

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Djanne Tipka

**RESSURSSIDE JA VÕIMEKUSTE ARENDUSSE TEHTUD
INVESTEERINGUTE MÕJU ETTEVÕTTE TULEMUSTELE:
EESTI TURISMIETEVÕTETE NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: dotsent Mait Rungi

Tallinn 2015

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Djanne Tipka

Üliõpilase kood: 063112

Üliõpilase e-posti aadress: tipka.djanne@gmail.com

Juhendaja dotsent Mait Rungi arvamus:

Töö vastab uurimistööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT.....	5
SISSEJUHATUS	6
1. TURISMI MÕISTE JA TURISMIMAJANDUSE ÜLDISELOOMUSTUS.....	9
1.1. Turismi mõiste	9
1.2. Turismimajanduse üldiseloomustus	13
2. TEOORiate KÄSITLUS	21
2.1. Ressursipõhine teooria	21
2.2. Dünaamilise võimekuse teooria	25
2.3. Konkurentsieelise teooria.....	28
3. UURINGU MEETOD, VALIM JA KORRALDUS.....	32
3.1. Uuringu meetod.....	32
3.2. Uuringu valim	33
3.3. Uuringu korraldus	34
4. RESSURSSIDE JA VÕIMEKUSTE ARENDUSSE TEHTUD INVESTEERINGUTE MÕJU TULEMUSTELE: EESTI TURISMIETTEVÕTETE NÄITEL	39
4.1. Tulemused ja analüüs.....	39
4.2. Investeeringute mõju analüüs.....	51
4.3. Järeldused ja ettepanekud.....	63
KOKKUVÕTE.....	68
SUMMARY	71
KASUTATUD KIRJANDUS	75
LISAD.....	81
Lisa 1. Turismisüsteem	81
Lisa 2. Eesti turismi arengukava 2014-2020 eelarve	82
Lisa 3: Küsimustik	83
Lisa 4. Üldkogumisse kuulunud ettevõtted maakonniti.....	90
Lisa 5. Eestis registreeritud majutus ning majutus-ja toitlustusteenust osutavad ettevõtted	90

Lisa 6. Majutusettevõtete liigid.....	91
Lisa 7. Eestis registreeritud majutus ning majutus-ja toitlustusteenust osutavad ettevõtted töötajate arvu järgi 2013 aasta lõpu seisuga.....	92
Lisa 8. Ressursside olemasolu ja toimimine uuringus osalenud ettevõtetes.....	93
Lisa 9. Võimekuste olemasolu ja toimimine uuringus osalenud ettevõtetes	94

ABSTRAKT

Käesoleva magistritöö peamine eesmärk oli kaardistada Eesti turismiettevõtetes toimivad ja oluliseks peetavad ressursid ning võimekused. Selgitada välja, millised neist on konkurentsieelist tagavad ehk võtmeressursid ja tuumvõimekused. Selleks uuris autor aastatel 2006-2013 ressursside ja võimekuste arendusse tehtud investeeringute mõju konkurentsieelise saavutamisele ehk külastajate arvule, käibele ja kasumile. Lisaks uuris autor erinevate finantseeringute allikate, sh toetuste, mõju ettevõtte tulemustele. Uuringu läbiviimiseks kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit ning andmete analüüsimisel korrelatsioonianalüüsi, regressioonianalüüsi ja T-test analüüsi meetodeid. Uuringus osales kokku 119 Eesti turismiettevõtet.

Saadud tulemustest selgus, et kõik Eesti turismiettevõtjate poolt võtmeressurssideks ja tuumvõimekustest peetud ressursid ja võimekused ei taga konkurentsieelist. Paremaid majandustulemusi ja seeläbi konkurentsieelist aitasid saavutada inimressursi ja selle kompetentsuse, infrastruktuuri ja koostöövõrgustike olemasolu ning võimekus tagada kliendirahulolu, märgata ärivõimalusi ning teha turundust. Ettevõtte tulemusi mõjutas kõige enam investeeringud, mis olid tehtud Töötukassa ja Põllumajandus Registrite ja Informatsiooni Ameti toetustega.

Tulemustes lähtuvalt tegi autor Eesti turismiettevõtetele ettepanekuid edaspidisteks investeeringuteks.

Võtmesõnad: turism, turismimajandus, ressurss, võtmeressurss, võimekus, tuumvõimekus, konkurentsieelis

SISSEJUHATUS

Turism on üks kõige kiiremini arenev majandusharu maailmas, muutudes aastatega järjest tugevamaks ning on püsinud heal tasemel ka majanduslikult keerulistel aastatel. Turismiga kaasnevad majandustulemused on tähtsad nii riikide kui ülemaailmse majandusarengu seisukohast. Turismimajanduse all peetakse silmas eelkõige turismiettevõtlust, mis tegeleb turismiteenuste pakkumisega, luues külastajatele vaatamisväärsuseid, infrastruktuuri ning tooteid ja teenuseid.

Turismimajanduse kiire areng on kaasa toonud turismiettevõtluse tiheda konkurentsi. Konkureerimise vorm ja konkurentsieelise kujundamine on üheks peamiseks teguriks ettevõtte ellujäämise tagamisel. Konkurentsieelise kujundamiseks ei piisa ettevõtetel enam lihtsalt materiaalsete varade omandamisest, kulude kontrollist, kvaliteedi hoidmisest, varude optimeerimisest, vaid vaja on pidevalt avastada uusi ärilisi võimalusi (Teece 2007).

Nii nagu ressursipõhiste teooriate järgi osade ressursside olemasolu ettevõttes aitab kaasa konkurentsivõime saavutamisele, mõjutavad ka osad võimekused ettevõtte tulemuslikkust rohkem kui teised (Barney 1991). Selleks, et saavutada konkurentsiturul ressursi ning võimekuste põhine konkurentsieelis, on oluline välja selgitada need võtmeressursid ja tuumvõimekused ettevõttes, mis tagavad konkurentsieelise ja seeläbi ka parema ettevõtte tulemuslikkuse (Rungi 2014). Edaspidiseid arendustegevusi tehes keskenduda ettevõttele just nendele võtmeressursside ja tuumvõimekustele.

Arendustegevusi tehes on ettevõttele vaja teha investeeringuid. Investeeringute vahendite leidmiseks on ettevõttele peamiselt kaks võimalust: leida finantseeringud välistest allikatest – laenuid sh pangalaenuid, toetused või sisemistest allikatest st kasumi või varade arvelt (Hottenrott, Peters 2012).

Millistest allikatest, mis mahus ning millistesse ressurssidesse ja võimekustesse tehtud investeeringud mõjutavad ettevõtte konkurentsieelise saavutamist ning seeläbi ka ettevõtte tulemuslikkust kõige enam, on peamised küsimused, millele soovib vastuseid leida käesoleva uurimistöo autor.

Uuringu objekt, Eesti turismiettevõtted, ja nende poolt tehtud investeeringute mõjuanalüüsi teema valikul said peamisteks ajenditeks: 1) käesoleva töö autori seotus turismisektoriga - olles viis aastat Lääne-Eesti väikesaarel tegutsenud turismiettevõtte juht ning seistes silmitsi tehtud investeeringute vähese mõjuga lõpptulemustele; 2) turismiettevõtete ressursside mõju vähenemine uuritavus ja võimekuste mõju puudulik uuritavus ettevõtte tulemustele nii Eestis kui ka mujal maailmas; 3) Euroopa Liidu struktuurüksuste toetuste rahastuse aktuaalsus Eestis.

Käesoleva töö uurimisküsimuse – võtmeressursid ja tuumvõimekused, kui konkurentsieelise saavutamise vahendid – lahenduseks püstitati hüpotees: võtmeressurssidesse ja tuumvõimekustesse tehtud investeeringud omavad oluliselt suuremat mõju ettevõtte tulemustele (Barney 1991).

Töö eesmärgiks on selgitada välja, millistesse ressurssidesse ja võimekustesse ning millistest finantseeringute allikatest tehtud investeeringud avaldavad enim mõju ettevõtte tulemustele. Eesmärgi saavutamiseks püstitati mitu ülesannet: 1) kaardistada Eesti turismiettevõtetes olemasolevad ja toimivad ressurssid ning võimekused; 2) selgitada välja, millised neist on võtmeressursid ja tuumvõimekused; 3) analüüsida ressursside ja võimekustesse tehtud investeeringute mõju, lähtudes investeeringu allikast ning summast, ettevõtte külastajate arvu, käibe ning kasumile; 4) teha ettepanekuid Eesti turismiettevõtetele edaspidisteks investeeringute tegemiseks.

Lähtudes käesoleva uurimistöö autori seotusest Lääne-Eestiga ning sellest, et Lääne-Eesti, olles Eestis ja üle maailma tuntud kui mereäärne kuurortpiirkond, omab asukohaeline tõttu teatud konkurentsieelist, võrdleb autor omavahel Lääne-Eestis tegutsevate turismiettevõtete ressursside ja võimekuste olemasolu ning toimimist ülejäänud Eesti maakondades tegutsevate turismiettevõtetega.

Töö koosneb neljast peatükist, millest esimene ja teine on teoreetilist laadi ning kajastavad eesmärkide saavutamiseks vajalikke kontseptsioonide käsitlemist ja analüüsi. Esimeses peatükis kajastatakse turismi mõistet ja turismimajanduse üldiseloostust, teine peatükk keskendub ressursside, dünaamiliste võimekuste ja konkurentsieelise teooriate käsitlemisele. Kolmas peatükk kirjeldab uuringus kasutatud meetodit, valimit ning uuringu korraldust ja neljas peatükk koosneb ressursside ja võimekuste auditist ning perioodil 2006-2013 ressursside ja võimekuste arendusse tehtud investeeringute mõjuanalüüsist, järeldustest ja ettepanekutest Eesti turismiettevõtetele.

Kasutatud kirjandus põhineb peamiselt võõrkeelsetel artiklidel ning eestikeelsetel internetiallikatel ja raamatutel. Eestikeelsete allikate vähene kasutus on tingitud teemakohaste akadeemiliste allikate nappusest.

Magistritöö autor soovib tänada töö juhendajat Mait Rungit, kes oma professionaalsuse ja asjalike kommentaaridega aitas kaasa käesoleva uurimistöo valmimisele. Suured tänud Kihnu turismiettevõtjatele, kelle mõjul sai tehtud teema valik ja püstitatud uurimisprobleem. Samuti soovib autor tänada kõiki 119 uuringus osalenud turismiettevõtet, kellest igaüks andis uuringu tulemuste saamiseks oma väärtusliku panuse.

1. TURISMI MÕISTE JA TURISMIMAJANDUSE ÜLDISELOOMUSTUS

1.1. Turismi mõiste

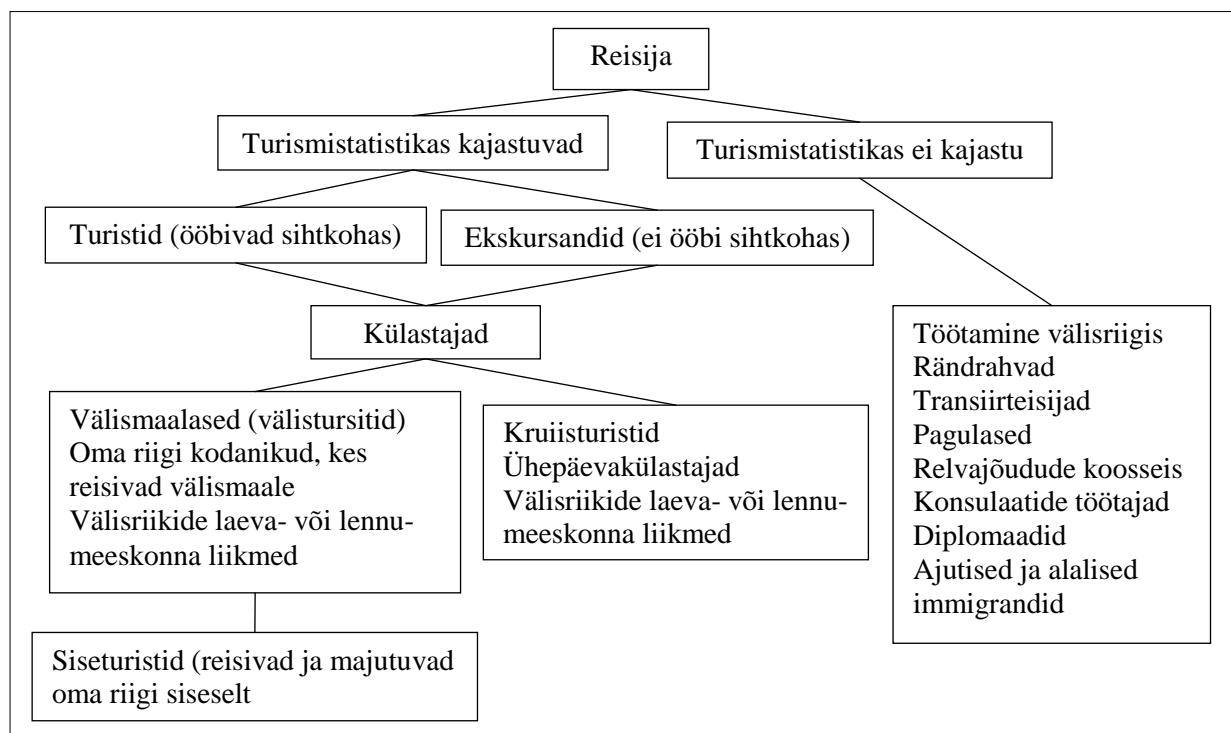
Mõiste turism tuleb ladinakeelsest sõnast *tornare* ja kreekakeelsest sõnast *tornos* ning tähendab liikumist ümber keskpunkti või telje. Mõistet turism ja turist kasutati ametlike terminitena esmakordselt 1937. aastal Rahvaliidu (League of Nations) poolt kui inimeste reisimist välismaale kauemaks kui 24 tunniks (Simon 2010).

Maaailma Turismiorganisatsiooni (UNWTO) (United Nations World Tourism Organization) määratluse järgi defineeritakse turismi kui inimeste liikumist väljapoole oma igapäevast elukeskkonda puhkuse, äri või muudel eesmärkidel, kestusega mitte vähemaks kui kahekümne neljaks tunniks ning mitte kauemaks kui üks aasta (UNWTO 2013). Hunt ja Layne defineerivad turismi, kui inimeste ajutist liikumist sihtkohariiki, mis asub väljaspool nende igapäevast elu - ja töökeskkonda ning sihtkohariigis loodud tingimused tegevuste ja vajaduste rahuldamiseks (Hunt, Layne 1991).

Turukäsitluses koosneb turism peamiselt kahest juhtivast jõust (Gunn, Var 2002): nõudlusest ja pakkumisest ning pakkumine jaguneb omakorda transpordiks, teenusteks, informatsiooniks, edendamiseks ning atraktsioonideks ja huviväärtusteks. Turisminõudluse tegelikeks tekitajateks ehk tõmbeteguriteks on motivaatorid, mis ärgitavad külastajaid sihtkohta tulema (sündmused, ajalugu, loodus, atraktsioonid, äri, tegevused jm). Selleks, et turist saaks külastuselamust kogeda on vaja erinevaid toetavaid tooteid - transporti, majutust, toitlustust ja mitmesuguseid muid teenuseid, seega ei ole turism selgepiiriline majandusharu, vaid kõikjale tungiv teenuste ja tööstustegevuste valdkond (Wahab, Cooper 2001), sisaldades nii otseseid kui ka kaudseid komponente: teenindus, kaubandus, kultuur jne. Ruumilises kontseptsioonis liigitub turism kolmeks (Tooman 2010):

- 1) väljaminev turism (*outbound tourism, outgoing tourism*) on riigi elanike reisimine väljapoole riigi territooriumi;
- 2) sissetulev turism (*inbound tourism, incoming tourism*) on riiki tulnud külastajate reisimine riigi territooriumil asuvatesse paikadesse;
- 3) siseturism (*domestic tourism*) on riigi elanike reisimine riigi territooriumil asuvatesse, kuid väljapoole nende igapäevast elukeskkonda jäävatesse paikadesse.

Samas ei saa igat reisimist pidada turismiks ja turistiks ei saa pidada samuti igat reisijat. Eesti Riiklik Turismiarengukava (TAK) defineerib turistiks isikut sarnaselt UNWTO-le (vt joonis 1), kelle reis väljapoole oma igapäevast elukeskkonda hõlmab vähemalt üht ööbimist sihtkohta (MKM 2013).



Joonis 1. Reisijate liigitus (UNWTO 2013)

Theobaldi definitsioonidest lähtudes võime turistiks nimetada isikut, kelle reisi eesmärk on (Theobald 2005):

- 1) meelelahutus, puhkus või mõni muu perega, tervisega seonduv isiklik põhjus;
- 2) konverents, teaduslik või diplomaatiline kohtumine, usu või spordiga seonduv reis;

- 3) tööga seotud;
- 4) kruiis, ka juhul, kui kruiisi kestvus on vähem kui 24 h.

Turismi majandustulemused on tähtsad nii riikide kui ülemaailmse majandusarengu seisukohast. Turismimajandus on keerukas majandusharu, mille all mõeldakse eelkõige turismiettevõtlust, mis tegeleb turismiteenuste pakkumisega. Samas on turismimajanduse reguleerimisel ja korraldamisel oluline roll avaliku sektori (riik, kohalikud omavalitsused, avalik-õiguslikud asutused, nende organid), kolmanda sektori (mittetulundusühenduse) ja erasektori organisatsioonidel. Turismimajanduse moodustavad ettevõtted, mis loovad külastajale vaatamisväärsused, infrastruktuuri ning teenused, lõpptooteks on paljudest komponentidest koosnev külastuselamus. Positiivse külastuselamuse loomine on äärmiselt oluline, kuna võib kaasa tuua korduva külastuse või siis soovitud potentsiaalsetele turistidele. Vastavalt Turismiseaduse paragrahv 2 lõige 2 kohaselt sätestatule on turismimajanduse põhikomponentideks (Turismiseadus, § 2 lg 2):

- 1) reisieetvõtja poolt reisieenuse osutamine;
- 2) majutus- ja toitlustusteenuse osutamine;
- 3) majutusteenuse osutamine;
- 4) konverentsiteenuse osutamine;
- 5) majutus- ja taastusraviteenuse osutamine;
- 6) giiditeenuse osutamine;
- 7) giidi-tõlgiteenuse osutamine;
- 8) reisisaatja teenuse osutamine.

Turismimajanduse ja turismiettevõtluse toimimiseks ja arendamiseks on vaja tunda turismimajanduse terviküsteemi (Tooman 2010). Turismisüsteemi on uuritud ja kirjeldatud paljude teadlaste poolt, igäiks neist on süsteemi edasi arendanud ja täiendanud. Turismisüsteemi mõtestamisega alustati 20. sajandi seitsmekümnendatel aastatel ning sellest ajast on turismiajalukku jäädvustatud järgmiste teadlaste tööd (Ibid):

- 1) P. Chau kirjeldas 1997. aastal turismisüsteemi järgmiselt – turistid kui nõudluse tekitajad, reisieetvõtlus kui nõudlusele vastavate teenuste pakkumine ja huviväärsused kui turismitooted. Ta iseloomustas nende omavahelisi seoseid ja eesmärke;
- 2) C. Gunn iseloomustas 1979. aastal oma turismi planeerimist käsitlevas raamatus turismi kui fundamentaalset süsteemi, mis hõlmab viit komponenti: turistid, transport,

huviväärsused, teenused-rajatised ja informatsioon.

Leiper lülitas oma süsteemi samuti viis komponenti: turistid, turiste lähetavad piirkonnad, transpordikoridorid, sihtkohapiirkonnad ja turismiettevõtlus, mis toimivad vastavas füüsilises, kultuurilises, sotsiaalses, majanduslikus, poliitilises ja tehnoloogilises keskkonnas (1979). Pooni käsitluses (1993, 206-207) koosneb turismisüsteem üheksast elemendist, millest kaheksa on reisi- ja turismiteenuste pakkujad (lennuliinid, aktiivsete tegevuste pakkujad, majutusettevõtted, sihtkohtades muude teenuste pakkujad, reisikorraldajad, sissetuleva turismi korraldajad, reisikonsultandid ja finantsteenuse pakkujad) ning viimane grupp on turistid ja reisijad, kellele teenust osutatakse (vt lisa 1). Turismi "liittoode" sisaldab transporti, majutust, toitlustust, looduslikke ressursse, meelelahutust ning muid vahendeid ja teenuseid nagu kauplused, pangad, reisibürood ja reisikorraldajad. Turismisüsteemi edasiarendamise tulemusel on jõutud järeldusele, et pea iga inimtegevuse valdkond ja iga inimene on ühel või teisel moel sellesse süsteemi kaasatud. Traditsioonilised turismivaldkonnad nagu majutus, transport ja reisieetevõtlus, pakuvad tööd vaid vähesele osale neist ettevõtlusvaldkondadest, mis tegelikult saavad tulu turismimajandusest.

Eelnevatest definitsioonidest lähtuvalt võib defineerida turismi kokkuvõtvalt kui keerukat, ettevõtlusele suunatud majandusharu, mille peamiseks eesmärgiks on pakkuda külastajatele erinevaid turismiteenuseid ja tooteid.

1.2. Turismimajanduse üldiseloostus

Turism on üks kõige kiiremini arenev majandusharu maailmas, muutudes viimaste aastatega järjest tugevamaks ja on püsinud heal tasemel ka majanduslikult keerulistel aastatel. Hästi toimiv turismimajandus saab eksisteerida ning areneda, kui seda toetab riigi turismipoliitika, kohalikud ettevõtted, kogukonnad ja omavalitsused. Turismimajanduse kiire areng ning inimeste vajaduste ja võimaluste kasv on mitmekesistanud turismiettevõtlust. Turismiettevõtteid on väga palju ja neid tuleb üha juurde. Kui turismimajandus on orienteeritud peamiselt külastajate vastuvõtule sihtkohas, siis puhkemajandus ja –ettevõtlus laiemas tähenduses hõlmab ka vastavate tingimuste loomist ja teenuste pakkumist kohalikele elanikele (Tooman 2010).

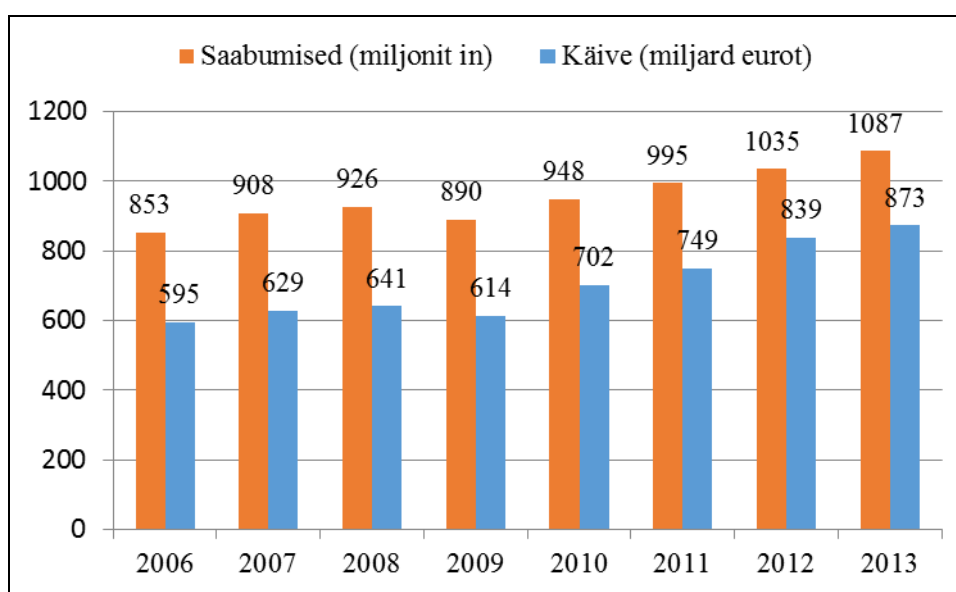
Alates eelmise sajandi teisest poolest hakkas UNWTO süstemaatiliselt koguma statistikat turistide liikumise kohta ühest riigist teise, tehes erinevaid mõju-uuringuid, hindamaks turismi majanduslikku, sotsiaal-kultuurilist mõju sihtkohtadele, tuues välja lühemateks ja pikemateks perioodideks statistikaid ning prognoose. Kõige levinum UNWTO poolt välja arendatud meetodika on Tourism Satellite Account (TSA), mis annab võimaluse arvutada kokku turismi majanduslikku mõju riigi või regiooni tasandil, arvestades turismisektori ning sellega seotud sektorite tööhõivet, kapitali paigutust ning turismi nn mitterahalisi panuseid (UNWTO 2013).

Eestis tegelevad turismialaste rakendusuringutega regionaalsed, maakondlikud, valdkonnapõhised turundus- ja arendusorganisatsioonid ning omavalitsustega seotud ametkonnad.

UNWTO andmetel andis turism 2013. aastal maailma sisemajanduse kogutoodangust 9%, kogu maailma majanduse ekspordist 6% moodustub turismimajandusest ning aastaks 2022 peaks iga kümnes töötaja leidma rakendust just turismivaldkonnas (UNWTO 2014).

Turism kasvas 2013. aastal kogu maailmas ja ka Euroopas keskmiselt 5%. Võrreldes aastaga 2006 on kogu maailmas 853. miljoni rahvusvaheliste turistide arv kasvanud 2013. aastaks üle ühe miljardi (vt joonis 2) ning käive samal perioodil 595 miljardilt eurolt 873. miljardi euron. Hoolimata 2009. aasta majanduskriisist tulenevast tagasilangusest kasvas

turism 2010. aastal 6,5%. 2013. aastal kulutas üks rahvusvaheline saabuja reisides keskmiselt 800 eurot. Euroopasse reisides kulutas üks rahvusvaheline saabuja keskmiselt 650 eurot ning kõige rohkem kulutati reisides Aiasse või Vaikse ookeani äärsetesse riikidesse, keskmiselt 1090 eurot ühe rahvusvahelise saabuja kohta. UNWTO andmetel üle 50% rahvusvahelistest saabujatest külastas 2013. aastal sihtkohariike puhkuse või vaba aja veetmise eesmärgil, ärireiside osakaal oli 14% ja tuttavate külastus, tervise või religiooni eesmärgil tehtud reiside osakaal oli 2013. aastal 24%, 7% reise tehti muudel eesmärkidel (Ibid).

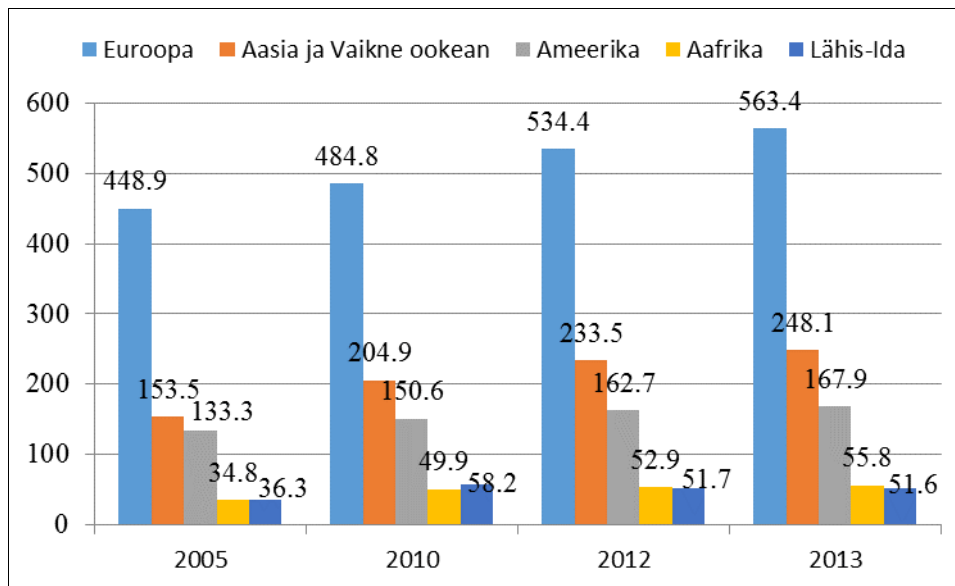


Joonis 2. Rahvusvaheliste saabujate ja käibe areng maailmas (UNWTO 2014)

Võrreldes aastaid 2005-2012, kus Euroopa turismi kasv oli aastas 2,5%, on rahvusvaheliste turistide arv kahekordistunud ning 2013. aastal külastas Euroopat kokku 563 miljonit rahvusvahelist turisti, see on võrreldes 2012. aastaga 52 miljonit turisti enam (vt joonis 3). Kui võrrelda Euroopat regiooniti tõusis 2013. aastal rahvusvaheliste saabujate arv kõige enam, keskmiselt 6,5% Kesk ja Ida-Euroopas, Põhja Euroopas oli kasv 5%, Lääne-Euroopas 4,2% ja Lõuna Euroopas 5,7%. Riikidest oli 2013. aastal kõige suurema rahvusvahelise saabujate kasvuga Bosnia ja Hertsegoviina (+20,5%), Island (+20%), Valgevene (+15,2%), Kreeka (+15%) ja Gruusia (+15,4%) (Ibid).

UNWTO prognoosib aastaks 2020 Euroopasse rahvusvaheliste saabujate arvuks 620 miljonit, kellest 88% on teistest Euroopa riikidest saabuavad ja 12% muudest maailma

piirkondadest saabuvad turistid. Kokku prognoosib UNTWTO Euroopa reise kasvu keskmiselt aastas 2,7% (Ibid).



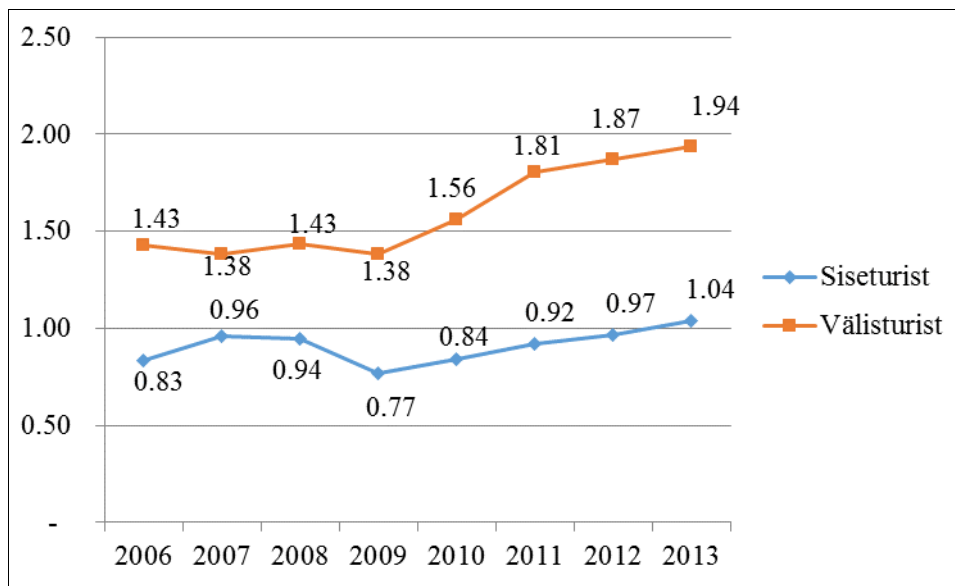
Joonis 3. Rahvusvaheliste saabujate arv regioniti, andmed miljonites (UNWTO 2014)

Analoogselt Euroopale on väliturism jõudsalt kasvanud viimase kümne aasta jooksul ka Eestis. Kasvule on kaasa aidanud 2004. aastal Eesti liitumine Euroopa Liiduga, 2007. aasta lõpus ühinemine Schengeni viisaruumiga, 2011. aastal euro kasutuselevõtt ning perioodilise detailse ja läbimõeldud TAK-i koostamine.

Turism täidab Eesti majandusarengus olulist rolli, moodustades koos kaudsete mõjudega ligi 7% Eesti sisemajanduse kogutoodangust ning teenuste ekspordist koguni 29% (MKM 2015).

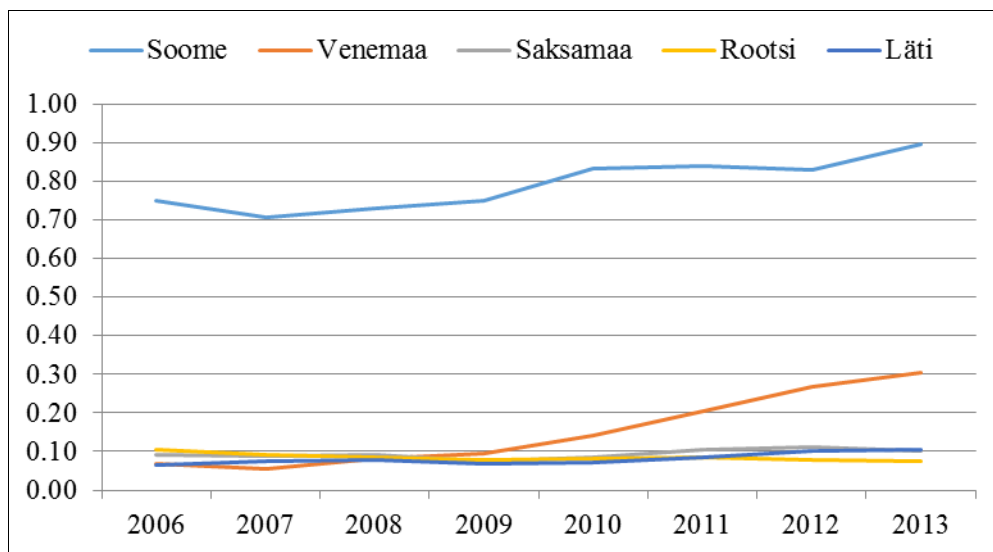
Eesti Panga andmetel külastas 2013. aastal Eestit üle 6 miljoni turisti, neist 2,9 miljonit jäid Eestisse kauemaks kui üheks päevaks (Laurmaa 2014). Statistikaameti (SA) andmete kohaselt peatus Eesti majutusettevõtetes 2013. aastal kokku 1,94 miljonit välituristi ja 1,04 miljonit siseturisti (vt joonist 4), kes kulutasid 2013. aastal turismiteenustele 1,35 miljardit eurot (MKM 2015). Kui 2006-2007 Eesti majutusettevõtetes peatunud välituristide arv vähenes, hakkas 2008. aastal välituristide arv jälle suurenema ning 2013. aastaks suudeti prognoositavast tulemusest täita 88%. Tulemusele avaldas kindlasti mõju 2009. aasta ülemaailma majanduskriis, mis vähendas reisimisaktiivsust kogu maailmas. Aastatel 2010 ja 2011 kasvas välituristide arv jälle kiirelt. Mõju avaldas nii Eesti eurole üleminek kui ka

Tallinna Euroopa kultuuripealinnaks nimetamine. SA andmetel peatus perioodil 2006-2013 Eesti majutusettevõtetes kokku 20 miljonit turisti, neist 7,2 miljonit olid sise- ja 12,8 miljonit välisuristid (Laurmaa 2014).



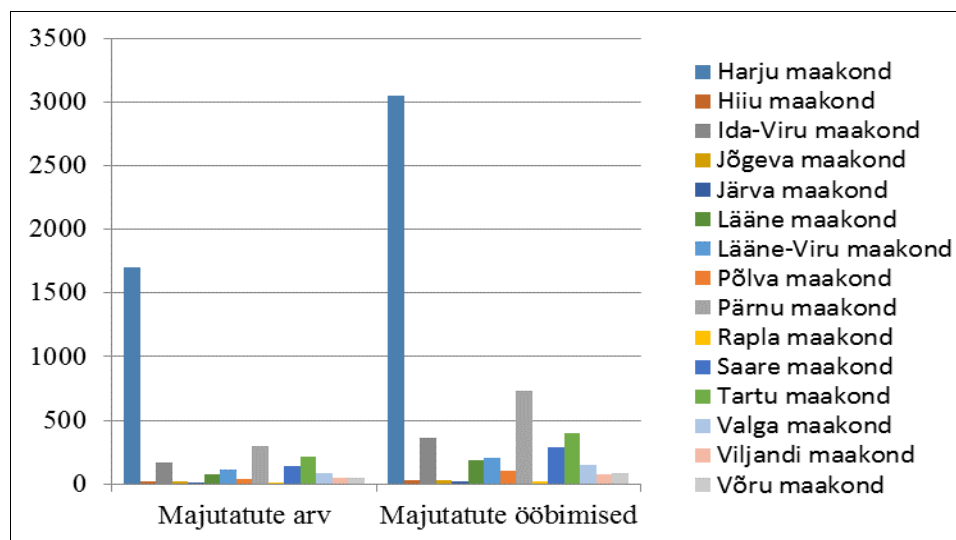
Joonis 4. Eesti majutusettevõtetes peatunud sise- ja välisuristid, andmed miljonites (SA 2015a)

Eesti peamiseks turismipartnerriigiks viimase kümne aasta jooksul on olnud Soome, kust saabub ligi pool majutatud välisuristidest. Tallinna ja Helsingi vaheline tihe laevaliiklus muudab Eestisse reisimise soomlaste jaoks lihtsaks. Laevareisijate arv on SA andmete kohaselt suurenenud viimase kümne aasta jooksul lausa poolteist korda (Karus 2012). Kui 2007. aastal peatus Eesti majutusasutustes 707 000 soome turisti (30% kõigist välisuristidest), siis 2013. aastaks oli see protsent tõusnud juba 41%-ni. Samuti on jõudsalt kasvanud viimaste aastatega Venemaa turistide arv: 2007. aastal peatus Eesti majutusasutustes 56 000 vene turisti (2,4% kõigist välisuristidest), siis 2013. aastaks oli vene turistide arv tõusnud 304 000, mis on üle 10 % kõigist välisuristidest (vt joonis 5). Lätist ja Rootsist saabunud majutatud turistide arv on perioodil 2007-2013 olnud suuremate muutusteta (Laurmaa 2014).



Joonis 5. Eesti majutusasutustes majutatud Soomest, Venemaalt, Saksamaalt, Rootsist, Lätist saabunud välituristid, andmed miljonites (SA 2015a)

Eesti turismisektorit iseloomustavad mitmed kitsaskohad. Üheks suuremaiks kitsaskohaks võib pidada turistide kontsentreerumist suuremate keskuste nagu Tallinna ja Pärnu ümber (vt joonist 6).



Joonis 6. Eestis majutatud ja majutatute ööbimised 2013. aastal maakonniti, andmed 1=1000 (SA 2015a)

SA kohaselt 2013. aastal 52% kõikidest majutustest tehti Tallinnas, 8,6% Pärnu linnas ja 6,2% Tartu linnas. Kui võrrelda majutatute arvu ja majutatute ööbimisi, siis veetis turist kõige pikemalt aega Põlva maakonnas, keskmiselt 2,72 ööd. Pärnu linnas veetis turist aega keskmiselt 2,59 ööd, Tallinnas 1,79 ööd ja Tartu linnas 1,8 ööd. Üle kahe öö veetsid turistid keskmiselt veel Ida-Viru, Järva ja Lääne maakonna majutusasutustes (SA 2015a).

Lisaks eelnevalt nimetatud kitsaskohale on Eesti turismisektoris veel suureks probleemiks sesoonsus, Eesti vähene tuntus reisisihtkohana, ühekülgsed turismitooted, turismiteenuste ebahühtlane kvaliteet, ebapiisavad transpordivõimalused individuaalturistidele ja vähene koostöö avaliku, era- ja kolmanda sektori vahel. Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (EAS) poolt 2012. aastal turismiettevõtjate seas läbiviidud uuringule 40% vastajatest tõid välja arengut takistava tegurina investeringuteks vajaliku raha puudumise. Osaliselt nimetati probleemi koos hooajalisusega, kuna hooaeg on lühike, kasumit investeringutega ei jõuta teenida ja liiga lühikese hooajalisuse tõttu on riskantne suuremaid investeringuid ette võtta (EAS 2012). Samuti toodi EAS-i poolt läbiviidud uuringus välja puudustena kvaliteetse tööjõu olemasolu, piirkonna atraktiivsuse puudust, tuntuse puudust ja majanduse üleüldist olukorda.

TAK koostamise põhieesmärgiks on turismisektori kitsaskohtade minimaliseerimine, st sätestada turismi kui majandusharu tasakaalustatud arengu strateegia seitsmeks aastaks, mis on suunatud turismisektori rahvusvahelise konkurentsivõime kasvu kaudu majanduskasvu toetamisele Eestis (MKM 2013).

2007.-2013. aastatel investeeris Eesti riik läbi erinevate meetmete turismi arendusse üle 200 miljonit euro. Investeringute peamiseks eesmärkideks olid (Turismiseadus, § 4 2006):

- 1) Eesti kui reisisihti tuntuse suurendamine. Riik investeeris läbi kolme meetme antud eesmärgi täitmiseks 42 miljonit eurot
 - a) Meede 1.1. Eesti kui reisisihti tuntuse suurendamine;
 - b) Meede 1.2. Turundustegevuste toetamine;
 - c) Meede 1.3. Siseturismi võimaluste tutvustamine Eesti elanikele;
- 2) turismi tootearenduse edendamine (teadlikkuse ja kvaliteedi kasv, mitmekülgsed uuenduslikud tooted ja tegevused, koostöövõrgustike loomine). Riik investeeris läbi kuue meetme antud eesmärgi täitmiseks 151 miljonit eurot:
 - a) Meede 2.1. Üleriigilise tähtsusega kultuuri- ja turismiobjektide väljaarendamine;

- b) Meede 2.2. Kohaliku külastuskeskkonna arendamine;
 - c) Meede 2.3. Rahvusvahelist konkurentsivõimet tõstvate turismitoodete toetusprogramm erasektorile;
 - d) Meede 2.4. Turismiasjaliste teadlikkuse tõstmine ja juhtimiskvaliteedi edendamine;
 - e) Meede 2.5. Säästva turismi edendamine;
- 3) Meede 2.6. Turismihariduse edendamine;
- 4) turismiinfosüsteemide arendamine. Riik investeeris läbi nelja meetme eesmärgi täitmiseks ca 12 miljonit eurot
- a) Meede 3.1. Turismiinfo jaotuskanalite arendamine;
 - b) Meede 3.2. Külastuskeskuste loomise toetamine tõmbekeskustesse;
 - c) Meede 3.3. Turismiinfoandmebaasi arendamine;
 - d) Meede 3.4. Viidasüsteemi täiustamine.

Perioodil 2007-2013 tehtud investeeringute mõõdetavateks indikaatoriteks oli kasvatada 2013. aastaks väliskülastajate arvu 19%, kellest ööbimistega külastajaid peaks olemas 39%. Samuti prognoositi läbi investeeringute suurendada majutuskohtades ööbinud välis- ja siseturistide arvu ning majutusasutustes veedetud ööde arvu. Reisteenuste, reisijateveo ja turismiteenuste eksporti kokku prognoositi samuti suurendada keskmiselt 33-35% (vt tabel 1) (Turismiseadus, § 4 2006).

Eesmärgi nimetus	2005 a.	Prognoos 2013 aastaks	2013 aasta tulemus	Prognoosi täidetavus (%)
Väliskülastajate arv	3,8 mln	4,6 mln	6 mln	130%
Ööbimisega külastajate arv	1,9 mln	2,6 mln	2,9 mln	112%
Ühepäevakülastajate arv	1,9 mln	1,9 mln	3,1 mln	163%
Majutuskohtades ööbinud väliskülastajate arv	1,5 mln	2,2 mln	1,94 mln	88%
Majutuskohtades ööbinud väliskülastajate ööde arv	3,0 mln	4,7 mln	3,9 mln	83%
Reisiteenuste eksport	0,77 mld	1,02 mld	1,05 mld	103%
Reisijateveo eksport	0,21 mld	0,27 mld	0,22 mld	81%

Tabel 1. Turismisektori prognoositav ja tegelik kasv 2013. aastaks (Turismiseadus, § 4 2006, SA 2015, EP 2015)

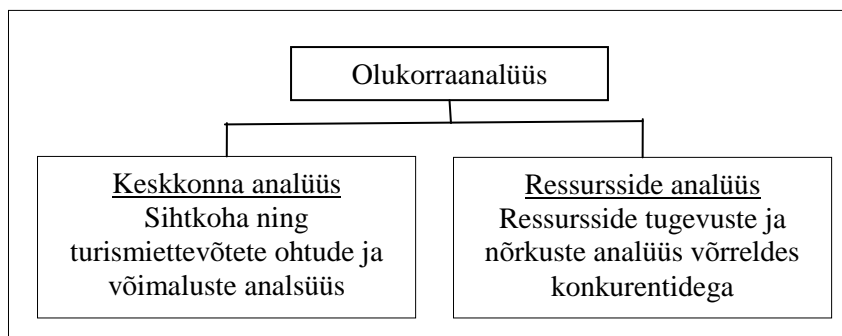
Väliskülastajate prognoositavat arvu suudeti suurendada 1,3 korda ning ööbimistega külastajate arvuprognosi 1,2 korda. Eesmärgiks oli pikendada väliskülastajate sihtkohas viibimise aega läbi kvaliteetsete toodete ja teenuste pakkumise, kuid SA andmetel suurenes hoopis ühepäevakülastajate arv 1,63 korda. 2013. aastaks suurenes ühepäevakülastajate arv prognoositud tulemusest lausa 1,6 korda (Turismiseadus, § 4 2006).

Uus TAK järgnevas seitsmeks aastaks (2014-2020) kinnitati Riigikogus 23.03.2014. Riik investeerib perioodil 2014-2020 turismisektorisse hinnanguliselt 123 miljonit eurot (vt lisa 2) ning peamiseks investeeringu eesmärgiks on tagada Eesti kui turismi sihtkoha konkurentsivõime ja rahvusvahelise atraktiivsus, kasvatades turismisektorit aastaks 2020 kolmandiku võrra. Arengukava toetab nii era- kui ka avaliku sektori investeeringuid, kasvatades eksporditulu 2020. aastaks 1,6 miljardi euroni, välituristide ööbimiste arvu majutustevõtetes viie ja siseturistide arvu 2,1 miljonini. Kui eelnevatel aastatel keskenduti peamiselt turismiobjektide ehitamisele ja renoveerimisele, siis uue arengukava peamiseks strateegilisteks tegevussuundadeks on turismitoodete arenduse juhtimine, reisisihi tuntuse suurendamine, turismiinfo juhtimine, turismi arenguvõimaluste seire, rahvusvaheliselt huvipakkuvate turismiatraktsioonide arendamine, rahvusvaheliste sündmuste toetamine ja piirkondlike turismitoodete arendamine. Kokkuvõtlikult keskendub TAK perioodiks 2014-2020 kogu olemasoleva sektori võimalikult efektiivselt tööle panemisele (MKM 2013).

2. TEOORIAE KÄSITLUS

2.1. Ressursipõhine teooria

Selleks, et saavutada konkurentsieelis on oluline tunda turismiettevõtte ja sihtkohapõhiseid ressursse, osata neid hinnata ja kaardistada. Selgitada välja, millised neist tagavad konkurentsieelise (vt joonis 7). Tooman nimetab seda protsessi oma raamatus „Kuidas kasvab Turismipuu” turismiressursside auditiks (2010).



Joonis 7. Sihtkoha ja turismiettevõtete olukorraanalüüs (Tooman 2010).

Kock on oma raamatus “Strateegia käsiraamatus: Kuidas luua võidustrateegiat” liigitanud ressursipõhise vaate (RBV) kui strateegia arengu kõige kõrgemasse etappi. Ta iseloomustab RBV-t kui keskendumist ettevõtte oskustele ja võimekustele (üldise nimetusega võtmekompetentsid), ambitsioonidele ja pühendumustele (strateegiline kavatsus), õppimisvõimele, missiooni ja visiooni tunnetusele ning keskuse rollile (2007, 39).

Ettevõttepõhine teooria väidab, et suurepärased majandustulemused ja konkurentsieelis saavutatakse siis, kui ettevõtte valib uued tootmisharu ja/või muudab nende struktuuri, valib ühe kolmest üldisest strateegiast ja juhib oma tegevust väärtusahelas (Hunt, Madharavam 2006, 98-99). Ressursipõhine teooria keskendub aga ettevõtte sisestele

oskustele ja võimekustele ning vaatleb kuidas läbi ressursside tagada ettevõtte konkurentsieelist.

Karjus nimetab ressursse ettevõtte “ehitusmaterjalideks”, millega luuakse eeldusi eesmärkide saavutamiseks ja määratakse ära strateegia elujõud (2003, 160). Penrose, Amit ja Schoemaker tõlgendavad ressursse kui ettevõtte valduses ja kontrolli all olevat tegurite kogumit (Penrose 1959, Amit, Schomemaker 1993).

Ressursipõhise teooria (RBT) kohaselt osad ressursid on olulised konkurentsieelise tagamisel ning osad mitte. Selleks, et saavutada konkurentsieelis tuleb välja selgitada ettevõtte võtmeressursid ehk hinnata, millised neist omavad VRIN väärtust ning kaitsta nimetatud väärtusega ressursse. VRIN väärtusega ressurss vastab Barney teooria kohaselt järgnevatele tingimustele (1991):

- 1) on väärtuslik (Valuable): ressurss omab strateegilist väärtust ettevõtte jaoks;
- 2) on haruldane (Rare): ressurss on unikaalne, haruldane olemasolevate ja tulevaste konkurentide jaoks;
- 3) on imiteerimatu (In-imitable): ressurssi ei ole võimalik täpselt kopeerida;
- 4) on asendamatu (Non-substitutable): ressurssi ei ole võimalik konkurentide poolt asendada teise ressursiga saavutamaks sama tulemust.

Kui ressursipõhise teooria käsitluse alusel tuleb ettevõtetel üle leida ressursid, mis on väärtuslikud, haruldased, imiteerimatud ja asendamatud, siis ressursi-eelise teooria võtab üle samad vaated. Rõhuasetus on pandud ressurssidele, mis on piisavalt väärtuslikud ning läbi nende ressursside saavutada konkurentsieelis ja suurepäraseid majandustulemusi (Hunt, Madharavam 2006, 98).

Töö autor leiab, et ressursipõhine teooria on väga efektiivne ja kasulik ettevõtetele, aidates leida õiged suuna strateegilise plaani koostamisel. Teooria kohaselt igas ettevõttes on vähemalt üks selline ressurss, mida on konkurentidel raske kopeerida ning selle ressursi üles leides ning seda efektiivselt kasutades, saab luua väärtusliku turupakkumise, mida võib nimetada konkurentsieeliseks.

Tooman nimetab inimressurssi kõige olulisemaks turismiressurssiks nii turistide hulka kui ka turismivaldkonna tööjõuressurssi silmas pidades (2010). Seetõttu tulebki inimestest näha kui kõige väärtuslikumat turismiressurssi, sest nendeta ei saaks turism eksisteerida.

Turismiressursse võib liigitada mitmel viisil. Üheks võimaluseks on liigitada neid kolme olulise rühma (Ibid):

- 1) loodusressurss: maastikud, mäed, jõed, järved, meri, rannad, taimestik, loomastik jne;
- 2) ajaloo- ja kultuuripärand: ajaloo- ja kultuuriloolised paigad, lossid, kindlused, muuseumid jne;
- 3) rahvuslikud tavad: folkloor, käsitöö, traditsioonid jne.

Dwyer ja Kim nimetavad loodusressurssi, ajaloo- ja kultuuripärandit ning rahvuslikke tavasid, kombeid turismi soodustavateks ressurssideks. Turismi tagavateks ressursideks aga turismi infrastruktuuri, kaubanduskeskuste, läbimõeldud tegevuste ja meelelahutuslike ürituste olemasolu turistile ning turismi toetavateks ressursideks üldise infrastruktuuri olemasolu, kvaliteetset toodet ja teenust, pääsetavust sihtpunktidesse, külalislahkust ja oma turu tundmist. Konkurentsi piirkonnas, asukoha eelist, konkurentsivõimelist hinda ning turvalisust nimetab Dwyer ja Kim kui olukorrast tingitud ressursideks ning riigi kui ka omavalitsuste toetust turu tulemuslikkuse saavutamise ressursideks. Samuti peavad Dwyer ja Kim oluliseks sihtkoha turundust, sihtkoha poliitikat, sihtkoha planeerimist ja arendustegevust, inimressursi arendust ja üleüldist keskkonna arendustegevust (2003).

Kuigi eelnevalt nimetatud ressursid moodustavad väga olulise osa turismiressurssidest, toob Simon lähtudes 2010. aastal läbiviidud uuringule välja Austraalia ettevõtete tulemusi kõige enam mõjutanud ressursid, milleks on finantskapitali olemasolu, tehnoloogilised teadmised ja oskused, sh tööjõu kompetentsus ja ettevõtte maine (2010).

Turismi arendamisel on üks olulisemaid ressursse finantsressursi olemasolu, sh riigi, omavalitsuste ja erakapital, laenuvõimalused, Euroopa Liidu fondide toetused jne (Tooman 2010).

Turismiressursse võib liigitada ka nn sektoripõhiselt, selle järgi jaotatakse turismiressursid kaheksa erineva sektori vahel: majutus, transport, sündmused, vaatamis- ehk huviväärsused, rekreatsioon, äri ja konverentsiteenused, reisiteenused, jaekaubandus ja toitlustus.

Vastavalt TAK 2007-2013 kohaselt iseloomustavad Eesti turismisektorit ajaloo- ja kultuuripärandi olemasolu, ilusad maastikud, veekogud, märgalad, kaitsealad. Pealinnas, Tallinnas, on hästi säilinud keskaegne vanalinn ja linnamüür, Põhja- ja Ida-Eestis on imeilus põhjarannik, Lahemaa Rahvuspark, Kõrvemaa ja Tuhala looduskaitseala, mõisaarhitektuur ja

linnused ning värav Venemaale. Lääne-Eesti koos Saaremaa ja Hiiumaaga omab ilusat maastikku, sanatooriume, rannapuhkusevõimalusi ning Lõuna-Eesti on tuntud oma kuppelmaastiku, järvede, kultuurisündmuste, rahvusparkide, talispordi ja vanausuliste etniliste kommete poolest. Kindlasti võib pidada Eesti turismisektori turismiressurssideks suurlinnasid: Tallinnat, Tartut ja Pärnut, samuti kaasaegseid ja jõudsalt arenevaid spaa- ja heaoluteenuseid ning head transportühendust lähiriikidega (Turismiseadus, § 4 2006).

Lähtudes Dwyer ja Kim, Simon ja Toomani teooriatele pani käesoleva uurimistöo autor kokku võimalikud turismisektorile iseloomulikud ressursid ning uurib alljärgnevate ressurside mõju konkurentsieelise saavutamisel (Dwyer, Kim 2003, Simon 2010, Tooman 2010):

- 1) finantskapital: vaba raha, aktsiad, toetused, sh struktuurfondid;
- 2) varade olemasolu: kinnisvara, sõidukid, seadmed, infotehnoloogilised vahendid jms;
- 3) loodusressurss: maastikud, mäed, jõed, järved, meri, taime-, looma- ja linnuriik jne;
- 4) kultuuripärand: ajaloo- ja kultuuriloolised paigad, folkloor, käsitöö;
- 5) infrastruktuuri olemasolu: üldine turismi infrastruktuur kui ka ligipääsetavus erinevatesse sihtkohtadesse, tugiteenused jms;
- 6) läbimõeldud tegevused;
- 7) meelelahutuslikud üritused/festivalid;
- 8) kaubanduskeskuste olemasolu tegevuspiirkonnas;
- 9) külalislahkus;
- 10) kvaliteetne toodang, teenus;
- 11) koostöövõrgustik: ühisturundus jms;
- 12) piirkonna turundus;
- 13) strateegia olemasolu: eesmärgipärane suund tegevuses;
- 14) inimressursi olemasolu;
- 15) inimressursi kompetentsus;
- 16) oma turu tundmine;
- 17) konkurents piirkonnas;
- 18) asukoha eelis;
- 19) konkurentsivõimeline hind;
- 20) turvalisus: meditsiiniabi, politseiabi jne kättesaadavus;
- 21) omavalitsuse toetus: ühisturundus, asjaajamine, selge turismipoliitika.

Ressursside olemasolu ettevõttes on äärmiselt oluline, aga veel olulisem on oskus neid õigesti kasutada, st kompetentside ehk võimekuste olemasolu.

2.2. Dünaamilise võimekuse teooria

Tänapäeval ei piisa konkurentsieelise kujundamiseks enam lihtsalt materiaalsete varade omandamisest, kulude kontrollist, kvaliteedi hoidmisest, varude optimeerimisest, vaid vaja on pidevalt avastada uusi ärilisi võimalusi, teha koostööd partneritega uute teenuste, toodete arenduseks ja rakendamiseks, luua uusi ärimudeleid (Teece 2007). Teisisõnu on ettevõttel vaja dünaamilisi võimekusi, mis on suunatud tulevikku ning aitavad kohaneda kiiresti muutuva keskkonna nõudmistega.

Võimekus on ettevõtte suutlikkus täita koordineeritult ülesandeid kasutades ressursse soovitud tulemuste saavutamiseks (Tooman 2010). Mitmed teoreetikud kasutavad võimekuste käsitlemisel lisaks termineid tuumkompetents ja tuumvõimekus. Ükskõik, kas kasutada terminit kompetents või võimekus, lähtekoht on sama: ettevõtete vahelises konkurentsipretendeeritakse ühtviisi nii kompetentsi omandamisele kui ka turupositsioonile ja konkurentsivõimele (Hamel, Prahalad 2001, 236-245).

Teece, Pisano ja Shue formuleerivad dünaamilisi võimekusi kui suutlikkust integreerida, luua ja ümber seadistada sisemisi ja väliseid kompetentse selleks, et tulla toime kiiresti muutuv keskkonnas. Samuti ütlevad nad, et dünaamilised võimekused on tulevikule orienteeritud organisatsioonisisese protsessid, mille ülesandeks on muuta ettevõtte ressursibaasi (1997). Dünaamilised võimekused sisaldavad ettevõttele omaseid või strateegilise protsesse, mille tulemuslikkus sõltub võimest kasutada ettevõtte ressursse loomaks strateegilist väärtust (Eisenhardt, Martin 2000). Dünaamilisi võimekusi ei saa osta (Makadok 2001) need tuleb ettevõtte juhtidel üles ehitada ning juhtide poolt loodud võimekustest sõltub, milliseid keskkonna muutusi tajutakse ja mil määral ollakse suuteline muutustega kaasa minema (Harreld, Reilly, Tushman 2007).

Dünaamilisi võimekusi on defineeritud ka kui ettevõtte võimekust pidevalt avastada ja kujundada uusi ärilisi võimalusi, neid realiseerida ning sellest tulenevalt pidevalt rekonfigureerida ettevõtte olemasolevaid varasid (Teece 2007). Mõned dünaamilised võimekused täiendavad ettevõtte ressursse, teised on aga fokuseeritud ressurside ümberseadistusele ettevõttes. Näiteks tootearenduse protsessi võib pidada ettevõtte siseseks

võimekuseks, mis täiendab ressursibaasi, st ettevõtte juhid kombineerivad oma teadmisi ning oskuseid varasemate kogemustega, et toota uusi tooteid ja teenuseid (Eisenhardt, Martin 2000).

Simon jõudis lähtudes oma uuringu „Resources, Dynamic Capabilities and Australian Business Success“ tulemustele, et Austraalia ettevõtete hinnangul on kõige olulisemad dünaamilised võimekused konkurentsieelse saavutamiseks juhtimisvõime, strateegiline juhtimine ja organisatsiooni kultuur (2010). Walsh, Lynch ja Harrington nimetavad aga innovatiivsust ettevõtte DNA-ks, kuna innovatiivsus on ettevõtte sisene protsesside kogum, mida on konkurentidel äärmiselt keeruline kopeerida (2011). Hottenrotti ja Petersi hinnangul on innovatiivsete projektide elluviimiseks vajalik aga finantsressursi olemasolu (2012). Finantseeringute leidmiseks on peamiselt kaks võimalust: leida finantseeringud välistest allikatest – laenud, sh pangalaenud, toetused või sisemistest allikatest, st kasumi või varade arvelt (Ibid). Seega võib pidada üheks oluliseks võimekuseks projektide elluviimiseks vajalike finantseeringute leidmise võimekust.

Breznik ja Lahovnik toovad välja oluliste dünaamiliste võimekusena juhtimisvõimekuse, turunduse, tehnoloogia ja toodete arenduse, innovatiivsuse ja inimressursiga seotud võimekused (2014, 459).

Sardana hinnangul on oluline mõista turistide vajadusi ning turundus ja müüki peaks olema vajaduspõhiselt üles ehitatud. Kuna inimese olemus muutub ajas ja keskkonnas pidevalt, tuleb turundust ja müüki kohandada vastavalt turisti vajadustele (2011). Turismiettevõttel on turunduseesmärkide jõudmisel kõige suurem osa personalil ning seetõttu tuleb kõike töötajatega seonduvat vaadelda turunduse vaatevinklist. Inimesed on turismis üheks kõige olulisemaks turundusvahendiks, kuna turismimajandus on palju enam sõltuv inimressursist kui ükski teine majandusharud.

Turundusega seotud kulude kokku hoidmiseks on vaja sihtkoha ettevõtetel teha koostööd. Koostöö teiste piirkonna ettevõtetega võib olla maapiirkonnas oluline võimalus väikeettevõtete ellujäämiseks ja kasvamiseks (Dudensing 2011). Koostöö aitab täiendada ja suurendada teineteist. Teabevahetus ja ühisturundus annab võimaluse arendada tooteid ja teenuseid ning laiendada turgu väljaspool kohalikku piirkonda. Ühisturundus aitab ühtlasi vähendada ettevõtte kulusid ja teisalt suurendada ka ettevõtte tulusid. Teadmiste, oskuste ja usalduse ühendamine annab ühisturunduses eelise ja võimaldab kulutuste pealt kokku hoida.

Koostöö aitab suurendada sihtkoha konkurentsivõimet ja tõsta klientide rahulolu sihtkohas (Seppälä-Esser, Airey, Szivas 2009).

Kliendirahulolu peetakse üha enam üheks peamiseks teenuse osutamise aluseks ja võimalikuks tipptaseme standardiks igas ettevõttes (Mihelis 2001). Kliendirahulolu sõltub mitmest tegurist: ettevõtte asukohast, puhtusest, lubadustest kinni pidamisest, klientidele murede korral vastu tulemisest, sõbralikust teenindusest, võõrkeelte oskusest, kaebustele ja konfliktidele lahenduse leidmisest, personaalsusest, külalislahkest teenindusest jne. Kõik tegurid mõjutavad klientide rahulolu suuremal või vähemal määral ning seega kogu külastuskogemust (Jakobson 2013).

Kliendirahulolu saavutamisel on üheks olulisemaiks teguriks toote või teenuse kvaliteet. Väikeste – ja keskmiste suurusega ettevõtete individuaalset konkurentsieelist globaalses protsessis peetakse Lee-Rossi ja Johnsi uurimuse järgi vähetõenäoliseks, kuna nad ei suuda saavutada piisavat kulu-kontrolli ning püsida konkurentsiasu ainult hinna pärast. Selleks, et ennast teistest eristada, peavad nad kasutama kvaliteedi parandamise strateegiaid (2001).

Turismitoodete ja –teenuste kvaliteedi tõstmine, erinevate osapoolte koostöö suurendamine ning rahvusvahelistumine oli perioodil 2007-2013 Eesti peamiseks eesmärgiks turismisektoris. Perioodi 2014-2020 eesmärgiks on suurendada veelgi Eesti kui reisisihti tuntust, samuti ligipääsetavust ja info kättesaadavust. Aastaks 2020 saab Eesti olema külalislahke ja turvaline maa ning reisil viibija külustuselamus saab olema ühtlasi kvaliteetne ja ootusi ületav, st turismitooted ja –teenused saavad olema inspireerivad, meelde jäävad ja uuendusmeelsed (MKM 2013).

Lähtudes TAK-ile ning Simon, Sardana, Walsh, Lynch, Harrington, Hottenrotti, Petersi jt eelnevalt nimetatud teooriatele, pani käesoleva uurimistöö autor kokku võimalikud turismisektorile iseloomulikud võimekused ning uurib alljärgnevate võimekuste mõju konkurentsieelise saavutamisel (Simon 2010, Sardana 2011, Lynch, Harrington 2011, Hottenrott, Peters 2012):

- 1) juhtimisvõime;
- 2) äri võimaluste märkamine;
- 3) välisfinantseeringute leidmine;
- 4) turismitoodete ja teenuste arendamine/haldamine:
 - a) toitlustusteenuste ja -toodete arendus/haldus;

- b) majutusteenuste arendus/haldus;
 - c) reisiteenuste arendus/haldus;
 - d) konverentsiteenuse arendus/haldus;
 - e) taastusravi teenuste ja-toodete arendus/haldus;
 - f) giiditeenuste, giidi-tõlketeenuste ja reisisaatja teenuste arendus/haldus.
- 5) innovatiivsus;
 - 6) koostöövõrgustike loomine/haldus;
 - 7) uute kliendisegmentide avastamine;
 - 8) turundus;
 - 9) müük;
 - 10) kvaliteedi juhtimine;
 - 11) strateegiline juhtimine;
 - 12) rahvusvahelistumine;
 - 13) personali rahulolu tagamine;
 - 14) personali arendus.
 - 15) kliendirahulolu tagamine;
 - 16) infrastruktuuri arendus/haldus;
 - 17) turvalisuse tagamine;
 - 18) meditsiiniabi kättesaadavuse tagamine.

Mõned võimekused ja ressursid ettevõttes avaldavad konkurentsieelise saavutamisele rohkem mõju kui teised, seetõttu on otstarbekas välja selgitada ettevõtte jaoks tulemuslikumad võimekused ja ressursid (Rungi 2014).

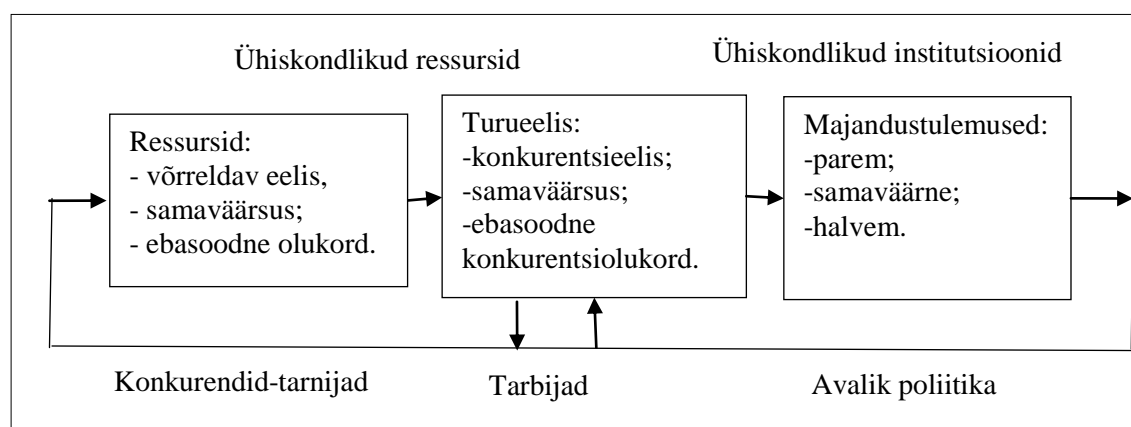
2.3. Konkurentsieelise teooria

Konkureerimise vorm ja konkurentsieelise kujundamine on üheks põhiliseks teguriks ettevõtte ellujäämise tagamisel. Iga ettevõtte loomisel on oluline leida konkurentsieelis, millega koostada valitud segmendile turupakkumine. Selgitamaks ressursi- ja võimekusepõhist konkurentsieelist, uurib autor konkurentsieelise teooriaid. Teooriad kirjeldavad, kuidas saavutada konkurentsieelis ja seeläbi parimad majandustulemused.

Michael E. Porteri arvates on konkurents alati ettevõtte edu või ebaedu algpõhjuseks (1985, 1991). Ettevõtete traditsioonilisemaks eesmärgiks on teenida tulemust omanikele, aktsionäridele läbi konkurentsieelise saavutamise samas valdkonnas tegutsevate teiste ettevõtete hulgas. Oluline on määrata ettevõtte konkurentsituatsioon turul ja kujundada strateegia ehk tegevuskava vastavalt sellele. Edu sõltub õige strateegia valikust, sellest, mis sobib ettevõtte tugevustega (ressursid ja võimekused) ja tegevusvaldkonnaga. Konkurentsieelise loomiseks on kaks põhimõtet moodust (Ibid):

- 1) läbi tegutsemiseefektiivsuse – teha sama, mis konkurendid, kuid teha seda efektiivsemalt, st kiiremini, parema kvaliteediga, väiksema kuluga;
- 2) läbi strateegilise positsioneerumise – teha midagi sellist, mida konkurendid ei tee.

Ressursi-eelisel põhinev konkurentsiteooria kirjeldab konkurentsiloome loomulikkust olemust turumajanduses. Teooria on kirja pandud Hunti ja Morgani poolt. Strateegiate rakendamine toimub konkurentsiraames ja teooria rõhutab turu segmenti, heterogeensete ettevõtete ressursi, võrreldavate eeliste ja puuduste ressursi ning turuasukoha positsiooni olulisust soodsas või ebasoodsas konkurentsiolekordas. See on arenev konkurentsiteooria protsess, mis on interdistsiplinaarne ja välja töötatud turunduse, juhtimise, majanduse, eetika ja üldise ärivaldkonna kirjanduse erinevates aspektides (Hunt, Madharavam 2012: 583). Skemaatilise kujutluse ressursi-eelisel põhinevast konkurentsieelise teooriast annab joonis 8 (Hunt, Madharavam 2012, 583-584).



Joonis 8. Ressursi-eelise teooria konkurents (Hunt, Morgan 1997, 78)

Jooniselt on näha, kuidas konkurents töötab, kuid esmalt on juhtidel oluline märgata, et (Hunt, Madharavam 2012, 586):

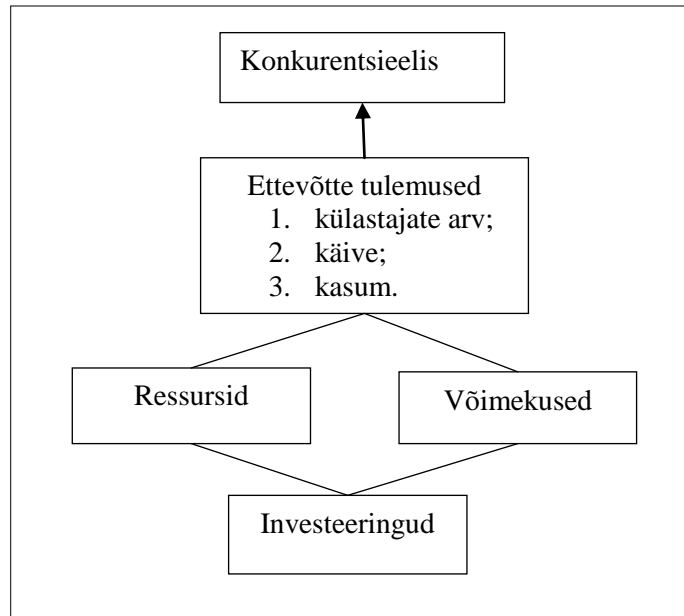
- 1) konkurents on tasakaalutu, pidev protsess, mis koosneb pidevast võitlusest ettevõtete vahel, võrreldava eelisega ressursside jaoks, mis annab turul konkurentsieelise ning sellega kaasnevad head majandustulemused;
- 2) ettevõtted õpivad konkurentsist tagasiside põhjal, mille nad saavad majanduslikust olukorrast/tulemusest, mis näitab ära turupositsiooni, mis omakorda näitab ära võrreldava ressursi;
- 3) konkureerivad protsessid on märgatavalt mõjutatud viiest keskkonnafaktorist:
 - a) ühiskondlikest ressurssidest, mida ettevõtte ette märgib;
 - b) ühiskondlikest institutsioonidest, mis kujundavad reegleid;
 - c) konkurentide tegevustest;
 - d) klientide ja tarnijate käitumisest;
 - e) poliitilistest otsustest.

Nii nagu RBT ja ka ressursi-eelise teooria järgi VRIN väärtust omavad ressursside olemasolu ettevõttes aitab kaasa konkurentsivõime saavutamisele, mõjutavad ka osad dünaamilised võimekused ettevõtte tulemuslikkust rohkem kui teised. Winteri teooria kohaselt dünaamilistest võimekustest sõltub VRIN ressursside uuendamise kiirus (Winter, 2003), samas Eisenhardti jt hinnangul dünaamilised võimekused ei pruugi anda positiivset tulemust ega ka konkurentsieelist, sest nende mõju ressursibaasi ja väliskeskkonnas toimuvat on raske ennustada (Eisenhardt, Martinm 2000, Helfat, 2007). Helfat pakub kaks võimalust dünaamiliste võimekuste mõju hindamiseks ettevõtte tulemuslikkusele (1997):

- 1) arengulised tulemused – mil määral aitab võimekus teenida kasumit ressursibaasi loomise, laiendamise või modifitseerimise teel;
- 2) tehnilised tulemused – mil määral täidab võimekus oma eesmärgipõhist funktsiooni sõltumata ettevõttele kasumi teenimisest.

Porter kritiseerib ettevõtteid, kes seavad eesmärgiks ainult kiiruse ja paindlikkuse, kuna kiirus ja paindlikkus ilma kindla strateegilise positsioonita ei anna lisakasumit (Porter 1985, 2001). Selleks, et maksimeerida oma edu üha suurenevas konkurentsisis, peavad ettevõtted arendama oma tooteid ning seeläbi saavutama konkurentsieelise.

Lähtudes eelnevatest konkurentsieelise teooriatest leiab töö autor, et ressursside ja võimekuste põhise konkurentsieelise saavutamise abiga on ettevõtetel võimalik jõuda parimate majandustulemusteni (vt joonis 9).



Joonis 9. Ressursside ja võimekuste põhise konkurentsieelise saavutamine (autori koostatud)

Parimate majandustulemuste hindamise indikaatoriteks võtab autor käeolevas töös uurimuse alla Simoni poolt Austraalia ettevõtete seas ettevõtte tulemuslikkuse hindamise indikaatorid, milleks on nn „nõrgad“ väärtused, näiteks külastajate arv ning „tugevad“ väärtused, näiteks kasum ning käive (2010).

3. UURINGU MEETOD, VALIM JA KORRALDUS

3.1. Uuringu meetod

Uuringu eesmärk on kaardistada Eesti turismiettevõtetes olemasolevad, toimivad ja oluliseks peetavad ressursid ja võimekused ehk võtmeressursid ja tuumvõimekused. Hinnata perioodil 2006-2013 ressursside ja võimekuste arenduseks tehtud investeeringute mõju külastajate arvu, käibe ja kasumile ehk ettevõtte konkurentsivõimele. Saadud tulemuste põhjal teha Eesti turismiettevõtjatele ettepanekuid ressursside ja võimekuste arendusteks tehtavate investeeringute osas.

Selleks, et saada võimalikult objektiivseid empiirilisi andmeid, kasutab autor uuringu küsimustele vastuste leidmiseks ja ettepanekute tegemiseks kvantitatiivset uurimismeetodit. Kvantitatiivne uurimismeetod on teaduslik uurimise meetod, mis keskendub uuritava tunnuse kirjeldamisele läbi mõõtmise, vastates esmajoones küsimusele „kui palju“ mingit nähtust, omadust või tunnust esineb (Hirsjärv 2005). Kvantitatiivuuringu valiku põhieesmärk on saada statistiliselt usaldusväärseid andmeid.

Ressursside ja võimekuste olemasolu, toimimist ja olulisust hinnatakse aritmeetiliste keskmiste leidmise kaudu. Kahe piirkonna ressursside ja võimekuste toimimise võrdlemiseks kasutas autor T-test analüüsi. Selleks, et leida ressursside ja võimekuste mõju külastajate arvu, käibe ning kasumile ehk konkurentsieelise saavutamisele, kasutas autor regressioonanalüüsi ning hindamaks investeeringute allikate, struktuurüksuste ja tehtud investeeringute summa seose tugevust külastajate arvu, käibe ning kasumile, kasutas autor korrelatsioonanalüüsi.

Selleks, et haarata uuringusse võimalikult suur hulk ettevõtjaid ja saada vastuseid võimalikult paljudele küsimustele võimalikult lühikese aja jooksul, koguti uurimismaterjali struktureeritud ankeedi abil (Hirsjärv 2005).

Ankeedi (vt lisa 3), mis koosnes 21 küsimusest, disainimisel kasutati avatud- ja valikvastusega küsimusi ja kahe küsimuse koostamisel on kasutatud 1932. aastal Likerti poolt väljatöötatud Likerti-skaala meetodit, mida kasutati ka kontseptuaalse mudeli tulemuste mõõtmisel (Sichtmann 2011). Avatud küsimustega püüti jõuda vastusteni, mida autor ei osanud ette näha (Hirsjärvi 2005).

3.2. Uuringu valim

Käesolevas alapeatükis kirjeldab autor struktureeritud ankeedi üldkogumit ehk uuringu valimit ning andmete kogumise perioodi.

Kuna Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi haldusesse kuuluv Majandustegevuse register peab arvet üksnes reisiettevõtja poolt reisiteenuse osutajate kohta, võttis autor struktureeritud ankeedi üldkogumi koostamise aluseks EAS-i Turismiarenduskeskuse nimekirjas olevad Eesti turismiettevõtted seisuga 10.02.2015 (EAS 2015). EAS-i Turismiarenduskeskuse eesmärk on tutvustada Eestis puhkamise võimalusi, suurendada reisimist, pikendada turismihooaega. Selleks on Eesti turismiettevõtjatel võimalik oma ettevõtet ja pakutavaid tooteid reklaamida tasuta kõikidel EAS-i Turismiarenduskeskusele kuuluvatel veebiportaalidel (Ibid).

Üldkogumi moodustas 906 turistide teenindamisega seotud Eesti ettevõtet, kellest 16,23% olid Saaremaal tegutsevad ettevõtted, 11,04% Pärnumaal, 10,26% Valgamaal, 8,94% Harjumaal, 8,39% Võrumaal, 8,06% Tartumaal, 7,06% Hiiumaal, 6,62% Läänemaal, 5,41% Lääne-Virumaal, 4,30% Viljandimaal, 3,86% Jõgevamaal, 3,42% Järvamaal, 3,31% Põlvamaal, 1,66% Ida-Virumaal ja 1,43% Raplamaal tegutsevad turismiteenuseid pakkuvad ettevõtted (vt lisa 4).

Struktureeritud ankeet saadeti enne üldkogumile edastamist kontrollisikutele, kes hindasid ning andsid tagasisidet ja hinnangut ankeedi küsimuste püstituse ja üheselt arusaamise kohta. Kontrollisikuteks oli kaks turismiettevõtte juhti: üks on turismivaldkonnas kakskümmend aastat tegutsenud keskealine naisjuht; teine kolm aastat turismivaldkonnas ja kuus aastat omavalituse juhina tegutsenud noor alla kolmekümne aastane meesterahvas.

Üldkogumile edastati palve uuringus osalemiseks e-posti teel esmakordselt 25.02.2015. Kuna osalemissprotsent pärast esmakordse palve saatmist oli kõigest 1,10%,

saadeti üldkogumile 04.03.2015 korduspalve uuringus osalemiseks ning uuring suleti 20.03.2015. Uuringus osalemiseks anti ettevõtjatele aega kokku 24 kalendripäeva.

Järgnevas alapeatükis kirjeldab autor täpsemalt struktureeritud ankeedi olemust ning uurimisküsimuste koostamise põhimõtted.

3.3. Uuringu korraldus

Struktureeritud ankeet koosnes 21 küsimusest (vt lisa 3), millest kuus küsimust olid üldinformatsiooni kogumiseks uuringus osalenud ettevõtte ning kolm küsimust uuringus osalenud isikute kohta. Nelja küsimuse abiga, millest kaks olid Likert-skaalal põhinevad, püüti andmeid koguda ettevõttes olemasolevate, toimivate ning oluliseks peetavate ressursside ja võimekuste kohta. Andmeid ressurssidesse ja võimekustesse tehtud investeeringute kohta sooviti saada nelja küsimuse abiga ning perioodil 2006-2013 tehtud investeeringute mõju hindamiseks püstitati samuti neli küsimust.

Ankeedi esimeses küsimuses palus autor valikvastuste variantide abil täpsustada ettevõtte õiguslik vorm. Valikvastuste koostamisel lähtuti Äriseadustiku §2 ja §3 lõige 1 sätestatud äriühingute liigitusest (Äriseadustik, § 2 lg 1, §3 lg 1). Kuna Eesti seadus võimaldab ette näha ka teisi äriühingute nimetusi, näiteks mittetulundusühing, sihtasutus jne, mis kantakse ettevõtte registreerimisel Äriregistrisse, jättis autor lisaks ette antud vastusevariantidele võimaluse täpsustada „muu“ vastusevariant.

Selleks, et uurida tulemusi tegevusvaldkonniti, paluti teises uurimisküsimuses täpsustada ettevõtte põhitegevusvaldkond või -valdkonnad. Tegevusvaldkonnad liigitati vastavalt Turismiseaduse §2 lõike 2 kohaselt turismiteenuste osutamise liikide järgi (Turismiseadus, § 2 lg 2):

- 1) reisiettevõtja poolt reisiteenuse osutajateks;
- 2) majutus- ja toitlustusteenuse osutajateks;
- 3) majutusteenuse osutajateks;
- 4) konverentsiteenuse osutajateks;
- 5) majutus- ja taastusravi teenuse osutajateks;
- 6) giiditeenuse, giidi-tõlgiteenuse ja reisisaatja teenuse osutajateks.

Avatud küsimusega paluti kolmandas küsimuses täpsustada lisaks põhitegevusele ka lisategevused. Lisategevused rühmitab autor tulemustes „muu“ tegevuste alla.

Kuna autori üheks eesmärgiks on võrrelda Lääne-Eestis tegutsevaid turismiettevõtteid ülejäänud Eesti maakondades tegutsevate turismiettevõtetega, paluti neljandas valikvastustega küsimuses täpsustada ettevõtte tegutsemispiirkond Eestis. Lääne-Eesti ja ülejäänud Eesti turismiettevõtete võrdlemiseks jagas autor Eesti maakonnad kahte suuremasse rühma:

- 1) Lääne-Eesti: Läänemaa, Pärnumaa, Hiiumaa ja Saaremaa;
- 2) ülejäänud Eesti: Harjumaa, Ida-Virumaa, Jõgevamaa, Lääne-Virumaa, Põlvamaa, Raplamaa, Tartumaa, Valgamaa, Viljandimaa, Võrumaa, Järvamaa.

Paljud maakonnad ja ka Eesti tervikuna teeb suuri jõupingutusi hooajalisuse vähendamiseks või hooaja pikendamiseks. Kuna hooajalisus tekitab hoonete ja muu varade koormusel hüppelisi ebatasasusi soovis autor viienda küsimusega kaardistada hooajalisuse probleemi Eesti turismiettevõtjate hulgas. Selleks paluti valikvastustega küsimuses hinnata hooajalisuse probleemi kas olemasolevaks või puudevaks.

Eesti Kaubandus-Tööstuskoja andmetele tuginedes oli 2011. aastal 87% Eestis tegutsevatest ettevõtetest mikroettevõtted, st ettevõtted, kes pakkusid tööd vähem kui kümnele töötajatele (Luman 2011). Ankeedi kuuenda küsimusega paluti täpsustada töötajate arv, lähtudes ette antud vastustevariantidele. Vastusevariantide koostamisel lähtus autor ettevõtete üleüldisele liigitusele, mille kohaselt alla kümne töötajaga ettevõtteid loetakse mikroettevõtteks, 10-49 töötajaga väikeettevõtteks, 50-249 töötajaga keskmiseks ettevõtteks ja suureettevõtteks loetakse ettevõtteid, mis pakuvad tööd üle 250. töötajale.

Kaardistamiseks Eesti turismiettevõtete ressursside ja võimekuste olemasolu ja toimimist, palus autor Likert-skaalas koostatud seitsmenda ja üheksanda küsimusega hinnata turismiettevõtetele iseloomulike ressursside ja võimekuste olemasolu ja toimimist 5-palli skaalas alljärgnevalt:

- 1) 1-ressurss/võimekus puudub ettevõttes;
- 2) 2-ressurss/võimekus olemas ettevõttes, kuid toimib kehvasti;
- 3) 3-ressurss/võimekus olemas ettevõttes ning toimib keskmiselt;
- 4) 4-ressurss/võimekus olemas ettevõttes ning toimib hästi;
- 5) 5-ressurss/võimekus olemas ettevõttes ning toimib tugevalt.

Viie palli skaalat kasutati, kuna väiksem skaala tundus autori hinnangul olevat tulemuste analüüsimiseks ebapiisav ning üle viie palli skaala liiga detailne ja vastajaid segadusse ajav.

Ressursside nimekirja koostamisel lähtus autor käesoleva uurimistöö peatükist 2.1 ning võimekuste liigitusel peatükist 2.2. Tulemuse lihtsustamiseks uuritakse analüüsis omavahel seotud ressursse koos: finantskapital koos ettevõtte varadega, läbimõeldud tegevused turistile koos meelelahutuslike ürituste/festivalidega, inimressursi olemasolu koos inimressursi kompetentsusega, konkurentsi piirkonnas koos oma turu tundmisega ning turvalisust koos omavalitsuse toetusega. Võimekuste analüüsimisel uuritakse koos kõiki turismitoodete ja teenuste arendust/haldust, personali rahulolu koos personali arendusega ning turvalisust koos meditsiiniabi kättesaadavusega. Nimetatud ressursside ja võimekuste tulemustest võeti keskmised. Selleks, et kaardistada, milliseid ressursse ja võimekusi peavad Eesti turismiettevõtjad konkurentsiieelise saavutamiseks ise oluliseks, palus autor avatud kaheksanda ja kümnenda küsimusega täpsustada ettevõtte hinnangul kolm kõige olulisemaks peetavat ressursi ja võimekust olulisuse järjekorras. Konversiooni käigus hindas autor kõige olulisemaks peetud ressursi kolmeks, olulisuse järjekorras teisel kohale märgitud ressursi kaheks ning olulisuse järjekorras kolmandale kohale märgitud ressursi üheks.

Kõik uuringus osalejad, kes vastasid jaatavalt üheteistkümnendale küsimusele - kas olete teinud aastatel 2006-2013 investeringuid ettevõtete ressursside ja /või võimekuste arendusse, täpsustasid vastavalt Hottenrotti ja Petersi peamiste finantseeringute allikate liikidele kaheteistkümnendas küsimuses finantseeringu allika, milleks võis olla kas laenukapital, sisemine omakapital, väline omakapital või toetused (Hottenrott, Peters 2012). Konversiooni käigus summeeris autor sisemise ja välise omakapitali tulemused kokku ühise nimetusena omakapital.

Ettevõtted, kes märkisid investeringu allikaks toetused, täpsustasid kolmeteistkümnenda küsimusega toetuse summa ja neljateistkümnenda küsimusega toetuse liigi. Toetused liigitati autori poolt vastavalt Euroopa Liidu struktuurtoetuste rakendusüksustele seitsmesse suuremasse gruppi (Rahandusministeerium 2011)

- 1) Põllumajanduse registrite ja Infosüsteemi Amet (PRIA);
- 2) Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS);
- 3) Keskkonna Investeeringute Keskus (KIK);
- 4) Maaelu Edendamise Sihtasutus (MES);

- 5) KredEx;
- 6) Maavalitsus;
- 7) Töötukassa.

Summa vahemikud sätestas autor lihtsustamaks vastamist alljärgnevalt:

- 1) 1-10 000 eurot;
- 2) 10 001 – 30 000 eurot;
- 3) 30 001 - 50 000 eurot;
- 4) 50 001 - 100 000 eurot;
- 5) 100 001 – 300 000 eurot;
- 6) 300 001 - 500 000 eurot;
- 7) 500 001 – 1 000 000 eurot;
- 8) üle 1 miljoni eurot.

Kõikidel uuringus osalenud ettevõtetel, kes tegid perioodil 2006-2013 ettevõtte ressursside ja võimekuste arendusse investeeringuid, paluti hinnata viieteistkümnenda küsimusega investeeringutega prognoositud ja saavutatud mõju müügiedule. Autor eeldas variantide koostamisel, et investeeringu prognoositud mõju võib olla kas saavutatud, prognoositust väiksem, saavutamata või on investeering mõjunud müügiedule hoopis negatiivselt. Eelkõige ettevõtete tarbeks, kelle investeeringu mõju hindamiseks on veel liiga vara või tehti investeering uuritava perioodi lõpus ning mõju hinnata veel ei ole olnud võimalik, jäeti uuringus osalejatele võimalus märkida koos täpsustusvõimalustega vastusevariant „muu“.

Investeeringu mõju külastatavusele paluti hinnata kuueteistkümnenda küsimusega kas märgatavaks (külastatavuse tõus üle 10%), minimaalseks (külastatavuse tõus alla 10%), külastajate arvus muutust ei olnud või külastatavus pigem vähenes. Samuti anti uuringus osalejatel võimalus vastata „ei oska öelda“, kuna investeeringute mõju võis olla uuritava perioodi lõpuks veel saavutamata. Kuna Eesti majutusettevõtetes peatunud sise- ja välituristide arv kasvas aastatel 2006 kuni 2013 24,16% (vt joonis 4.) ja kogu maailmas kasvas nimetatud perioodil reisijate arv 21,52% (vt joonis 2) hindas autor 10%-list külastajate arvu kasvu märgatavaks ning alla 10%-list kasvu minimaalseks.

Investeeringu mõju kasumile ja käibeale paluti hinnata autori poolt koostatud protsentuaalsetes vahemikes: 1-10%, 11-20%, 21-40%, 41-50%, 51-70%, 71-100%, üle

100%. Samuti oli võimalus märkida, et investeeringu mõju käibele, kasumile puudus, käive ja/või kasum hoopis vähenes pärast investeeringute tegemist või ei osatud hinnata investeeringu mõju käibele ja kasumile.

Struktureeritud ankeedi viimased kolm küsimust oli valikvastustega ning selgitamiseks välja informatsiooni vastaja kohta: positsioon ettevõttes, vanus ja vastaja sugu.

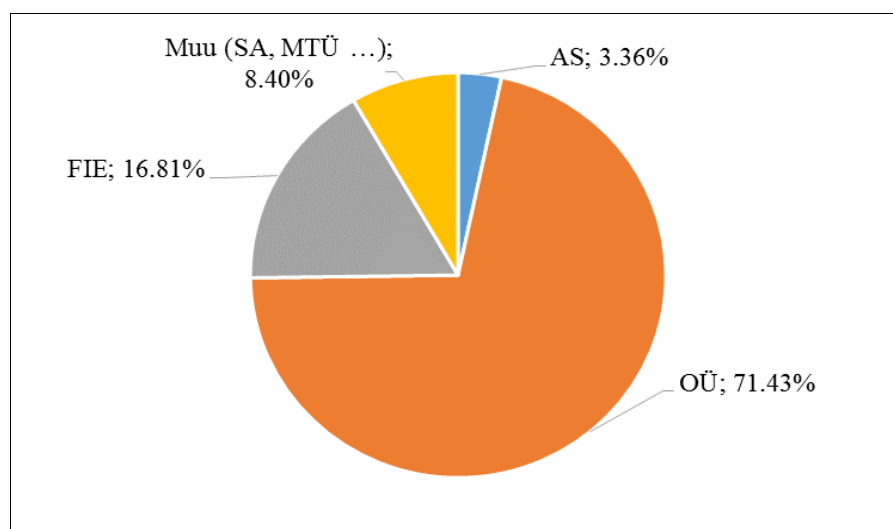
Järgnevas peatükis analüüsib autor uuringu valimi poolt saadud vastuseid, leiab vastused uurimisküsimustele, vastavalt uuringu meetoditele.

4. RESSURSSIDE JA VÕIMEKUSTE ARENDUSSE TEHTUD INVESTEERINGUTE MÕJU TULEMUSTELE: EESTI TURISMIETTEVÕTETE NÄITEL

4.1. Tulemused ja analüüs

Üheksasaja kuuest küsitluse saajast osales uuringus kokku 119 Eesti turismiettevõtet, st üldkogumist 13,13%. Käesolevas alapeatükis toob autor välja struktureeritud ankeedi tulemused ning analüüsib ja illustreerib tulemusi enda poolt koostatud jooniste ja tabelitega.

Õiguslikust vormist lähtudes on valdav osa, 71,43%, uuringus osalenutest osühingud, 16,81% füüsilisest isikust ettevõtjad (FIE) ning 8,40% osalenutest märkisid õiguslikuks vormiks muu, st kas sihtasutuse, mittetulundusühistu vms ning 3,36% vastanutest on aktsiaseltsid (vt joonis 10).



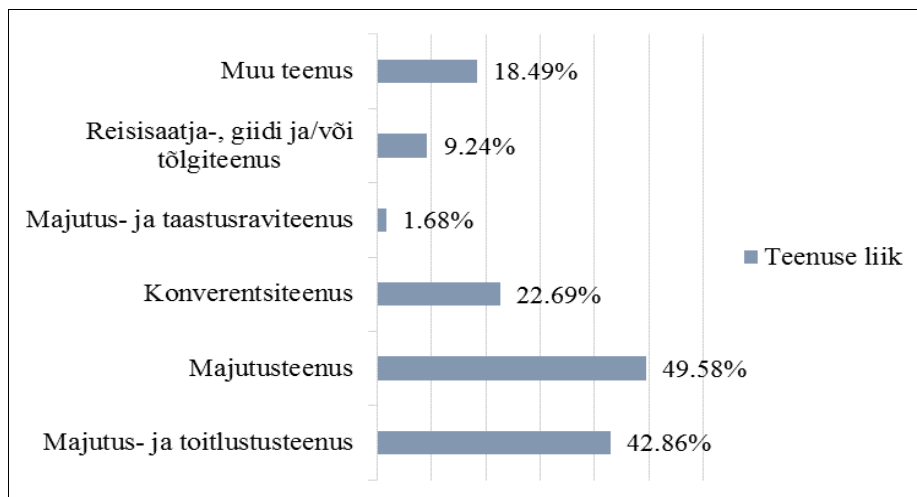
Joonis 10. Uuringus osalenud ettevõtted õiguslikust vormist lähtudes

Osäühing on enimlevinud ettevõtluvorm Eestis, kuna teda on lihtne ja kiire registreerida äriregistrisse, nõutud osakapital on suhteliselt madal (2500 eurot) ning osanikel puudub isiklik varaline vastutus osäühingu kohustuste eest. Osäühingu registreerimist lihtsustab see, et alates 01.01.2011 saab osäühinguid asutada ilma osakapitali sissemakseta (Äriseadustik, § 2, § 3, § 136, § 222). Käesoleva uuringu tulemustest näeme, et Eesti turismiettevõtete seas on samuti eelistatud õiguslikult registreerida end äriregistrisse osäühinguna. Aktsiaseltside vähene esindatus võib tulla sellest, et aktsiaselts on mitmetasandilise juhtimisstruktuuriga ja kõrgeima kapitalinõudega (vähemalt 25 000 eurot) ettevõtluvorm. Samuti puudub aktsionäridel, nii nagu osanikel, isiklik varaline vastutus aktsiaseltsi kohustuste eest. FIE on ettevõtluvorm, mis sobib kõige paremini neile, kes alustavad tegevust üksi või koos perega. Samuti puudub FIEdel minimaalse kapitali nõue, kuid FIE vastutab ettevõtlusega tekkinud kohustuste eest kogu oma isikliku varaga. Kuna Eesti turismiettevõtete tegevus sõltub väga palju hooajast, võimaldab näiteks FIEks olemine peatada ajutiselt oma tegevus, teatades äriregistrile ajavahemiku, millal ettevõtte ei tegutse (Ibid).

SA andmetele oli 2013. aasta lõpu seisuga registreeritud Eestis 659 ettevõtet, kes pakkus majutusteenust ning 1733 ettevõtet (vt lisa 5), kes pakkus lisaks majutusteenusele ka toitlustamise võimalust. Vastavalt Turismiseaduse §18 kohaselt liigitatakse majutusettevõtted: hotelliks, motelliks, külalistemajaks, hosteliks, pühkeküla ja –laagriks, puhkemajaks, külaliskorteriks ja kodumajutuseks (Turismiseadus, § 18). Iga majutusliik peab vastama kindlatele kriteeriumitele, näiteks hotell peab olema vähemalt kümne majutusruumiga ning pakkuma kindlasti ka toitlustamise võimalusi, motell on samuti kümne majutusruumiga ning toitlustusteenust pakkuv majutusettevõtte, kuid reeglina asub maantee läheduses, kus on tagatud turvaline parkimine jne (vt lisa 6). Võrreldes aastaga 2006 on majutusteenuse osutajate arv kasvanud 21,55% ja majutus- ning toitlustusteenuste osutajate arv 30,99% (vt lisa 5).

Uuringus osalejatest on kõige enam esindatud just majutussektor: 49,58% osalejatest osutab majutusteenust ning 42,86% pakub lisaks majutusteenusele ka toitlustamise võimalusi (vt joonis 11). Lisaks osutab 22,69% uuringus osalejatest konverentsiteenust ning 9,24% ettevõtetest on giidi-, giidi-tõlgiteenust ja/või reisisaatja teenust osutavad ettevõtted. Kõigest 1,68% ettevõtjatest pakub lisaks majutusteenusele ka taastusraviteenuseid. Rohkem kui ühe teenuse liigi osutamisega tegeles kõigest 119st vastajast 30,81%. Uuringus osalejate hulgas on

veel neliteist ettevõtet, kes pakuvad turistidele aktiivse puhkuse veetmise võimalusi, neli rendi- ja saunateenuse osutajat, kaks muuseumit, üks käsitööga tegelev ettevõtte ja üks ettevõtte, kes osutab ainult toitlustusteenust, moodustades 18,49% kõikidest uuringus osalejatest. Autor liigitas need ettevõtted „muu teenuse osutaja“ alla.

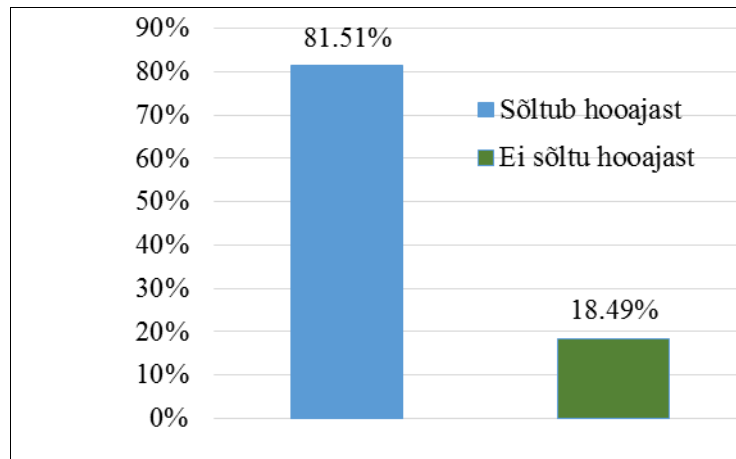


Joonis 11. Uuringus osalenud ettevõtted teenuse osutamise liigi järgi (max=130,81%)

Lähtudes sellest, et uuringus osalejatest on enim esindatud majutus- ja toitlustusteenuste pakujad, esindavad uuringu küsitluse tulemused pigem majutus- ja toitlustusteenuseid osutavate turismiettevõtete arvamusi.

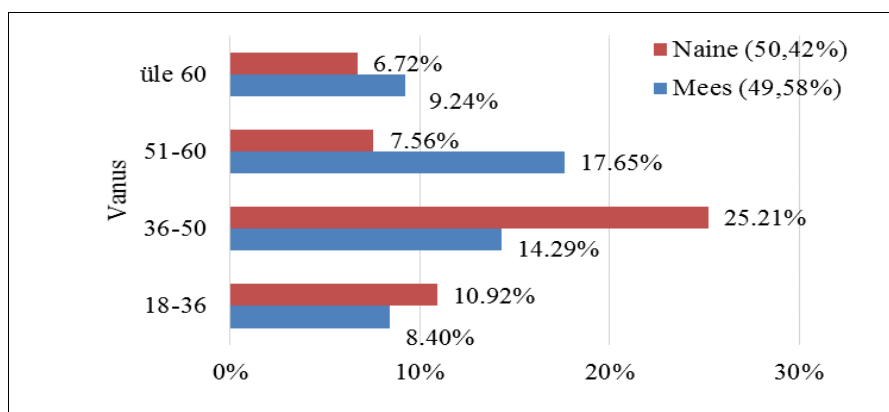
Hooajalisust vaadeldakse sageli kui turismimajanduse peamist probleemi ning seda peetakse vastutavaks selles majanduses raskuste tekkimisel. Siia alla kuuluvad probleemid nagu ligipääs kapitalile, püsiva personali leidmine, koolitamine ning hoidmine, investeringute madal tulusus ning probleemid rajatiste ülekoormusega (Butler 2001, 5). 2012. aastal Põllumajandusministeeriumi poolt tellitud uuringule selgus, et 82% maaturismi ettevõtetest on seotud hooajalisusest tingitud probleemidega (Hillep 2012). Kogu maailmas eksisteerib väga vähe turismiettevõtteid, mis ei ole seotud suuremal või vähemal määral sooja päikesepaistelise ilma või lumerohke talve jne nähtusega. Käesoleva uuringuga selgus samuti, et 81,51% uuringus osalenud Eesti turismiettevõtete tegevus on sõltuv hooajalisusest (vt joonis 12). Lee hinnangul tuleb hooajalisust kui nähtust juhtida ja vaadelda, kuidas ta muutub erinevate mõjutuste all: turundusvahendid (levitamine, hinnapoliitika), tööturg (töökvaliteet, oskused, personali jätkusuutlikus), finantsjuhtimine (rahakäive, hinnapoliitika,

eelarve planeerimine, investeeringute kaasamine), sihtgruppide juhtimine (tarnijad, vahendajad) ja kõik muud turisminõudlust mõjutavad aspektid (Lee 2008, 4). Kui võrrelda 2012. aastal läbiviidud uuringu tulemusi ja käesoleva uuringu andmeid, ei ole hooajalisuse probleemi suudetud viimase kolme aasta jooksul vähendada.



Joonis 12. Uuringus osalenud ettevõtete sõltuvus hooajalisusest

Uuringus osales mees- ja naissoost juhte praktiliselt võrdses mahus. Naissoost juhtide osakaal on 50,42% ja meessoost 49,58% (vt joonis 13). Kõige aktiivsemalt olid nõus uuringus osalema 36-50 aastased naissoost juhid ja 51-60 aastased meessoost juhid. Kõige väiksem vastajate osakaal esines üle 60 aastaste naissoost ja 18-36 aastaste meessoost juhtide hulgas.



Joonis 13. Uuringus osalenud ettevõtjad soo ja vanuse järgi

2015. aastal auditeerimis- ja ärinõustamisettevõtte Grant Thornton rohkem kui 35s riigis korraldatud uuringule selgus, et Eestis kuulub ettevõtete juhtkondadesse keskmiselt 35% naisi. Kõige suurem naisjuhtide osakaal on Venemaal, kus ettevõtete juhtkondades on koguni 40% õrnema soo esindajaid (BNS 2015). Poliitikauuringute keskus Praxis, kes vaatles 25 000 Eesti ettevõtete juhatust, jõudis oma uuringuga samale tulemusele - 30% Eesti juhatuse liikmetest on naised ning see on Euroopa mõistes hea tulemus. Samas näitasid tulemused, et juhatuse liikmed on ülekaalukalt keskealised mehed. Sama tulemuseni jõuti ka käesoleva uuringuga. Praxise analüütiku Miko Kuptsi sõnul on Eestis trend, et suurema käibega ettevõtetel on pigem meessoost koosnevad juhatused. Kuptsi sõnul selgus uuringuga, et ettevõtted, mille juhatuses on nii mehi ja naisi või eri põlvkondade inimesi, on suuremad kasumimarginaalid. Kahjuks on Eestis selliseid ettevõtteid, kus juhatuses on kas ainult naised või mehed lausa 55%, Euroopas keskmiselt 25% (Ibid).

Võrdlemaks Eesti turismiettevõtete nais- ja meesjuhtide poolt aastatel 2006-2013 tehtud investeeringute mõju küllastajate arvule, käibe ja kasumile, tegi autor korrelatsioonanalüüsi (vt tabel 2).

	Mees	Naine
Küllastajate arv	-0.053	0.053
Käive	0.110	-0.110
Kasum	0.021	-0.021

Tabel 2. Korrelatsioonianalüüs: mees- ja naisjuhtide poolt perioodil 2006-2013 tehtud investeeringute seos küllastajate arvu, käibe ja kasumiga

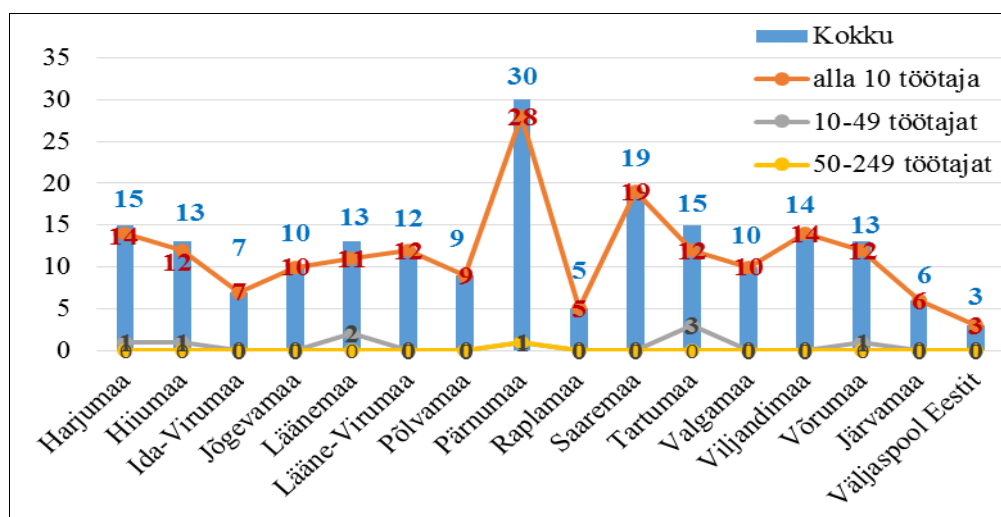
Analüüsi tulemusest näeme, et meessoost juhust koosneva ettevõtte poolt tehtud investeeringud mõjutasid käivet positiivselt, kuid naissoost juhiga ettevõtte poolt tehtud investeering mõjutas nii käivet kui ka kasumit negatiivselt. Kuna saadud korrelatsioonikordajad on alla 0,2, siis seoseid mõõdetud tulemuste vahel ei ole või on seosed väga nõrgad. Korrelatsioonianalüüsi tulemusest ei saa kinnitada Praxise analüütiku Miko Kuptsi väidet, et Eestis on trend, et meessoost juhtidest koosnevate ettevõtete käibed on suurema kasvumarginaaliga. Samas näeme T-test analüüsis, et mehed on teinud perioodil 2006-2013 võrreldes naistega suuremamahulisemaid investeeringuid (vt tabel 3).

Investeeringu summa (p=0,673)			
sugu	vastajate arv	keskmine	dispersioon
Mees	57	3,000	3,1071
Naine	55	2,855	3,4970

Tabel 3. T-test analüüs: perioodil 2006-2013 tehtud investeeringute mahud uuringus osalenud ettevõtjate soost lähtuvalt

Kõigist uuringus osalenutest 38,66% märkis tegutsemispiirkonnaks rohkem kui ühe Eesti maakonna ning kõige enam on esindatud Pärnumaa, Saaremaa, Tartumaa, Harjumaa ja Viljandimaa turismiettevõtted (vt joonis 13).

SA andmetel oli 2013. aasta lõpu seisuga Eestis registreeritud 2392st majutus- ja toidlustusettevõtetest 80,77% mikroettevõtted (vt lisa 7) ning käesoleva uuringu osalejate hulgas on samuti suur enamus, 94,85%, alla kümne töötajaga ettevõtted (vt joonis 14). Harjumaalt, Hiiumaalt ja Läänemaalt on kokku väikeettevõtteid, kus töötajaid on vahemikus 10-49 ning uuringus osales ka kolm keskmise suurusega ettevõtet, kus töötajate arv on vahemikus 50-250. Suurettevõtteid, uuringus ei osalenud. Lähtudes sellest, et uuringus osalejatest oli suur enamus hooajaliselt, 81,51% vastajatest, tegutsevad mikroettevõtted, kes pakkusid majutus ja toidlustusteenust, esindavad küsitluse tulemused pigem hooajaliselt tegutsevate majutus- ja toidlustusteenust osutavate mikroettevõtete arvamusi.



Joonis 14. Uuringus osalenud ettevõtte arv tegutsemispiirkonna ja töötajate arvust lähtuvalt

Uuringus osalejate hinnangul on Eesti turismiettevõtete kolm kõige tugevalt toimivat ressursi külalislahkuse, kvaliteetse toodangu ja/või teenuse ning konkurentsivõimelise hinna olemasolu. Kõige suuremate kitsaskohtadena toodi välja läbimõeldud tegevuste, ürituste, finantskapitali, sh varade ning kaubanduskeskuste olemasolu puudust (vt tabel 4). Võrreldes saadud tulemusi EAS-i poolt Eesti turismiettevõtete seas 2012. aastal läbiviidud uuringule, kus Eesti turismiettevõtjad tõid kõige enam puudusena välja investeringuteks vajaliku raha puuduse ja riskantsuse hooajalisuse tõttu suuremate investeringute tegemiseks, on olukord viimase nelja aasta jooksul selles osas olnud muutumatu (EAS 2012). EAS-i poolt läbiviidud uuringus toodi välja veel tööjõu olemasolu ja selle kompetentsuse puudust, siis käesoleva uuringu tulemustest lähtudes on olukord selles osas viimase nelja aasta jooksul näidanud paranemise suunda - ressursid hinnati Eesti turismiettevõtete poolt keskmiselt toimivaks (Ibid).

Ressurssidest peavad Eesti turismiettevõtjad kõige olulisemaks ehk võtmeressursiks asukoha eelise, kvaliteetse toote ja/või teenuse ning inimressursi ja selle kompetentsuse olemasolu. Asukoha eelist nimetasid Dwyer ja Kim olukorras tingitud ressursiks ning kvaliteetset toodet ja teenust turismi toetavaks ressursiks (2003). Kui kvaliteetse toote ja teenuse olemasolu on Eesti turismiettevõtetes hästi toimiv ja oluliseks peetud ressurss, siis asukoha eelise olemasolu peetakse küll oluliseks, kuid ressurss on turismiettevõtetes keskmiselt toimiv.

Inimressursi olemasolu peab Tooman turismisektori kõige olulisemaks ressursiks ning üheks kõige olulisemaks ressursiks peavad seda ka Eesti turismiettevõtjad (2010). Ka Simon jõudis oma 2010. aastal Austraali ettevõtete seas läbiviidud uuringule samale tulemusele – inimressurss on üks kolmest kõige enam ettevõtte tulemusi mõjutanud ressurssidest (2010). Tihtipeale on aga majutussektori tööandjal raske palgata inimesi tööle täiskohaga püsivalt, kuna töömuster on reeglina hooajaline, mis tähendab, et ka töötajaid vajatakse hooajaliselt, mis viib omakorda töötuseni ja vabatahtliku väljarändamiseni uue töö otsinguile (Jolliffe, Farnsworth 2003, 312).

Kõige ebaolulisemaks pidasid Eesti turismiettevõtjad läbimõeldud tegevuste, ürituste, kaubanduskeskuste ja kultuuripärandi olemasolu. Dwyer ja Kim nimetasid meelelahutuslike ürituste ja kaubanduskeskuste olemasolu turismi tagavateks ressurssideks (2003). Nimetatud ressursid on ettevõtetes küll olemas, kuid toimivad kehvasti, samas ettevõtted seda oluliseks ei pea. Põllumajandusministeeriumi poolt 2012. aastal tellitud maaturismi uuringu kohaselt on kultuuripärandi olemasolu üks Eesti maaturismiettevõtete tugevusteks (Hillep, Pärnamets,

Trubetski, Ender, Eik, Viin, Juust, Peil 2012), kuid käesoleva uuringust lähtudes Eesti turismiettevõtjate hinnangul toimib kultuuripärandi olemasolu ettevõtetes keskmiselt, kuid oluliseks seda ei peeta. Kultuuripärandi olemasolu tihtipeale ei osata väärtustada, ei osata teadvustada, et kultuuripärandi hoidmine on ühiskonna mitmekülgse arengu eeltingimus, mis mõjutab elukvaliteeti, kultuurilist identiteeti ja ka majanduslikku arengut.

Ressursi nimetus	Toimivuse keskmine	Olulisuse keskmine
Finantskapital, ettevõtte varad	2.564⁻	0.277
Loodusressurss	3.305	0.328
Kultuuripärand	2.906	0.067⁻
Infrastruktuuri olemasolu	3.462	0.202
Läbimõeldud tegevused, üritused	2.801⁻	0.076⁻
Kaubanduskeskuste olemasolu	2.161⁻	0.034⁻
Külalislahkus	4.319⁺	0.185
Kvaliteetne toodang/teenus	3.941⁺	0.454⁺
Koostöövõrgustik	2.966	0.269
Piirkonna turundus	2.913	0.210
Strateegia olemasolu	2.957	0.101
Inimressursi olemasolu, sh selle kompetentsus	3.056	0.416⁺
Konkurents piirkonnas, oma turu tundmine	3.559	0.076
Asukoha eelis	3.470	0.555⁺
Konkurentsivõimeline hind	3.720⁺	0.160
Turvalisus, omavalitsuse toetus	3.278	0.092

Tabel 4. Uuringus osalenud Eesti turismiettevõtetes toimivate ja oluliseks ehk võtmeressurssideks peetud ressursside keskmised (⁺ - on märgistatud kolm kõige tugevamalt toimivat ja kolm kõige olulisemaks peetud ressurssi; ⁻ - märgiga on märgistatud kolm kõige nõrgemalt toimivat ja kolm kõige ebaoluliseks peetud ressurssi)

Võrdlemaks omavahel kolme kõige tugevamalt ja nõrgemalt toimivat ressurssi Lääne-Eesti vs ülejäänud Eesti ettevõtetega, tegi autor t-test analüüsid (vt tabel 5). Tulemustest näeme, et Lääne-Eestis võrreldes ülejäänud Eestiga toimib tugevamalt läbimõeldud tegevuste, sh ürituste olemasolu. Kaubanduskeskused ülejäänud Eestis praktiliselt puuduvad, kuid Lääne-Eestis on olemas, kuid toimivad samuti kehvasti. Kvaliteetse toodangu, teenuse, konkurentsivõimelise hinna, külalislahkuse olemasolu toimib ülejäänud Eestis võrreldes Lääne-Eestiga tugevamalt. Kuna Lääne-Eesti asub mere-äärises kuurortpiirkonnas, kus konkurents on väga tihe, võiks eeldada, et konkurentsivõimeline hind toimib Lääne-Eestis tugevamalt, kuid tulemustest näeme hoopis vastupidist. Samuti on ülejäänud Eesti ettevõtted

hinnanud finantskapitali, sh varade olemasolu tugevamalt toimivaks, kuid ressursid siiski toimivad kehvasti kogu Eestis.

		Vastajate arv	Keskmine	Dispersioon
Kvaliteetne toodang/teenus (p=0,173)	Lääne-Eesti	58	3,793	0,9740
	Ülejäänud Eesti	55	4,018	0,5367
Konkurentsivõimeline hind (p=0,066)	Lääne-Eesti	58	3,586	0,5626
	Ülejäänud Eesti	54	3,852	0,5814
Külastuslahkus (p=0,375)	Lääne-Eesti	58	4,259	0,5811
	Ülejäänud Eesti	55	4,382	0,4500
Läbimõeldud tegevused, üritused (p=0,624)	Lääne-Eesti	59	2,805	0,9915
	Ülejäänud Eesti	55	2,718	0,7756
Finantskapital, sh varad (p=0,304)	Lääne-Eesti	59	2,415	1,2686
	Ülejäänud Eesti	55	2,619	0,9163
Kaubanduskeskuste olemasolu (p=0,037)	Lääne-Eesti	59	2,322	1,6703
	Ülejäänud Eesti	55	1,855	1,0896

Tabel 5. T-test analüüs: kolm kõige tugevamalt/nõrgemalt toimiva ressursi Lääne-Eesti vs ülejäänud Eesti

Eesti turismiettevõtjate kõige tugevamalt toimivateks võimekusteks on tagada kliendirahulolu, juhtimisvõime ning turvalisus ja meditsiiniabi kättesaadavus (vt tabel 6). Kõige nõrgemalt toimivate võimekustena toodi välja tagada personali rahulolu ning personali arendust, võimekust arendada ja hallata turismitooteid ja teenuseid ning võimekust leida välisfinantseeringuid.

Kliendirahulolu on Mihelisi hinnangul üks peamine teenuse osutamise alus ja võimalikuks tipptaseme standardiks igas ettevõttes (2001). Sardana hinnangul on väga oluline mõista turisti vajadusi ning turundus ja müük peaks olema üles ehitatud kliendivajaduspõhiselt (2011). Juhtimisvõimekuse olulisust ettevõttes hindasid lisaks Eesti turismiettevõtjatele ka Simoni 2010. aastal läbiviidud uuringus väga oluliseks Austraalia ettevõtted (2010). Dwyer ja Kimi hinnangul on konkurentsieelse saavutamisel võtmeelementideks sihtkoha turvalisus ja ohutus (2003).

Uuringus osalenud ettevõtted pidasid lisaks juhtimisvõimele ja kliendirahulolu tagamise võimekusele oluliseks veel võimekust teha turundust. Võrreldes saadud tulemust 2012 EAS-i poolt läbiviidud uuringule, kus kõige olulisemaks peeti järgneva kolme aasta jooksul turundust ja müüki ning kliendirahulolu tagamist, siis võimekust teha turundust ja saavutada kliendirahulolu, peetakse ka täna konkurentsieelse tagamisel väga oluliseks

(EAS 2012). Tooman välja toonud, et turundus peaks olema üles ehitatud kliendivajaduspõhiselt, mitte niivõrd keskenduma hoonetele, tegevustele (2010).

Võimekuse nimetus	Toimivuse keskmine	Olulisuse keskmine
Juhtimisvõime	3.597⁺	0.336⁺
Ärivõimaluste märkamine	3.169	0.252
Välisfinantseeringute leidmine	1.667⁻	0.118
Turismitoodete ja teenuste arendamine/haldamine	2.179⁻	0.167
Innovatiivsus	2.634	0.126
Koostöövõrgustike loomine/haldus	2.531	0.076
Uute kliendisegmentide avastamine	2.533	0.067
Turundus	2.948	0.454⁺
Müük	2.932	0.210
Kvaliteedi juhtimine	2.850	0.092
Strateegiline juhtimine	2.704	0.017⁻
Rahvusvahelistumine	2.324	0.092
Personali rahulolu tagamine ja personali arendus	3.152⁻	0.067
Klientide rahulolu tagamine	4.000⁺	0.454⁺
Infrastruktuuri arendus/haldus	2.627	0.025⁻
Turvalisuse ja meditsiiniabi kättesaadavuse tagamine	3.484⁺	0.038⁻

Tabel 6. Uuringus osalenud Eesti turismiettevõtetes toimivate ja oluliseks ehk tuumvõimekusteks peetud võimekuste keskmised (⁺ - on märgistatud kolm kõige tugevamalt toimivat ja kolm kõige olulisemaks peetud võimekust; ⁻ - on märgistatud kolm kõige nõrgemalt toimivat ja kolm kõige ebaoluliseks peetud võimekust)

Kui võrrelda ettevõttes olemasolevaid ja toimivaid ressursse ning võimekusi nende ressurssidega ja võimekustega, mida ettevõtted peavad konkurentsieelise tagamisel oluliseks, siis käesoleva uuringuga selgus, et kui kliendirahulolu tagamise võimaks ja juhtimisvõime on hästi toimivad, siis võimekus teha turundust vajab arendamist.

Tooman, Hottenrott ja Peters peavad finantsressursi olemasolu üheks peamiseks ressursiks innovaatiliste projektide elluviimisel ja turismi arendamisel (Tooman 2010, Hottenrott, Peters 2012). Tulemustest näeme, et välisfinantseeringute leidmise võimekus on puudusena välja toodud, kuid oluliseks seda konkurentsieelise tagamisel ei ole peetud. Arvestades käesolevas uuringus osalenud ettevõtete investeringute tegijate suurt osakaalu (92,44%), võib autori hinnangul tulemus tulla sellest, et välisfinantseeringute leidmine on

ajamahukas ning spetsiifilisi teadmisi nõudev protsess ning tihtipeale ettevõtte juhid kasutavad selleks sisseostetavat teenust.

Võrreldes tulemust Simoni poolt Austraalia turismiettevõtete seas läbiviitud uuringuga, kus finantskapital, tehnoloogilised teadmised, inimressursi olemasolu ja selle kompetentsus ning ettevõtte maine ning juhtimisvõime, strateegia olemasolu ja organisatsiooni kultuuri loomise võimekus mõjutasid ettevõtte tulemusi kõige enam (2010), võime täheldada mõningaid erinevusi ja sarnasusi Eesti ja Austraalia ettevõtete hulgas. Nimelt nii Austraalia kui ka Eesti turismiettevõtted peavad oluliseks finantskapitali, inimressursi ja selle kompetentsuse olemasolu ning juhtimisvõimet oluliseks võimekuseks konkurentsieelse saavutamisel. Samuti on Eesti turismiettevõtted oluliseks pidanud kvaliteetse toodangu olemasolu ja kliendirahulolu tagamise võimekust. Samas Eesti turismiettevõtjad rõhutavad asukoha eelise olulisust, kuid strateegia olemasolu oluliseks ei pea.

Võrdlemaks omavahel kolme kõige tugevamalt ja nõrgemalt toimivat võimekust Lääne-Eesti vs ülejäänud Eesti ettevõtetega, tegi autor t-test analüüsid (vt tabel 7).

		Vastajate arv	Keskmine	Dispersioon
Ärivoimaluste märkamine (p=0,123)	Lääne-Eesti	58	3,034	1,1567
	Ülejäänud Eesti	55	3,309	0,5878
Innovatiivsus (p=0,0467)	Lääne-Eesti	53	2,717	1,1684
	Ülejäänud Eesti	53	2,566	1,0965
Turvalisuse ja meditsiiniabi kättesaadavuse tagamine (p=0,176)	Lääne-Eesti	56	3,571	0,7130
	Ülejäänud Eesti	54	3,361	0,5983
Personali rahulolu tagamine ja personali arendus (p=0,413)	Lääne-Eesti	55	3,109	0,7842
	Ülejäänud Eesti	54	3,250	0,8184
Juhtimisvõime (p=0,161)	Lääne-Eesti	59	3,475	0,6330
	Ülejäänud Eesti	55	3,673	0,4835
Turismitoodete ja teenuste arendamine ja haldamine (p=0,037)	Lääne-Eesti	57	2,200	0,6007
	Ülejäänud Eesti	55	2,216	0,4748

Tabel 7. T-test analüüs: kolm kõige tugevamalt/ nõrgemalt toimivat võimekust Lääne-Eesti vs ülejäänud Eesti

Tulemustest näeme, et ülejäänud Eesti turismiettevõtetel on võrreldes Lääne-Eesti turismiettevõtetega tugevam juhtimisvõimekus, suurem võimekus märgata ärivoimalusi ning tagada personali rahulolu ja personali arendust. Samas Lääne-Eestis turismiettevõtted on võrreldes ülejäänud Eesti turismiettevõtetega innovaatilisemad ja turvalisemad.

Vaatamata sellele, et 119-st uuringus osalenud ettevõttest märkis 47,06% ettevõtetest puuduolevaks ressursiks finantskapitali olemasolu ja 60,50% ettevõtetest töid välja välisfinantseeringute leidmise võimekuse puuduse (vt lisa 8 ja lisa 9), tegi perioodil 2006-2013 ressursside ja võimekuste arenduseks investeeringuid kõigist 119-st vastajast 110 ehk 92,44% ning 5,98% kasutas investeeringute tegemiseks rohkemat kui ühte allikat. 46,15% investeeringutest tehti toetuste abiga, 43,59% omakapitali ning 10,26% laenukapitali abiga (vt tabel 8).

Finantseeringu allikas	Investeeringu teinud ettevõtete arv	Investeeringute osakaal
Laenukapital	12	10,26%
Omakapital	51	43,59%
Toetused	54	46,15%

Tabel 8. Perioodil 2006-2013 ressursside ja võimekuste arendusse tehtud investeeringud finantseeringute allikate kaupa

Viiskümmend neli ettevõtet, kes kasutasid perioodil 2006-2013 ressursside ja võimekuste arenduseks toetuste abi, said struktuurfondidest toetuseid kokku 101-l korral, st et enamus toetuste saajatest taotles nimetatud perioodil toetuseid struktuurfondidest rohkemal kui ühel korral. Kõige enam kasutati toetuste saamisel PRIA abi (vt tabel 9).

Toetuste rakendusüksused	Toetust saadud kordade arv	% toetustest
PRIA	44	43.56%
EAS	22	21.78%
KIK	11	10.89%
MES	8	7.92%
KredEx	1	0.99%
Maavalitsus	5	4.95%
Töötukassa	10	9.90%
Kokku	101	100%

Tabel 9. Perioodil 2006-2013 tehtud toetused struktuurtoetuste rakendusüksuste kaupa

Kõik 110 turismiettevõtet, kes tegid perioodil 2006-2013 investeeringuid ettevõtte ressursside ja võimekuste arenduseks, täpsustas tehtud investeeringu summa vahemiku. Kõige enam tehti investeeringuid summas kuni 10 000 eurot, moodustades 31,25% kõikidest tehtud investeeringutest. 18,75% investeeringutest jäi vahemikku 10 001 ja 30 000 eurot ning

12,50% 30 001 ja 50 000 euro vahemikku. 13,39% uuringus osalenud ettevõtetest tegi investeeringuid summas 50 001 kuni 100 000 eurot, 15,18% summas 100 001 kuni 300 000 eurot ning 6,25% ettevõtetest tegi investeeringu summas 300 001-500 000 eurot. Kaks tehtud investeeringutest jäid 500 001 ja 1 miljoni euro vahele ning üks tehtud investeeringutest ületas miljonit eurot (vt tabel 10).

Investeeringu summa	Investeeringute tegijate arv	% investeeringute tegijates
1-10 000€	35	31,25%
10 001-30 000€	21	18,75%
30 001-50 000€	14	12,50%
50 001-100 000€	15	13,39%
100 001-300 000€	17	15,15%
300 000-500 000€	7	6,25%
500 001-1mln	2	1,79%
Üle 1 mln euro	1	0,89%
Kokku	112	100%

Tabel 10. Perioodil 2006-2013 tehtud investeeringute mahud

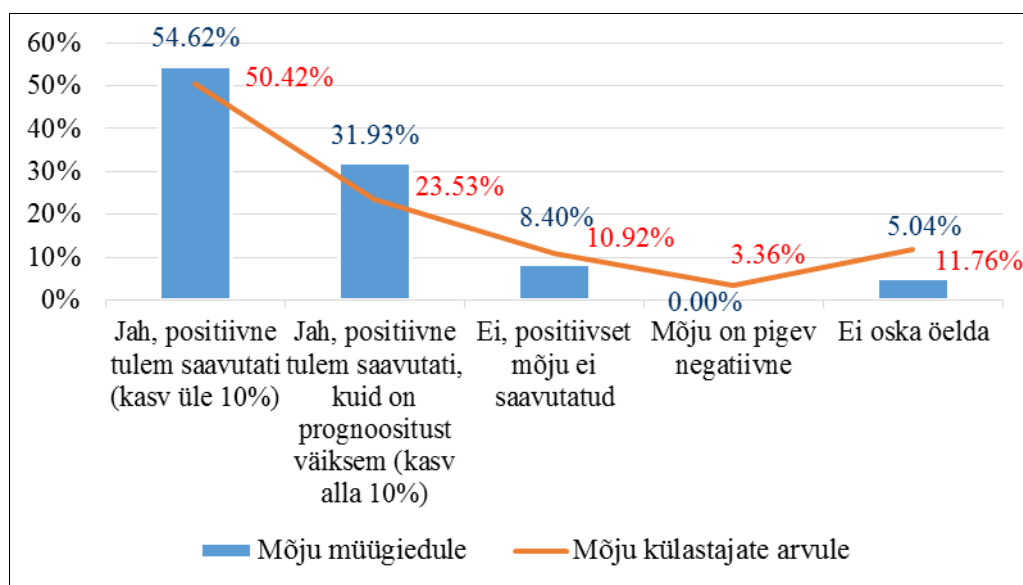
Kui võrrelda tulemusi 2012. aastal EAS-i poolt läbiviidud uuringule, kus turismiettevõtjatest prognoosis järgneval kolmel aastal teha investeeringuid 111-st vastajast 77,50%, siis käesolevast uuringust näeme, et perioodil 2006-2013 olid turismiettevõtjad aktiivsemad investeeringute tegijaid. Kui 2012. aastal prognoosis 17% ettevõtetest teha investeeringu summas kuni 10 000 eurot ja kõige enam, 12%, ettevõtjatest prognoosis investeeringut summas 150 000-300 000 eurot, siis käesolevast uuringu tulemustest näeme, et perioodil 2006-2013 tehtud investeeringutest suurem enamus jäi alla 10 000 euro (EAS 2012).

Järgnevas alapeatükis analüüsib autor perioodil 2006-2013 ressursside ja võimekustesse tehtud investeeringute mõju ettevõtte küllastajate arvu, käibe ja kasumile. Tulemusi illustreerivad autori poolt koostatud joonised ja tabelid.

4.2. Investeeringute mõju analüüs

Kõikidest uuringus osalenud ettevõtetest, kes tegid perioodil 2006-2013 ressursside ja võimekuste arenduseks investeeringuid, vastas 54,62%, et investeering on avaldanud positiivset mõju müügiedule (vt joonis 15). 50,42% ettevõtetest vastasid, et küllastajate arv on

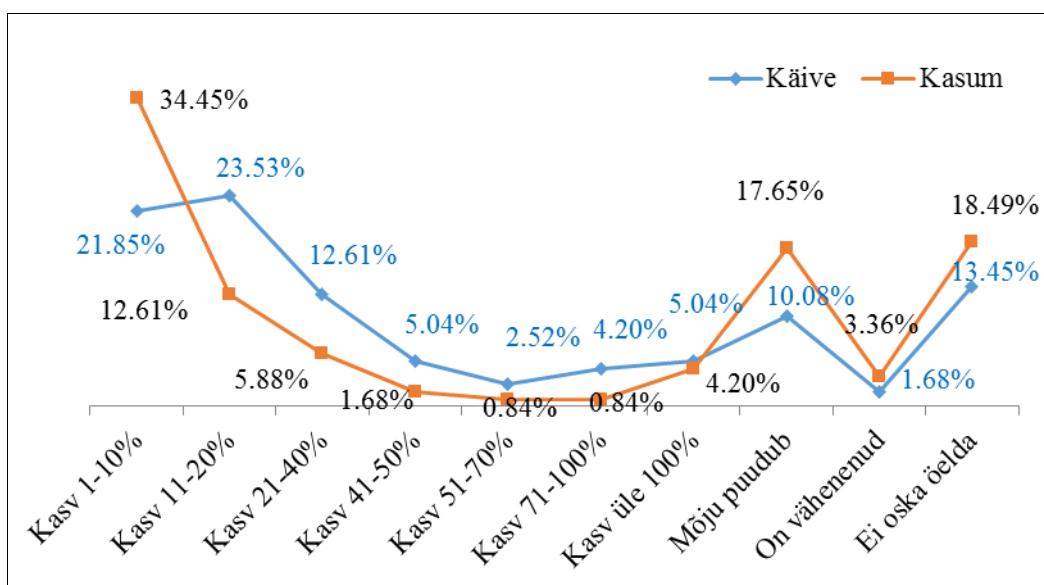
tõusnud tänu tehtud investeeringutele rohkem kui 10%-i. 31,93% investeeringute tegijatest leidis, et müügiedu kasv on prognoositud tulemist väiksem ning 23,53% vastajatest leidis, et küllastajate arvu kasv on prognoositud kasvust väiksem. Tehtud investeering müügiedu kasvatada ei aidanud 8,40%-l ettevõtetest ning 10,92% arvas, et küllastajate arvu tehtud investeering kuidagi ei mõjutanud. Investeeringute negatiivset mõju tõid välja 3,36% investeeringute tegijatest ning mõju küllastajate arvu kasvule ja müügiedule ei osanud hinnata vastavalt 11,76% ja 5,04% uuringus osalenud ettevõtetest.



Joonis 15. Perioodil 2006-2013 tehtud investeeringute mõju müügiedu ja küllastajate arvu kasvule

Kui 2012. aastal EAS-i poolt läbiviidud uuringus prognoosis järgneval kolmel aastal käibe kasvu kõigest 111-st turismiettevõtjast 92,80%, siis käesolevast uuringust näeme, et perioodil 2006-2013 tehtud investeeringud aitas kasvatada käivet 74,79%-l ettevõtetel (vt joonis 16). Käibe 10%-list kasvu prognoosis 2012. aastal 16% ettevõtetest, siis käesoleva uuringu tulemustest lähtudes saavutas käibe 10%-lise kasvu 21,85% ettevõtetest. Käibe üle 100%-list kasvu prognoosis 2012. aastal 29% vastajatest, siis käesoleva uuringu tulemustest näeme, et investeering aitas saavutada üle 100%-list käibe kasvu kõigest 5,04% ettevõtetel. Kui 2012. aastal prognoosi investeeringute mõju puudust või negatiivset mõju kõigest vastajatest 7%, siis aastatel 2006-2013 tehtud investeering ei mõjutanud käivet või mõjutas seda negatiivselt 11,76%-l ettevõtetel. Investeeringuga kaasneva käibe languse põhjustena

toodi 2012. aasta uuringus välja peamiselt konkurentsi suurenemist ning Eesti majandusolukorda (EAS 2012). Enamus uuringus osalenud ettevõtetel aitas tehtud investeering kasvatada kausmit kuni 10%, mõju puudust või negatiivset mõju täheldas 21,01% vastajatest. Kokkuvõtvalt võib öelda, et külastajate arvu kasv tõi kaasa käibe samamahulise kasvu, kuid kasumi samamahulist kasvu investeering endaga kaasa ei toonud.



Joonis 16. Perioodil 2006-2013 tehtud investeeringute mõju ettevõtte käibe ja kasumile

Järgnevalt analüüsib autor regressioonianalüüsiga, millise kolme ressursi ja võimekuse olemasolu ja toimimise korral tehtud investeering mõjutas kõige enam (nii positiivselt kui ka negatiivselt) külastajate arvu, käivet ning kasumit (vt tabel 11 ja tabel 13).

Ressurssidest kõige enam aitab tõsta külastajate arvu ($R^2=0,194$) kultuuripärandi olemasolu ($\beta=0,138$), kuid käibe ($R^2=0,136$) ja kasumile ($R^2=0,122$) nimetatud ressurss mõju ei avalda või avaldab mõju lausa negatiivselt. Dwyer ja Kim on nimetanud kultuuripärandi olemasolu turismi soodustavaks, millega saab ka käesoleva uuringu tulemustest lähtudes nõustuda (2003). Kuna traditsioonilise ettevõtte eesmärk on siiski teenida kasumit, siis näeme regressioonianalüüsi tulemusel põhjust, miks turismiettevõtjad ise kultuuripärandi olemasolu oluliseks ei pea.

Inimressursi ja selle kompetentsuse olemasolu peab lisaks Toomanile kõige olulisemaks turismiressursiks ka Eesti turismiettevõtjad ning tulemustest näeme, et

inimressurss ja selle kompetentsuse olemasolu aitab oluliselt tõsta nii ettevõtte küllastajate arvu ($\beta=0,116$) kui ka kasumit ($\beta=0,207$) (2010).

Seppälä-Esseri hinnangul lihtsustab teabevahetus ja ühisturundus arendada tooteid ja teenuseid ning laiendada turgu väljaspool kohalikku piirkonda. Teadmiste, oskuste ja usalduse ühendamine annab ühisturunduses eelise ja võimaldab kulutuste pealt kokku hoida (Seppälä-Esser, Airey, Szivas 2009, 182). Tulemustest näeme aga, et nii piirkonna turundus kui ka konkurents piirkonnas ning oma turu tundmine mõjutavad positiivselt küll küllastajate arvu ($\beta=0,098$), kuid ettevõtte käivet ($\beta=-0,068$; $\beta=-0,436$) ning kasumit ($\beta=-0,231$; $\beta=-0,0042$) mõjutavad negatiivselt. Ühisturunduse käigus reeglina ettevõtted turundavad sihtkohti, sihtkohas asuvaid ettevõtteid, mis tõstab aga küllastajate teadlikkust kaubelda hinda ning muid tingimusi. Tulemuseks on hinnasõda konkurentide vahel ning võidab see, kes on võimeline pakkuma võimalikult soodsa hinnaga võimalikult kvaliteetset teenust, toodet. Majanduslikult ei pruugi selline käitumine ettevõttele aga kasumlik olla.

Käesolevast tulemusest näeme, et koostöövõrgustiku olemasolu vähendab küllastajate arvu ja ka käivet, kuid aitab suurendada kasumit ($\beta=0,184$). Dudensing peab ettevõtete vahelist koostööd oluliseks väikeettevõtete ellujäämisel ja arenemisel (Dudensing 2011, 1454). Seppälä-Esseri hinnangul aitab koostöö suurendada sihtkoha konkurentsivõimet ja tõsta klientide rahulolu sihtkohas (Seppälä-Esser, Airey, Szivas 2009, 182). Tulemus võib olla tingitud sellest, et koostöö tagajärjel me reklaamime end koos konkurentidega ning risk klienti kaotada on olemas ja tõenäoline - mis iganes põhjusel, me võime kliendi jaoks tunduda vähematraktiivsem. Samas aitab koostöö hoida kokku kulusid ning teha odavamalt suuremamahulisi reklaame.

Dwyer ja Kim nimetavad infrastruktuuri turismi tagavaks ressursiks ning käesoleva tulemustes näeme, et infrastruktuuri olemasolu küllastajate arvu ei mõjuta, kuid käibe ($\beta=0,248$) ja kasumile ($\beta=0,459$) avaldab väga olulist positiivset mõju (2003). Elektri, vee, kanalisatsiooni, korras teede, parkide, spordikeskuste jne olemasolu on tänapäeva küllastajale elementaarne ning ilma nimetatud ressursita on lihtne küllastaja konkurentidele kaotada. Tugevalt toimiva infrastruktuuri korral on ettevõtetal võimalik pakkuda kallimat ja kvaliteetsemat teenust, mis aga võimaldab tagada ettevõtetele suurema käibe ning kasumi.

Pelgalt asukoha eelisele lootma jäädes ei saavuta ettevõtte kindlasti küllastajate arvu kasvu ($\beta=-0,104$), küll aga aitab asukoha eelise olemasolu tõsta oluliselt ettevõtte käivet ($\beta=0,246$). Dwyer ja Kim nimetavad asukoha eelise olemasolu kui olukorrast tingitud

ressurssi (2003). Hea asukoht on ettevõtjatele soodne pinnas ning soodustab konkurentide juurde tekkimist ning seetõttu peavad ettevõtjad tegema suuremaid pingutusi konkurentide võitmiseks. Hea asukoha olemasolul, näiteks mere-äärsed kuurortpiirkonnad, saavad ettevõtte küsida klientidelt kõrgemat hinda, pakkuda hinnalisemaid teenuseid (nt spaad), mille abil on võimalik kasvatada ettevõtte käivet, kuid mis ei pruugi teenuste ja toodete kalli omahinna tõttu avaldada positiivset mõju kasumile.

Konkurentsivõimeline hind on samuti Dwyer ja Kimi hinnangul ressurss, mille olemasolu on teatud olukorrast tingitud (2003). Tulemustest näeme, et konkurentsivõimelise hinna olemasolu vähendab oluliselt külastajate arvu ($\beta=-0,268$), kuid aitab suurendada ettevõtte käivet ($\beta=0,279$). Samas näeme, et käibe kasv ei taga konkurentsivõimelise hinna korral samamahulist kasumi kasvu. Pakkudes toodet või teenust võrreldes konkurentidega soodsamalt, tuleb teha paratamatult järeleandmisi kvaliteedi või muu tingimuste osas. Madalama kvaliteedi tõttu võib ettevõtte jääda ilma nõudlikemast ja maksujõulisematest külastajatest ning odav hind tähendab ettevõtte jaoks ka väiksemat kasumlikkust.

Dwyer ja Kim peavad kaubanduskeskuseid, meelelahutuslikke üritusi ja läbimõeldud tegevusi turismi tagavateks ressurssideks (2003). Käesoleva uuringu tulemused näitavad, et külastajatele erinevate ürituste korraldamine ei aita suurendada külastajate arvu ning mõjutavad käivet ($\beta=-0,122$) ja ka kasumit negatiivselt ($\beta=0,-311$). Samas Eesti Konjunktuurinstituudi poolt 2012. aastal läbiviidud uuring näitas, et üritused mõjutasid ettevõtete ja asutuste külastajate arvu, müügitulu ja kasumit positiivselt. Lausa 46% 2012. aastal uuringus osalenud ettevõtetest leidis, et üritused aitasid kasvatada külastajate arvu, 35% osalejatest leidis, et üritused aitasid kasvatada kasumit. Samuti näitas uuringu tulemus, et ürituste korraldamine avaldab kõige enam mõju just majutussektorile (Josing, Vahi, Lepane, Pulver, Reiman, Orro, Niklus, Randrüt, Jõekalda 2012). Tegevuste ja ürituste planeerimisel teeb ettevõtte reeglina suuri väljaminekuid teadmata täpsemalt, kas üritusele on tulemas prognoositud hulk külastajaid. Eesti on seotud suurel määral ilmast ning külm, vihm, tuul jne tingimused vähendavad järsult külastajate arvu ning risk, et tehtud investeering jääb katteta on suur. Samas võib tulemus olla tingitud sellest, et enamus üritusi on lühiajalised ning ilma ööbimisteta. Uuringu tulemustest näeme, et ka kaubanduskeskuste olemasolu vähendab ettevõtete külastajate arvu, käivet ($\beta=-0,207$) ja ka kasumit. Lähedal paiknevad kaubanduskeskused meelitavad turiste ostlema ning seeläbi väheneb kohaliku ettevõtja käive nii toidlustuse, meenete kui ka muu kaupade osas. Samas on kaubanduskeskuste piirkonnad

kärrarikkad ning rahu, vaikust ja privaatsust armastav külastajad võib otsustada just seetõttu teise sihtkoha kasuks.

Strateegia olemasolu oli üks kolmest ressursist, mis mõjutas 2010. aastal Austraalia ettevõtete tulemusi positiivselt (Simon 2010), kuid käesolevas uurimuses näeme, et ettevõtetele, kellel toimus tugevalt strateegia, külastajate arv ($\beta = -0,186$) hoopis vähenes. Kui keskenduda ainult olemasolevatesse ressursidesse ja ei looda uusi võimalusi, et laiendada tulevikuväljavaateid, on konkurentsieelise saavutamine väga raske (Alas 2001). Arendustegevusi tuleb teha vastavalt turumuutuste ja kliendi vajadustele, eesmärgist jäigalt kinni hoidmine võib takistada ettevõtte edasist arengut.

Ressursi nimetus	Külastajate arv	Käive	Kasum
Finantskapital, ettevõtte varad	0.072	0.190	-0.003
Loodusressurss	-0.048	-0.215	-0.001
Kultuuripärand	0.138⁺	0.218	-0.042
Infrastruktuuri olemasolu	0.002	0.248⁺	0.459⁺
Läbimõeldud tegevused, üritused	0.011	-0.122	-0.311⁻
Kaubanduskeskuste olemasolu	-0.038	-0.207⁻	-0.008
Külalislahkus	-0.062	-0.043	0.103
Kvaliteetne toodang/teenus	0.091	0.063	0.058
Koostöövõrgustik	-0.048	-0.061	0.184⁺
Piirkonna turundus	0.098⁺	-0.068	-0.231⁻
Strateegia olemasolu	-0.186⁻	0.154	0.160
Inimressursi olemasolu, sh selle kompetentsus	0.116⁺	0.242	0.207⁺
Konkurents piirkonnas, oma turu tundmine	0.098⁺	-0.436⁻	-0.042
Asukoha eelis	-0.104⁻	0.246⁺	0.045
Konkurentsivõimeline hind	-0.268⁻	0.279⁺	0.153
Turvalisus, omavalitsuse toetus	-0.005	-0.187⁻	-0.046⁻

Tabel 11. Regressioonianalüüs: ressursside mõju külastajate arvule, käibe ja kasumile (⁺ - on märgistatud kolm positiivsemalt külastajate arvu, käivet ja kasumit mõjutanud ressursi; ⁻ - märgiga on märgistatud kolm kõige negatiivsemalt külastajate arvu, käivet ja kasumit mõjutanud ressursi)

Võrreldes Eesti turismiettevõtete tulemuslikkust kõige enam mõjutanud ressursse piirkonniti - Lääne-Eesti vs ülejäänud Eesti, näeme, et inimressurss ja selle kompetentsus toimib ülejäänud Eestis tugevamalt kui Lääne-Eestis. Samas infrastruktuuri olemasolu toimib

Lääne-Eesti turismiettevõtetes võrreldes ülejäänud Eesti turismiettevõtetega tugevamalt. Koostöövõrgustiku osas piirkonniti märgatavaid erinevusi ei ole (vt tabel 12).

		Vastajate arv	Keskmine	Dispersioon
Inimressurss, sh selle kompetentsus (p=0,304)	Lääne-Eesti	59	2,949	0,9715
	Ülejäänud Eesti	55	3,136	0,9024
Koostöövõrgustik (p=0,950)	Lääne-Eesti	59	2,931	1,3987
	Ülejäänud Eesti	53	2,945	1,5340
Infrastruktuuri olemasolu (p=0,187)	Lääne-Eesti	59	3,525	1,1157
	Ülejäänud Eesti	55	3,273	0,9428

Tabel 12. T-test analüüs: kolm kõige enam külastajate arvu, käivet ning kasumit mõjutanud ressursi võrdlus Lääne-Eesti vs ülejäänud Eesti

Järgnevalt analüüsid võimekusi (vt tabel 13) näeme, et ärivõimaluste märkamise võimekuse olemasolu ettevõttes avaldas positiivset mõju nii külastajate arvule ($\beta=0,328$; $p<0,05$), käibe ($\beta=0,53$) kui ka kasumile ($\beta=0,426$). Kuna turismisektor on pidevas muutuses – muutuvad nii inimeste vajadused kui ka nende rahuldamise viisid, suudavad edukalt toime tulla vaid need ettevõtted, kes näevad muutustes uute ärivõimaluste esilekerkimist. Ettevõtted, kes julgevad neist võimalustest kinni haarata, teades, et kõik katsed ei pruugi õnnestuda, kuid võtavad õppust kõikidest ebaõnnestumistest ja sillutavad teed läbi ebaõnnestumiste tulevastele õnnestumistele. Ärivõimalusi märgata on jõukohane paljudele juhtidele, kuid neist äriliselt elujõulisi rakendusi vormistada õnnestub vaid vähestel.

Lisaks ärivõimaluste märkamisele mõjutas positiivselt külastajate arvu ka innovatiivsuse ($\beta=0,223$) olemasolu ettevõttes. Walsh, Lynch ja Harrington nimetavad innovatiivsust ettevõtte DNA-ks, kuna innovatiivsust on konkurentidel äärmiselt keeruline kopeerida (Walsh, Lynch, Harrington 2011). Piir innovatsiooni ja muutuste vahel on vaid kujuteldav. Kui teeme täna midagi natuke teisiti ja saame varasemast mõnevõrra parema tulemuse, siis nimetame me seda muutuseks. Kui teeme täna midagi sootuks teisiti või hoopis midagi muud kui varem ja saame märkimisväärselt parema tulemuse, siis nimetame me seda innovatsiooniks. Mõlemal juhul on ajendiks soov teha asju teisiti, mis tuleneb rahulolematusest olemasolevaga ja nõuab oskust harjumuspärastest mõttemallidest välja murda. Tulemustest näeme, et innovatiivsus aitab suurendada märgatavalt külastajate arvu, tekitades seejuures käibe kasvu, kuid kasumi teenimisel olulist mõju ei avada. Tulemust võib

põhjustada sellega, et innovatiivsete projektide elluviimine on reeglina kallis ning selle tagasiteenimine pikaajaline protsess.

Samuti mõjutab positiivselt nii küllastajate arvu, käivet ($\beta=0,575$) kui ka kasumit ($\beta=0,772$; $p<0,05$) kliendirahulolu tagamise võimekuse olemasolu. Saame kinnitust Mihelisi hinnangule, et kliendirahulolu on peamine teenuse osutamise alus ja tipptaseme standard igas ettevõttes (2001).

Oluliselt aitab tõsta ettevõtte käivet ($\beta=0,754$) ja kasumit ($\beta=0,352$) ka turunduse olemasolu. Kasvav konkurents ning kliendirahulolu tagamine on Toomani hinnangul peamine põhjus, miks turundus tuleb suunata materiaalsete kaupade keskmest kliendikesksemaks (2010). Kuna küllastajad ei hinda mitte ainult üksikud kogemusi, hooneid, tegevusi ja rajatisi vaid hindavad terviklikke tajutavaid elamusi (Ibid) on ettevõtetel võimalus turunduse abiga müüa terviklahendusi, mis ei too kaasa küll küllastajate arvu kasvu, kuid aitab oluliselt tõsta käivet ning kasumit. Turismiettevõttes on iga töötaja ka turundajaks, st iga töötaja peab teadma oma rolli ja ülesandeid. Ka administraator või toateenija on turismiettevõtte turundajateks, sest iga kokkupuude kliendi ja ettevõtte töötaja vahel kujundab kliendi silmis ettevõtte mainet. Kui kõik on kogu teenuse tarbimise juures positiivne ning ladus on ka turismiettevõtte suurim vara – turistid – rahul. Turismiteenuse kõige tähtsamaks põhisisuks ongi kliendis positiivsete emotsioonide esilekutsumine, sest positiivse elamuse osaliseks saanud klient on ettevõtte parimaks turundajaks. Sardana hinnangul on oluline mõista turistide vajadusi ning turundus ja müüki peaks olema vajaduspõhiselt üles ehitatud. Kuna inimese olemus muutub ajas ja keskkonnas pidevalt, tuleb turundust ja müüki kohandada vastavalt turisti vajadusele (2011).

Juhtimisvõime olemasolu ettevõttes mõjutab negatiivselt nii küllastajate arvu ($\beta=-0,328$), käivet ($\beta=-0,881$; $p<0,05$), kui ka kasumit ($\beta=-1,245$; $p<0,01$). Kuna uuringus osalejatest 94,8% olid alla kümne töötajaga ettevõtted, võib eeldada, et uuringus osalenud ettevõtted on suuremalt jaolt kas ühe juhatuse liikme või juhatuse liige ja ettevõtte omanik on sama isik. On oht, et omanikud ei suuda distantseeruda ja hakkavad aktiivselt sekkuma juhatuse ja ka töötajate igapäevasesse töösse, takistades sellega ettevõtte arengut. Juhi peamiseks ülesandeks peab olema aru saada, millised takistused segavad töötajatel oma tööd paremini teha. Tihtipeale ettevõtetes, kus omanik ja juht on ühes isikus, ei mõelda ainult kasumi teenimisele, vaid ettevõtlusega tegeletakse, kuna see on omaniku nn elutöö. Juht ei peaks püüdma olla kõige targem, tuleb enda intuitsioone usaldades kuula inimesi enda ümber,

sõltumata nende ametipositsioonist. Professionaalsest meeskonnast ei ole kasu, kui teda ei kuulata (Trink 2014).

Personali rahulolu tagamine ja personali arenduse võimekuse olemasolu mõjutab negatiivselt nii külastajate arvu ($\beta=-0,388$; $p<0,05$) kui ka käivet ($\beta=-0,302$), kuid kasumile olulist mõju ei avada. Negatiivne tulemus võib tulla sellest, et Eesti turismiettevõtete tegevus on tugevalt hooajaline ning hooaja välisel perioodil töölepingud töötajatega majanduslikel kaalutlustel lõpetatakse. Uue hooaja alguses, st kõige aktiivsemal müügiperioodil, tuleb kas endised või uued töötajad uuesti koolitada, muutustega kurssi viia. Aktiivne müük, hinnapakumised, kliendisuhetus võib hooaja alguses saada kannatada, seoses personali sisseelamisperioodist tingitud viivitustega, mõjutades seeläbi nii külastajate arvu kui ka käivet.

Võimekuse nimetus	Külastajate arv	Käive	Kasum
Juhtimisvõime	-0.328⁻	-0.881[*]	-1.245^{**}
Ärivoimaluste märkamine	0.380⁺*	0.563⁺	0.426⁺
Välisfinantseeringute leidmine	-0.012	-0.045	0.078
Turismitoodete ja teenuste arendamine/haldamine	-0.200	-0.054	-0.289⁻
Innovatiivsus	0.223⁺	0.247	0.065
Koostööorgustike loomine/haldus	0.112	0.017	-0.070
Uute kliendisegmentide avastamine	-0.103	-0.268	-0.027
Turundus	-0.054	0.754⁺	0.352⁺
Müük	-0.169	-0.203	0.238
Kvaliteedi juhtimine	0.108	-0.206	-0.358⁻
Strateegiline juhtimine	0.071	0.101	0.070
Rahvusvahelistumine	0.112	0.308	0.158
Personali rahulolu tagamine ja personali arendus	-0.388[*]	-0.302⁻	0.177
Klientide rahulolu tagamine	0.118	0.575⁺	0.772⁺*
Infrastruktuuri arendus/haldus	0.020	0.288	0.350
Turvalisuse ja meditsiiniabi kättesaadavuse tagamine	0.133⁺	-0.477⁻	0.072

Tabel 13. Regressioonianalüüs: võimekuste mõju külastajate arvule, käibe ja kasumile (* $p>0,05$; ** $-p>0,01$; ⁺ - on märgistatud kolm positiivsemalt külastajate arvu, käivet ja kasumit mõjutanud võimekust; ⁻ - märgiga on märgistatud kolm kõige negatiivsemalt külastajate arvu, käivet ja kasumit mõjutanud võimekust)

Lisaks juhtimisvõimele ning personali rahulolu ja arenduse võimekusele mõjutab negatiivselt ettevõtte külastajate arvu ($\beta=-200$) ning kasumit ($\beta=-0,289$) turismitoodete ja teenuste arendamine ning haldamine, samuti mõjutab kasumit (kasum $\beta=-0,358$) negatiivselt

kvaliteedi juhtimine. Turismitoodete ja –teenuste kvaliteedi tõstmiseks on Eesti rakendanud erinevaid süsteeme. Näiteks hotellid saavad taotleda kvaliteedi märgistuseks hotellitärne, maaturismiettevõtted järgusüsteeme ja muud ettevõtted oma toodetele kvaliteedimärgiseid. Kvaliteedi märgistuse saamiseks peab ettevõtte vastama kindlatele reeglitele, mis nõuab aga investeeringuid nii kasumi arvelt kui ka muudest vahenditest. Kuna valdav osa uuringus osalenud ettevõtetest on majutus ning majutus- ja toitlustusteenuseid pakkuvad ettevõtted, võib tootearenduse perioodil külastajate arvu vähenemine olla tingitud sellest, et arendustegevuste käigus tuleb majutusasutus osaliselt või täielikult sulgeda, tuues seeläbi kaasa külastajate arvu vähenemise.

Võrreldes Eesti turismiettevõtete tulemuslikkust kõige enam mõjutanud võimekusi piirkonniti - Lääne-Eesti vs ülejäänud Eesti, näeme, et ärivõimaluste märkamise võimekus toimib ülejäänud Eestis tugevamalt kui Lääne-Eestis. Samas võimekustes tagada kliendirahulolu ning turunduses, märgatavaid erinevusi kahepiirkonna vahel ei ole (vt tabel 14).

	Piirkond	Vastajate arv	Keskmine	Dispersioon
Ärivõimaluste märkamine (p=0,123)	Lääne-Eesti	58	3,034	1,1567
	Ülejäänud Eesti	55	3,309	0,5879
Kliendirahulolu tagamine (p=895)	Lääne-Eesti	56	3,964	0,4714
	Ülejäänud Eesti	55	3,982	0,4997
Turundus (p=0,770)	Lääne-Eesti	56	2,911	1,0646
	Ülejäänud Eesti	55	2,964	0,7394

Tabel 14. T-test analüüs: kolm kõige enam külastajate arvu, käivet ning kasumit mõjutanud võimekust Lääne-Eesti vs ülejäänud Eesti

Kuna Hottenrotti ja Petersi hinnangul on innovatiivsete projektide elluviimiseks vajalik finantsressursi olemasolu, tegi autor korrelatsioonianalüüsi, uurimaks erinevate finantseeringute allikate mõju külastajate arvule, käibe ja kasumile (vt tabel 15) (2012).

Tulemusest võime järeldada, et omakapitalist tehtud investeering mõjutab turismiettevõtetel negatiivselt nii külastajate arvu, käivet kui ka kasumit. Laenukapitalist tehtud investeeringud ei mõjutanud tulemust ning toetuste abil tehtud investeeringud mõjutasid tulemusi vähesel määral positiivselt. Kuna arvestuslikult peetakse kõige kallimaks omakapitali, laenu rahast on kallid ka lühiajalised laenud ja krediitkaardiga kasutatud rahad ning faktooringud on tulemus igati ootuspärane. Võõrkapitali, st laenude, kasutamine

finantseeringuteks on otstarbeks ainult siis, kui ettevõtte on kasumlik, olles võimeline tasuma intresse ja laene. Sellisel juhul on võimalik ära kasutada finantsvõimendusest tulenevat efekti. Samas näitab korrelatsioonianalüüsi kordaja, et seos finantseeringu allikate, külastajate arvu, käibe ning kasumi vahel on väga nõrk.

Finantseeringu allikas	Külastajate arv	Käive	Kasum
Laenukapital	-0.043	0.040	0.035
Omakapital	-0.107⁻	-0.067⁻	-0.054⁻
Toetused	0.107⁺	0.119⁺	0.049⁺

Tabel 15. Korrelatsioonianalüüs: finantseeringu allikate, külastajate arvu, käibe ning kasumi vaheline seos

Kuna toetuste mõju külastajate arvu, käibe ja kasumile on nõrk, kuid siiski positiivne, uuris autor käesoleva töö raames, millisest struktuurfondide rakendusüksusest ressursside ja võimekuste arenduseks saadud toetus avaldas perioodi 2006-2013 kõige suuremat mõju tulemustele (vt tabel 16).

Struktuurüksuse nimetus	Külastajate arv	Käive	Kasum
PRIA	0.081	0.299⁺	0.162
EAS	0.107	0.069	0.004
KIK	-0.043	0.053	-0.032
MES	0.064	0.050	-0.015
KredEx	-0.065⁻	-0.015	x
Maavalitsus	-0.024	-0.084⁻	-0.206⁻
Töötukassa	0.167⁺	0.207	0.199⁺

Tabel 16. Korrelatsioonianalüüs: rakendusüksuste, külastajate arvu, käibe ning kasumi vaheline seos (x - tulemust ei olnud võimalik hinnata, kuna ükski KredExi toetuse saaja ei osanud hinnata mõju kasumile)

Tulemusest võib järeldada, et PRIA toetuse ja käibe ($r=0,299$) vahel on nõrk positiivne seos, kuid võrreldes teiste rakendusüksustega on mõju olnud käibele kõige suurem. EAS-i poolt väljastatud toetuste mõju külastajate arvu, käibe ning kasumile puudub. Tulemus on üllatav, kuna EAS-i üheks peamiseks eesmärgiks turisminduses on suurendada Eesti kui reisisihtkoha tuntust ning Eesti turismitoodete rahvusvahelist konkurentsivõimet (EAS 2015).

Töötukassa, kelle toetuste peamine eesmärk aastateks 2007-2013 oli kvalifitseeritud tööjõu pakkumise suurendamine, mõjutas positiivselt küllastajate arvu ($r=0,167$) ja kasumit ($r=0,199$). Maavalitsusest, KredExist ja KIK-ist saadud toetuste ja küllastajate arvu, kasumi ja käibe vahel on olematu või kohati isegi negatiivne seos.

Järgnevalt analüüsis autor korrelatsioonianalüüsiga tehtud investeeringuid investeeringu summast lähtuvalt. Tulemustest näeme, et küllastajate arvu, käivet ja kasumit mõjutab positiivselt investeering alates summast 300 000-500 000 eurot. Investeeringud alates 50 000-300 000 eurot või investeering alates 500 000 kuni üks miljon eurot mõjutavad positiivselt vähesel määral käivet ning kasumit (vt tabel 17).

Investeeringu summa	Küllastajate arv	Käive	Kasum
1-10 000	0.000	-0.166⁻	-0.091⁻
10001-30000	-0.182⁻	-0.100	-0.060
31000-50000	0.079	-0.088	-0.035
50001-100000	-0.014	0.132	0.193
100001-300000	-0.047	0.171	0.034
300001-500000	0.223⁺	0.200⁺	0.030
500001-1000000	-0.010	0.162	0.210⁺
üle 1 mljoni	0.051	0.140	-0.085

Tabel 17. Korrelatsioonianalüüs: investeeringute summa ja küllastajate arvu, käibe ning kasumi vaheline seos

Kuna uuringus osalejate poolt 62,50% tehtud investeeringutest jäid alla 50 000 euro (vt tabel 10) siis võib väita, et üle poole perioodil 2006-2013 tehtud investeeringutest avaldas negatiivset mõju küllastajate arvule, käibe ja kasumile. 31,25% tehtud investeeringutest mõjutas positiivselt käivet ja kasumit ning 6,25% tehtud investeeringutest mõjutas positiivselt nii küllastajate arvu kui ka käivet ja kasumit.

Uuringus osalejatest 25,21% märkis, et investeeringu mõju käibe puudub, on negatiivne või ei osanud mõju käibe hinnata ning 39,50% osalejatest märkis, et investeeringu mõju kasumile puudub, on negatiivne või ei osanud mõju kasumile hinnata.

4.3. Järeldused ja ettepanekud

Järelduste ja ettepanekute tegemisel võtab autor arvesse fakti, et uurimistöö tulemused esindavad valdavalt hooajaliselt tegutsevate Eesti majutus ning majutus- ja toitlustusteenuseid osutavate mikroettevõtete arvamusi.

Tulemusi analüüsidis leidis osaliselt kinnitust käeoleva uurimistööga püstitatud hüpotees: osad võtmeressursid ja tuumvõimekused tagasid konkurentsieelise ning osad mitte.

Saadud tulemustest tegi autor kokkuvõtavad tabelid, tuues välja kolm kõige tugevamalt /nõrgemalt toimivat, kolm kõige olulisemaks /ebaolulisemaks peetud, kolm kõige positiivsemalt/negatiivsemalt külastajate arvu, käivet ning kasumit mõjutanud ressursi ja võimekust (vt tabel 19 ja tabel 20).

Võtmeressursiks ehk oluliseks peetud inimressursi ja selle kompetentsuse olemasolu mõjutab kõige enam ettevõtte tulemusi. Seega saame väita, et inimressurss ja selle kompetentsuse olemasolu aitab majutus ning majutus- ja toitlustusettevõtetel saavutada konkurentsieelist. Võtmeressursiks peetud kvaliteetne toodang/teenus on ettevõtetes tugevalt toimiv, kuid tulemusi ressurss oluliselt ei mõjuta. Samuti peetakse asukoha eelise olemasolu võtmeressursiks, nimetatud ressurss mõjutab positiivselt ettevõtte käivet, kasumile mõju ei avalda ning külastajate arvu asukoha eelise olemasolu hoopis vähendab.

Lisaks inimressursi ja selle kompetentsuse olemasolule mõjutas ettevõtte tulemusi positiivselt veel infrastruktuuri ja koostöövõrgustike olemasolu. Mõlemad ressurssid toimivad uuringus osalenud ettevõtetes keskmiselt ning oluliseks neid ressursse konkurentsieelise saavutamisel ei peeta. Kuna inimressurss ja selle kompetentsus, infrastruktuuri ja koostöövõrgustike olemasolu on uuringus osalenud ettevõtetes keskmiselt toimivad ressurssid, mis tagavad ettevõttele paremad majandustulemused ja seeläbi ka konkurentsieelise, soovib autor edaspidiseid arendustegevusi planeerides mõelda esmajärjekorras nimetatud ressursside toimivuse tugevdamisele.

Kuna külastajad on need, kes tekitavad ettevõttes käibe ning seeläbi ka kasumi, tuleb vaadelda ressursse, mis aitavad suurendada külastajate arvu. Lisaks inimressursi ja selle kompetentsuse olemasolule aitab külastajate arvu kasvatada kultuuripärandi ja piirkonna turunduse olemasolu ning konkurents piirkonnas ja oma turu tundmine. Kuna üksi külastajate arvu mõjutanud ressurss ei ole ettevõtetes tugevalt toimiv ning ei taga ka positiivseid

tulemusi, tuleb hinnata miks see käesoleval hetkel ettevõttes nii on. Kas kultuuripärand on ressurss, mida majutus ning majutus- ja toitlustusettevõtted ostavad teenusena sisse (muuseumite, kohaliku folkloori, käsitöö, vaatamisväärsuste vms näol) ilma kasumit saamata või turundust, kartes konkurente, tehakse liiga odavate hindadega? Mõlemal juhul on võimalik teha konkurentidega koostööd, sõlmides nn vastastikku kasulikud kokkulepped: turundamine ühtsete tingimuste alusel, müüme konkurentide tooteid/teenuseid, mida ise küllastajatele ei paku, tingimusel, et see on ettevõttele kasumlik jne. Tulemustest näeme, et koostöö ei ole käesoleval hetkel tugevalt toimiv ressurss, samuti ei peeta seda oluliseks, kuid ressurss mõjutab tugevalt ettevõtte kasumit.

Ressursi nimetus	Toimiv		Oluline		KA		Käive		Kasum	
	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-
Finantskapital, ettevõtte varad		X								
Loodusressurss										
Kultuuripärand				X	X					
Infrastruktuuri olemasolu							X		X	
Läbimõeldud tegevused, üritused		X		X						X
Kaubanduskeskuste olemasolu		X		X				X		
Külalislahkus	X									
Kvaliteetne toodang/teenus	X		X							
Koostöövõrgustik									X	
Piirkonna turundus					X					X
Strateegia olemasolu						X				
Inimressursi olemasolu, sh selle kompetentsus			X		X				X	
Konkurents piirkonnas, oma turu tundmine					X			X		
Asukoha eelis			X			X	X			
Konkurentsivõimeline hind	X					X	X			
Turvalisus, omavalitsuse toetus								X		X

Tabel 19. Tulemuste kokkuvõte: kolm kõige tugevamalt (Toimiv (+))/ nõrgemalt (Toimiv (-)) toimivat, kolm kõige olulisemaks (Oluline (+)) /ebaolulisemaks (Oluline (-)) peetud, kolm kõige positiivsemalt (+) /negatiivsemalt (-) küllastajate arvu (KA), käivet ning kasumit mõjutanud ressursi (autori koostatud)

Tuumvõimekusteks peetud turunduse ja kliendirahulolu tagamise võimekused mõjutavad oluliselt ettevõtte tulemust ning aitavad seeläbi saavutada konkurentsieelist. Kui kliendirahulolu tagamise võimekus on tugevalt toimiv Eesti majutus ning majutus- ja toitlustusteenust pakkuvates ettevõtetes, siis võimekus turundada toimib keskmiselt. Kuna turundus nõuab reeglina finantsressursi olemasolu, mis on uuringus osalenud ettevõtetes kehvasti toimiv ressurss, teeb autor ettevõtetele ettepaneku kasutada ära eelkõige kõik võimalikud tasuta ja odavamad turundamise kanalid, näiteks EAS-i Turismiarenduskeskuse lehekülje vms. Nimetatud lehekülgedel olevat informatsiooni tuleb pidevalt uuendada. Äärmiselt oluline on ettevõtte kodulehekülje pidev uuendamine ja erinevate märksõnadega sidumine. Samuti on oluline kodulehekülje esilehe pidev muutmine, mis aitab küllastajatel seda otsingumootorit (www.google.ee) kasutades lihtsamalt leida. Kuna koostöövõrgustik aitab tõsta ettevõtte kasumit, võiks turundust teha koos teiste sama piirkonna ettevõtetega.

Lisaks eelnevalt nimetatud kahele tuumvõimekustele, aitab mitte oluliseks peetud võimekus, märgata ärivõimalusi, saavutada uuringus osalenud ettevõtetel konkurentsieelist. Selleks, et märgata ärivõimalusi, tuleb õppida tundma oma konkurente ning kliente ja koostööpartnereid, olla kursis erinevate toetuste rahastamiste võimaluste, tingimuste ja tähtaegade ning jälgida pidevalt majandusolukorda nii Eestis kui ka väljaspool Eestit.

Tulemustes näeme veel, et juhtimisvõime on Eesti majutus ja majutus- ning toitlustusettevõtetes hästi toimiv, kuid kõiki uuritavaid tulemusi mõjutab juhtimisvõime negatiivselt. Kuna uuringus osalenud ettevõtted on valdavalt mikroettevõtted, eeldab autor, et tegemist on ettevõtetega, kus on üks juht või juhatuse liige ja omanik on ühes isikus. Juhtidel tuleb olla äärmiselt tähelepanelik, et ei sekkutaks tegemistesse, mis väljuvad tema kompetentsist. Tuleb oma intuitsioone usaldades kuulata personali. Kuna uuringus osalejate hulgas on palju üle 51. aastaseid juhte, soovib autor kaasata juhtimistegevusse nooremat põlvkonda, kes on kursis tänapäeva kiire infotehnoloogiliste jm valdkondade võimalustega, noorema põlvkonna vajaduste ja soovidega. Tuleb silmas pidada, et lähitulevikus on majutusasutuste küllastajateks nn milleeniumpõlvkond, kes kasutavad enamuse ajast ja enamuste tegevuste käigus nutiseadmeid. Tulevane küllastaja ootab innovatiivseid lahendusi ning tulemust kinnitab ka käesolev uuring. Innovatiivsus aitab lisaks ärivõimaluste märkamisele suurendada küllastajate arvu.

Võimekuse nimetus	Toimiv		Oluline		KA		Käive		Kasum	
	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-
Juhtimisvõime	X		X			X		X		X
Ärivõimaluste märkamine					X		X		X	
Välisfinantseeringute leidmine		X								
Turismitoodete ja teenuste arendamine/haldamine		X				X				X
Innovatiivsus					X					
Koostöövõrgustike loomine/haldus										
Uute kliendisegmentide avastamine										
Turundus			X				X		X	
Müük										
Kvaliteedi juhtimine										X
Strateegiline juhtimine				X						
Rahvusvahelistumine										
Personali rahulolu tagamine ja personali arendus		X				X		X		
Klientide rahulolu tagamine	X		X				X		X	
Infrastruktuuri arendus/haldus				X						
Turvalisuse ja meditsiiniabi kättesaadavuse tagamine	X			X	X			X		

Tabel 20. Tulemuste kokkuvõte: kolm kõige tugevamalt (Toimiv (+))/ nõrgemalt (Toimiv (-)) toimivat, kolm kõige olulisemaks (Oluline (+)) /ebaolulisemaks (Oluline (-)) peetud, kolm kõige positiivsemalt (+) /negatiivsemalt (-) küllastajate arvu (KA), käivet ning kasumit mõjutanud võimekust (autori koostatud)

Võrreldes omavahel Lääne-Eesti turismiettevõtteid ülejäänud Eesti maakondade turismiettevõtetega, siis ressursside ja võimekuste toimimisel olulisi erinevusi ei ole märgata. Tulemus tekitab küsimuse, kas Lääne-Eesti majutusasutused ei ole asukohast tulenevaid eeliseid (mere-äärsus, saared jne) osanud piisavalt hästi ära kasutada? Kuna kvaliteetse toodangu ja teenuse olemasolu on Lääne-Eestis, võrreldes ülejäänud maakonna turismiettevõtetega tugevamalt toimiv ressurss, tekib küsimus, kas tugev konkurents mõjutab hinda ja lõppkokkuvõttes müüakse teenuseid ja tooteid liiga odavalt? Samas näeme, et Lääne-

Eesti turismiettevõtjad on innovaativsemad, kuid võrreldes ülejäänud Eesti turismiettevõtetega on Lääne-Eesti ettevõtjad väiksema võimekusega märgata ärivõimalusi.

Kuna kõige enam avaldas positiivset mõju ettevõtte tulemustele investeeringud, mis olid tehtud toetuste abiga, soovitab autor ettevõtjatel olla pidevalt kursis erinevate rakendusüksuste meetmete, nende tingimuste ja avanemistähtaegadega. Kõige enam mõjutas ettevõtte tulemusi positiivselt investeeringud, mis olid tehtud Töötukassa abiga. Võime eeldada, et Töötukassa abiga tehtud investeeringud mõjutasid eelkõige personali olemasolu ja toimimist ettevõttes. Kuna inimressurss ja selle kompetentsus on üks võtmeressurssidest, siis Töötukassa toetuse positiivne tulemus on igati ootuspärane. Samuti mõjutas positiivselt ettevõtte tulemust toetused, mis olid tehtud PRIA abiga. Teiste struktuurüksuste abiga tehtud toetused tulemustele mõju ei avaldanud või oli mõju kohati isegi negatiivne. Siinkohal soovitab autor investeeringuid tehes seada prioriteediks ettevõtte vajadused ja oodatud tulemused, mitte teha investeeringuid lähtudes avanevatest meetmetest ja nendele seatud tingimustest. Toetustega kaasnevad ettevõttel kulud omafinantseeringu näol ning kui investeering ei ole põhjalikult läbi mõeldud, avaldab see ettevõtte tulemustele negatiivset mõju. Samuti näeme analüüsi tulemustest, et investeeringud, mis tehakse alla 50 000 euro mõjutavad ettevõtte tulemusi negatiivselt. Investeering vahemikus 50 001-300 000 eurot ettevõtte tulemusi oluliselt ei mõjutanud ning positiivset tulemust külastajate arvule ning käibele on näha investeeringutest, mis jäid 300 001-500 000 euro vahemikku. Kasumile avaldas kõige enam mõju investeering summas 500 001 kuni üks miljon eurot. Seega võime eeldada, et suuremamahulised investeeringud on paremini läbi mõeldud.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et planeerides investeeringuid edaspidisteks arendustegevusteks, tuleb ettevõtetel hinnata esialgu käesoleva uurimistööga välja selgitatud ettevõtte tulemusi kõige enam mõjutanud ressursside ja võimekuste olemasolu ja toimimine ettevõttes. Analüüsida nimetatud ressursside ja võimekuste arenduseks tehtavate investeeringute prognoositavat mõju ettevõtte tulemustele. Selgitada välja täpne investeeringuks vajaminev summa ja leida toetuse saamiseks õige meede.

KOKKUVÕTE

Turismist on saanud üks kõige kiiremini arenev ja ettevõtluseks palju võimalusi pakkuv majandusharu, mängides olulist rolli nii kohaliku piirkonna elujärje edendamisel kui ka kogu riigi ja ülemaailmse majanduse arengul. Kiire turismimajanduse areng, inimeste vajaduste ning võimaluste kasv, tihe konkurents on arendanud ning mitmekesistanud turismiettevõtlust. Tihedal konkurentsiturul on ettevõtte peamiseks ellujäämise teguriks konkurentsieelise kujundamine. Oluline on millegi poolest teistest sama piirkonna ettevõtetest eristuda, pakkuda toodet või teenust, mida konkurent ei ole veel avastanud. Igas ettevõttes on või tehakse midagi unikaalset. Need unikaalsed ressursid ja võimekused ehk võtmeressursid ja tuumvõimekused, tuleb ettevõttes üles leida ning konkurentsieelise kujundamiseks võimalikult efektiivselt ära kasutada.

Käesoleva uuringu objekt – Eesti turismiettevõtted – valikut mõjutas autori seotus turismisektoriga ning faktid, et viimase kümne aasta jooksul on turism kasvanud Eestis jõudsalt, moodustades kaudsete mõjudega ligi 7% Eesti sisemajanduse kogutoodangust ning ekspordist koguni 29%.

Turismisektori konkurentsieelist tagavate ressursside ja võimekuste teema valikul said peamiseks ajenditeks turismiettevõtete ressursside mõju vähene uuritavus ja võimekuste mõju puudulik uuritavus ettevõtte tulemustele nii Eestis kui ka mujal maailmas.

Teema, ressursside ja võimekuste arenduseks tehtavate investeeringute mõju konkurentsieelise saavutamisele, valikul sai peamiseks ajendiks Euroopa Liidu struktuurüksuste toetuste rahastuse aktuaalsus Eestis.

Period 2006-2013 võeti vaatluse alla, kuna Eesti Vabariik koostab seitsmeaastalisteks perioodideks arengukava turismisektorile ning eelnev periood lõppes aastaga 2013.

Uurimistöö eesmärgiks oli selgitada välja Eesti turismiettevõtete konkurentsieelist tagavad ressursid ning võimekused ja analüüsida nimetatud ressursside ja võimekuste mõju külastajate arvu, käibe ning kasumile. Eesmärkide täitmiseks püstitatud ülesanded said täidetud: 1) kaardistati Eesti turismiettevõtetes olemasolevad ja toimivad ressursid ning võimekused, 2) selgitati välja, millised neist on võtmeressursid ja tuumvõimekused 3)

analüüsi ressurside ja võimekustesse tehtud investeeringute mõju, lähtudes investeeringu allikast ning summast, ettevõtte küllastajate arvu, käibe ning kasumile, 4) tehti ettepanekuid Eesti turismiettevõtetele edaspidisteks investeeringute tegemiseks.

Uuringu läbiviimiseks kasutati kvantitatiivset meetodit selleks, et avastada ja selgitada seoseid ja nende seoste ulatust turismiettevõtete ressurside, võimekuste, küllastajate arvu, käibe ning kasumi vahel. Valimi aluseks oli Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse Turismiarenduskeskuse nimistus olevad Eesti turismiettevõtjad seisuga 10.02.2015. Üldkogumisse kuulus 906 turistide teenindamisega seotud ettevõtet, kellest uuringus osales 13,13% ehk 119 ettevõtet.

Uuringuga püstitatud hüpotees - võtmeressurssidesse ja tuumvõimekustesse tehtud investeeringud omavad oluliselt suuremat mõju ettevõtte tulemustele – sai osaliselt kinnitust. Osad võtmeressurssideks ja tuumvõimekusteks peetud ressursid ning võimekused mõjutasid ettevõtte tulemusi ning osad mitte.

Küsitluse tulemusena selgus, et Eesti turismiettevõtjad peavad võtmeressurssideks asukoha eelist, inimressurssi ja selle kompetentsust ning kvaliteetset toodet ja/või teenust. Kõige ebaoluliste ressursidena toodi välja läbimõeldud tegevuste ja ürituste, kaubanduskeskuste ja kultuuripärandi olemasolu. Analüüsi tulemustena näeme, et ettevõtte küllastajate arvu, käivet ning kasumit mõjutab oluliselt võtmeressurssidest üksnes inimressurssi ja selle kompetentsuse olemasolu. Asukoha eelise olemasolu mõjutab küll käivet positiivselt, kuid küllastajate arvu negatiivselt ning kasumile mõju ei avalda. Kvaliteetse toote ja/või teenuse olemasolu ettevõtte tulemusi oluliselt ei mõjuta. Samas selgus analüüsi käigus, et infrastruktuuri olemasolu mõjutab oluliselt nii ettevõtte käivet kui ka kasumit. Kasumile avaldas olulist positiivset mõju veel koostöövõrgustike olemasolu. Ebaoluliseks peetud kultuuripärandi olemasolu mõjutas positiivselt küllastajate arvu, vähesel määral käivet, kuid kasumile mõjus negatiivselt. Samuti mõjutas ebaolulisteks peetud läbimõeldud tegevuste, ürituste ja kaubanduskeskuste olemasolu uuritavaid tulemusi negatiivselt.

Tuumvõimekustena toodi kõige enam välja kliendirahulolu tagamist, turundust ning juhtimisvõimet. Kõige ebaolulisemaks võimekusteks peeti turvalisust ja meditsiiniabi kättesaadavust, infrastruktuuri arendust/haldust ning strateegilist juhtimist. Analüüsi tulemusena selgus, et ettevõtte tulemusi mõjutas oluliselt tuumvõimekusteks peetud kliendirahulolu tagamise võimekus ning võimekus turundada. Tuumvõimekuseks peetud juhtimisvõime olemasolu vähendas aga kõige enam ettevõtte tulemusi. Ebaoluliseks peetud

võimekust tagada turvalisust ning meditsiiniabi kättesaadavust, mõjutas positiivselt külastajate arvu, negatiivselt käivet ning kasumile mõju ei avaldanud. Samuti ei mõjutan ettevõtte tulemusi strateegilise juhtimise võimekus. Lisaks võimekusele turundada ja kliendirahulolu tagamise võimekusele mõjutas ettevõtte tulemusi oluliselt võimekus märgata ärivõimalusi.

Kõige enam avaldas mõju ettevõtte tulemustele investering, mis oli tehtud toetuste abiga. Toetuseid kasutas kokku 46,15% uuringus osalenud ettevõtetest. Omakapitali kasutas investeringute tegemiseks 43,59% ning tulemustest näeme, et omakapitalist tehtud investering mõjutas ettevõtte tulemusi negatiivselt. Laenukapitalist tehtud investeringute osakaal oli 10,26% ning ettevõtte tulemusi see ei mõjutanud. 43,56% saadud toetustest, tuli PRIA-lt ning tulemustest näeme, et PRIA-st saadud toetused mõjutasid positiivselt ettevõtte käivet, vähesel määral kasumit ning külastajate arvu. EAS-i toetuste osakaal oli 21,78%, kuid nimetatud toetused ettevõtte tulemusi ei mõjutanud. Kõige enam mõjutasid ettevõtte tulemusi toetused, mis olid tehtud Töötukassa rahastusel. Ülejäänute struktuurfondide üksustest saadud toetused ettevõtte tulemusi ei mõjutanud või mõjutasid kohati isegi negatiivselt.

Uuringus osalenud ettevõtetest tegi 62,50% investeringu summas kuni 50 000 eurot. Analüüsi tulemusena selgus, et alla 50 000 euro tehtud investeringud mõjutasid ettevõtte tulemusi negatiivselt. Investering vahemikus 50 001-300 000 eurot ettevõtte tulemusi oluliselt ei mõjutanud ning positiivset tulemit külastajate arvule ning käibeale on näha investeringutest, mis jäid 300 001-500 000 euro vahemikku. Kasumile avaldas kõige enam mõju investering summas 500 001 kuni üks miljon eurot.

Käesoleva uuringu tulemustest lähtudes soovitati edaspidiseid arendustegevusi planeerides keskenduda nendele ressurssidele ja võimekustele ning investeringu allikatele, mis mõjutavad positiivselt ettevõtte tulemusi ja aitavad kaasa konkurentsieelise saavutamisele.

SUMMARY

Tourism has become one of the fastest developing branches of economy that offers many opportunities for entrepreneurship, playing an important role in improving the standard of life of the local area as well as the development of the economy of the whole country and the world. The fast development of the tourism branch, growing needs and opportunities of the people, and stiff competition have developed and diversified tourism entrepreneurship. On a market with stiff competition, the main factor for a company's survival is creating a competitive advantage. It is important to stand out from the other companies in the same region, offer a product or service that the competition has not yet discovered. Every company has or does something unique. A company needs to find these unique resources and capabilities or key resources and core capabilities, and use them as effectively as possible to create a competitive advantage.

The choice of the subject of this study – Estonian tourism enterprises – was influenced by the author's connection to the tourism sector and the fact that in the last ten years tourism has been thriving in Estonia, making up, with indirect effects, 7% of Estonian gross domestic product and even 29% of exports.

Main reasons for choosing the theme of resources and capabilities that ensure a competitive advantage were the lack of research on the influence of resources on tourism enterprises and the insufficient research on the influence of capabilities on the results of a company both in Estonia and elsewhere in the world.

The main reason for choosing the theme of the influence of resources and capabilities investment on achieving a competitive advantage became the topicality of European Union structural unit assistance financing in Estonia.

The period of 2006-2013 was examined as the Republic of Estonia is drawing up development plans of the tourism sector for periods of seven years and the previous period ended with the year 2013.

The aim of the study was to find out the resources and capabilities that ensure the competitive advantage of Estonian tourism enterprises and to analyse the influence of these

aforementioned resources on the number of visitors, turnover and profits. The tasks created for reaching the aims were completed: 1) the resources and capabilities present and working in Estonian tourism enterprises were mapped; 2) it was found out, which of these are key resources and core capabilities; 3) the influence of resources and capabilities investment on the company's number of visitors, turnover and profits was analysed, based on the source and sum of investment, 4) proposals were made for Estonian tourism enterprises for making future investments.

In conducting the study, the quantitative method was used to discover and explain the connections and the extent of these connections between tourism enterprises' resources, capabilities, number of visitors, turnover and profits. Basis of the sample were Estonian tourism enterprises listed by the Enterprise Estonia tourism development centre as of 10.02.2015. Total population was 906 companies related to serving tourists, of which 13.13% or 119 companies took part in the study.

The study hypothesis – investments in key resources and core capabilities have a significantly greater influence on the company's results – was partially confirmed. Some of the resources and capabilities considered key resources and core capabilities influenced the company's results and some not.

Questionnaire results made it apparent, that Estonian tourism entrepreneurs consider as key resources an advantageous location, human resources and their competence, and a high-quality product and/or service. Pointed out as the most insignificant resources were the presence of elaborate activities and events, shopping centres and cultural heritage. As a result of the analysis we can see that, of the key resources, the number of visitors, turnover and profits of a company are significantly influenced only by the presence of human resources and their competence. Presence of an advantageous location does have a positive influence on the turnover, but a negative influence on the number of visitors and no influence on the profits. The presence of a high-quality product and/or service does not have a significant influence on the company's results. At the same time, the analysis has shown that the presence of infrastructure has a significant influence on both the turnover and the profits of a company. A positive influence on profits had also the presence of cooperation networks. The presence of cultural heritage that was seen as insignificant had a positive influence on the number of visitors, a slight influence on the turnover, but a negative influence on profits. The presence of

elaborate activities, events, and shopping centres seen as insignificant had also a negative influence on the studied results.

As core capabilities were mostly named ensuring customer satisfaction, marketing, and management ability. As the most insignificant capabilities were seen security and availability of medical help, development/management of infrastructure, and strategic management. As a result of analysis it became apparent that the results of a company were significantly influenced by the capability to ensure customer satisfaction and marketing capability, both seen as core capabilities. Presence of management ability, seen as a core capability, did however decrease the results of a company the most. The presence of the capability to ensure security and availability of medical help that was seen as insignificant had a positive influence on the number of visitors, a negative influence on the turnover, and no influence on profits. Capability of strategic management had also no influence on the results of a company. In addition to marketing and the capability to ensure customer satisfaction, a company's results were influenced the most by the capability to notice business opportunities.

The biggest influence on a company's results had investments made with the help of assistance funding. Assistance was used by 46.15% of the companies that took part in the study. Equity capital was used for investments by 43.59% and the results show that investments from equity capital had a negative influence on a company's results. Investments from loan capital had a percentage of 10.26% and this had no influence on a company's results. 43.56% of assistance came from ARIB and the results show that assistance from ARIB had a positive influence on a company's turnover, and a slight influence on profits and the number of visitors. Percentage of assistance from Enterprise Estonia was 21.78%, but this assistance had no influence on the results of a company. The biggest influence on a company's results had assistance funded by Töötukassa (Unemployment Insurance Fund). Assistance by other structural funds units did not have an influence on the results of a company or had sometimes even a negative influence.

62.50% of the companies that took part in the study made an investment in a sum of up to 50,000 EUR. Results of the analysis show that investments under 50,000 EUR had a negative influence on the results of a company. Investments between 50,001 and 300,000 EUR had no significant influence on the results of a company and a positive result in the number of visitors and turnover can be seen from investments in the range between 300,001

and 500,000 EUR. The biggest influence on profits had an investment in a sum between 500,001 and one million EUR.

Based on the results of this study, it was recommended to focus in planning future development activities on these resources, capabilities, and sources of investment that have a positive influence on a company's results and help gain a competitive advantage.

KASUTATUD KIRJANDUS

- 2013 ICCA Statistic Report (2014). International Congress and Convention Association. <file:///C:/Users/deena/Downloads/ICCA%20STATISTICS%202013.pdf> (26.04.2015)
- Alas, R. (2001). *Strateegiline juhtimine*. Tallinn. Külim
- Amit, R., Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*; 14, 33-46
- Augier, M., Teece, D. J. (2009). Dynamic Capabilities and the Role of the Managers on Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, Vol.20(2), pp 410–421
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol.17. No 1, pp 99-120
- BNS. (2015). Eesti firmasid juhivad liiga ühesugused inimesed. Raamatupidamis- ja Maksuinfoportaal RMP Eesti. 15. aprill 2015. <http://www.rmp.ee/uudised/juhile/eesti-firmasid-juhivad-liiga-uhesugused-inimesed-2015-04-15> (29.04.2015)
- Breznik, L., Lahovnik, M. (2014) Renewing the resource base in line with the dynamic capabilities view: a key to sustained competitive advantage in the IT industry. *Journal for East European Management Studies*. Vol.19. Issue 4, pp. 453-485
- Butler, W.R. (2001). *Seasonality in Tourism: Issues and Implications*. Amsterdam: Pergamon, pp 5-21
- Cook, R., Yale, L. J., Marqua, J. J. (2007). *Tourism-The Business of Travel*, Person Prentice Hall, Delhi
- Dudensing, R. M., Hughes, D.W., Shields, M. (2011). Perceptions of tourism promotion and business challenges: A survey-based comparison of 2 tourism businesses and promotion organizations- *Tourism Management*. Vol. 32/6, pp. 1453-1462
- Dwyer, L., Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and indicators. *Current issues in Tourism*, 6, pp 369-414
- EAS (2015). Ettevõtte Arendamise Sihtasutuse turismiarenduskeskus. <http://www.puhkaeestis.ee/et> (10.02.2015)

- Eesti Pank (EP). (2015). Eesti majanduse aastanäitajad, 1995-2014. <http://statistika.eestipank.ee/?lng=et#treeMenu/MAJANDUSKOOND> (18.05.2015)
- Eisenhardt, K. M., Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*. Vol.21, pp 1105-1121
- Elmik, L. (2015). Sobivate töötajate leidmine järjest keerulisem. Raamatupidamis- ja Maksuinfoportaal RMP Eesti. 17. veebruar 2015. <http://www.rmp.ee/uudised/juhile/sobivate-tootajate-leidmine-jarjest-keerulisem-2015-02-17> (29.04.2015)
- Ettevõtte Arendamise Sihtasutus (EAS). (2012). Turismiettevõtete küsitlus. http://static1.visitestonia.com/docs/867683_aruanne-turismiettevotted.pdf (25.04.2015)
- Gunn, A. C., Var, T. (2002). *Tourism Planning. Basics. Concepts, Case*. 4th Ed. Routledge: Great Britain. pp 442
- Hamel, G., Prahalad, C., K. (2001). Võidujooks tulevikku. Läbimurdestrateegiad oma tegevusalal mõjule pääsemaks ja homsete turgude loomiseks. Tartu: Fontes
- Harrell, J. B., O'Reilly, C. A., Tushman, M. L. (2007). Dynamic Capabilities at IBM: driving strategy into action. *California Management Review*, 49(4), pp 21-43
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. London: Blackwell.
- Helfat, C., E. (1997). Know-how and Asset Complementary and Dynamic Capability Accumulation: The case of R&D. *Strategic Management Journal*. Vol.18. No.5, pp. 339-360
- Hillep, P., Pärnamets, R., Trubetski, E., Ender, J., Eik, L., Viin, T., Juust, L., Peil, N (2012). *Maaturismi uuring 2015*. Põllumajandusministeerium. OÜ Eesti Uuringukeskus. http://www.agri.ee/sites/default/files/public/juurkataloog/UURINGUD/uuring_maaturism_2012.pdf (10.05.2015)
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2005). *Uuri ja Kirjuta*. Tallinn: Medicina
- Hottenrott, H., Peters, B. (2012). Innovative Capability and Financing Constraints for Innovation: More money, more innovation? *Review of Economics & Statistics*. Nov 2012. Vol. 94. Issue 4, pp 1126-1142
- Hunt, D. S., Madhavaram, S. (2006). Teaching Marketing Strategy: Using Resource-Advantage Theory as an Integrative Theoretical Foundation. *Journal of Marketing Education*. Vol. 28 (2), pp. 93-105

- Hunt, D.S., Madharavam, S (2012): Managerial action and resource-advantage theory: conceptual frameworks emanating from a positive theory of competition. Journal of Business & Industrial Marketing. Vol.27/7, pp.582-591
- Hunt, J. D., Layne, D. (1991). Evolution of travel and tourism terminology and definitions. Journal of Travel Research, pp 7-11
- Jakobson, G. (2013). Kliendirahulolu mõjutegurid ja klienditagasiside süsteemi arendamine Hotell Carolina näitel.
- Jolliffe, L., Farnsworth, R. (2003). Seasonality in tourism employment: human resource challenges – International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.15, No 6, pp 312-316
- Josing, M., Vahi, T., Lepane, L., Pulver, B., Reiman, M., Orro, E., Niklus, I., Randrüt, S., Jõekalda, P (2012). Eestis toimuvate kultuuri- ja spordisündmuste regionaalse majandusliku mõju hindamine ning analüüs. Eesti Konjunktuurinstituut. 127 lk
- Jurish, M. C., Palka, W., Wolf, P., Krcmar, H. (2014). Which Capabilities Matter for Successful Business Process Change? Business Process Management Journal. Vol.20. No 1, pp 47-67
- Karjus, P. (2003). Strateegia audit. Läbimõeldud sõjaplaanid äris. Tallinn: EBS
- Karus, E. (2012). Välituristide arv on kümnendiga kahekordistunud. Eesti Statistikaamet. 26. september 2012. <https://statistikaamet.wordpress.com/2012/09/26/valituristide-arv-on-kumnendiga-kahekordistunud/> (15.04.2015)
- Killen, C. P., Hunt, R. A. (2013). Robust Project Portfolio Management: Capability Evolution and Maturity. International Journal of Projects in Business. Vol. 6. Iss 1, pp 131-151
- Koch, R. (2007). Strateegia käsiraamat. Tänapäev
- Kütt, M. (2011). Ettekanne: Dünaamilised võimekused. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CCYQFjAC&url=http%3A%2F%2Fmaria.kytt.org%2Fblog%2Fwp-content%2Fuploads%2F2011%2F04%2FETTEKANNE-D%25C3%25BCnaamilised-v%25C3%25B5imekused_M.Kytt_HAND.pptx&ei=yWwmVZirOMShsAGHn4PQCg&usq=AFQjCNFACXxujOdnZFQ1_hAFKuLPXYJJg&sig2=4UdZtJ2pNIXfuJljsZR7lw&bvm=bv.90237346,d.bGg (10.04.2015)
- Laurmaa, H. (2014). Kümne Euroopa Liidus oldud aastaga on Eesti turism jõudsalt edenenud. 26. september 2014. <https://statistikaamet.wordpress.com/2014/09/26/kumne-euroopa-liidus-oldud-aastaga-on-eesi-turism-joudsalt-edenenud/> (02.03.2015)
- Lee, C., Bergin S., Graeme G. (2008). Seasonality in the tourism industry: impact and strategies: Sustainable Tourism Pty. Ltd. pp 1-11

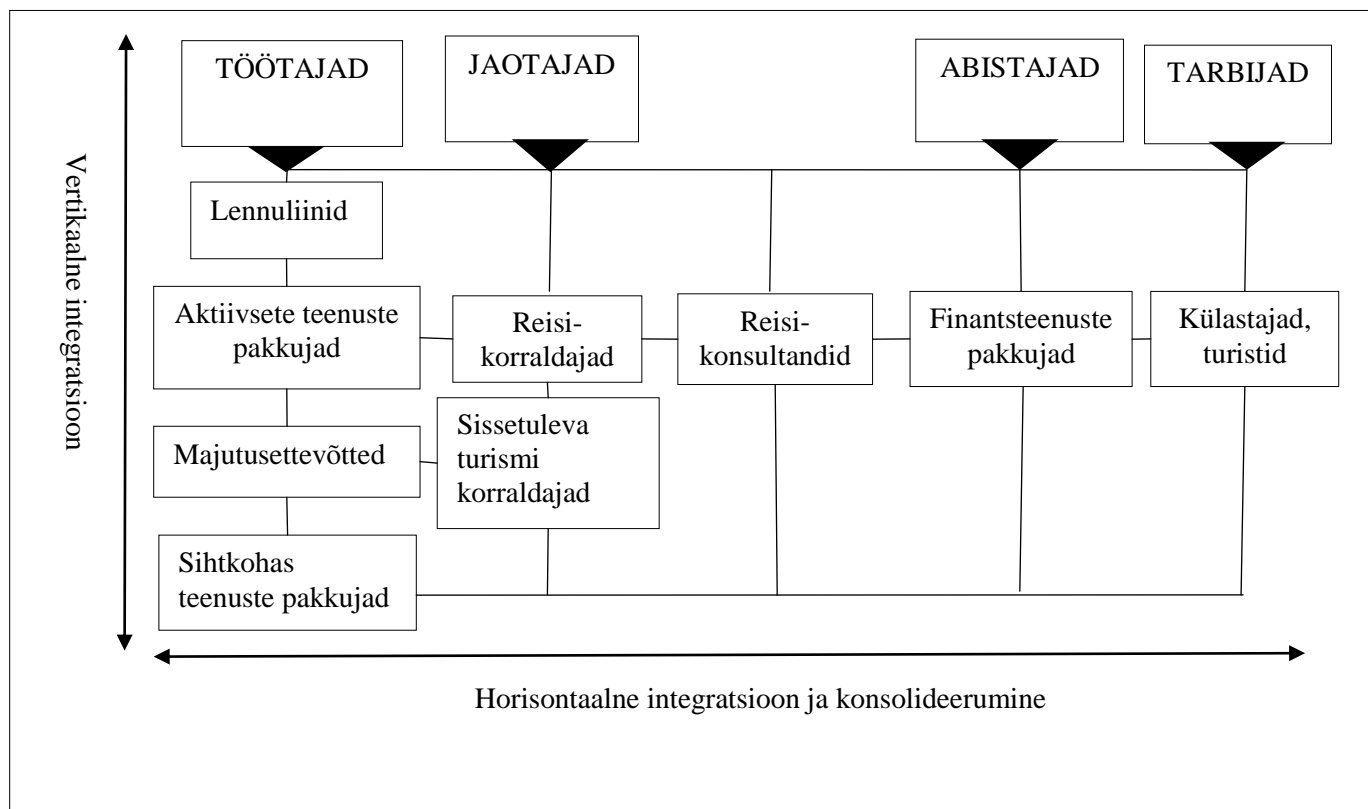
- Lee-Ross, D., Johns, N. (2001). Globalization, total quality management and service in tourism destination organization. *Tourism in the Age of Globalization*. Ed by Wahab, S. and Cooper, C. London: Rutledge, pp. 242-257
- Leiper, N. (1979). The Framework of Tourism. *Annals of Tourism Research*. 6 (1), lk 390-407
- Luman, T. (2011). Juhtkiri: 87% tegutsevatest Eesti ettevõtetest on mikroettevõtted. Eesti Kaubandus-Tööstuskoda. 21. veebruar 2011. <http://www.koda.ee/uudised/teataja-artiklid/juhtkiri-87-tegutsevatest-eesti-ettevotetest-on-mikroettevotted/> (21.03.2015)
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium (MKM). (2013). Eesti Riiklik Turismiarendukava 2014-2020. <https://www.riigiteataja.ee/aktilisa/3191/1201/3015/lisa.pdf> (02.05.2015)
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium (MKM). (2015). Turism. <https://www.mkm.ee/et/tegevused-eesmargid/turism> (14.04.2015)
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium (MKM). (2015a). Eesti Turismi arengukava 204-2020. Rakendusplaan 2014-2017. <https://www.mkm.ee/et/tegevused-eesmargid/turism> (12.05.2015)
- Makadok, R. (2001). Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation. *Strategic Management Journal*. Vol 22, pp 387-401
- Mihelis, G., Grigoroudis, E., Siskos, Y., Politis, Y., Malandrakis, Y. (2001). Customer satisfaction measurement in the private bank sector. *European Journal of Operational Research*. Vol. 130 (2), pp. 95-109
- Nõmmiste, M. (2015). Hotelliäri muutub lähiaastail põhjalikult. Raamatupidamis- ja Maksuinfoportaal RMP Eesti. 26. Märts 2015. <http://www.rmp.ee/uudised/juhile/hotelliari-muutub-lahiaastail-pohjalikult-2015-03-26> (29.04.2015)
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley
- Poon, A. (1993). *Tourism Technology and Competitive Staregies*. Wallingford: CAB International. pp 370
- Porter, E. M. (2001). The Baltic Rim Regional Agenda. Baltic Development Forum Annual Meeting. St.Petersburg, Russia. September 15
- Porter, M. E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*. Vol. 12. Issue: Special Issue. Fundamental Research Issues in strategy and Economics, Winter 1991, pp. 95-117
- Porter, M. E., 1990. *The Competitive Advantage of Nations*, London: Macmillan Press. 855

- Porter, M. E., Millar, V. (1985). How information gives your competitive advantage. Harvard Business Review, July-August, pp 149-174
- Rahandusministeerium. (2011). Kuidas leida toetusvõimalusi. Euroopa Liidu struktuurtoetus. <http://www.struktuurifondid.ee/kuidas-leida-toetusvoimalusi/> (10.03.2015)
- Rungi, M. (2014). The impact of capabilities on performance. Industrial Management & Data Systems. Vol.144, pp 241-257
- Sardana, G. D. (2011). Tourism and HRD: Some Perspectives. Global Management Journal. Vol 3. Issue 1/2, pp 97-102
- Seppälä-Esser, R., Airey, D., Szivas, E. (2009). The Dependence of Tourism SMEs on NTOs. The Case of Finland. Journal of Travel Research. Vol. 48/2, pp 177-191
- Sichtmann, C., Selasinsky, M., Dianamtopoulos, A. (2011). Service Quality and Export Performance Og Business-to-Business Service Providers. The Role of Service Employee- and Customer.- Oriented Quality Control Initiatives. Journal of International Marketing. Vol. 19/1, pp. 1-22
- Simon, A. (2010). Resources, Dynamic Capabilities and Australian Business Success. Journal of Global Business and Technology. Vol 6, No 2
- Statistikaamet (SA). (2015a). Majutatud maakonna ja elukohariigi järgi (kuud). http://pub.stat.ee/px-web.2001/Database/Majandus/23Turism_ja_majutus/02Majutus/02Majutus.asp (02.13.2015)
- Statistikaamet (SA). (2015b). Majutus- ja turismiettevõtte investeringud põhivarasse (ka kapitalirendt) jooksevhindades. http://pub.stat.ee/px-web.2001/Database/Majandus/23Turism_ja_majutus/08Turismi_ja_majutuse_majandusnaitajad/08Turismi_ja_majutuse_majandusnaitajad.asp (05.03.2015)
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro Foundations of (Sustainable) Enterprise Performance. Strategic Management Journal. Vol. 28, pp 1319–1350
- Teece, D. J., Pisano, G., Shue, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. Vol.18:7, pp 509-533
- Theobald, W. (2005). Global Tourism, Elsevier-Butterworth-Heinmann, p.12
- Tooman, H. (2010). Kuidas kasvab turismipuu? Tallinn. Kirjastus: Argo, lk 26-58
- Trink, A. (2014). Andres Trinki juhtimis põhimõtted: juht ei tea kõiki vastuseid. Postimees. 22. november 2014. <http://majandus24.postimees.ee/3001555/andres-trinki-juhtimis-pohimotted-juht-ei-tea-koiki-vastuseid> (29.04.2015)

- Turims. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. <https://www.mkm.ee/et/tegevused-eesmargid/turism> (18.03.2015)
- Turismiseadus. Vastu võetud Riigikogus 01.jaanuaril 2015.a – RT I, 12.07.2014,144
- Turismiseadus. Vastu võetud Riigikogus 22.11.2006.a. – RT I 2006, 53, 400
- UNWTO. (2013). Basic Documents Vol I. About UNWTO 2013. <http://dtxqt4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/docpdf/fichaaboutunwtoennomarc.pdf> (17.03.2015)
- UNWTO. (2014). Annual Report 2013. World Tourism Organization UNWTO. http://dtxqt4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_annual_report_2013_0.pdf (17.03.2015)
- Wahab, S., Cooper, C. (2001). Tourism in the Age of Globalization. London: Rutledge, pp 345
- Walsh, M., Lynch, P., Harrington, D. (2011). A Capability-Based Framework for Tourism Innovativeness. Irish Journal of Management. Vol.31. Issue 1, pp 21-41
- Walsh, M., Lynch, P., Harrington, D. A. Capability-Based Framework for Tourism Innovativeness
- Veinberg, E. (2015). Eesti paistab silma arvukate nasijuhtide poolest. Raamatupidamis- ja Maksuinfoportaal RMP Eesti. 12. märts 2015. <http://www.rmp.ee/uudised/juhile/eesti-paistab-silma-arvukate-nasijuhtidega-2015-03-12> (29.04.2015)
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities, in: Strategic Management Journal, 24, 10, pp. 991-995
- WTO. (2015). Our Mission. The World Economic Forum. <http://www.weforum.org/world-economic-forum> (02.03.2015)
- Äriseadustik. Vastu võetud Riigikogu 29.03.2015.a – RT I, 19.03.2015, 45

LISAD

Lisa 1. Turismisüsteem



Allikas: Poon 1993, 207

Lisa 2. Eesti turismi arengukava 2014-2020 eelarve

Eesmärgid/Indikaatorid/Valitsemisalad	Kokku 2014-2020
1. Eesti on reisisihina tuntud, hästi ligipääsetav ning Eesti turismitooted ja -teenused on rahvusvaheliselt konkurentsivõimelised, eelarve kokku	48,794,764
<i>sh majandus- ja kommunikatsiooniministeerium</i>	45,374,674
<i>sh siseministeerium</i>	3,420,000
<i>Välituristide ööbimiste arv majutuskohtades on kasvanud 3,82 miljonilt ööbimiselt 2012. aastal 5 miljoni ööbimiseni 2020. aastaks.</i>	
<i>1.1. Meede "Eesti kui reisisihi tuntuse suurendamine"</i>	27,622,380
<i>1.2. Meede "Turismiinfo juhtimine"</i>	6,792,384
<i>1.3. Meede "Turismitoodete arenduse juhtimine"</i>	9,350,000
<i>1.4. Meede "Turismi arenguvõimaluste seire ja turismi ettevõtluskeskkonna arendamine"</i>	5,030,000
2. Eesti turismiatraktsioonid ja Eestis toimuvad sündmused on rahvusvaheliselt huvipakkuvad ja reisimotivatsiooni loovad, eelarve kokku	41,255,422
<i>sh majandus- ja kommunikatsiooniministeerium</i>	41,382,353
<i>Turismiteenuste eksport on kasvanud 1,2 miljardilt eurolt 2012. aastal 1,59 miljardi euroni 2020. aastaks (29%).</i>	
<i>2.1. Meede "Rahvusvaheliselt huvipakkuvate turismiatraktsioonide ja toetava turismitaristu väljaarendamine ja rahvusvahelist sündmuste toetamine"</i>	33,855,422
<i>2.2. Meede "Rahvusvahelist sündmuste toetamine ja sündmuste korraldamisel osalemine"</i>	7,400,000
3. Eesti turismisihtkohad ja neile omased turismitooted on rahvusvaheliselt konkurentsivõimelised, eelarve kokku	40,000,000
<i>sh majandus- ja kommunikatsiooniministeerium</i>	
<i>sh siseministeerium</i>	
<i>Välituristide ööbimiste arvu kasv aastaks 2020: Tallinn 3,24 mln (2012: 2,49 mln); Põhja-Eesti 0,40 mln (2012: 0,32 mln); Lääne-Eesti 1,04 mln (2012: 0,73 mln); Lõuna-Eesti 0,33 mln (2012: 0,28 mln).</i>	
<i>3.1. Meede "Piirkondlike turismitoodete arendamine"</i>	40,000,000
Rakendusplaani eelarve kokku	130,050,186

Allikas: MKM 2015a

Lisa 3: Küsimustik

- 1) Milline on Teie ettevõtte õiguslik vorm?
 - a) Aktsiaselts;
 - b) Osühing;
 - c) Usaldusühing;
 - d) Tulundusühistu;
 - e) Füüsilisest isikust ettevõtja;
 - f) Muu.

- 2) Milline on Teie ettevõtte tegevusvaldkond turismisektoris? *(mitmed võimalikud vastused)*
 - a) Reisiettevõtja poolt reisiteenuse osutamine;
 - b) Majutus- ja toitlustusteenuse osutamine;
 - c) Majutusteenuse osutamine;
 - d) Konverentsiteenuse osutamine;
 - e) Majutus- ja taastusraviteenuse osutamine;
 - f) Giiditeenuse, giid-tõlgiteenuse ja reisisaatjateenuse osutamine;
 - g) Ei oska öelda;
 - h) Muu.

- 3) Millised lisa tegevusvaldkonnad on Teie ettevõttel? *(vastus ei ole vajalik)*

- 4) Teie ettevõtte tegutsemispiirkond? *(mitmed võimalikud vastused)*
 - a) Harjumaa;
 - b) Hiiumaa;
 - c) Ida-Virumaa;
 - d) Jõgevamaa;
 - e) Läänemaa;
 - f) Lääne-Virumaa;
 - g) Põlvamaa;
 - h) Pärnumaa;
 - i) Raplamaa;
 - j) Saaremaa;

Lisa 3. Küsimustik (järg)

- k) Tartumaa;
- l) Valgamaa;
- m) Viljandimaa;
- n) Võrumaa;
- o) Järvamaa;
- p) Muu.

5) Kas Teie ettevõtte tegevus sõltub hooajalisusest?

- a) Jah;
- b) Ei;
- c) Ei oska öelda.

6) Kui palju on Teie ettevõttes täna töötajaid?

- a) < 10 töötajat;
- b) 1-49 töötajat;
- c) 50-249 töötajat;
- d) 250>töötajat.

7) Millised ressursid alljärgnevast nimistust on Teie ettevõttel olemas ja mil määral?

Ressursi nimetus	1-puudub	2-olemas, kuid toimib kehvasti	3-keskmiselt	4-hästi	5-tugevalt, toimib edukalt	6-ei oska öelda
Finantskapital						
Ettevõtte varad						
Loodusressurss						
Kultuuripärand						
Infrastruktuuri olemasolu						
Läbimõeldud tegevused turistile						
Kaubanduskeskuste olemasolu						
Meelelahutuslikud üritused						
Külalislahkus						

Lisa 3. Küsimustik (järg)

Kvaliteetne toodand/teenus						
Koostöövõrgustik						
Piirkonna turundus						
Strateegia olemasolu						
Inimressursi olemasolu						
Inimressursi kompetentsus						
Konkurents piirkonnas						
Asukoha eelis						
Konkurentsivõimeline hind						
Turvalisus						
Oma turu tundmine						
Omavalitsuse toetus						

- 8) Millist kolme ressursi peate ettevõtte konkurentsivõime saavutamiseks kõige olulisemaks? (*Nimetage tähtsuse järjekorras vabas sõnastuses eelnevast valikust, jätke palun tühjaks kui ei ole teada*)
- 9) Millised võimekused/kompetentsid alljärgnevast nimistust on Teie ettevõttel olemas ja mil määral?

Võimekuse nimetus	1-puudub	2-olemas, kuid toimib kehvasti	3-keskmiselt	4-hästi	5-tugevalt, toimib edukalt	6-ei oska öelda
Juhtimisvõime						
Ärivoimaluste märkamine						
Välisfinantseeringute leidmine						
Turismiteenuste, toodete arendus/haldus						
Toitlustusteenuste, toodete arendus/haldus						
Majutusteenuste arendus/haldus						
Reisiteenuste arendus/haldus						
Konverentsiteenuse arendus/haldus						
Taastusravi teenuste ja toodete arendus/haldus						

Lisa 3. Küsimustik (järg)

Giiditeenuste, giid- tõlketeenuste ja reisisaatja teenuste arendus/haldus						
Innovatiivsus						
Koostöövõrgustike loomine/haldus						
Uute kliendisegmentide avastamine						
Turundus						
Müük						
Kvaliteedi juhtimine						
Strateegiline juhtimine						
Rahvusvahelistumine						
Personali rahulolu tagamine						
Kliendirahulolu tagamine						
Personali arendus						
Infrastruktuuri arendus/haldus						
Turvalisuse tagamine						
Meditsiiniabi kättesaadavus						

10) Millist kolme võimekust peate ettevõtte konkurentsivõime saavutamiseks kõige olulisemaks? (*Nimetage tähtsuse järjekorras vabas sõnastuses eelnevast valikust, jätke palun tühjaks kui ei ole teada*)

11) Kas olete teinud aastatel 2006 - 2013 investeringuid ettevõtte ressursside ja/või võimekuste arendusse?

- a) Jah;
- b) Ei;
- c) Ei oska öelda.

12) Millist allikat investeeringu tegemisel kasutati?

- a) Laenukapital;
- b) Sisemine omakapital;
- c) Väline omakapital;

Lisa 3. Küsimustik (järg)

- d) Toetused (sh struktuurfondid);
- e) Ei teinud perioodil 2006 -2013 investeringuid ressursside/võimekuste arenduseks;
- f) Muu.

13) Millise summa ulatuses tegite perioodil 2006 -2013 investeringuid ettevõtte ressursside ja/või võimekuste arenduseks?

- a) 1-10 000€;
- b) 10 001-30 000€;
- c) 30 001-50 000€;
- d) 50 001-100 000€;
- e) 100 001-300 000€;
- f) 300 001-500 000€;
- g) 500 001-1 000 000€;
- h) üle 1 mln €;
- i) Ei teinud perioodil 2006 -2013 investeringuid ressursside/võimekuste arenduseks.

14) Kelle poole pöördusite toetuse saamiseks? (mitmed võimalikud vastused)

- a) Põllumajanduse registrite ja Infosüsteemi Amet (PRIA);
- b) Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS);
- c) Keskkonna Investeeringute Keskus (KIK);
- d) Maaelu Edendamise Sihtasutus (MES);
- e) KredEx;
- f) Maavalitsus;
- g) Töötukassa;
- h) Ei ole toetust saanud;
- i) Muu.

15) Kas Teie hinnangul perioodil 2006 -2013 tehtud investering ressursside ja/või võimekuste arenduseks on avaldanud positiivset mõju ettevõtte müügiedu saavutamisel?

- a) Jah, positiivse tulem on saavutatud;
- b) Jah, positiivse tulem on saavutatud, kuid prognoositud tulemist väiksem;

Lisa 3. Küsimustik (järg)

- c) Ei, positiivset mõju ei saavutatud;
- d) Mõju on pigem negatiivne;
- e) Muu.

16) Kas Teie hinnangul perioodil 2006-2013 tehtud investeering ressursside ja/või võimekuste arenduseks on tõstnud ettevõtte külastatavust?

- a) Külastatavuse tõus on märgatav (üle 10%);
- b) Külastatavuse tõus on minimaalne (alla 10%);
- c) Külastatavus ei ole muutnud;
- d) Külastatavus on vähenenud;
- e) Ei oska öelda.

17) Kui suureks hindate perioodil 2006-2013 ressursside ja/või võimekuste arenduseks tehtud investeeringu mõju ettevõtte käibele?

- a) Mõju puudub;
- b) Käibe kasv 1 - 10%;
- c) Käibe kasv 11 - 20%;
- d) Käibe kasv 21 - 40%;
- e) Käibe kasv 41 - 50%;
- f) Käibe kasv 51 - 70%;
- g) Käibe kasv 71 - 100%;
- h) Käibe kasv üle 100%;
- i) Käibe on vähenenud;
- j) Ei oska öelda.

18) Kui suureks hindate perioodil 2006-2013 ressursside ja/või võimekuste arenduseks tehtud investeeringu mõju ettevõtte kasumile?

- a) Mõju puudub;
- b) Kasumi kasv 1 - 10%;
- c) Kasumi kasv 11 - 20%;
- d) Kasumi kasv 21 - 40%;

Lisa 3. Küsimustik (järg)

- e) Kasumi kasv 41 - 50%;
- f) Kasumi kasv 51 - 70%;
- g) Kasumi kasv 71 - 100%;
- h) Kasumi kasv üle 100%;
- i) Kasum on vähenenud;
- j) Ei oska öelda.

19) Teie positsioon ettevõttes?

- a) Ettevõtja/omanik;
- b) Keskastmejuht/esmatasandijuht;
- c) Projektijuht;
- d) Tippspetsialist/spetsialist;
- e) Tippjuht;
- f) Muu.

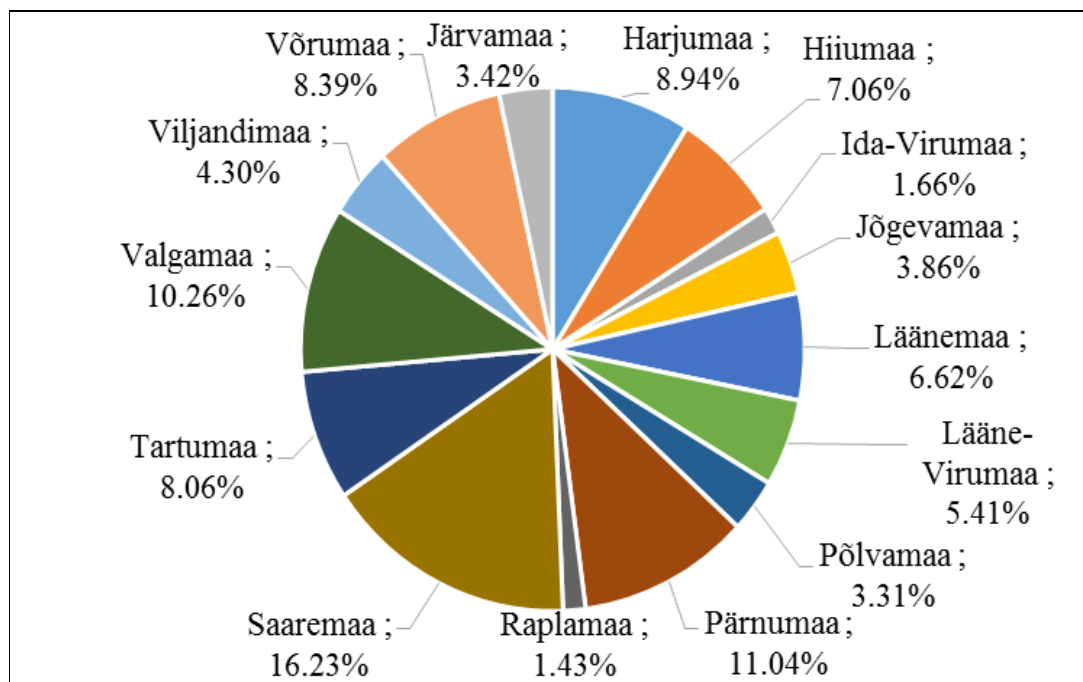
20) Teie vanus?

- a) alla 18 aasta;
- b) 18-35 aastat;
- c) 36-50 aastat;
- d) 51-60 aastat;
- e) Üle 60 aasta.

21) Teie sugu?

- a) Mees;
- b) Naine.

Lisa 4. Üldkogumisse kuulunud ettevõtted maakonniti



Allikas: autori koostatud

Lisa 5. Eestis registreeritud majutus ning majutus-ja toitlustusteenust osutavad ettevõtted

Teenuse osutamise liik	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2006 vs 2013
Majutus ja toitlustus	1196	1241	1270	1330	1438	1558	1530	1733	30.99%
Majutus	517	517	543	567	597	590	630	659	21.55%
Kokku	1713	1758	1813	1897	2035	2148	2160	2392	28.39%

Allikas: SA 2015b

Lisa 6. Majutusettevõtete liigid

1. Hotell on toitlustusteenust pakkuv vähemalt 10 majutusruumiga majutusettevõte;
2. Motell on eeskätt mootorsõidukitega liikujate teenindamiseks mõeldud toitlustusteenust pakkuv vähemalt 10 majutusruumiga maantee läheduses paiknev majutusettevõte, kus on tagatud turvaline parkimine;
3. Külalistemaja on toitlustusteenust pakkuv vähemalt viie majutusruumiga majutusettevõte;
4. Hostel on toitlustusteenust või toiduvalmistamise võimalust pakkuv majutusettevõte;
5. Puhkeküla ja -laager on piiratud mahus teenuseid pakkuv majutusettevõte, kus on platsid telkide ja/või haagissuvilate jaoks, parkimiskohad mootorsõidukitele ja võivad olla ka majutushooned;
6. Puhkemaja on puhkuseks mõeldud majutusettevõte, mille toiduvalmistamise võimalust pakkuv majutushoone üüritakse välja täies ulatuses;
7. Külaliskorter on majutusettevõte, mille toiduvalmistamise võimalust pakkuv majutusüksus on korter, mis üüritakse välja täies ulatuses;
8. Kodumajutus on hommikusööki pakkuv füüsilise isiku valduses olevas talus, majas või korteris paiknev majutusettevõte;

Allikas: Turismiseadus, § 18

Lisa 7. Eestis registreeritud majutus ning majutus-ja toitlustusteenust osutavad ettevõtted töötajate arvu järgi 2013 aasta lõpu seisuga

Teenuse osutamise liik	Mikroettevõte	Väikeettevõte	Keskmise suurusega ettevõte	Suurettevõte
Majutus ja toitlustus	1370	331	28	4
Majutus	562	71	23	3
Kokku	1932	402	51	7
% kogu ettevõtete arvust (2392)	80.77%	16.81%	2.13%	0.29%

Allikas: SA 2015b

Lisa 8. Ressursside olemasolu ja toimimine uuringus osalenud ettevõtetes

Ressursi nimetus	Puudub	Olemas, kuid toimib kehvasti	Keskmiselt	Hästi	Tugevalt, toimib edukalt	Ei oska öelda
Finantskapital, sh ettevõtte varad	31.51%	12.61%	31.51%	15.55%	8.40%	0.42%
Loodusressurss	23.53%	1.68%	20.17%	28.57%	25.21%	0.84%
Kultuuripärand	31.93%	5.88%	21.01%	18.49%	21.01%	1.68%
Infrastruktuuri olemasolu	3.36%	10.92%	39.50%	28.57%	17.65%	0.00%
Läbimõeldud tegevused ja meelelahutuslikud üritused turistile	17.65%	21.85%	30.67%	19.75%	8.82%	1.26%
Kaubanduskeskuste olemasolu	47.06%	10.08%	25.21%	12.61%	4.20%	0.84%
Külalislahkus	0.00%	0.00%	15.13%	37.82%	47.06%	0.00%
Kvaliteetne toodang/ teenus	2.52%	1.68%	20.17%	49.58%	25.21%	0.84%
Koostöövõrgustik	13.45%	21.85%	27.73%	26.89%	9.24%	0.84%
Piirkonna turundus	9.24%	26.89%	32.77%	18.49%	9.24%	3.36%
Strateegia olemasolu	16.81%	10.92%	34.45%	28.57%	5.88%	3.36%
Inimressursi olemasolu ja selle kompetentsus	6.72%	21.01%	39.50%	24.79%	7.56%	0.42%
Oma turu tundmine, konkurents piirkonnas	4.53%	7.00%	34.16%	39.51%	13.17%	1.65%
Asukoha eelis	6.72%	7.56%	36.13%	28.57%	19.33%	1.68%
Konkurentsivõimeline hind	0.84%	1.68%	36.97%	44.54%	15.13%	0.84%
Turvalisus, omavalitsuse toetus	16.39%	11.76%	17.65%	32.77%	20.17%	1.26%

Allikas: autori koostatud

Lisa 9. Võimekuste olemasolu ja toimimine uuringus osalenud ettevõtetes

Võimekuse nimetus	Puudub	Olemas, kuid toimib kehvasti	Keskmiselt	Hästi	Tugevalt, toimib edukalt	Ei oska öelda
Juhtimisvõime	0.00%	4.20%	44.54%	38.66%	12.61%	0.00%
Ärivõimaluste märkamine	5.88%	13.45%	42.86%	31.93%	5.04%	0.84%
Välisfinantseeringute leidmine	60.50%	15.13%	13.45%	5.04%	1.68%	4.20%
Turismiteenuste, toodete arendus/haldus	44.30%	9.72%	22.81%	14.53%	3.48%	5.16%
Innovatiivsus	17.65%	19.33%	39.50%	15.13%	2.52%	5.88%
Koostöövõrgustike loomine/haldus	20.17%	31.09%	21.01%	18.49%	4.20%	5.04%
Uute kliendisegmentide avastamine	15.97%	24.37%	36.97%	10.92%	1.68%	10.08%
Turundus	6.72%	19.33%	48.74%	17.65%	5.04%	2.52%
Müük	6.72%	19.33%	49.58%	19.33%	3.36%	1.68%
Kvaliteedi juhtimine	15.97%	11.76%	42.02%	21.01%	4.20%	5.04%
Strateegiline juhtimine	19.33%	10.92%	41.18%	15.97%	3.36%	9.24%
Rahvusvahelistumine	31.09%	20.17%	21.85%	14.29%	3.36%	9.24%
Personali rahulolu tagamine ja personali arendus	14.52%	15.18%	32.34%	20.13%	13.20%	4.62%
Kliendirahulolu tagamine	0.00%	0.84%	21.01%	52.94%	22.69%	2.52%
Infrastruktuuri arendus/haldus	18.49%	15.13%	45.38%	9.24%	4.20%	7.56%
Turvalisuse tagamine ja meditsiiniabi kättesaadavus	6.72%	5.88%	29.41%	38.66%	13.45%	5.88%

Allikas: autori koostatud