Djanne Tipka

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

Magistritöö

Juhendaja: dotsent Mait Rungi

Tallinn 2015
Olen koostanud töö iseseisvalt.
Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Djanne Tipka ..............................
Üliõpilase kood: 063112
Üliõpilase e-posti aadress: tipka.djanne@gmail.com

Juhendaja dotsent Mait Rungi arvamus:

Töö vastab uurimistööle esitatud nõuetele

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


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

Tulemustes lähtuvalt tegi autor Eesti turismiettevõttele ettepanekuid edaspidisteks investeeringuteks.

Võtmesõnad: turism, turismimajandus, ressurss, võtmeressurss, võimekus, tuumvöimekus, konkurentsieelis
**SISSEJUHATUS**

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

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


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

Millistest allikatest, mis mahus ning millistes ressurssidesse ja võimekustesse tehtud investeeringud mõjutavad ettevõtte konkurentsieelise saavutamist ning seeläbi ka ettevõtte tulemuslikkust kõige enam, on peamised küsimused, millele soovib vastuseid leida käesoleva uurimistöö autor.
Uuringu objekt, Eesti turismiettevõtted, ja nende poolt tehtud investeeringute mõjuanalüüsi teema valikul said peamisteks ajenditeks: 1) käesoleva töö autorite seotus turismisektoriga – olles viis aastat Lääne-Eesti väikesaarel tegutsenud turismiettevõtte juht ning seistes silmitsi tehtud investeeringute vähese mõjuga lõpptulemustele; 2) turismiettevõtete ressurside mõju vähene uuritavus ja võimekuste mõju puudulik uuritavus ettevõtte tulemustele nii Eestis kui ka mujal maailmas; 3) Euroopa Liidu struktuurüksuste toetuste rahastuse aktuaalsus Eestis.


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

Lähtudes käesoleva uurimistöö autorite seotusest Lääne-Estiga ning sellest, et Lääne-Eesti, olles Eestis ja üle maailma tuntud kui mereäärne kuurortpiirkond, omab asukohaõiguse tõttu teatud konkurentsieelist, võrdleb autor omavahel Lääne-Eestis tegutsevate turismiettevõtete ressurside ja võimekuste olemasolu ning toimimist ülejäänud Eesti maakondades tegutsevate turismiettevõteteega.

Töö koosneb neljast peatükist, millest esimene ja teine on teoreetilist laadi ning kajastavad eesmärkide saavutamiseks vajalikke kontseptsioonioide käsitlusi ja analüüsi. Esimeses peatükkis kajastatakse turismi mõistet ja turismimajanduse üldiseeloomustust, teine peatükik keskendub ressurside, dünamiiliste võimekuste ja konkurentsieelise teooriate käsitlustele. Kolmas peatükik kirjeldab uuringus kasutatud meetodit, valimit ning uuringu korraldust ning eljas peatükik koosneb ressursside ja võimekuste auditist ning perioodil 2006-2013 ressursside ja võimekustearenduse tehtud investeeringute mõjuranalüüsidist, järeldustest ja ettepanekutest Eesti turismiettevõtetele.
Kasutatud kirjandus põhineb peamiselt võõrkeelsetel artiklitel ning eestikeelsetel internetiallikatel ja raamatutel. Eestikeelsete allikate vähene kasutatus on tingitud teemakohaste akadeemiliste allikate nappusest.

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

1.1. Turismi mõiste

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


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

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

![Diagram showing the classification of tourists](image)

**Joonis 1. Reisijate liigitus (UNWTO 2013)**

Theobaldi definitsioonidest lähtudes võime turistiks nimetada isikut, kelle reisi eesmärk on (Theobald 2005):
1) meelelahutus, puhkus või mõni muu perega, tervisega seonduv isiklik põhjus;
2) konverents, teaduslik või diplomaatiline kohtumine, usu või spordiga seonduv reis;
3) tööga seotud;
4) kruuis, ka juhul, kui kruuusi kestvus on vähem kui 24 h.

Turismimajandus on keerukas majandusharu, mille all mõeldakse eelkõige turismiteenuste pakkumisega. Samas on turismimajanduse reguleerimisel ja korraldamisel oluline roll avaliku sektori (riik, kohalikud omavalitsused, avalik-öiguslikud asutused, nende organid), kolmanda sektori (mittetulundusühenduse) ja erasektori organisatsioonidel. Turismimajanduse moodustavad ettevõtted, mis loovad külastajale vaatamisväärsused, infrastruktuuri ning teenused, lõppooteks on paljudest komponentidest koosnev külastuselamus. Positiivse külastuselamuse loomine on äämiselt oluline, kuna võib kaasa tuua korduva külastuse või siis soovitused potentsiaalsetele turistidele. Vastavalt Turismiseaduse paragrahv 2 lõige 2 kohaselt sätestatule on turismimajanduse põhimikomponentideks (Turismiseadus, § 2 lg 2):
1) reisiettevõtja poolt reise teenuse osutamine;
2) majutus- ja toitlustuse teenuse osutamine;
3) majutus-teenuse osutamine;
4) konverentsiteenuse osutamine;
5) majutus- ja taastusraviteenuse osutamine;
6) giiditeenuse osutamine;
7) giidi-tõlgiteenuse osutamine;
8) reisisaatja teenuse osutamine.

Turismimajanduse ja turismiteenuste toimimiseks ja arendamiseks on vaja tunda turismimajanduse terviküüметi (Tooman 2010). Turismisüsteemi on uuritud ja kirjeldatud paljude teadlaste poolt, igaüks neist on süsteemil edasi arendanud ja täiendanud. Turismisüsteemi mõtestamisega alustati 20. sajandi seitsmekümnendal aastatel ning sellest ajast on turismiajalukku jäädavatud järgmisteadlaste tööd (Ibid):
1) P. Chau kirjeldas 1997. aastal turismisüsteemi järgmiselt – turistid kui nõudluse tekitajad, reisiettevõtlus kui nõudlusele vastavate teenuste pakkumine ja huviväärsused kui turismitooted. Ta iseloomustas nende omavahelisi seoseid ja eesmärke;
2) C. Gunn iseloomustas 1979. aastal oma turismi planeerimist käsitlevas raamatus turismi kui fundamentaalset süsteemi, mis hõlmab vii komponenti: turistid, transport,

Eelnevatest definitsioonidest lähtuvalt võib defineerida turisi kokkuvõtvalt kui keeruka, ettevõtlusele suunatud majandusharu, mille peamiseks eesmärgiks on pakkuda külastajatele erinevaid turismiteenuseid ja tooteid.
1.2. Turismimajanduse üldiseloolomustus

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

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

Eestis tegelevad turismialaste rakendusuuringutega regionaalsed, maakondlikud, valdkonnapõhised turundus- ja arendusorganisatsioonid ning omavalitsustega seotud ametikindalad.

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


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

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

UNWTO prognoosib aastaks 2020 Euroopasse rahvusvaheliste saabujate arvukuks 620 miljonit, kellest 88% on teistest Euroopa riikidest saabuvad ja 12% muudest maailma
piirkondadest saabuvad turistid. Kokku prognoosib UNTWTO Euroopa reiside kasvu keskmiselt aastas 2,7% (Ibid).

![Diagram of tourist arrivals by region](image)

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


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


15
Tallinna Euroopa kultuuripealinnaks nimetamine. SA andmetel peatus perioodil 2006-2013 Eesti majutusettevõtetes kokku 20 miljonit turisti, neist 7,2 miljonit olid sise- ja 12,8 miljonit välisturistid (Laurmaa 2014).

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

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

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

Joonis 6. Eestis majutatud ja majutatute ööbimised 2013. aastal maakonniti, andmed 1=1000 (SA 2015a)
SA kohaselt 2013. aastal 52% kõikidest majutustest tehti Tallinnas, 8,6% Pärnu linnas ja 6,2% Tartu linnas. Kui võrrelda majutatute arvu ja majutatute ööbimisi, siis veetis turist kõige pikemalt aega Põlva maakonnas, keskmiselt 2,72 ööd. Pärnu linnas veetis turist aega keskmiselt 2,59 ööd, Tallinnas 1,79 ööd ja Tartu linnas 1,8 ööd. Üle kahe öö veetsid turistid keskmiselt veel Ida-Viru, Järva ja Lääne maakonna majutusasutustes (SA 2015a).


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

1) Eesti kui reisisihi tuntuse suurendamine. Riik investeeris läbi kolme meetme antud eesmärgi täitmiseks 42 miljonit eurot
   a) Meede 1.1. Eesti kui reisisihi tuntuse suurendamine;
   b) Meede 1.2. Turundustegevuste toetamine;
   c) Meede 1.3. Siseturisim võimaluste tutvustamine Eesti elanikele;
2) turismi tootearenduse edendamine (teadlikkuse ja kvaliteedi kasv, mitmekülgset uuenduslikud tooted ja tegevused, koostöövörgustike loomine). Riik investeeris läbi kuue meetme antud eesmärgi täitmiseks 151 miljonit eurot
   a) Meede 2.1. Üleriigilise tähtsusega kultuuri- ja turismiobjektide väljaarendamine;
b) Meede 2.2. Kohaliku külastuskeskkonna arendamine;
c) Meede 2.3. Rahvusvahelisest konkurentsivöimist tõstvate turismitoodete toetusprogamm erasektorile;
d) Meede 2.4. Turismiasjaliste teadlikkuse tõstmine ja juhtimiskvaliteedi edendamine;
e) Meede 2.5. Säästva turismi edendamine;
3) Meede 2.6. Turismihariduse edendamine;
4) turismiinfosüsteemide arendamine. Riik investeeris läbi nelja meetmi eesmärgi täitmiseks ca 12 miljonit eurot
   a) Meede 3.1. Turismiinfo jaotuskanalite arendamine;
   b) Meede 3.2. Külastuskeskuste loomise toetamine tömbekeskustesse;
   c) Meede 3.3. Turismiinfoandmebaasi arendamine;
   d) Meede 3.4. Viidasüsteemi täiustamine.


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

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

2. TEOORIATE KÄSITLUS

2.1. Ressursipõhine teooria


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

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

Ettevõttepõhine teooria vaidab, et suurepärased majandustulemused ja konkurentsieelis saavutatakse siis, kui ettevõtte valib uued tootmisharu ja/või muudab nende struktuuri, valib ühe kolmest üldisest strateegiast ja juhib oma tegevust väärusahelas (Hunt, Madharavam 2006, 98-99). Ressursipõhine teooria keskendub aga ettevõtte sisestele
oskustele ja võimekustele ning vaatlub kuidas läbi ressursside tagada ettevõtte konkurentsieelistent.


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

Kui ressursipõhise teooria käsitluse alusel tuleb ettevõtetele üle leida ressursid, mis on väärtuslikud, haruldased, imiteerimatu ja asendamatu, siis ressursi-eelise teooria võtab üle samad vaated. Rõhuasetus on pandud ressurssidele, mis on piisavalt väärtuslikud ning läbi nende ressursside saavutada konkurentsieelis ja suurepärased majandustulemused (Hunt, Madharavam 2006, 98).

Töö autor leiab, et ressursipõhine teooria on väga efektiivne ja kasulik ettevõtetele, aidates leida õiged suuna strateegilise plaani koostamisel. Teooria kohaselt on väärtusliku ja haruldase suuna strateegilise plaani koostamisel. Teooria kohaselt kasutab üles leides ning seda efektiivselt kasutades, saab luua väärtuslik turupakkumise, mida võib nimetada konkurentsieeliseks.

Turismiressurssse võib liigitada mitmel viisel. Üheks võimaluseks on liigitada neid kolme olulise rühma (Ibid):
1) loodusressurss: maastikud, mäed, jõed, järved, meri, rannad, taimestik, loomastik jne;
2) ajaloo- ja kultuuripärand: ajaloo- ja kultuuriloolised paigad, lossid, kindlused, muuseumid jne;
3) rahvuslikud tavad: folkloor, käsitöö, traditsioonid jne.


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

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

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

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

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

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

2.2. Dünaamilise võimekuse teooria

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


Dünaamilisi võimekusi on defineeritud ka kui ettevõtte võimekust pidevalt avastada ja kujundada uusi ärilisi võimalusi, neid realiseerida ning sellest tulenevalt pidevalt rekonfigureerida ettevõtte olemasolevaid varasid (Teece 2007). Mõned dünaamilised võimekused täiendavad ettevõtte ressursse, teised on aga fokusseeritud ressursside ümberseadistusele ettevõttes. Näiteks tootearenduse protsessi võib pidada ettevõtte siseseks
võimekuseks, mis täiendab ressursibaasi, st ettevõtte juhid kombineerivad oma teadmisi ning oskuseid varasemate kogemustega, et toota uusi tooteid ja teenuseid (Eisenhardt, Martin 2000).


Breznik ja Lahovnik toovad välja oluliste dunumaalisite võimekuse ja juhtimisvööme, turunduse, tehnoloogia ja toodete arenduse, innovatiivsuse ja inimmeeressursete seotud võimekused (2014, 459).


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


1) juhtimisvõime;
2) ärivõimaluste määrkamine;
3) välisfinantseeringute leidmine;
4) turismitoodete ja teenuste arendamine/haldamine:
   a) toitlustuseenuste ja-toodete arendus/haldus;
b) majutuseenuste arendus/haldus;
c) reisieenuste arendus/haldus;
d) konverentsieenuste arendus/haldus;
e) taastusravi teenuste ja-toodete arendus/haldus;
f) giidieenuste, giidi-tõlkteenuste ja reisijaate teenuste arendus/haldus.
5) innovatiivsus;
6) koostöövõrgustike loomine/haldus;
7) uute kliendisegmentide avastamine;
8) turundus;
9) müük;
10) kvaliteedi juhtimine;
11) strateegiline juhtimine;
12) rahvusvahelistumine;
13) personali rahulolu tagamine;
14) personali arendus.
15) kliendiühiskond tulevate tagamine;
16) infrastruktuuri arendus/haldus;
17) turvalisuse tagamine;
18) meditsiiniabi kättesaadavuse tagamine.

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

2.3. Konkurentsieelise teooria

Konkureerimise vorm ja konkurentsieelise kujundamine on üheks põhiliseks teguriks ettevõtte elluajamise tagamisel. Iga ettevõtte loomisel on oluline leida konkurentsieelis, millega koostada valitud segmendile turupakkumine. Selgitamaks ressursi- ja võimekusepõhist konkurentsieelis, uurib autor konkurentsieelise teooriaid. Teooriad kirjeldavad, kuidas saavutada konkurentsieelis ja seeläbi parimad majandustulemused.
1) läbi tegutsemisefektiivsuse – teha sama, mis konkurendid, kuid teha seda efektiivsemalt, st kiiremini, parema kvaliteediga, väiksema kuluga;
2) läbi strateegilise positsioneerumise – teha midagi sellist, mida konkurendid ei tee.


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

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

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

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

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

3. UURINGU MEETOD, VALIM JA KORRALDUS

3.1. Uuringu meetod


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

3.2. Uuringu valim

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


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

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

Üldkogumile edastati palve uuringus osalemiseks e-posti teel esmakordselt 25.02.2015. Kuna osalemisprotsent pärast esmakordset palve saatmist oli kõigest 1,10%,
saadeti üldkogumile 04.03.2015 korduspälve uuringus osalemiseks ning uuring suleti 20.03.2015. Uuringus osalemiseks anti ettevõtjatele aega kokku 24 kalendripäeva.

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

3.3. Uuringu korraldus


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

Selleks, et uurida tulemusi tegevusvaldkonniti, paluti teises uurimisküsimuses täpsustada ettevõtte põhitegevusvaldkond või -valdkonnad. Tegevusvaldkonnad liigitati vastavalt Turismiseaduse §2 lõike 2 kohaselt turismiteenuste osutamise liikide järgi (Turismiseadus, § 2 lg 2):
1) reisiettevõtja poolt reisiteenuse osutajateks;
2) majutus- ja toitlustuseenuse osutajateks;
3) majutusteenuse osutajateks;
4) konverentsiteenuse osutajateks;
5) majutus- ja taastusravi teenuse osutajateks;
6) giiditeenuse, giidi-tõlgiteenuse ja reisisaatja teenuse osutajateks.
Avatud küsimusega paluti kolmandas küsimuses täpsustada lisaks põhitegevusele ka lisategevused. Lisategevused rühmitab autor tulemustes „muu“ tegevuste alla.

Kuna autori üheks eesmärgiks on vörrelda Lääne-Eestis tegutsevaid turismiettevötteid ülejäänud Eesti maakondades tegutsevate turismiettevööteteega, paluti neljandas valikvastustega küsimuses täpsustada ettevõtte tegutsemispiirkond Eestis. Lääne-Eesti ja ülejäänud Eesti turismiettevõtete võrdlemiseks jagas autor Eesti maakonnad kahte suuremasse rühma:
1) Lääne-Eesti: Läänemaa, Pärnumaa, Hiiumaa ja Saaremaa;

Paljud maakonnad ja ka Eesti tervikuna teeb suuri jõupingutusi hooajalisuse vähendamiseks või hooaja pikendamiseks. Kuna hooajalisus tekitab hoonete ja muu varade koormusel hüppelisi ebatasasteid soovis autor väärtada küsimuses kaardistada hooajalisuse probleemi Eesti turismiettevõtjate hulgas. Selleks paluti valikvastustega küsimuses hinnata hooajalisuse probleemi kas olemaolevaks või puuduvaks.


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

1) 1-reessurss/võimekus puudub ettevõttes;
2) 2-reessurss/võimekus olemas ettevõttes, kuid toimib kehvasti;
3) 3-reessurss/võimekus olemas ettevõttes ning toimib keskmiselt;
4) 4-reessurss/võimekus olemas ettevõttes ning toimib hästi;
5) 5-reessurss/võimekus olemas ettevõttes ning toimib tugevalt.
Viie palli skaalat kasutati, kuna väiksem skaala tundus autori hinnangul olevat tulemuste analüüsimiseks ebapiisav ning üle viie palli skaala liiga detailne ja vastajaid segadusse ajav.


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

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

1) Põllumajanduse registrite ja Infosüsteemi Ainet (PRIA);
2) Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS);
3) Keskkonna Investeeringute Keskus (KIK);
4) Maaelu Edendamise Sihtasutus (MES);
5) KredEx;
6) Maavalitsus;
7) Töötukassa.

Summa vahemikud sätestas autor lihtsustamaks vastamist alljärgnevalt:

1) 1-10 000 eurot;
2) 10 001 – 30 000 eurot;
3) 30 001 - 50 000 eurot;
4) 50 001 - 100 000 eurot;
5) 100 001 – 300 000 eurot;
6) 300 0001 - 500 000 eurot;
7) 500 001 – 1 000 000 eurot;
8) üle 1 miljoni eurot.

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

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

Investeeringu mõju kasumile ja käibele paluti hinnata autori poolt koostatud protsentuaalsetes vahemikes: 1-10%, 11-20%, 21-40%, 41-50%, 51-70%, 71-100%, üle
100%. Samuti oli võimalus märkida, et investeeringu mõju käibele, kasumile puudus, käive ja/või kasum hoopis vähenes pärast investeeringute tegemist või ei osatud hinnata investeeringu mõju käibele ja kasumile.

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

Järgnevas peatükis analüüsib autor uuringu valimi poolt saadud vastuseid, leiab vastused uurimisküsimustele, vastavalt uuringu meetoditele.
4. RESSURSSIDE JA VÕIMEKUSTE ARENDUSSE TEHTUD INVESTEERINGUTE MÕJU TULEMUSTELE: EESTI TURISMIETTEVÕTETE NÄITEL

4.1. Tulemused ja analüüs

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

Õiguslikust vormist lähtudes on valdav osa, 71,43%, uuringus osalenest osaühingud, 16,81% füüsilisest isikust ettevõtted (FIE) ning 8,40% osalenest määrised õiguslikus vormiks muu, st kas sihtasutuse, mittetulundusühistu vms ning 3,36% vastanute on aktsiaseltsid (vt joonis 10).

Joonis 10. Uuringus osalenud ettevõtted õiguslikust vormist lähtudes
Osaühing on enimlevinud ettevõltusvorm Eestis, kuna teda on lihtne ja kiire registreerida äriregistrisse, nõutud osakapital on suhteliselt madal (2500 eurot) ning osanikel puudub isiklik varaline vastutus osaühingu kohustuste eest. Osaühingu registreerimist lihtsustab see, et alates 01.01.2011 saab osaühinguid asutada ilma osakapitali sissemakseta (Ärideasustik, § 2, § 3, § 136, § 222). Käesoleva uuringu tulemustest näeme, et Eesti turismiettevõtete seas on samuti eelistatud õiguslikult registreerida end äriregistrisse osaühinguna. Aktsiiaselt isiklik esindus puudub on mitmetasandilise juhtimisstruktuuriga ja kõrgeima kapitalinõudega (vähemalt 25 000 eurot) ettevõltusvorm. Samuti puudub aktssionääridel, nii nagu osanikel, isiklik varaline vastutus osaühingu kohustuste eest. FIE on ettevõltusvorm, mis sobib kõige paremini neile, kes alustavad tegevust üksi või koos perega. Samuti puudub FIEdel minimaalse kapitali nõue, kuid FIE vastutab ettevõtlusega tekkinud kohustuste eest kogu oma isikliku varaga. Kuna Eesti turismiettevõtete tegevus sõltub väga palju hooajast, võimaldab näiteks FIEks olemine peatada ajutiselt oma tegevus, teatades äriregistrile ajavahemiku, millal ettevõte ei tegutse (Ibid).


Uuringus osalejatest on kõige enam esindatud just majutussektor: 49,58% osalejatest osutab majutusteenust ning 42,86% pakub lisaks majutusteenusele ka toitlustamise võimalusi (vt joonis 11). Lisaks osutab 22,69% uuringus osalejatest konverentsiteenust ning 9,24% ettevõtetest on giidi-, giidi-tõlgiteenust ja/või reisisaatja teenust osutavad ettevõtted. Kõigest 1,68% ettevõttjatest pakub lisaks majutusteenusele ka taastusraviteenuseid. Rohkem kui ühe teenuse liigi osutamisega tegeles kõigist 119st vastajast 30,81%. Uuringus osalejate hulgas on
veel neliteist ettevõtet, kes pakuvad turistidele aktiivse puhkuse veetmise võimalusi, neli rendi- ja saunateenuse osutajat, kaks muuseumit, üks käsitööga tegelev ettevõte ja üks ettevõte, kes osutab ainult toitlustusteenust, moodustades 18,49% kõikidest uuringus osalejatest. Autor liigitas need ettevõtted „muu teenuse osutaja“ alla.

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

Lähtudes sellest, et uuringus osalejatest on enim esindatud majatus- ja toitlustusteenuste pakkujad, esindavad uuringu küsitluse tulemused pigem majatus- ja toitlustusteenuseid osutavate turismiteevõtete arvamusi.

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

41

![Diagram](image1)

Joonis 12. Uuringus osalenud ettevõtete sõltuvus hooajalisusest


![Diagram](image2)

Joonis 13. Uuringus osalenud ettevõtjad soo ja vanuse järgi

42

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

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Mees</th>
<th>Naine</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Külastajate arv</td>
<td>-0.053</td>
<td>0.053</td>
</tr>
<tr>
<td>Käive</td>
<td>0.110</td>
<td>-0.110</td>
</tr>
<tr>
<td>Kasum</td>
<td>0.021</td>
<td>-0.021</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabel 2. Korreletsioonianalüüüs: mees- ja naisjuhtide poolt perioodil 2006-2013 tehtud investeeringute seos külastajate arvuga, käibe ja kasumiga

<table>
<thead>
<tr>
<th>Investeeringu summa (p=0,673)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>sugu</td>
</tr>
<tr>
<td>Mees</td>
</tr>
<tr>
<td>Naine</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

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

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

Joonis 14. Uuringus osalenud ettevõtted tegutsemispiirkonna ja töötajate arvust lähtuvalt


<table>
<thead>
<tr>
<th>Ressursi nimetus</th>
<th>Toimivuse keskmine</th>
<th>Olulisuse keskmine</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Finantskapital, ettevõtte varad</td>
<td>2.564</td>
<td>0.277</td>
</tr>
<tr>
<td>Loodusressurss</td>
<td>3.055</td>
<td>0.328</td>
</tr>
<tr>
<td>Kultuuripärand</td>
<td>2.906</td>
<td>0.067</td>
</tr>
<tr>
<td>Infrastruktuuri olemasolu</td>
<td>3.462</td>
<td>0.202</td>
</tr>
<tr>
<td>Läbirää Edmund tegevused, üritused</td>
<td>2.801</td>
<td>0.076</td>
</tr>
<tr>
<td>Kaubanduskeskuste olemasolu</td>
<td>2.161</td>
<td>0.034</td>
</tr>
<tr>
<td>Küünlislahkus</td>
<td>4.319</td>
<td>0.185</td>
</tr>
<tr>
<td>Kvaliteetse toodang/teenus</td>
<td>3.941</td>
<td>0.454</td>
</tr>
<tr>
<td>Koostöövõrgustik</td>
<td>2.966</td>
<td>0.269</td>
</tr>
<tr>
<td>Piirkonna turundus</td>
<td>2.913</td>
<td>0.210</td>
</tr>
<tr>
<td>Strateegia olemasolu</td>
<td>2.957</td>
<td>0.101</td>
</tr>
<tr>
<td>Inimressursi olemasolu, sh selle kompetentsus</td>
<td>3.056</td>
<td>0.416</td>
</tr>
<tr>
<td>Konkurents piirkonnas, oma tu turundmine</td>
<td>3.559</td>
<td>0.076</td>
</tr>
<tr>
<td>Asukoha eelis</td>
<td>3.470</td>
<td>0.555</td>
</tr>
<tr>
<td>Konkurentsivöimeline hind</td>
<td>3.720</td>
<td>0.160</td>
</tr>
<tr>
<td>Turvalisus, omavalitsuse toetus</td>
<td>3.278</td>
<td>0.092</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabel 4. Uuringus osalenud Eesti turismiettevõtjates toimivate ja oluliseks ehitavate võtmereressurssideks peetud ressursside keskmised († - on märgistatud kolm kõige tugevamalt toimivat ja kolm kõige olulisemaks peetud ressurssi; * - märgiga on märgistatud kolm kõige nõrgemalt toimivat ja kolm kõige ebaoolulisemaks peetud ressurssi)

hinnanud finantskapitali, sh varade olemasolu tugevamalt toimivaks, kuid ressurss siiski toimib kehvasti kogu Eestis.

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

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

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

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Võimekuse nimetus</th>
<th>Toimivuse keskmine</th>
<th>Olulisuse keskmine</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Juhtimisvõime</td>
<td>3.597</td>
<td>0.336</td>
</tr>
<tr>
<td>Arivõimaluste märkamine</td>
<td>3.169</td>
<td>0.252</td>
</tr>
<tr>
<td>Välisfinantseeringute leidmine</td>
<td>1.667</td>
<td>0.118</td>
</tr>
<tr>
<td>Turismitoodete ja teenuste arendamine/haldamine</td>
<td>2.179</td>
<td>0.167</td>
</tr>
<tr>
<td>Innovatiivsus</td>
<td>2.634</td>
<td>0.126</td>
</tr>
<tr>
<td>Koostööörgustike loomine/haldus</td>
<td>2.531</td>
<td>0.076</td>
</tr>
<tr>
<td>Uute kliendisegmentide avastamine</td>
<td>2.533</td>
<td>0.067</td>
</tr>
<tr>
<td>Turundus</td>
<td>2.948</td>
<td>0.454</td>
</tr>
<tr>
<td>Müük</td>
<td>2.932</td>
<td>0.210</td>
</tr>
<tr>
<td>Kvaliteedi juhtimine</td>
<td>2.850</td>
<td>0.092</td>
</tr>
<tr>
<td>Strateegiline juhtimine</td>
<td>2.704</td>
<td>0.017</td>
</tr>
<tr>
<td>Rahvusvahelistumine</td>
<td>2.324</td>
<td>0.092</td>
</tr>
<tr>
<td>Personali rahuolul tagamine ja personali arendus</td>
<td>3.152</td>
<td>0.067</td>
</tr>
<tr>
<td>Klientide rahuolul tagamine</td>
<td>4.000†</td>
<td>0.454*</td>
</tr>
<tr>
<td>Infrastruktuuri arendus/haldus</td>
<td>2.627</td>
<td>0.025</td>
</tr>
<tr>
<td>Turvalisuse ja meditsiiniabi kättesaadavuse tagamine</td>
<td>3.484†</td>
<td>0.038</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabel 6. Uuringus osalenud Eesti turismiettevõttes toimivate ja oluliseks ehk tuumvõimekusteks peetud võimekuste keskmised († - on märgistatud kolm kõige tugevamalt toimivat ja kolm kõige olulisemaks peetud võimekust; * - on märgistatud kolm kõige nõrgemalt toimivat ja kolm kõige ebaolulisikaks peetud võimekust)

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

Tooman, Hottenrott ja Peters peavad finantsressursi olemasolu üheks peamiseks ressursiks innovaatiliste projektide elluviimisel ja turismi arendamisel (Tooman 2010, Hottenrott, Peters 2012). Tulemustest näeme, et välisfinantseeringute leidmise võimekus on puudusena välja toodud, kuid oluliseks seda konkurentsieelise tagamisel ei ole peetud. Arvestades käesolevas uuringus osalenud ettevõtete investeeringute tegijate suurt osakaalu (92,44%), võib autoril hinnangul tulemus tulla sellest, et välisfinantseeringute leidmine on
ajamahukas ning spetsiifilisi teadmisi nõudev protsess ning tihtipeale ettevõtte juhitud kasutavad selleks sisseostetavat teenust.


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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Arvõimaluste märkamine (p=0,123)</th>
<th>Vastajate arv</th>
<th>Keskmine</th>
<th>Dispersioon</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Lääne-Eesti</td>
<td>58</td>
<td>3,034</td>
<td>1,1567</td>
</tr>
<tr>
<td>Ülejäänud Eesti</td>
<td>55</td>
<td>3,309</td>
<td>0,5878</td>
</tr>
<tr>
<td>Innovatiivsus (p=0,0467)</td>
<td>Lääne-Eesti</td>
<td>53</td>
<td>2,717</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ülejäänud Eesti</td>
<td>53</td>
<td>2,566</td>
</tr>
<tr>
<td>Turvalisuse ja meditsiiniabi kättesaadavuse tagamine (p=0,176)</td>
<td>Lääne-Eesti</td>
<td>56</td>
<td>3,571</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ülejäänud Eesti</td>
<td>54</td>
<td>3,361</td>
</tr>
<tr>
<td>Personali rahulolu tagamine ja personali arendus (p=0,413)</td>
<td>Lääne-Eesti</td>
<td>55</td>
<td>3,109</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ülejäänud Eesti</td>
<td>54</td>
<td>3,250</td>
</tr>
<tr>
<td>Juhtimisvöime (p=0,161)</td>
<td>Lääne-Eesti</td>
<td>59</td>
<td>3,475</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ülejäänud Eesti</td>
<td>55</td>
<td>3,673</td>
</tr>
<tr>
<td>Turismitoodete ja teenuste arendamine ja haldamine (p=0,037)</td>
<td>Lääne-Eesti</td>
<td>57</td>
<td>2,200</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ülejäänud Eesti</td>
<td>55</td>
<td>2,216</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

Tulemustest näeme, et ülejäänud Eesti turismiettevõtetel on võrreldes Lääne-Eesti turismiettevõteega tugevam juhtimisvöimekus, suurem võimekus märgata arvõimalusi ning tagada personali rahulolu ja personali arendust. Samas Lääne-Eestis turismiettevõtted on võrreldes ülejäänud Eesti turismiettevõteega innovaatilised ja turvalised.
Vaatamata sellele, et 119-st uuringus osalenud ettevõtted märkis 47,06% ettevõtetest puuduolevaks ressursiks finantskapitali olemasolu ja 60,50% ettevõtetest tõid välja välisinvesteeringute leidmise võimekuse puuduse (vt lisa 8 ja lisa 9), tegi perioodil 2006-2013 ressursside ja võimekuste arenduseks investeeringuid kõigist 119-st vastajast 110 ehk 92,44% ning 5,98% kasutas investeeringute tegemiseks rohkem kui ühte allikat. 46,15% investeeringutest tehti toetuste abiga, 43,59% omakapitali ning 10,26% laenukapitali abiga (vt tabel 8).

<table>
<thead>
<tr>
<th>Finantseeringu allikas</th>
<th>Investeeringu teinud ettevõtete arv</th>
<th>Investeeringute osakaal</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Laenukapital</td>
<td>12</td>
<td>10,26%</td>
</tr>
<tr>
<td>Omakapital</td>
<td>51</td>
<td>43,59%</td>
</tr>
<tr>
<td>Toetused</td>
<td>54</td>
<td>46,15%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Toetuste rakendusüksused</th>
<th>Toetust saadud kordade arv</th>
<th>% toetustest</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>PRIA</td>
<td>44</td>
<td>43.56%</td>
</tr>
<tr>
<td>EAS</td>
<td>22</td>
<td>21.78%</td>
</tr>
<tr>
<td>KIK</td>
<td>11</td>
<td>10.89%</td>
</tr>
<tr>
<td>MES</td>
<td>8</td>
<td>7.92%</td>
</tr>
<tr>
<td>KredEx</td>
<td>1</td>
<td>0.99%</td>
</tr>
<tr>
<td>Maavalitsus</td>
<td>5</td>
<td>4.95%</td>
</tr>
<tr>
<td>Töötukassa</td>
<td>10</td>
<td>9.90%</td>
</tr>
<tr>
<td>Kokku</td>
<td>101</td>
<td>100%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

Kõik 110 turismiettevõtted, kes tegid perioodil 2006-2013 investeeringuid ettevõtte ressursside ja võimekuste arenduseks, täpsustas tehtud investeeringu summa vahemiku. Kõige enam tehti investeeringuid summas kuni 10 000 eurot, moodustades 31,25% kõikidest tehtud investeeringutest. 18,75% investeeringutest jäi vahemikku 10 001 ja 30 000 eurot ning
12,50% 30 001 ja 50 000 euro vahemikku. 13,39% uuringus osalenud ettevõtetest teki investeeringuid summas 50 001 kuni 100 000 eurot, 15,18% summas 100 001 kuni 300 000 eurot ning 6,25% ettevõtetest teki investeeringu summas 300 001-500 000 eurot. Kaks tehtud investeeringutest jäid 500 001 ja 1 miljoni euro vahele ning üks tehtud investeeringutest ületas miljonit eurot (vt tabel 10).

<table>
<thead>
<tr>
<th>Investeeringu summa</th>
<th>Investeeringute tegijate arv</th>
<th>% investeeringute tegijates</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1-10 000€</td>
<td>35</td>
<td>31,25%</td>
</tr>
<tr>
<td>10 001-30 000€</td>
<td>21</td>
<td>18,75%</td>
</tr>
<tr>
<td>30 0001-50 000€</td>
<td>14</td>
<td>12,50%</td>
</tr>
<tr>
<td>50 001-100 000€</td>
<td>15</td>
<td>13,39%</td>
</tr>
<tr>
<td>100 001-300 000€</td>
<td>17</td>
<td>15,15%</td>
</tr>
<tr>
<td>300 000-500 000€</td>
<td>7</td>
<td>6,25%</td>
</tr>
<tr>
<td>500 001-1mln</td>
<td>2</td>
<td>1,79%</td>
</tr>
<tr>
<td>Üle 1 mln euro</td>
<td>1</td>
<td>0,89%</td>
</tr>
<tr>
<td>Kokku</td>
<td>112</td>
<td>100%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabel 10. Perioodil 2006-2013 tehtud investeeringute mahud


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

4.2. Investeeringute mõju analüüs

Kõikidest uuringus osalenud ettevõtetest, kes tegid perioodil 2006-2013 ressursside ja võimekustesse arenduseks investeeringuid, vastas 54,62%, et investeering on avaldanud positiivset mõju müügiedule (vt joonis 15). 50,42% ettevõtetest vastasid, et külastajate arv on
tõusud tänu tehtud investeeringutele rohkem kui 10%-i. 31,93% investeeringute tegijatest leidis, et müügiedu kasv on prognoositud tulemist väiksem ning 23,53% vastajatest leidis, et külastajate arvu kasv on prognoositud kasvust väiksem. Tehtud investeering müügiedu kasvatada ei aidanud 8,40%-l ettevõtetest ning 10,92% arvas, et külastajate arvu tehtud investeering kuidagi ei mõjutanud. Investeeringute negatiivset mõju töid välja 3,36% investeeringute tegijatest ning mõju külastajate arvu kasvule ja müügiedule ei osanud hinnata vastavalt 11,76% ja 5,04% uuringus osalenud ettevõtetest.

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


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

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

Ressurssidest kõige enam aitab tõsta külastajate arvu (R²=0,194) kultuuripärandi olemasolu (β=0,138), kuid käibele (R²=0,136) ja kasumile (R²=0,122) nimetatud ressurss mõju ei avalda või avaldab mõju lausa negatiivselt. Dwyer ja Kim on nimetanud kultuuripäranding radomuls turismi soodustavaks, millega saab ka käesoleva uuringu tulemustest lähtudes nõustuda (2003). Kuna traditsioonilise ettevõtte eesmärk on siiski teenida kasumit, siis näeme regressioonianalüüsi tulemusel põhjust, miks turismiettevõtjad ise kultuuripärandi olemasolu oluliseks ei pea.

Inimressursi ja selle kompetentsuse olemasolu peab lisaks Toomanile kõige olulisemaks turismiressursiks ka Eesti turismiettevõtjad ning tulemustest näeme, et
inimressurss ja selle kompetentsuse olemasolu aitab oluliselt tõsta nii ettevõtte külastajate arvu ($\beta=0,116$) kui ka kasumit ($\beta=0,207$) (2010).

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

Käesolevast tulemusest näeme, et koostöövõrgustiku olemasolu vähendab külastajate arvu ja ka käivet, kuid aitab suurendada kasumit ($\beta=0,184$). Dudensing peab ettevõtte vahelist koostööd olulisema käitumisena ja arenemisena (Dudensing 2011, 1454). Seppälä-Esseri hinnangul aitab koostöö suurendada sihtkoha konkurentsid võimaldades klientide rahulolu sihtkohas (Seppälä-Esser, Airey, Szivas 2009, 182). Tulemus võib olla tingitud sellest, et koostöö tagajärjel me reklaamime end koos konkurentidega ning risk klienti kaotada on olema ja tõenäoline - mis iganes põhjusel, me võime klienti jaoks tunduda vähematraktiivsem. Sama aitab koostöö hoida kokku kulusi ning teha odavamalt suuremamahulisi reklaame.

Dwyer ja Kim nimetavad infrastruktuuri turismi tagavaks ressursiks ning käesoleva tulemusest näeme, et infrastruktuuri olemasolu külastajate arvu mõjutamise kaudu kääbeldavate (β=0,248) ja kasumile (β=0,459) avaldab väga oluliselt positiivset mõju (2003). Elektri, vee, kanalisatsiooni, korras teede, parkide, spordikeskuste jne olemasolu on tänasepäevast külastajatele elementaarne ning ilma nimitatud ressurside tõttu ei saa külastajate konkurride kaotada. Tugevalt toimiva infrastruktuuri korral on ettevõtetele võimalik pakkuda kallimat ja kvaliteetsemat teenust, mis aga võimaldab tagada suurema kasumeta kaibet ning kasumi.

Pelgalt asukoha eelisele lootma jäädes ei saavuta ettevõtte kindlasti külastajate arvu kasvu ($\beta=-0,104$), kuid aga aitab asukoha eelise olemasolu tõsta oluliselt ettevõtte käivet ($\beta=0,246$). Dwyer ja Kim nimetavad asukoha eelise olemasolu kui olukorrast tingitud.
ressurssi (2003). Hea asukoht on ettevõtlusele soodne pinnas ning soodustab konkurentide juurde tekkimist ning seetõttu peavad ettevõtjad tegema suuremaid pingutusi konkurentide võitmiseks. Hea asukoha olemasolul, näiteks mere-ääres kuurortipiirkonnad, saavad ettevõtted küsida klientidelt kõrgemat hinda, pakkuda hinnalisemaid teenuseid (nt spaad), mille abil on võimalik kasvatada ettevõtte käivet, kuid mis ei pruugi teenuste ja toodete kalli omahinna tõttu avaldada positiivset mõju kasumile.


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

Strateegia olemasolu oli üks kolmest ressursist, mis mõjutas 2010. aastal Austraalia ettevõtete tulemusi positiivselt (Simon 2010), kuid kässelevas uurimuses näeme, et ettevõtetele, kellel toimis tuugevalt strateegia, külastajate arv (β=−0, 186) hoopis vähenes. Kui keskenduda ainult oleasolevatesse ressurssidesse ja ei looda uusi võimalusi, et laiendada tulevikuväljakaevateid, on konkurentsieelise saavutmine väga raske (Alas 2001). Arendustegevusi tuleb teha vastavalt turumuutuste ja kliendi vajadustele, eesmärgist jäigalt kinni hoidmine võib takistada ettevõtte edasist arengut.

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

Tabel 11. Regressioonianalüüs: ressursside mõju külastajate arvule, käivele ja kasumile († - on märgistatud kolm positiivsemalt külastajate arvu, käivet ja kasumit mõjutanud ressurssi; †-märgiga on märgistatud kolm kõige negatiivsemalt külastajate arvu, käivet ja kasumit mõjutanud ressurssi)

Võrreldes Eesti turismiettevõtete tulemuslikkust kõige enam mõjutanud ressursse piirkonniti - Lääne-Eesti vs ülejäänud Eesti, näeme, et inimressurss ja selle kompetentsus toimib ülejäänud Eestis tugevamalt kui Lääne-Eestis. Samas infrastruktuuri olemasolu toimib...
Lääne-Eesti turismiettevõtete võrreldes ülejäänud Eesti turismiettevõtetega tugevamalt. Koostöövõrgustiku osas piirkonna märgatavaid erinevusi ei ole (vt tabel 12).

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Vastajate arv</th>
<th>Keskmine</th>
<th>Dispersioon</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Inimressurs, sh selle kompetentsus (p=0,304)</td>
<td>Lääne-Eesti 59</td>
<td>2,949</td>
<td>0,9715</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ülejäänud Eesti 55</td>
<td>3,136</td>
<td>0,9024</td>
</tr>
<tr>
<td>Koostöövõrgustik (p=0,950)</td>
<td>Lääne-Eesti 59</td>
<td>2,931</td>
<td>1,3987</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ülejäänud Eesti 53</td>
<td>2,945</td>
<td>1,5340</td>
</tr>
<tr>
<td>Infrastruktuuri olemasolu (p=0,187)</td>
<td>Lääne-Eesti 59</td>
<td>3,525</td>
<td>1,1157</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ülejäänud Eesti 55</td>
<td>3,273</td>
<td>0,9428</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

Järgnevalt analüüsides võimekusi (vt tabel 13) näeme, et ärivõimaluste märkamise võimekuse olemasolu ettevõttes avaldas positiivset mõju nii külastajate arvule (β=0,328; p<0,05), käibele (β=0,53) kui ka kasumile (β=0,426). Kuna turismisektor on pidevas muutuses – muutuvad nii inimeste vajadused kui ka nende rahuldamise viisid, suudavad edukalt toime tulla vaid need ettevõtted, kes näevad muutustes uute ärivõimaluste esilekerkimist. Ettevõtted, kes julgevad nii väärtusest ja eelkõigest ebaõnnestumistest ja sillutavad teed läbi ebaõnnestumiste tulevastele onnemustele, ärivõimalusi märgata on jõukohane paljudele juhtidele, kuid neist äriliselt elujõulu rakendusi vormistada onlub takistavaid. Ärivõimalusi märgata võimaldab positiivset mõju külastajate arvule. Walsh, Lynch ja Harrington nimetavad innovatiivsuse tekitades DNA-ks, kuna innovatiivsust on konkurendidel äärmiselt keeruline kopieerida (Walsh, Lynch, Harrington 2011). Piir innovatsiooni ja muutuste vahel on vaid kujuteldav. Kui teeme täna midagi natute teisiti ja saame varasemast mõnevõrra parema tulemuse, siis nimetame me seda muutuseks. Kui teeme täna midagi sootuks teisiti või hoopis midagi muud, siis saame mõlemaselt parema tulemuse, siis nimetame me seda innovatsiooniks. Mõlemal juhul on ajendiks soov teha asju teisiti, mis tuleneb rahulolematusest olemasolevaga ja nõuab oskust harjumuspäristest mõtetemallidest välja murda. Tulemustest näeme, et innovatiivsus aitab suurendada märgatavalt külastajate arvu, tekitades seejuures käibe kasvu, kuid kasumitteenimisel olulist mõju ei avada. Tulemust võib
põhjendada sellega, et innovatiivsete projektide elluviimine on reeglina kallis ning selle tagasiteenimine pikaajaline protsess.

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


Juhtimisvõime olamasolu ettevõttes mõjutas negatiivselt nii küllastajate arvu ($\beta=0,328$), käivet ($\beta=-0,881$; $p<0,05$), kui ka kasumit ($\beta=-1,245$; $p<0,01$). Kuna uuringus osalejatest 94,8% olid alla kümne töötajaga ettevõtted, võib eeldada, et uuringus osalenud ettevõtted on suuremalta jaht kas ühe juhatuse liikme või juhatuse liige ja ettevõtte omanik on sama isik. On oht, et omanikud ei suuda distantseeruda ja hakkavad aktiivselt sekkuma juhatuse ja ka töötajate igapäevasesse tööööde, takistades sellega ettevõtte arengut. Juhi peamiseks ülesandeseks peab olema aru saada, millised takistused segavad töötajatel oma tööd paremini teha. Tihtipeale ettevõttes, kus omanik ja juht on ühes isikus, ei mõelda ainult kasumi teenimisele, vaid ettevõtlusega tegeletakse, kuna see on omaniku nn elutöö. Juht ei peaks püüdma olla kõige targe, tuleb enda intuitsioone usaldades kuula inimesi enda ümber,
sõltumata nende ametipositsioonist. Professionaalsest meeskonnast ei ole kasu, kui teda ei kuulata (Trink 2014).

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

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Võimekuse nimetus</th>
<th>Külajatjate arv</th>
<th>Käive</th>
<th>Kasum</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Juhtimisvõime</td>
<td>-0.328</td>
<td>-0.881*</td>
<td>-1.245**</td>
</tr>
<tr>
<td>Ärivõimaluste märkamine</td>
<td>0.380*</td>
<td>0.563*</td>
<td>0.426*</td>
</tr>
<tr>
<td>Välisfinantseeringute leidmine</td>
<td>-0.012</td>
<td>-0.045</td>
<td>0.078</td>
</tr>
<tr>
<td>Turismitoodete ja teenuste arendamine/haldamine</td>
<td>-0.200</td>
<td>-0.054</td>
<td>-0.289*</td>
</tr>
<tr>
<td>Innovatiivsus</td>
<td>0.223*</td>
<td>0.247</td>
<td>0.065</td>
</tr>
<tr>
<td>Koostöövõrgustike loomine/haldus</td>
<td>0.112</td>
<td>0.017</td>
<td>-0.070</td>
</tr>
<tr>
<td>Üste kliendisegmentide avastamine</td>
<td>-0.103</td>
<td>-0.268</td>
<td>-0.027</td>
</tr>
<tr>
<td>Turundus</td>
<td>-0.054</td>
<td>0.754*</td>
<td>0.352*</td>
</tr>
<tr>
<td>Müük</td>
<td>-0.169</td>
<td>-0.203</td>
<td>0.238</td>
</tr>
<tr>
<td>Kvaliteedi juhtimine</td>
<td>0.108</td>
<td>-0.206</td>
<td>-0.358*</td>
</tr>
<tr>
<td>Strateegiline juhtimine</td>
<td>0.071</td>
<td>0.101</td>
<td>0.070</td>
</tr>
<tr>
<td>Rahvusvahelistedumine</td>
<td>0.112</td>
<td>0.308</td>
<td>0.158</td>
</tr>
<tr>
<td>Personal rahulolu tagamine ja personali arendus</td>
<td>-0.388*</td>
<td>-0.302*</td>
<td>0.177</td>
</tr>
<tr>
<td>Klientide rahulolu tagamine</td>
<td>0.118</td>
<td>0.575*</td>
<td>0.772*</td>
</tr>
<tr>
<td>Infrastruktuuri arendus/haldus</td>
<td>0.020</td>
<td>0.288</td>
<td>0.350</td>
</tr>
<tr>
<td>Turvalisuse ja meditsiiniabi kättesaadavuse tagamine</td>
<td>0.133*</td>
<td>-0.477*</td>
<td>0.072</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Liitsaks juhtimisvöimele ning personali rahulolu ja arenduse võimekusele mõjutab negatiivselt ettevõtte külastajate arvu (β=−200) ning kasumit (β=−0,289) turismitoodete ja teenuste arendamine ning haldamine, samuti mõjutab kasumit (kasum β=−0,358) negatiivselt


<table>
<thead>
<tr>
<th>Piirkond</th>
<th>Vastajate arv</th>
<th>Keskmise kliendirahulolu</th>
<th>Võimaluste märkamine (p=0.123)</th>
<th>Klientirahulolu tagamine (p=895)</th>
<th>Turundus (p=0.770)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Lääne-Eesti</td>
<td>58</td>
<td>3,034</td>
<td>1,1567</td>
<td>0,4714</td>
<td>1,0646</td>
</tr>
<tr>
<td>Ülejäänud Eesti</td>
<td>55</td>
<td>3,309</td>
<td>0,5879</td>
<td>0,4997</td>
<td>0,7394</td>
</tr>
<tr>
<td>Lääne-Eesti</td>
<td>58</td>
<td>3,034</td>
<td>1,1567</td>
<td>0,4714</td>
<td>1,0646</td>
</tr>
<tr>
<td>Ülejäänud Eesti</td>
<td>55</td>
<td>3,309</td>
<td>0,5879</td>
<td>0,4997</td>
<td>0,7394</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

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

Tulemustest võime järelada, et omakapitalist tehut investeering möjutab turismi ettevõtetel negatiivselt nii külastajate arvu, käivet kui ka kasumit. Laenukapitalist tehut investeeringud ei mõjutanud tulemust ning toetuste abil tehut investeeringud möjutasid tulemusi vähesel määral positiivselt. Kuna arvestuslikult peetakse kõige kallimaks omakapitali, laenurahast on kallid ka lühiajalised laenud ja krediitkaardiga kasutatud rahad ning faktooringud on tulemus igati ootuspärane. Võörkapitali, st laenude, kasutamine
finantseeringuteks on otstarbeks ainult siis, kui ettevõte on kasumlik, olles võimeline tasuma intresse ja laene. Sellisel juhul on võimalik õra kasutada finantsvöimendusest tulenevat efekti. Samas näitab korrelatsioonianalüüsi kordaja, et seos finantseeringu allikate, külastajate arvu, käibe ning kasumi vahel on väga nõrk.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Finantseeringu allikas</th>
<th>Külastajate arv</th>
<th>Käive</th>
<th>Kasum</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Laenukapital</td>
<td>-0.043</td>
<td>0.040</td>
<td>0.035</td>
</tr>
<tr>
<td>Omakapital</td>
<td>-0.107†</td>
<td>-0.067†</td>
<td>-0.054†</td>
</tr>
<tr>
<td>Toetused</td>
<td>0.107†</td>
<td>0.119†</td>
<td>0.049†</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Struktuuriüksuse nimetus</th>
<th>Külastajate arv</th>
<th>Käive</th>
<th>Kasum</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>PRIA</td>
<td>0.081</td>
<td>0.299†</td>
<td>0.162</td>
</tr>
<tr>
<td>EAS</td>
<td>0.107</td>
<td>0.069</td>
<td>0.004</td>
</tr>
<tr>
<td>KIK</td>
<td>-0.043</td>
<td>0.053</td>
<td>-0.032</td>
</tr>
<tr>
<td>MES</td>
<td>0.064</td>
<td>0.050</td>
<td>-0.015</td>
</tr>
<tr>
<td>KredEx</td>
<td>-0.065†</td>
<td>-0.015</td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>Maavalitsus</td>
<td>-0.024</td>
<td>-0.084†</td>
<td>-0.206†</td>
</tr>
<tr>
<td>Töötukassa</td>
<td>0.167†</td>
<td>0.207</td>
<td>0.199†</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

Tulemusest võib järeldada, et PRIA toetuse ja käibe (r=0,299) vahel on nõrk positiivne seos, kuid võrreldes teiste rakendusüksustega on mõju olnud kääbele kõige suurem. EAS-i poolt väljastatud toetuste mõju külastajate arvu, käibe ning kasumile puudub. Tulemus on üllatav, kuna EAS-i üheks peamiseks eesmärgiks turisminduses on suurendada Eesti kui reisisihtkohu tuntust ning Eesti turismitoodete rahvusvahelist konkurentsivõimet (EAS 2015).
Töötukassa, kelle toetuste peamine eesmärk aastateks 2007-2013 oli kvalifitseeritud tööjõu pakkumise suurendamine, mõjutas positiivselt külastajate arvu (r=0,167) ja kasumit (r=0,199). Maavalitsusest, KredExist ja KIK-ist saadud toetuste ja külastajate arvu, kasumi ja käibe vahel on olematu või kohati isegi negatiivne seos.

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Investeeringu summa</th>
<th>Külastajate arv</th>
<th>Käive</th>
<th>Kasum</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1-10 000</td>
<td>0.000</td>
<td>-0.166</td>
<td>-0.091</td>
</tr>
<tr>
<td>10001-30000</td>
<td>-0.182</td>
<td>-0.100</td>
<td>-0.060</td>
</tr>
<tr>
<td>31000-50000</td>
<td>0.079</td>
<td>-0.088</td>
<td>-0.035</td>
</tr>
<tr>
<td>50001-100000</td>
<td>-0.014</td>
<td>0.132</td>
<td>0.193</td>
</tr>
<tr>
<td>100001-300000</td>
<td>-0.047</td>
<td>0.171</td>
<td>0.034</td>
</tr>
<tr>
<td>300001-500000</td>
<td>0.223 Proposal</td>
<td>0.200</td>
<td>0.030</td>
</tr>
<tr>
<td>500001-1000000</td>
<td>-0.010</td>
<td>0.162</td>
<td>0.210 Proposal</td>
</tr>
<tr>
<td>üle 1 mljoni</td>
<td>0.051</td>
<td>0.140</td>
<td>-0.085</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

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

Uuringus osalejatest 25,21% märkis, et investeeringu mõju käibele puudub, on negatiivne või ei osanud mõju käibele hinnata ning 39,50% osalejatest märkis, et investeeringu mõju kasumile puudub, on negatiivne või ei osanud mõju kasumile hinnata.
4.3. Järeldused ja ettepanekud

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

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

Saadud tulemustest teki autor kokkuvõtvard tabelid, tuues välja kolm kõige tuvevamalt /nõrgemalt toimivat, kolm kõige olulisemaks /ebaolulisemaks peetud, kolm kõige positiivsemalt/negatiivsemalt külalastajate arvu, käivet ning kasumit mõjutanud ressursi ja võimekust (vt tabel 19 ja tebel 20).


Lisaks inimressurs ja selle kompetentsuse olemasolule mõjutas ettevõtte tulemusi positiivselt veel infrastruktuuri ja koostöövõrgustike olemasolu. Mõlemad ressursid toimivad uuringus osalenud ettevõttes keskmiselt ning oluliselt neid ressurse konkurentsieelise saavutamisel ei peeta. Kuna inimressurs ja selle kompetentsus, infrastruktuuri ja koostöövõrgustike olemasolu on uuringus osalenud ettevõttes keskmiselt toimivad ressursid, mis tagavad ettevõttele paremad majandustulemused ja seeläbi ka konkurentsieelise, soovitab autor edaspidiseid arendustegevusi planeerides mõelda esmajärjekorras nimetatud ressurside toimivuse tugevdamisele.

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

63
tulemusi, tuleb hinnata miks see käesoleval hetkel ettevõttes nii on. Kas kultuuripärand on reosurss, mida majutus ning majutus- ja toitlustusettevõtted ostavad teenusena sisse (muuseumite, kohaliku folkloori, käsitöö, vaatamisväärsuste vms näol) ilma kasumit saamata või turundust, kartes konkurente, tehakse liiga odavate hindadega? Mõlemal juhul on võimalik teha konkurentidega koostööd, sölmides nn vastastikku kasulikud kokkulepped: turundamine ühtsete tingimuste alusel, müüme konkurentide tooteid/teenuseid, mida ise külalastajatele ei paku, tingimusel, et see on ettevõttele kasulik jne. Tulemustest näeme, et koostöö ei ole käesoleval hetkel tugevalt toimiv reosurss, samuti ei peeta seda oluliseks, kuid reosurss möjutab tugevalt ettevõttele kasumit.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ressursi nimetus</th>
<th>Toimiv</th>
<th>Oluline</th>
<th>KA</th>
<th>Käive</th>
<th>Kasum</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>+</td>
<td>-</td>
<td>+</td>
<td>-</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>Finantskapital, ettevõtte varad</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Loodusressurss</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kultuuripärand</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Infrastruktuuri olemasolu</td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Läbimõeldud tegevused, üritused</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Kaubanduskeskuste olemasolu</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Külalislahkus</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kvaliteetne toodang/teenus</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Koostöövörgustik</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Piirkonna turundus</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Strateegia olemasolu</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Inimressursi olemasolu, sh selle kompetentsus</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Konkurents piirkonnas, oma turu tundmine</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Asukoha eelis</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Konkurentsivöimeline hind</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Turvalisus, omavalitsuse toetus</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

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

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

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

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


Kokkuvõtvalt võib öelda, et planeerides investeeringuid edasipäevaks arendustegevusteks, tuleb ettevõtjatel hinnata esialgu käesoleva uurimistööga välja selgitatud ettevõtte tulemuse kõige enam mõjutanud ressursside ja võimekuse olemasolu ja toimimise ettevõttes. Analüüside nimetatud ressursside ja võimekuste arenduseks tehtavate investeeringute prognoositavat mõju ettevõtte tulemustele. Selgitada välja täpne investeeringuks vajaminev summa ja leida toetuse saamiseks õige meede.
KOKKUVÕTE

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

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

Turismisektori konkurentsieelist tagavate ressurside ja võimekuste teema valikut said peamisteks ajenditeks turismiettevõtete ressursside mõju vähene uuritavus ja võimekuste mõju puudulik uuritavus ettevõtte tulemustele ning konkurentsieelise saavutamise Eestis kui ka mujal maailmas.

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


Uurimistöö eesmärgiks oli selgitada välja Eesti turismiettevõtete konkurentsieelist tagavad ressursid ning võimekused ja analüüsida nimetatud ressursside ja võimekuste mõju külastajate arvu, käibe ning kasumile. Eesmärkide täitmiseks püstitatud ülesanded said täidetud: 1) kaardistati Eesti turismiettevõtete olemasolevad ja toimivad ressursid ning võimekused, 2) selgitati välja, millised neist on võtmeressursid ja tuumvõimekused 3)
analüüsiti ressursside ja võimekustesse tehtud investeeringute mõju, lähtudes investeeringu allikast ning summast, ettevõtte külastajate arvu, käibe ning kasumile, 4) tehti ettepanekuid Eesti turismiettevõttele edaspidisteks investeeringute tegemiseks.


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


Tuumväimendustena toodi õige enam välja kliendirahulolu tagamist, turundust ning juhtimisvõimet. Õige ebaolulise maksenda võimekusteks peeti turvalisust ja meditsiiniabi kättesaadavust, infrastruktuuri arendust/haldust ning strateegilist juhtimist. Analüüsi tulemusena selgus, et ettevõtte tulemusi mõjutas oluliselt tuumväimendusksteaks peetud kliendirahulolu tagamise võimekus ning võimekus turundada. Tuumväimenduseks peetud juhtimisvõime olemasolu vähendas aga õige enam ettevõtte tulemusi. Ebaoluliseks peetud
võimekust tagada turvalisust ning meditsiiniabi kättesadavust, mõjutas positiivselt külastajate arvu, negatiivselt käivet ning kasumile mõju ei avaldanud. Samuti ei mõjutan ettevõtte tulemusi strateegilise juhtimise võimekus. Lisaks võimekusele turundada ja kliendirahulolu tagamise võimekusele mõjutas ettevõtte tulemusi oluliselt võimekus märgata äripõimul.


Uuringus osalenud ettevõtetest tegi 62,50% investeeringu summas kuni 50 000 eurot. Analüüsi tulemusena selgus, et alla 50 000 euro tehtud investeeringud mõjutasid ettevõtte tulemusi negatiivselt. Investeering vahemikus 50 001-300 000 eurot ettevõtte tulemusi oluliselt ei mõjutanud ning positiivset tulemit külastajate arvule ning käibele on näha investeeringutest, mis jääd 300 001-500 000 euro vahemikku. Kasumile avaldas kõige enam mõju investeering summas 500 001 kuni üks miljon eurot.

Käesoleva uuringu tulemustest lähtudes soovitati edasipidi edendustegevusi planeerides keskenduda nende ressurssidele ja võimekuste ning investeeringu allikatele, mis mõjutavad positiivselt ettevõtte tulemusi ja aitavad kaasa konkurentsieelise saavutamisele.
SUMMARY

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

62.50% of the companies that took part in the study made an investment in a sum of up to 50,000 EUR. Results of the analysis show that investments under 50,000 EUR had a negative influence on the results of a company. Investments between 50,001 and 300,000 EUR had no significant influence on the results of a company and a positive result in the number of visitors and turnover can be seen from investments in the range between 300,001
and 500,000 EUR. The biggest influence on profits had an investment in a sum between 500,001 and one million EUR.

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


Turismiseadus. Vastu võetud Riigikogus 01.januaril 2015.a – RT I, 12.07.2014, 144


Walsh, M., Lynch, P., Harrington, D. A. Capability-Based Framework for Tourism Innovativeness


Ärieadustik. Vastu võetud Riigikogu 29.03.2015.a – RT I, 19.03.2015, 45
LISAD

Lisa 1.Turismisüsteem

Vertikaalne integratsioon

Horisontaalne integratsioon ja konsolideerumine

Allikas: Poon 1993, 207
Lisa 2. Eesti turismi arengukava 2014-2020 eelarve

<table>
<thead>
<tr>
<th>Eesmärgid/Indikaatorid/Valitsemisalad</th>
<th>Kokku 2014-2020</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Eesti on reisisihi tuntud, hästi ligipääsetav ning Eesti turismitooted ja -teenused on rahvusvaheliselt konkurentsivõimalised, eelarve kokku</td>
<td>48,794,764</td>
</tr>
<tr>
<td>sh majandus- ja kommunikatsiooniministeerium</td>
<td>45,374,674</td>
</tr>
<tr>
<td>sh siseministeerium</td>
<td>3,420,000</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Välisturistide ööbimiste arv majutuskohtades on kasvanud 3,82 miljonilt ööbimiselt 2012. aastal 5 miljoni ööbimiseni 2020. aastaks.

1.1. Meede "Eesti kui reisisihi tuntuse suurendamine" | 27,622,380 |
1.2. Meede "Turismiinfo juhtimine" | 6,792,384 |
1.3. Meede "Turismitoodete arenduse juhtimine" | 9,350,000 |
1.4. Meede "Turismi arenguvõimaluste seire ja turismi ettevõtluskeskkonna arendamine" | 5,030,000 |

2. Eesti turismiatraktsioonid ja Eestis toimuvad sündmused on rahvusvaheliselt huvipakkuvad ja reisimotivatsiooni loovad, eelarve kokku | 41,255,422 |
sh majandus- ja kommunikatsiooniministeerium | 41,382,353 |

Turismiteenuste eksport on kasvanud 1,2 miljardilt eurolt 2012. aastal 1,59 miljardi euroni 2020. aastaks (29%).

2.1. Meede "Rahvusvaheliselt huvipakkuvate turismiatraktsioonide ja toetava turismitaristu väljaarendamine ja rahvusvahelist sündmuste toetamine" | 33,855,422 |
2.2. Meede "Rahvusvahelist sündmuste toetamine ja sündmuste korraldamisel osalemine" | 7,400,000 |

3. Eesti turismisihtkohad ja neile omased turismitooded on rahvusvaheliselt konkurentsivõimalised, eelarve kokku | 40,000,000 |
sh majandus- ja kommunikatsiooniministeerium |
sh siseministeerium |

Välisturistide ööbimiste arvu kasv aastaks 2020: Tallinn 3,24 mln (2012: 2,49 mln); Põhja-Eesti 0,40 mln (2012: 0,32 mln); Lääne-Eesti 1,04 mln (2012: 0,73 mln); Lõuna-Eesti 0,33 mln (2012: 0,28 mln).

3.1. Meede "Põirkondlike turismitoodete arendamine" | 40,000,000 |

Rakendusplaani eelarve kokku | 130,050,186 |

Allikas: MKM 2015a
Lisa 3: Küsimustik

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

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

3) Millised lisategevusvaldkonnad on Teie ettevõttel? (vastus ei ole vajalik)

4) Teie ettevõtte tegutsemispiirkond? (mitmed võimalikud vastused)
   a) Harjumaa;
   b) Hiiumaa;
   c) Ida-Virumaa;
   d) Jõgevamaa;
   e) Läänemaa;
   f) Lääne-Virumaa;
   g) Põlvamaa;
   h) Pärnumaa;
   i) Raplamaa;
   j) Saaremaa;
Lisa 3. Küsimustik (järg)

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

5) Kas Teie ettevõtte tegevus sõltub hooajalisusest?
   a) Jah;
   b) Ei;
   c) Ei oska öelda.

6) Kui palju on Teie ettevõttes täna töötajaid?
   a) < 10 töötajat;
   b) 1-49 töötajat;
   c) 50-249 töötajat;
   d) 250>töötajat.

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ressuri nimetus</th>
<th>1-puudub</th>
<th>2-olemas, kuid toimib kehvasti</th>
<th>3-keskmiselt</th>
<th>4-hästi</th>
<th>5-tugevalt, toimib edukalt</th>
<th>6-ei oska öelda</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Finantskapital</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ettevõtte varad</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Loodusressurss</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kultuuripärand</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Infrastruktuuri olemasolu</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Läbimõeldud tegevused turistile</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kaubanduskeskuste olemasolu</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Meelelahutuslikud üritused</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Külalislahkus</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Lisa 3. Küsimustik (järg)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kvaliteetne toodand/teenus</th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Koostöövõrgustik</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Piirkonna turundus</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Strateegia olemasolu</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Inimressursi olemasolu</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Inimressursi kompetentsus</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Konkurents piirkonnas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Asukoha eelis</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Konkurentsivöimeline hind</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Turvalisus</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Oma turu tundmine</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Oma valitsuse toetus</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

8) Millist kolme ressurssi peate ettevõtte konkurentsivõime saavutamiseks kõige olulisemaks? (Nimetage tähtsuse järgekorras vabas sõnastuses eelnevast valikust, jätke palun tühjaks kui ei ole teada)

9) Millised võimekused/kompetentsid alljärgnevast nimistust on Teie ettevõttel olemas ja mil määral?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Võimekuse nimetus</th>
<th>1-puudub</th>
<th>2-olemas, kuid toimib kehvasti</th>
<th>3-keskmiselt</th>
<th>4-hästi</th>
<th>5-tugevalt, toimib edukalt</th>
<th>6-ei oska öelda</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Juhtimisvõime</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Arvöimaluste märkamine</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Välisfinantseeringute leidmine</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Turismiteenuste, toodete arendus/haldus</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Toitlustiteenuste, -toodete arendus/haldus</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Majutusteenuste arendus/haldus</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Reisiteenuste arendus/haldus</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Konverentsiteenuse arendus/haldus</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Taastusravi teenuste ja-toodete arendus/haldus</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Lisa 3. Küsimustik (järg)

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

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

11) Kas olete teinud aastatel 2006 - 2013 investeeringuid ettevõtte ressursside ja/või võimekuste arendusse?
   a) Jah;
   b) Ei;
   c) Ei oska öelda.

12) Millist allikat investeeringu tegemisel kasutati?
   a) Laenukapital;
   b) Sisemine omakapital;
   c) Väline omakapital;
Lisa 3. Küsimustik (järg)

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

13) Millise summa ulatuses tegite perioodil 2006 -2013 investeeringuid ettevõtte ressursside ja/või võimekuste arenduseks?
   a) 1-10 000€;
   b) 10 001-30 000€;
   c) 30 001-50 000€;
   d) 50 001-100 000€;
   e) 100 001-300 000€;
   f) 300 001-500 000€;
   g) 500 001-1 000 000€;
   h) üle 1 mln €;
   i) Ei teinud perioodil 2006 -2013 investeeringuid ressursside/võimekuste arenduseks.

14) Kelle poole pöördusite toetuse saamiseks? (mitmed võimalikud vastused)
   a) Põllumajanduse registrite ja Infosüsteemi Amet (PRIA);
   b) Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS);
   c) Keskkonna Investeeringute Keskus (KIK);
   d) Maaelu Edendamise Sihtasutus (MES);
   e) KredEx;
   f) Maavalitsus;
   g) Töötukassa;
   h) Ei ole toetust saanud;
   i) Muu.

15) Kas Teie hinnangul perioodil 2006 -2013 tehtud investeering ressursside ja/või võimekuste arenduseks on avaldanud positiivset mõju ettevõtte müügiedu saavutamisel?
   a) Jah, positiivse tulem on saavutatud;
   b) Jah, positiivse tulem on saavutatud, kuid prognoositud tulemist väiksem;
Lisa 3. Küsimustik (järg)

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

16) Kas Teie hinnangul perioodil 2006-2013 tehtud investeering ressursside ja/või võimekuste arenduseks on tõstnud ettevõtte külalstatavust?
   a) Külalstatavuse tõus on märgatav (üle 10%);
   b) Külalstatavuse tõus on minimaalne (alla 10%);
   c) Külalstatavus ei ole muutnud;
   d) Külalstatavus on vähenenud;
   e) Ei oska öelda.

17) Kui suureks hindate perioodil 2006-2013 ressursside ja/või võimekuste arenduseks tehtud investeeringu mõju ettevõtte käibele?
   a) Mõju puudub;
   b) Käibe kasv 1 - 10%;
   c) Käibe kasv 11 - 20%;
   d) Käibe kasv 21 - 40%;
   e) Käibe kasv 41 - 50%;
   f) Käibe kasv 51 - 70%;
   g) Käibe kasv 71 - 100%;
   h) Käibe kasv üle 100%;
   i) Käive on vähenenud;
   j) Ei oska öelda.

18) Kui suureks hindate perioodil 2006-2013 ressursside ja/või võimekuste arenduseks tehtud investeeringu mõju ettevõtte kasumile?
   a) Mõju puudub;
   b) Kasumi kasv 1 - 10%;
   c) Kasumi kasv 11 - 20%;
   d) Kasumi kasv 21 - 40%;
Lisa 3. Küsimustik (järg)

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

19) Teie positsioon ettevõttes?
   a) Ettevõtja/omanik;
   b) Keskastmejuht/esmatasandijuht;
   c) Projektijuht;
   d) Tippspetsialist/spetsialist;
   e) Tippjuht;
   f) Muu.

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

21) Teie sugu?
   a) Mees;
   b) Naine.
Lisa 4. Üldkogumisse kuulunud ettevõtted maakonniti

Allikas: autori koostatud

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

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Majutus ja toitlustus</td>
<td>1196</td>
<td>1241</td>
<td>1270</td>
<td>1330</td>
<td>1438</td>
<td>1558</td>
<td>1530</td>
<td>1733</td>
<td>30.99%</td>
</tr>
<tr>
<td>Majutus</td>
<td>517</td>
<td>517</td>
<td>543</td>
<td>567</td>
<td>597</td>
<td>590</td>
<td>630</td>
<td>659</td>
<td>21.55%</td>
</tr>
<tr>
<td>Kokku</td>
<td>1713</td>
<td>1758</td>
<td>1813</td>
<td>1897</td>
<td>2035</td>
<td>2148</td>
<td>2160</td>
<td>2392</td>
<td>28.39%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Allikas: SA 2015b
Lisa 6. Majutusettevõtete liigid

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

Allikas: Turismiseadus, § 18
Lisa 7. Eestis registreeritud majutus ning majutus-ja toitlustusteenust osutavad ettevõtted töötajate arvu järgi 2013 aasta lõpu seisuga

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

Allikas: SA 2015b
Lisa 8. Ressursside olemasolu ja toimimine uuringus osalenud ettevõtetes

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

Allikas: autori koostatud
Lisa 9. Võimekuste olemasolu ja toimimine uuringus osalenud ettevõtetes

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

Allikas: autori koostatud