

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Priit-Hendrik Sumeri

**BALTIKUMI TURUL EHTUSKEEMIA HULGIMÜÜJA  
TULEMUSLIKKUSE PARENDAMINE LÄBI STRATEEGILISE  
AUDITI**

Magistritöö

Õppekava TAKM02/12, Ärikorraldus

Juhendaja: Mike Franz Wahl, PhD

Tallinn 2021

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 12 098 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Priit-Hendrik Sumeri .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 162879TAKM

Üliõpilase e-posti aadress: hendrik.sumeri@gmail.com

Juhendaja: Mike Franz Wahl, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	5
SISSEJUHATUS .....	6
1. TEOREETILINE RAAMISTIK: ÄRIÜHINGU TULEMUSLIKKUSE PARENDAMINE LÄBI STRATEEGILISE JUHTIMISE .....	9
1.1. Strateegiline juhtimine .....	9
1.2. Strateegia olemus ja selle rakendamise olulisus äriühingu eesmärkide täitmisel .....	13
1.3. Teoreetilised alused ja strateegilise auditi roll äriühingu tulemuslikkuse kasvatamiseks ..	15
2. UURIMISOBJEKTI JA UURIMISMETOODIKA KIRJELDUS .....	20
2.1. Uurimisobjekti tutvustus .....	20
2.2. Andmete kogumise meetoodika ja analüüs .....	21
3. EHITUSKEEMIA HULGIMÜÜJA STRATEEGILINE AUDIT .....	24
3.1. Äriühingu hetkeolukord ja finantstulemuste analüüs .....	24
3.1.1. Finantstulemused .....	24
3.1.2. Strateegiline seisukoht .....	27
3.2. Äriühingute valitsemine .....	30
3.3. Väliskeskkonna analüüs .....	32
3.4. Sisekeskkonna analüüs .....	37
3.5. Strateegiliste faktorite analüüs .....	40
3.6. Strateegilised alternatiivid ja soovituslik strateegia (TOWS) .....	42
3.7. Soovitusliku kasvustrateegia elluviimine ja kontroll .....	45
3.8. Auditi järelused ja ettepanekud .....	46
KOKKUVÕTE .....	49
SUMMARY .....	52
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	56
LISAD .....	60
Lisa 1. Karjuse 10 strateegilise juhtimise põhireeglit .....	60
Lisa 2. Strateegiliste otsuste tegemise protsess .....	61
Lisa 3. Finantstulemuste võrdlustabel turuliidriga .....	62
Lisa 4. Baltikumi turul konkureerivad brändid kliendisegmentide ja tootegruppide lõikes .....	63
Lisa 5. Väliste strateegiliste faktorite analüüsi kokkuvõte (EFAS) .....	64
Lisa 6. Struktuur .....	66

Lisa 7. Sisemiste strateegiliste faktorite analüüsi kokkuvõte (IFAS).....	67
Lisa 8. Kaubagruppide analüüs ja liigitus vastavalt BCG maatriksile .....	69

## LÜHIKOKKUVÕTE

Muutunud olukord Baltikumi ehitussektoris pärsib uurimisobjektiks oleva ehituskeemia hulgemüüja kasvu ja tulemused on pöördunud langusele. Käesoleva magistritöö eesmärk on välja töötada ettepanekud äriühingu strateegiliste tegevuste ja juhtimise täiustamiseks Baltikumi turul läbi põhjaliku strateegilise auditi. Seejärel uus strateegia ja kontroll ellu rakendada, et saavutada omanike soove rahuldav käibe ja kasumi kasv ning strateegiliste eesmärkide täitmine tänu tõhusamale juhtimisele. Lähtuvalt eelnevast on käesoleva magistritöö keskseks uurimisküsimuseks: Kuidas parendada ehituskeemia hulgemüüja strateegilist juhtimist saavutamaks omanike soovitud tulemuslikkus?

Magistritöö teoreetilisest raamistikust selgub, et kõige olulisem konkurentsieelis on teadmised äriühingu sees ning võimekus neid kiiresti ja oskuslikult rakendada vastavalt olukorrale. Tulemuslikkust kiiresti muutavas ja seni tundmata olukordi pakkumas keskkonnas toetab teadmusjuhtimine, dünaamiliste võimekuste arendamine ja agiilsus äriühingus ning strateegiline juhtimine, mis loovad konkurentsieelised.

Autor on strateegilise auditi teemalise magistritöö kirjutamise uurimisstrateegiaks valinud tegevusuuringu. Strateegilise auditi teostamiseks tugineb autor äriühingu omaniku ja tippjuhtkonna intervjuudele ja sisenditele ning selgitab välja äriühingut kõige enam mõjutavad strateegilised faktorid sise- ja väliskeskkonnast. Strateegiliste faktorite analüüsi tulemusel pakub autor välja uue soovitusliku strateegia ning strateegia elluviimise ja kontrolli plaani. Seda toetab autori koostatud uus missioon, visioon, poliitika ja struktuur, mida selgelt teavitada ja edastada töötajatele, klientidele ja koostööpartneritele.

Võtmesõnad: Strateegiline audit, strateegiline juhtimine, tulemuslikkuse parendamine, hulgemüüja

## SISSEJUHATUS

Kaasaegses ja kiiresti muutuvast majanduskeskkonnas on igale organisatsioonile oluline teada, kuhu teel ollakse ja välja soovitakse jõuda. Samal ajal tuleb osata hinnata turgu, milles osaletakse ning mõista klientide vajaduste muutumist, et olla jätkusuutlik. Oluline on hinnata nii väliskeskkonnast kui ka sisekeskkonnast tulevaid mõjureid. Õigesti valitud strateegiad ja nende süsteemselt juhitud rakendamine on aluseks tugevatele, keskkonnamuutustele vastupidavatele ja jätkusuutlikkele kasvule suunatud organisatsioonidele.

Magistritöö teema valikul mängib olulist rolli autori soov ja huvi tõhustada Baltikumi turul läbi kolme äriühingu ühtse kontsernina tegutseva ehituskeemia hulgemüüja strateegilist juhtimist tulemuslikkuse kasvu eesmärgil. Seda põhjusel, et käesoleva töö autor töötab Eesti äriühingu, mis on siinse regiooni peakontor, tegevdirektorina ja omab vastutust kogu grupi edukuse eest. Uurimisobjekt on Baltikumis opereeriv müügiorganisatsioon, mille põhitegevus on Belgias toodetud ehituskeemia toodete hulgemüük.

Viimaste aastate kasv Baltikumi ehitussektoris on asendunud järsu ehitusmahtude kukumisega ülemaailmse Covid-19 pandeemia poolt põhjustatud tervisekriisi tagajärjel nii Eesti, Läti kui ka Leedu turul. Paraku pärsib see ka uurimisobjektiks oleva äriühingu kasvu ja tulemused on pöördunud langusele. (Latvia Statistical Bureau 2020; Statistics Lithuania 2020; Statistikaamet 2020) Probleem on grupi tänased tulemused ja pidurdunud kasv, mis muutunud keskkonnas ei vasta enam eelnevalt seatud eesmärkidele ja mida ei suudeta ka täita. Äriühingu omanik peab kriitiliseks hinnata äriühingu seniste strateegiate ja juhtimise sobivust muutunud turul eesmärgiga neid täiustada ja kohendada, et saavutada tulemuslikkus. Teema on aktuaalne ja olukord, kus tulemuslikkus ei vasta seatud ootustele on üheks käivitavaks sündmuseks, mil strateegias on vaja muudatusi sisse viia (Wheelen et al. 2017). Karjuse (2003) sõnul on kriis tugevate võimalus ja edu on tagatud hea ettevalmistusega osapooltele, kes oskavad võimalustest kinni haarata ja selle enda kasuks pöörata, et olla suuteline edestama oma konkurente.

Käesoleva magistritöö eesmärk on välja töötada ettepanekud äriühingu strateegiliste tegevuste ja juhtimise täiustamiseks Baltikumi turul läbi põhjaliku strateegilise auditi. Seejärel uus strateegia ja kontroll ellu rakendada, et saavutada omanike soove rahuldav käibe ja kasumi kasv ning strateegiliste eesmärkide täitmine tänu tõhusamale juhtimisele. Lähtuvalt eelnevast on käesoleva magistritöö keskseks uurimisküsimuseks: **Kuidas parendada ehituskeemia hulgimüüja strateegilist juhtimist saavutamaks omanike soovitud tulemuslikkus?**

Kesksele uurimisküsimusele vastamiseks on töö autor loonud töö eesmärgi saavutamiseks järgnevad kolm uurimisküsimust:

1. Millised on teoreetilised võimalused äriühingu tulemuslikkuse parendamiseks?
2. Milline on uurimisobjektiks oleva organisatsiooni hetkeolukord?
3. Millised on võimalikud tegevused uuritava organisatsiooni strateegilise juhtimise ja tulemuslikkuse parendamiseks, nende ellurakendamiseks ja kontrolliks?

Magistritöö autor on uurimisstrateegiaks valinud tegevusuuringu. Selle peamine eelis teiste uurimisviiside ees on uuringu käigus tegevuste kohene rakendamine ja hindamine. Andmed töö teostamiseks on peamiselt kvalitatiivsed. Uuringu usaldusväärsuse suurendamiseks kasutab autor erinevaid andmete kogumise võimalusi nagu intervjuud, vaatlus ja äriühingu dokumentide analüüsi. (Löfström 2011) Kvantitatiivseid ehk arvulisi andmeid kasutab autor majandusaasta aruannete, müügitulemuste ja statistiliste andmete analüüsimisel.

Magistritöö on jaotatud kolmeks osaks. Esimeses osas töö autor analüüsib ja annab ülevaate äriühingu tulemuslikkuse parendamisele orienteeritud teoreetilistele käsitlustele ning loob seosed nende kasutamiseks äriühingu tulemuslikkuse parendamiseks. Samuti käsitleb autor strateegilise auditi olemust ja rolli organisatsiooni arendamisel. Teine peatükk kirjeldab uurimisobjekti ja metoodikat, läbi mille vastatakse püstitatud uurimisküsimustele. Magistritöö kolmas peatükk on empiiriline, mille käigus teostab autor strateegilise auditi, uurib organisatsiooni sise- ja väliskeskkonda ning toob esile strateegilised faktorid, mis mõjutavad äriühingu tulemuslikkust. Strateegiliste faktorite analüüsi tulemusel vastab töö autor kesksele uurimisküsimusele. Töö kirjutamisel on kasutatud Mendeley viitamise programmi abi ja viidatud on APA stiilist lähtuvalt.

Sellist põhjalikku strateegilist auditit ei ole antud ehituskeemia hulgimüüjale varasemalt teostatud. Magistritöö tulemustest on kasu organisatsiooni omanikele, personalile ja samuti ka teistele

Baltikumi turul tegutsevatele ehituskeemia hulgimüüjatele ning laiemalt kõigile antud regiooni ehitusmaterjalide hulgimüüjatele, kelle huvi on äriühingu parem tulemuslikkus.

Autor on tänulik oma juhendajale, perekonnale ja töös osalenud isikutele, kes andsid oma panuse magistritöö teostamiseks.



# 1. TEOREETILINE RAAMISTIK: ÄRIÜHINGU TULEMUSLIKKUSE PARENDAMINE LÄBI STRATEEGILISE JUHTIMISE

## 1.1. Strateegiline juhtimine

Äriühingu üheks peamiseks eesmärgiks on äriidee elluviimine ja selle omanikele kasumi teenimine. Ettevõtlus omakorda loob aluse riikide toimimisele, olles nende esmaseks väärtuse loojaks, maksumaksjaks ja peamiseks sissetulekuallikaks, tagades nii ühiskonna vajaduste rahuldamise võimalikkuse. (Suppi 2013, 26-27) Kõige üldisem määratlus organisatsioonile on enama kui ühe inimese spetsialiseeritud ja üksteise tegevusest sõltuva ühise eesmärgi või missiooni nimel tegutsemine (Gortner et al. 2007, 3).

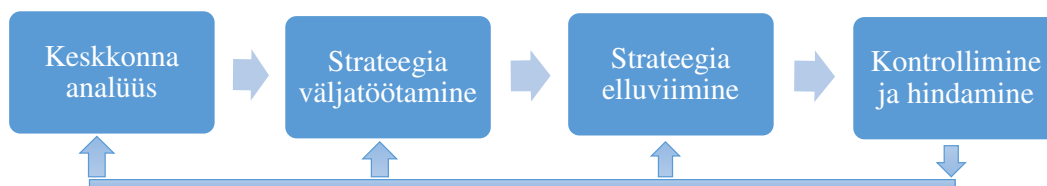
Jätkusuutliku arengu tagamisel mängib äriühingute jaoks võtmerolli tulemuslikkus, mis on iga äriühingu jaoks tõlgendatud neile olulistele võrdlusalustele ja nende järjepidev mõõtmine ning vastamine organisatsiooni pikaajalistele eesmärkidele. Näiteks kaubanduse ja teenindusega tegelevatele organisatsioonidele on olulised varude haldamine, käive, müügitegevus, kliendi ja tarnija suhe, töötajate rahulolu. (Zsido, Fenyves 2015) Traditsiooniliselt seni peamiselt finantstulemustele keskendunud tulemuslikkuse mõõtmine, vaatamata selle pidevale tõhustamisele, ei ole tänapäevases dünaamilises maailmas enam piisav ja on end ammendanud. Aktuaalne on mõõta uusi mittetraditsioonilisi näitajaid, mis põhinevad peamiselt mitterahalistel strateegiliste eesmärkide tulemustel ning on pigem kvalitatiivsed näitajad. (Zamecnik, Rajnoha 2015) Peatükis 1.2. tabelis 1 saab tutvuda äriühingu võimalike finantsiliste ja strateegiliste eesmärkidega, mida mõõta tänapäevases mittetraditsioonilises võtmes.

Strateegiline juhtimine ja planeerimine on äriühingu omanike ja tippjuhtkonna esmane mure, kelle huvid peavad määrama äriühingu põhisuuna ja edasise arengu keskmises ja pikas perspektiivis (*Ibid.*). Oluline on ka äriühingu nõukogu roll, äriühingu strateegilise suuna määramine ja ressursside jaotamine on võti (Tapera 2014). Põhisuunad: kasv, stabiilsus või kahanemine, mille valikust lähtuvalt jätkatakse spetsiifiliste strateegiatega. Näiteks horisontaalse kasvuga, milleks on

geograafiline laienemine või kasvatada olemasolevat tooteportfelli ja laiendada pakutavaid teenuseid turul, millel juba tegutsetakse. (Wheelen et al. 2015, 221-233)

Leimann et al. (2003, 12-13) sõnul loob strateegiline juhtimine äriühingu jaoks mitmed kaalukad ja olulised eelised. Nendeks on konkreetset eesmärgid, mille poole püüeldakse, ühtlasi ka arusaam tegevusharu keskkonnast ja arengutrendidest, teadlikkus varitsevatest ohtudest ja uute võimaluste leidmine. Olulise eelisena loob äriühingu töötajatel ja juhtidel arusaamad ressursside kasutamisest igapäevaste otsuste tegemisel, mis lähtuvad äriühingu strateegiast. Autor nõustub loetletud eelistega ja peab oluliseks töötajaskonna arusaama vahendite tõhusast ja mõjusast kasutamisest, sest nii nagu indiviidide tasemel kipuvad soovid võimalusi ületama on olukord võrreldav ka äriühingutes, kus tuleb mõelda piiratud ressursside tõhusaima suunamise ja kasutamise peale eesmärkidest ja olulisusest lähtuvalt.

Strateegilise juhtimise põhimudel taandub neljale põhielemendile (Joonis 1) (Wheelen et al. 2015, 48). Joonis illustreerib neid nelja põhielementi ja nende omavahelist mõju ja suhtlust ning loob arusaama strateegilise juhtimise protsessist.



Joonis 1. Strateegilise juhtimise põhimudel  
Allikas: Wheelen et al. (2015, 48), autori koostatud

Rahvusvahelise äriühingu strateegiline juhtimine on keerukam kodumaise ees. Dess ja Miller (1993, 11-14) selgitavad, et rahvusvahelisel tasandil on vajalik arvestada lisaks kodumaise turu väljakutsetele veel erisusi erinevate rahvuste sotsiaalsel, poliitilisel, kultuurilisel ja majanduskeskkonna tõekspidamiste võtmes. Saavutamaks paindlikkus kohalikul turul on mõned äriühingud usaldanud pea täieliku autonoomsuse oma äriüksustele. Sellist detsentraliseeritud lähenemist kutsutakse *multidomestic strategy* tähistamaks strateegilist lähenemist vastavalt erinevate turgude eripäradele, kus iga äriüksus on vastutav oma kohaliku turu eest. Ka käesoleva magistr töö uuritava äriühingu puhul kogeb detsentraliseeritud lähenemist juhtimises, sest Baltikumi peale on antud pea täielik autonoomsus strateegilises juhtimises. Konkurentsistrateegia pakub välja kolm potentsiaalselt edukat äristrateegiat teiste äriühingute edestamiseks tööstusharus:

kululiidistrateegia, eristumise strateegia ja fokuseeritud strateegia. Kululiidriks on iseloomulik madal toote või teenuse hind. Eristumise strateegiale on omane luua tootes või teenuses unikaalsus, mida konkurendid ei paku. Fokuseerimisstrateegia taandub konkreetse sihtrühma väga heale teenindusele, madalamale hinnale konkreetsele kliendile või nendele mõlemale. (Porter 1980, 34-40) Laiapõhjaline uuring äriühingute seas kinnitab, et nii eristumise- kui ka kululiidistrateegia loob äriühingutele soovitud tulemused, kuid eristumine on seotud äriühingutega, kes suudavad säilitada oma tulemusi pikemaajaliselt kui kululiidriks olivad. Eristumise puhul peab arvestama kasumite suurema volatiilsusega. (Banker et al. 2014)

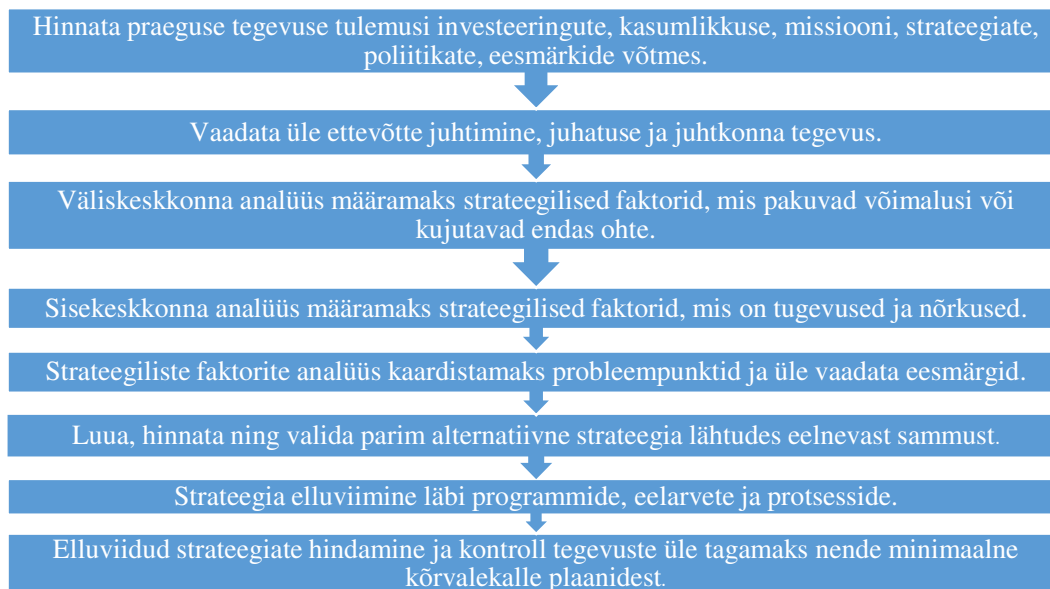
Veel enne, kui asuda konkurentsistrateegiat valima, on juhtidel oluline määrata äriühingu positsioon turul ja luua arusaam konkurentsist harus võistlevate äriühingute vahel. Porter (2008) on loonud viie konkurentsijõu mudeli juba 1979 aastal, sest on näinud probleemi, et tihti kiputakse liiga kitsalt ehk ainult oma tänaste otseste rivaalide järgi konkurentsi hindama. Võistlus kasumi nimel haarab lisaks veel neli konkurentsijõudu nagu kliendid, tarnijad, potentsiaalsed sisenejad turule ja asendustooted. Porteri viie konkurentsijõu raamistikku on tööstusharu analüüsimiseks käsitletud ka majandusteadlaste Wheeleni ja Hungeri poolt (Wheelen et al. 2015, 141-142). Oluline on arvestada kõigi nende viie konkurentsijõuga, et luua kaitsekilpe ja kujundada strateegiad nende vastu võitluseks (Porter 2008).

Vastukaaluks konkurentsile võib kriisiaegadel, näiteks Covid-19 pandeemia perioodil, otsida võimalusi ka koostööks oma tänaste konkurentidega. Koostöös konkurentidega on võimalik luua tõhusaid äriühingutevahelisi turundusstrateegiaid ja jagada ressursse. Tuleb hoolikalt valida, kellega koostööd teha ja samas mõelda ka sellele, kuidas ühistegemisest väljuda, kui olukord turul on muutunud. (Crick, Crick 2020) Ehituskeemia hulgimüüjale Baltikumi kontekstis näeb autor võimalusi ühistegevustele erialaliitudes, aga pigem tootmistehastele võib siit leida lahendusi tootmisressursside jagamiseks.

Lisaks konkurentsi analüüsimisele on vajalik veelgi laiemas mõõtkes ka äriühingu makromajanduse keskkonda mõista ja sobiv viis seda teha on läbi PESTEL-analüüsi. Mudel käsitleb kuute peamist komponenti, mis äriühingut mõjutavad: poliitilised faktorid, majanduslikud tingimused, sotsiaalkultuurilised jõud, tehnoloogilised faktorid, looduslikust keskkonnast tulenevad faktorid ja juriidilised regulatsioonid (Thompson et al. 2016, 45-48). Käesoleva töö empiirilises peatükis 3.3. on sisenditena kasutatud PESTEL-analüüsi põhimõtteid. Peatükis 3.4. on sisenditena tippjuhtkonna ja omaniku SWOT-analüüsid. See võimaldab äriühingul analüüsida

oma sisekeskkonnast tulenevaid tugevusi ja nõrkuseid ning väliskeskkonnast tulenevaid võimalusi ja ohtusid. Ühtlasi aitab juhtidel selgust saada ja suunata fookus peamistele strateegilistele probleemidele ja identifitseerida neid veel enne kui need avalduvad. Samuti annab võimaluse kaardistada äriühingu tugevused ja mõista, mis tagab nii edu kui ka ebaedu. (Cole 1997, 40-41)

Strateegiad koostatakse äriühingutes üldjuhul pikaajaliseks perioodiks ja märkimisväärseid muudatusi viiakse sisse harva. Muutuste jaoks on vaja sündmust, mis kutsub esile soovi senine tegevus üle vaadata ja vajadusel uuendada senist strateegiat. Võimalikud sündmused võivad olla nii uus juhataja, omanike vahetus äriühingul, kliendiootuste muutus, väline sekkumine, näiteks surve koostööpartnerite poolt ja ka tulemuslikkuse vajaka jäämine äriühingu eesmärkide täitmisel ning olukord, kus müük ja kasum enam ei kasva või on pöördunud langusele. (Wheelen et al. 2015, 56) Seistes silmitsi olukorraga, kus toimunud on sündmus, mis kutsub esile vajaduse muutusele ja võetakse ette töö strateegiaga on Wheelen ja Hunger (*Ibid.*, 59) välja pakkunud kaheksast sammust koosneva strateegiliste otsuste tegemise protsessi tõhustamiseks strateegiliste otsuste tegemist (Joonis 2).



Joonis 2. Strateegiliste otsuste tegemise protsess  
Allikas: Wheelen et al. (2015, 59), autori koostatud

Käesoleva magistr töö empiirilise osa ülesehitus lähtub joonisel (Joonis 2) esitatud kaheksast sammust, leidmaks vastused püstitatud uurimisküsimustele 2 ja 3. Need etapid võimaldavad autoril välja selgitada uurimisobjektiks oleva äriühingu hetkeolukorra ning esitada võimalikud

tegevused organisatsiooni strateegilise juhtimise ja tulemuslikkuse parendamiseks, nende ellurakendamiseks ja kontrolliks.

## **1.2. Strateegia olemus ja selle rakendamise olulisus äriühingu eesmärkide täitmisel**

Strateegia on kaalukas mõiste ja organisatsioonide juhid kasutavad seda sõna tihti oma igapäevaseid tööülesandeid täites. Strateegiaõpikutes selgitatakse mõistet üldjuhul kui juhtkonna plaane täitmaks äriühingu missiooni ja saavutamaks seatud eesmäärke. Strateegia vajab oma lahtiseletamiseks vähemalt viite definitsiooni. Strateegia kui plaan (plan) vaatega tulevikku hõlmates konkreetseid tegevused eesmärkide saavutamiseks ja strateegia kui eeskuju või mudel (pattern) vaatega minevikku. Organisatsioonid loovad oma plaane edaspidiseks kaasates kogemusi varasemast. Strateegia kui positsioon (position), kus mõistetakse äriühingu positsiooni turul ja strateegia kui perspektiiv (perspective) ehk fookus äriühingu visioonil. Strateegia kui trikk või võte (ploy) käsitleb konkurentsisis positsiooni säilitamist. (Mintzberg et al. 1998, 9-15; Karjus 2003, 17-18)

Karjus, keda võib nimetada strateegia auditi pioneeriks Eestis, on välja toonud 10 strateegilise juhtimise põhireeglit (Lisa 1) oma raamatus „Strateegia audit“ (2003, 25). Autori hinnangul ilmestavad Karjuse poolt esitatud ja sõjast ajendatud reeglid hästi äri, tuues esile olulised põhimõtted, mida strateegilises juhtimises silmas pidada. Ühtlasi saab neid seostada ka Wheelen ja Hungeri kaheksast sammust koosneva strateegilise otsuste protsessiga (Joonis 2), sest neid reeglid järgides on olukord kaardistatud, turu potentsiaal hinnatud, tegevuskava paika pandud ja inimesed suunatud tegema õigeid ja konkurentidest eristuvaid tegevusi. Töötajate ja meeskondade võimed ning nende pidev areng on autori arvates üks olulisemaid alustalasisid äriühingu edus.

Äriühingus tuleb eesmärgid seada kõigi olulisemate tegevusvaldkondade lõikes. Näiteks eristuvad finantstulemusi ja strateegilisi tulemusi kirjeldavad mõõdikud. Finantstulemuste täitmine vähemalt rahuldaval tasemel tagab äriühingu eksisteerimise. Strateegiliste eesmärkide rahuldaval tasemel täitmine on vajalik turupositsiooni ja konkurentsivõime säilitamiseks. (Leimann et al. 2003, 87-88) Järgnev tabel (Tabel 1) toob finants- ja strateegiliste eesmärkide näiteid nende eristumisest.

Tabel 1. Finants- ja strateegiliste eesmärkide näited

Finantseesmärgid	Strateegilised eesmärgid
käibe kasv	suurem turuosa
kasumi kasv	toodete kõrgem kvaliteet
suuremad dividendid	tarbija igakülgne rahulolu
parem investeringute tasuvus	väiksemad kulud konkurentidega võrreldes
kindel krediidireiting	laiem või atraktiivsem toodete valik
rahavoogudega seotud eesmärgid	kindel reputatsioon tarbijate seas
suurem kasumimarginaal	kõrgetasemeline klienditeenindus
aktsiahinna tõus	tunnustatus tehnoloogia ja tootearendamise liidrina
	– kasvanud konkurentsivõime välisturgudel

Allikas: Leimann et al. (2003, 88), autori koostatud

Tihti aetakse äriühingu finantseesmärke segamini strateegiliste eesmärkidega. Esitatud tabel loob selgema arusaama nende tegeliku ja õige jaotuse osas, kus vasakus tulbas on loetletud võimalikud finantseesmärgid ja paremas tulbas strateegilised eesmärgid. Äriühingu toimimiseks vajavad täitmist mõlemad eesmärgid ja nende vahel esineb korrelatsioon, näiteks suurema turuosaga kaasneb üldjuhul käibe kasv.

Tänapäeval on juhtimises laialdaselt kasutusel SMART-printsip tõhusate eesmärkide seadmisel, mida esmakordselt tutvustas Doran 1981 aastal. Eesmärgid peavad olema spetsiifilised, mõõdetavad, kokkulepitud, realistlikud ja ajastatud. (Bjerke, Renger 2017) Rubin märgib, et mõnel pool on hakatud SMART-printsibile lisama võimet saavutamaks soovitud tulemus (efficacy) ja premeerimise (rewarding) mõõdet saades tulemuseks „SMARTER“ eesmärgid (Rubin 2002). Veelgi värskem ja tänapäevasem lähenemine on FAST-printsip, millest lähtudes peaksid eesmärgid olema sagedasti üle vaadatud ja arutletud. Sihid peaksid olema ambitsioonikad ja raskesti saavutatavad, kuid siiski võimalikud, spetsiifilised ja töötajatele hästi selgitatud ning läbipaistvad ehk kogu organisatsioon peaks olema teadlik tulemuslikkusest. (Sull, Sull 2018)

Rahvusvaheliselt, väga erinevate riikide näitel, on uuringuid ja tõestusi äriühingute näol, kus strateegia olemasolu ja selle rakendamine toob edu ja loob eelise äriühingute üle, mis on strateegiliselt nõrgalt juhitud. Alates arengumaast Keenia, kus 2012. aastal läbiviidud uuring strateegilise planeerimise ja äriühingu tulemuste vahel näitasid positiivset omavahelist seost (Arasa, K'Obonyo 2012). Tunnustatud konsultatsiooniettevõtte Bain & Company poolt läbiviidud ja värskelt 2019. aastal ilmunud uuring, hõlmates enam kui 3 900 äriühingut ülemaailmselt tõestab, et ka majanduslanguse faasis ja sealt väljudes on äriühingud, kes on olnud hästi strateegiliselt

juhitud, suutnud olla kordades kasumlikumad kui äriühingud, kelle strateegiline juhtimine on olnud kasin. Võtmetähtsusega on olnud range kulude kontroll, varjane investeringutega alustamine olukorra paranedes, teadus- ja arendustöö jätkumine ning turundusinvesteringute säilitamine ja ümberjaotamine. (Holland, Katzin 2019) Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse poolt 2015 aastal tellitud uuring paraku viitab, et Eesti äriühingute juhtimispraktikad on Lääne äriühingutega võrreldes jätkuvalt maha jäänud ja ollakse mugavusse kinni jäänud (Alas et al. 2015). Autori arvates on just majanduslanguse faasis eriti oluline strateegilisele juhtimisele rõhku panna, sest sel hetkel on turg kõige suuremas muutuses. Strateegiline planeerimine ja selle oskuslik rakendamine loob eeliseid äriühingute üle, kus liigutakse ilma kindlat suunda omamata.

### **1.3. Teoreetilised alused ja strateegilise auditi roll äriühingu tulemuslikkuse kasvatamiseks**

Tänane ebakindel, ettearvamatu ja raskesti ennustatav turg nõuab äriühingutelt senisest rohkem eksperimenteerimist. Raske on saavutada kindlustunnet ühe või teise innovatsiooni või täiustuse võimalikus edus. Strateegiline agiilsus on organisatsiooni võime ja suutlikkus kiiresti muutuda koos turuga. Oluline on mitte takerduda pikaajaliste prognooside ja ulatuslike äriplaanide otsa, vaid edasi areneda kiirete katsete, näiliselt toimiva ja teadvustatud vigade põhjal. (Meyer, Meijers 2018, xviii) Agiilsed äriühingud on võimekamad paremini prognoosima ja tajuma ebakindlust turul ning tänu sellele suudavad nad kiiremini, teadlikumate otsuste ja tegevustega reageerida tänapäeva ärimaastikul (Pataleo 2005, 22).

Agiilse äriühingu käsitlustes toetutakse organisatsiooni võimekusele ja suutlikkusele kui eeldusele turumuutustega kaasa minna. Majandusteadlane David J. Teece on loonud teoreetilise raamistiku dünaamilistest võimekustest (*Dynamic capabilities*). Selle eesmärk ja tähendus on võimalikult kiire kohanemine muutuva turuga läbi äriühingu võimekuse muutuv keskkonnas integreerida, üles ehitada ja omale sobivaks ümber seadistada nii organisatsiooni siseseid kui ka väliseid kompetentsusi. Dünaamilised võimekused annavad ülevaate äriühingu võimekusest luua ja saavutada uut antud turupositsioonis ja tingimustes. (Teece et al. 1997) Dünaamilised võimekused aitavad suunata otsuseid, millistele kliendisegmentidele pühenduda või milliseid kaupu pakkuda. Strateegia aitab määrata turule sisenemise aja ja viisi, kuidas konkurentidest eristuda. Dünaamiliste võimekuste perspektiivis lähtutakse, et kasv on seotud rohkem äriinnovatsiooniga, mitte täiendava ebaefektiivsuse vähendamisega. (Teece 2019)

Äriühingu agiilsust käsitletakse tihti muutumatu omadusena, kus on eeldatud äriühingu pidev transformatsioon, mis võib olla oluline, kuid kaasneb kuludega ja pole alati vajalik. Näiteks valuutariski realiseerumisel on rahvusvahelisel äriühingul võimalik rajada tehased eri piirkondadesse ja osta ka tootmiseks kogu tooraine vastava regiooni valuutas, et säilitada konkurentsivõime kohalike tootjatega, agiilsus ei puutu siinkohal asja. Dünaamiliste võimekuste võrdluses on oluline mõista, kas tegemist on ebakindlusega turul või riskiga, millest viimane on juhitav traditsiooniliste lähenemiste ja tööriistadega. Dünaamilised võimekused on äriühingule vajalikud agiilsuse suurendamiseks turu ebakindlusega toimetulekul. (Teece et al. 2016)

Eelnevalt töös väljatoodud strateegilise juhtimise eelistest saab lugeda, et inimesed äriühingute sees on otsustajad ja ressurside liigutajad. Samuti on Karjuse strateegilise juhtimise viimane reegel (Lisa 1) tõstnud esile, et töötajad ja meeskonnad ning nende võimed konkureerivad, mitte äriühingud. Sellest tulenevalt on oluline tegeleda teadmusjuhtimisega (*knowledge management*). Päris üheselt ei ole veel teadmusjuhtimist defineeritud, aga mitmes raamatus on esile toodud Karl M. Wiigi 1997. aastal esitatud definitsioon, et teadmusjuhtimine on teadmiste süstematiseerimine, teadmiste selgesõnaline ja sihipärane ülesehitamine, taastamine ja kasutamine, et maksimeerida äriühingu tõhusust ja kasumit oma teadmisharudest (Liiv, Kalle 2005, 5; Bahra 2001, 75). Uuringu põhjal on 21. sajandil äriühingute jaoks teadmised ainsad ressursid, millega konkurentsieeliseid saavutada ja ühtlasi on need raskesti kopeeritavad (Shujahat et al. 2017).

Organisatsioonid ammutavad teadmisi mitmetest eri allikatest. Näiteks klientidelt, kus teadmised on: ostjate vajadused, kontaktisikud, ostujõud jne. Samuti on tähtsal kohal kaubad ja oluline teada, millised kaubad on turul, kes on nende ostjad, hinnad ja mahud. Finants, millised on kapitali varud, kust kapitali kaasata ja millise hinnaga. Personali enda praktika, olemasolevad teadmised ja kogemused. Nende teadmiste juhtimine ja mõõtmine on küll abstraktne, aga üks unikaalne indikaator on muutus inimeste mõtlemises ettepoole suunatult. Ehk oskus ja võime asju ette näha ja nendega tegeleda. See loob keskkonna, kus klienditeenindus tõhustub läbi parema probleemide lahendamise, uued tooted jõuavad kiiremini turule ja organisatsioonid arenevad läbi inimeste loovuse ja innovatsiooni. Tehnoloogia on muutnud teadmiste ja innovatsiooni jagamise võimalikumaks läbi intranettide ja interneti. (Awad, Ghaziri 2004, 2-9)

Teemat täiendab Bostoni Ernst & Youngi äriinnovatsiooni keskuse juhataja Prusak (1996), et ainus asi, mis annab organisatsioonile konkurentsieelise ja on jätkusuutlik on see, mida ta teab, kuidas ta teadmist kasutab ja kui kiiresti on võimeline uut teadmist omandama. Ka tema tõdeb, et



probleemiks on ühiselt kokkulepitud mõõdikute puudumine teadmusjuhtimise analüüsimiseks. See loob äriühingutele võimalused oma organisatsiooni raames sobivad mõõdikud ja meetmed ise välja töötada, saamaks osa teadmusjuhtimise eelistest.

Lähtudes Porteri äristrateegiatest ja spetsiifilisemalt just diferentseerimistraateegiast ehk eristumisest, siis selle üheks äärmuslikumaks võimaluseks on strateegia- ja juhtimise professorite Kim ja Mauborgne (2015) loodud sinise ookeani strateegia, mis jätab konkurentsi olulisuse kõrvale. Nende idee järgi moodustavad turu eksisteerivad punased ookeanid, mis tähistavad kõiki toimivaid äriühinguid ja sinised ookeanid, mis tähistavad kõiki neid äriühinguid, mida täna veel ei eksisteeri, moodustades avastamata turu. See avastamata turg on soodne kasvupinnas, kus konkurendid puuduvad ja tingimused kasumi teenimiseks on head, kui suudetakse nõudlus leida. Käesoleva töö autori arvates ei ole sinise ookeani strateegia pikemas perpsektiivis jätkusuutlik, sest kopeerijaid leidub alati ja seal, kus on nõudlust, tekib ka pakkujaid. Tänapäeval võimaldab juba 3D printimine toote lekkinud fotode põhjal kopeerida veel enne, kui originaal lansseeritakse. Nii nagu sinise ookeani käsitluses oli toodud näide autotööstusest ja kopeerimisest General Motorsis, Fordi ja Chrysleri näol, siis ka tänapäevasem näide automaailmast on sportautode tootjad, kes pea kõik on tänaseks sisenenud luksusmaasturite turule.

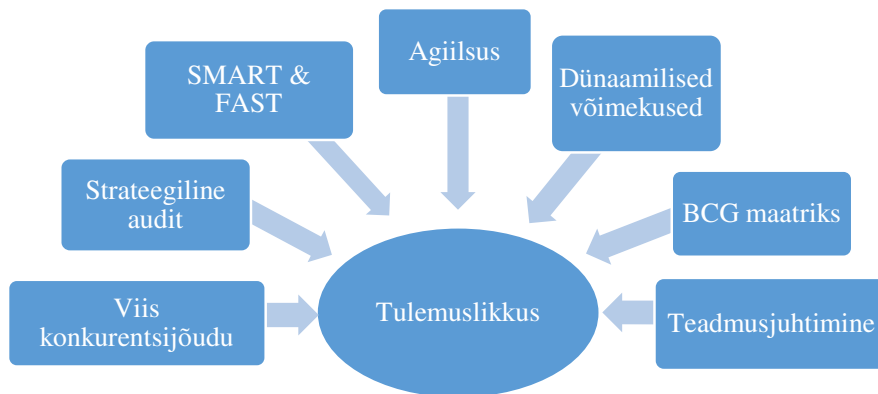
Autor nõustub, et sinise ookeani strateegia võib tagada äriühingule esimese tulija eelised, kus turul nähakse potentsiaali või turu loomisel haaratakse suurem osa klientidest ja nende poolt loodavast käibest ning selle läbi tekkivast kasumist enda kätte. Strateegiliseks fookuseks saab äriühingule loodud turu- ja kasumiosa kaitsmine ehk ülesandeks saab luua kaitsekilp, millega konkurendid rahast eemal hoida (Karjus 2003, 181). Ka majandusteadlane Porter (2004, 20) lisab, et jätkusuutlikkuse huvides on vaja luua konkurentidele barjääre ja parim, mis saab teha, on muuta ennast „liikuvaks sihtmärgiks“ ehk pidevalt investeerida oma positsiooni hoidmiseks.

Üldjuhul omavad äriühingud rohkem kui ühte müüdavat kaupa või äriüksust ja sellisel juhul vajab selgust, kuidas ja mil viisil peaks neid juhtima, et toetada ja võimendada üldist äriühingu tulemuslikkust. Tugineda saab tooteportfelli analüüsile, kus juhtkond hindab kaupu ja äriüksuseid kui investeeringuid, millelt oodatakse kasumit (Wheelen et al. 2015, 234). Üheks kõige enam levinumaks tooteportfelli analüüsi mudeliks peetakse teerajaja staatuses olevat BCG (Boston Consulting Group) ekspertide loodud maatriksi (Edet et al. 2012). Antud mudeli puhul on iga tootegrupp märgitud kahemõõtmelisel maatriksil vastavalt turu kasvupotentsiaalile ja hinnangulisele turuosale (Wheelen et al. 2015, 234-235).

Pikaajaliselt eduka ja kasumliku äriühingu omanikel ja juhtidel tuleb igapäevaselt teha rida valikuid, kuidas konkureerida ja olla rivaalidest parem mitmetes äri eri valdkondades ja sealjuures pidades silmas tehtud valikute sidusust kõikide valdkondade üleselt. Need valikud hõlmavad endis klientide tähelepanu püüdmist, konkureerimist turul, turul positsioneerimist, muutuva keskkonnaga toimetulekut, äri funktsionaaltasandeid ja äriühingu eesmärkide saavutamist (Thompson et al. 2016, 3-4). See on massiivne hulk valikuid, mis vajavad konkreetset raamistikku otsuste langetamiseks. Uuring toob esile, et on viis elementi, mis iseloomustab kiire kasvuga äriühinguid: inimkapital, strateegia, personalijuhtimine, innovatsioon ja võimekused (Demir et al. 2017).

Magistritöö autori arvates on äriühingu analüüsimiseks ja tulemuslikkuse parendamiseks ning äärimiselt laia valikute massiivi ja otsuste protsessi ühtseks tervikuks siduv tööriist strateegiline audit. Strateegiline audit loob äriühingust tervikliku pildi ja läbi põhjaliku küsimustiku äriühingu eri valdkondade ja mõjurite kohta võimaldab süsteemselt analüüsida äriühingu funktsioone ja tegevusi. Strateegilise auditi tulemusel on võimalik luua alternatiivsed strateegiad, soovitused ja nende rakendamine ning kontroll äriühingu tulemuslikkuse parendamiseks. (Wheelen et al. 2015, 382-383) Oma arvamusel tugineb autor ka Eesti äriühingute uuringule, mis lubab järeldada, et strateegiline audit on kasulik tööriist loomaks omanikkonna strateegiaid ja aitab äriühingute omanikel analüüsida endi tegevusi, käitumist, teadmise juhtimist ja strateegia sõnastamist ning oma tahte avaldamist (Wahl 2015).

Äriline edu nõuab äriühingu järjepidevat kohanemist keskkonnaga. Erinevaid strateegiaid on palju ja veel rohkem on erinevaid mudeleid ja tööriistu strateegiate elluviimiseks ja nende hindamiseks. Juhi ülesandeks on osata nendes orienteeruda ja vastavalt olukorrale äriühingule sobivaid lahendusi kasutada. (Bindra et al. 2019) Käesoleva magistritöö autor tõdeb, et ei ole ühest õiget või valet strateegiat või strateegilist tööriista igale probleemile ja käesoleva töö raames lähtub peamiselt Joonisel 3 väljatoodust. Autori hinnangul on kõige olulisem strateegilise juhtimise kontekstis teadmised äriühingu sees ning võimekus neid oskuslikult ja kiiresti rakendada vastavalt olukorrale turul või äriühingu sees. Tuleb osata määrata positsioon turul ja lähtuvalt võimalustest ja ambitsioonist valida strateegiline suund, seada eesmärgid ning kombineerida teadmusjuhtimist, dünaamiliste võimekuste arendamist ja agiilsust. Just need loovad äriühingus ajas kestva vundamendi, millele laduda strateegiaid kiiresti muutuvas ja seni tundmata olukordi pakkavas keskkonnas, et saavutada konkurentsieelised ja seeläbi soovitud tulemuslikkus.



### Joonis 3. Tulemuslikkust mõjutavad teoreetilised allikad

Allikas: (Awad, Ghaziri 2004, 2–9; Bahra 2001; Bjerke, Renger 2017; Edet et al. 2012; Liiv, Kalle 2005, 5; Meyer, Meijers 2018, xvii; Pataleo 2005, 22; Porter 2008; Prusak 1996; Shujahat et al. 2017; Sull, Sull 2018; D. J. Teece 2019; D. J. Teece et al. 1997; Wheelen et al. 2015, 382-383) autori koostatud joonis

Autori hinnangul on Joonisel 3 teoreetilisest osast koondatud teooriad, mudelid ja tööriistad ühed peamised, millele ehituskeemia hulгимүүjal toetuda, et parendada strateegilist juhtimist ja saavutada omanike soovitud tulemuslikkus.

## **2. UURIMISOBJEKTI JA UURIMISMETOODIKA KIRJELDUS**

### **2.1. Uurimisobjekti tutvustus**

Kodu remontides tarvis liistud paigaldada, katuse lekked parandada, uued aknad paigaldada või vannitoas olevad vuugid vajavad täitmist. Akende tootjad soovivad klaasid raamiprofiilidega ühendada, puitmaja tootjal on eesmärk toota võimalikult energiatõhusaid majamooduleid ning professionaalsel ehitajal seisab ees betoonelementide vuukide tihendamine. See on ülevaatlik loetelu töödest, mille täitmiseks vajalike materjalide turustamisega tegelevad käesoleva uurimistöö raames käsitletud äriühingud.

Peamised tootegrupid, mis iseloomustavad käesoleva magistritöö raamistikus ehituskeemia hulgimüüjat Baltikumi regioonis on montaaživahud, liimid, hermeetikud, silikoonid, liimhermeetikud, hübriidpolümeerid, polüuretaanhermeetikud, hüdroisolatsioonimastiksid, passiivsed tuletõkketooted ja energiasäästliku ehituse süsteemlahendused. Sellisele äriühingule olulised turustuskanalid ja kliendid jaotuvad siinsel turul kolme peamisesse rühma: ehituskauplused, professionaalsed ehitusettevõtted ning tööstuskliendid. Tööstusklientide alla liigituvad eelkõige akna- ja uksetootjad, majatehased, alumiiniumfassaadide tootjad ning kõikvõimalikud tootmisettevõtted, kelle toodang vajab toodetavate detailide liimimist, tihendamist ning hermetiseerimist.

Autor analüüsib süviti uurimisobjektiks olevat Baltikumis kolme äriühinguga ühtse kontsernina tegutsevat ehituskeemia hulgimüüjat. Tegemist on juba pika ajalooa 1997. aastal loodud organisatsiooniga, mille põhitegevuseks on ülemaailmselt tuntud ja tunnustatud Belgia päritolu ehituskeemia toodete hulgimüük siinsel turul. Baltikumi peakontor asub Tallinnas, kust saavad suunised Läti ja Leedu tütarettevõtted. Peamiselt just need samad tooted ning kliendisegmendid, mis eelnevas lõigus kirjeldatud, iseloomustavad ka antud äriühingu tooteportfelli ning kliendisegmente. Müüdavad kaubad on juba turustuskanalites laialt esindatud ning on ka tugev ambitsioon ja eesmärk saavutada ning kindlustada turuliidri positsioon Baltikumis tervikuna.

Kõrgeid sihte aitavad ellu viia Eestis, Lätis ja Leedus hetkel kokku 24 palgalist töötajat. Äriühing kuulub suurde rahvusvahelisse gruppi, mis tegutseb edukalt viiel kontinendil ülemaailmselt.

## **2.2. Andmete kogumise metoodika ja analüüs**

Autor on strateegilise auditi teemalise magistritöö kirjutamise uurimisstrateegiaks valinud tegevusuuringu. Löffströmi (2011) sõnul lähtub tegevusuuring praktilistest küsimustest ja on suunatud tegevuse edendamisele. Ta on loomult tsükliline, koosnedes planeerimise, tegutsemise, vaatlemise ja analüüsimise etappidest. Eeldus on, et uurija ise osaleb konkreetsetes olukorras ja on selge, et on ka ise osa uuringust. (Lee, Lings 2008, 201) Autor on äriühingus tegev juba 2008. aastast ja 13. aastase karjääri jooksul saanud põhjalikud teadmised ning kogemused äriühingust, klientidest, toodetest ja ka konkurentidest ning on ise üheks organisatsiooni juhtimise kujundajaks. Autor omab ligipääsu äriühingu dokumentidele, andmetele ning täiendavalt head kontakti töötajatega ja osaleb igapäevaselt äriühingu protsessides. Ka magistritöö sisu on suunatud tegevuse ehk strateegilise juhtimise edendamisele. Need on kõik argumendid, mis toetavad tegevusuuringu uurimisstrateegia valikut.

Tegevusuuring on ühtlasi süsteemne uurimisviis ja võib tugineda nii kvalitatiivsetele kui ka kvantitatiivsetele andmetele. Andmete kogumise võimalusi on erinevaid, millest levinumateks on intervjuud, vaatlus ja küsimustikud. (Löffström 2011) Nad võivad pärineda nii esmastest kui ka sekundaarsetest allikatest. Esmase allika näiteks on intervjuu äriühingu juhatusega ja sekundaarseteks allikateks on andmed, mis on juba avalikustatud, näiteks majandusaasta aruanded. (Remenyi et al. 1998, 49) Käesoleva lõputöö oluline info hulk pärineb esmasest allikast ehk põhjalikust intervjuust äriühingu omanikuga, intervjuust Baltikumi finantsdirektoriga (Intervjuu 2020; Intervjuu 2021) ning sisenditest teiste tippjuhtkonna liikmetelt ehk äriühingu Läti- ja Leedu äriühingute direktoritelt.

Intervjuud rajanevad Wheelen et al. (2015, 66-73) küsimustel. Küsimused hõlmavad äriühingu hetkeolukorda, juhatust, juhtkonda, sise- ja väliskeskkonda kaasnevate võimaluste ja ohtudega, strateegiaid, nende rakendamist ja kontrolli. Autor on teadlik, et äriühingutel on oma tegevuste hindamisel erapoolik arvamus ja kvalitatiivse uurimise puhul tuleb olla kriitiline uurimise käigus saadud arvamuste ja hinnangute osas. Kuna strateegilise auditi läbiviimiseks on tarvis väga mitmesugust ja põhjalikku infot, siis täiendavalt on kvalitatiivseid andmeid kogutud äriühingu

sisedokumentidest, autori osalemisest igapäevases uurimisobjektiks oleva äriühingu töös ning kvantitatiivseid andmeid majandusaasta- ja müügiprogrammi aruannetest.

Sobiva raamistiku äriühingu diagnostikaks, kogutud andmete ja läbiviidud intervjuude tõhusaks analüüsimiseks annavad Thomas L. Wheelen ja J. David Hunger strateegilise auditi mudeli näol (Wheelen et al. 2015). Sellest lähtub ka töö järgnev empiiriline kaheksasammuline osa: hetkeolukorra tulemuslikkuse hindamine, juhtimise analüüs, äriühingu- ja keskkonna seire, strateegia väljatöötamine, strateegia rakendamine ning hindamine ja kontroll. Nende kaheksa sammu teostamist väljandab autori poolt välja toodud strateegiliste otsuste tegemise protsess (Lisa 2) (*Ibid.*, 60-61). Strateegilise auditi teostamiseks hankis autor peamise info äriühingu omanikult ning tippjuhtkonna liikmetelt. Kvaliteetsema tulemuse huvides rakendas autor erinevaid lähenemisi ja vältis info kogumise faasis ühise laua taga koosoleku pidamist. Seda mitte ainult Covid-19 viirusesse haigestumise ohust lähtuvalt, vaid selleks, et erinevate inimeste arvamused ei hakkaks mõjutama teiste mõtteid, millega võib kaduda tähelepanu mõnelt oluliselt strateegiliselt faktorilt. Sedasi toimides on arvestatud ka igast Baltikumi riigist tulenevate eripäradega.

Strateegilise auditi teostamiseks on oluline välja selgitada äriühingut kõige enam mõjutavad strateegilised faktorid sise- ja väliskeskkonnast. Käesoleva magistritöö raames äriühingu omanikuga läbiviidud intervjuu mahuka transkriptsiooni kandis autor Excel tabelisse, et sellest strateegilised faktorid hõlpsamalt välja sõeluda (Intervjuu 2020). Transkriptsioonist välja selekteeritud strateegilised faktorid andis autor üle äriühingu omanikule ja palus Tema nägemusel esitada nendest kõige olulisemad SWOT-analüüsi põhimõttel koos hinnangute ja kaaludega. Tippjuhtkonna liikmetel palus autor, peale põhjalikku eelnevat selgitust, ise SWOT-analüüsid, koos hinnangute ja kaaludega, koostada. Kõigiga pidas autor eraldi koosolekud videosilla vahendusel, et veenduda saadud strateegiliste faktorite taga peituvates mõtetes. Täiendavalt palus autor kogu juhtkonnal esitada tööstusharu strateegilised edutegurid koos oma nägemuses hinnangute ja kaaludega. Kogu saadud informatsioon on autoril kokku liidetud, sarnase tähendusega faktorid ja edutegurid dimensioonitud ehk sarnasuse alusel kokku viidud ja arvutatud uued kaalutud hinnangud.

Kogu eelnevalt kirjeldatud töö tulemus väljendub tööstusharu maatriksis (Tabel 3), väliskeskkonna strateegiliste faktorite analüüsis (Lisa 5), sisekeskkonna strateegiliste faktorite analüüsis (Lisa 7) ja strateegiliste faktorite analüüsis (Tabel 4). Need välja toodud tabelid ja analüüsid võimaldasid autoril luua neli alternatiivset strateegiat ehk strateegiliste alternatiivide (TOWS) maatriksi (Tabel

5), selle põhjal valida välja soovituslik strateegia ja koostada strateegia elluviimise ja kontrolli plaan (Tabel 6). Hinnangute, kaalude ja nende arvutuskäikude põhimõtted on välja toodud järgnevates peatükkides vastavate tabelite juures.

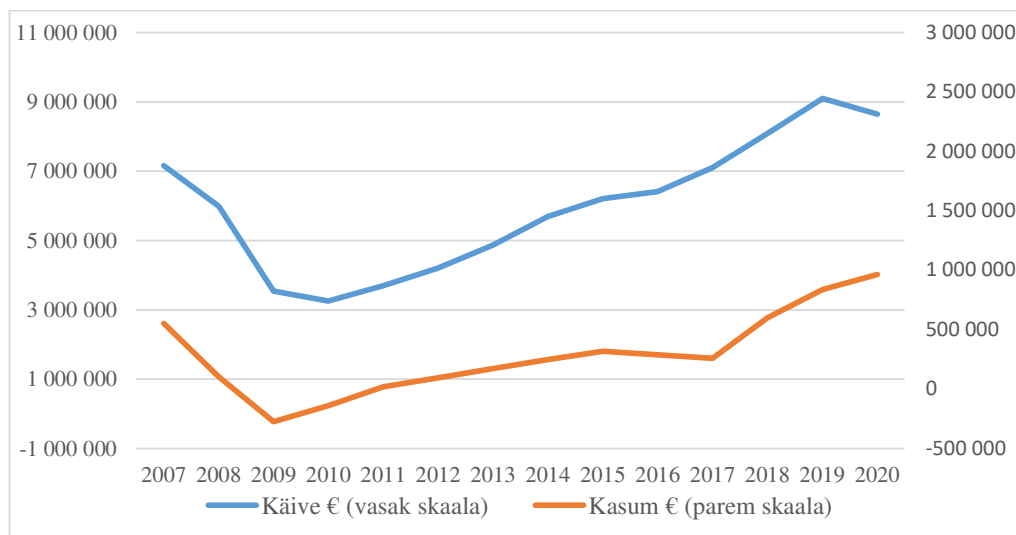
### 3. EHITUSKEEMIA HULGIMÜÜJA STRATEEGILINE AUDIT

#### 3.1. Äriühingu hetkeolukord ja finantstulemuste analüüs

Teoreetilises osas on välja toodud, et finantseesmärkide täitmine vähemalt rahuldaval tasemel tagab äriühingu eksisteerimise. Finantsilise seisü ülevaateks on vajalik hinnata ja võrrelda äriühingu käivet, investeeringuid, kulutusi ja likviidsust ning dividende. Strateegiline audit loob selguse äriühingu eesmärkidest ja nende saavutamise teekondadest ning käsikäes finantside mõõtmisega loob tervikliku pildi äriühingu hetkeolukorrast.

##### 3.1.1. Finantstulemused

Äriühingu suuruse ja võrreldavuse esmasteks näitajateks teiste äriühingutega on müügitulu ehk käive ja kasum. Järgmine joonis (Joonis 4) loob pildi uurimisobjekti senistest müügi käibe- ja netokasumi tulemustest eurodes alates 2007. aastast, mil jõuti majandustsükli tipus rekordilise tulemuseni ja teekond läbi kukkumise kuni 2020. aasta veel auditeerimata tulemusteni. Tegemist on uurimisobjekti äriühingute konsolideeritud tulemustega.



Joonis 4. Konsolideeritud käibed ja netokasumid eurodes 2007. kuni 2020. aastal  
Allikas: Sisedokumendid (2021), autori koostatud



Äriühingut iseloomustab alates 2010. aasta madalpunktist kuni 2019. aastani keskmiselt 11% käibe kasv aasta-aastalt. Eesmärgistatud 2020. aasta müügi käibe pidanuks olema 9,95 miljonit eurot 5% kukkumise asemel. Sündmus, kus kasv on pidurdunud ja tulemuslikkus ei vasta planeeritule ning võib esile kutsuda muudatused strateegias (Wheelen et al. 2015, 56). Vaadates tagasi äriühingu ajalukku, siis kulus 10 aastat läbi langusfaasi, kahjumite ja kasvuaastate, et jõuda uuesti 2007. aastal saavutatud käibeni 2017. aastal. Kõik see viitab omaniku murele: „... meil on probleem oma käibe langusega ja kasumlikkuse langusega, siis ongi meil vaja nüüd leida lahendus, kuidas me saaksime, milliseid strateegilisi muudatusi me peaksime tegema“ (Intervjuu 2020). Äriühingu konsolideeriva üksuse 2020. aasta brutokasum ehk põhitegevuse ehituskeemia hulгимүүги kasum langes 6% võrreldes 2019. aastaga. Netokasumi kasvu taga 2020. aastal on bilansis olnud maatüki suure kasumiga müük ja range kulude kokkuvõtteid, mida pikemas ajahorisondis ei saa äriühingu kasvu silmas pidades jätkata. (Sisedokumendid 2021)

Intervjuust Baltikumi finantsdirektoriga selgub: „No suhtarvude analüüsi eriti ettevõtte ei tee, sealt võiks kuidagi parendada“ (Intervjuu 2021). Luues arusaama organisatsiooni positsioonist turul finantstulemuste põhjal, koostas autor 2019 majandusaasta aruannete põhjal valiku olulistest finantsnäitajatest ning arvatud suhtarvudest ühte tabelisse (Lisa 3). Lisa 3 põhjal on tehtud ka kogu järgnev analüüs. Andmed on uurimisobjektiks oleva äriühingu tulemustest igas Baltikumi riigis eraldi võrdluses teada oleva turuliidriga, kes omab uurimisobjektiga väga sarnast ja hästi võrreldavat ärilist ülesehitust Baltikumis.

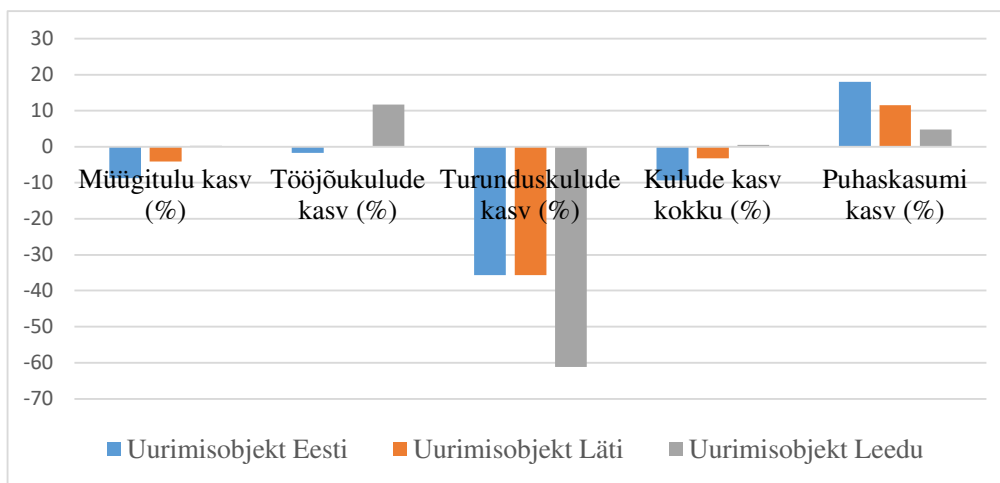
Turuliidri konsolideeritud käive Baltikumi turul ületas uurimisobjekti konsolideeritud käivet 8 390 195 euroga ehk pea kahekordselt. Positiivne on uurimisobjekti turuliidri edestamine müügitulu- ja kasumi juurdekasvutempodes Eesti ja Läti turgudel. Leedu turul on mõlemad näitajad turuliidri kasuks seoses uue ehitusmaterjalide kauplusteketi avamisega, kus turuliider omab tugevat positsiooni. Kõige tõhusam on uurimisobjekti Eesti äriühing müügi käibe puhaskasulusega 12,3%. Turuliidri 2 korda suurem käive saavutati ka topelt töötajaskonnaga ehk 51 töötajaga uurimisobjekti 25 kõrval. Tööjõukulud kokku jagatuna töötajate arvuga on tulemus võrdlemise sarnane, aasta arvestuses keskmiselt 356 eurot turuliidri töötaja kasuks.

Äriühingu analüüsi juures on vajalik hinnata ka tema likviidsust ehk võimet muuta varad rahaks. Likviidsuse puudumine võib jätta ilma headest kasumi teenimisest võimalustest, kui puudub raha, mida investeerida. Veel märgilisem on olukord, kus äriühing ei suuda oma kohustusi täita, mis jätab muud finantsnäitajad teisejärguliseks. (Bernstein, Wild 1998, 408-416) Saab täheldada

paremat likviidsust konkurendil nii Eesti kui ka Läti turul. Leedu uurimisobjekti likviidsus seevastu on kõige kõrgem. Erinevalt turuliidrist määrati uurimisobjekti Eesti äriühingu alt välja dividend 574 400 eurot.

Märkimisväärne leid 2019. aasta majandusaasta aruannetest on investeeringute mahu erinevus turundusele, 4,65 korda rohkem turuliidri poolt. Uurimisobjekti 129 741 euro kõrval on turuliider teinud investeeringuid turundusele 603 606 eurot. See selgitab äriühingu omaniku kriitikat turundusele: „Paraku meie oma on mitte küllaldane, mitte rahuldav ja konkurentide oma on oluliselt tugevam ja parem“ (Intervjuu 2020). Autori hinnangul vajab nii uurimisobjektiks oleva äriühingu kui lähemate konkurentide poolt tehtav turundustegevus ja ka investeeringud ning nende tulemuslikkus eraldi pikemat analüüsi. Kaasata professionaalsed partnerid, kes on võimelised väiksemate investeeringutega tõhusamalt ja mõjusamalt turundama.

Majandusaasta aruanded 2020. aasta kohta ei ole veel avalikustatud ja võrdlust turuliidriga ei ole võimalik teostada. Saab analüüsida uurimisobjektiks olevat äriühingut finantsdirektorilt saadud auditeerimata tulemuste põhjal (Joonis 5).



Joonis 5. 2020. aasta olulised finantsnäitajad  
Allikas: Sisedokumendid (2021), autori arvutused

Tulemusi saab võrrelda Statistikaameti poolt väljastatud aruannetega. Näiteks langes Eestis hoonete ehitus 2019. aastaga võrreldes 7% ja välismaal tegutsevate Eesti ehitusettevõtete maht vähenes aastaga ligi 30% (Sinisaare 2021). Ka uurimisobjektil on Eestis mitmed kliendid, kes tegutsevad välisurgudel ja seega võib hinnata, et äriühingu käive Eestis oli korrelatsioonis ehitusmahtude kukumisega. Läti ja Leedu turul suudeti käivet paremini hoida. Joonisel nähtub,

et tööjõukulude suurem muutus on Leedu turul 11,7%, mis seotud võtmetöötaja pikalt haigusleheltnaasemisega. Oluliselt on vähendatud investeeringuid turundusele, mille tase oli juba varasemalt madal võrreldes turuliidriga. Kulude range kokkuvõtte Eestis ja Lätis ning maatuiki kasumlik müük, mis kajastub Eesti äriühingu tulemustes väljendub märkimisväärselt suurema puhaskasumi kasvuga võrreldes Leedu turuga. Kokkuvõttes saab öelda, et äriühing on tegutsenud agiilselt teadmatus, Covid-19 pandeemia, olukorras, mis on positiivselt mõjutanud äriühingu puhaskasumi juurdekasvu.

### **3.1.2. Strateegiline seisukoht**

Magistritöö uurimisobjektiks oleva äriühingu peamine tegevus on ehituskeemia toodete Baltikumi turule toomine ja hulgemüügi teostamine. Tooted hangitakse peamiselt oma emattevõttelt, kuid viimastel aastatel on hakatud praktiseerima sortimendi laienemist ja kaasatud kaupu ka teistelt tootjatelt. Toetudes teoreetilises osas väljatoodud Porteri äristrateegiatele on selge, et äriühing on kasvule orienteeritud. Valitud horisontaalse kasvu teed toetab olemasolev müügivõrk ja kogemused, mis piiratud turu tingimustes on autori arvates põhjendatud valik.

Organisatsiooni strateegiale on suuremat tähelepanu pööratud 2006. aastal, mil kogu äriühingu töötajaskond oli kaasatud strateegia arutellu. Sõnastati äriühingu missioon „Firma on efektiivne, arenev ja jätkuvalt kasumlik ettevõtte, mis on Baltikumis liidriks professionaalsete ehituskeemia toodete osas tooteuundustes, kvaliteedis ja turuosas. Meie eesmärgiks on tugev ja jätkusuutlik firma, mis annab kindlustunde töötajatele ja on respektieritud klientide ja konkurentide poolt“. (Intervjuu 2020) Autor peab vajalikuks missiooni asjakohasust hinnata tänapäeval. Autor märkab pärast finantstulemuste analüüsi eelmises peatükis võrdluses turuliidriga, et missioonis sõnastatud turuliidriks olemine liigitub pigem visiooni alla. Enamike akadeemikute ja praktikute tõekspidamisel sisaldab hea ning mõjus missioon üheksat komponenti, mis on välja toodud järgnevas tabelis (Tabel 2). Kaasaegsem ja turunduslikum lähenemine missioonile on luua see äriühingust väljapoole keskendudes, kliente haaravas võtmes, ehk tuues esile neile loodava lisandväärtuse läbi iga üheksa olulise teguri. (David et al. 2014)

Autori hinnangul täidab äriühingu senine missioon küllaltki edukalt oluliseks peetud üheksa komponendi täitmist saades „jah“ tulemuse seitsmel korral ning kahel korral „ei“. Juurde on tarvis tuua klientide ja väärtuste mõõde. Kliendi poolt vaadatuna on olukord vastupidine: vaid kahel korral on täidetud missiooni komponendid kliendi vaates, kellele on tegelikult kogu äriühingu tegevus suunatud. Sellest lähtudes vajab missioon värskendamist ning ümbersõnastamist, et

senisest paremini kõita kliente. Veelgi enam näeb autor vajadust äriühingu missioon „ellu äratada“ ja tuua töötajatele, klientidele ja koostööpartneritele lähemale, esitades seda äriühingu kodulehel, müügimaterjalides ning töötajate teadmises. Kuni missioon ei ole korrektselt teavitatud ei ole sellest kasu ühelegi osapoolle. Seda kinnitab intervjuu Baltikumi finantsdirektoriga: „Paraku jah, meie peamine niukene eesmärk on ikkagi vaadatakse tulemuslikult, et ei ole otseselt välja sõnastatud mingit missiooni, poliitikat, strateegiat jne“ (Intervjuu 2021). Isegi tippjuhtkonna liige ei ole teadlik olemasolevast missioonist.

Tabel 2. Missiooni analüüs

Missiooni komponendid	Väljavõte missioonist	Esindatud	Kliendi vaates
Kliendid	–	ei	ei
Tooted ja teenused	professionaalsete ehituskeemia toodete	jah	ei
Turud geograafiliselt	Baltikumis	jah	jah
Tehnoloogia	tooteuueendustes	jah	ei
Ettevõtte jätkusuutlikkus	efektiivne, arenev ja jätkuvalt kasumlik ettevõtte	jah	ei
Väärtused ja uskumused	–	ei	ei
Kompetentsus ja konkurentsieelis	kvaliteedis	jah	ei
Äriühingu kuvand	on respektieritud klientide ja konkurentide poolt	jah	jah
Töötajad	annab kindlustunde töötajatele	jah	ei

Allikas: David et al. (2014); Intervjuu (2021), autori koostatud

Äriühingu eesmärkide ülevaatamisel saab eristada äriühingu pikaajalisi sihte (*goals*), mis on üldiseks orientiiriks ja iseloomult avatud lõpptulemusega, kuhu soovitakse välja jõuda ilma konkreetse ajalise raamita ja mahulise ühikuta. Neid pikaajalisi sihte täidavad lühiajalised eesmärgid (*objectives*), mis defineerivad konkreetset tegevused ja nende spetsiifilised oodatavad tulemused. (Wheelen et al. 2015, 51) Autori hinnangul peaksid lühiajalised eesmärgid kindlasti täitma magistriöö teoreetilises osas välja toodud SMART-printsiipi ja lähtuma ka välja toodud FAST-printsiibist, et saavutada äriühingu üleseid pikaajalisi sihte. On positiivne, et äriühingul on juba 2006. aastast selgelt sõnastatud eesmärgid, mis autori hinnangul moodustavad rühma pikaajalised sihid (*goals*). Näiteks strateegilised eesmärgid: saavutada ja kindlustada turuliidri positsioon Baltikumis tervikuna, olla turgudel liidriks uute lahenduste pakkumisel ja kujundada oma töötajatest välja oma ala tõelised spetsialistid ja professionaalid, kes on oma eriala piires võimelised lahendama kõik klientide probleemid. Finantsidega seotud eesmärgid: hoida suhet

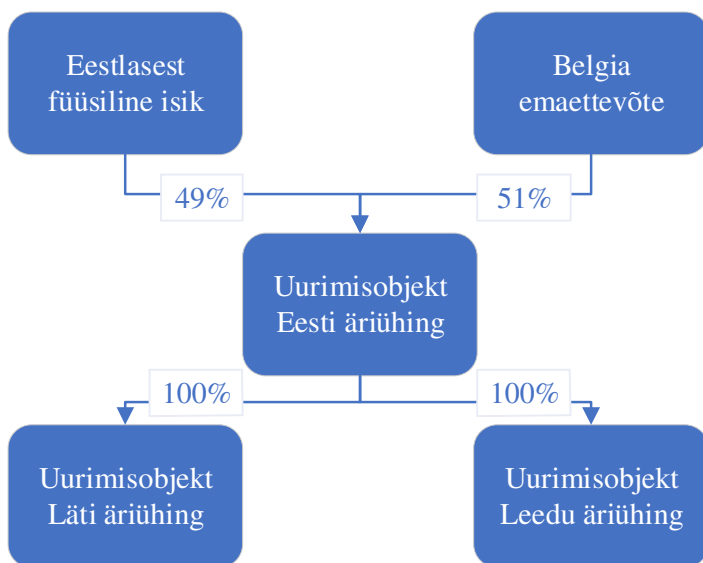
konsolideeritud puhaskasum käibest vähemalt 8%, olla jätkuvalt efektiivne, kasumlik ning finantsiliselt tugev. (Intervjuu 2020) Pikaajaliste sihtide saavutamise teekonnad läbi lühiajaliste eesmärkide toimub iga-aastase planeerimise protsessi käigus, kus lisaks tulude- ja kulude plaanile pannakse paika konkreetset järgmise aasta eesmärgid toodete ja tegevuste lõikes, koos oodatava rahalise numbriga, mille ülesanne on aidata kaasa pikaajaliste sihtide saavutamisele.

Intervjuust finantsdirektoriga selgus, et poliitikaid sõnastatud ei ole (Intervjuu 2021). Omanik ütles: „... kõik ettevõtte poliitikad otseselt tulenevadki ettevõtte eesmärkidest, ettevõtte missioonist“ (Intervjuu 2020). Autor leiab, et äriühingu ja töötajate jaoks on hea järgida ühtset poliitikat, millest lähtuda, mis aitab otsuste langetamisel ning ühtlustab kultuuri. Autor pakub välja ja kannab üle ühtseks poliitikaks Belgia ematervõtte asutaja põhimõtted (*Dream, Reflect, Venture, Act and Persevere*): unista, arutle, ole ettevõtlik, tegutse ja ole sihikindel. Arutlemise all peab autor silmas juhi ja kolleegidega ideede jagamist ja arutelu.

Omanik tõi esile töötajate vähest aktiivsust strateegia loomise protsessis: „... paraku töötajate aktiivsus sellel oli küll väga minimaalne, kes sellega kaasa tulid“ (Intervjuu 2020). Seda on tunnetanud ka magistritöö autor müügimeeskonnaga vastavaid teemasid koosolekul arutades. Olukord on parem juhtkonna tasemel, kus teema haarab paremini ja tekivad arutelud. Laiapõhjaline uuring Põhja-Ameerikas, Aasias ja Euroopas tõdeb, et üle keskmise paremaid tulemusi kasumi kasvus ja turosa suurenemises näitavad need äriühingud, kus on suurem kaasatus ja huvi kõigil astmetel olevate töötajate poolt. Need äriühingud on saavutanud edu läbi selle, et juhid töötavad tihedalt koos oma otseste alluvatega, luues neile arusaama äriühingu strateegia teostatavusest ja eelistest. On selgelt määratlenud ootused ning tunnustab hea töö eest avalikult ning tagab ka täiendõppe koolitused ja karjäärivõimalused. Loodud on keskkond, kus kuulatakse igapäevseid ideid ja koos juhtidega otsitakse aktiivselt värskeid võimalusi. Kokkuvõtvalt toob tipptegijad esile see, et nad tunnustavad organisatsiooni igal tasemel olevate töötajate rolli äritulemuste saavutamisel. (The Economist Intelligence Unit & BTS 2015) Need on võimalused, mida saab paremaks muuta, et luua arusaam äriühingu strateegia eelistest kõigile organisatsiooni liikmetele.

### 3.2. Äriühingute valitsemine

Käesoleva magistritöö uurimisobjektiks olev äriühing, mis tegeleb ehituskeemia hulгимүүgiga Baltikumi turul, on Eestis registreeritud aktsiaselts, millele kuulub 100% tütarettevõtted Lätis ja Leedus. Konsolideerimisgrupi emaettevõtte ehk Eesti äriühingu aktsiad on jaotunud 49% eestlasest füüsilisele isikule, kes on ühtlasi ka äriühingu ainuke juhatuse liige ning 51% kuulub ülemaailmsele korporatsioonile Belgiast, kes on ka tootjaks enamikule müüdavale kaubale. Uurimisobjekti omandistruktuuri selgitab järgnev joonis (Joonis 6). Tegemist ei ole börsiettevõttega ning vastavalt intervjuule on mõlemal aktsionäril ostu eesõigus, kui üks aktsionäridest peaks avaldama soovi oma aktsiaid müüa. Aktsiad ei ole äriühingu loomise hetkest omanikku vahetanud ning mõlema aktsionäri puhul on tegemist ka äriühingu asutajatega. (Intervjuu 2020)



Joonis 6. Uurimisobjekti omandistruktuur  
Allikas: Intervjuu (2020), autori koostatud

Vastavalt Eesti Vabariigi äriseadustikule peab aktsiaseltsil esindatud olema ka nõukogu. Omaniku intervjuust selgus: „Meie firma nõukogus on neli liiget, kaks on Belgiast ja kaks on Eestist, aga tuleb öelda, et meie firma nõukogu on puht selline proforma organ, kes ainult allkirjastab pabereid ja praktiliselt firma igapäevane juhtimine on antud juhatuse pädevusse“ (Intervjuu 2020). Autor leiab, et nõukogul on oma roll täita ja see ei piirdu üksnes seadusest tuleneva olemasolu täitmisega.

Minimaalse programmi kohaselt on hea, kui nõukogu jälgiks äriühingu väliseid ja sisemisi trende ning arenguid ja juhiks juhatuse tähelepanu neile, oleks nõuandja rollis, analüüsiks juhtkonnalt saadud ettepanekuid ja pakuks omalt poolt soovitusi äriühingu arenguks. Nõukogu saab kaasa rääkida ka missiooni määratlemisel ja informeerida juhtkonda strateegilistest võimalustest ja alternatiividest (Wheelen et al. 2015, 78-79). Autori hinnangul on äriühingu jaoks väärtuslik, kui juhtkonda toetaks valdkonna spetsialistidest nõukogu, kes teostavad äriühingu- ja keskkonna seire ning annavad oma sisendi äriühingu hüvanguks. Kuna äriühingu neljast nõukogu liikmest kaks on Belgia ülemaailmse korporatsiooni juhatuse liikmed, kellest üks juhatuse esimees, siis omavad nad põhjalikku teadmist kogu maailma vastava turu trendidest ning globaalsetest arengusuundadest antud sektoris. Nende võimalik sisend läbi nõukogu tegevuse on autori hinnangul märkimisväärne väärtus äriühingu strateegilise arengu huvides.

Tippjuhtide roll ja vastutus äriühingu juhtimises on suuresti seotud strateegia loomise ja selle rakendamisega äriühingus. Hiljutine uuring tõstab esile, et äriühingu projektide tulemuslikkust ja tooteportfellide jõudlust muudab tõhusamaks tippjuhtide osalemise määr nendes. Tulemused näitavad, mida rohkem on olnud tippjuht kaasatud projekti või tooteportfelli dünaamikat kujundama, seda paremad on tulemused. Tippjuhtide kaasamine peab olema midagi enamat, kui ressursside eraldamine, see peab kajastuma tööprotsesside ja otsustusprotokollide kehtestamises ning organisatsiooni dünaamiliste võimekuste arendamises, mille sisu on autor välja toonud töö teoreetilises osas. Nende kriteeriumite täitmine viib kokkuvõttes projekti- ja tooteportfelli eesmärkide parema tulemuslikkuse saavutamiseni. (Hermano, Martín-Cruz 2016)

Omanikkonna intervjuust selgus, et äriühingu tippjuhtkonda kuuluvad Eesti äriühingu juhataja, kes on ka äriühingu aktsionär, tegevdirektor ja finantsdirektor. Baltikumi tasandil lisanduvad Läti ja Leedu äriühingute direktorid. Tippjuhtkonna liikmeid iseloomustab pikaajaline kogemus sektoris kui äriühingute juhtimises tegutsemisel, rahvusvaheliste töösuhete kogemus ning huvi erialase enesetäiendamise vastu. Tippjuhtkonna põhituumik on äriühingut juhtinud koos edukalt pikka aega läbi mitme majandustsükli. Konkreetne süstemaatiline lähenemine strateegilisele juhtimisele ei ole tippjuhtkonna poolt paika pandud ja piirdub peamiselt järgneva aasta plaani koostamise, eesmärkide seadmise ja strateegiliste suundade valikuga. Seatakse fookus, millele järgneval aastal kontsentreerutakse. Jooksvalt toimub kontroll seatud sihtide saavutamise üle igal kuul toimuvate Baltikumi juhtide koosolekul. (Intervjuu 2020)

Autor tõdeb, et antud äriühingu näitel on tippjuhtkonna roll olla kaasatud ja osaleda enamikes igapäevastes äriühingu projektides ja tööprotsessides. Strateegiadokumentide ja vastavate programmide loomine ning nende rakendamine on väikse osakaaluga. See seletab asjaolu, et viimastine konkreetne ja sisuline töö äriühingu strateegiatega viidi läbi 2006. aastal. Autor küll nõustub uuringu tulemustega, mis tõi välja juhtkonna kaasatuse kasulikkuse projektide ja tooteportfellide tulemustele, aga näeb siin riski, et tippjuhtkonna liigne osalemine operatiivses igapäevases töö voos hajutab tähelepanu strateegiliselt juhtimiselt. Äriühingu kasv võib seeläbi ühel hetkel takerduda ning seiskuda. Autor näeb võimalust organisatsiooni dünaamiliste võimekuste arendamises ning teadmusjuhtimise süstemaatilistes programmides, muutes töötajad iseseisvamaks ning otsustavamaks.

### **3.3. Väliskeskkonna analüüs**

Väliskeskkond koosneb muutujatest, mis ei ole äriühingu kontrolli all ja need saavad olla üldisemad makrokeskkonna tasemel looduslikud ja sotsiaalsed faktorid kui ka mikrokeskkonna tasemel äriühingu töökeskkonnast tulenevad tegurid. Teoreetilises raamistikus välja toodud SWOT-analüüsi võimalused ja ohud liigituvad väliskeskkonna faktorite alla, mida on võimalik samuti magistritöö teooria osas esitatud PESTLE-analüüsi võtmes analüüsida (Wheelen et al. 2015, 48-49). Uuring kinnitab, et avaldub märkimisväärne seos keskkonna seirel ja organisatsiooni tulemuslikkuses. Samuti avaldub väliskeskkonna uurimine positiivset mõju kasumlikkusele ning lisaks äriühingu turuosale. Perioodiline väliskeskkonna hindamine ja sealt tulenevate ohtude vältimine ning võimaluste kasutamine mõjub soodsalt äriühingu tulemuslikkusele. (Babatunde, Adebisi 2012)

Antud peatükis analüüsib autor EFAS (*External Factor Analysis Summary*) tabeli põhjal (Lisa 5) väliskeskkonna kõige mõjukamaid ohte ja võimalusi. Analüüs toetub äriühingu tippjuhtkonna liikmete ning äriühingu omaniku konsolideeritud SWOT-analüüsile ning omanikkonna intervjuule (Intervjuu 2020), mille küsimused katavad PESTLE-analüüsi kuus peamist komponenti, mis on teoreetilises raamistikus välja tootud. Lisaks toob autor välja ka tööstusharu maatriksi (Tabel 3), mis esitab kriitilised edutegurid sektoris tegutsevatele äriühingutele ning võrdluse uurimisobjekti ja kahe suurima konkurendiga. Tabel põhineb uurimisobjektiks oleva äriühingu tippjuhtkonna ning omaniku koostatud tööstusharu maatriksitel, mille kriitilised edutegurid on autor sarnasuse alusel kokku liitnud ja keskmised kaalud ja hinnangud välja arvutanud. Täiendavalt toob autor, tuginedes



oma 13 aastasele kogemusele sektoris, välja ka peamised ehituskeemia toodete brändid Baltikumi turul. Need on jaotatud kliendi- ja kaubasegmentide kaupa, kus peamised konkureerivad brändid ja kaubagrupid on esindatud (Lisa 4).

Parema selguse eesmärgil peab autor vajalikuks selgitada väliskeskkonna strateegiliste faktorite kokkuvõtte EFAS tabeli sisu (Lisa 5). Esimeses tulbas kajastuvad strateegiliste faktorite sümbolid. Teise tulba moodustavad kõige olulisemad strateegilised faktorid, võimalused ja ohud, mis äriühingut mõjutavad. Nende faktorite väljatoomist, konsolideerimist ning dimensioonimist on autor põhjalikumalt kirjeldanud magistritöö metoodika peatükis. Tabeli kolmandas tulbas on kaal, mis sümboliseerib faktori osatähtsust ehk mida kõrgem number vahemikus 0 kuni 1, seda suurem osakaal on faktoril mõjutada äriühingu käekäiku. Kaalude summa kokku peab olema 1. Neljas tulp sümboliseerib juhtkonna hinnangut, kui tugevalt äriühing teadvustab faktorit ning tegeleb sellega. Hindamise skaala on vahemikus 1 (nõrk) kuni 5 (väljapaistev). Viies tulp ehk kaalutud hinnang näitab iga faktori kaalu ja hinnangu korrutist ning nende summeerimine annab arusaama, kui tugevalt äriühing teadvustab ja tegeleb väliskeskkonna faktoritega. Kaalutud hinnete keskmine summa tööstusharus on alati 3. Kuues tulp annab selgituse faktori tähtsusele. (Wheelen et al. 2015, 154-155)

Ehituskeemia hulгимүүjad Baltikumi turul kogesid üheskoos kogu maailmaga 2020. aastal loodusliku jõuna Covid-19 poolt põhjustatud pandeemiat ja paraku jätkub see ka 2021. aastal. Võrreldes muu maailmaga on tagasilöögid üldisele majandusele siin regioonis võrdlemisi väikesed, kuid jätkuvad piirangud valitsuste poolt tõmbavad majanduskasvu alla. Swedbank (2021) oma majandusprognosis prognoosib, et Eesti, Läti ja Leedu majandused hakkavad taastuma ja kasvama 2021. aasta teises pooles, kuid suurt rolli mängib inimeste vaktsineerimise kiirus ja selle raames tekkinud logistiliste probeemide ületamine. Kolmest riigist kõige enam on kannatajaks olnud Läti ja Leedu, mis kannavad kahju ka kogu maailmaga võrrelduna enim Covid-19 teise laine tagajärjel. Ohud loovad ka võimalusi ja nii on kõikvõimalikud piirangud soodustanud ja tugeva tõuke andnud e-kaubanduse kasvule, mida tunnetavad kõige olulisema võimalusena ka uurimisobjekti tippjuhtkonna liikmed, et see trend on senisest enam aktuaalseks saanud. Seda selgitab asjaolu, et ehituskeemia hulгимүүjate peamine turustuskanal on ehituskauplused, mille uksed on Lätis ja Leedus pandeemia tõttu küllastajatele suletud. Alates märts 2021 on vähemalt kuu aega ka Eesti ehituskauplused kinni ning müük toimub läbi internetipoodide. Autor näeb siin äriühingu võimalust kasvatada endas agiilsust ja dünaamilist võimekust, et tulla toime tundmatus

olukorras pandeemiaga võitluses ja minna kaasa turutrendide muutusega ehk luua head eeldused e-kaubanduse kasvust osa saamiseks.

Makrokeskkonna tasemel üheks oluliseks võimaluseks nähakse siinse turu eripära, kus otsustajate ja võtmeisikuteni kokkuleppeid sõlmima pääseda on lihtsam. Selle iseärasuse tõi välja uurimisobjekti tippjuhtkonda kuuluv finantsdirektor, kelle eelnevad töökogemused on seotud peamiselt suurte keerulisi struktuure omavate finantsasutustega Saksamaal ja USA-s. Kuna müüakse kaupu, mille abil on võimalik energiatõhusaid hooneid ehitada, peetakse oluliseks võimaluseks osa saada Euroopa üha rangematest nõuetest ehituses ehk liginullenergiahoonetest. Ehitiste energiatõhususe direktiiv nõuab, et alates aastast 2021 kõik ehitatavad hooned vastaksid liginullenergiahoone nõuetele. Täiendavalt peaksid need hooned olema ehitatud olulisel määral looduses taastuvatest materjalidest või olema läheduses toodetud, et vältida transpordist tulenevat liigset saastet loodusele. (European Commission 2021) Autor näeb siin ka teatavaid riske, sest ehituskeemia toodang ei ole üldjuhul looduses taastuv materjal ja täiendav oht uurimisobjektile on kahe peamise konkurendi kohapealsed tootmistehased, mis täidavad läheduses toodetud kriteeriumit. Võimalusi, millest haarata, nähakse ka majanduse elavnemisest, mis eelnevalt välja toodud Swedbanki prognoosi kohaselt saab alguse 2021. aasta teisest poolest. See soodustaks palkade kasvu ehk tarbimise aktiivsemaks muutumist ning lõdvendaks pankade laenupoliitikaid.

Peamiste makrokeskkonnast tulenevate ohtudena nii uurimisobjekti kui ka kogu sektori üleselt nähakse veel võimalikke ebasoodsaid muutuseid fiskaalpoliitikas. Äriühingute jaoks võib tähendada kulubaasi kasvu ning indiviidide tasemel väiksemat netosissetulekut, mis piiraks eratarbimist. Probleemiks on ka väike populatsioon ja selle negatiivne trend. Eelkõige just Leedus on väga palju noori välismaale algselt õppima ja seejärel tööle suundujaid. Hetke maailma võitlus pandeemiaga mõjutab inimeste kindlustunnet ja hoiab tarbimist tagasi. Autori hinnangul võib tarbimisele Eesti turul positiivse lühiajalise efekti anda pensionireform ja II pensionisamba vabaks laskmine 2021. aasta lõpul, kus inimesed saavad raha tarbimisse suunavad. Pandeemia rõhub ka väikest ekspordist sõltuvat majanduskeskkonda. Kaupade liikumine ei ole küll piiratud, aga olulised kliendid majatehase näol, kes peamise osa oma toodangust ekspordivad Skandinaavia turule, seisavad silmitsi probleemiga, kes majad sihtriigis kokku paneb, sest inimeste riikidevaheline liikumine on hetkel piiratud. Viimasel ajal on vabanenud küll hulk töökäsi, kuid kvalifitseeritud tööjõu kättesaadavus on puudulik. Autor näeb võimalust senisest enam pöörata tähelepanu töötajate koolitusprogrammidele, mis vajadusel loovad laiemad võimalused töötajate värbamisel.

Äriühingu töökeskkonnast tulenevad ehk mikrokeskkonna taseme faktorid võimaluste näol on eelkõige tarnijate sortimendi laienemised ja tehnoloogiate tõhustamine uute toodete ning lahenduste pakkumisel. See loob soodsa põhja horisontaalseks laienemiseks läbi tooteportfellide kasvatamise. Turu tarneahelate muutumine võimaldaks mööda pääseda vahendajatest ning ise kõrgema marginaaliga lõpptarbijale müüa. Autor teab välja tuua teatava erinevuse just Leedu turult. Erinevalt Läti ja Eesti turust on sealsetel ehitusettevõtetel oma varustajad, kes hangivad kaubad otse maaletoojatelt, jättes vahendajate vaheltkasu endile. Eelkõige uurimisobjektiks oleva äriühingu vaatest on seoses kiire kasvutrendiga tootegrupi veelgi paremaks eduks võimalus, kus karmistuvad tuletõkke regulatsioonid ehitustel, mis soodustaks antud tootegrupi müüki. Teatud risk on muidugi siinkohal ka võimalik konkurentsi tihenemine. Võimalusena nähakse ka tarbijate eelistust tuntud brändile. Autor peab tarnijate valikul oluliseks valikukriteeriumiks just brändituntust ja selle kuvandit.

Peamised töökeskkonnast tulenevad ohud on seotud konkurentide ja nende tegevusega. Ostjate läbirääkimise ja kauplemise jõud ning tarnijate läbirääkimise jõud mõjutavad kogu tegevusharu ühtemoodi ja omavad pigem keskmist jõudu. (Intervjuu 2020) Olulised ohud töökeskkonnas on seotud konkurentide tegevusega, mille hulka kuulub nii hinnasurve, turundustegevus internetis kui ka turuosa haaramine. Vastukaaluks võimalusena nähakse võimalikku turult lahkumist konkurendi poolt. Autor tõdeb, et teoreetilises raamistikus välja toodud Porteri viie konkurentsijõu mudeli põhjal on tippjuhtkond viiest faktorist kolm: tarnijate mõjukus, konkurents olemasolevate äriühingute vahel ning ostjate mõjukus oluliste faktoritena välja toonud. Asenduskaupade või teenuste oht omanikkonna intervjuu põhjal on omaniku poolt hinnatud tegevusharule keskmist mõju omavaks ning uute turule sisenejate jõud on väike keskmine, sest turg on tugevalt välja kujunenud. Uusi üritajaid on küll olnud, aga vähesed on läbi löönud. (*Ibid.*)

Väliskeskkonna strateegiliste faktorite kaalutud hinnang 4,35, mis on üle tööstusharu keskmise 3,0 näitab, et äriühing arvestab võimalike ohtude ja võimalustega ning see peegeldub ka finantsanalüüsist selgunud hea kasumulikkusega (Wheelen et al. 2015, 155).

Väliskeskkonda analüüsides ei saa kõrvale jätta kriitilisi edutegureid, mis sektoris on olulised edu saavutamiseks (Tabel 3). Autor palus uurimisobjekti äriühingu omanikul ja tippjuhtkonna liikmetel välja tuua nende arvates peamised kriitilised edutegurid, koostada võrdlus oma äriühingu ning kahe suurima konkurendi kohta, omistada kaal ehk olulisus kriitilistele eduteguritele ja anda hinnang, kui tugevalt võrdluses antud äriühing sellele vastab. Autor liitis saadud kriitilised

edutegurid sarnasuse alusel kokku ning arvutas keskmised kaalud ja hinnangud. Nende põhjal arvestas välja kaalutud tulemused, mis löi võrdluse konkurentidega.

Tabel 3. Tööstusharu maatriks

Kriitiline edutegur	Kaal 0-1	Uurimisobjekt		Konkurent A		Konkurent B	
		Hinnang 1-5	Kaalutud tulemus	Hinnang 1-5	Kaalutud tulemus	Hinnang 1-5	Kaalutud tulemus
Kvaliteetsed kaubad	0,33	5,0	1,65	3,8	1,24	3,4	1,11
Lai sortiment	0,15	4,7	0,70	3,5	0,53	1,5	0,23
Klienditeeninduse kõrge tase	0,23	4,0	0,93	3,3	0,78	3,0	0,70
Uuendusmeelsus ja pidev areng	0,12	4,0	0,47	3,3	0,39	3,0	0,35
Professionaalne meeskond	0,17	4,0	0,68	3,0	0,51	2,0	0,34
<b>Kokku</b>	<b>1,00</b>	–	<b>4,43</b>	–	<b>3,44</b>	–	<b>2,73</b>

Allikas: Wheelen et al. (2015, 147); autori arvutused

Autori hinnangul on tööstusharu maatriksis võrdluses konkurentidega kindlasti subjektiivset hindamist ning hinnangud oma äriühingule võivad olla põhjendamatult kõrgemad. Sellegipoolest loob Tabel 3 arusaama, millised on kriitilised edutegurid tööstusharus, mis tagavad võimaliku edu konkurentide ees. Autor tõdeb, et kõik välja toodud kriitilised edutegurid on äriühingu sisekeskkonnaga seotud ja äriühingu enda poolt mõjutatavad. Organisatsiooni sisekeskkond on käsitletud põhjalikult järgnevas peatükis 3.4.

Luues konkreetse arusaama brändidest, kes Baltikumi turul konkureerivad, on autor oma pikaagele kogemusele tuginedes välja toonud eraldi tabeli konkurentsist (Lisa 4). Tabelis on brändid jaotatud esmalt kliendisegmentide kaupa: professionaalid ja kauplused. Professionaalid on omakorda eristatud alam kliendisegmentide kaupa. Välja on toodud kaubagrupid, millega bränd kliendisegmendis silma paistab. Kui professionaalide segment on võrdlemisi killustunud ja kogu sortimendiga keegi esile ei tule, siis kauplustes on kolm suuremat tegijat, kellest kaks omavad ka siinsel turul tootmistehast konkureerimas kogu oma laia sortimendiga. Autor näeb võimalusi haarata turgu läbi professionaalide segmendi, kus puuduvad välja kujunenud turuliidrid ja konkurentsijõud on selle võrra väiksemad.

### 3.4. Sisekeskkonna analüüs

Sisekeskkonna analüüs selgitab välja äriühingu strateegilised faktorid, tema tugevused ja nõrkused ning ressursid, pädevused ja võimekused, millega äriühing väliskeskkonnast tulenevaid võimalusi enda kasuks pöörab ning samal ajal ka sealt saabuvasid võimalikke ohte parreerib (Wheelen et al. 2015, 160-189). Magistritöö uurimisobjektiks oleva äriühingu strateegiliste faktorite analüüsi kokkuvõtte IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) tabel on esitatud lisades (Lisa 7). See põhineb väliskeskkonna strateegiliste faktorite analüüsi kokkuvõttele EFAS sarnaselt Thomas J. Wheelen ja J. David Hunger (2015, 187-189) poolt loodud meetodist lähtuvalt.

IFAS tabeli sisu, sisendite ja koostamise arusaamisel lähtuda eelnevalt kirjeldatud EFAS tabeli selgitusest. IFAS tabel on analoogne, aga strateegilised faktorid on nüüd tugevused ja nõrkused, mis äriühingus esinevad. Sisekeskkonna teemad hõlmavad: äriühingu struktuur, selle kultuur, ressursid nagu turundus, finants, teadus- ja arendustegevus, operatsioonid, logistika, personalijuhtimine ja infotehnoloogia.

Äriühingut iseloomustab lihtne funktsionaalne struktuur (Lisa 6). Äriühingu juhtkond ei ole suur, mis võimaldab otsuseid kiiresti vastu võtta ning töötajatele edastada. Äriühing on organiseeritud klientide spetsiifikast lähtuvalt. Eraldi käsitletakse ketikaupluseid koos väikekauplustega, teise grupina professionaale, kuhu alla kuuluvad erinevad tootmisettevõtted ning teatud eriprojektid. (Intervjuu, 2020) Äriühingu struktuuri muutused lähtuvad äriühingu arengust. Käesoleva magistritöö väliskeskkonna analüüsi raames välja tulnud potentsiaal kasvada just profisegmendis ja et antud suunale rohkem keskenduda on andnud mõjutused ka müügimeeskonna ümberkujundamises 2021. aasta hakul. Eesti äriühingust kaupluste müügi juhi kohalt lahkunud töötaja asemele värvati inimene profisegmenti arendama ja senised kaupluste kliendid jaotati teiste müügitöötajate vahel. Väike töötajaskond rõhutab ka iga töötaja olulisust äriühingus. Iga indiviidi võimekus, teadmiste hulk ja oskus neid rakendada mängib väga olulist rolli ning autor peab oluliseks nende arendamisele pöörata suurt tähelepanu. Samuti tuleb esile iga riigi äriühingu juhi väga lai vastutusala: personalijuhtimine, turundus, tarneahela juhtimine ning muude ressursside haldamine, lisaks igapäevane äriühingu juhtimine ja täiendavalt strateegiate kujundamine. Autor soovib nende koormust vähendada ja tänane probleemne funktsioon, turundus, lahendada

spetsialiseerunud äriühingu kaasamisega. Autor on struktuuri joonisel ka soovituslikud turunduspartnerid lisanud helesinisel taustal (Lisa 6).

Konkreetsed dokumenti äriühingu kultuuri või väärtustega välja tuua ei ole. Esile saab tuua erinevad hoiakud teemade lõikes nagu jätkusuutlikkus, tulemuslikkuse kvaliteet, kohanemisvõime muutustele ning töötajate mitmekesiste taustadega sobitumine. Just keskkonna säästlikkuse tähtsustamine tuleb esile, kus suur osa müüdavatest kaupadest võimaldab energiatõhusat ehitamist ning pakutavad kaubad ise on valmistatud keskkonnasäästust lähtudes. Kuna tegutsetakse kolme riigi üleselt, siis arvestatakse eri rahvuskultuuridega ja seda eelkõige muudatuste elluviimisel. Näiteks Leedus sõltub kogu meeskonna vastuvõtlikkus muudatustele väga tugevalt juhi hoiakutel. Suhteliselt suur on iga riigi tegutsemise iseseisvus, mis on kandunud üle töötajatele ning keskendutakse töö tulemusele ja selle kvaliteedile. (Intervjuu 2020)

Ehituskeemia hulгимүүја edu üks võti on tooteportfell, mis on eesmärgistatult juhitud ning sihipäraselt turundatud. Uurimisobjektiks oleva äriühingu strateegiliste faktorite analüüsi enamik tugevusi on seotud otseselt või kaudsemalt just kaupadega. Esmalt kvaliteetsed kaubad, järgnevad hea kaupade tundmine, lai sortiment, tugev bränd, tootesertifikaatide olemasolu, süsteemlahendused ning kaupade arendustöö emattevõtte poolt. Tootesertifikaatide puhul saab nõrkusena välja tuua suutmatus neid automaatselt hallata ja piisavalt kiiresti tõlkeid teha. Äriühingu omanik näeb vajadust korraliku tooteportfelli analüüsi järele, et valida kaubad, millele keskenduda: „Jah, me peaksime tegema sellele asjale korraliku, korrektse analüüsi toodete lõikes“ (*Ibid.*). Töö autor näeb siinkohal sobivaks kasutada teoreetilises raamistikus esile toodud ja selgitatud BCG maatriksi põhimõtteid ja viib vastavalt läbi peamiste kaubagruppide analüüsi, mille tulemused on esitatud Lisa 8.

Autor võttis äriühingu ERP süsteemist (*Enterprise Resource Planner*) välja peamiste kaubagruppide käibed 2016. – 2020. aastal. Analüüsis ja liigitas neid vastavalt BCG maatriksi põhimõtetele (Lisa 8), mida on selgitatud töö teoreetilises osas. Autor tõdeb, et äriühingu kahe kõige suurema „täheks“ ehk enim kasumit toova tootegrupi (K ja A) käibekasvud on pidurdunud ja langustrendis. Äriühing vajab jätkusuutlikkuse tagamiseks uusi „tähti“, milleks võiksid olla tootegrupid B, E, G ja H ehk „küsimärgid“. Autor teab, et tootegrupi E järsk langus oli seotud Covid-19 poolt põhjustatud piirangutega ekspordil, kuna müük toimub peamiselt eksportivatele klientidele. Kasvu piirangutele eelnevat trendi järgides projektsioon (punane katkendlik nool Lisa 8 peal) näitab väga suurt potentsiaali, kuhu autor soovib investeringud suunata. Tootegrupid C,

D, F ja J on läbi aastate ilma eriliste kasvude või langustega ning nendest tootegruppidest võimalikku kasvu ei nähtu ja on liigitatud „koerad“. Kaubagrupp I toodab rohkem kasumit, kui enda turundamiseks vajab ja liigitus „lehm“.

Nii IFAS tabelis (Lisa 7) kui ka omanikkonna intervjuus tuleb esile tugevus emaettevõtte järjepidev tootearendus. „Nende toodete valmistamisega jällegi Belgia tehased on vägagi innovaatorlikud“ (Intervjuu 2020). Koorub välja ka äriühingu nõrkus, et uute toodete tutvustamisel jäädakse siinsel turul konkurentidest maha ning lisaks on kogemused näidanud, et kohapealsed konkurendid kipuvad ka kopeerima ehk uute toodete eksklusiivsus jääb üürikeseks. Probleemi saab autori hinnangul lahendada võimekuste kasvatamise ning uute toodete kiire ja pideva turuletoomise eesmärgistamisega. Ühtlasi võimaldaks see töö teoreetilises osas autori poolt välja toodud ideed rakendada, et algselt lähtuda sinise ookeani strateegiast ehk luua turg ning esimesena turul positsioon sisse võtta ning seejärel fokuseerida kaitsele ja muuta ennast „liikuvaks sihtmärgiks“ ehk pidevalt investeerida oma positsiooni nagu Porter soovitab. Seda toetab aja mudel (*Time model*), mis rõhutab, et toodete arendustegevus ja kiirus on võtmetähtsusega. Selleks ajaks, kui konkurendid järele jõuavad ja nõrkusena välja tulnud soodsamat hinda pakuvad, ollakse juba uute arendustega väljas. (Wheelen et al. 2015, 167) Tugevuste alla liigituvad veel omavahel seoses olev eemärgistatud teeninduskvaliteet, mis tingib hea tarnekindluse tagamise ja need omakorda on loonud head otsesidemed klientidega.

Äriühingu peamised nõrkused liigituvad kategooriatesse inimressursid ja turundus. Kõige tugevama kaalutud tulemusega (0,25) nõrkuse faktorina tuleb mittemotiveeriv boonussüsteem. Autor seostab sellega ka muud IFAS tabelis (Lisa 7) kajastuvad nõrkuse faktorid nagu palgasurve, töötajate mitteküllaldane motivatsioon ja aktiivsus. Autor näeb nõrkusele lahendusena esmalt tõsta töötajate kaasatust äriühingu strateegiliste, SMART- ja FAST-printsibiili vastavate, eesmärkide seadmisel, teadlikkust nende saavutamise olulisusel ning luua neid eesmärke toetav boonussüsteem, mis juhivad inimesi tegelema õigete asjadega ja seatud sihte saavutama. Turunduseelarve tagasihoidlikkus ei ole küll esimeste nõrkuste hulgas, aga kutsub esile tugeva kaalutud tulemusega nõrkuseid nagu iganenud koduleheküljed. Finantside analüüsist selgusid mastaapide erinevused investeringutes turundusele uurimisobjektiks oleva äriühingu ja turuliidri vahel, mis vajab tähelepanu. Täiendava nõrkusena finantside vallast on emaettevõtte poolt surve müügikasvule, andmata rahalisi vahendeid turunduse teostamiseks.

Nõrkuseid on ka logistika vallas. Puudub küllaldane informatsioon toodete saadavuse üle ning harvad ei ole probleemid toodete tarnetega. Autor peab vajalikuks IT-süsteemide ühendamist emaettevõtte programmidega, et info paremini kättesaadavaks muuta. Informatsiooni puudusi esineb ka toodete tehnilise teabe osas, tunda oma kaupa, mis autori hinnangul on kriitilise tähtsusega müügis. Kontrollides üle uurimisobjektiks oleva äriühingu eelarve koolitusread, on seal rakendatud kulude ranget kokkuhoiupoliitikat. Värske uuring viies Euroopa riigis soovib rahaliste vahendite olemasolul jätkata pikaajalise edu nimel töötajate koolitamist ka tänases pandeemia aegses olukorras (Kraus et al. 2020). Probleemi saab lahendada süstemaatiliste tootekoolituste programmi sisse seadmisega emaettevõtte tootejuhtidega, kes on vajaliku informatsiooni allikateks.

IFAS tabeli (Lisa 7) kaalutud koondtulemus 4,41 näitab äriühingu üle keskmise teadvustamist sisekeskkonna tugevustest ja nõrkustest, sest keskmise äriühingu kaalutud tulemus on 3,0 (Wheelen et al. 2015, 188).

### **3.5. Strateegiliste faktorite analüüs**

Äriühingule kõige enam mõju avaldavad kaheksa strateegilist faktorit nii sise- kui ka väliskeskkonnast kokku on esitatud järgnevas strateegiliste faktorite analüüsi SFAS (*Strategic Factors Analysis Summary*) tabelis 4. Need on IFAS ja EFAS tabelitest (Lisa 7 ja 5) koondatud kõige suurema kaalutud hinnanguga faktorid: tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud, millega äriühing silmitsi seisab. Need on võimalik esimeses tulbas olevate sümbolite abil kokku viia sise- ja väliskeskkonna analüüsi tabelitega. Hinded SFAS tabelile (Tabel 4) on üle kantud sisenditest ning arvutatud on uued kaalud uuest tervikust. Tabeli ülejäänud loogika ja sisu vastab eelnevalt selgitatud IFAS ja EFAS tabelite sisule. Täiendavalt on hinnatud iga faktori kestvust ajas: L- kuni 1 aasta, K- 1 kuni 3 aastat, P- 3 aastat ja pikemalt.

Kuna autor on kasutanud meetodit, kus konsolideeritud on kõige mõjukamad strateegilised faktorid äriühingu tippjuhtkonna eri liikmete ning omanikult saadud sisendilt, siis kaalutud tulemuse summa 5,0 on ootuspärane. See näitab äriühingu tippjuhtkonna eri liikmete väga tugevat tähelepanu äriühingule enim mõju avaldavatele strateegilistele faktoritele. Siinkohal on tähtis äriühingu edukust silmas pidades juhtkonna konsensus antud faktorites.



Tabel 4. Strateegiliste faktorite analüüs (SFAS)

SFAS		Kaal 0-1	Hinnang 1-5	Kaalitud tulemus 1-5	Kestvus			Selgitus
					L	K	P	
O1	E-kaubanduse tõhustamine	0,13	5,00	0,64			x	Võimalus kasvuks
O2	Väikse majandusruumi eelised	0,13	5,00	0,64			x	Juurdepääs võtmeisikuteni
O3	Tarnijate sortimendi laienemised	0,13	5,00	0,64			x	Võimalus oma tooteportfelli laiendada
S1	Kvaliteetsed kaubad	0,13	5,00	0,64			x	Eristumise võimalus
S2	Müügimehed pikka aega äriühingus, hea teadmiste baas kaupade osas	0,13	5,00	0,64		x		Aastatega omandatud kogemused
W1	Boonussüsteem mitte motiveeriv	0,12	5,00	0,61			x	Liiga kõrged eesmärgid
S3	Lai sortiment	0,12	5,00	0,61			x	Palju kaubagruppe
T1	Konkurentide hinnasurve	0,12	5,00	0,61	x			Vähendab müügi mahtu
Kokku		1,00	–	5,00				–

Allikas: Wheelen et al. (2015, 198-201); autori arvutused strateegilise auditi EFAS ja IFAS baasil

Eristuvad kaks eraldi gruppi kaalitud tulemustega faktoreid 0,64 ja 0,61. Kõrgema tulemusega rühma moodustavad võimalused väliskeskkonnast ja tugevused sisekeskkonnast, mis loovad eeldused tugevale kasvustrateegiale. Väliskeskkonnast tulenevalt peitub potentsiaal e-kaubanduse tõhustamises, millele on jõulise tõuke andnud hetkel maailma laastav Covid-19 pandeemia. Ehituskeemia hulgemüüjad kasutavad kõiki võimalikke lahendusi, et saavutada edu keskkonnas, kuhu tarbijad on suundunud. Näiteks on Eesti keemiaettevõtte pannud Prantsusmaa youtuber´id müüma (Laks 2020, 12). Baltikum on väike majandusruum, kus on hea ligipääs otsustajateni. Uurimisobjektis oleva äriühingu tegutsemine lokaalselt igas riigis loob head eeldused suheteks iga riigi antud sektori võtmeisikutega kohalikes kultuuri normides ja väärtuseid silmas pidades. Tarnijate võimalikud sortimentide laienemised loovad võimalused täiendada oma tooteportfelli ja sellega turuosa haarata ning kasvatada.

Kõrgema kaalutud tulemusega rühma kuuluvad ka kaks sisekeskkonna tugevust: kvaliteetsed kaubad ja suure kogemuste pagasiga müügimeeskond. Autori jaoks on need tugevused Porteri kolmest äristrateegiast lähtudes eelduseks eristumisstrateegiale, kus tarbijale pakutakse konkurentidest kvaliteetsemaid kaupu läbi professionaalse teeninduse, mille eest saab ka kõrgemat marginaali küsida. Autori arvates on oluline jälgida, et kõrgem hind oleks põhjendatud ja argumenteeritud ja kliendid näeksid selles enda jaoks väärtust (Cattani et al. 2017). Eelnevad faktorid on hinnatud kestvusega üle kolme aasta. Kolme aasta perspektiivis võib müügimeeskonnas tulla ette muutuseid. Seetõttu tõstab autor esile vajaduse tõhustada organisatsioonis teadmusjuhtimist, kus oluline teave on säilitatud CRM (*Customer Relation Manager*) lahenduses ning jagatud organisatsiooni siseselt. Samal ajal pöörata tähelepanu olemasolevate inimeste arendamisele ning panustada nende järjepidevale arengule.

Madalama kaalutud tulemusega rühma kuulub nõrkusena boonussüsteem, mis ei ole motiveeriv. Äriühing ei ole olnud dünaamiline ning on jätnud müügimeeskonnale langeval turul liiga kõrged eesmärgid, mis ei ole kooskõlas teoreetilises raamistikus välja toodud SMART-printsiibiga. Köheldav on boonuse saavutamise eelduste realistlikkus valitsevas keskkonnas. Ning FAST-printsiibi kohaselt ei ole need üle vaadatud piisava sagedusega kiiresti muutuv keskkonnas. Tugevus, lai sortiment toetab eristumisstrateegiat kvaliteetsete kaupadega. Oht väliskeskkonnast nagu konkurentide hinnasurve ja teadmine siinsel turul kahest suurest kohalikust tootjast lisab kinnitust, et kululiidri strateegia äriühingut sihile ei viiks ja omanike seatud eesmärgid jääksid saavutamata.

### **3.6. Strateegilised alternatiivid ja soovituslik strateegia (TOWS)**

Käesolev peatükk soovib äriühingule sobivaima strateegia, mis võtab arvesse eelnevalt välja selgitatud olulisemad faktorid. Eelmises peatükis esitatud uurimisobjekti kõige enam mõjutavad strateegilised faktorid (Tabel 4) välis- ja sisekeskkonnast kombineerib autor neljaks erinevaks alternatiivseks strateegiaks, mille hulgast on esitatud soovituslik strateegia. See ülesanne on sooritatud TOWS maatriksi (Tabel 5) abil, mis ristab eelnevalt SFAS tabelis (Tabel 4) esitatud võimalused, ohud ning tugevused ja nõrkused, mille tulemusel autor sõnastab võimalikud uued strateegiad. SO strateegiad kombineerivad äriühingu tugevused väliskeskkonna pakutavate võimalustega. ST strateegiad lähtuvad äriühingu tugevustest, millega vältida ohte. WO strateegiad lähtuvad võimalustest, millega saada võitu nõrkustest. WT strateegiad on oma sisult kaitsvad ning

ülesandeks on minimaliseerida nõrkuseid ja vältida ohte. (Wheelen et al. 2012, 182) Strateegiliste alternatiivide arvulised tulemused on saadud vastavate faktorite kaalutud tulemuste liitmisel. Äriühingule sobivaim soovituslik strateegia omab kõrgeimat tulemust.

Tabel 5. Strateegiliste alternatiivide (TOWS) maatriks

TOWS maatriks	Sisemised faktorid	
	Tugevused (S)	Nõrkused (W)
	S1 Kvaliteetsed kaubad	W1 Boonussüsteem mitte motiveeriv
	S2 Müügiinimesed pikka aega äriühingus, hea teadmiste baas kaupade osas	–
	S3 Lai sortiment	–
Välimised faktorid	Strateegilised alternatiivid	
Võimalused (O)	Lähtuda laiast ja kvaliteetsest sortimendist ning meeskonna kompetentsusest laiendada järjepidevalt tooteportfelli ning hõivata turgu läbi e-kaubanduse tõhustamise, teadvustades otsustajatele kaupade kvaliteeti ja äriühingu professionaalset pädevust.	Töötada välja motiveeriv boonussüsteem töötajatele, mis toetab äriühingu osa saamist E-kaubanduses tõhustamisest ning pidevalt uute kaupade turule toomist.
O1 E-kaubanduse tõhustamine		
O2 Väikse majandusruumi eelised		
O3 Tarnijate sortimendi laienemised		
–	<b>SO strateegia arvatud tulemus 3,18</b>	WO strateegia arvatud tulemus 2,51
Ohud (T)	Ühildades ja teadvustades müügiinimeste teadmispagasit ja tooteportfelli kvaliteeti ning sortimendi laiust elimineerida konkurentide hinnasurve.	Rakendada ellu motiveeriv boonussüsteem klientidele ja töötajatele, mis tõrjub konkurentide hinnasurve.
T1 Konkurentide hinnasurve		
–	ST strateegia arvatud tulemus 2,49	WT strateegia arvatud tulemus 1,22

Allikas: Wheelen et al. (2012, 182-183); autori arvutused strateegilise auditi EFAS ja IFAS baasil

Kõrgeima tulemusega 3,18 ja ühtlasi soovituslikust SO strateegiast lähtudes on äriühingul kasutada kvaliteetne ja lai sortiment ning hea kompetentsuse ning kogemustega müügiinimeskond. Neid oskuslikult kasutades saab äriühing veelgi laiendada oma tooteportfelli ning hõivata turgu läbi e-kaubanduse tõhustamise ning jõuda otsustajateni, mida sinne väike majandusruum pakub. Autor näeb vajadust kaasata meeskonda digiturunduse kompetentsust läbi spetsialiseerunud äriühingu sisseostetava teenuse näol. See eeldab olulisel määral rahalise ressursi jaotamist. Oluline on tõhustada tooteportfelli juhtimist, määrates igale kaubagrupile vastutaja, kes seisab

kaubagrupi tõhustamise eest. Teadusjuhtimist tähtustades järjepidevalt müügimeeskonna liikmeid arendada ja täiendada. Määravaks on äriühingu dünaamilised võimekused, et pidevale arengule vastu pidada.

WO strateegia, mis lähtub nõrkuste kõrvaldamisest, et väliskeskkonna võimalusi ära kasutada, eeldab motiveeriva boonussüsteemi väljatöötamist, mis peaks tõstma inimeste aktiivsust ja tahet tegelemaks e-kaubandusest tulenevate võimaluste ning tooteportfelli täiendamisega. Faktorite nõrkused ja võimalused summeeritud tulemus 2,51, ka autor ei arva, et töötajate välise motiveerimisega saavutab pikaajaliselt häid tulemusi. Tahe peab tulema ikka inimeste endi seest. Üsna sarnane tulemus 2,49 SO strateegia puhul lähtub müügimeeskonna laialdaste teadmiste ning kogemuste ühildamisest, millega minimeerida konkurentide hinnasurve. Autori hinnangul on siin oht keskenduda liigselt konkurentide tegevusele, jättes seeläbi enda tegelikud kasvuvõimalused tähelepanuta.

Alternatiivsetest strateegiatest kõige madalama tulemusega 1,22 WT strateegia näeks ette boonussüsteemi väljatöötamise, mis tõrjuks konkurentide hinnasurve. Autor mõistab madalat tulemust, sest siinkohal puudub igasugune väärtuse loomine klientidele, kellele äriühingu tegevus on suunatud.

Olles välja selgitanud soovitusliku kasvustrateegia, sõnastab autor ka uue sobiva ja täiustatud missiooni, milles lähtub üheksast olulisest komponendist ja kliendi vaatest (David et al. 2014). Missioon: äriühing on pühendunud kvaliteeti ja asjatundlikku professionaalset teenindust hindavale inimesele, kellele pakume Baltikumi turul laia arengusuunda näitavaid ja keskkonda hoidvaid ehituskeemia kaupu ning süsteemlahendusi. Meie organisatsioon ja töötajad pakuvad asjatundlikke lahendusi oma klientidele olles tõhus ja kasvav äriühing, mis on respektieritud klientide ja konkurentide poolt.

Äriühingu visiooni seob autor lahti selle senisest missioonist, arvestades äriühingu ambitsiooni, tegelikku hetkeolukorda ja omanike tahet.

Visioon: saada professionaalsete, uuenduslike ja kvaliteetsete ehituskeemia kaupade ja süsteemlahenduste turuliidriks Baltikumis.

### 3.7. Soovitusliku kasvustrateegia elluviimine ja kontroll

Äriühingu omanik rõhutab: „Ainult see idee, mis on ellu viidud, sellel ideel on mingi praktiline väärtus“ (Intervjuu 2020). Käesolevas peatükis loob autor strateegilise plaani auditi tulemusel välja selgitatud kõige olulisematele strateegilistele faktoritele põhinevale soovituslikule strateegiale. See kehtestab strateegilistele faktoritele tegevuskava, prioritseerib tegevused, seab vastutajad, määrab ülevaatusesageduse ja esitab hindamiskriteeriumid tegevuskavadele (Tabel 6).

Tabel 6. Soovitusliku strateegia elluviimise ja kontrolli plaan

Strateegilised faktorid	Tegevuskava	Priori-teet	Vastutaja	Ülevaate sagedus	Kriteerium
O1 E-kaubanduse tõhustamine	Digiturunduse võimekuse kasvatamine, et olla nähtav ja leitav. Kompetentsuse kaasamine. Eelarve eraldamine.	1	Äriühingute juhid	kvartal	Müügikäibe ja kasumi kasv/ Tegevuste maht
O2 Väikse majandusruumi eelised	Uute klientide leidmine ja kliendibaasi tõhustamine	2	Müügijuhid	kuu	Uute klientide arv/käive/kasum
O3 Tarnijate sortimendi laienemised	Kvaliteetsete toodete portfelli lisamine	3	Äriühingute juhid	kvartal	Uute toodete arv/käive/kasum
S1 Kvaliteetsed kaubad	Profisegmendile fokusseeritud müügitegevuse tõhustamine	1	Müügijuhid	kuu	Profisegmendi käibe ja kasumi kasv
S2 Müügimehed pikka aega äriühingus, hea teadmiste baas kaupade osas	Koolitusprogrammide loomine lähtuvalt töötajate võimete arendamise vajadusest	2	Äriühingute juhid	1/2 aasta	Läbitud koolituste arv ja omandatud oskuste hulk
S3 Lai sortiment	Kaubagruppidele vastutajate määramine, analüüs, haldamine ning tootekoolitusprogrammide loomine	3	Äriühingute juhid / Müügijuhid	kvartal	Müüdü kogused, käive, kasum. Müügijuhtide tootekoolituste arv, koolitatud klientide arv

Allikas: Autori koostatud tabel

Autor selgitab tegevuskavad võimalustest lähtuvate strateegiliste faktorite kohta. Esmalt kasvatada äriühingu digiturunduse võimekust toetamaks e-kaubanduse tõhustamist, et olla nähtav ja leitav ning kaasata selleks professionaalset kompetentsust ja eraldada vastav eelarve. Selle tegevuse vastutajaks on iga riigi äriühingu juht ja tulemusi hinnatakse kvartaalselt müügi käibe-, kasumi ja tegevuste mahu põhjal. Seejärel eesmärgistada kliendiportfelli kasvatamine uute klientide leidmisega ning olemasolevate klientide tõhusam juhtimine. Baltikumi turg on väike ja ligipääs võtmeisikute ehk otsustajateni hea. Müügijuhid vastutavad uute klientide arvu, käibe ja kasumi eest ning seda hinnatakse kuu lõikes. Kolmandas järgus laieneda läbi horisontaalse kasvu ja siduda järjepidevalt oma tooteportfelli tarnijate poolt pakutavad uued kvaliteetsed kaubad. Vastutajaks on iga riigi äriühingu juht ning tulemusi, uute toodete arv, käive ja kasum, hinnatakse kvartaalselt.

Autor selgitab tegevuskavad tugevustest lähtuvate strateegiliste faktorite põhjal. Esmalt profisegmendile suunatud müügitegevuse tõhustamine, mida toetab väliskeskkonna analüüsi raames selgunud äriühingu positsioon turul, hinnates konkurentsijõude ja äriühingu poolt müüdavaid kvaliteetseid kaupu. Müüki teostavad müügijuhid ning hindamiskriteerium kuu arvestuses on profisegmendi käibe- ja kasumi kasv. Seejärel käivitatakse koolitusprogrammid suure kogemuste baasiga personalile lähtuvalt töötajate võimete arendamise vajadusest. Selle eest vastutab iga riigi äriühingu juht ja kaks korda aasta jooksul hinnatakse koolitustelt omandatud oskusi ja nende hulka. Kolmandas järgus määratakse iga riigi äriühingu juhi poolt kaubagruppidele vastutajad müügijuhtide hulgast, kelle ülesanne on oma kaubagrupi tõhustamine tagada. Kord kvartalis hinnatakse kaupade müüdud koguseid, käibeid, kasumeid ning tootekoolituste ja koolitatud klientide hulka.

Autor on veendunud, et magistritöö teoreetilise raamistikuga seotud ja strateegilise auditi tulemusel loodud soovituslik strateegia ja seda toetav elluviimise ja kontrolli plaan loovad senisest paremad eeldused äriühingu tulemuslikkusele. Tuleb silmas pidada olulist reeglit, et uue strateegia edukusel mängib võtmerolli selle selge ja argumenteeritud edastamine töötajatele ehk elluviijatele (Wheelen et al. 2015, 281-282).

### **3.8. Auditi järeldused ja ettepanekud**

Läbiviidud kaheksaetapilise strateegilise auditi ja üksikasjaliku analüüsi tulemusel on autor loonud selge ülevaate uurimisobjektiks oleva äriühingu tänasest hetkeolukorrast, finantstulemustest,

strateegilisest juhtimisest ja organisatsiooni valitsemisest. Välis- ja sisekeskkonnast tulenevad võimalused, ohud, tugevused ja nõrkused on kaardistatud, nende omavahelised seosed leitud ja lahatud ning uus soovituslik strateegia koos elluviimise tegevuskavade ja kontrolli plaaniga on autoril välja pakutud. Soovitusliku kasvustrateegia toetuseks on sõnastatud ka uus missioon, visioon ja poliitika. Autori poolt strateegilisse auditisse kaasatud äriühingu omanik, finantsdirektor, Läti direktor ja Leedu direktor on võimaldanud välja tuua arvamused ja strateegilised faktorid äriühingu kõigi kolme Baltikumi äriühingu baasilt ning teinud võimalikuks konsolideerida tippjuhtkonna indiviidide mõtteid. Nende kaasatus ja seotus toetab ka nende usku ja pühendumust uue kasvustrateegia elluviimisel, kuna nende kõigi arvamustega on arvestatud nende kõige olulisemad strateegilised faktorid on sisenditeks uues soovituslikus strateegias.

Senine strateegilise juhtimise tase ja strateegiliste eesmärkide teavitamine töötajatele on olnud puudulik ja tippjuhtkond tegutsenud eelkõige operatiivtasandil jooksvate probleemide lahendamisel, ilma konkreetse strateegilise plaanita. Juhtimine liigselt finantseesmärkidele keskendudes on viinud fookuse konkurentsistrateegiatelt. Väliskeskonnaga küll arvestatakse, aga see võiks olla põhjalikum, kasutades näiteks Porteri viie konkurentsijõu mudelit, et olulised võimalused ja ohud oleksid järjepidevalt seires ja äriühingu kasuks pööratud. Finantsjuhtimises saab tõhustada võrdlust konkurentidega. Näitena võib tuua käesoleva magistr töö raames finantsaruandeid võrreldes, et Baltikumi turuliidril on pea viis korda suuremad investeeringud turundusele. See pani autori eristumisstrateegiaid otsima ehk keskenduma profisegmendile, et tõhusamalt turgu haarata. Eelkõige just digiturundus ja e-kaubanduse tõhustamine, mis on saanud tugeva tõuke Covid-19 pandeemiast tingitud füüsiliste kaupluste hetkelisest sulgemisest, on suund, kuhu tugevalt panustada. Ettepanek autorilt on kaasata kompetentsuse ja struktuuri täiendamiseks turunduspartnerid igale äriühingule, see võimaldab projektipõhiselt kasutada parimaid eksperte.

Äriühingu kõige olulisemaks väärtuseks on töötajad. Teadusjuhtimise põhimõtete rakendamine ehk info jagamine ja talletamine, dünaamiliste võimekuste arendamine, milleks on võime muutustega kiiresti kohaneda ja agiilsus ehk oskus tegutseda tundmatus olukorras on võti, mis loob eelduse paremale tulemuslikkusele. Autori ettepanek on iga töötaja võimete arengust lähtuv koolitusprogramm ellu viia. Võtta kasutusele tooteportfelli tõhusam juhtimine ning arendamine näiteks magistr töö kasutatud BCG maatriksi abil. Määrata vastutajad kaubagruppidele, kes edaspidi vastava kaubagrupi tõhustamise eest hoolt kannab.

Kõige esmane ettepanek on soovituslik kasvustrateegia kasutusele võtta koos tegevuskavadega, vastutajate ning hindamiskriteeriumitega. Edastada strateegilised eesmärgid töötajatele ja uus missioon turule. Autoril on heameel tõdeda, et esimesed sammud on juba tehtud ning järk-järgult on uue strateegia tegevuskavasid hakatud ellu viima. Struktuurimuudatustel lähtutakse profisegmendi arendamisel. Digiturunduse heaks eelduseks on Eesti äriühingule loodud uus interneti koduleht ja tegemisel on tütarettevõtete kodulehed. Läbirääkimised käivad võimalike turunduspartneritega. Käigus on projektid uute kaubagruppide turule toomisega, mis suunatud profisuuna kliendisegmentidele. Leitud on platvorm tootekoolituste korraldamiseks Belgia emaaettevõtte tootejuhtidega. Senisest tõhusamalt on kasutusel CRM lahendus. Kõige olulisem on see, et autor tunnetab äriühingus õhkkonda, kus lähtutakse dünaamiliste võimekuste kasvatamisest, fookus on tulevikule suunatud ning julgetakse olla agiilsed pidevalt muutuv ja tundmatuid olukordi pakkuv keskkonnas.



## KOKKUVÕTE

Tänapäevane hoogne ja ajas pidevalt muutuv keskkond loob äriühingutele keerulisi olukordi, kus seni toimunud tegevused, juhtimine ja strateegiad ei ole enam kasutatavad ega vii soovitud tulemusteni, pidurdades äri laiendamist, sest eesmäärke ei suudeta täita. Käesoleva magistritöö eesmärk oli välja töötada ja ellu rakendada ettepanekud Baltikumi turul läbi kolme äriühingu ühtse kontsernina tegutseva ehituskeemia hulgimüüja strateegiliste tegevuste ja juhtimise täiustamiseks. Selle teostamiseks viis autor läbi põhjaliku strateegilise auditi, mille teostamist toetas tema roll uurimisobjekti konsolideeriva üksuse tegevdirektorina.

Magistritöö teoreetiline raamistik leiab võimalusi juhtimisteooriatest ja toetub värsketele teadusuuringutele äriühingu tulemuslikkuse parendamisest. Äriühingu jätkusuutliku tõhustamise eelduseks on tulemuslikkus, mis on mõõdetav, äriühingu spetsiifiline ja vastab organisatsiooni pikaajalistele sihtidele. Eesmärgid ja strateegiad määravad äriühingu omanikud ja tippjuhtkond ning nende täitmine sõltub äriühingu võimekusest oma ressursse oskuslikult kasutada, et luua konkurentsieelised ja seeläbi väliskeskonna võimalused endi kasuks pöörata. Töötajate võimed, kogemused ja teadmised ning nende järjepidev arendamine ja strateegiline juhtimine on võti ja loob alused äriühingu dünaamilistele võimekustele. Teadmusjuhtimine ja agiilsus koos dünaamiliste võimekustega äriühingus loovad ajas kestvad eeldused tulemuslikkuse saavutamiseks. Teoreetiline käsitlus strateegilise juhtimise tõhustamiseks ja tulemuslikkuse parendamiseks pakub mitmeid erinevaid mudeleid ja tööriistu, ei eksisteeri ühte universaalset. Juhtide roll on osata nendes orienteeruda ja lähtuda konkreetse probleemi lahendamiseks vastavast mudelist ja põhimõtetest.

Empiirilises osas läbiviidud põhjalik kaheksaetapiline strateegiline audit võimaldas kaardistada ja selguse saada uurimisobjekti hetkeolukorrast, finantstulemustest, strateegilisest juhtimisest ja organisatsiooni valitsemisest. Organisatsiooni omanikult ja tippjuhtkonnalt hangitud sisendite põhjal selgitas autor välja äriühingu kõige kaalukamad välis- ja sisekeskkonnast tulenevad võimalused, ohud, tugevused ja nõrkused. Nende analüüsi tulemusel töötas autor välja uue soovitusliku kasvustrateegia ja selle elluviimise plaani koos mõõdikutega. Uurimisobjekti puhul

on tegemist tugevat kasvuambitsiooni omava äriühinguga, mille müügitulu kasv oli alates aastast 2010 keskmiselt 11% aastas, aga mille kasv on nüüd pidurdunud. Organisatsiooni strateegiline juhtimine vajab värskendust ja uute strateegiate senisest selgemat edastamist töötajatele, klientidele ning koostööpartneritele. Äriühingu suurte kogemustepagasiga töötajaskonna teadmiste ja oskuste senisest parem strateegiline juhtimine loob eeldused paremale tulemuslikkusele.

Strateegilise auditi tulemusel, äriühingu strateegiliste faktorite analüüsist lähtuvalt, soovib autor äriühingule kasvustrateegiat. Viia see ellu arendades äriühingu tugevusi: 1) kvaliteetsed kaubad, 2) kogunud müügimeeskond ja 3) lai tootesortiment. Hästi juhitud tugevusi kombineerida väliskeskonna võimalustega: 1) e-kaubanduse tõhustamine, 2) väikse majandusruumi eelised ehk ligipääs otse otsustajateni ja 3) võimalused tooteportfelli laiendamiseks.

Autor on veendunud, et ehituskeemia hulгимүүja tulemuslikkus pareneb lähtudes järgnevatest punktidest, mis on käesoleva magistritöö ja põhjaliku strateegilise auditi tulemuseks:

1. Lähtuda põhimõtetest, mida pakub magistritöö teoreetiline raamistik tulemuslikkuse parendamisel, millest autori hinnangul olulisemad on ta koondanud joonisele teoreetilise osa lõpus (Joonis 3).
2. Võtta äriühingul kasutusele autori poolt strateegilise auditi tulemusel koostatud soovitusliku strateegia elluviimise ja kontrolli plaan (Tabel 6).
3. Toetamaks uut väljapakutavat kasvustrateegiat lähtuda ja selgelt edastada töötajatele, klientidele ja koostööpartneritele uus missioon, visioon, poliitika ja struktuur.

Missioon: äriühing on pühendunud kvaliteeti ja asjatundlikku professionaalset teenindust hindavale inimesele, kellele pakume Baltikumi turul laia arengusuunda näitavaid ja keskkonda hoidvaid ehituskeemia kaupu ning süsteemlahendusi. Meie organisatsioon ja töötajad pakuvad asjatundlikke lahendusi oma klientidele olles tõhus ja kasvav äriühing, mis on respektieritud klientide ja konkurentide poolt.

Visioon: saada professionaalsete, uuenduslike ja kvaliteetsete ehituskeemia kaupade ja süsteemlahenduste turuliidriks Baltikumis.

Poliitika: unista, arutle, ole ettevõtlik, tegutse ja ole sihikindel.

Magistritöö läbiviimist piirasid Covid-19 pandeemia tõttu kehtestatud liikumiskiirangud, mil puudus võimalus füüsiliselt ühise laua taga kohtumiseks töös osalenud isikutega. Autori hinnangul on magistritöö eesmärk saavutatud, kuna on välja töötatud ja ellu rakendatud ettepanekud uurimiobjektiks olnud ehituskeemia hulgimüüja strateegiliste tegevuste ja juhtimise täiustamiseks. Autori arvates on antud magistritöö väärtuslik kõigile sektoris tegutsevatele ja tegutsemist planeerivatele ehituskeemia hulgimüüjatele, laiemalt ka teistele siinse regiooni ehitusmaterjalide hulgimüüjatele, sest töös on välja toodud olulised strateegilised faktorid ja nende võimalik käsitlemine ühe Baltikumi suurima ehituskeemia hulgimüüja kontserni äriühingute näitel. Autor soovib edasi uurida teadmusjuhtimise eesmärgistanud äriühingute tehtud muudatuste tulemuslikkust.

## **SUMMARY**

### **IMPROVING THE PERFORMANCE OF A BUILDING CHEMISTRY WHOLESALER IN THE BALTIC MARKET THROUGH STRATEGIC AUDIT**

Priit-Hendrik Sumeri

In today's quickly changing economic environment, every organisation needs to know where it is headed and what it wants to achieve. At the same time, organisations have to be able to assess their market and understand the changing needs of their customers in order to remain sustainable. It is important to assess both external and internal factors. Correctly chosen strategies and their systematically managed implementation serve as a basis for strong organisations that are resistant to environmental changes and oriented to sustainable growth.

As a consequence of the health crisis caused by the global COVID-19 pandemic, recent years' growth in the construction sector of the Baltic States has been replaced by a sharp decline in construction volumes in the markets of Estonia, Latvia and Lithuania. Unfortunately, it also hinders the growth of the company studied in this thesis and its business results have taken a downturn. The study subject is a sales organisation operating as a unified group via three Baltic companies, and its principal activity is the wholesale of building chemicals manufactured in Belgium. The problem lies in the current results and hindered growth of the group, which do not meet previously set objectives and are no longer accomplishable due to the changed environment. The owner of the company considers it critical to assess the suitability of earlier strategies and management in the changed market with the aim of enhancing and adjusting them to improve performance.

The objective of this Master's thesis is to develop proposals for the improvement of the strategic activities and management of the company in the Baltic market by means of a thorough strategic audit. After that, the new strategy and management principles need to be implemented in order to achieve the turnover and profit growth that meet the expectations of the owners, and to fulfil

strategic objectives through more efficient management. Consequently, the central research question of this Master's thesis is the following: **How to improve the strategic management of a wholesaler of building chemicals to achieve performance that meets the expectations of the owners?**

To answer the central research question and achieve the objective of this study, the author of this thesis has formulated three research questions:

1. What are the theoretical possibilities for improving the performance of the company?
2. What is the current situation of the organisation studied in this thesis?
3. Which activities could be used to improve the strategic management and performance of the studied organisation, and to implement and verify the required changes?

The author of this Master's thesis used action research as the research strategy. The data used for this thesis, e.g. interviews and the analysis of the documentation of the company, are primarily qualitative, and quantitative, i.e. numerical data are used for the analysis of annual reports, sales figures and statistical data.

The Master's thesis consists of three parts. In the first part, the author analyses different theoretical approaches to the improvement of the company's performance, provides an overview thereof, and creates links for the implementation of these approaches to improve the performance of the company. The author also discusses the essence of strategic auditing and its role in the development of an organisation. In the second chapter, the author describes the study subject and research methods used to answer the research questions. The third chapter of the Master's thesis is empirical – in this part, the author carries out the strategic audit, studies the internal and external environment of the organisation, and brings out strategic factors that affect the performance of the company.

A thorough eight-stage strategic audit carried out in the empirical part made it possible to map and clarify the current situation, financial results, strategic management and organisational governance of the study subject. On the basis of information gathered from the owner and top management of the organisation, the author determined the most significant possibilities, risks, strengths and weaknesses deriving from the external and internal environment. As a result of the analysis thereof, the author developed a new recommended growth strategy and a plan for the implementation thereof together with corresponding metrics.

On the basis of the strategic audit results and the analysis of strategic factors affecting the company, the author recommends the company to implement the growth strategy by reinforcing the strengths of the company: 1) high quality goods, 2) an experienced sales team, and 3) a wide range of products. These well-managed strengths should be combined with external possibilities: 1) enhanced e-commerce, 2) the advantages of a small economic space, i.e. direct access to the decision-makers, and 3) possibilities for expanding the product portfolio.

The author is convinced that the performance of the wholesaler of building chemicals will improve if it proceeds from the following points which have been derived from this Master's thesis and a thorough strategic audit.

1. The company must take into account the principles for the improvement of performance offered by the theoretical framework of the Master's thesis – the principles which the author considers the most important are outlined in the drawing at the end of the theoretical part (Drawing 3).
2. The company must follow the plan for the implementation and verification of the recommended strategy prepared by the author based on the strategic audit (Table 6).
3. To support the proposed growth strategy, the company must follow and clearly communicate its new mission, vision, policy and structure to its employees, customers and cooperation partners.

Mission: the company is dedicated to people who value high quality and expert professional service, and to whom the company offers environmentally friendly building chemicals and systematic solutions that have extensive development potential in the Baltic market. The company and its employees offer expert solutions to its customers, being an efficient and growing organisation that has earned the respect of its customers and competitors.

Vision: to become a market leader in the field of professional, innovative and high quality building chemicals and systematic solutions.

Policy: dream, discuss, have an entrepreneurial mindset, act, and be determined.

Carrying out this Master's thesis was limited by movement restrictions established due to the COVID-19 pandemic – thus, it was not possible to physically meet the people involved in this

work. In the opinion of the author, the objective of the Master's thesis has been achieved because proposals for improving the strategic activities and management of the wholesaler of building chemicals studied in this thesis have been developed and implemented. The author feels that this Master's thesis is valuable for all wholesale distributors of building chemicals operating and planning to start operation in the sector, as well as for other wholesalers of building materials in this region, because the thesis outlines important strategic factors and possible approaches to these factors on the example of companies belonging to one of the largest groups engaged in the wholesale of building chemicals in the Baltics. The author recommends further analysis of the effectiveness of changes implemented by companies which have undertaken to establish clear knowledge management objective.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Alas, R., Eomois, E., Furman, J., Karelson, T., Rillo, M., Uudelepp, A. (2015). *Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2015*. Versioon 04.08.2015. EAS.
- Arasa, R., K'Obonyo, P. (2012). The relationship between strategic planning and management development. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2, 201-2013
- Awad, E. M., Ghaziri, H. M. (2004). *Knowledge Management*. Pearson Education Limited.
- Babatunde, B. O., Adebisi, A. O. (2012). Strategic Environmental Scanning and Organization Performance in a Competitive Business Environment. *Economic Insights - Trends and Challenges*, LXIV(1), 24–34.
- Bahra, N. (2001). *Competitive Knowledge Management*. Palgrave.
- Banker, R. D., Mashruwala, R., Tripathy, A. (2014). Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy? *Management Decision*, 52(5), 872–896.
- Bernstein, L. A., Wild, J. J. (1998). *Financial Statement Analysis: Theory, Application, and Interpretation* (6th-th ed.). Irvin/McGraw-Hill.
- Bindra, S., Parameswar, N., Dhir, S. (2019). Strategic management: The evolution of the field. *Strategic Change*, 28(6), 469–478.
- Bjerke, M. B., Renger, R. (2017). Being smart about writing SMART objectives. *Evaluation and Program Planning*, 61, 125–127.
- Cattani, G., Dunbar, R. L. M., Shapira, Z. (2017). How Commitment to Craftsmanship Leads to Unique Value: Steinway & Sons' Differentiation Strategy. *Strategy Science*, 2(1), 13–38.
- Cole, G. A. (1997). *Strategic Management* (2nd ed.). Letts Educational.
- Crick, J. M., Crick, D. (2020). Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis. *Industrial Marketing Management*, 88(May), 206–213.
- David, M. E., David, F. R., David, F. R. (2014). Mission Satatement Theory and Practice: A Content Analysis and New Direction. *International Journal of Business, Marketing, and Decision Sciences*, 7(1), 95–110.



- Demir, R., Wennberg, K., McKelvie, A. (2017). The Strategic Management of High-Growth Firms: A Review and Theoretical Conceptualization. *Long Range Planning*, 50(4), 431–456.
- Dess, G. G., Miller, A. (1993). *Strategic Management*. McGraw-Hill, INC.
- Edet, P. T., Anani, W. E., Rajunor, B. (2012). Portfolio Analysis Models : A Review. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 101–121.
- European Commission. (n.d.). nzeb. Kättesaadav: [https://ec.europa.eu/energy/content/nzeb-24\\_en](https://ec.europa.eu/energy/content/nzeb-24_en) 7. märts 2021.
- Gortner, H. F., Nichols, K. I., Ball, C. (2007). *Organization Theory*. Thomson Learning Academic Resource.
- Hermano, V., Martín-Cruz, N. (2016). The role of top management involvement in firms performing projects: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 69(9), 3447–3458.
- Holland, T., Katzin, J. (2019). Beyond the Downturn: Recession Strategies to Take the Lead - Bain & Company. Kättesaadav: <https://www.bain.com/insights/beyond-the-downturn-recession-strategies-to-take-the-lead/> 10. aprill 2021.
- Intervjuu ettevõtte omaniku ja juhatajaga. Autori intervjuu. Helisalvestis ja transkriptsioon. Kättesaadav: [shorturl.at/nCQW3](http://shorturl.at/nCQW3) 12. november 2020.
- Intervjuu Baltikumi finantsdirektoriga. Autori intervjuu. Helisalvestis ja transkriptsioon. Kättesaadav: [shorturl.at/rACNR](http://shorturl.at/rACNR) 9. märts 2021.
- Karjus, P. (2003). *Strateegia Audit: Läbimõeldud Sõjaplaanid Äris*. EBS Print.
- Kim, W. C., Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy: How to create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 26(5), 1067–1092.
- Laks, L. (2020, November 23). Eesti keemiafirma pani Prantsusmaa youtuber´id müüma. *Postimees*, 12.
- Latvia Statistical Bureau. (2020). In the 2nd quarter of 2020, construction output fell by 0.6 %. Kättesaadav: [shorturl.at/wDFO8](http://shorturl.at/wDFO8) 15 september 2020.
- Lee, N., Lings, I. (2008). *Doing Business Research*. Sage Publications Ltd.

- Leimann, J., Skärvard, P.-H., Teder, J. (2003). *Strateegiline juhtimine*. Külim.
- Liiv, I., Kalle, E. (2005). *Teadmisjuhtimine*. TTÜ Kirjastus.
- Löfström, E. (2011). *Tegevusuuringu käsiraamat*. Archimedes.
- Meyer, R., Meijers, R. (2018). *Leadership Agility: Developing your Repertoire of Leadership Styles*. Routledge.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*. Pearson Education Limited.
- Pataleo, D. C. (2005). *The Agile Enterprise: Reinventing your Organization for success in an On Demand World* (N. Pal & D. C. Pantaleo (eds.)). Springer Science+Business Media, Inc.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press.
- Porter, M. E. (2004). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (First Free). Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The Competitive Forces That Shapes Strategy. *Harvard Business Review*, 86(January), 78–94.
- Prusak, L. (1996). The Knowledge Advantage. *Strategy & Leadership*, 24(2), 6–9.
- Remenyi, D., Williams, B., Money, A., Swartz, E. (1998). *Doing Research In Business And Management*. Sage Publications Ltd.
- Rubin, R. S. (2002). Will the real SMART goals please stand up. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 39(4), 26–27.
- Shujahat, M., Hussain, S., Javed, S., Malik, M. I., Thurasamy, R., Ali, J. (2017). Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence: A review approach. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(1), 55–93.
- Sinisaare, M. (2021). Ehitusmaht vähenes, nõudlus uute eluruumide järele aga püsib. Statistikaamet. Kättesaadav: <https://www.stat.ee/et/uudised/ehitus-iv-kvartal-2020> 10. aprill 2021.
- Sisedokumendid 2021. Andmed finantsanalüüsiks. Kättesaadav: [shorturl.at/vDGUY](https://www.stat.ee/et/uudised/ehitus-iv-kvartal-2020)
- Statistics Lithuania. (2020). Works of construction enterprises. Kättesaadav: [https://osp.stat.gov.lt/en\\_GB/informaciniiai-pranesimai?articleId=7899636](https://osp.stat.gov.lt/en_GB/informaciniiai-pranesimai?articleId=7899636) 15. september 2020
- Statistikaamet. (2020). Teises kvartalis vähenes ehitusmaht 8%. Kättesaadav: <https://www.stat.ee/et/uudised/teises-kvartalis-vahenes-ehitusmaht-8> 15. september 2020

- Sull, D., Sull, C. (2018). With Goals, FAST Beats SMART. *MIT Sloan Management Review*, 59(4), 1–11.
- Suppi, K. (2013). *Ettevõtlusõpik-käsiraamat*. AS Atlex.
- Swedbank. (2021). Swedbank Economic Outlook. Kättesaadav: <https://internetbank.swedbank.se/ConditionsEarchive/download?bankid=1111&id=WEBDOC-PRODE72140689> 10. aprill 2021.
- Tapera, J. (2014). The Importance Of Strategic Management In Business. *Research Journal of Social Science & Management*, 3, 122–131.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. M. Y. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Teece, D., Peteraf, M., Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35.
- Teece, D. J. (2019). A capability theory of the firm: an economics and (Strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers*, 53(1), 1–43.
- The Economist Intelligence Unit, BTS. (2015). Mindsets : Gaining Buy-in to Strategy. Kättesaadav: <https://www.bts.com/news-insights/articles/mindsets/mindsets-gaining-buy-in-to-strategy> 10. aprill 2021
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., III, A. J. S. (2016). *Crafting and Executing Strategy*. McGraw-Hill, INC.
- Wahl, M. F. (2015). Strategic Audit and Ownership Strategy. *International Journal of Business and Social Research*, 5(9), 93–100.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Wheelen, K. E., Hoffman, A. N. (2012). *Strategic Management and Business Policy* (13th ed.). Pearson Education Limited.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., Bamford, C. E. (2015). *Strategic Management and Business Policy* (14th ed.). Pearson Education Limited.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., Bamford, and C. E. (2017). *Strategic Management and Business Policy* (15th ed.). Pearson Education Limited. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tuee/detail.action?docID=5186068>
- Zamecnik, R., Rajnoha, R. (2015). Strategic Business Performance Management on the Base of Controlling and Managerial Information Support. *Procedia Economics and Finance*, 26(15), 769–776.
- Zsido, K. E., Fenyves, V. (2015). Application of "Traditional" and "New" Approach Methods in Business Performance Measurement. *Cross-Cultural Management Journal*, XVII(1/2015).

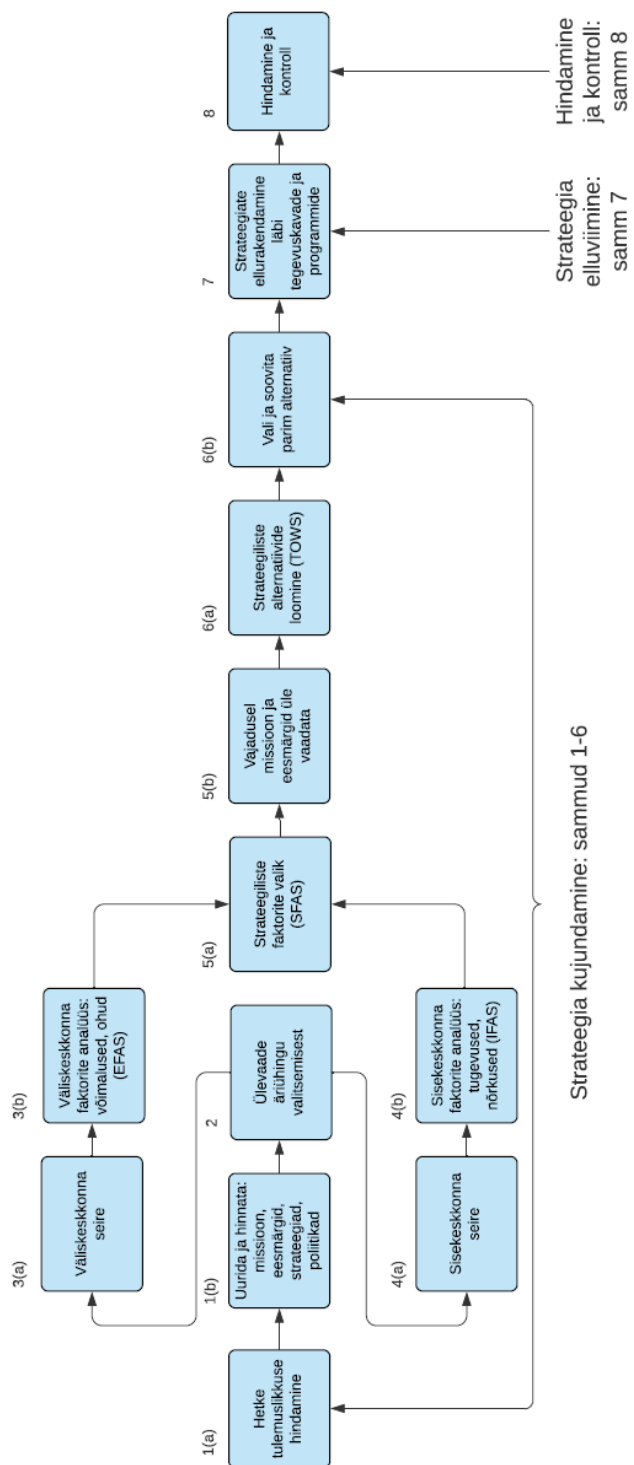
## LISAD

### Lisa 1. Karjuse 10 strateegilise juhtimise põhireeglit

Reegel	Selgitus
Äri on sõda, sõda on kriis	Sõda ei saa võita ühe lahinguga, küll aga kaotada. Arvesta, et konkurent kontrollib iga su käiku.
Kriis on tugevate võimalus	Kriisisituatsioon annab hea võimaluse turupositsioonide ümbermängimiseks.
Tea, millele sa tegelikult konkureerid	Tee selgeks, mis määrab võidu ja fokuseeri oma tegevus sellele.
Loeb ainult lõplik kasu	Turu- ja kasumiosa laenatakse konkurentidelt konkreetse hinnast. Tee selgeks, mis on õige hind.
Sõda on kavaluse kulg	Jõgi otsib voolu maapinna, äri turu ja konkurentide järgi. Sõda saab võita ainult läbimõeldud plaanidega (võimalus ilma võimekuseta ei maksa midagi).
Tunne oma vastaseid ja oska leida liitlasi	Kes on tegelikud, kes näilised vastased? Kes võiks olla sinu liitlased?
Püüa mõista vastaste salajasi kavatsusi	Millised on konkurentide tegelikud strateegiad?
Mine vastase lahinguväljalt ära	Ole kannatlik ja kaval, tunne reegleid, ole ettearvamatult ning üllata konkurente. Kaitse võib olla rünnakust hävitavamgi.
Sarnane mõtlemine viib sarnastumisele	Kui tahad võita, pead mõtlema erinevalt.
Arvesta, et ettevõtted ei konkureeri	Inimesed ja meeskonna võimekus konkureerivad – organisatsioon on kui väeüksus või võistkond, kus igaühel on oma personaalne roll ja ülesanne lõpliku võidu saavutamiseks.

Allikas: Karjus (2003, 25), autori koostatud

## Lisa 2. Strategiliste otsuste tegemise protsess



Allikas: Wheelen et. al. (2015, 60-61), autori koostatud protsess

### Lisa 3. Finantstulemuste võrdlustabel turuliidriga

	Uurimis- objekt Eesti	Turuliider Eesti	Uurimis- objekt Läti	Turuliider Läti	Uurimis- objekt Leedu	Turuliider Leedu
Müügitulu (€)	6 818 166	18 385 000	1 959 173	4 112 894	3 951 862	7 894 035
Tulu kasv (%)	12,5	10,0	13,5	12,0	8,0	13,4
Müüdnud kaupade kulu (€)	-5 358 670	-13 449 111	-1 463 850	-3 212 523	-2 949 575	-5 983 190
Müük Eestis (€)	3 080 036	5 374 337	–	–	–	–
Bruto marginaal (%)	21,4	26,8	25,3	21,9	25,4	24,2
Puhas-kasum (€)	838 257	1 817 000	98 442	133 454	294 040	739 070
Kasumi kasv (%)	37,6	-7,5	24,8	27,5	18,2	37
Käibe puhas- rentaablus (%)	12,3	9,9	5,0	3,2	7,4	9,4
Keskmine töötajate arv	9	32	7	9	9	10
Tööjõu-kulud (€)	-451 676	-1 210 000	-194 344	-310 203	-280 239	-387 539
Tööjõukulude osakaal käibest (%)	6,6	6,6	9,9	7,5	7,1	4,9
Dividend (€)	574 400	0	–	–	–	–
Likviidsed varad (€)	993 855	4 312 633	370 312	1 033 381	837 848	2 129 018
Käibevarad (€)	1 291 294	6 621 560	656 281	1 535 714	1 221 384	2 762 645
Lühiajalised kohustised (€)	1 186 718	3 810 619	549 493	573 215	232 599	2 032 871
Maksevõime kordaja	1,1	1,7	1,2	2,7	5,3	1,4
Likviidsus- kordaja	0,8	1,1	0,7	1,8	3,6	1,0
Varad kokku (€)	2 617 006	8 347 530	656 281	1 555 683	1 227 538	2 842 045
Turundus-kulud	-62 888	-324 747	-20 779	-105 154	-46 074	-173 705
Turunduskulud kogu-müügitulust (%)	0,9	1,8	1,1	2,6	1,2	2,2
Turunduskulud müügist Eestis (%)	2,0	6,0	–	–	–	–

Allikas: 2019 majandusaasta aruannete põhjal autori koostatud arvutused

Selgitused: Brutomarginaal (%) = (müügitulu – müügikulu) / müügitulu \* 100

Käibe puhasrentaablus (%) = puhaskasum / müügitulu \* 100

Maksevõime kordaja = käibevarad / lühiajalised kohustised

Likviidsuskordaja = likviidsed varad / lühiajalised kohustised

#### Lisa 4. Baltikumi turul konkureerivad brändid kliendisegmentide ja tootegruppide lõikes

Professionaalid			Kauplused	
bränd	segment	tooted	bränd	tooted
Penosil	aknapaigaldajad	montaaživahud, aknalindid	Penosil	kogu sortiment
Henkel Makroflex	aknapaigaldajad	montaaživahud	Henkel Markoflex	kogu sortiment
Soudal	aknatootjad	silikoonid	Soudal	kogu sortiment
Kiilto	põrandatööd	liimid	Kiilto	liimid, hüdroisolatsioon
Siga	majatehased	aknalindid	Bostik	polüuretaanhermeetikud
Bostik	betoonitööd	polüuretaanhermeetikud	DL-Chemicals	montaaživahud
VBH	aknapaigaldajad	montaaživahud	Den Braven	liimvahud
Remmers	aknapaigaldajad	silikoonid	Sika	polüuretaanhermeetikud
Dow Crowning	aknatootjad	silikoonid	Casco	liimid, hüdroisolatsioon
Sika	majatehased	polüuretaanhermeetikud	Private label (omamärgitoode)	montaaživahud, silikoonid, akrüülhermeetikud
Hilti	ehitusettevõtted	keemilised ankruliimid, tuletõkketooted	Mira	silikoonid
Rivega	majatehased	aknalindid	pro clima	aknalindid
Essve	ehitusettevõtted	keemilised ankruliimid, tuletõkketooted	Selena	montaaživahud, silikoonid, liimid

Allikas: Autori koostatud tabel

## Lisa 5. Välise strateegiliste faktorite analüüsi kokkuvõte (EFAS)

	Faktorid	Kaal 0-1	Hinnang 1-5	Kaalitud tulemus 1-5	Selgitus
Võimalused					
O1	E-kaubanduse tõhustamine	0,05	5	0,26	Võimalus kasvuks
O2	Väikse majandusruumi eelised	0,05	5	0,26	Juurdepääs võtmeisikuteni
O3	Tarnijate sortimendi laienemised	0,05	5	0,26	Võimalus oma tooteportfelli laiendada
O4	Euroopa rahasüstid ehitussektorile	0,05	5	0,24	Ehitusmahtude kasv
O5	Tehnoloogia tõhustamine võimaldab uusi kaupu ja lahendusi pakkuda	0,04	5	0,22	Horisontaalne kasv
O6	Turu tarneahelate muutumine	0,05	4	0,20	Möödapääs vahendajatest
O7	Keskmine palk kasvab, soodustab ehitust, remonti	0,05	4	0,18	Nõudluse kasv
O8	Sisemajanduse kogutoodangu kasv	0,04	4	0,17	Majanduse kasv
O9	Pankade laenupoliitika	0,03	5	0,17	Soodustab ehitusturgu
O10	Muutused konkurentide osas	0,04	4	0,16	Võimalikud lahkumised turult
O11	Tuletõkke regulatsioonid karmistuvad	0,04	4	0,16	Kasvatatakse nõudlust toodetele
O12	Tarbija eelistus tuntud brändile	0,04	4	0,16	Arvestada uute tarnijate valikult
Ohud					
T1	Konkurentide hinnasurve	0,05	5	0,25	Vähendab müügimahtu
T2	COVID-19 pandeemia	0,05	5	0,24	Külub ebakindlust turule
T3	Fiskaalpoliitika	0,05	4	0,20	Kasvatatakse kulubaasi
T4	Konkurentide internetiturundus	0,03	5	0,17	Reklaam konkurentidele
T5	Populatsioon ja selle negatiivne trend	0,04	4	0,16	Ostjaskond väheneb
T6	Tarbijate kindlustunne	0,03	5	0,16	Vähene valmisolek kulutusteks ostjail
T7	Majanduslikud faktorid	0,04	4	0,16	Nõudluse vähenemine
T8	Konkurendid haaravad turuosa	0,03	4	0,13	Turuosa kaotus
T9	Väike majandusruum, geopoliitilised mõjud tugevad	0,03	4	0,12	Sihtriikide majanduslangus

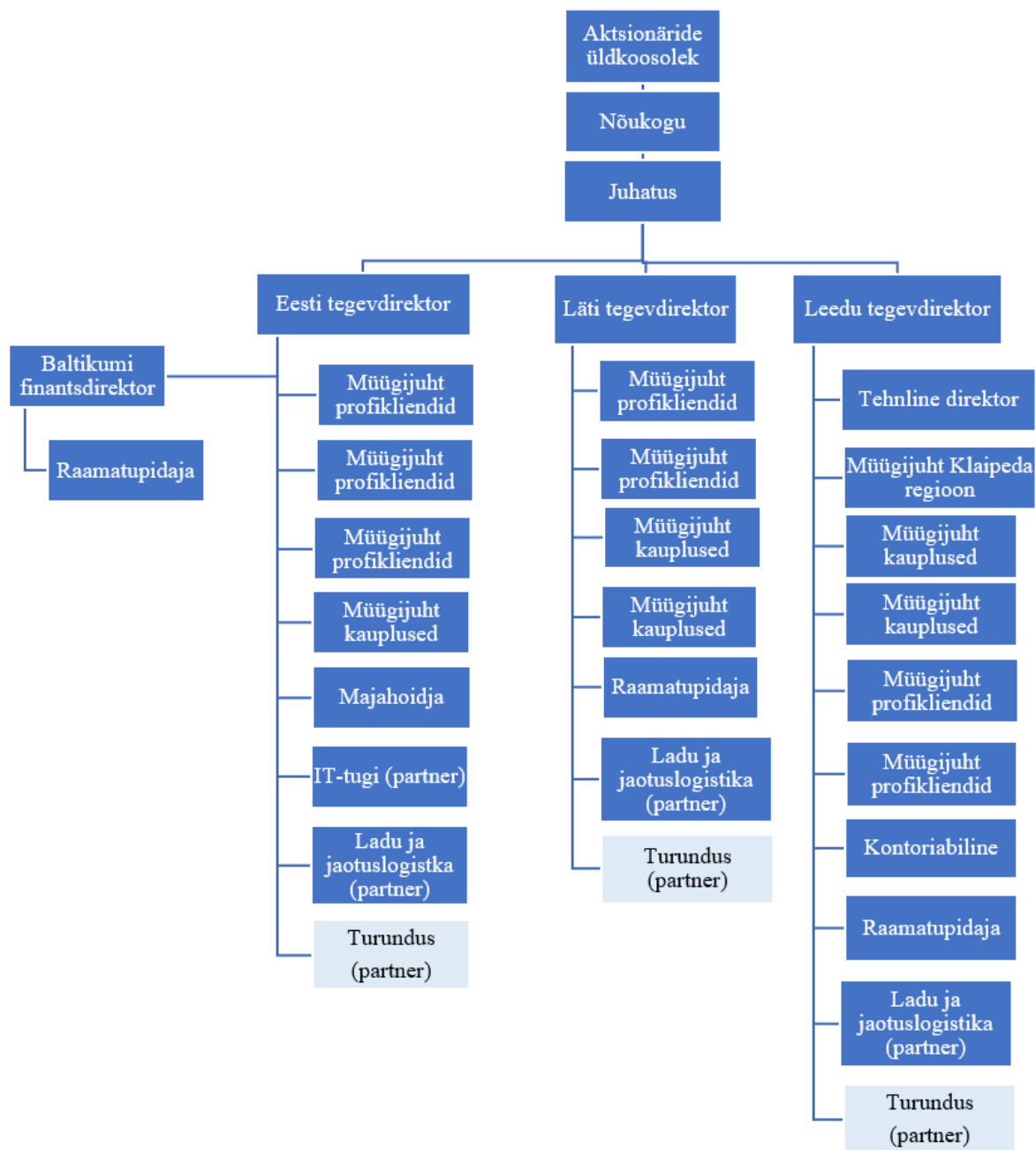


Lisa 5 järg

	Faktorid	Kaal 0-1	Hinnang 1-5	Kaalitud tulemus 1-5	Selgitus
T10	Ostjate läbirääkimise ja kauplemise jõud	0,04	3	0,11	Marginaali vähenemine
T11	Tarnijate läbirääkimiste jõud	0,03	3	0,10	Sisseostu hindade kasv
T12	Kvalifitseeritud tööjõu kättesaadavus	0,03	3	0,08	Tööliste puudus
_	Kokku	1,00	_	4,35	_

Allikas: Wheelen et al. (2015, 155); 2021 strateegilise auditi põhjal, autori koostatud tabel ja arvutused

## Lisa 6. Struktuur



Allikas: Autori koostatud

## Lisa 7. Sisemiste strateegiliste faktorite analüüsi kokkuvõte (IFAS)

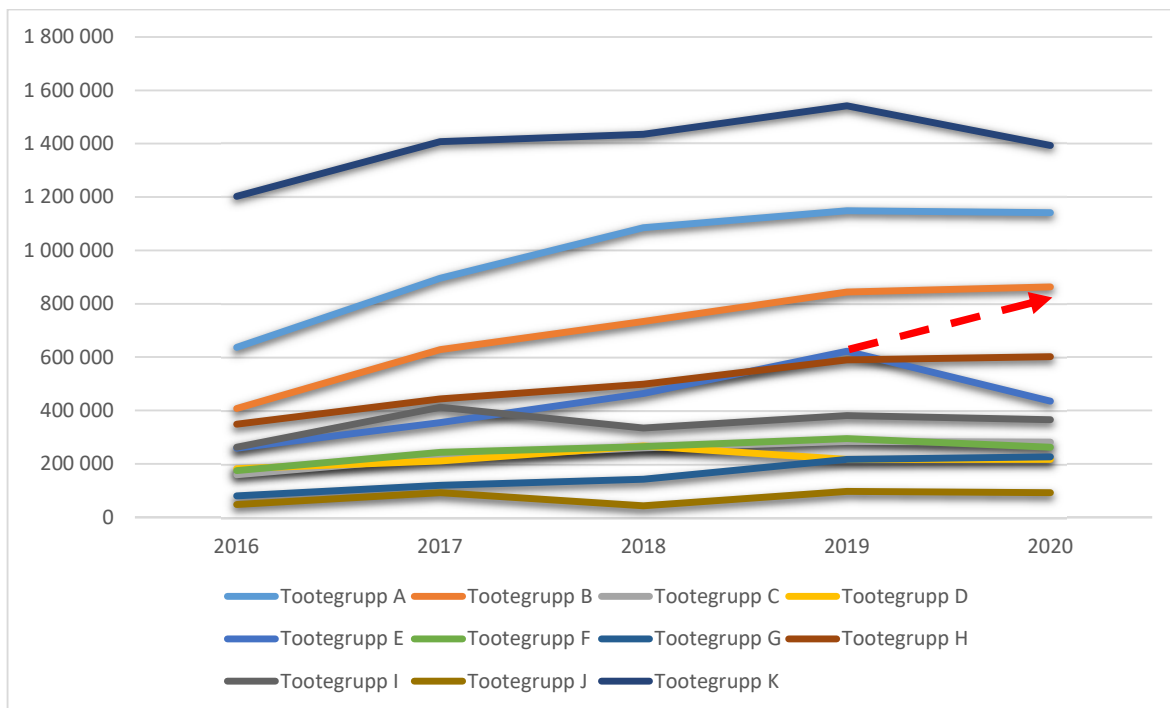
	Faktorid	Kaal 0-1	Hinnang 1-5	Kaalitud tulemus 1-5	Selgitus
Tugevused					
S1	Kvaliteetsed kaubad	0,05	5	0,26	Eristumise võimalus
S2	Müügimehed pikka aega äriühingus, hea teadmiste baaskaupade osas	0,05	5	0,26	Aastatega omandatud kogemused
S3	Lai tootesortiment	0,05	5	0,25	Palju tootegruppe
S4	Tugev bränd	0,05	5	0,24	Rahvusvaheliselt tunnustatud Belgia bränd
S5	Oma tootmistehased	0,04	5	0,20	Emaettevõtte on ise tootjaks
S6	Toodete sertifikaadid	0,03	5	0,17	Kaubad vastavad nõuetele
S7	Tootesüsteemid	0,03	5	0,16	Pakutakse terviklikke süsteemlahendusi
S8	Eesmärgistatud teeninduskvaliteet	0,03	5	0,16	Hea teenindus on aukohal
S9	Head otsesidemed klientidega	0,04	4	0,15	Tugevad kliendisuhted
S10	Emaettevõttest tulev tugi, IT, reklaam jms	0,04	4	0,14	Saadav tugi emaettevõttelt
S11	R&D tegevused	0,04	4	0,14	Uurimis ja arendustegevused
S12	Laovarude juhtimine	0,03	4	0,13	Tagatud tarnekindlus
Nõrkused					
W1	Boonussüsteem ei motiveeriv	0,05	5	0,25	Liiga kõrged eesmärgid
W2	Dokumentide haldus ja tõlkimine	0,04	5	0,22	Puudub automaatne dokumentide haldus
W3	Iganenud kodulehekül	0,04	5	0,21	Vajadus uue kodulehekülje järele

Lisa 7 järg

	Faktorid	Kaal 0-1	Hinnang 1-5	Kaalitud tulemus 1-5	Selgitus
W4	Kõrgem hinnatase võrreldes konkurentidega	0,04	4	0,18	Kodumaistel tootjatel madalam hind
W5	Palgasurve töötajate poolt	0,04	4	0,18	Tööjõu puudusest tingitud palgasurve
W6	Töötajate mitteküllaldane motivatsioon ja aktiivsus	0,04	4	0,18	Seos boonussüsteemiga
W7	Puudulik info kaupade saadavusest	0,03	5	0,17	Puuduvad emaettevõttega ühildatud laosüsteemid
W8	Eelarve ja müügikasvu surve emaettevõttest	0,04	4	0,16	Puudub tasakaal soovide ja ressursside vahel
W9	Vähesed investeeringud turundusele	0,04	4	0,16	Turunduseelarved liialt väikesed
W10	Hilinenud kaupade lansseerimised	0,05	3	0,15	Konkurendid on kiiremad ja võtavad positsioonid
W11	Sagedased probleemid kaupade tarnetega	0,05	3	0,15	Tõrked kaupade saadavusega emaettevõttelt
W12	Puudulik kaupade tehniline informatsioon	0,04	4	0,14	Vähene tootekoolitus
–	Kokku	1,00	–	4,41	–

Allikas: Wheelen et al. (2015, 188); 2021 strateegilise auditi põhjal, autori koostatud tabel ja arvutused

## Lisa 8. Kaubagruppide analüüs ja liigitus vastavalt BCG maatriksile



Selgitus: Kaubagruppide käibed eurodes perioodil 2016 - 2020

Allikas: Äriühingu ERP-süsteem 2021, autori koostatud joonis

Tootegrupid	2016	2017	2018	2019	2020	Liigitus
Tootegrupp A	636 035	894 958	1 085 159	1 148 856	1 140 597	Täht
Tootegrupp B	407 063	628 230	733 884	844 779	863 293	Küsimärk
Tootegrupp C	159 332	225 836	259 244	283 882	280 739	Koer
Tootegrupp D	182 273	210 486	267 011	216 886	216 568	Koer
Tootegrupp E	258 528	354 346	463 811	622 054	435 082	Küsimärk
Tootegrupp F	174 921	243 471	265 007	295 148	262 611	Koer
Tootegrupp G	79 475	119 308	141 897	216 708	226 067	Küsimärk
Tootegrupp H	348 961	443 578	499 031	590 146	601 840	Küsimärk
Tootegrupp I	262 290	412 188	333 746	381 318	365 630	Rahalehm
Tootegrupp J	47 362	91 243	42 329	96 629	91 555	Koer
Tootegrupp K	1 202 543	1 407 316	1 435 818	1 542 240	1 393 323	Täht

Allikas: Wheelen et al. (2015, 235); Äriühingu ERP-süsteem 2021, autori koostatud tabel

## Lisa 9. Lihtlitsents

### Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>

Mina: Priit-Hendrik Sumeri

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose  
BALTIKUMI TURUL EHTUSKEEMIA HULGIMÜÜJA TULEMUSLIKKUSE  
PARENDAMINE LÄBI STRATEEGILISE AUDITI, mille juhendaja on Mike Franz Wahl,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna  
Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse  
tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu,  
sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse  
kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega  
isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

---

10.04.2021

\_\_\_\_\_ (kuupäev)

---

<sup>1</sup> Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitstvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.