

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Infotehnoloogia teaduskond
Informaatikainstituut
Infosüsteemide õppetool

Alustava ettevõtte

Tallinna Suveniir OÜ äri- ja IT strateegia

Magistritöö

Üliõpilane: Helen Ertis

Üliõpilaskood: 132302IABMM

Juhendaja: lektor Karin Rava

Tallinn
2015

AUTORIDEKLARATSIOON

Kinnitan, et olen koostanud antud lõputöö iseseisvalt ning seda ei ole kellegi teise poolt varem kaitsmisele esitatud. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, olulised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on töös viidatud.

.....
(kuupäev)

.....
(allkiri)

ANNOTATSIOON

Magistritöö „Alustava ettevõtte Tallinna Suveniir OÜ äri- ja IT strateegia“ eesmärgiks on kavandada ühe alustava kaubandusettevõtte äri- ja IT strateegia, mis koos autori bakalaureusetöös koostatud äriplaaniga võimaldaks asutada ja tööd alustada jaekaubandusega tegeleval ja keraamikatooteid valmistaval väikeettevõttel.

Ettevõtte vajab tööd alustamiseks äristrateegiat, selle väljatöötamisele keskendub käesoleva töö äristrateegia osa. Äristrateegia on koostatud ja analüüsitud selle erinevate osade lõikes, on koostatud SWOT analüüs ja tasakaalus tulemuskaart. Töös peetakse oluliseks leida vastused küsimustele, millised on äristrateegia põhilised tegurid, mis peaksid tagama ettevõttele edu ja millised peaksid olema protsessid selleks, et saada ootuspärane tulemus nii omanikule, töötajatele kui klientidele.

Ettevõtte efektiivseks juhtimiseks, töökorralduse toimimiseks ja struktuuriüksuste omavahelise koostöö tagamiseks vajab ettevõtte infosüsteemi. Infotehnoloogiline infrastruktuur peab vastama tema kasutaja eesmärkidele. Käesoleva töö IT strateegia osa keskendub rajatava ettevõtte infosüsteemi vajaduste kaardistamisele, selle strateegilisele juhtimisele ja arendamisele. Töös piiritletakse IT strateegia eesmärgid, otsitakse ja põhjendatakse ettevõtte konkreetseid vajadusi. Töös koostatakse kolme kaupluse, keraamikatöökoja, IT üksuse ja kesklaos infosüsteemi struktuuri kirjeldus, funktsionaalne vaade, arhitektuur ja arenduskava. Eesmärgiks on, et tööd võimaldaks anda vajaminevat informatsiooni ettevõtte infosüsteemi arenduse teostamiseks.

Töö tulemusena valmib ettevõtte äri- ja IT strateegia, mis loob eelduse selleks, et asutatav ettevõtte saaks olla oma töötulemustes edukas ja saavutada oma kavandatud eesmärgid.

Lõputöö on kirjutatud eesti keeles ning sisaldab teksti 84 leheküljel, 4 peatükki, 17 joonist, 19 tabelit.

ABSTRACT

The goal of the master thesis „Business and IT strategy for start-up company Tallinna Suveniir OÜ“ is to design one of the starting trade company’s business and IT strategy which with the author’s bachelor work would enable to create and start small company what will operate with retail trade and produce ceramics.

The company needs a business strategy plan to start working, a business strategy part of the current thesis focuses on the development of this. Business strategy is made-up and analyzed within its different parts. There are considered essential to find answers to questions what are the main factors to guarantee success to the company and what should be the processes to get expected outcome to the owner, to the workers and to the clients.

Company needs an information system for effective managing, operating the workflow and guaranteeing mutual cooperation between the departments. Information technological infrastructure must meet the goals of the user. The current work’s IT strategy part focuses on the mapping of needs for the future company information system, on the strategic managing and developing. IT strategy objectives will be specified and concrete needs of the company will be justified in this work. Description of the three shops, ceramics workshop, IT department and information system structure of the central warehouse, functional view, architecture and development plan are made-up in this work. The target is that work could enable to give needed information to perform to develop the company’s information system.

As a result of this thesis the company’s business and IT strategy will be ready, which creates a presumption that the future company could be successful in its work results and achieve the planned objectives.

The thesis is in Estonian and contains 84 pages of text, 4 chapters, 17 figures, 19 tables.

TÖÖS SISALDUVATE TABELITE LOETELU

Tabeli number	Tabeli pealkiri	Lehekülje number
1	Tallinna Suveniir OÜ SWOT analüüs	27
2	Tallinna Suveniir OÜ ärieesmärgid	29
3	Tallinna Suveniir OÜ tasakaalus tulemuskaardi finantsaspekt	43
4	Tallinna Suveniir OÜ tasakaalus tulemuskaardi kliendaspekt	44
5	Tallinna Suveniir OÜ tasakaalus tulemuskaardi protsessiaspekt	45
6	Tallinna Suveniir OÜ tasakaalus tulemuskaardi arenguaspekt	46
7	Tallinna Suveniir OÜ IS tarkvaraline keskkond	57
8	Tallinna Suveniir OÜ IT protsessid	60
9	Tallinna Suveniir OÜ IT arengukava	61
10	Tallinna Suveniir OÜ keskkonnast tulenevate riskide analüüs	64
11	Tallinna Suveniir OÜ protsessidest tulenevate riskide analüüs	67
12	Tallinna Suveniir OÜ IT tugiteenuste riskide analüüs	70
13	Tallinna Suveniir OÜ riski maatriks	72
14	Tallinna Suveniir OÜ IT SWOT	73

15	Tallinna Suveniir OÜ IT tasakaalus tulemuskaardi finantsaspekt	75
16	Tallinna Suveniir OÜ IT tasakaalus tulemuskaardi kliendaspekt	75
17	Tallinna Suveniir OÜ IT tasakaalus tulemuskaardi protsessiaspekt	76
18	Tallinna Suveniir OÜ IT tasakaalus tulemuskaardi arenguaspekt	77
19	Tallinna Suveniir OÜ projektid ja programmid	78

TÖÖS SISALDUVATE JOONISTE LOETELU

Joonise number	Joonise pealkiri	Lehekülje number
1	MappIT raamistik	15
2	Äritegevuse strateegia koostisosad	20
3	Tallinna Suveniir OÜ põhiprotsesside ülevaade ja tugiteenuste protsessikaart	34
4	Tallinna Suveniir OÜ IT arendusprojekti protsessikaart	35
5	Tallinna Suveniir OÜ IT halduse protsessikaart	35
6	Tallinna Suveniir OÜ raamatu- pidamise protsessikaart	36
7	Tallinna Suveniir OÜ laotegevuste protsessikaart	37
8	Tallinna Suveniir OÜ kaupluste poolt uute tellimuste esitamine protsessikaart	38
9	Tallinna Suveniir OÜ nõuete kirjeldamise protsessikaart	39
10	Tallinna Suveniir OÜ hangete protsessikaart	40
11	Tallinna Suveniir OÜ kasutajatoe protsessikaart	41
12	Infosüsteemi loodetav tulemus	48
13	IT strateegia planeerimine	49
14	Tallinna Suveniir OÜ infosüsteemi ja ärieesmärkide saavutamise vahelised seosed	53

15	Tallinna Suveniir OÜ müügisüsteemi funktsionaalsus	55
16	Tallinna Suveniir OÜ laosüsteemi funktsionaalsus	55
17	Tallinna Suveniir OÜ IT infrastruktuur	56

Sisukord

1. SISSEJUHATUS	12
1.1. Töö eesmärk – taust, probleem ja ülesande püstitus	12
1.2. Ülevaade ettevõtte äristrateegiast	12
1.3. Ülevaade ettevõtte IT strateegiast – infosüsteemi strateegilise juhtimise ja arendamise lühitutvustus	13
2. ÄRISTRATEEGIA	15
2.1. Ettevõtte jaoks väljatöötatavate strateegiate teoreetiline raamistik	15
2.2. Äristrateegia kujundamine	17
2.3. Taust	21
2.3.1. Konkurentsijõud tegevusharus	21
2.3.2. Asukoht ja tegevusala	22
2.3.3. Ettevõtte oodatav suurus	22
2.3.4. Pakutavate kaupade ja teenuste kirjeldus, turg antud sektoris ja selle arengutendentsid	22
2.3.5. Äriidee edukuse eeldused – tugevad ja nõrgad küljed, taotletav konkurentsieelis	23
2.3.6. Planeeritavad partnerlussuhted	23
2.3.7. Sisseostetavad teenused	24
2.4. Missioon	25
2.5. Visioon	25
2.6. Põhiväärtused	25
2.7. SWOT analüüs	26
2.8. Ärieesmärgid	28
2.9. Peamised äriprotsessid	30
2.9.1. Protsesside kaardistamine, juhtimine ja analüüs	30
2.9.2. Äriprotsesside kaardistamise tähtsus	30
2.9.3. Ettevõtte erinevate äriprotsesside loetelu	31
2.9.4. Töövahendite valik	32
2.9.5. Ettevõtte protsesside kaardistamine	32
2.9.5.1. Põhiprotsesside ülevaade ja tugiteenuste protsessid	34
2.9.5.2. IT arendusprotsess	35
2.9.5.3. IT haldusprotsess	35
2.9.5.4. Raamatupidamine	36

2.9.5.5. Laoprotsess.....	37
2.9.5.6. Uute tellimuste esitamine kaupluste poolt	38
2.9.5.7. Nõuete kirjeldamine.....	39
2.9.5.8. Hankimisprotsess	40
2.9.5.9. Kasutajatugi.....	41
2.10. Tasakaalus tulemuskaart.....	42
2.10.1. Tasakaalus tulemuskaardi otstarve ja põhistruktuur	42
2.10.2. Finantsaspekt.....	43
2.10.3. Kliendiaspekt	44
2.10.4. Protsessiaspekt	45
2.10.5. Arenguaspekt.....	45
3. IT STRATEEGIA.....	47
3.1. IT strateegia põhimõtted.....	47
3.2. IT rolli kirjeldus	49
3.3. Ettevõtte IT üksuse missioon	51
3.4. Ettevõtte IT üksuse visioon	51
3.5. Infosüsteemile esitatavad nõuded.....	51
3.6. Infosüsteemi eesmärgid	52
3.7. Müügi- ja laosüsteemi funktsionaalsus	55
3.8. Ettevõtte IT infrastruktuur	56
3.8.1. Ülevaade	56
3.8.2. Riistvaraline keskkond	57
3.8.3. Tarkvaraline keskkond	57
3.8.4. IT infrastruktuuri toimimise põhimõtted	58
3.9. IT arenguetapid	58
3.10. IT protsessid	59
3.11. IT arengukava	61
3.12. Riskianalüüs.....	63
3.12.1. Keskkonnast tulenevate riskide analüüs.....	63
3.12.2. Protsessidest tulenevate riskide analüüs	67
3.12.3. IT riskid.....	69
3.13. Riski maatriks	72
3.14. IT SWOT	73
3.15. IT tasakaalus tulemuskaart.....	74

3.15.1. Finantsaspekt.....	75
3.15.2. Kliendiaspekt	75
3.15.3. Protsessiaspekt	76
3.15.4. Arenguaspekt.....	77
3.16. Projektid ja programmid	78
3.17. IT valitsemine	78
4. KOKKUVÕTE	79
SUMMARY	81
KASUTATUD KIRJANDUS	83

1. SISSEJUHATUS

1.1. Töö eesmärk – taust, probleem ja ülesande püstitus

Käesoleva töö eesmärgiks on kavandada ühe alustava kaubandusettevõtte, Tallinna Suveniir OÜ, äristrateegia ja IT strateegia, mis koos juba varem kirjutatud äriplaaniga võimaldaks jõuda jaekaubandusega tegeleva ja keraamikatooteid valmistava väikeettevõtte rajamiseni.

Käesoleva töö tulemusena valmib rajatava ettevõtte äri- ja IT strateegia kirjeldus ning kolme kaupluse, keraamikatöökoja ja kesklaos infosüsteemi struktuuri kirjeldus, funktsionaalne vaade, arhitektuur ja arenduskava.

Eesmärgiks on, et töö võimaldaks anda vajaminevat informatsiooni ettevõtte infosüsteemi arenduse teostamiseks, mis tagaks vajaliku infovahetuse ettevõtte kõigi struktuuriüksuste vahel.

IT strateegia väljatöötamise eesmärkideks on, et infosüsteemi rajamisega oleks tagatud:

- juhtimis- ja arenguotsuste vastuvõtmiseks operatiivse info kiire kättesaamine
- kiire ja lihtne infovahetus struktuuriüksuste vahel
- tööprotsesside optimaalse korraldamise teostamine

Kavandatud äristrateegia ja seda toetav IT strateegia peavad koos looma aluse sellise ettevõtte efektiivseks majandamiseks, mis täidab eesmärgi teenida kasumit omanikele, olla konkurentsivõimeline omas sektoris ja pakkuda klientidele head teenindust koos kvaliteetsete toodetega.

1.2. Ülevaade ettevõtte äristrateegiast

Tallinna Suveniir OÜ, mida edasises töös käsitletakse ka sõnaga „ettevõtte“, äristrateegia aluseks on plaan pakkuda Tallinna vanalinnas asuvates kauplustes Eestit ja Tallinna tutvustavaid meeneid ja eesti käsitöömeistrite toodangut. Ostjatelt saadav vahetu tagasiside võimaldab ettevõtte keraamikatöökojas toodete kavandamisel ja valmistamisel arvesse võtta ostjate soove ja ootusi.

Käesoleva töö autori bakalaureusetöös „TALLINNA suveniir OÜ äriplaani, kesklaos ja kaupluste infosüsteemi analüüs“ koostatud ettevõtte äriplaani näitas, et kavandatud on majanduslikult elujõuline ettevõtte. Esimese kaupluse tööle hakates on kindlustatud igapäevane kassavoog. Finantsarvutused näitasid, et brutokasum katab jooksvad kogukulud ja raha liikumise tsüklil võimaldab efektiivselt majandada.

Käesolevas töös on välja töötatud ettevõtte äristrateegia, mis on analüüsitud ja koostatud strateegia järgmiste osade lõikes:

- tegevusharu määramine ja konkurentsijõud tegevusharus;

- turg antud sektoris ja selle arengutendentsid; toote-turu prioriteetidid;
- juhtmõte, strateegiline visioon, missioon ja põhiväärtused;
- planeeritavad partnerlussuhted;
- SWOT analüüs;
- ärieesmärgid ja nende seos SWOT-iga;
- peamised äriprotsessid;
- tasakaalus tulemuskaart;

Kõiki analüüsides saadud tulemusi kasutatakse ettevõtte äristrateegia väljatöötamisel. Töö käigus selgitatakse välja, millised on põhilised tegurid, mis tagavad ettevõttele edu ja millised peavad olema protsessid selleks, et saada ootuspärane tulemus nii omanikele, töötajatele kui klientidele. Oluline on välja tuua vastused küsimustele, miks ettevõtte selles äris kavatseb tegutsema hakata, kuhu ta tahab jõuda ning milliseid teid kasutatakse eesmärgile jõudmiseks.

1.3. Ülevaade ettevõtte IT strateegiast - infosüsteemi strateegilise juhtimise ja arendamise lühitutvustus

IT tugiteenuse pakkumiseks on käesolevas töös kavandatud rajatava infosüsteemi tarbeks ettevõtte jaoks vajalik IT strateegia ja vastavad arendustööd IT eesmärkide saavutamiseks. IT strateegiline planeerimine rajaneb juhtkonna sõnastatud vajadustel ja ärieesmärkide prioriteetidel.

Infosüsteem peab olema orienteeritud klientide, kauplusteketi ja kesklao sidusale koostööle. Infosüsteem peab aitama juhtkonnal vastu võtta õigeid strateegilisi otsuseid, selleks peavad alati olema olemas õiged ja operatiivselt kättesaadavad aruanded ning kokkuvõtted.

Infosüsteemi rajamiseks on käesolevas töös välja töötatud ettevõtte IT strateegia.

Kavandatud IT strateegia aluseks on äristrateegia, sest eksisteerib ju IT vaid selleks, et äritegemist võimaldada ja parendada. Seega – ärieesmärkide saavutamiseks on vaja IT tuge, ärieesmärkidest tulenevad IT eesmärgid. IT eesmärkide saavutamiseks ongi kavandatud IT strateegia [Leis, P. 2013].

Töös kavandatud IT strateegia koosneb järgmistest osadest:

- infosüsteemi eesmärgid ja talle esitatavad nõuded;
- IT üksuse missioon ja visioon;
- infosüsteemi funktsionaalsus;
- infrastruktuur: riistvaraline- ja tarkvaraline keskkond;
- IT arenguetapid ja arengukava;
- IT protsessid;
- riskianalüüs;
- IT SWOT;
- IT tasakaalus tulemuskaart;

Teostatud analüüsi põhjal töötataksegi välja ettevõtte IT strateegia. Strateegias paika pandud IT arendamise prioriteedid tuleb ettevõtte tööle rakendudes realiseerida vastavalt IT arengukavale. IT lahenduste väljatöötamise tase mõjutab otseselt ettevõtte majandustulemusi ja seega kogu ettevõtte tegevust tervikuna.

2. ÄRISTRATEEGIA

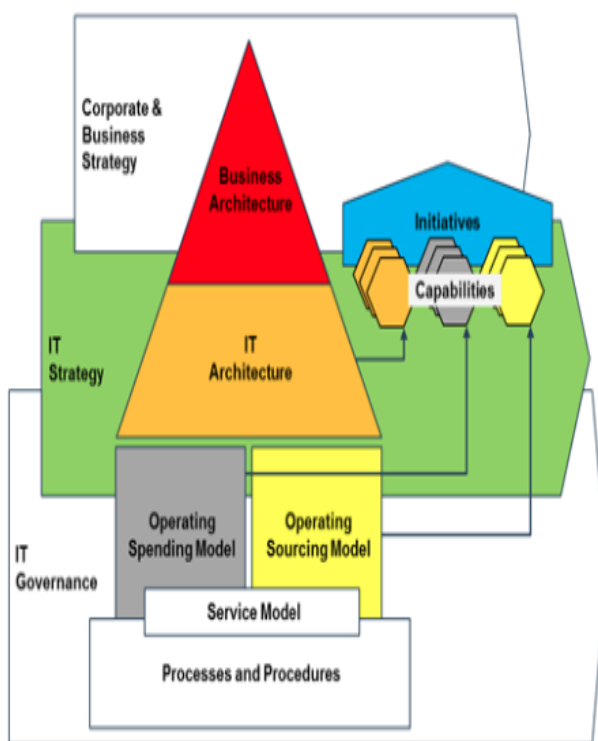
Peatükis on käsitletud ettevõtte jaoks väljatöötatavate strateegiate teoreetilist raamistikku, äristrateegia osi ja elemente ning ettevõtte tausta. Välja on töötatud ettevõtte missioon, visioon ja põhiväärtused. Püstitatud on ärieesmärgid, teostatud SWOT analüüs, kaardistatud ettevõtte peamised protsessid ja koostatud tasakaalus tulemuskaart.

2.1. Ettevõtte jaoks väljatöötatavate strateegiate teoreetiline raamistik

Ettevõtte strateegia vajab väljatöötamisel kindlat struktuuri ja raamistikku. Üheks võimaluseks on võtta aluseks F. Wilsoni poolt välja töötatud MappIT raamistik.

MappIT raamistik määratleb ja paneb paika kõik põhimõisted, mis selgitavad IT strateegia definitsiooni (joonis 1).

Joonisel toodud mõisted hõlmavad ühest küljest Ettevõtluse Äri ja IT Arhitektuuri, Kulutamise ja Allhangete Opereerimise Mudelit; teisest küljest Äristrateegiat, IT Strateegiat ja lõpuks Suutlikkust ja Algatusi. Terviklikkuse põhjustel sisaldab raamistik ka IT-juhtimise kontseptsioone nagu Teenuste Mudel ja IT Protsessid ja Protseduurid.



- IT Strateegia. Ärilised eesmärgid ja vajalikud IT oskused, mis toetavad IT visiooni.

- Äri Arhitektuur. Äri kontekst (Kliendi segmendid, Firma tootetüüp) ja vajalikud äriprotsessid firma juhtimiseks ja äristrateegia säilitamiseks.

- IT Arhitektuur. Rakendused, Informatsiooni ja Integratsiooni Arhitektuur (moodulid/teenused, andmed, liidesed) ja füüsiline infrastruktuur (asukohad, server, seadmed) on vajalik selleks, et hoida IT Arhitektuuri samal joonel Äri Strateegiaga.

- Eksploatatsiooni Kulutuste Mudel. Kapitali ja Eksploatatsioonikulud on vajalik selleks, et disainida, ehitada ja säilitada Eksploatatsiooni Mudelit ja Rakenduste/Infrastruktuuri Arhitektuuri.

- Eksploatatsiooni Allhangete mudel. IT Organisatsiooni struktuur on vajalik selleks, et disainida, ehitada ja säilitada Rakenduste/Infrastruktuuri Arhitektuuri ja sellega seotud protsesse.

- Initsiatiiv. Komplekteerida IT projekt

Joonis 1. MappIT raamistik [Wilson, F. 2013].

Raamistik määratleb kõiki nõutud kontseptsioone, selleks et vastata neljale võtmeküsimusele:

MIKS? – Millised äri- ja IT põhjused juhivad meie strateegiat?

MIS? – Mida vajab IT strateeg selleks, et saavutada võrreldes olemasolevaga uut vajalikku strateegiat?

KUIDAS? – Kuidas on IT strateegil vaja muuta olemasolevat IT arhitektuuri ja IT tegutsevaid mudeleid?

MILLAL? – Millised on plaanid nende oskuste rakendamise seoses?

Raamistik jagatakse kahte peamisesse domeeni, millest ülemine pool raamistikus on Äri ja alumine pool IT. MappIT raamistikku kujutab joonis 1.

Raamistikku saab kasutada tervikuna, et suunata kõiki peamisi meetmeid kõigis IT valdkondades. Teiseks võimaluseks on liikuda raamistikus vertikaalselt konkreetse IT alamdomeeni või alternatiivina liikuda horisontaalselt võttes arvesse arengut kõigis IT valdkondades (nagu arhitektuur, kulutamine, organisatsioon jt.)

Sõltuvalt valitud navigatsiooniteest, võimaldab raamistik teha eri tüüpi analüüse, näit.:

- Äri hindamine: hinnata ja jälgida oma praeguse äri konteksti;
- Infrastruktuuri hindamine: hinnata ja jälgida oma praegust tehnilist maastikku (nii rakendusi kui infrastruktuuri);
- IT organisatsiooni ja allhanke analüüs: kaardistada ja analüüsida IT organisatsiooni ja personali teadmisi ning oskusi;
- Kulutuste analüüs: liigitada ja analüüsida oma praegusi IT kulusid või tulevast eelarvet;
- Äri analüüs: määratleda ja kaardistada tuleviku visioon ja eesmärgid;
- IT Arhitektuuri Disain: hinnata erinevaid stsenaariume ja projekteerida IT arhitektuur;
- IT Toimimismudeli Disain: kujundada IT organisatsiooni eesmärk, hanked ja oskused;

Analüüsi tüübi valik on selgelt juhitud konkreetse aktuaalsust omava äristsenaariumi poolt, millega IT strateeg peab silmitsi seisma, näiteks:

- IT osakonna restruktureerimisel või reorganiseerimisel olete ilmselt kõige rohkem huvitatud organisatsioonilistest aspektidest, nii et antud juhul Organiseerimise ja Allhanke analüüs on olulisim
- Teie aastaeelarve või IT süsteemi kava määratlemisel olete ilmselt rohkem keskendunud kuluartiklitele, nii et antud juhul on Kulutuste Analüüs peamine teostatav analüüs [Wilson, F. 2013].

2.2. Äristrateegia kujundamine

Äristrateegia on eesmärkide ja tegevuste kompleks, mis hõlmab äriedu saavutamiseks juhtkonna poolt algatatud muutusi ja suunitlusi. Keskseks küsimuseks on, kuidas luua pikaajaliselt tugev konkurentsi-seisund. Äristrateegia on edukas, kui ta loob firmale olulisi ja püsivaid konkurentsi-eeliseid [Rünkla, J., 1996 lk 75].

Strateegiat vajatakse selleks, et teada, kuidas saavutada püstitatud eesmäärke ja järgida organisatsiooni missiooni. Põhimõtteliselt võib samu eesmäärke saavutada erinevate strateegiate abil. Oluline on välja valida strateegia, mis viib soovitud tulemusteni kõige efektiivsemal viisil, arvestades ka erinevate valikute riskantsust.

Strateegia on küsimus sellest, kuidas viia ettevõtte sealt, kus ta on, sinna, kuhu tahetakse jõuda, s.t. soovitud lõpptulemuste saavutamiseni. Strateegia on tegevusele orienteeritud: ta käsitleb seda, mida teha, millal teha ja kes peab tegema [Leimann, J., Skärvad, P-H., Teder, J., 2003 lk 93].

Väikeettevõtte jaoks on strateegia sarnane väikese lahingurühma tegevusplaaniga – kes on meie vaenlane ning kuidas talle ära teha. Lahingurühmaga võrreldes on ettevõttes strateegiline juhtimine siiski mõnevõrra keerulisem, sest vaenlase asemel on klient. Siin tuleb mõelda, mida klient tahab ja kuidas me saame talle seda kõige paremini pakkuda, et temas tekiks ja säiliks soov meile võimalikult palju teenuse või kauba eest maksta [Valmra, E. 2012].

Tallinna Suveniir OÜ puhul on tegemist turismisektori kaubandusse siseneda sooviva, alustava väikeettevõttega ja seepärast on ka meil eriti vajalik analüüsida klientide soove ja koostada strateegia, kuidas rahuldada klientide soove võimalikult hästi.

Strateegia kujundamine koosneb viiest omavahel seotud osast:

- 1) tuleb määratleda, millises äritegevuse valdkonnas ollakse tegevad ja luua visioon sellest, kuhu tahetakse jõuda, kusjuures fikseeritakse ettevõtte missioon ning tema pikaajalised tegevuspõhimõtted ja sihid
- 2) strateegiline visioon ja missioon arendatakse edasi mõõdetavateks eesmärkideks ja oodatavateks tulemusteks
- 3) kavandatakse strateegia soovitud tulemuste saavutamiseks
- 4) valitud strateegia viiakse ellu
- 5) hinnatakse ettevõtte tegevust ja saavutatud tulemusi, võetakse arvesse uued arengusuunad, vajaduse korral korrigeeritakse pikaajalisi tegevussuundi, eesmäärke, strateegiat või selle rakendamise meetodeid võttes arvesse omandatud kogemusi, muutuvaid tingimusi ning uusi ideid ja võimalusi.

Strateegial on neli põhielementi [Reiljan, A. 2002 lk 176 – 177]:

1) **Juhtmõte** e. milles seisneb meie tulevikuäri?

Juhtmõte paneb täpselt paika ettevõtte visiooni. Ta määratleb sellega ära ettevõtte tulevase äritegevuse piirid.

2) **Võimalused ettevõtte profileerimiseks** e. kuidas me saame end oma tegevuses eriliselt profileerida?

Juhtideega määratud äritegevuse piirides püütakse välja tuua need võtmevõimalused, mille abil ettevõtte end konkurentide suhtes profileerida saaks (nt. laialdane sortiment, kiire klienditeenindus, madalaimad kulud jne.)

3) **Toote-turu prioriteedid** e. milliseid prioriteete arvestades arendame oma tooteid ja teenuseid?

Pannakse täpselt paika edaspidine toodete ja teenuste programm. Seejuures fikseeritakse, milliste turgude (kliendigruppide) jaoks, millist toodangut, millistest prioriteetidest lähtudes toodetakse ning millise intensiivsusega ja milliseid turge töödeldakse.

4) **Strateegilised võtmepositsioonid** e. milliseid valdkondi ettevõttes tuleks eriti oluliselt edasi (välja) arendada?

Uued raskuspunktid toodetes või turgudes tingivad muutusi ettevõtte tegevuse erinevates valdkondades.

Eduka strateegia tunnusteks on, et need:

- võimaldavad kontsentreerida oma jõud ettevõtte tugevatele külgedele
- on suunatud keskkonna- ja turuśansside ärakasutamisele
- võimaldavad üles leida ja ära kasutada konkurentide nõrgad küljed
- on innovaatilised – võimaldavad teatud valdkondades realiseerida tippsaavutusi, mis loovad ettevõttele konkurentsieelise
- on tasakaalustatud – kooskõlas kasutuses olevate vahendite ja võimalustega
- loovad eeldused efektiivseks majandamiseks

Selleks, et välja töötada ettevõttele edutoovat strateegiat, kogub ettevõtja (ettevõtte juhtkond) kõigepealt piisavalt informatsiooni. Eesmärgiks on välja tuua ettevõtte võimalused, mis baseeruvad ettevõtte eriti tugevatel külgedel võrreldes konkurentidega või siis turuniśside leidmisel. Ettevõtte tugevad küljed võivad peituda mistahes valdkondades, näiteks töötajates, tootmises, müügis, üksikutes toodetes, sortimendis jne.

Ettevõtte liikumise põhilise suuna paneb paika juhtmõte. Selles seoses mõeldakse põhiliselt tulevikupildile ettevõtetest kui tervikust. Keskendutakse ettevõtte tulevasele käitumisele, mitte vahetule äritegevusele. Juhtmõte peab aitama ettevõtjal kontsentreeruda olulisele, mis viib pikaajalise eesmärgi realiseerimisele ning mitte killustumata igapäevatoimingutes.

Juhtmõtte leidmiseks võib välja tuua kolm põhilist valdkonda. Ettevõtte võib

- olla spetsialist kitsalt piiritletud turgudel mingi toote osas (mingis valdkonnas)
- tippkvaliteedi või klienditeenindusega ületada konkurente
- luua endale konkurentsieelise madalate kulude ja seega ka madalate hindade kaudu.

Väikeettevõttele, nagu seda on ka Tallinna Suveniir OÜ, on kõige reaalsemaks võimaluseks olla spetsialist turuniššides või tippkvaliteedis, eriti aga konkurentide ületamises klienditeeninduses. Kulueelise võimalus on üsna ebatõenäoline, sest kulueelis saavutatakse ennekõike just toodangu suure hulga korral, kus kulud tooteühikule on väiksemad.

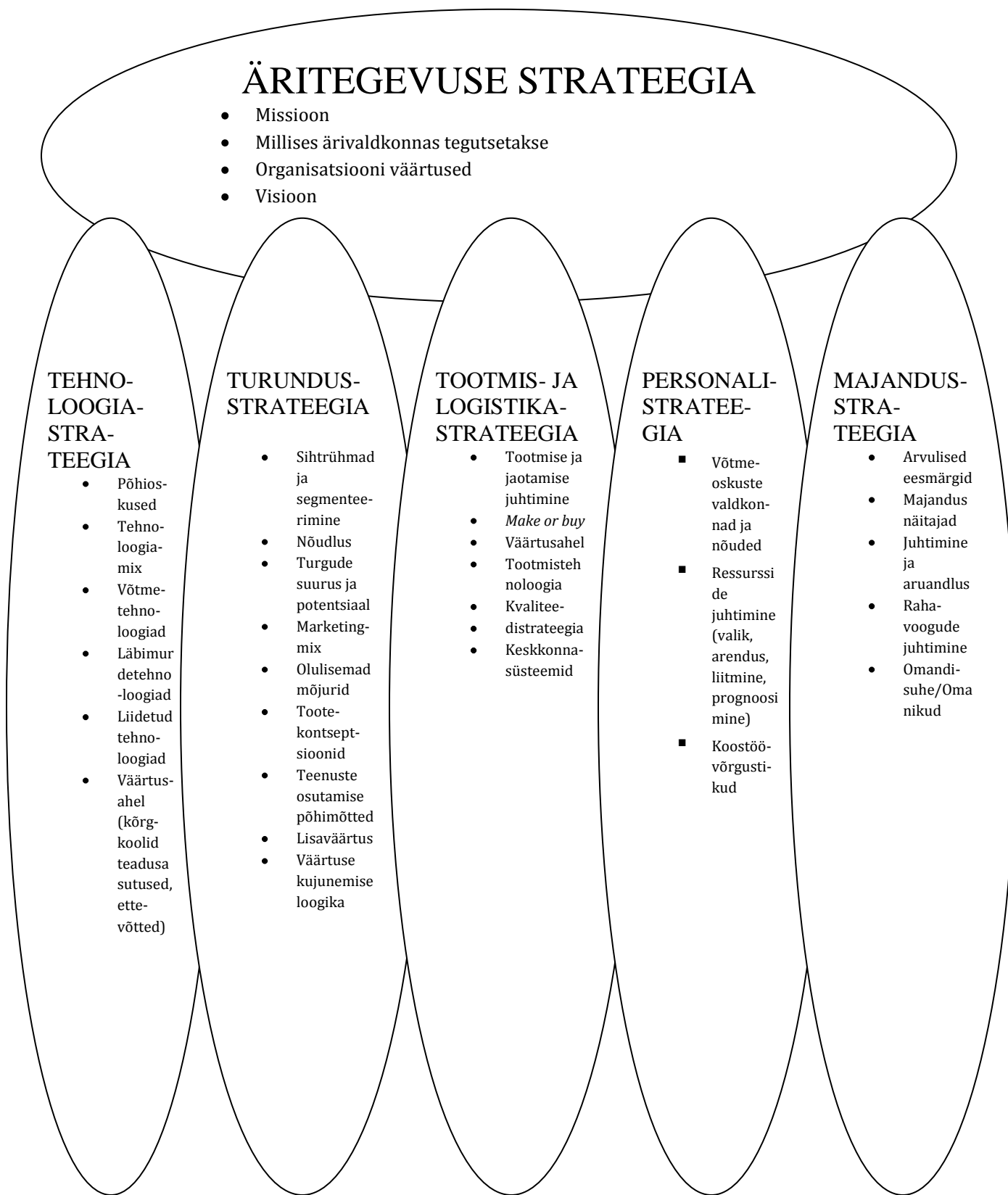
Teooria kohaselt loetakse, et ettevõttel on strateegia koostamiseks kolm moodust [Alas, R. 1997 lk 12]:

- 1) Ettevõtja tee. Sellisel juhul koostab strateegia üks jõuline isiksus. Ta keskendub võimalustele. Aluseks on tema isiklik arusaam. Sellisel viisil formuleeris strateegia näiteks Bill Gates.
- 2) Kohanev lähenemistee. See on pigem olemasolevatele probleemidele lähenemise viis kui uute võimaluste otsimine. Selliselt koostatud strateegia on tavaliselt fragmentaarne. Niisugust lähenemist on kasutanud näiteks riigiasutused ja üllatavalt isegi suured korporatsioonid.
- 3) Planeerimismoodus. See sisaldab nii uute võimaluste otsimist kui ka püüet lahendada olemasolevaid probleeme. Korporatsiooni otsuseid integreeriv strateegia koostatakse süstemaatilise võrdlusanalüüsi tulemusena.

Tallinna Suveniir OÜ ettevõttepoliitika töötatakse välja kasutades ettevõtja tee moodust s.t. lähtudes omaniku-tippjuhi visioonist ja väärtushinnangutest ning ettevõtte potentsiaalsetest tugevatest külgedest, arvestades seejuures ettevõtte profileerimise võimalusi võrreldes konkurentidega. Selle etapi tulemuseks on ettevõtte strateegilise edupotentsiaali väljakujundamine.

Strateegilise edupotentsiaali all mõistetakse ettevõttes olemasolevaid või väljaarendatavaid (potentsiaalseid) võimalusi, mis tagavad ettevõttele pikaajalise konkurentsieelise ja seega pikaajalise turuedu. [Reiljan, A. 2002]

Ettevõttel tuleb koostada mitmed erinevate valdkondade strateegiad, nagu näit. turundusstrateegia, tootmis- ja logistikastrateegia, personalistrateegia, majandusstrateegia. Kõik need erinevate valdkondade strateegiad moodustavadki kokku ettevõtte äritegevuse ehk äristrateegia, mida on kujutatud joonisel 2.



Joonis 2. Äritegevuse strateegia koostisosad. [Sjöholm, H. 2001 lk 4]

Tallinna Suveniir OÜ äristrateegia koostatakse analüüsitud informatsiooni põhjal ettevõtja tee moodusel, arvestades eduka strateegia tunnuste järgimist, aluseks võttes nii strateegia kujundamise erinevad osad kui ka strateegia neli põhielementi.

2.3. Taust

2.3.1. Konkurentsijõud tegevusharus

Ettevõtte äristrateegia määratlemiseks on oluline sõnastada ettevõtte missioon ja visioon. Kõigepealt aga tuleks määratleda, millises tegevusharus ettevõtte tegutsema asub. Tegevusharu on määratletav kui firmade rühm, mis pakub üksteist asendavaid tooteid ja teenuseid, kuna nad rahuldavad tarbijate ühtesid ja samu vajadusi. Iga juhi ülesanne on analüüsida tegevusharu sees toimivaid konkurentsijõude.

Michael Porter eristas viis konkureerivat jõudu tegevusharu sees, mida tuleb arvestada [Alas, R. 1997 lk 35]:

- potentsiaalsete uute sisenejate poolt tekitatavat ohtu;
- informeeritud ostjate võimu firma üle;
- hankijafirmade positsiooni hinnaläbirääkimistes;
- teiste poolt välja toodavaid asendustooteid;
- firmade harusisest rivaalitsemist.

Mida tugevamad on need jõud, seda väiksem on ettevõtte võimalus hinda tõsta ja suuri kasumeid teenida. Tugevat konkurentsijõudu loetakse ettevõttele ohuks ja nõrka tema võimaluseks. Kuna konkurentsijõud ei ole stabiilsed, vaid muutuvad aeg-ajalt, on juhi ülesanne võimalused ja ohud ära tunda ning neile strateegiaga vastata.

Konkurentide arv tegevusharus, kus Tallinna Suveniir planeerib tegutsema hakata, on suur. Tallinna vanalinnas avatavaid suveniirikauplusi tuleb igal aastal juurde. Silmatorkav osa nendest müüb suures valikus merevaiku, matrjoškaid ja muud väljaspool Eestit valmistatud kaupa. Võimaluseks saavutada selles turusegmendis konkurentsieelis, on erineda teistest konkurentidest ostjatele pakutavate kaupade sortimendi osas ja panna rõhku professionaalsele klienditeenindusele. Ettevõtte põhiline konkurent meiega sarnases kaubagrupid on ettevõtte Eesti Käsitöö. Konkurentsi leevendavaks teguriks on, et Tallinna Suveniir OÜ esimese avatava kaupluse lähikonnas s.t. Toompeal ei ole ühtegi selle firma kauplust.

Tegevusharust sõltumatult mõjutavad konkurentsipüsivust töötajate professionaalsus ja nende palgatase. Mõjufaktoriks on samuti see, millisel tasemel suudab ettevõtte hoida oma püsikulud. Madalad püsikulud annavad eelise konkurentide ees seetõttu, et võimaldavad ootamatus müügitulu languse olukorras paremini hakkama saada.

Ettevõtte edukuse kaks olulist tegurit on tema tegevusharu ja asukoht. Need mõlemad tegurid kuuluvad ettevõtte väliskeskonna alla. Väliskeskond võib mõjutada ettevõtte tegevust soodsalt või olla takistuseks konkurentsieelise saavutamisel.

2.3.2. Asukoht ja tegevusala

Tallinna Suveniir OÜ kavatses hakata nišši turul – tegemist on peamiselt turistidele suunatud nišši kaubandusega. Sellise äriidee rakendamise võimaldab ja annab eelduse turismile suunatud kaubandussektoris tegutsemiseks ettevõtte esimese kaupluse asukoht. Kauplus hakkab paiknema Toompeal, Kohtu tänava ääres ja sellest mööduvad kõik turistid, kes külastavad Tallinna vanalinna vaateplatvormi.

2.3.3. Ettevõtte oodatav suurus

Ettevõtte tööle rakendudes on esialgu plaanis luua töökohad neljale inimesele – ettevõtte juhile ja kolmele klienditeenindajale. Turismisektori kõrghooajal, juulist kuni augustini, võetakse tähtajaliste lepingutega tööle veel lisaks kaks klienditeenindajat. Keraamikatöökoha tööle hakkamisel lisanduvad esimesel aastal kaks töökohta keraamikutele. Teisest tegutsemisaastast lisanduvad veel töökohad kahe avatava kaupluse klienditeenindajatele, ühele IT spetsialistile ja kahele kesklaotöötajale. Arenguplaani järgi peaks kolmanda tegutsemisaasta lõpuks olema ettevõttes kokku 15-16 töötajat.

2.3.4. Pakutavate kaupade ja teenuste kirjeldus, turg antud sektoris ja selle arengutendentsid

Tallinna Suveniir OÜ poolt plaanitav kauba valik hakkab osaliselt erinema teistest seni turistidele suunatud jaekaubandusega tegelevate ettevõtete kaubasortimendist. Ettevõtte kaubavalikusse ei hakka kuuluma enamuses Tallinna suveniiripoodides müügil olev merevaik ja matrjoškad. Ettevõtte kaupluste kaubavaliku moodustavad eesti ehedad käsitöötooted – eesti keraamikute ja klaasikunstnike tööd, kelle looming on senini Tallinna vanalinna kauplustes olnud esindatud vähesel määral. Ettevõttel on kavas osaleda uute toodete väljatöötamisprotsessis ja tuua turule ka mõningaid täiesti uudseid meeneid.

Traditsioonilisele jaekaubandusele kavatses ettevõtte anda lisandväärtust erinevate teenuste lisamisega – näiteks postipakiga kaupade saatmisega ostja määratud sihtkohta või ostetud suuremamahuliste kaupade toimetamisega lennujaama ja sadamasse.

Turism kui majandusharu on senini, isegi majanduslanguse aastatel, olnud kasvutrendis. 2015. aastal on Tallinna planeeritud tuua kruisituriste 280 kruisilaeva külastusega. Vene turistide arvu vähenemise 2014. aastal on mõningal määral

kompenseerinud turistid teistest riikidest. Suurt kasvupotentsiaali nähakse Aasiast tulevate turistide näol. Osa Tallinna huviväärsustega tutvuma sõitnutest kuulub ka Tallinna Suveniir OÜ potentsiaalsete klientide hulka. Ettevõtte sooviks on Tallinna külasthanud turisti muljet ja emotsiooni jäädvustada meilt mälestuseks ostetava meene näol.

2.3.5. Äriidee edukuse eeldused – tugevad ja nõrgad küljed, taotletav konkurentsieelis.

Rajatava ettevõtte olulisimaks eduka töötamise eelduseks on kaubanduspinna hea asukoht. Traditsioonilisele kaubandusele on kavas anda lisandväärtust erinevate teenuste lisamisega – kaupade toimetamine sadamasse ja lennujaama; kaupade saatmine postipakiga ostja määratud sihtkohta jmt.

Äriidee edukuse peab tagama ka ettevõtte poolt pakutavate kaupade ja teenuste kindel sihtturg, sest peaaegu iga Tallinna külstav turist soovib siit kaasa osta mingi meene, mis jääb talle meenutama Tallinna kauneid vaatamisväärsusi, siit saadud muljeid ja elamusi. Järelikult ettevõtte poolt pakutavale kaubale on olemas potentsiaalne turg.

Kolmandaks äriidee edukuse aluseks on kõrge kvalifikatsiooniga klienditeenindajatest töötajad, kes valdavad mitmeid võõrkeeli. Töötajatelt nõutakse professionaalset klienditeeninduse taset ja neile võimaldatakse klienditeeninduse alast täiendkoolitust.

Ettevõtte likviidsete vahendite olemasolu kindlustab igapäevane raha kassavoog.

Taotletavaks konkurentsieeliseks, teiste samas turusegmenendis töötavate kaupluste ees, peab kujunema ettevõtte poolt pakutav, teistest samasse turusegmenti kuuluvatest kauplustest erinev kaupade sortiment, professionaalne klienditeenindus ja kaubanduspinna atraktiivne asukoht.

2.3.6. Planeeritavad partnerlussuhted

Ettevõtte kõige olulisemad partnerid on kaubatarnijad – need on eesti käsitöömeistrid. Ettevõttel on plaanis kasutada seda majandusressurssi, mis on Eestis olemas meie klaasikunstnike, keraamikute jt. käsitöömeistrite oskuste ja ande näol.

Eestis on palju suurepäraste oskustega käsitöömeistreid, ainult nende toodetele ei ole turustusvõimalusi veel piisavalt. Praegu müüvad nad oma kaupa peamiselt erinevatel laatadel, kuid laadapäevade arv aastas on väike. Seepärast on atraktiivset kaubanduspinna omaval ettevõttel võimalik enda seatud tingimustel omale erinevaid kaubatarnijaid valida.

Ettevõtte kavatses sõlmida lepingud mitmete erinevate kaubavalmistajatega

(tarnijatega), kes hakkavad varustama kauplust vajamineva kaubaga.

Ettevõtte tegevjuhi eelnevad töökogemused ja suhete võrgustik erinevate väärtusahela osadega võimaldavad saavutada varustatuse sobiva hinnaga kaupadega ja sõlmida sobiva (vähemalt ühe kuu pikkuse) maksetähtajaga tarnelepingud.

Ettevõtte esimese tegevusaasta olulisemad partnerid – kaubatarnijad on:

Kadri Kaerma – keraamik, endine Tallinna Keraamikatehase peakunstnik (kuni tehase pankrotistumiseni) – ettevõtte kaubavalikus on tema erinevad keraamilised autoritööd

Tiina Kannistu – klaasikunstnik – ettevõtte kaubavalikus on tema erinevad Tallinna ja loodusteemalised vitraažid

Urve Sikemäe – klaasikunstnik – ettevõtte valikus on tema erinevad loodustemaatilised vitraažid

Tatjana Zolotukhina – Moskva Riikliku Ülikooli kunstteadlasena lõpetanud, praegu Tallinnas elav ja töötav keraamik – ettevõtte kaubavalikus on tema Tallinna arhitektuuriteemaline keraamika

Larissa Gavrilova – keraamik – ettevõtte kaubavalikus on tema Tallinna teemaline keraamika

OÜ Kvaliteetsuveniir – siin töötavad eesti traditsioonilise nahkehistöö tegijad – ettevõtte kaubavalikus Tallinna temaatilised nahkehistööd

Eelpooltoodud ja veel mitmete teiste kunstnikest ja käsitöömeistritest kaubatarnijate toodang moodustabki ettevõtte esimese avatava kaupluse kaubavaliku.

Tarne maksumuse moodustab kaupade maksumus. Transpordikulu sisaldub kaupade ostuhinnas ja kaubad transpordivad kohale tarnijad.

Ettevõttel esimesel tegevusaastal laoruumid puuduvad ja seetõttu laokulu puudub. Alates teisest tegutsemisaastast veel kahe kaupluse tööle hakates rakendub tööle keskladu. Kaupade kohaletoimetamine tarnijate poolt toimub siis kesklattu.

Õigesti valitud käsitöömeistritest partnerid ja hea koostöö nendega on väga oluliseks osaks Tallinna Suveniir OÜ äristrateegias.

2.3.7. Sisseostetavad teenused

Tarbitavatest teenustest planeerib ettevõtte sisse osta järgnevad teenused:

1. Kaubanduspindade üürimine
2. Laopinna koos büroopinnaga ja keraamikatöökoja ruumide üürimine
3. Turvateenus
4. Interneti- ja telefoniühenduse teenus

2.4. Missioon

Missioon peaks sisaldama äri definitsiooni, peamisi eesmärke ja filosoofilisi väärtusi. Äri definitsiooni koostisosad on [Alas, R. 1997 lk 24]:

- Klientide grupid s.t. Kelle vajadusi me rahuldame?
- Tarbija vajadused s.t. Milliseid vajadusi me rahuldame?
- Meie põhilised oskused s.t. Kuidas me neid vajadusi rahuldame?

Ettevõttel Tallinna Suveniir on plaanis, läbi oma müüdavate toodete ja pakutavate teenuste, pakkuda klientidele positiivset emotsiooni ja meeldivat mälestuseset Tallinnast. Eesmärgiks on, et ka kohalik elanik võiks olla rahul ja uhke nende toodete üle, millega me tutvustame turistidele meie käsitöömeistrite oskusi.

Tallinna Suveniir OÜ üleskutse oma potentsiaalsetele klientidele, mis kajastab meie filosoofiat, on – Avasta maailma selle kõikides värvides, kogu muljeid ja mälestusi!

2.5. Visioon

Edukad ettevõtted järgivad alati selgelt formuleeritud eesmärke. Neil on olemas visioon, mis kajastub juhtmõttes. Sellest tulenevalt ei killustu nad igapäevases rutiinis, vaid kontsentreerivad oma jõu olulisele: arendavad välja oma tugevad küljed ja profileerivad seeläbi oma ettevõtte turul [Reiljan, A. 2002 lk 176].

Tallinna Suveniir OÜ visiooniks on - olla usaldusväärne partner meiega koostööd teha soovivatele käsitöömeistritele. Pakkuda ostjatele laialdast kaubavalikut, mis algab odavatest masstoodetest ja lõpeb rikkamale turusegmendile suunatud eesti kunstnike autoritöödega.

Traditsioonilisele jaekaubandusele planeerime anda lisandväärtust erinevate teenuste pakkumisega.

2.6. Põhiväärtused

Ettevõtte põhiväärtused on tõekspidamised, millest töötajad oma tegevuses lähtuvad. Nad aitavad sageli saavutada suuremat ühtekuuluvustunnet ja kui nende viimine töötajateni õnnestub nii, et neisse tõesti usutakse ja neid tähtsaks peetakse, siis võib see oluliselt kaasa aidata ettevõtte edukusele [Leimann, J., Skärvad P-H., Teder, J. 2003 lk 69].

Järgnevalt on toodud loetelu põhiväärtustest, mida tahab hakata järgima Tallinna Suveniir OÜ:

Usaldusväärsus – Tahame olla usaldusväärsed partnerid kõigile, kellega teeme koostööd. Peame kinni lubadustest ja tähtaegadest.

Pädevus – Hindame häid ameti- ja erialaseid teadmisi, kogemusi ning oskusi. Õpime elukestvalt ja täiendame end pidevalt.

Sihikindlus – Püüdleme püstitatud eesmärkide täitmise poole.

Kliendikesksus – Seame esikohale klientide rahulolu tagamise. Väärtustame oma kliente, püüame vastata nende ootustele ja täita nende soove. Erinevatest riikidest pärit klientidega peame oskama suhelda suuremal või vähemal määral nende emakeeles.

Kvaliteet – Müüme kaupu, mille kõrge kvaliteedi saame garanteerida.

Töötajate väärtustamine – Teame, et meie töötajatest sõltub, kuidas ja millise kvaliteediga me töötame ja areneme. Me hindame oma töötajate ühtekuuluvust, sõprust ja nende arengupüüdlusi. Kindlustame sellised töötingimused, et töötajad tunneksid ennast väärtustatutena, et neil säiliks innukus ja sära silmades.

Innovaatilisus – Püüame olla innovaatilised ja konkurentsivõimelised omas sektoris, tuua turule uusi tooteid ning teenuseid. Läbi uuenduste ja töötajate koolituse soovime pakkuda oma klientidele kvaliteetset kaupa ja anda omanikele kõrge investeringute tasuvuse.

Hoolivus – Võtame vastu sotsiaalselt ja keskkonnaalasel vastutustundlikke äriotsuseid. Püüame oma aega ja raha investeerida arukalt, luues lisandväärtust.

Kasumlikkus – Ainult tulemuslik tegevus ja ettevõtte majanduslik stabiilsus tagavad jätkusuutlikkuse ja kasumlikkuse. Olles kasumis saab ettevõtte täita oma kohustusi partnerite, töötajate ja omanike ees.

2.7. SWOT analüüs

SWOT-analüüs (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) on tugevuste, nõrkuste, võimaluste ja ohtude süsteemne vastandamine. SWOT-i väärtus väljendub võimes muuta algselt isegi emotsionaalsena tundunud informatsioon ratsionaalselt mõõdetavaks. See tähendab, et iga SWOT-i koondatud väide tuleneb otseselt kas ettevõtte sise- või väliskeskonna auditi konkreetsest analüüsist, pakkudes juhtidele selgeid otsustusalususeid. Kaardistades ettevõtte edukust kõige enam määravad strateegilised tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud, pakub SWOT reaalse võimaluse kanda see info üle strateegilisteks juhtimisotsusteks. Selle käiguga antaksegi SWOT-ile nn tarbimisväärtus. Edasises strateegia põhialuste loomise osas ei tegeleta enam täiendava info hankimisega, vaid keskendutakse SWOT-i abil kokku võetud võimekuse sobitamisele väliskeskonna võimalustega [Karjus, P. 2003 lk 184].

Tabelis 1 on välja toodud Tallinna Suveniir OÜ strateegilised tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud, mis on aluseks edaspidiste strateegiliste juhtimisotsuste langetamisele.

Tabel 1. Tallinna Suveniir OÜ SWOT analüüs

Tugevused	Nõrkused
<p>T1:Ettevõtte omaniku ja tegevjuhi töökogemus kaubanduses</p> <p>T2:Hea geograafiline asukoht ja mugav juurdepääs</p> <p>T3:Hästikorraldatud logistika</p> <p>T4:Kaupluse müügisaali hubane interjäär</p> <p>T5:Professionaalsed töötajad</p> <p>T6:Kliendisõbralik teenindus</p> <p>T7:Teistest konkurentidest erinev ja omanäoline kaubavalik</p> <p>T8:Kõrge kvaliteediga kaup</p> <p>T9: Muutuvkulude määra vähendamise võimalus</p> <p>T10:Usaldusväärsed koostööpartnerid</p> <p>T11: Innovaatilisus</p>	<p>N1:Omaniku vähene ettevõtlusalane kogemus</p> <p>N2:Väike meeskond</p> <p>N3:Puuduvad püsikliendid</p> <p>N4:Olulised kaubatarnijad ei pea kinni tarnetähtaegadest</p> <p>N5:Kitsas turusegment</p> <p>N6: Töötajate kõrge kvalifikatsiooni nõue</p>
Ohud	Võimalused
<p>O1:Konkurentsi lisandumine</p> <p>O2:Personalirisk – kvalifitseeritud tööjõu vähesus</p> <p>O3:Koostööpartner lõpetab olulise toote valmistamise</p> <p>O4:Prognoosimatud turumuutused (ülemaailmne või lähiriikide majanduskriis)</p> <p>O5:Klientide eelistuste ja vajaduste järsk muutumine</p> <p>O6: Kvalifitseeritud tööjõu puudus</p> <p>O7: Maksumuudatused turismisektoris</p> <p>O8: Püsikulude suurenemine (esmajoones muutused üüripindade turul)</p> <p>O9: Kulude suurenemine seoses muutustega seadusandluses</p> <p>O10: Pandeemiate puhkemine</p> <p>O11: Tehnoloogia areng</p> <p>O12: Valuutakursside ja välisriikide poliitika muutumine meile kahjulikus suunas</p>	<p>V1:Kaubale lisandväärtust andvate uute teenuste väljatöötamine</p> <p>V2:Teeninduse kõrge kvaliteedi hoidmine</p> <p>V3:Kaupade sortimendi laiendamine</p> <p>V4:Uute toodete väljatöötamine</p> <p>V5: V2, V3 ja V4 loovad võimaluse suurendada müügitulu</p> <p>V6: Tarkvara arendamise võimalus vastavalt vajadustele</p> <p>V7:Suurenev nõudlus turismisektoris</p>

2.8. Ärieesmärgid

Eesmärkidel on täita oluline roll ettevõtte juhtimises. Eesmärkide sisu määrab kindlaks, mida tahetakse saavutada. Sellest aspektist lähtudes võib eesmärgid jagada kahte põhilisse gruppi:

- 1) Formaalsed eesmärgid, milles väljendub ettevõtlustegevuse tegelik mõte
- 2) Eesmärgid, mis on seotud konkreetse tegutsemisega ettevõtte funktsioonide täitmisel.

Formaalsed eesmärgid on nn. kõrgeimad eesmärgid, mis on orientiiriks konkreetsete funktsioonide täitmisega seotud eesmärkidele. Formaalses eesmärkides väljendub ettevõtte tegevuse mõte ning nad väljendavad ettevõtte edukust, selle töö tulemuslikkust.

Ettevõtete tegevus on reeglina suunatud rohkem kui ühe eesmärgi realiseerimisele. Ettevõtte poolt järgitavad eesmärgid moodustavad eesmärkide süsteemi. Hierarhilisest aspektist lähtudes võib eesmärkide süsteemis välja tuua pea- ja alameesmärgid [Reiljan, A. 2002 lk 73].

Tallinna Suveniir OÜ ärieesmärgid on välja toodud tabelis 2.

Kui eesmärgid muutuvad ebaselgeks või nende realiseerimine ebareaalseks, ei ole ettevõttel võimalik edukalt tegutseda. Seetõttu on oluline, et ettevõtte eesmärkide süsteem oleks kooskõlas ettevõtte võimaluste, tugevuste, nõrkuste ja ohtudega. Tabelis 2 on näha ka ettevõtte eesmärkide seos SWOT-iga.

Tabel 2. Tallinna Suveniir OÜ ärieesmärgid

ID	Eesmärk	Alameesmärgid	Seos SWOTiga
ÄE1	Kaupluste käibe suurendamine	ÄK1:Kaupade sortimendi laiendamine ÄK2:Kaupade hinna ja kvaliteedi suhte optimeerimine ÄK3:Kaupade atraktiivse väljapaneku loomine/teostamine	ÄS – T9 ÄS – T7 ÄS – T1 ÄS – T3 ÄS – T9 ÄS – T4
ÄE2	Kulude optimeerimine	ÄC1:Infosüsteemi arendamine ÄC2:Logistika protsesside optimeerimine ÄC3:Töötajate efektiivsem rakendamine	ÄS – T9 ÄS – T3 ÄS – T5 ÄS – N6 ÄS – O6
ÄE3	Kasumi maksimeerimine	ÄF1:Müügitulu suurendamine ÄF2:Püsikulude vähendamine ÄF3:Muutuvkulude vähendamine ÄF4:Suurema turuosa hõivamine	ÄS – V1 ÄS – O7 ÄS – T3 ÄS – V4 ÄS – V1 ÄS – V3
ÄE4	Töötajate arendamine	ÄA1:Töötajate oskuste ja kvalifikatsiooni tõstmine ÄA2:Töötajate lojaalsuse loomine ÄA3:Töötajate rahulolu suurendamine	ÄS – T5 ÄS – N2 ÄS – O6 ÄS – T6

Tallinna Suveniir OÜ üheks peaesmärgiks on ettevõtte kui äriüksuse efektiivne toimimine ja kasumi teenimine ja selleks on püstitatud ning tuleb ellu viia rea alameesmärkide täitmine. Püstitatud eesmärgid on seotud ettevõtte võimaluste, tugevuste, nõrkuste ja ohtudega.

2.9. Peamised äriprotsessid

2.9.1. Protsesside kaardistamine, juhtimine ja analüüs

Protsess on eesmärgile suunatud tegevuste järgnevus ajas. Algusest lõpuni – kes, mida, millal ja kuidas ehk **DETAILNE TEGEVUSKAVA**. Protsessid on objektiivsed – meie töö ja igapäevane elu kulgebki protsessides. Juhtimisteooria kinnitab: Juhtida saab ainult protsesse s.t. me saame mõjutada tegevuste sisu (sh nende järgnevust) ning inimeste käitumist nendes tegevustes [Sild, A. 2012].

Protsesside kaardistamist kasutatakse ettevõtte protsesside piltlikuks kujutamiseks graafilisel teel. Protsesside kaardistamine on abivahendiks ettevõttes toimivate tegevuste optimeerimiseks. Protsesside kaardistamine aitab saada adekvaatset ja objektiivset ülevaadet ettevõttes toimivatest protsessidest ehk kuidas ja missuguses järjekorras mingi töösükkel toimub. Kaardistamise tulemusel saab leida võimalused protsessi efektiivsemaks toimimiseks.

Äriprotsesside juhtimine (BPM – *business process management*) tähendab, et ettevõtte tegevused seatakse süsteemselt paika nii, et klient maksimaalselt rahule jääks. Äriprotsesside juhtimine on kogu ettevõtet hõlmav püüdlus parema tulemuse poole. Äriprotsessid on nagu vara, mille eest tuleb hoolitseda ja mida tuleb arendada. Kui seda teha järjepidevalt, teenib see vara teid ju märksa paremini. Praktikas tähendab äriprotsesside juhtimine seda, et ettevõttes ei ole keskseks struktuurielemendiks enam üksus, vaid äriprotsess või selle etapid. Ka tulemusi mõõdetakse äriprotsessi lõikes [Talmar, M. 2011].

Äriprotsesside analüüs on meetod, mis aitab määratleda äriprotsesside efektiivsust ettevõtte eesmärkide saavutamisel. Analüüsi tulemusel peaksid olema määratletud valdkonnad, kus protsesside muutmisega või täieliku ümberkorraldamisega on võimalik muuta ettevõtte tegevust efektiivsemaks. Paljud ettevõtted võivad avastada, et mitmetel protsessietappidel nagu polegi seost soovitud tulemusega ja tekib küsimus, kas need on üldse vajalikud. Nendest ebamäärastest või mittevajalikest etappidest vabanemine võib viia tulemuseni, mille läbi kiireneb toote valmistusaeg, tõuseb klienditeenindustase või vähenevad tootmiskulud.

2.9.2. Äriprotsesside kaardistamise tähtsus

Helmese juhatuse esimees Jaan Pillesaar on öelnud: „Kui kümme aastat tagasi räägiti IT turul, et kohe-kohe standardiseeritakse tööstusharude äriprotsessid nii ära, et iga ettevõtte võib endale riulist valmis äriprotsesside paketi osta, siis nüüd olen veendunud, et selle standardiseerimisega ei ole kuhugi jõutud. Seega jääb äriprotsesside väljamõtlemine ilmselt iga ettevõtte enda tööks. Kõige efektiivsemate äriprotsessidega ettevõttel on turul selge eelis.“ [Talmar, M. 2011]

Lähtudes asjatundja hinnangust peakski iga ettevõtja mõtlema, kuidas kaardistada oma ettevõtte äriprotsesse. Äriprotsess on ülesannete ja tegevuste kogum, mis algab kliendi vajaduste määratlemisega ja lõpeb kliendi vajaduste täitmisega.

Protsessipõhise juhtimise aluseks on ettevõtte protsessikaardistus, mis annab ülevaate ettevõtte toimimise põhimõtetest, ülesannete jaotusest ja ressursikasutusest. Protsessikaardistus loob head eeldused mõõdikute süsteemi väljatöötamiseks ja seeläbi ettevõtte efektiivsuse tõstmiseks.

Praktikas peakski äriprotsesside juhtimine toimuma viisil, kus keskseks elemendiks ei ole ettevõtte mingi struktuuriüksus, vaid konkreetne äriprotsess. See võimaldab ka tulemusi jälgida ja mõõta äriprotsesside toimumise lõikes ja vastavalt tunnustada erinevate struktuuriüksuste poolt ühiselt saavutatud lõpptulemust.

2.9.3. Ettevõtte erinevate äriprotsesside loetelu

Tallinna Suveniir OÜ peamiseks äriprotsessideks lisaks juhtimisprotsessidele on:

1. Kliendisuhete arendusprotsess, mis päädib kaupade müügiga, milleks on meened ja eesti käsitöötooted.
2. Toodete väljatöötamine, arendamine ja valmistamine. Toodeteks on keraamikatöökojas valmivad keraamilised meened ja –tarbeesemed ning portselanmaalinguga tooted.
3. Tarnijatega suhete arendusprotsess.
4. Kaupade tarneprotsess.
5. Kaupade müügiotsess.
6. Arveldusprotsess.
7. Teenindusprotsess – kogu klienditeeninduse tsükli kätkev protsess.
 - 7.1. Teenuste arendamine ja müük, milleks on ostetud kaupade postipakiga saatmisteenus ostja valitud sihtkohta ja ostetud kaupade toimetamine sadamasse või lennujaama.

Ettevõtte peamised äriprotsesse toetavad tugiprotsessid on:

1. IT arendusprotsess
2. Personalijuhtimine
3. Raamatupidamine
4. Aruandluse protsess
5. IT haldusprotsess

Ettevõtte juhtimisprotsessid on:

1. Ettevõtte strateegiline juhtimine
2. Ettevõtte operatiivjuhtimine
3. Tootmisprotsessi juhtimine
4. Turunduse juhtimine
5. Müügiotsessi juhtimine
6. Finantsjuhtimine

2.9.4. Töövahendite valik

Tänapäeval on saadaval palju protsesside modelleerimiseks sobivaid tarkvarapakette, mille seast leiab iga soovija sobiva oma eesmärkide täitmiseks. Töövahendi valiku üheks olulisimaks kriteeriumiks on selle vastuvõetavus kasutajale. Alustaval ettevõttel ei ole mõistlik teha investeringuid töövahenditesse juhul, kui on olemas tasuta alternatiivid.

Käesolevas töös on protsesside modelleerimisel kasutatud vabavaralist tarkvara *Bizagi Process Modeler* (<http://www.bizagi.com>). Tarkvarapakett kasutab laialt levinud BPMN notatsiooni ning pakub mugava ja paindliku töökeskkonna erinevas mahus kaardistusprojektide läbiviimisel. Antud töö protsessikaartide jooniste koostamisel on kasutatud BPMN-i põhielemente ja laiendatud elemente.

2.9.5. Ettevõtte protsesside kaardistamine

Protsesside kaardistamine loob eelduse protsesside korrastamiseks ja tulemuslikkuse tõstmiseks. Tallinna Suveniir OÜ protsesside kaardistamise eesmärgid on järgmised:

- Protsesside töökindluse tagamine.
- Läbivusaja lühendamine.
- Seonduvate kulude alandamine.
- Protsesside arusaadavuse suurendamine, infovoogude korrastamine.
- Klientide rahulolu ja ettevõtlustulemi väärtuse suurendamine.
- Paindlikkuse tagamine s.t. valmisolek reageerida muutuvatele oludele ja klientide muutuvatele vajadustele.

Protsessid on kaardistatud „*To-Be*“ seisundina ehk näidates, millised võiksid antud protsessid tulevikunägemuses olla.

Protsessidest parema ja kompaktsema ülevaate saamiseks vaadeldakse nii äriprotsesse kui ka IT tugiprotsesse koos töö selles osas.

Ettevõttes on mitmeid protsesse ja kõigi protsesside käsitlemine selles töös ei ole selle valdkonna suure mahu tõttu otstarbekas. Töö selles osas on vaadeldud ettevõtte efektiivse toimimise saavutamise seisukohalt olulisemaid protsesse:

- kliendisuhete arendusprotsess;
- tugiteenuste protsessid;
- IT arendusprotsess;
- IT haldusprotsess;
- raamatupidamisprotsess;
- laoprotsess;
- laost kauba tellimise protsess;
- nõuete kirjeldamise protsess;
- hankimisprotsess;
- kasutajatoe protsess;

Ettevõtte põhiprotsesside ülevaadet käsitleb joonis 3. Ettevõtte toimimine ilma tugiteenusteta ei ole võimalik, need protsessid on näha samuti joonisel 3. Üheks olulisemaks protsessiks on laoprotsess, sest kaupluste müügitulemused sõltuvad otseselt sellest, kui efektiivselt suudab keskladu kaupluste tellimusi täita. Laoprotsessi toimimist näitab joonis 7. Kauba tellimisprotsessi kesklaost näitab joonis 8.

Kesklaos ja kaupluste omavaheliseks suhtluseks on vaja välja arendada ja tööle rakendada laoinfosüsteem, mis on müügiinfosüsteemiga integreeritud. Selle eesmärgi täitmiseks on vajalik, et ettevõttel oleks olemas IT tugiteenus. Sellise toe olemasolu on ettevõtte edasiseks arenguks väga oluline. Seetõttu on töö selles osas analüüsitud lähemalt IT arenduse (joonis 4), IT halduse (joonis 5), IT hangete protsessi (joonis 10) ja kasutajatoe protsessi (joonis 11).

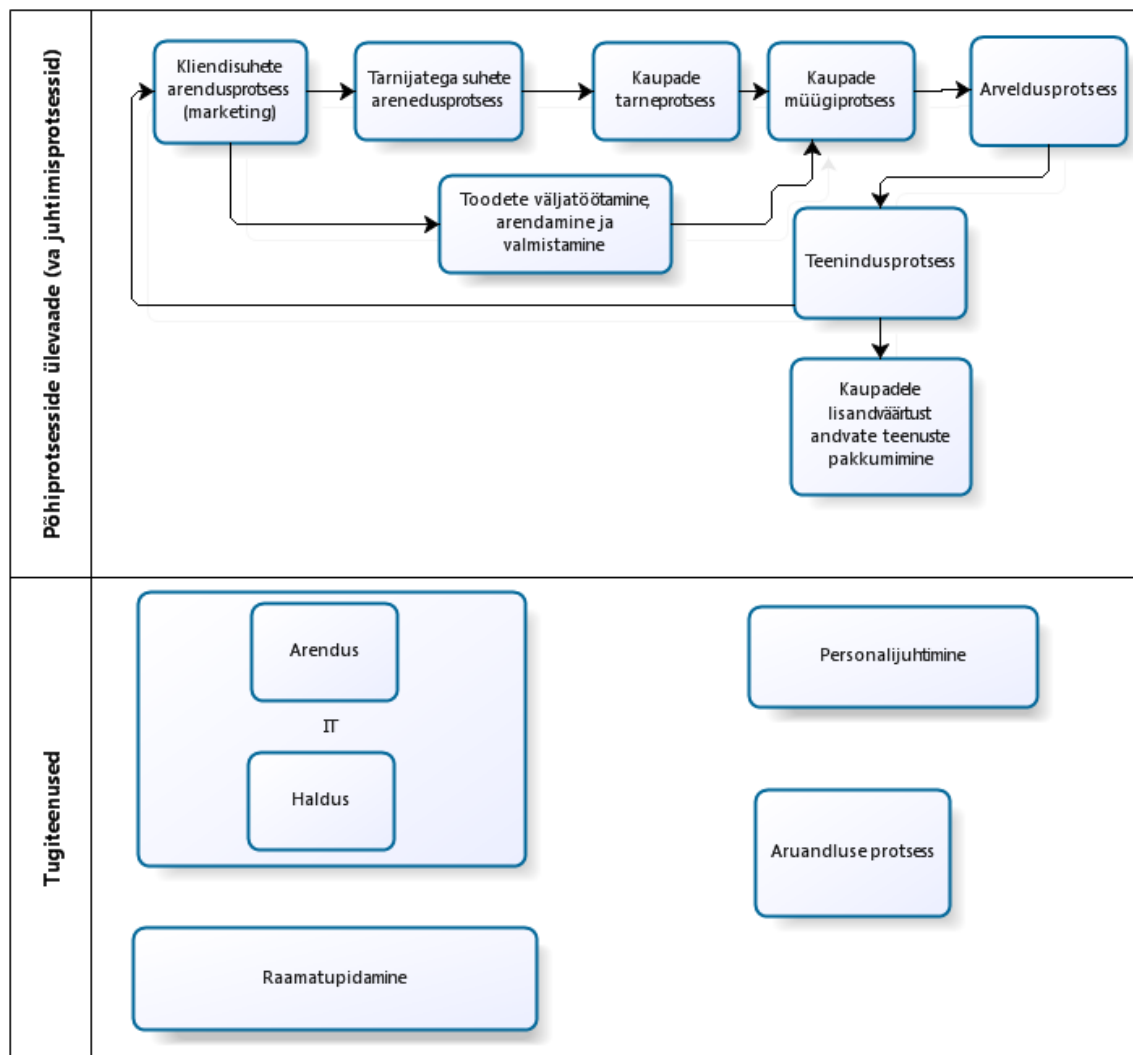
Töös on analüüsitud veel teisi ettevõtte jaoks olulisi protsesse, nagu näit. nõuete kirjeldamise (joonis 9) ja raamatupidamise protsessi (joonis 6).

Tallinna Suveniir OÜ puhul on tegemist väikeettevõttega ja juhtimisprotsessidega tegeleb peamiselt ettevõtte omanikust tegevjuht, kelle tööülesannete hulka kuulub nii strateegiline- kui ka tegevjuhtimine. Ettevõtte väiksuse tõttu juhtimisprotsesse selles töös käsitletud ei ole.

Tallinna Suveniir OÜ protsessikaartide loomise eesmärgiks on:

- 1) Kujundada arusaam ettevõtte protsesidest ja leida võimalused nende optimeerimiseks.
- 2) Leida võimalused protsesse toetavate infotehnoloogiliste lahenduste loomiseks.

2.9.5.1. Põhiprotsesside ülevaade ja tugiteenuste protsessid

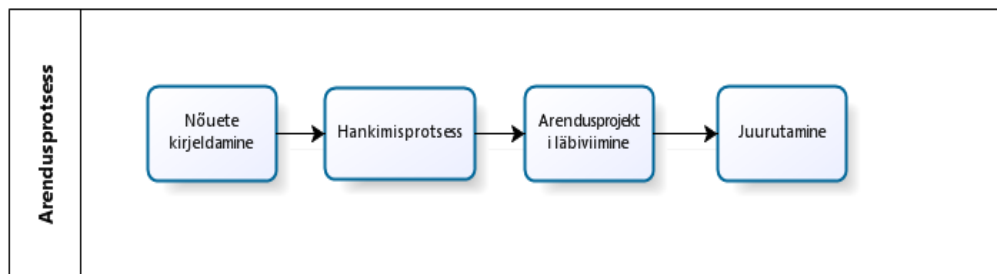


Joonis 3. Tallinna Suvaniir OÜ põhiprotsesside ülevaade ja tugiteenuste protsessikaart

Skeemil on toodud põhiprotsesside ülevaade (va juhtimisprotsessid) ja tugiteenuste protsessid. Põhiprotsessideks on kliendisuhete arendusprotsess, tarnijatega suhete arendusprotsess, kaupade tarneprotsess ja müügiprotsess. Lisaks kuuluvad siis arveldus- ja teenindusprotsess, samuti toodete väljatootamine, arendamine ja valmistamine.

Tugiteenusteks on näiteks infotehnoloogia, mis koosneb haldusest ja arendusest. Lisaks personalijuhtimine, raamatupidamine ja aruandluse protsess.

2.9.5.2. IT arendusprotsess

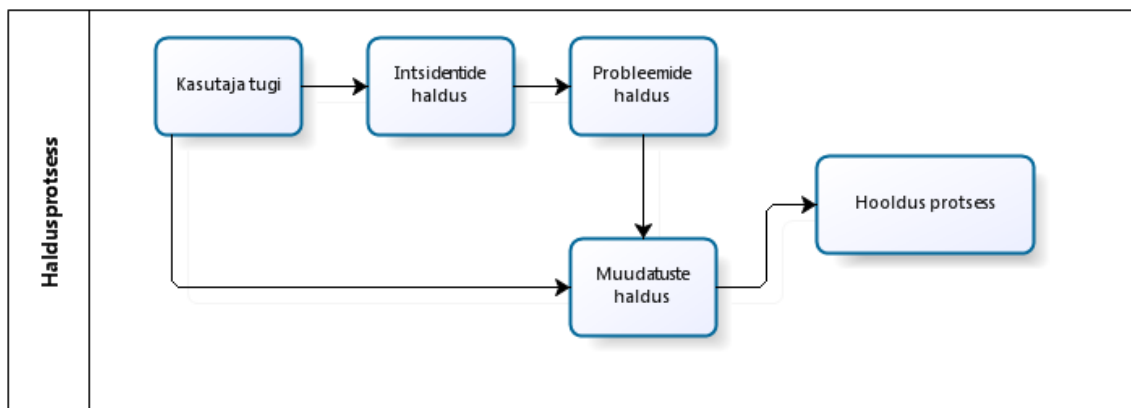


powered by
BizAg
Process Modeler

Joonis 4. Tallinna Suveniir OÜ IT arendusprojekti protsessikaart

Arendusprotsess sisaldab nõuete kirjeldamist, hankimisprotsessi (kuna kõik arendustööd ostetakse sisse, ettevõttel endal arendusmeeskond puudub), arendusprojekti läbiviimist ja juurutamist.

2.9.5.3. IT haldusprotsess

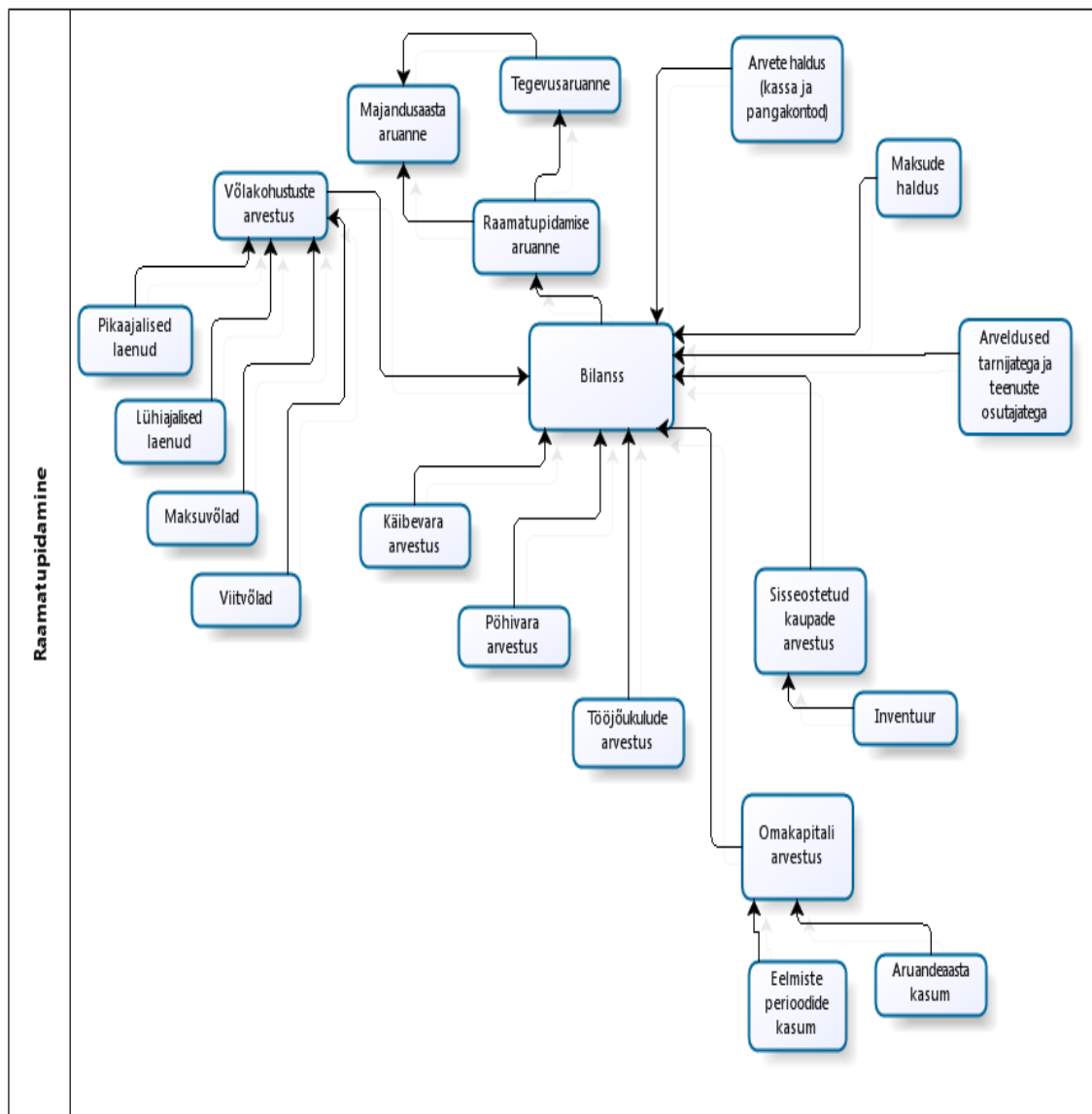


powered by
BizAg
Process Modeler

Joonis 5. Tallinna Suveniir OÜ IT halduse protsessikaart

Haldusprotsess koosneb kasutaja toest, intsidentide haldusest, probleemide haldusest, muudatuste haldusest ja hoolduse protsessist.

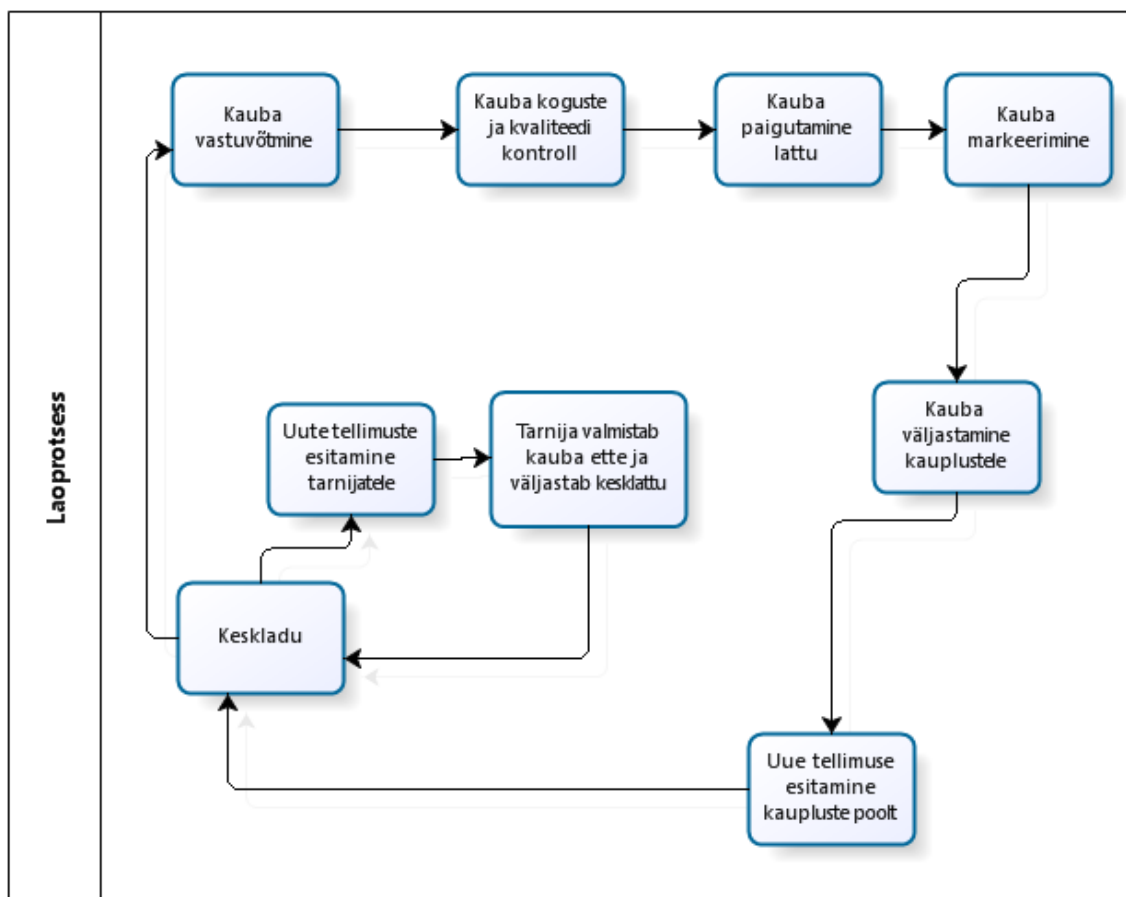
2.9.5.4. Raamatupidamine



Joonis 6. Tallinna Suveniir OÜ raamatupidamise protsessikaart

Raamatupidamises on kesksel kohal bilanss, mis on seotud näiteks tööjõukulude arvestusega, põhivara arvestusega, käibevara arvestusega, omakapitali arvestusega, sisseostetud kaupade arvestusega, arveldustega tarnijatega ja teenuste osutajatega, maksude haldusega, võlakohustuste arveldusega ja arvete haldusega. Raamatupidamise aruanne on seotud bilansiga. Raamatupidamise aruanne sisaldab nii majandusaasta aruannet kui ka tegevusaruannet.

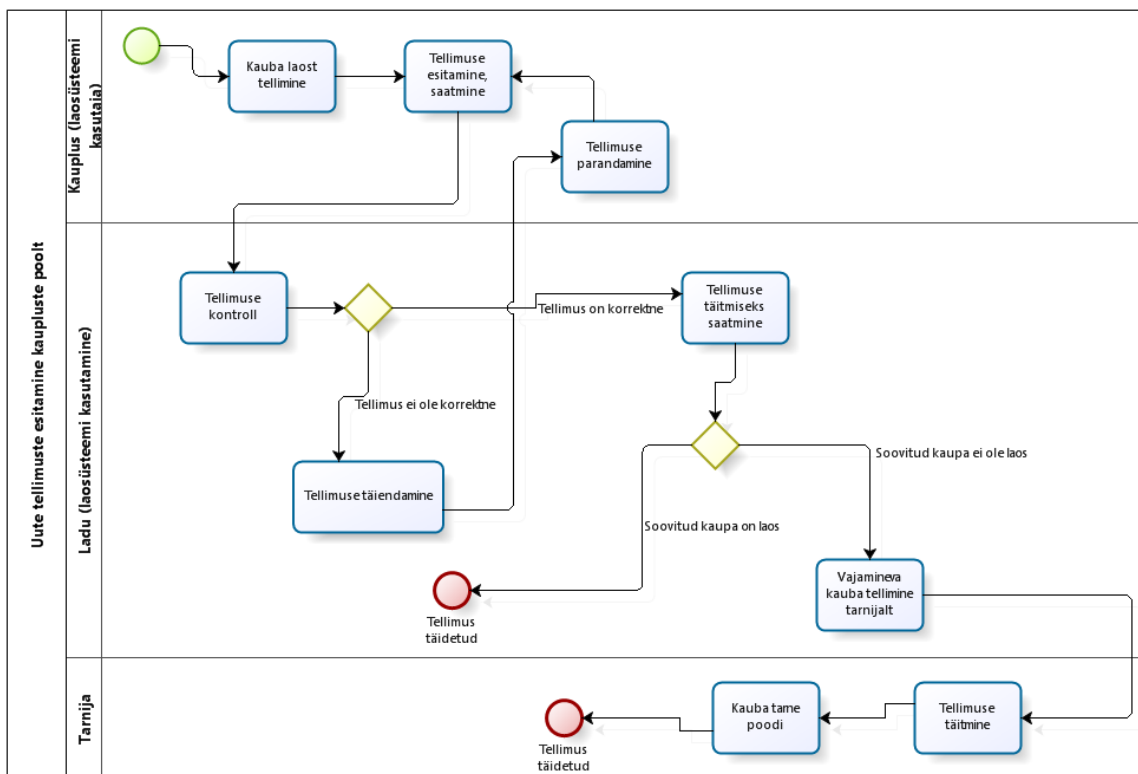
2.9.5.5. Laoprotsess



Joonis 7. Tallinna Suveniir OÜ laotegevuste protsessikaart

Skeemil on kirjeldatud laoprotsessi. Protsessi keskseks osaks on keskladu. Protsess sisaldab näiteks kauba vastuvõtmist, kauba koguste ja kvaliteedi kontrolli, kauba paigutamist lattu, kauba markeerimist, kauba väljastamist kauplustele ja uute tellimuste esitamist kaupluste poolt.

2.9.5.6. Uute tellimuste esitamine kaupluste poolt

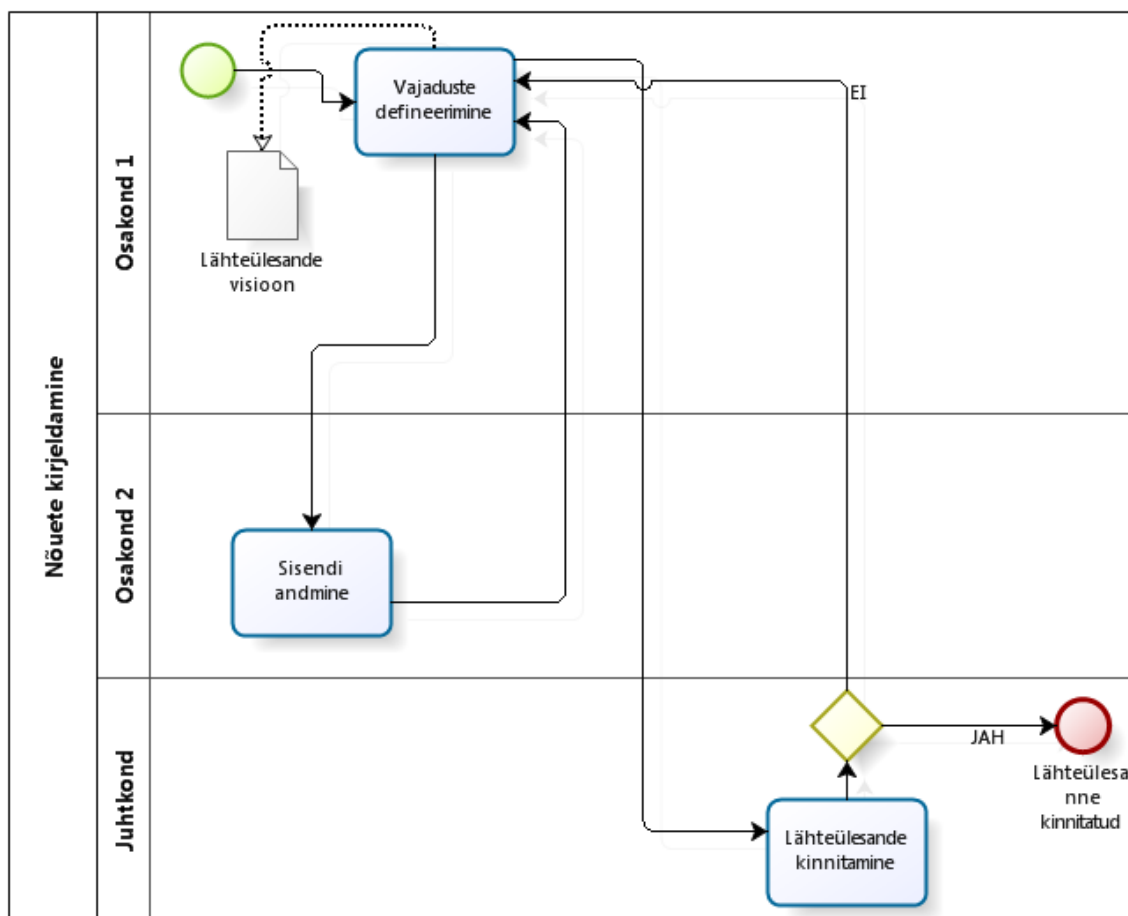


Joonis 8. Tallinna Suveniir OÜ kaupluste poolt uute tellimuste esitamise protsessikaart

Laost kauba tellimise protsessi osapoolteks on kauplus (laosüsteemi kasutaja), ladu, kes on samuti laosüsteemi üks kasutajatest ja tarnija. Kauplus koostab laost kauba tellimise infosüsteemi kaudu, mille järel toimub tellimuse esitamine, saatmine. Toimub tellimuse kontroll lao poolt. Kui tellimus ei ole korrektne, siis toimub tellimuse täiendamine, järgmisena tellimuse parandamine kaupluse poolt, seejärel liigub protsess ringiga tagasi tellimuse esitamisele, saatmisele.

Korrektse tellimuse korral toimub tellimuse täitmiseks saatmine. Kui soovitud kaup on laos, siis tellimus täidetakse. Soovitud kauba puudumisel laos, tellib ladu vajamineva kauba tarnijalt. Tarnija täidab tellimuse toimetades tellitud kauba lattu. Seejärel toimub kauba tarne poodi, mille lõpptulemuseks on kaupluse tellimus täidetud.

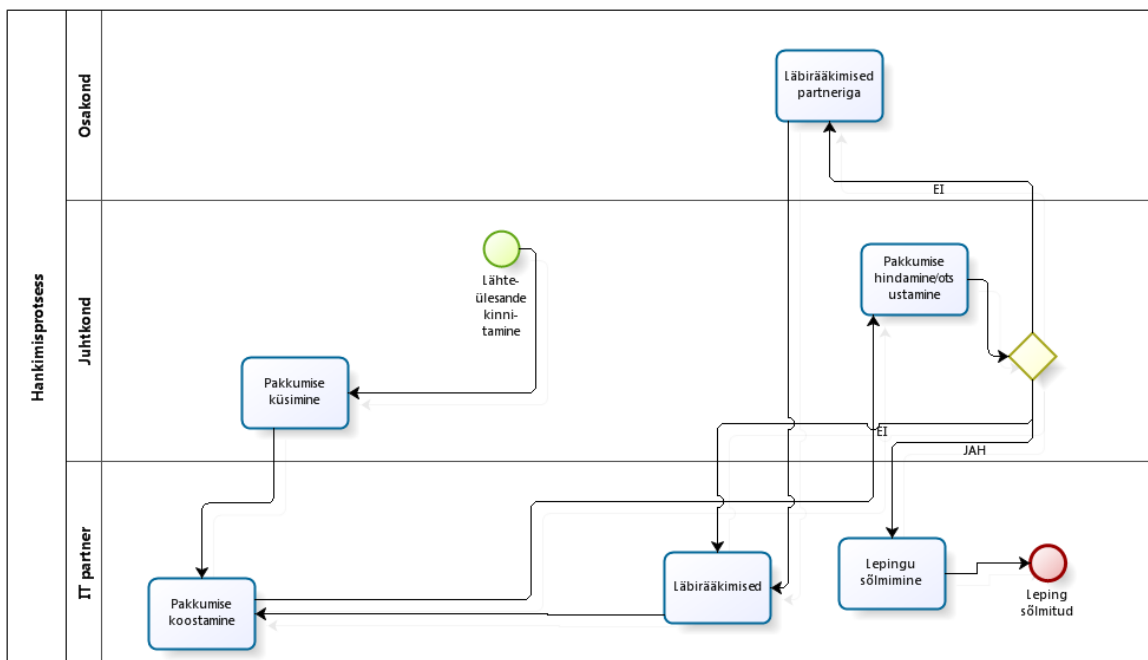
2.9.5.7. Nõuete kirjeldamine



Joonis 9. Tallinna Suveniir OÜ nõuete kirjeldamise protsessikaart

Nõuete kirjeldamise protsess algab vajaduste defineerimisega ettevõtte ühe osakonna poolt (nt. ladu). Millest tekib lähteülesande visioon. Kuna infosüsteemid peavad toetama kõigi seotud osapoolte huvisid, siis on vajalik üldjuhul ka lähteülesande kooskõlastamine teiste osakondadega. Seda illustreerib joonisel osakond 2 poolt sisendi andmine, Kui lähteülesanne on valmis, siis järgnevalt saadetakse see juhtkonnale ülevaatamiseks ja juhtkond kinnitab või lükkab selle tagasi. Kinnitamise puhul on lähteülesanne kinnitatud, mittekinnitamise korral toimub uuesti vajaduste defineerimine.

2.9.5.8. Hankimisprotsess

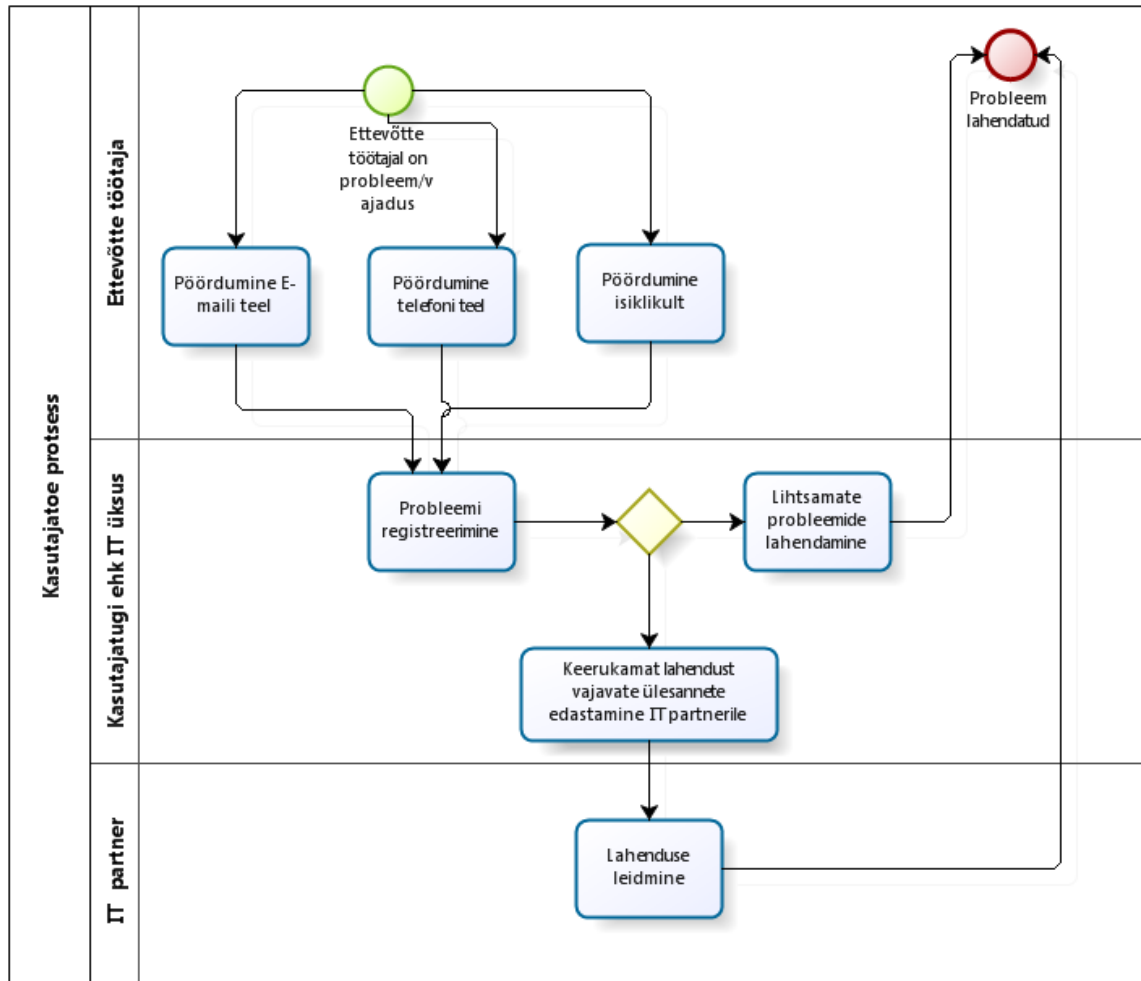


powered by
BizAgi
Process Modeler

Joonis 10. Tallinna Suveniir OÜ hangete protsessikaart

Hankimisprotsessis teeb juhtkond päringu pakkumise küsimiseks. IT partner koostab pakkumise, peale mida juhtkond hindab pakkumist ja toimub otsustamine. Kui antud pakkumine sobib, toimub lepingu sõlmimine IT partneriga, kui pakkumine ei sobi, toimuvad uuesti läbirääkimised partneriga, peale mida tehakse uus pakkumine.

2.9.5.9. Kasutajatugi



Joonis 11. Tallinna Suveniir OÜ IT kasutajatoe protsessikaart

Kasutajatoe protsessis pöördub ettevõtte töötaja probleemiga, kas e-maili või telefoni teel või isiklikult kasutajatoe ehk IT üksuse poole. Peale pöördumist kasutajatugi registreerib probleemi, kui tegu on lihtsamat sorti probleemiga ja on võimalik antud küsimus lahendada, siis kasutajatugi lahendab probleemi ise. Juhul kui tegu on keerulisema küsimusega, siis pöördub IT teenistus IT partneri poole. Peale mida leiab IT partner lahenduse.

Käesolevas töös on Tallinna Suveniir OÜ olulisemad protsessid kaardistatud eesmärgiga, et need protsessikaardid oleksid abivahendiks ettevõttes toimivate tegevuste optimeerimisel. Kaardistamise tulemusel saab leida võimalused protsesside efektiivsemaks toimimiseks, mis tulemusena annab ettevõttele turul konkurentsieelise.

2.10. Tasakaalus tulemuskaart

2.10.1. Tasakaalus tulemuskaardi otstarve ja põhistruktuur

Tasakaalus tulemuskaart on üks enim tuntud süsteemseid meetodeid strateegia elluviimise kontrollimiseks ja hindamiseks. Tulemuskaardi väljatöötajad Robert S. Kaplan ja David P. Norton leidsid, et tuleks mõõta olulisi tegevust kajastavaid indikaatoreid ja seeläbi saada varajasi signaale teguritest ning tingimustest, mis hiljem mõjutavad finantsilisi tulemusi. Ettevõtte kohta tuleks seada mitmeid eesmärgid ning juhtida ja kontrollida nende saavutamist. Tuleb valida eesmärgid, mis lõpptulemusena omavad märkimisväärset mõju finantsilistele mõõdikutele. Tasakaalus tulemuskaart on raamistik selle sideme loomiseks. Tasakaalus tulemuskaart on meetod, mille abil mõõdetakse ja juhitakse ettevõtte kui terviku edukust ning eesmärkide saavutamist, lähtudes neljast üksteist tasakaalustavast osast, milleks on finantsaspekt, kliendiaspekt, protsessiaspekt ja arenguaspekt. Ettevõttele sobiva tulemuskaardi loomisel leitakse iga osa kohta sobiv hulk olulisi mõõdikuid [Leimann, J., Skärvad, P-H., Teder, J. 2003 lk 270].

Norton ja Kaplan lähtusid sellest, et süsteemi iseloomustab tasakaal lühi- ja pikaealiste eesmärkide vahel, rahaliste ja mitterahaliste näitajate vahel, mineviku ja tulevikku vaatavate näitajate vahel.

Just järjepidevuse saavutamine ja tähelepanu juhtimine strateegia elluviimisele on tasakaalus tulemuskaardi kui strateegilise juhtimise raamistiku oluline roll. Tasakaalus tulemuskaart aitab hoida fookuses neid tegevusi, mida tuleb eriti hästi teha. Neile juurde pandud mõõdikud aitavad saada olukorrast täpsemat pilti ja võimaldavad vähendada tõlgendamisruumi. Äris ei piisa edu saavutamiseks reeglina sellest, kui panna rõhku ühele tegurile. Edu tuleb mitmete tegurite koosmõju tulemusena. Edu saavutamiseks peab meil olema määratletud sihtgrupp, loodud valmisolek seda sihtgruppi teenindada ning varustatud ettevõtte selliste inimeste- oskuste-võimetega, kes ja mis seda võimaldavad. Tasakaalus tulemuskaardi eesmärkides ja näitajates pole midagi juhuslikku – need on tuletatud ettevõtte missiooni ja strateegia alusel [Sakkeus, J. 2008].

Tallinna Suveniir OÜ tasakaalus tulemuskaardi erinevad aspektid on esitatud alljärgnevalt: finantsaspekt tabelis 3, kliendiaspekt tabelis 4, protsessiaspekt tabelis 5 ja arenguaspekt tabelis 6. Kõigile neljale eespoolmainitud aspektile on seatud eesmärgid ning vastavalt eesmärkidele mõõdikud ja sihtväärtused, mille ülesandeks on suunamine vajalikule tegevusele, mis peavad aitama eesmärki täita.

2.10.2. Finantsaspekt

Finantsaspekt (tabel 3) võimaldab näidata, millised peaksid olema ettevõtte finantsilised tulemused omanike jaoks. See võimaldab ettevõtte töötajatel mõista erinevate otsuste ja tegevuste mõju ettevõtte finantstulemustele. Ettevõtte juht on siin fikseerinud pikaajalise finantsedu saavutamiseks vajalikud tegurid.

Tabel 3. Tallinna Suveniir OÜ tasakaalus tulemuskaardi finantsaspekt

ID	Mõõdetav eesmärk	Mõõdik	Sihtväärtus	Tegevused
TTK1.1	Müügitulu suurendamine	Müügitulu suurus	Suurendada 10% aastas	Sortimendi laiendamine, uute toodete juurutamine
TTK1.2	Kulude vähendamine	Püsikulude suurus	Vähendada 2% aastas	Struktuuriüksuste püsikulude kokkuvõtteid
TTK1.3	Kulude vähendamine	Muutuvkulude suurus	Vähendada 5% aastas	Struktuuriüksuste muutuvkulude kokkuvõtteid
TTK1.4	Keraamikatöökoja seadmete kasutamise efektiivsuse suurendamine	Seadmete kasutusaeg Seadmete kasutuskoormus	80% tööajast töötab 90% koormatud	Seadmete kasutamise monitoorimine
TTK1.5	Eelarve efektiivne kasutamine	Nõuetekohaselt lõpetatud projektide arv	Kasv 10% aastas	Efektiivsem projektijuhtimine
TTK1.6	Juurutamisel tooted	Eelarve	Toote rentaabluuse varieeruvus kuni 30%	Toodete rentaabluuse analüüs (kasum/kahjum)
TTK1.7	Laovarude optimeerimine	Laokäive	50% kuu jooksul	Laokäibe analüüs
TTK1.8	Turuosa suurendamine	Turuosa suurus	Suurendada 7% aastas	Tutvustada oma tooteid erinevates turismi kataloogides ja reklaambuklettides
TTK1.9	Kasumi suurendamine	Kasumi suurus	Suurendada mitte vähem kui 5% aastas	Kõikide eelpool toodud tegevuste kompleksprogramm

2.10.3. Kliendiaspekt

Kliendisuhete osas on oluline, et ettevõtte juhtkonna poolt oleks määratletud ettevõtte sihiks võetud kliendi- ja turusegmenid. Tallinna Suveniir OÜ juht on ettevõtte nii turu- kui ka kliendisegmeni täpselt määratlenud – selleks on Tallinna vanalinna külastavad turistid odavatest meenetest kuni kallimate autoritööde osta soovijateni.

Kliendiaspekt (tabel 4) näitab, kuidas Tallinna Suveniir OÜ peaks kliendi silmis välja nägema selleks, et saavutada ettevõtte ette seatud eesmärged.

Tabel 4. Tallinna Suveniir OÜ tasakaalus tulemuskaardi kliendiaspekt

ID	Mõõdetav eesmärk	Mõõdik	Sihtväärtus	Tegevused
TTK2.1	Kliendi rahulolu suurendamine	Kliendi rahulolu	95%	Kaupade sortimendi valik kliendi vaatest lähtuvalt. Kõrge teeninduskultuuri järgimine. Töötajate täiendkoolitus kliendisuhete alal. Töötajate võõrkeelte oskuste täiendamine.
TTK2.2	Kliendi ootuste ja vajaduste rahuldamine	Kliendi ootuste ja vajaduste küsitlus	50 %	Kliendiküsitluste läbiviimise korraldamine. Uute teenuste juurutamine, kaupade sortimendi laiendamine.
TTK2.3	Teadlikkuse tõstmine pakutavatest kaupadest/teenustest	Uued turundusprojektid ja kampaaniad	Vähemalt üks projekt või kampaania aastas	Osalemine erinevates kogu turismisektorit hõlmavates turundusprojektides. Reklaami avaldamine erinevate kanalite kaudu (lennujaam, sadam, laevad, hotellid).

2.10.4. Protsessiaspekt

Tasakaalus tulemuskaardi protsessiaspekti eesmärgiks on tuvastada kõige olulisemad protsessid, mida ettevõtte peab oma strateegia elluviimiseks rakendama selleks, et edu saavutada. Tabelis 5 on toodud need protsessid, milles Tallinna Suveniir OÜ peab väga hea olema selleks, et rahuldada nii omanike kui klientide ootusi.

Tabel 5. Tallinna Suveniir OÜ tasakaalus tulemuskaardi protsessiaspekt

ID	Mõõdetav eesmärk	Mõõdik	Sihtväärtus	Tegevused
TTK3.1	Tihe koostöö struktuuriüksuste, eriti kesklaos ja kaupluste vahel	Struktuuriüksuste strateegiatega kattuvus	90% ulatuses samad strateegilised eesmärgid	Struktuuriüksuste ühise töörühma moodustamine. Abinõude väljatöötamine ja ühise strateegiaosa ellurakendamise jälgimine.
TTK3.2	Tarneahela optimeerimine	Tootjatelt tellitud kaup kesklaos õigeaegselt kohal	Kahe tööpäeva jooksul tellimuse esitamisest	Pidev koostöö tarnijatega. Pidev tarneahela optimeerimine.
TTK3.3	Kaupluste tellimuste protsessi optimeerimine kesklaos	Tellimuste haldamine süsteemis	Kõik tellimused 100% ulatuses süsteemi kantud	Pidev kaupluste tellimuste ahela optimeerimine.

2.10.5. Arenguaspekt

Tasakaalus tulemuskaardi arenguaspekt peab andma vastuse küsimusele – kuidas ettevõtte peaks rakendama oma võimet areneda, saavutamaks kavandatud eesmärgid. Tabelist 6 nähtub, et on vaja investeerida töötajate koolitamisega ja ettevõtte Protseduuride tõhustamisega, sest sellised investeeringud loovad aluse arengule, mis toob kasu nii klientidele kui ettevõtte omanikele.

Tabel 6. Tallinna Suveniir OÜ tasakaalus tulemuskaardi arenguaspekt

ID	Mõõdetav eesmärk	Mõõdik	Sihtväärtus	Tegevused
TTK4.1	Töötajate erialane areng	Töötajate kvalifikatsiooni kategooria	Kolm kvalifikatsiooni kategooriat	Töötajate täiendkoolitus. Klienditeeninduse juhendite koostamine. Töötajate keeleõpe.
TTK4.2	Töökohtade segmenteerimine	Segmenteeritud töökohtadel töötajate arv	100% töökohtadest segmenteeritud	Vajaminevate töökohtade analüüs, töötajate töökohtade analüüs. Töötajate tööülesannete või töökorralduse muutmine.
TTK4.3	Töötajate rahulolu tõstmine	Rahulolu uuring	Rahulolu indeks 90%	Töötajate rahulolu küsitluste korraldamine. Motivatsioonipakettide arendamine. Töökeskkonna parandamine.

Tasakaalus tulemuskaardiga seotult on ettevõttel kavas järgmisena välja töötada motivatsioonisüsteem. Tasakaalus tulemuskaardi sidumine motivatsioonisüsteemiga on oluline, sest see täidab tasakaalus tulemuskaardile pandud ülesannet – kommunikeerida ettevõtte strateegilisi eesmärke kõigile ettevõtte struktuuriüksustele ja motiveerida ettevõtte töötajaid püstitatud eesmärke saavutama. Töötajal on eeldused ettevõtte töösse efektiivselt panustada siis, kui ettevõtte eesmärgid on fikseeritud ja kui töötaja teab täpselt, mida ettevõtte temalt ootab. Väikeettevõtte rajajal oleks kindlasti kasulik arvestada ka ettevõtlusala tipptegijate ja suurettevõtete juhtide avaldatud kogemuste ning seisukohavõttudega.

Näiteks A. Le Coq-i juht Tarmo Noop on avaldanud seisukoha, et kindlasti ei tasu tasakaalus tulemuskaarti sisse viia ettevõttes, kus on alla 50 töötaja. Tema seisukoht on, et kui juht suudab töötajatega ise kontaktis olla, siis ei ole keerulist tasakaalus tulemuskaardi süsteemi vaja, see tähendab vaid lisatööd. Prof. Marko Rillo on öelnud, et kui juhtidel on pidev ülevaade ettevõttes toimuvast, siis ilmselgelt muutub tulemuskaardi rakendamine lihtsalt täiendavaks töökoormaks [Sakkeus, J. 2008].

Arvestades Tarmo Noop'i ja Marko Rillo seisukohti ning seda, et ettevõtte väiksuse tõttu on Tallinna Suveniir OÜ juht pidevalt kursis kõige ettevõttes toimuvaga, siis ei toimu ettevõttes esimestel tööaastatel kindlasti sellisel tasemel tasakaalus tulemuskaardi süsteemi rakendamist nagu seda on soovitanud kaardi kunagised väljatöötajad. Küll aga rakendatakse ettevõttes töötaja poolt eesmärkide täitmise ja motivatsioonisüsteemi omavahelist sidumist.

3. IT STRATEEGIA

Peatükis on käsitletud IT strateegia põhimõtteid, kirjeldatud on IT rolli ettevõttes. Välja on töötatud IT üksuse missioon, visioon, infosüsteemile esitatavad nõuded, müügi- ja laosüsteemi funktsionaalsus ning IT infrastruktuur. Püstitatud on infosüsteemi eesmärgid, teostatud IT SWOT analüüs ja ettevõtte riskianalüüs. Koostatud on ettevõtte riski maatriks ja IT tasakaalus tulemuskaart. Analüüsitud on IT arenguetappe, välja on töötatud IT protsessid ja IT arengukava.

3.1. IT strateegia põhimõtted

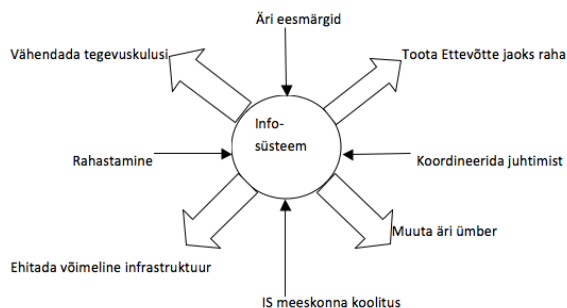
Iga ettevõtte jätkusuutlikkuse aluseks on tema tulekuvisioni olemasolu. Ettevõtte peab planeerima oma arenguperspektiivid ja selleks tuleks välja töötada ettevõtte arengustrateegia. Kokkuvõtvalt on ettevõtte strateegia dokument, mis sisaldab firma pikema ajaperioodi arenguliine.

Võrreldes infotehnoloogiat ettevõtte teiste tegevusvaldkondadega, näeme et IT iseloomustab kõiki teisi valdkondi mõjutav toime. Ilmselt pole tänapäeval tõenäoline, et ettevõttes tegutseb mingi allüksus ilma IT kasutamata. Ka Tallinna Suveniir OÜ poolt planeeritakse, et kõik struktuuriüksused kasutavad tugiteenusena IT süsteemi. IT lahenduste väljatöötamise tase mõjutab otseselt ettevõtte majandustulemusi ja seega kogu ettevõtte tegevust tervikuna.

Ettevõtte seisukohalt tuleb IT süsteemi vaadelda ühe olulise tugisüsteemina ning tema funktsioneerimiseks on vajalik kõikide komponentide, nii riist- kui tarkvara, vajalikul tasemel arendust. Kahtlemata mõjutab riist- ja tarkvara areng ettevõtte kõiki organisatsioonilisi tahke, eelkõige tootmis- ja äritegevust, aga ka finantsarvestust, raamatupidamist, turundust, personalimajandust jne.

Infosüsteemide loomise eesmärk pole mitte niivõrd andmete säilitamine (see on vahend), vaid päringute rahuldamine. Viimased jagunevad tüüp- ja juhupäringuteks: tüüppäringud on näiteks kõikvõimalikud regulaarselt esitatavad aruanded ja statistiline materjal, juhupäringud peavad võimaldama teha väljavõtteid süsteemi hetkeseisunditest. Infosüsteem peab olema võimeline väljastama oma andmeid igal mõeldaval viisil rühmitatuna ja/või töödelduna [Isotamm, A. 1998 lk 109].

Infosüsteemi abil saab juhtida nii materiaalseid kui mittemateriaalseid ressursse. Infosüsteemid peavad aitama optimeerida kõik ressursid nii, et saavutataks ettevõttele suurim väärtus. Joonis 12 toob välja infosüsteemi abil loodetava saavutatud tulemuse [Cassidy, A. 1998 lk 7]:



Joonis 12. Infosüsteemi loodetav tulemus

Rajatava ettevõtte Tallinna Suveniir OÜ infosüsteemi ülesanne on võimaldada tegeleda lao-, müükide-, töötajate, klientide ja äripartnerite arvestusega. Süsteemi ülesanne on lihtsustada tunduvalt igasugust aruandlust ja võimaldada jälgida täpselt töötajate ning kaupade liikumist. See omakorda võimaldab optimeerida tööd ja teenida rohkem kasumit. Rajatav infosüsteem peab andma võimaluse jälgida ettevõtte käibe muutusi päevade ja kuude lõikes, anda ülevaadet ostjate arvu ja ostukäitumise muutustest. Infosüsteem peab andma võimaluse sooritada kõiki panga- ja kassatehinguid näit. töötasude maksmine töötajate pangavarvetele ja arvete tasumine teenuste osutajatele ning tarnefirmadele.

IT strateegia alusel rajatav ettevõtte infosüsteem peab kajastama ettevõtte iga struktuuriüksuse hetkeseisu kõikide kaubaartiklite osas, nii kaupluste kui kesklaos lõikes. Näha peavad olema kaupluste poolt kesklaost tellimisel olevad kaubad, kesklaos poolt tarnijatelt tellitud kaubad ning tarnijatega sõlmitud ja sõlmimisel olevad lepingud.

Rajatav infosüsteem peab olema laienemisvõimeline s.t. kui tulevikus tekib juurde uusi struktuuriüksusi, siis peab olema võimalik neid kiirelt infosüsteemi integreerida.

IT valdkonna juhtimine on tänu oma kõikehõlmavale iseloomule äärmiselt keeruline ja mitmetahuline, arvesse tuleb võtta nii suhteliselt iseseisvaid valdkondi kui ka leida võimalusi terve süsteemi integreeritud tööks. Seega oleks IT süsteemi strateegia läbivaks ideeks määratleda ja hoida töös firma andmebaas, tema struktuur ja lähteandmete aktualiseerimise süsteem. Mainitud lähenemise väljatöötamisega pannakse paika terve rida lühema ja pikema perspektiiviga ülesandeid, samuti võimalikke lahendusi ja vahendeid liikumaks tänasest olukorrast tulevikku. Järelikult peaks infosüsteemi strateegiline plaan kirjeldama kogu ettevõtte kõiki tegevusvaldkondi läbivat infosüsteemisüsteemi : turundust, müüki, arendust, tootmist, jaotussüsteemi ja järgneva klienditeeninduse funktsioonide toimimist.

Hinnates ülaltoodud IT strateegia kujundamise erinevad valdkondi tuleks esile tuua erilist tähelepanu nõudvad alad:

- a) üldise informatsiooni kogumise, töötlemise ja jaotamise süsteemi väljatöötamine
- b) tagada äriorganisatsiooni struktuuri loogiline ühilduvus infosüsteemiga

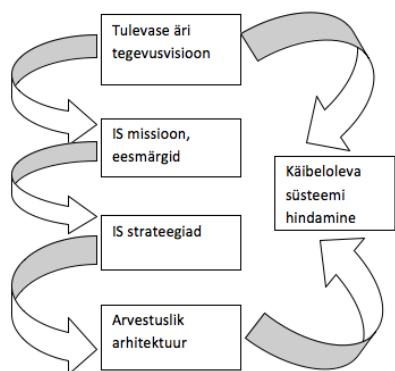
c) tagada tootmis-, müügi-, finants-, jne. süsteemide omavaheline koostöö strateegilise planeerimise käigus

d) kooskõlastada omavahel investeerimis- ja juhtimisplaanid, hoida kulutused lubatud piires,

e) uute tehnoloogiliste IT lahenduste väljatöötamisega pakkuda võimalusi parimate majandusnäitajate saavutamiseks.

IT lahenduste kavandamine kõikides mainitud valdkondades võimaldab saavutada konkurentsieeliseid kõrgema tootlikkuse, efektiivsuse ja juhtimise kvaliteedi tõusu arvelt [Viilup, L. 2011]

IT strateegia koostamine algab tulevase äri tegevusvisiooni mõistmisega. Äri tegevusvisioon saab seejärel infosüsteemide missiooni, eesmärkide, strateegia ja tehnilise arhitektuuri aluseks. Juba tegutseva ettevõtte korral tuleb käibelolevaid süsteeme võrrelda tulevase äri tegevusvisiooniga ja soovitud infosüsteemi kavandatava arhitektuuriga. Seda on kujutatud joonisel 13 [Cassidy, A. 1998 lk 19].



Joonis 13. IT strateegia planeerimine

Tallinna Suveniir OÜ IT strateegia on kavandatud A. Cassidy poolt välja töötatud skeemi põhjal: tulevase äri tegevusvisioon on aluseks ettevõtte IT tugiteenistuse missiooni ja eesmärkide väljatöötamisel, IT missiooni ja eesmärkide alusel töötatakse välja IT strateegia ja strateegia alusel arhitektuur.

3.2. IT rolli kirjeldus

Tallinna Suveniir OÜ on tegutsemist alustada kavatsev väikeettevõtte. Ettevõtte juht tegeleb esimesel tegevusaastal nii üld kui ka strateegilise juhtimisega, lisaks sellele veel turunduse-, personali- ja finantsjuhtimisega ning raamatupidamisega. Peale tegevjuhi töötavad ettevõtte kaupluses klienditeenindajad, keraamikatöökogas töötavad keraamikud. Alates teisest tegevusaastast, kui hakkavad tööle veel kaks kauplust, rakendub tööle ettevõtte keskladu ja IT üksus. Sellest tulenevalt on ettevõttes alates teisest tegutsemisaastast kuus struktuuriüksust – kolm kauplust, keraamikatöökoda, keskladu ja IT üksus.

Kesklao ja kaupluste omavaheliseks suhtluseks on vaja välja arendada ja tööle rakendada laoinfosüsteem, mis on müügisüsteemiga integreeritud.

IT on Tallinna Suveniir OÜ-s tugiteenus, mitte põhitegevus. Sellest tulenevalt ei ole investeeringud IT vahenditesse ja süsteemidesse mitte omaette eesmärk, vaid IT peab teenima ettevõtte põhitegevuse huve – tagama põhitegevuse piisavalt suure efektiivsuse ja paindliku reageerimisaja ning aitama koguda vajalikke metaandmeid.

Ettevõtte IT juhtimisega tegeleb tegevjuht. IT juhtimise alla kuulub IT strateegia ja arenguplaanide väljatöötamine, ärianalüüs ja arendusvajadused. IT struktuuriüksuse ülesanne on infosüsteemi dokumenteerimine, turvalahendused ja infosüsteemi talitluse tagamise organiseerimine.

Ettevõtte juht määratleb ettevõtte vajadused ja arengusuunad, mis on algarameetriteks infosüsteemi rajamisel. Infosüsteem peab toetama ettevõtte äriprotsesse ja andma ettevõttele lisaväärtust.

IT rolli ettevõtte põhitegevuse toetajana saab defineerida läbi järgmiste tegevuste ja võimaluste:

1. IT võimaldab automatiseeritult protsesse jälgida: tellimuse olekujälgimine jne
2. IT võimaldab koguda ja analüüsida metaandmeid, mis tekivad ettevõtte põhitegevuse käigus: toodete ostutrendid, võimalikud kitsaskohad jne
3. IT võimaldab operatiivsemalt ja täpsemalt mõõta ning analüüsida ettevõtte jaoks olulisi majandusnäitajaid.
4. IT võimaldab modelleerida uusi tooteid- IT võimaldab kaasaegsete vahenditega disainida ja välja töötada uusi tooteid - ja seeläbi vähendada arendustööle tehtavaid kulutusi.
5. Pakkuda paremat klienditeenindust.
6. Kiirendada tarnetsükli.

Kuna IT vahendid ja internetiteenused on praegusel ajal kõikjal ärimaailmas saanud ettevõtetele oluliseks tugiteenuseks, siis planeerib ka Tallinna Suveniir OÜ IT rakendamise läbi tekkivaid võimalusi oma põhitegevuses aktiivselt kasutada. Oluline on IT vahendite rakendamisel mõista, et harva suudetakse leida midagi põhimõtteliselt uut ja enneolematut. Samas tuleb kõigil ettevõtjatel saavutada olemasolevate vahendite kombineerimisel enda ettevõtte jaoks parim ja efektiivseim lahendus.

Käesoleva töö eesmärgiks on kolme kaupluse, keraamikatöökoja ja kesklao infosüsteemi struktuuri kirjelduse ja arenduskava valmimine. Infosüsteemi arenduse tulemusena peab valmima infosüsteem, mis tagab vajaliku infovahetuse ettevõtte kõigi struktuuriüksuste vahel.

Ettevõttel ei ole eraldi IT osakonda, vaid kõigi IT küsimustega tegeleb üks IT üksuse töötaja – IT spetsialist.

IT spetsialisti ülesanded ettevõttes on:

- Ettevõtte IT vajaduste detailide väljaselgitamine ja kaardistamine.
- Uute IT lahenduste arendamine (lihtsamatel juhtudel) arvestades ettevõtte muutuvaid vajadusi.
- Uute lahenduste tellimine (keerukamad juhud).
- Uute lahenduste paigaldamine lihtsamatel juhtudel, muudel juhtudel paigalduse tellimine.
- Paigaldatud lahenduste hooldamine või hoolduse osaline tellimine.
- Ettevõtte serverite ja võrgu haldus ja hooldus.
- Ettevõttesiseste IT probleemide lahendamine.
- Ettevõtte infosüsteemide turvalisuse tagamine.

3.3. Ettevõtte IT üksuse missioon

Pakkuda ettevõttele endale ja oma koostööpartneritele töökindlaid IT lahendusi, toetades sellega nende töid ja eesmärke.

3.4. Ettevõtte IT üksuse visioon

Tagada ettevõtte vajadusi rahuldav IT areng ettevõttes ja töötajate sujuv ning tõrgeteta töö infosüsteemi kasutamisel.

3.5. Infosüsteemile esitatavad nõuded

Tallinna Suveniir OÜ-s rajatavad infosüsteemid peavad aitama kaasa ettevõtte peamiste äriprotsesside efektiivsele toimimisele. See peab olema tagatud vajaliku info liikumisega struktuuriüksuste vahel. Igal tööpäeval tuleb majandustegevuse käigus tekkivaid andmeid ja näitajaid analüüsida ja koondada.

Ettevõtte töö põhiprotsessi ühe osa – kaupade müümisel osalevate töötajate olulisemad infovajadused, mille saamise peab tagama arendatav infosüsteem, on:

1. Kaupade kategoriseerimine
2. Kaupade metaandmed
3. Müügilolevate kaupade nimistu (sortiment)
4. Kesklaos olevate kaupade nimistu
5. Kauplustes olevad kaubakogused
6. Kauplustes olevate kaupade müügihinnad
7. Kesklaos olemasolevad kaubakogused
8. Kesklaos olevate kaupade sisseostuhinnad
9. Kesklaos olevate kaupade müügihinnad

Loodav infosüsteem peab kajastama ettevõtte:

- iga struktuuriüksuse kaupade hetkeseisu kõikide kaubaartiklite osas, nii kaupluste kui kesklaos lõikes;
- kaupluste poolt kesklaost tellimisel olevaid kaupu;
- kesklaos poolt tarnijatelt tellitud kaupu;
- tarnijatega sõlmitud ja sõlmimisel olevad lepinguid.

Infosüsteem peab andma võimaluse:

- jälgida ja võrrelda ettevõtte müügitulu muutusi päevade ja kuude lõikes;
- anda ülevaadet ostjate arvu ja ostukäitumise muutustest;
- sooritada kõiki panga- ja kassatehinguid näit töötasude maksmine töötajate pangaarvetele, arvete tasumine teenuste osutajatele ning tarnefirmadele.

Infosüsteem peab olema laienemisvõimeline s.t. kui tulevikus tekib juurde uusi struktuuriüksusi, siis peab olema võimalik neid kergelt infosüsteemi integreerida.

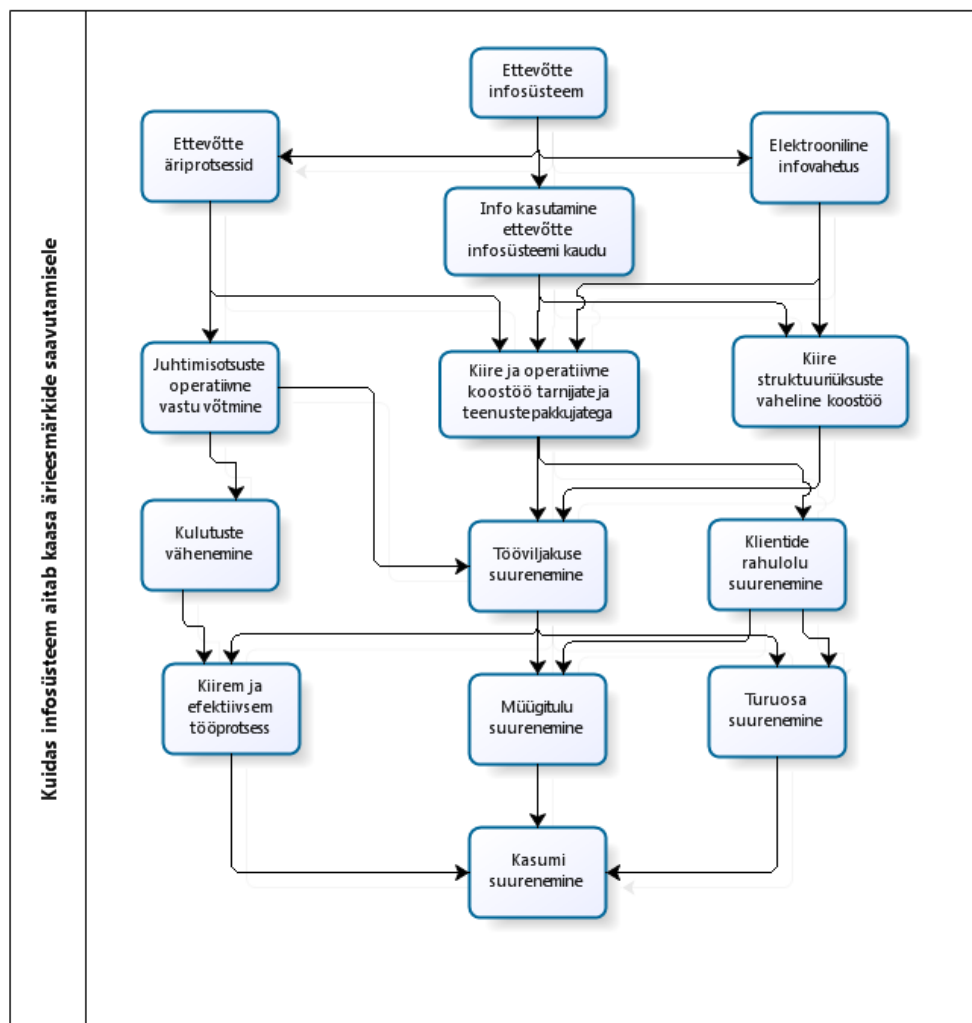
3.6. Infosüsteemi eesmärgid

Tallinna Suveniir OÜ müügi- ja laoinfosüsteemi alameesmärgid on:

1. Infovahetuse kiirendamine ja lihtsustamine struktuuriüksuste vahel.
2. Tööprotsesside optimaalne korraldamine, mis omakorda võimaldab teenida suuremat kasumit.
3. Juhtimis- ja arenguotsuste vastuvõtmiseks operatiivse info kiire kättesaamine.

Infosüsteemi kõigi alameesmärkide kompleks peab kindlustama ettevõtte infosüsteemi peaesmärgi täitmise, selle et infosüsteem tagaks õige ja kiirelt liikuva info põhjal toimiva koostöö ettevõtte erinevate struktuuriüksuste vahel. IT strateegia peab tagama ettevõtte ärieesmärkide saavutamise toetamise.

Järgnev skeem (joonis 14) näitab, kuidas rajatav ettevõtte infosüsteem aitab kaasa ärieesmärkide saavutamisele.



Joonis 14. Tallinna Suveniir OÜ infosüsteemi ja ärieesmärkide saavutamise vahelised seosed.

Tallinna Suveniir OÜ ühe põhiprotsessi – kliendisuhete arendusprotsessi – IT toega kindlustamiseks on planeeritud lao- ja müügi infosüsteem. Infosüsteemi eesmärgid on:

Eesmärk: Saada ülevaade kesklaos olevast kaubast.

Eelis: Juhataja või kaupluse töötaja või kesklao töötaja saab operatiivselt infot, millised kaubad on kesklao olemas ja millistes kogustes.

Mõõt: 3-5 sekundi jooksul peab olema võimalik saada infot, kas otsitavat kaupa on laos ja millistes kogustes seda on. Vajalike andmete leidmine (päringu järgi) toimub ~ 90 % kiiremini võrreldes otsinguga paberkanalilt.

Eesmärk: Saada ülevaade firma erinevates kauplustes olevast kaubajärgist.

Eelis: Juhataja või kaupluse töötaja saab operatiivselt infot, millised kaubad on erinevates kauplustes olemas ja millistes kogustes.

Mõõt: 3-5 sekundi jooksul peab olema võimalik saada infot, kas otsitavat kaupa on kauplustes ja millistes kogustes seda on. Vajalike andmete leidmine (päringu järgi) toimub ~90 % kiiremini võrreldes otsinguga paberkanalilt.

Eesmärk: Saada ülevaade kaupade vastuvõtmise protsessist.

Eelis: Juhataja, kaupluse või kesklaos töötaja saab operatiivset infot, kes on kauba vastuvõtja.

Mõõt: 3-5 sekundi jooksul peab olema võimalik saada infot, kes on kauba vastuvõtja.

Eesmärk: Saada ülevaade kaupluse kaubandustegevusest – müükidest.

Eelis: Juhataja näeb, milliseid kaupu on kõige rohkem ostetud ja mida oleks tulevikus kõige kasulik suuremates kogustes tellida.

Mõõt: Süsteem näitab iga kande järel nimekirja olemasolevatest kaupadest artiklite lõikes, kust on näha mida ja kui palju on ostetud ja missuguse kasumlikkusega on antud kaubaartikkel.

Eesmärk: Hõlbustada töötajate töötulemuste jälgimist.

Eelis: Juhataja näeb, missugused olid müügitulemused töötajate lõikes.

Mõõt: Süsteem teeb iga kuu lõpus kokkuvõtte klienditeenindajate töötulemustest, missugused olid müügitulemused iga töötaja kohta.

Eesmärk: Saada ülevaade äripartnerite poolt pakutavatest kaupadest.

Eelis: Juhataja näeb, millised äripartnerid on kõige tulutoovamad, millistes kogustes ostetakse erinevate tarnijate kaupu.

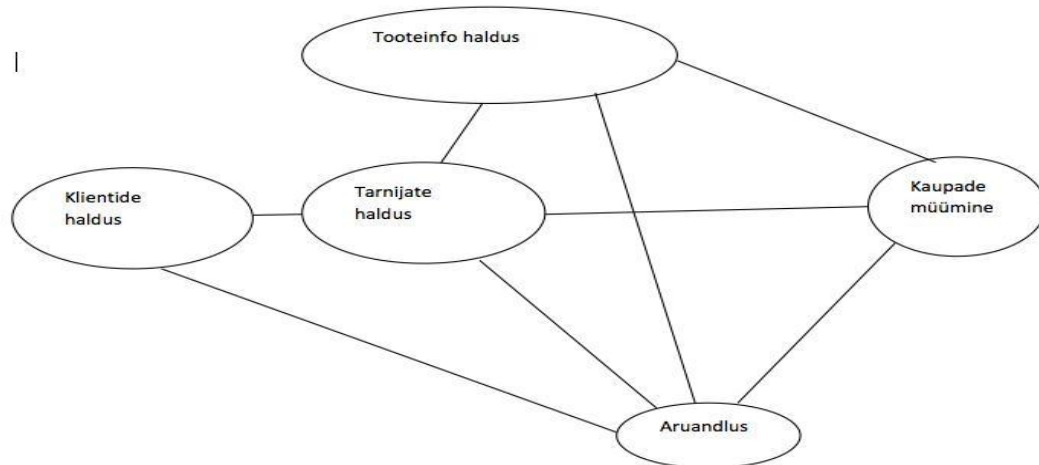
Mõõt: Süsteem teeb iga kuu lõpus kokkuvõtte kaubatarnijatest, kust on näha kui palju ja milliste tarnijate kaupu on kaupluse poolt müüdnud.

Infosüsteemi eelpooltoodud eesmärkide täitmise tulemusel koostatakse iga tööpäeva kohta aruanne, milles kajastub kaupluste lõikes müüdnud kaupade sortiment, hinnad ja päevakäive. Aruandest selgub ka iga klienditeenindaja tööpanus s.t. kui palju kaupa keegi on müüdnud. Süsteem peab võimaldama väljamüügihindade muutmist s.t. normaalhinnaga toodetele allahindluste rakendamist. Seega on vaja igapäevaselt luua aruanne kaupadest, mille hindu on muudetud.

Kaupluse müügitulu kantakse „Müügitulu“ koondtabelisse, mille päevanäitajate summeerimisel moodustub vastava kalendrikuu kogumüük. Infosüsteem peab andma ülevaade kaupade laoseisu ja kaupluste kaubajärgide kohta igal ajahetkel.

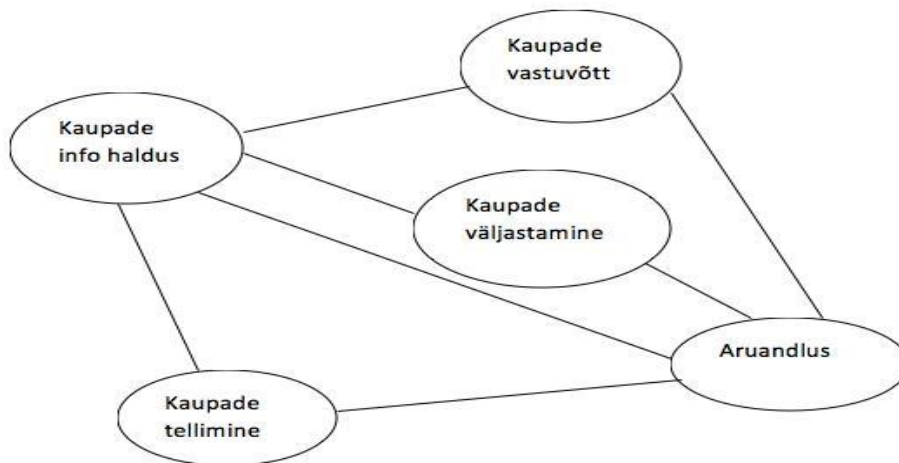
3.7. Müügi- ja laosüsteemi funktsionaalsus

Ettevõtte müügisüsteemi funktsionaalsus on välja toodud joonisel 15.



Joonis 15. Tallinna Suveniir OÜ müügisüsteemi funktsionaalsus.

Ettevõtte laosüsteemi funktsionaalsus on näidatud joonisel 16.



Joonis 16. Tallinna Suveniir OÜ laosüsteemi funktsionaalsus

Ülaltoodud joonised on loodud kujul, kus jooned kirjeldavad süsteemi protsesside vahelisi seoseid läbi sisendite ja väljundite.

3.8. Ettevõtte IT infrastruktuur

3.8.1. Ülevaade

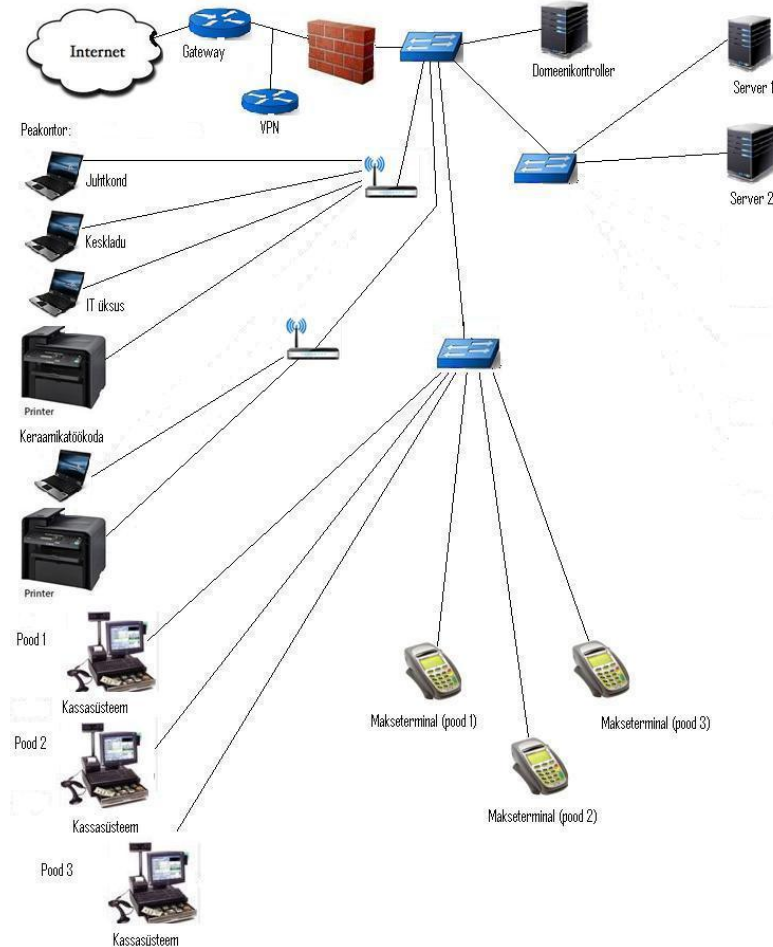
IT infrastruktuur ehk -taristu on arvuteid ja kasutajaid ühendav riist- ja tarkvara, mis koosneb riistvaralisest- ja tarkvaralisest keskkonnast ning interneti- ja telefoniühendusest.

Tallinna Suveniir OÜ on lokaliseeritud kahes asukoha punktis – Tallinna vanalinnas asuvad kauplused ja äärelinnas samades ruumides asub kontor koos kesklaod, keraamikatöökoda ning IT üksusega. Ettevõtte erinevaid struktuuriüksusi ühendab ühine IT infrastruktuur.

Infosüsteemide rakendused ja andmebaasid on paigutatud virtuaalserveritele ning jagatud vastavalt ressursivajadusele kahe füüsilise serveri vahel.

Ettevõtte IT infrastruktuuri iseloomustab joonis 17.

Töötajatele on tagatud kaugjuurdepääs ettevõtte sisevõrgule üle VPN ühenduse.



Joonis 17. Tallinna Suveniir OÜ IT infrastruktuur

3.8.2. Riistvaraline keskkond:

- rakendusserverid, mis sisaldavad mitmeid virtualiseeritud servereid. kaughaldusühenduste server (VPN gateway e lüüs)
- domeenikontroller
- võrguseadmed (tulemüür/ruuter, Switchid)
- sülearvutid (dokk ja lisakuvar) kõigile töökohtadele peakontoris: kesklaos(1tk), IT üksus (1tk) ja ettevõtte juhtkond (1tk) ning keraamikatöökojas (1tk)
- printer, skanner 2 komplekti (1 peakontoris + 1 keraamikatöökoja ruumides)
- kassasüsteem – kassarvuti, monitor, kassaklaviatuur, tšekiprinter, raha sahtel, kliendinäidik, ribakoodi skänner
- kaardimakseterminal Optimum T 4220

Lisaks on igas lokatsioonis lauatelefonid ja mobiiltelefonid ning igas poes üks katkematu voolu seade – UPS, mis tagab kassade katkematu töö.

3.8.3. Tarkvaraline keskkond

Ettevõttes kasutatav tarkvara on välja toodud alljärgnevas tabelis:

Tabel 7. Tallinna Suveniir OÜ IS tarkvaraline keskkond

Tarkvara	Ettevõttes kasutuses olev tarkvara
Tööjaamad	Kontoritarkvara - MS Office Veebilehitseja Chrome Windowsi operatsioonisüsteem versioon – Windows 7 pro 64 bit Meilisuhtluseks kasutatakse Outlooki Meiliserverina ja ühistöörakenduseks gmaili.
Infosüsteemid (arendatud Tallinna suveniir OÜ tellimusel)	Operatsioonisüsteem Linux Ubuntu Rakendustarkvara php, arendusraamistik Symphony2 Andmebaasitarkvara MySql
Kassasüsteem	Nixor (liidestatud ettevõtte müügi- ja laosüsteemiga)
Raamatupidamissüsteem	HansaRaama (liidestatud ettevõtte müügi- ja laosüsteemiga)
Virtualiseerimise platvorm	vmware

Kassasüsteem põhineb tsentraalsel serveril ja seetõttu on iga müügitehing koheselt aruandluses kajastatud. Kassa mooduli abil teostatava müügi tooteandmed ja hinnad põhinevad kaubakoguste arvestuse ja hinnakirja süsteemil.

3.8.4. IT infrastruktuuri toimimise põhimõtted

IT infrastruktuuri lahendus hõlmab vastavalt ettevõtte vajadustele nii sobivat riistvara kui ka tarkvaralahendust, võrgu loomist, tööjaamade, serverite ja võrgusõlmede seadistamist ning andmete varundusskeemi loomist.

IT infrastruktuur vajab süstemaatilist haldust ja korrashoidu. Väikesel ettevõttel on oma IT teenistusega seda keerukas tagada, sest ajakohase kompetentsi hoidmine ettevõtte enda sees võib osutada liialt kalliks. Seetõttu on sageli mõistlik teatud probleemide lahendamiseks või uute arenduste teostamiseks pöörduda IT teenuseid osutava firma poole. IT teenust pakkuvatel firmadel on valdavalt võimalik rikke kõrvaldamiseks kasutada kaughalduse ja –toe võimalusi, mis võimaldab ettevõttel saada mugava ja operatiivse probleemi lahenduse.

Alustava ettevõtte juht peab mitmete strateegiat puudutavate küsimuste hulgas leidma vastused näiteks ka järgmistele küsimustele:

- Kuidas arendada ettevõtte IT infrastruktuuri majanduslikult jätkusuutlikult ja tulevikuperspektiiviga?
- Kas arendada ettevõttesisest IT kompetentsi või kaasata teenus väljstpoolt?
- Mille järgi IT teenuseosutajat valida ja kuidas veenduda tema usaldusväärsuses?

Tallinna Suveniir OÜ juht peab vajalikuks, et ettevõttes töötaks oma IT-spetsialist. Kuid paratamatult ei saa piiratud ressursiga IT-üksuselt oodata kõigi IT probleemide lahendamist ja ilmselt vajab ettevõtte IT-üksus toetavat partnerit – teenuseosutajat. Partneri valikul saab lähtuda tema taustauuringust – näit. kes on tema kliendid, kas tegemist on tooteid või lahendusi pakkuva firmaga, kui kaua on firma tegutsenud jne.

3.9. IT arenguetapid

IT-arenduse tulemuslikule tasemele jõudmiseks peab iga ettevõtte kaardistama oma majandusstrateegiast lähtuvad ja selle elluviimise kindlustamiseks vajaminevad IT protsessid.

Ettevõtte IT arengus eristatakse kuue etapilist mudelit, millega kirjeldatakse IT rolli ja muutumist vastavalt ettevõtte enda arengule [Oruaas, J. 2011]:

I etapp – Algatus – see on IT kasutuselevõtu algusfaas, mis tänapäeval läbitakse asutatavate ettevõtete puhul tavaliselt küllaltki kiiresti ja suurte probleemideta. IT rakenduste loomine peaks olema juhtkonna pideva tähelepanu all. Tuleks jälgida, et IT rahuldaks esmajoonelise ettevõtte ärilisi vajadusi ja vältida ohtu pühenduda põhiliselt tehnoloogiate rakendamisele. Eesmärgiks tuleb seada ettevõtte kulude

vähenedamine tööprotsesside efektiivsuse tõus tulevikus rakenduva IT strateegia tulemusel.

II etapp – Nakkus – siin on oht soetada järjest rohkem ja kaasaegsemat riistvara ja hankida juurde üha uusi tarkvara rakendusi. Toimub IT kulutuste kiire kasv. Tavaliselt hakkab juhtkond siin tunnetama range eelarve ja IT tulemuslikkuse kontrolli vajadust.

III etapp – Kontroll – siin tuleks luua selged reeglid IT hangete, arenduste tellimise ja projektide juhtimise kohta. Seda etappi iseloomustavad eelkõige IT- teenistuse olulisuse kasv ja keskne kontroll kulude üle.

IV etapp – Integratsioon – senised eraldiseisvad rakendused püütakse ühendada süsteemiks. Seda etappi iseloomustavad jällegi hüppeline kulude kasv ja vajadus on-line andmebaaside järele.

V etapp – Andmehaldus – selles faasis pööratakse peatähelepanu andmehaldusele s.t. analüüsitakse senist andmehaldust, määratakse liigsed andmed ja andmete kasutusõigused. IT üksus on andmete administraator. Termin andmetöötlus asendub infosüsteemiga.

VI etapp – Küpsus – selles faasis jõutakse rakenduste kasutamisel tasemele, kus ettevõtte põhiprotsessid, näit. tootmise planeerimine, tellimuste register jne on vastavuses infovoogudega. Andmetöötlus on strateegiliselt planeeritud ning kasutajad ja andmetöötajad vastutavad koos andmete kasutatavuse eest. Kasutusel on kontrollsüsteemid tootmise, turunduse ja finantside juhtimiseks. Infosüsteem võimaldab katta ettevõtte infovajadusi.

Eeltoodust lähtudes tuleb arvestada, et iga ettevõtte läbib oma elutsükli jooksul erinevad IT arengu etapid. Selleks, et jõuda ühe alustava ettevõtte jaoks õige ja efektiivse IT strateegia väljatöötamiseni, tuleb ettevõtte juhtkonnal teada, millised võimalused ja ohud valitsevad IT arendamise erinevatel etappidel. Plaanide kohaselt peaks Tallinna Suveniir OÜ IT süsteem jõudma kolmandal tegutsemisaastal integratsiooni faasi ja viiendal tegevusaastal küpsuse olekusse.

3.10. IT protsessid

Ettevõtte IT funktsioon on firma äritegevust teenindada ja toetada. Seepärast peavad ettevõtte juhtkond ja IT teenistus koos tegema äritegevuses parema tulemuse saavutamiseks otsuseid, mis peavad kindlustama IT vajaliku arengu ettevõttes. Oleks vajalik, et ettevõtte IT teenistus tegeleks igapäeva probleemide lahendamise ja olemasolevate süsteemide haldamise kõrval ka süsteemse arendustegevusega. Väikeettevõttes, nagu seda on Tallinna Suveniir OÜ, ei ole strateegiline IT juhtimine täiskoormusega töökoht ja seetõttu tuleb IT üksusel igapäevatöö probleemidega tegelemise kõrval tegeleda ka ettepanekutega, mis tulevad esitada tegevjuhile, IT strateegilise juhtimise kohta. Teiseks alternatiivseks võimaluseks on ettevõttel strateegiline IT juhtimine teenusena sisse osta.

IT üksuse ülesanne on olla tegevjuhtkonna nõustaja, kelle ülesandeks on tagada, et IT toetaks ettevõtte strateegiat ja IT arendus- ja haldusprotsessid toimiksid laitmatult.

Tallinna Suveniir OÜ IT protsessid on esitatud tabelis 8.

Tabel 8. Tallinna Suveniir OÜ IT protsessid

Protsessi nimetus	Protsessi kirjeldus	Tegutsejad	Tegevused	Dokumen- teerimine
Arendusprotsess	Ettevõtte strateegiat toetava IT arendusplaani koostamine, selle regulaarne uuendamine vastavalt ettevõtte vajadustele ülesande püstitusest kuni juurutamiseni	Juhtkond koos IT teenistusega moodustavad arendus- meeskonna	Analüüsi teostamine ja täpse arendusvajaduse väljaselgitamine	Arendusplaan
Infosüsteemi arendusprojektide juhtimine ja koordineerimine	IT arendusplaani elluviimise koordineerimine. Ettevõtte IT ja infosüsteemide analüüs ja ettepanekud IT arendusprojek- tide paremaks juhtimiseks	IT teenistus ja juhtkond	Infosüsteemi arendusprojekti- de koostamine. IT eelarve koostamine ja kontroll	IT teenistuse vastava- sisuline aruandlus juhtkonnale
Infosüsteemide efektiivne kasutamine	Tööprotsesside efektiivsemaks muutmine IT vahenditega. Personali väljaõppe ja täiendõppe korraldamine, infosüsteemi kasutusvõtete omandamise alane nõustamine ja koolitus	Kõik struktuuri- üksused IT teenistuse juhtimisel	Koolitus-, ja nõustamis- plaanide koostamine ja elluviimine	Koolituste ja nõustamiste alane aruandlus
Probleemide lahenduste ja tehtud	Infosüsteemide muudatuste haldus	IT teenistus	Töötaja tagasiside ja ettevõttesisene	Pöördumiste registreeri- mine

muudatuste haldus			SLA*	
Riistvara haldus ja hooldus	IT infrastruktuuri haldus	IT teenistus	Monitooring	Pöördumiste registreerimine ja probleemide lahenduste fikseerimine
Infosüsteemide administreerimine	Infosüsteemide monitooring ja haldus	IT teenistus	Monitooringu tulemuste analüüs ja ettevõttesisene SLA	Pöördumiste registreerimine ja probleemide lahenduste fikseerimine. Monitooringu aruanded

* SLA (*Service Level Agreement*) on teenuse pakkuja ja kasutaja vaheline leping, mis fikseerib teenuse kvaliteedinäitajad

3.11. IT arengukava

IT arengukava on ettevõtte jaoks tema IT infrastruktuuri suunakaart, mis kaardistab hetkeolukorra ja olemasolevad ressursid, määrab ettevõtte olekust ja arenguplaanidest tulenevad arendusvajadused ning pakub välja konkreetse plaani nende elleraendamiseks.

Arengukava võimaldab ettevõttel kindlalt määratleda IT-le tehtavaid kulutusi ning planeerida sellega seoses ettevõtte arengut.

IT arengukava on strateegiadokument, mis on aluseks ettevõtte kõikidele IT süsteemi arendustöödele.

Tabel 9. Tallinna Suveniir OÜ IT arengukava

Aasta	Eesmärk	Tegevused	Inimesed	Tehnoloogia	Mõõdik
2015 Ettevalmistav aasta	IT strateegia loomine. Protsesside loomine ja kinnitamine. Raamatupidamisprotsessi automatiseerimine. Juhtkonna	Organisatsiooni strateegia analüüs. Protsesside loomine ja kooskõlastamine IT strateegia koostamine.	Ettevõtte töötajatele IT protsesside tutvustamine.	Infrastruktuuri ja arhitektuuri üldpõhimõtete koostamine ning ärivajaduste analüüs ja infosüs-	IT strateegia on koostatud ja toetab organisatsiooni strateegiat. IT protsessid kinnitatud ja töötajatele tutvustatud. Raamatupidamis-

	varustamine tööjaamadega Organisatsiooni baasinfrastruktuuri väljaehitus (aasta lõpuks).	Raamatu- pidamis- tarkvara valik ja juurutamine. Tööjaamade valik ja ost. Infrastruktuuri arendus ja haldus, partneri valik ja lepingu sõlmimine.		teemide lähte- ülesannete koostamine.	protsesse on võimalik efektiivselt läbi viia.
2016 Esi- mene Tege- vus- aasta	Automatiseeri- da müügi- protsess I kvartali lõpuks ja kliendisuhete arendus- protsess IV kvartali lõpuks. Koostada IT eelarve.	Müügi- ja laoinfosüsteemi valik ja müügimoo- duli juurutuse tellimine. IT eelarve koostamine.	Müüjate koolitus.	Müügisüs- teemi infrastruk- tuuri arendus.	Võimalik on efektiivselt läbi viia müüki müügiinfosüs- teemi abil. IT eelarve koostatud ja kulutuste tegemisel on eelarvest kinni peetud.
2017 Teine Tege- vus- aasta	Automatiseeri- da tarne- ja laoprotsess.	Laomooduli juurutuse tellimine. IT eelarve koostamine.	Lao- töötajate koolitus.	Laoinfo- süsteemi infrastruk- tuuri arendus.	Võimalik on efektiivselt kaupu tarnida, ladustada ja nende üle arvet pidada nii, et müügi- protsess saab toimida tõrgeteta. IT eelarve koostatud ja kulutuste tegemisel on eelarvest kinni peetud.
2018 Kol- mas tegevus- aasta	Uue IT arengukava koostamine I kvartali lõpuks.				Arengukava kinnitatud juhtkonna poolt.

IT arengukava koostamise tulemusel on ettevõtte selge, mida ja miks tehakse IT valdkonnas järgmise nelja aasta jooksul.

3.12. Riskianalüüs

Riskide juhtimisega tuleb tegeleda alates ettevõtte rajamise hetkest. Erinevatel arenguetappidel seisab ettevõtte silmitsi erinevate riskidega. Enne ettevõtte käivitamist tuleb teha riskianalüüs.

Ettevõtte IT strateegia väljatöötamisel on vajalik infosüsteemi eesmärkide, vajaduste ja arengusuundade määratlemise järel välja selgitada infosüsteemile mõjuvad võimalikud ohutegurid. On vaja hinnata infosüsteemi tabada võivate ohtude realiseerumise tõenäosust ja analüüsida nende võimalikke negatiivseid tagajärgi.

Käesolevas töös on analüüsitud Tallinna Suveniir OÜ jaoks tema keskkonnast tulenevaid riske (tabel 10), protsessidest tulenevaid riske (tabel 11) ja IT tugiteenuste riske (tabel 12).

Ettevõtte riskianalüüsi kompaksemaks ja ülevaatlikumaks käsitlemiseks on töö selles osas vaadeldud ettevõtet mõjutada võivaid äri- ja IT riskifaktoreid koos. Analüüs on teostatud järgnevalt toodud hindamisskaalal väärtuste 1 – 5 alusel.

Tõenäosus - TN
1 - Võimatu
2 - Vähetõenäoline
3 - Keskmise tõenäosusega
4 - Suure tõenäosusega
5 - Kindel

Tagajärje hind - TH
1 - TH < 1 000 eurot
2 - 1 000 < TH < 5 000 eurot
3 - 5 000 < TH < 10 000 eurot
4 - 10 000 < TH < 15 000 eurot
5 - TH > 15 000 eurot

3.12.1. Keskkonnast tulenevate riskide analüüs

Keskkonnast tulenevate riskide täielik maandamine ettevõtte poolt ei ole enamasti võimalik. Parim võimalus selliste riskidega tegelemiseks on koostada tegevuskeskkonna analüüs ja ettevõtet erinevate riskistsenaariumite käivitumise puhuks ette valmistada. Strateegiate väljatöötamisel tuleb arvesse võtta keskkonna võimalikke majanduslikke, sotsiaalseid ja poliitilisi sündmusi. Tabelis 10 on välja toodud ettevõtte keskkonnast tulenevate riskide loetelu ja nende riskide maandamise meetmed.

Tabel 10. Tallinna Suveniir OÜ keskkonnast tulenevate riskide analüüs

Riski - R jrk nr	Riski nimetus	Riski kirjeldus	T N	T H	TN x TH	Riski maandamise meetmed
R1	Põleng, uputus ja loodusjõudude poolt tekitatud kahjud.	Ettevõtte materiaalne vara saab kahjustatud erinevate väliste jõudude tagajärjel.	2	5	10 Ettevõtte töö on tõsiselt häiritud, võib tekkida seiskumise oht.	Tulekahju kustutusseadmete kohapealne olemasolu. Väljatöötatud tegutsemisplaanid kriisiolukordades. Automaatsete häiresüsteemine olemasolu ja nende töökindluse testimine. Hädaolukordade info liikumise dubleerimine. Kindlustuslepingute sõlmimine.
R2	Force majeure	Maavärin, poliitiline ebastabiilsus, streigid, mässud, sõda.	2	5	10 Ettevõtte töö on tõsiselt häiritud, võib tekkida ettevõtte seiskumise oht.	Kriisiplaani väljatöötamine. Töötajate koolitused kriisiolukordades käitumiseks. Rahaliste vahendite kriisireservi moodustamine.
R3	Vandalism jm füüsiline rünne.	Ettevõtet või selle töötajaid tabada võiv rünne üksikisiku või kriminaalse grupi poolt.	2	4	8 Kahju ettevõtte inim- ja materiaalsele ressursile. Ettevõtte töö häiritus.	Turvateenuse sisseostmine. Töötajate turvaalased koolitused. Turvameetmete rakendamine vastavalt väljatöötatud plaanile, arvestades olukorra tõsidust.

						Kindlustuslepingute sõlmimine.
R4	Ettevõtte materiaalse vahendite vargus.	Sissemurdmine või vargus.	3	2	6	Turvateenuse sisseostmine. Regulaarsed inventuurid. Töötajate vastutuse lepingud. Kindlustuslepingute sõlmimine.
R5	Ettevõtte intellektuaalse omandi vargus.	Ettevõttest lekib konfidentsiaalsed infot.	2	2	4 Konkurentsivõime vähenemine.	Konfidentsiaalse info hoidmine turvalises keskkonnas. Andmete kättesaadavuse piiramine ametikoha põhiselt. Töötajate vastutuse lepingud.
R6	Epideemia puhkemine	Suurem haiguspuhang Eestis, mis mõjutab ka ettevõtte tööd.	2	2	4 Ettevõttes ei ole terveid töötajaid majandustegevuse teostamiseks.	Töötajate ja töökohtade lõikes välja töötatud tööajutisplaanid enamtähtsate funktsioonide täitmise kindlustamiseks tööjõuga. Võtmeisikute asendamise plaanid.
R7	Pandeemia puhkemine	Suur globaalne haiguspuhang	2	5	10 Turistide saabumine Eestisse võib väheneda või tekkida turismisektori seiskumine.	Rahaliste vahendite kriisireservi moodustamine.
R8	Majanduslangus	Majanduslangus mingis suuremas riikide regioonis	3	4	12 Turismindusektori üldine kokkutõmbumine turistide hulga	Rahaliste vahendite kriisireservi moodustamine

					vähendamise tõttu	
R9	Poliitiline ebastabiilsus	Regiooni poliitiline ebastabiilsus	2	5	10 Turismivoogude vähendamine seoses regiooni poliitilise ebastabiilsusega.	Rahaliste vahendite kriisireservi moodustamine.
R10	Seaduste ja/või regulatsioonide muutmine	Seadusandluse ja/või regulatsioonide muutumine võib põhjustada ajanappuse ettevõtte siseste aruandluse ja raamatupidamise protsesside muutmisel.	3	1	3 Ettevõtte ei suuda korraldada aruandlust ja raamatupidamist nõutaval tasemel.	Pidev jälgimine ja kursisolek planeeritavate ja kehtestatavate seadusmuudatustega.
R11	Riigi maksupoliitikaalased muudatused	Maksutõusud mingite konkreetsete maksude osas võivad põhjustada majanduslikke tagasilööke terves sektoris.	3	4	12 Maksupoliitikaalased muudatused s.t. mingite maksude oluline tõstmine võivad põhjustada olulist ettevõtte müügitulu langust. Näit käibemaksutõus majutusasutustele võib põhjustada majanduslanguse terves turisminduse sektoris.	Rahaliste vahendite kriisireservi moodustamine.

3.12.2. Protssidest tulenevate riskide analüüs

Ettevõtte protssidest tulenevate riskide hulka kuuluvad näiteks personaliga seotud riskid, varadega seotud riskid ja ettevõtte tegevusega seotud riskid. Personaliga seotud riskid võivad avalduda mitmel viisil (ebausad töötajad, nõutava kvalifikatsiooni ja oskusteta töötajad, tööjõu suur voolavus jne). Personaliriski juhtimine peaks algama juba töötajate värbamisel. Kui töötajad sageli vahetuvad, ei teki kollektiivis ühtsustunnet ja stabiilsust, mille tagajärjel kannatavad ettevõtte majandustulemused. Varadega seotud riskid võivad tuleneda erinevatest faktoritest, näit. ressursside puudusest. Tabelis 11 on välja toodud ettevõtte protssidest tulenevad riskid koos riski maandamise meetmetega.

Tabel 11. Tallinna Suveniir OÜ protssidest tulenevate riskide analüüs

Riski- R jrk nr	Riski nimetus	Riski kirjeldus	TN	TH	TN x TH	Riski maandamise meetmed
R12	Inimressursi risk	Tööjõu voolavus, töötajate puudulikud oskused ja madal kvalifikatsioon.	3	2	6 Töö- tulemused ja teeninduse kvaliteet ei ole nõutaval tasemel	Kehtestatud nõuded töötajate oskuste ja kompetentsi osas. Värbamisel töötajate kogemuse ja tausta kontroll. Koolitused ja elukestva õppe soodustamine.
R13	Kompetentsi üleostmine	Töötajate lahkumine teise tööandja/ konkurendi juurde.	2	2	4 Töö- tulemused ja sellega seoses ka ettevõtte majandus- tulemused langevad.	Töötingimuste ja motivatsiooni parandamine. Konkurentsi- võimeline palgatase.
R14	Inimressursi vähenemine	Töötajate ajutine töövõimetus: haigestumised, vigastused jmt	2	2	4	Tervislike eluviiside propageerimine. Töötajate regulaarne tervisekontroll.

						Sportimis- võimaluste loomine
R15	Kaupade ressursi risk	Rahalise ressursi piiratus ohustab ettevõtte võimet pakkuda kaupu laias sortimendis.	3	4	12	Ressursiplaanide koostamine. Rahavoogude prognoosimine.
R16	Töökorraltdu- sest tingitud finantsriskid	Ettevõtte varade ebaefektiivne kasutamine	2	4	8 Kasumi vähenemine	Pidev aruannete ja rahavoo analüüs.
R17	Partnerite risk	Koostööpartner lõpetab olulise toote valmistamise	3	2	6 Toodete defitsiit konkreetse sortimendi lõikes, mis viib müügitulu vähenemiseni.	Pidev vanade koostööpartnerite monitoorimine. Pidev uute partnerite otsinguprotsess.
R18	Äriprotsessi- de katkumine	Katkestused äriprotsessides võivad tuleneda sisseostetud tee- nuste või tugi- teenuste katke- misest ja tööta- jate tehtud vigadest	2	2	4 Äriprotsess katkeb.	Intsidendihalduse protsessi kavandamine ja juurutamine
R19	Püsikulude suurenemine	Püsikulud võivad suureneda muudatuste tõttu mingis konkreetses majandussekto- ris või majandusolukor- ra muutudes riigis tervikuna	3	2	6 Püsikulude suurenemisel halvenevad ettevõtte majandusnäi- tajad.	Pidev kulude analüüs ja eelarves püsimise kontroll. Investeeringute puhul üleelukaare kulude (TCO)* analüüs

R20	Info liikumise risk	Töötajate omavaheline suhtlus ei taga protsessidest üheselt arusaamist	3	3	9 Töötajate omavahelised kommunikatsiooni häired viivad ettevõtte majandustulemuste halvenemiseni.	Aruandlussüsteemide juurutamine, töökorraldusreeglite kehtestamine.
R21	Likviidsus-risk	Ettevõttel puuduvad likviidsed vahendid oma majandustegevuse teostamiseks ja kohustuste täitmiseks	3	4	12 Ettevõtte töö- ja arengutsükkel aeglustub või seiskub	Pidev analüüs ja jälgimine, et ettevõttel oleks raha oma tegevuse finantseerimiseks, kaupade ostmiseks ja kuluarvete tasumiseks.

* Üleelukaarekulud (TCO – *Total Cost of Ownership*) ehk omamiskulud. TCO analüüsi kasutatakse tavaliselt ükskõik millise suure investeeringu elujõulisuse hindamiseks.

3.12.3. IT riskid

Edukas IT riskide haldus ettevõttes toetub Aare Kalmeri hinnangul [Liigand, J. 2005 lk 63]:

- juhtkonna pühendumusele teemaga tegeleda;
- IT spetsialisti(de) täielikule osalusele ja toele;
- riskide hindamise kompetentsidele;
- kasutajate teadlikkusele ja koostööle reeglite järgimisel;
- järjepidevale tööle riskide hindamisel ja maandamisel

Esimese sammuna IT riskide eeltoodud haldusprotsessi teostamisel on Tallinna Suveniir OÜ poolt teostatud IT tugiteenuste riskide analüüs (tabel 12).

Tabel 12. Tallinna suveniir OÜ IT tugiteenuste riskide analüüs

Riski - R jrk nr	Riski nimetus	Riski kirjeldus	T N	T H	TN x TH	Riski maandamise meetmed
R22	Katkestused elektrivõrgus	Elektrivarustus katkeb ja serveripark lõpetab töö. Töötajate tööprotsess on häiritud.	2	2	4 Klienditeenin- dusprotsess on katkenud ja ettevõtte osades tööprotsessi- des seisakud.	UPS'id kõikides kauplustes.
R23	Katkestused sidevõrgus	Sideühenduse katkemine sideettevõtte töö probleemide tõttu.	2	1	2 Ettevõtte tööprotsessid on häiritud	Sidekanalite dubleerimine, alternatiivsed sideallikad näit püsiühendus ja mobiilne internet, tulemüür jm seadmed.
R24	IT infrastruktuuri rikked	Riistvara rikked	2	1	2 Ettevõtte tööprotsessid on häiritud	Riistvara uuendamine vastavalt vajadusele, õigeaegsed ja plaanipärased hooldused. Monitoorimine ja nõuetele vastav serveriruum.
R25	Andmekadu	Andmebaaside ekslik muutmine või kustumine. Töötajate eksimuste tulemusel andmeid muudetakse või kaotatakse.	2	1	2 Ettevõtte IT tugiteenus ei toeta majandus- protsesside toimumist vajalikul määral.	Turvanõuete kehtestamine, ligipääsuõiguste rakendamine, kasutusvõimaluste segmenteerimine vastavalt ametikohale, varukoopiate tegemine.
R26	Puudused tarkvaras	Tootja- või arendajapoolsed puudused, mis ilmnevad	2	1	2 Ettevõtte IT tugiteenus ei toeta	Tarkvara soetamisel ettevõtte vajadusi arvestav tarkvara

		tarkvaras			majandus- protsesside toimumist vajalikul määral.	analüüs. Dokumentatsiooni ja spetsifikatsioonide olemasolu kontroll. Tootjapoolse garantii olemasolu.
--	--	-----------	--	--	---	---

Riskide maandamine on enamasti seotud kuludega. Tavaliselt saab hinnata tehtud kulutuste efektiivsust siis, kui tõepoolest midagi juhtub ja ennetavad meetmed õigustasid ennast. Kui aga ohud ei realiseeru, tunduvad riskide maandamiseks tehtud kulutused sageli mahavisatud rahana.

Riski mõõtmist ongi vaja selleks, et teada saada, kui palju on üldse mõistlik suurema kindlustunde saavutamiseks kulutada. Mitte mingil juhul ei ole mõistlik kulutada rohkem, kui süsteemide tõrke või mittetoimimise tõttu on võimalik kahju saada [Liigand, J. 2005 lk 59].

Tallinna Suveniir OÜ riskide hindamise analüüs on tehtud selleks, et riski maandamise meetmete väljatöötamine aitaks minimiseerida riskistsenaariumi käivitumisel tekkida võivat kahju.

3.13. Riski maatriks

Riskianalüüsisist ülevaatliku pildi saamiseks on Tallinna Suveniir OÜ kõik riskifaktorid kantud maatrikstabelisse (tabel 13), arvestades riskifaktori esinemise tõenäosust ja riskifaktori käivitumisel tekkiva tagajärje hinda.

Tabel 13. Tallinna suveniir OÜ riski maatriks

Tõenäosus	5					
	4					
	3	R10	R4, R12, R17, R19	R20	R8, R11, R15, R21	
	2	R23, R24, R25, R26	R5, R6, R13, R14, R18, R22		R3, R16	R1, R2, R7, R9
	1					
		1	2	3	4	5

Kriitiline
Kõrge
Keskmine
Madal
Minimaalne

Tagajäre hind

Riski maatriks näitab, et ettevõtte kõige kõrgema taseme riskifaktoriteks on eelkõige sellised faktorid, mis lähtuvad väliskeskonnast s.o. riigi- ja/või maailmamastaabis globaalselt tasandilt. Turismindussektorile, kus tegutseb ka meie ettevõtte, on kõikjal maailmas väga suure mõjujõuga kõikvõimalikud mastaapsed majandusliku ja/või poliitilise ning tervishoiualase ebastabiilsuse ilmingud.

Selliste riskifaktorite toimel juhtunud ettevõtte majandusnäitajate halvenemist ei saa ettevõtte omapoolsete ennetavate meetmetega kuidagi ise välistada või nende juhtumite tekkimise tõenäosust vähendada. Ainsaks ennetusmeetmeks jääb ettevõttele selliste riskifaktorite ellurakendumise tarbeks rahalise kriisireservi moodustamine.

Kolmandast tegevusaastast alates, kui ettevõttes on käivitunud mitmed uued struktuuriüksused tõstatub tähtsale kohale info liikumise risk. Selles etapis ei taga töötajate omavaheline suhtlus enam protsessidest üheselt arusaamist.

Aruandlussüsteemide juurutamine ja töökorraldusreeglite kehtestamine aitavad kindlaks määrata töötajate tegevuse-, kohustuse- ja vastutuse valdkonnad.

Oluliseks riskifaktoriks on veel likviidusrisk. Likviidsuskriisi tekkimine võib oluliselt pärssida ettevõtte tegevust ja arengut. Sellise olukorra ennetavate meetmetena tuleb pidevalt ja hoolikalt jälgida ettevõtte rahalise võimekuse olukorda ja omada reservvõimalust rahaliste vahendite suurendamiseks laenuvõtmise läbi.

3.14. IT SWOT

Ettevõtte IT SWOT-analüüsi eesmärgiks on kaardistada ettevõtte IT strateegilised tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud. Tabelis 14 on välja toodud Tallinna Suveniir OÜ IT strateegilised tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud ning nende seosed ettevõtte äri SWOT-iga. Ettevõtte IT SWOT-analüüs on aluseks edaspidiste strateegiliste IT juhtimisotsuste langetamisele.

Tabel 14. Tallinna suveniir OÜ IT SWOT

Tugevused	Seosed	Nõrkused	Seosed
ITS-T1: Hea meeskonnatöö ja efektiivselt toimiv kommunikatsioon	T5, N2	ITS-N1: Töötajatel vajalik koolitusperiood	N6
ITS-T2: Spetsialiseeritus	T10	ITS-N2: IT üksuse väiksus (üks töötaja) – töötajal peavad olema laiapõhjalised teadmised ja töökogemused ning puudub võimalus majasiseselt otsuseid arutada.	N2
ITS-T3: Tegevjuht ja IT töötaja on IT hariduse ja töökogemusega ning sarnaste süsteemide kogemusega	T1, T5		
ITS-T4: Paindlikkus	V1, V4		
ITS-T5: IT lahenduste optimaalsus läbi vabavaraliste ja/või tasuta lahenduste kasutamise	T9		

Ohud	Seosed	Võimalused	Seosed
ITS-O1: Uus töötaja ei kohane IT süsteemidega	O2	ITS-V1: Tehnoloogia areng	T11
ITS-02: IT töötaja lahkumine ja/või kvalifitseeritud tööjõu puudus	O2, O6		
ITS-03: Osaline sõltuvus välistest lahendustest	R24	ITS-V2: Tarkvara arendamise võimalus vastavalt vajadustele	V6
ITS-04: Rünnakud IT teenuste suhtes	R21, R23	ITS-V3: Võimalus luua töökindlad/head lahendused. Töötav toode/teenus koostööpartnerilt	T10
ITS-05: Seadusandluse muutused	O9, R11	ITS-V4: IT kulude optimeerimine vabavaraliste ja uudsete lahenduste abil	T9
Kõiks süsteemid luuakse nullist – süsteemide koostöövõime võib olla ebapiisav			
IT investeeringud võivad osutuda liiga kalliks (projektijuhtimise risk)			

3.15. IT tasakaalus tulemuskaart

Ettevõtte IT strateegia elluviimise kontrollimiseks ja hindamiseks on välja töötatud IT tasakaalus tulemuskaart. Tasakaalus tulemuskaart aitab fookuses hoida neid tegevusi, mida tuleb hästi teha ja neile tegevustele lisatud mõõdikud võimaldavad eesmärkide täitmise kontrollimisel vähendada tõlgendamisruumi.

Tallinna Suveniir OÜ IT tasakaalus tulemuskaardi erinevad aspektid on esitatud alljärgnevalt: finantsaspekt tabelis 15, kliendaspekt tabelis 16, protsessiaspekt tabelis 17 ja arenguaspekt tabelis 18. Kõigile neljale eespoolmainitud aspektile on seatud

eesmärgid ning vastavalt eesmärkidele mõõdikud ja sihtväärtused, mille ülesandeks on suunamine vajalikule tegevusele, mis peab aitama eesmärki täita.

3.15.1. Finantsaspekt

Tabel 15. Tallinna suveniir OÜ IT tasakaalus tulemuskaardi finantsaspekt

ID	Mõõdetav eesmärk	Seos äri TK-ga	Mõõdik	Sihtväärtus	Tegevus
IT.TTK1.1	Eelarves IT projektid	TTK1.5 TTK1.6	Eelarve täitmine	Varieeruvus kuni 20%	Projektide kasumlikkuse analüüs
IT.TTK1.2	IT eelarves püsimine	TTK1.5	Eelarve täitmine	Lubatud varieeruvus kuni 10%	Eelarveprotsess
IT.TTK1.3	IT varade efektiivsem kasutamine	TTK1.3	Varade kasutusaeg, varade kasutuskooormus	Tööajal 80% koormus. ITvarade tasuvusaeg (arvestades üleelukaarekuluseid) peab olema alla 4 aasta.	Varade kasutuse monitoorimine, analüüs

3.15.2. Kliendiaspekt

Tabel 16. Tallinna suveniir OÜ IT tasakaalus tulemuskaardi kliendiaspekt

ID	Mõõdetav eesmärk	Seos äri TK-ga	Mõõdik	Sihtväärtus	Tegevus
IT.TTK2.1	IT lahenduste kättesaadavuse tagamine (kassasüsteem)	TTK2.1, TTK2.2	Lahendused on kättesaadavad ja kasutatavad	Lahendused on 99% ulatuses kättesaadavad	Arendusprojektide kvaliteedi juhtimine ja analüüs, haldusprotsesside kvaliteedi juhtimine ning intsidentide ja probleemide haldus
IT.TTK2.2	Kliendi rahulolu tagamine	TTK2.1, TTK2.2	Kliendi rahulolu	95%	Töötajate koolitamine süsteemide

					kasutamiseks
IT.TTK2.3	IT süsteemid tagavad kvaliteetse, mugava ja uuendusliku tervikteenuse	TTK2.1, TTK2.2	Andmekadu	Lubatud andmekadu kuni 1% aastas	IT lahenduste projekteerimine

3.15.3. Protsessiaspekt

Tabel 17. Tallinna suveniir OÜ IT tasakaalus tulemuskaardi protsessiaspekt

ID	Möödetav eesmärk	Seos äri TK-ga	Möödik	Sihtväärtus	Tegevus
IT.TTK3.1	IT süsteemide töökindluse parandamine	TTK3.1	Käideldavus	99%	Arendusprojektide kvaliteedi juhtimine ja analüüs, haldusprotsesside kvaliteedi juhtimine ning intsidentide ja probleemide haldus
IT.TTK3.2	IT protsesside pidev parendus	TTK3.1	Vigade ja probleemide arv. Enesehinnangute tulemused	Väheneb igal aastal 20%. 80% parameetritest peavad olema tasemel „hea“	Monitooring. Enesehinnang ja analüüs
IT.TTK3.3	Riskide minimeerimine		IT riskide realiseerumise arv	1%-line vähenemine aastas	Riski juhtimine, turvalisuse monitoorimine

3.15.4. Arenguaspekt

Tabel 18. Tallinna suveniir OÜ IT tasakaalus tulemuskaardi arenguaspekt

ID	Mõõdetav eesmärk	Seos äri TK-ga	Mõõdik	Sihtväärtus	Tegevus
IT.TTK4.1	IT üksuse töötaja rahulolu suurendamine	TTK4.3	Töötaja rahulolu %	Rahulolu indeks 90%	Motivatsiooni-pakettide arendamine (koolitused, premeerimine jmt). Töökeskkonna parandamine.
IT.TTK4.2	IT töötaja erialane areng	TTK4.1	Töötaja kvalifikatsiooni kategooria	Kaks kvalifikatsiooni kategooriat	Töötajate täiendkoolitus.
IT.TTK4.3	IT süsteemide kaasaegsus		IT süsteemide vanus	Max 8 aastat	Süsteemide monitooring ja analüüs ning IT arengukava koostamine

3.16. Projektid ja programmid

Ettevõtte IT arenguplaanile ja IT tasakaalustatud tulemuskaardile tuginedes on ettevõttel plaanis ellu viia mõningad projektid, mis on välja toodud alljärgnevas tabelis (tabel 19)

Tabel 19. Tallinna suveniir OÜ projektid ja programmid

Projekti ja programmi nimetus	Projekti ja programmi kirjeldus
Töötajate arenguprogramm	Töötajate koolitamine ja elukestva õppe teostamine
SLA * lepingute ülevaatus ja uuendamine	Sisseostetavate teenuste monitooring, hinnakirjade uuendamine
Riskianalüüs	IT audit, riskide kaardistamine, riskide maandamise lahenduste väljatöötamine
Igaaastane enesehindamine	Teostatud arendustööde analüüs ja tulevase arenguvajaduse kaardistamine

* SLA (*Service Level Agreement*) on teenuse pakkuja ja kasutaja vaheline leping, mis fikseerib teenuse kvaliteedinäitajad.

3.17. IT valitsemine

IT valitsemine on katkematu tsükkel, mille käigus luuakse strateegias kirjeldatud lisaväärtused. Strateegia täitmist on vaja jälgida ja tulemusi mõõta ning vajadusel tuleb strateegiasse sisse viia muudatused. Igal ettevõttel on oma missioon, visioon, väärtused, eetika, kultuur, regulatsioonid ja sektoripõhised iseärasused, millega tuleb arvestada. Mitmed aspektid võivad ajapikku muutuda ja seetõttu on IT strateegia teekond, mida mööda minnakse, mitte sihtpunkt, kuhu tahetakse jõuda [Adler, R. 2011].

Eeltoodut aluseks võttes võib tõdeda, et käesoleva magistritööna Tallinna Suveniir OÜ tarbeks välja töötatud IT strateegia on kindlasti samuti ajas muutuv, kuid tema eesmärgiks jääb toetada ettevõtet tema arengus ja eesmärkide saavutamisel.

4. KOKKUVÕTE

Ettevõtte strateegiat vajatakse selleks, et teada, kuidas saavutada püstitatud eesmärgid ja järgida ettevõtte missiooni, milleks Tallinna Suveniir OÜ puhul on pakkuda oma klientidele positiivset emotsiooni ja meeldivat mälestuseset Tallinnast. Ettevõtte äristrateegia on koostatud strateegia nelja põhielemendi – juhtmõte, võimalused ettevõtte profileerimiseks, toote-turu prioriteedid ja ettevõtte strateegilised võtmeaspektid alusel.

Ettevõtte edukuse tagamise üheks eelduseks on sellise strateegia väljatöötamine, mis aitab ettevõttel luua olulisi ja püsivaid konkurentsi eeliseid. Strateegia on vahendiks ettevõtte eesmärkide saavutamisel. Ettevõtte jaoks on oluline, et oleks välja töötatud sellised strateegiad, mis viiksid soovitud tulemusteni kõige efektiivsemal viisil.

Tallinna Suveniir OÜ puhul on tegemist turismisektori kaubandusse siseneda sooviva, rajatava väikeettevõttega ja seepärast on prioriteediks saavutada strateegia abil töötulemus, mis rahuldaks klientide soove võimalikult hästi. Turistidele suunatud kaubanduse nišis valitseb tihe konkurents, kuid omanäolise, konkurentidest erineva kaubaga turule tulijal ja atraktiivse asukohaga kaubanduspinda omaval ettevõttel on Tallinnas sellesse sektorisse sisenemisel võimalus saavutada häid majandustulemusi. Oluline on võime edestada konkurente millegagi, neist üle olla kauba kvaliteedi, hinna, sortimendi jne osas või olla neist säästlikum ja atraktiivsem. Tallinna Suveniir OÜ puhul on edukuse võtmeteguriteks kaubanduspinna atraktiivne asukoht, eristumine konkurentidest pakutava kauba sortimendi ja kvaliteedi osas ning klienditeeninduse professionaalne tase.

Tallinna Suveniir OÜ äristrateegia koostamise käigus on välja töötatud ettevõtte missioon, visioon, põhiväärtused, ärieesmärgid ja SWOT analüüs. Kaardistades ettevõtte edukust kõige enam määravad strateegilised tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud, annab SWOT analüüs võimaluse kanda see info üle strateegilisteks juhtimisotsusteks. SWOT-i abil kokku võetud ettevõtte strateegiline võimekus sobitatakse väliskeskkonna võimalustega. Käesolevas magistritöös kajastatud ettevõtte eesmärgid on kooskõlas tema võimaluste, tugevuste, nõrkuste ja ohtudega. Seejärel on koostatud ettevõtte strateegiakaart, kuhu on kirja pandud nii ettevõtte eesmärgid kui sammud, mida tasakaalus tulemuskaardi igas aspektis on vaja teha. Näiteks on ettevõtte jaoks väga oluline suurendada oma müügitulu selliste klientide läbi, kes hindavad head klienditeenindust, siis tasakaalus tulemuskaardi kliendiaspektist lähtudes on eesmärgiks kliendi rahulolu suurendamine; arenguaspektist lähtudes on sama tulemuse saavutamiseks oluline töötajate täiendkoolitus ja mitme võõrkeele valdamiseks keeleõpe. Need tegevused võimaldavad kindlustada kõrgel professionaalsel tasemel klienditeeninduse ja saavutada püstitatud eesmärgi täitmise. Kui eesmärgid ja võtmetegevused, mis nende täitmiseks teha tuleb, on selged, siis jaotatakse nende alusel igale struktuuriüksusele ja lõpuks igale töötajale ülesanded. Paikapandud mõõdikute järgi kontrollitakse pidevalt, kuidas töötajad oma eesmärkide täitmisega hakkama saavad ja antakse neile tagasisidet. Tallinna Suveniir OÜ puhul on tegemist väikeettevõttega ja ettevõtte juhil

on võimalik endal pidevalt kursis olla ettevõttes toimuvaga, seepärast ei rakendata ressursside kokkuhoiu otstarbel kõiki tasakaalus tulemuskaardi võimalikke funktsioone. Ühe võimalusena rakendatakse töötajate poolt eesmärkide täitmise ja motivatsioonisüsteemi omavahelist sidumist. Eesmärkide täitmisest sõltub töötajate tulemustasu.

Ettevõtte äristrateegia väljatöötamise käigus on kaardistatud kõik ettevõtte jaoks olulisemad protsessid. Protsesside kaardistamine on abivahendiks ettevõttes kavandatavate tegevuste optimeerimiseks. Protsesside analüüs aitab määratleda protsesside efektiivsust ettevõtte eesmärkide saavutamisel. Tallinna Suveniir OÜ protsessikaartide loomise üheks eesmärgiks oli leida võimalused protsesse toetavate infotehnoloogiliste lahenduste loomiseks.

Käesolevas töös kavandatud ettevõtte IT strateegia aluseks on äristrateegia, sest antud ettevõttes on IT ülesanne võimaldada ja parendada äritegevust. Ärieesmärke aitab saavutada IT tugi ja ärieesmärkidest tulenevad IT eesmärgid. IT eesmärkide saavutamiseks on kavandatud IT strateegia.

Loodud IT strateegia on orienteeritud klientide, kauplusteketi, kesklae ja kõikide teiste ettevõtte struktuuriüksuste sidusa koostöö tagamisele. IT strateegia alusel loodud infosüsteem aitab juhtkonnal vastu võtta õigeid strateegilisi juhtimisotsuseid, selleks peab loodav infosüsteem tagama õigete ja operatiivsete aruannete ning kokkuvõtete kättesaadavuse. IT strateegia elluviimine võimaldab ettevõttel tagada ka kiire ja operatiivse infovahetuse struktuuriüksuste vahel ja tööprotsesside optimaalse korraldamise.

Käesolevas magistritöös kavandatud IT strateegia on teostatud analüüsides ettevõtte IT rolli, eesmärke, missiooni, visiooni, infosüsteemile esitatavaid nõudeid, müügi- ja laosüsteemi funktsionaalsust. Töö käigus on välja töötatud IT infrastruktuur, protsessid, arengukava, riskianalüüs, riski maatriks, SWOT-analüüs ja tasakaalus tulemuskaart. Käesolevale magistritööle püstitatud eesmärk on teostatud tööga täidetud – välja on töötatud alustava ettevõtte Tallinna Suveniir OÜ äri- ja IT strateegia.

Ettevõtte äristrateegia koostamisega on ära seletatud, miks ettevõtte selles ärivaldkonnas tegutseb, kuhu ta soovib jõuda ja milliseid teid ta kasutab eesmärgile jõudmiseks. Ettevõtte eesmärkide saavutamiseks on kavandatud ettevõtte tegevusi toetav IT strateegia ja vastavad IT arendustööd eesmärkide saavutamiseks.

SUMMARY

Company's strategy is needed to know how to achieve set targets and to follow company's mission, in case of Tallinna Suveniir OÜ is to offer positive emotions and nice memento of Tallinn to the clients. Company's business strategy is made-up on the base of four principal elements – leading principle, options to profile the company, product-market priorities and strategic key positions of the company.

One of the presumption to guarantee success of the company is to elaborate such strategy which enables for the company to create essential and stable competition advantages. There is essential for the company that such strategies are worked out, which the most effective way would take to wished results.

In case of Tallinna Suveniir OÜ it concerns a future small company, which wishes to enter in trading in tourism sector and that is why the priority is through strategy to achieve the work result, what would satisfy as well as possible the clients' needs. There is a tight competition in the niche of tourist-orientated trading, but the distinctive newcomer, with goods different from competitors and company having attractive sales area in Tallinn when enter to this sector has chance to achieve good economical results. Essential is ability to overcome competitors in something eg. quality of goods, price, assortment; or to be more sustainable and attractive. For Tallinna Suveniir OÜ the key factor of success is attractive sales area, differentiation from competitors by goods assortment and quality and professional level of client service.

During compilation the business strategy of Tallinna Suveniir OÜ the company's mission, vision, core values, business targets, SWOT analysis have been worked out. When mapping the most decisive strategic strenghts and weaknesses, opportunities and threats for the company, SWOT analysis gives a chance to carry it over to strategic managing decisions. Company's strategic potential collected by SWOT will be matched with opportunities of the external environment. In the current thesis recorded company's targets are consistent of the its opportunities, strenghts, weaknesses and threats. As the next step the company's strategy map will be made-up where both company's targets and steps are written down what is needed to do in every aspect of the balanced scorecard. For example, there is very essential for the company to increase its sales profit through these clients who value good client service, on the basis of the balanced scorecard is a target to increase clients satisfaction; on the basis of development aspect to achieve the same result is essential supplement training for workers and language learning to acquire different languages. These activities enable to secure client service on high professional level and achieve set targets. When the targets and key activities what needed to do for completing targets are clear, the tasks on these basis are divided to every structure unit and to each worker. By the fixed metrics constantly is controlled how workers cope with their tasks and they are given feedback. In case of Tallinna Suveniir OÜ it concerns a small company and the manager has chance to stay informed with actions in the company, therefore not all balance scorecard functions are

applied to save resources. As one of the opportunities completing targets by workers and mutual binding of motivation system is implemented.

The most essential processes for the company are mapped during elaborating the company's business strategy. Mapping the processes is a resource for optimization of planned actions in the company. Process analysis helps determine efficiency of processes in achieving company's targets. One of the targets to create process cards for Tallinn Suveniir OÜ was to find opportunities to create information technologies supporting processes.

Business strategy is the basis of the IT strategy in the planned company in this thesis, because IT's task is enable and improve business. IT support helps to achieve business targets and IT targets follow business targets. IT strategy is designed to achieve IT targets.

Created IT strategy is orientated to guarantee smooth cooperation between clients, chain, central warehouse and all other structures. Information system based on IT strategy helps management to receive right strategic managerial decisions. Implementing IT strategy enables to company ensure also fast and smooth information exchange between structure units.

Planned IT strategy in the current thesis is completed analysing company's IT role, target, mission, vision, requirements to information system, functionality of the sales and store systems. There are worked out IT infrastructure, processes, development plan, risk analysis, risk matrix, SWOT analysis and balanced scorecard. The target raised for the current magister thesis is performed by this work – start-up company Tallinna Suveniir OÜ's business and IT strategy has been worked out.

There is explained by compilation the company's business strategy why company is acting in this business field, where it wishes to reach and what ways it uses to reach the target. To achieve the targets IT strategy is designed supporting company's activities and relevant development works to achieve targets.

KASUTATUD KIRJANDUS

- Adler, R. 2011. IT valitsemisest. AA Nr 1, 2011.
- Alas, R. 1997. Strateegiline juhtimine. Kirjastus Külim, Tallinn.
- Cassidy, A. 1998. A Practical Guide to Information Systems Strategic Planning. CRC Press LLC.
- Isotamm, A. 1998. Infosüsteemide projekteerimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Kaplan, R. S., Norton P. 2002. Probleemid strateegiaga? Siis kaardistage see. Director Meedia, September 2002.
www.director.ee/probleemid-strateegiaga-siis-kaardistage-see/
- Karjus, P. 2003. Strateegia audit. Läbimõeldud sõjaplaanid äris. Estonian Business School. Kirjastus EBS Print.
- Leiman, J., Skärvad, P-H., Teder, J. 2003. Strateegiline juhtimine. Kirjastus Külim, Tallinn.
- Liigand, J. 2005. Ettevõtte riskid – äratundmine ja maandamine. Äripäeva Kirjastuse AS.
- Leis, P. 2013. IDU0040 Infosüsteemide strateegiline arendamine ja juhtimine.
www.moodle.hitsa.ee/course/view.php?id=7557
- Mikli, T. 1998. Sissejuhatus infosüsteemidesse. TTÜ Informaatikainstituut.
- Oraas, J. 2011. IKT väärtuse hindamine. EUCIP, BCS Koolitus.
www.e-uni.ee/e-kursused/eucip/juhtimine/3_ikt_vrtuse_hindamine.html
- Reiljan, A. 2002. Ettevõtte: teooria ja rakendused. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Rünkla, J. 1996. Ettevõtte finantsseisund, konkurents ja strateegia. Kirjastus Külim, Tallinn.
- Sakkeus, J. 2008. Tasakaalus tulemuskaart – 10 aastat Eestis! DIRECTOR MEEDIA.
www.director.ee/tasakaalus-tulemuskaart-10-aastat-eestis/

Sild, A. 2012. Protsessijuhtimise A ja O.

www.konverentsid.ee/wp-content/uploads/2012/11/ants-sild.pdf

Sjöholm, H. 2001. Tehnoloogia ja konkurentsivõime. Töövahend ettevõtetele tehnoloogiastrateegia koostamiseks. ESTAG EAS Tehnoloogiaagentuur, Kirjastus Iloprint.

Talmar, M. 2011. 5 kindla peale soovitud algajale protsessijuhtijale.

www.director.ee/5-kindla-peale-soovitust-algajale-protsessijuhtijale/

Tonndorf, H. G. 2002. Kuidas kaubelda 21. sajandil? Kirjastus Külim.

Valmra, E. 2012. Strateegiline juhtimine väikefirmas.

www.majandus24.postimees.ee/762684/strateegiline-juhtimine-vaikefirmas

Viilup, L. 2011. IKT juhtimine. EUCIP BCS Koolitus.

www.e-uni.ee/e-kursused/eucip/juhtimine/2_ikt_juhtimine.html

Weinberg, M. 2015. Müügi kasvatamine. Kuidas võita uusi kliente. Äripäeva Kirjastus.

Wilson, F. 2013. MappIT framework identifies and positions all key concepts which can support the IT strategists in defining the IT Strategy.

www.frankitecture.wordpress.com/2013/11/16/an-it-strategy-framework/