that must focus on long-term goals and include the entire team. The thesis provided an opportunity to map out the bottlenecks of Plus Kohvikud and offered ways to solve them. The author hopes that this analysis will help to achieve the company's goals.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Abraham, S. (2003). Experiencing Strategic Conversations about the Central Forces of Our Time. *Strategy & Leadership* , 31, 61-62.
- Andersson, T. D., & Mossberg, L. (2004). The dining experience: do restaurants satisfy customer needs? *Food Service Technology* , 4, 171-177.
- Argmar Grupp OÜ. (2017). *Carmen Catering koduleht*. Kasutamise kuupäev: 07.10.2017, allikas Carmen Catering: <http://www.carmen.ee/et>
- Bisnode Estonia AS. (07.10.2017.a.). *Krediidirapordid*. Kasutamise kuupäev: 07.10.2017, allikas Krediidirapordid: <https://krediidiraportid.ee/>
- Creditinfo. (01.09.2015.a.). *blog.creditinfo.ee*. Kasutamise kuupäev: 06.10.2017, allikas Creditinfo: <http://blog.creditinfo.ee/2015/09/hotellidel-ja-restoranidel-on-tanavuraskem/>
- CreditInfo Eesti AS. (2016). *Creditinfo.ee*. Kasutamise kuupäev: 06.10.2017, allikas Creditinfo: <https://web.creditinfo.ee/pankrotid2016.pdf>
- Creditinfo Eesti. (2016). *Creditinfo.ee*. Kasutamise kuupäev: 01.09.2017, allikas Eesti Ettevõtete Finantsnäitajate Kokkuvõte 2015: <https://www.creditinfo.ee/uuringud/eesti-ettevotete-finantsnaitajate-kokkuvote/>
- Eesti Statistiamet. (25.06.2017). *Eesti statistika kvartalikiri*. Kasutamise kuupäev: 08.10.2017, allikas Statistikaameti koduleht: https://www.stat.ee/valjaanne-2017_eesti-statistika-kvartalikiri-2-17
- Eesti Statistikaamet. (30.August 2017). *Eesti Statistikaameti koduleht*. Kasutamise kuupäev: 17.09.2017, allikas Pressiteated 2017: <https://www.stat.ee/pressiteade-2017-091>
- Esperan OÜ. (2017). *Reval Cafe*. Kasutamise kuupäev: 07.10.2017, allikas Reval Cafe koduleht: <https://revalcafe.ee>
- Grant, R. M. (2008). *Contemporary Strategy Analysis* (Kd. 6th editon). Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Grant, R. M. (1991). *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. California Management Review.
- Hansen, H. (29.08.2017). Intervjuu Plus Kohvikud omanikuga. (M. Meigas, Intervjueerija) Tallinn.

- John A. Pearce II, R. B. (2000). *Strategic management: formulation, implementation, and control* (Kd. VII). Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Kantar Emor. (25.10.2016). *Kantar Emori koduleht*. Kasutamise kuupäev: 06.10.2017, allikas www.emor.ee: <http://www.emor.ee/ulemiste-on-populaarseim-ostukeskus/>
- Kõomägi, M. (2006). *Ärirahandus*. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Principles of Marketing* (Kd. 15th edition). Boston, USA: Pearson Education Limited.
- Leimann, J., Skärvad, P.-H., Teder, J. (2003). *Strateegiline juhtimine*. Tallinn, Eesti: Kirjastus "Külim".
- Markides, C. C. (1999). *All the Right Moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy*. Harvard: Harvard Business School.
- OKO Restoranid OÜ. (2017). *Oko Restoranid koduleht*. Kasutamise kuupäev: 07.10.2017, allikas <https://www.okorestoo.ee>
- Plus Kohvikud. (2015, 2016, 2017). *Majandusaasta aruanded*. Tallinn.
- Register OÜ. (07.10.2017). *Konkurentsikaart*. Kasutamise kuupäev: 07.10.2017, allikas Konkurentsikaarti turuülevaade: <http://www.konkurentsikaart.ee>
- Seene, S. (2015). *Printcenter Eesti AS strateegiline audit, magistritöö*. Majandusteaduskond, Ärikorralduse instituut. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool.
- Soome Maksuamet. (2017). *Vero.fi*. Kasutamise kuupäev: 08.10.2017, allikas <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/tietoa-yritysverotuksesta/arvonlisaverotus/>
- Tampoe, H. M. (2001). *Strategic Management Process, Content, and Implementation*. Oxford: Oxford University Press.
- Tearu, A., Krumm, E. (2005). *Ettevõtte rahandus*. Tallinn: Kirjastus Pegasus.
- Tuuleveski OÜ. (2017). *Tuuleveski koduleht*. Kasutamise kuupäev: 07.10.2017, allikas <http://tuuleveski.ee>
- Wheelen, T. L., Hunger, J.D, Hoffman, A.N, Bamford, C.E (2015). *Strategic Management and Business Policy* (Kd. 14th). Essex, England: Pearson Education Limited.
- Wheelen, T. L., Hunger, D. J. (2012). *Strategic Management and Business Policy* (Kd. 13th). New Jersey, USA: Pearson Education, Inc.

LISAD

Lisa 1. Plus Kohvikud bilanss 2014-2016 (tuhandetes eurodes)

Aktiva	2014	2015	2016
Varad			
Käibevara			
Raha	116	241	85
Nõuded ja ettemaksed	82	74	132
Varud	20	29	26
Käibevara kokku	218	344	243
Materiaalne põhivara	31	43	161
Varad kokku	249	387	404
Passiva			
Kohustised ja omakapital			
Kohustised			
Lühiajalised kohustised			
Laenukohustised	30	25	69
Võlad ja ettemaksed	163	178	220
Pikaajalised kohustised	0	0	4
Kohustised kokku	193	203	293
Omakapital			
Osakapital	10	10	10
Eelmiste perioodide jaotamata kasum	21	45	172
Aruandeaasta kasum	25	129	-71
Omakapital kokku	56	184	111
Kohustised ja omakapital kokku	249	387	404

Allikas: Plus Kohvikute majandusaasta aruanded

Lisa 2. Plus Kohvikud kasumiaruanne 2014-2016 (tuhandetes eurodes)

	2014	2015	2016
Müügitulu	1809,00	1885,00	2234,00
Kaubakulu	-706,00	-727,00	-917,00
Tööjõukulu	-528,00	-532,00	-680,00
Tegevuskulud	-531,00	-488,00	-686,00
Põhivarade kulum	-10,00	-8,00	-20,00
Muud ärikulud	-9,00	-1,00	-2,00
Aruandeaasta kasum	25,00	129,00	-71,00

Allikas: Plus Kohvikud majandusaasta aruanded

Lisa 3. Konkurentide finantsnäitajad aastatel 2014-2016 (tuhandetes eurodes)

	2014	2015	2016
Käive			
Esperan	3 620	4 200	5 050
Oko Restoranid	2 920	4 460	4 910
Argmar Grupp	2 630	2 830	3 520
Tuuleveski	1 890	1 890	2 000
Plus Kohvikud	1 809	1 885	2 234
Käive töötaja kohta			
Esperan	26	25	25
Oko Restoranid	46	50	50
Argmar Grupp	55	52	61
Tuuleveski	33	31	29
Plus Kohvikud	40	39	36
Kasum			
Esperan	410	-28	95
Oko Restoranid	310	300	410
Argmar Grupp	-41	200	310
Tuuleveski	-230	39	170
Plus Kohvikud	25	129	-71
Kasumi marginaal			
Esperan	0,3%	-0,7%	1,9%
Oko Restoranid	10,8%	6,7%	8,4%
Argmar Grupp	-1,6%	7,1%	8,9%
Tuuleveski	-12,2%	2,1%	8,4%
Plus Kohvikud	1,4%	6,8%	-3,1%
Keskmine brutopalk			
Esperan	0,537	0,555	0,585
Oko Restoranid	0,790	0,955	0,927
Argmar Grupp	0,784	0,802	0,802
Tuuleveski	0,726	0,721	0,638
Plus Kohvikud	0,702	0,630	0,669

Allikas: autori koostatud, (Bisnode Estonia AS, 2017), (Register OÜ, 2017)

Lisa 4. Konkurentsianalüüs (*Industry Matrix*)

Võtmetegurid	Osakaal	Ettevõtte A hinnang	Ettevõtte A	Ettevõtte B hinnang	Ettevõtte B
1. Toitlustuskohtade asukohad	0,2	3	0,6	3,5	0,7
2. Toidu maitse – kokad	0,15	4	0,6	4	0,6
3. Teeninduse tase - teenindajad	0,1	3,5	0,35	3,5	0,35
4. Finantsseisund	0,1	2,5	0,25	4,5	0,45
5. Kohvikute visuaalne väljanägemine	0,1	3	0,3	2,5	0,25
6. Palgatase	0,1	4	0,4	3	0,3
7. Tehnoloogiline tase	0,1	3,5	0,35	3	0,3
8. Innovaatilisus	0,05	3,5	0,18	3	0,15
9. Maine	0,1	3	0,3	3,5	0,35
Kokku	1,0		3,33		3,45

Allikas: autori koostatud

Lisa 5. Väliskeskkonna ohud ja võimalused (EFAS)

Ohud (Threats)	Osakaal	Hinnang	Summa	Kommentaar
1. Konkurentsi suurenemine	0,1	3	0,3	Pidevalt lisandub valdkonda uusi ettevõtteid.
2. Palgasurve	0,15	4	0,6	Palgad kasvavad pidevalt ja tööjõu puudus suurendab seda veelgi.
3. Järjekordne finantskriis	0,05	3	0,15	Mõjutaks kindlasti oluliselt kõiki toitlustuse valdkondi, eriti restorani ja <i>cateringi</i> .
4. Sisseostuhindade tõus	0,1	2	0,2	Pidev palgasurve tõstab ka toorainete hindu.
5. Kvalifitseeritud töötajate puudus	0,15	4	0,6	Kvalifitseeritud inimeste leidmine on järjest keerulisem, aina rohkem tuleb inimesi koolitada ja edutada ettevõtte sees.
6. Oht idast	0,05	1	0,05	Risk idanaabri tegevusest.
Võimalused (Opportunities)	Osakaal	Hinnang	Summa	Kommentaar
1. Elatustaseme tõus	0,15	4	0,8	Viimaste aastate majanduskasv tõstab palkasid ja inimeste elatustase tõuseb.
2. IT areng	0,05	2	0,1	Iseteeninduskassad.
3. Koondumine kaubanduskeskustesse	0,05	3	0,15	Uued rajatavad keskused kuhu koonduvad nii ostjad kui müüjad.
4. Rahvastiku kasv Tallinnas	0,05	2	0,1	Inimeste koondumine linnadesse, rohkem sööjaid.
5. Käibemaksu langetamine	0,05	1	0,05	Toitlustuse käibemaksu langetamine, et suurendada sektori konkurentsivõimet.
6. Maksukeskkonna paranemine	0,05	2	0,1	Tööjõu ja erisoodustusmaksude langetamine
Kokku	1,0		3,15	

Allikas: autori koostatud

Lisa 6. Sisekeskkonna tugevused ja nõrkused (IFAS)

Tugevused (Strengths)	Osakaal	Hinnang	Summa	Kommentaar
1. Palgatase kõrgem valdkonna keskmisest	0,1	4	0,4	Võrreldes bistroo ja kohviku valdkonnaga
2. Oma suurköök	0,15	5	0,75	Võimaldaks suurendada müüki ja kasumlikkust
3. Ühise kaubamärgi rakendamine	0,1	3	0,3	Kaubamärk PLUS
4. Piisavalt suur ettevõtte	0,05	4	0,2	Annab võimalusi ressursside jagamiseks
5. Kogemusega omanikud	0,1	4	0,4	Valdkonna kompetents
6. Sidusettevõtted	0,05	3	0,15	Dinner in the Sky, Gurmeeteater
Nõrkused (Weaknesses)	Osakaal	Hinnang	Summa	Kommentaar
1. Töötajad	0,05	2	0,1	Rahulolu ei monitoorita
2. Madal likviidsus	0,15	1	0,15	Suured investeeringud
3. Võime maksta kõrget palka	0,1	3	0,3	Toitlustuse üldine palgatase on madal, mis teeb keeruliseks teiste valdkondadega konkureerimine
4. Keskastmejuhtide tase	0,05	2	0,1	Rohkem ülesandeid vähem inimesi
5. Turunduse inimese puudumine	0,05	2	0,1	Puudub eraldi ainult turundusega tegelev inimene
6. Personalijuhi puudumine	0,05	1	0,05	Puudub eraldi inimene
Kokku	1,0		3,0	

Allikas: autori koostatud

Lisa 7. Strateegiliste faktorite tabel (SFAS Matrix)

	Strateegilised faktorid	Osakaal	Hinne	Tulem	Lühike	Keskmine	Pikk	Kommentaariid
O1	Konkurentsi suurenemine	0,1	2	0,2		X		Tuleb olla valmis
O2	Palgasurve	0,15	4	0,6	X			Tuleb motiveerida teisiti
O5	Kvalifitseeritud töötajate puudus	0,15	3	0,2	X			Edutada ja koolitada oma töötajaid
V1	Elatustaseme tõus	0,1	4	0,4			X	Tuleb olla pildil
T1	Palgatase kõrgem valdkonna keskmisest	0,05	2	0,2		X		Ainult osaliselt
T2	Oma suurköö	0,2	4	0,8		X		Kasumlikkuse tõus
T5	Kogemustega omanikud	0,05	3	0,4			X	Õiged strateegiad
N2	Suured investeeringud	0,15	3	0,3	X			Likviidsus
N5	Madal palgatase toitlustuses	0,05	2	0,2		X		Häis inimesi raske palgata
	Kokku	1,0		3,3				

Allikas: autori koostatud

Lisa 8. Strateegiliste alternatiivide maatriks (TOWS Matrix)

SISEMISED FAKTORID VÄLISED FAKTORID	TUGEVUSED (Strengths)	NÕRKUSED (Weaknesses)
	T1-palगतase kõrgem valdkonna keskmisest T2-oma suurköök ja <i>catering</i> T3-ühise kaubamärgi rakendamine T4-piisavalt suur struktuur T5-kogemustega omanikud	N1-töötajate rahulolu mitteamine N2-suured investeeringud N3-madal palगतase N4-keskastejuhtide tase N5-turundusimise puudumine
VÕIMALUSED(Opportunities)	TV strateegiad	NV strateegiad
V1-elatustaseme tõus V2-IT areng V3-koondumine kaubanduskeskustesse V4-rahvastiku kasv Tallinnas V5-maksude langetamine	*Äriühingu kasvustrategia võimaldab koos elatustaseme tõusu ja rahvastiku kasvuga suurendada ettevõtte käivet ja kasumit, mida toetavad ühine kaubamärk ja ettevõtte keskmisest kõrgem palगतase.	*IT võimaldab turundada lihtsamalt, pole vaja eraldi inimest. *rahvastiku kasv Tallinnas kompenseerib madalad palgad ja töötajate puudust ei teki. *küllastajate arv kohvikutes võib väheneda vähese turunduse tõttu.
OHUD (Treats)	TO strateegiad	NO strateegiad
T1-konkurentsi suurendamine T2-palgasurve T3-järjekordne finantskriis T4-Sisseostuhindade tõus T5-Kvalifitseeritud töötajate puudus	*keskmisest kõrgem palगतase võimaldab ka tööjõupuuduse tingimustes leida ikkagi häid töötajaid. *oma suurköögi ja <i>cateringi</i> investeeringuga võib tänu uuele finantskriisile võivad tekkida majandusraskused *oma toomisusega on võimalik maandada hindade tõusu riski.	*loobuda suurköögi rajamisest *osta sisse turundusteenust *laienemine peab toimuma väga ettevaatlikult, et ei tekkiks kahjumeid ja tööjõupuudus ei mõjutaks teenuse kvaliteeti. *rohkem kontrolli omanikelt.

Allikas: autori koostatud