



EESTI MAAÜLIKOOL

Põllumajandus- ja keskkonnainstituut

**Jane Mürk**

**KONKURENTSISITUATSIOONI ANALÜÜS  
TÕLKETEENUSE TURUL MUUPEL OÜ NÄITEL**

ASSESSMENT OF A COMPANY'S COMPETITIVENESS IN  
THE TRANSLATION SERVICES MARKET BASED ON THE  
EXAMPLE OF MUUPEL OÜ

Bakalaureusetöö

Maamajanduslik ettevõtlus ja finantsjuhtimine

Juhendaja: Raul Omel

Tartu 2023

Eesti Maaülikool		Bakalaureusetöö lühikokkuvõte	
Kreutzwaldi 1, Tartu 51014			
Autor: Jane Mürk		Õppekava: Maamajanduslik ettevõtlus ja finantsjuhtimine	
Pealkiri: Konkurentsituatsiooni analüüs tõlketeenuse turul Muupel OÜ näitel			
Lehekülgi: 45	Jooniseid: 9	Tabeleid: 4	Lisasad: 1
Osakond / Õppetool: Maamajanduse ökonomika ETIS-e teadusvaldkond ja CERC S-I kood: S 180 Juhendaja(d): Raul Omel Kaitsmiskoht ja -aasta: Tartu, 2023			
<p>Käesoleva bakalaureusetöö autor on töös uuritava ettevõtte Muupel OÜ omanik ning omab otsest huvi uuritava ettevõtte konkurentsianalüüsi vastu, võrreldes teda teiste edukate ettevõtetega samas valdkonnas. Töö eesmärk on välja selgitada ettevõtte turupositsioon praegu ning kuidas seda tulevikus parandada saaks. Ettevõtte konkurentsivõime hindamiseks ja töö eesmärgi saavutamiseks kasutatakse kvantitatiivset uurimismeetodit, mis põhineb avalike ja tasuta kättesaadavate statistiliste andmete analüüsil ja tõlgendamisel, näiteks nagu valimi majandusaasta aruanded, kodulehed ja krediidiinfo portaalide andmed. Autor selgitab turu hetkeolukorra välja Porteri viie konkurentsijõu mudeli abil ja ettevõtte hetkeolukorra läbi SWOT-analüüsi ning jõuab arutledes järeldusteni tuginedes kriitiliste edutegurite meetodile. Autor jõudis järeldusteni, et tõlketeenuse valdkonnas on konkurents väga tihe, sest teenusepakkujaid on palju, lisaks mõjutavad suuresti teenuse hinda ostjad ja tarnijad kvaliteeti. Autoril ei õnnestunud leida varasemaid analoogseid bakalaureusetöid, mis käsitleksid tõlketeenuse valdkonnas konkurentsianalüüsi, küll aga üksikuid magistritöid, mis vaatlesid tõlketeenuse kvaliteeti ja tõlketurгу üldisemalt, seega käesoleva töö tulemusi nendega võrrelda ei saa. Autor selgitas välja peamised kriitilised edutegurid, mis aitavad parandada turupositsiooni. Turupositsiooni parandamiseks peab ettevõtte strateegia rakendama ja kriitiliste edutegurite arengut edaspidi jälgima ja kohandama strateegiat vastavalt muutustele turul ja organisatsioonis. See võimaldab ettevõttel tagada eesmärkide saavutamise ja konkurentsivõime säilimise, et parandada turupositsiooni.</p>			
Märksõnad: <i>tõlkebüroo, konkurentsieelis, turuanalüüs, Porteri viie jõu mudel, SWOT-analüüs, kriitilised edutegurid, strateegia, tulemuslikkuse parendamine</i>			

Estonian University of Life Sciences		Abstract of Bachelor's Thesis	
Kreutzwaldi 1, Tartu 51014			
Author: Jane Mürk		Curriculum: Rural Entrepreneurship and Financial Management	
Title: Assessment of a company's competitiveness in the translation services market based on the example of Muupel OÜ			
Pages: 45	Figures: 9	Tables: 4	Appendixes: 1
Department / Chair: Chair of economics in rural economy Field of research and (CERC S) code: S 180 Supervisors: Raul Omel Place and date: Tartu, 2023			
<p>The author of this bachelor's thesis, who is also the owner of the company under study, Muupel OÜ, possesses a direct interest in the assessment of competitiveness of this company, by comparing it with other successful companies within the same sector. The objective of this study is to determine the current market position of the company and to explore potential strategies for improvement in the future. To assess the competitiveness of the company and achieve the goals of this study, a quantitative research methodology is employed, which relies on the analysis and interpretation of publicly available and free statistical data, such as annual financial reports, company websites, and data from credit information portals. The current market situation is determined using Porter's Five Forces model, and the current state of the company is examined through a SWOT analysis, leading to conclusions based on the method of critical success factors. The author concludes that the competition in the translation services sector is intense due to the abundance of service providers, with prices being affected by buyers and quality by suppliers. The author was unable to find previous bachelor's theses that dealt with competitive analysis in this field, so the results of this work can not directly be compared. The author identified the main critical success factors that could help improve the market position of the company. The company must implement strategies developed as a result of the analysis to ensure preservation of competitiveness, and possibly also to improve its market position.</p>			
Keywords: translation agency, competitive advantage, market analysis, Porter's five forces, SWOT analysis, critical success factors, strategy, performance improvement			

# SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	5
1. KONKURENTS JA KONKURENTSIANALÜÜSI MEETODID .....	7
1.1 Tegevusala ja turu tutvustus.....	7
1.2 Konkurentsivõime olemus ja defineerimine .....	12
1.3 Strateegiline planeerimine ja kriitilised edutegurid .....	15
2. ETTEVÕTETE KONKURENTSIVÕIME ANALÜÜS TÕLKETURUL .....	20
2.1 Uurimismeetod ja andmed .....	20
2.2 Turusituatsiooni analüüs toetudes Porteri viie konkurentsijõu mudelile .....	21
2.3 Uuritava ettevõtte Muupel OÜ analüüs.....	27
KOKKUVÕTE.....	40
VIIDATUD KIRJANDUS .....	43
LISAD .....	45
SUMMARY .....	47

## SISSEJUHATUS

Ettevõtte konkurentsivõime (inglise keeles *competitiveness*) tähendab ettevõtte võimet edukalt konkureerida oma valdkonna turul või tööstusharus ning saavutada ja säilitada positsioon, mis võimaldab tal kasumlikult toimida ja kasvada. Konkurentsivõime hõlmab mitmeid erinevaid tegureid ja omadusi, mis määravad organisatsiooni võimekuse tulla toime konkurentsiga, rahuldada klientide vajadusi ning saavutada strateegilisi eesmärke. Konkurentsivõime mõjutab otseselt ettevõtte turuosa säilimist, kasumlikkust ja kasvu. Edukalt konkureerivad ettevõtted peavad süsteemselt jälgima ja kohanema muutuvate turutingimustega ning investeerima ressursse nendesse tegevusvaldkondadesse, mis annavad neile konkurentsieelise. Konkurentsivõimelised ettevõtted on paremas positsioonis, et saavutada majanduslik edu nii kohalikul kui ka rahvusvahelisel turul.

Bakalaureusetöö teemaks valis autor ettevõtte konkurentsisisituatsiooni analüüsi tõlketeenuste turul. Autor valis uurimisobjektiks tõlketeenuseid pakkuva ettevõtte Muupel OÜ, kuna autor on antud ettevõtte omanik ja seetõttu omab otsesest huvi analüüsitulemuste vastu.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk on turusituatsiooni selgitamine tõlketeenuste turul Muupel OÜ konkurentsipositsiooni ja -võime hindamiseks. Selleks võrdleb autor kvantitatiivse uurimismeetodiga valimisse kuuluvate ettevõtete avalikke majandusandmeid. Tõlkebürood pakuvad nii kirjalikku kui ka suulist tõlget. Autor keskendub kirjalikule tõlketeenusele, mis sisaldab kirjalikku tõlget, toimetamist või keelekorrektuuri ja väljastusülevaatus. Neid teenuseid peetakse tõlketeenuste rahvusvahelise standardi ISO 17100 kohaselt kolmeks sammuks komplektteenusest ehk TEP (*Translation + editing + proofreading*). Standard tunnustab TEP-i tõlke parima tava meetodikana, mille abil professionaalsed tõlkijad toodavad kvaliteetseid tõlkeid.

Uurimiseesmärgi täitmiseks on autor püstitanud järgmised uurimisküsimused, millest peamine on: Kuidas parandada uuritava ettevõtte Muupel OÜ turupositsiooni?

Uurimusküsimusele vastuse leidmiseks on autor seadnud täpsustavad uurimusküsimused:

- Milline on konkurentsituatsioon kirjaliku tõlke turul bakalaureusetöö koostamise hetkel?
- Milline on Muupli positsioon kirjaliku tõlke turul bakalaureusetöö koostamise hetkel?
- Millised on faktorid, mis mõjutavad Muupli konkurentsipositsiooni kõige enam?

Konkurentsivõime hindamiseks ja töö eesmärgi saavutamiseks kasutatakse kvantitatiivset uurimismeetodit, mis põhineb statistiliste andmete analüüsil ja tõlgendamisel. Andmed kogutakse majandusaasta aruannete ja avaliku informatsiooni põhjal. Analüüsi sisendiks on valitud ettevõtete majandusaasta aruanded aastatel 2013–2023, krediidiinfo portaalid ja kodulehed.

Ettevõtte konkurentsieelise hindamiseks kasutab autor Michael E. Porteri viie konkurentsijõu mudelit ehk konkurentsikeskkonna käsitlust, millega selgitab välja turusituatsiooni praegu. See mudel aitab mõista, milline on olukord antud tööstusharus ja millised tegurid mõjutavad tõlketeenust pakkuvate ettevõtete konkurentsivõimet.

Seejärel viib autor läbi SWOT-analüüsi uuritava ettevõtte Muupel OÜ kohta, selle sise- ja välise tegurite hindamiseks, mõistmaks nende tugevusi (Strengths), nõrkusi (Weaknesses), võimalusi (Opportunities) ja ohte (Threats), et välja selgitada kuidas viia ettevõtte strateegilist juhtimist kõrgemale tasemele ning parendada läbi selle ettevõtte turupositsiooni.

Viimaks võtab autor tulemused kokku ja teeb analüüsi põhjal järeldused ja ettepanekud ettevõtte konkurentsivõime parandamiseks kasutades kriitiliste edutegurite meetodit.

Bakalaureusetöö on jagatud kaheks osaks - teoreetiliseks ja empiiriliseks. Teoreetilises osas toob autor välja teoreetilised alused, defineerib konkurentsi olemuse tegevusala vaatevinklist ning annab ülevaate kuidas konkurentsi hinnata. Empiiriline osa on jaotatud kaheks - esimeses pooles keskendutakse turu hetkeolukorra analüüsile läbi Porteri viie konkurentsijõu mudeli ja teises pooles selgitab autor välja ettevõtte Muupel OÜ hetkeolukorra SWOT-analüüsi kaudu. Selle raames annab autor ülevaate ettevõttest Muupel, analüüsib ettevõtte sise- ja väliskeskkonda ja ressursse ehk selgitab välja turu ja ettevõtte hetkeseisu ning faktorid, mis seda mõjutavad. Analüüsi tulemusena leiab autor vastused töö uurimusküsimustele.

# 1. KONKURENTS JA KONKURENTSIANALÜÜSI MEETODID

## 1.1 Tegevusala ja turu tutvustus

Tegevusharu on määratlev kui firmade rühm, mis pakub üksteist arendavaid tooteid ja teenuseid, kuna nad rahuldavad tarbijate ühtesid ja samu vajadusi (Alas 2001).

Tõlketeenuse valdkonda kuuluvad professionaalsed tõlkijad ja ettevõtted, kes pakuvad tõlketeenust, mis hõlmab omakorda erinevaid teenuseid, sealhulgas kirjalikku ja suulist tõlget, spetsialiseerunud valdkondade tõlget (näiteks meditsiin, tehnika, juriidika), lokaliseerimist (tarkvara, veebisaitide ja rakenduste kohandamine lõppkasutaja keele- ja kultuurikeskkonda arvestades), toimetamist (tõlketeksti kontrollimine ja vajadusel parandamine tagamaks, et algteksti mõte on sihtkeelde õigesti edasi antud, tekst loogiline, terminoloogia ühtne ja tekst keeleliselt korrektne) ja keelekorrektuuri (tõlketeksti kontrollimine sihtkeelt valdava inimese poolt eesmärgiga tagada selle keeleline korrektsus ja arusaadavus) ning muid tugiteenuseid, nagu näiteks küljendus ja trükiettevalmistus.

Tõlketeenuse turg on kasvanud koos globaliseerumise ja rahvusvahelise äri laienemisega. Ettevõtted ja organisatsioonid vajavad sageli tõlget, et suhelda klientide, partnerite ja töötajatega erinevates keeleruumides. Samuti on tõlketeenused olulised rahvusvahelistele organisatsioonidele, valitsustele, akadeemilistele institutsioonidele ja paljudele teistele sektoritele.

Tõlketeenuste turu pakkuja pool hõlmab erinevaid osalejaid, alates üksikisikutest vabakutselistest tõlkijatest ja tõlkebüroodest kuni suurte rahvusvaheliste tõlkeagentuurideni. Turg nõuab kvalifitseeritud ja professionaalseid tõlkijaid, kes on pädevad keelte ja kultuuride valdkonnas ning võimelised tagama tõlke kvaliteedi ja täpsuse. Tõlketeenuse turg on oluline toetav tegur rahvusvahelise suhtluse ja koostöö edendamisel.

Tõlketurul on mitmeid valdkonnaspetsiifilisi konkurentsitingimusi, mis võivad mõjutada tõlketeenuste pakkujate omavahelist konkurentsi:

- Tõlkijate keeleoskus ja tõlkeoskused on kriitilised konkurentsieelise saavutamiseks. Kvaliteetne tõlge nõuab põhjalikku keelelist arusaamist ja tõlkimisoskust.
- Spetsialiseerumine teatud valdkonnadesse, näiteks meditsiin, juriidika, tehnika või turundus, võib olla konkurentsieeliseks. Tõlkijad, kellel on sügavamad teadmised konkreetsest valdkonnast, võivad pakkuda kvaliteetsemaid tõlkeid.
- Tõlketuru konkurents sõltub ka hinnakujundusest. Konkurentsivõimeliste hindade pakkumine võib aidata ettevõtetel võita kliente, kuid hind ei tohi ohustada tõlke kvaliteeti.
- Tähtajad on sageli kriitilised, eriti ärikeskkonnas. Tõlkijate võime tähtaegadest kinni pidada võib mõjutada nende mainet ja klientide lojaalsust.
- Tõlkevahendid ja tehnoloogilised lahendused võivad aidata kiirendada tõlkeprotsessi ja parandada kvaliteeti. Ettevõtted, kes kasutavad tõlketehnoloogiat tõhusalt, võivad olla konkurentsieelises.
- Hea klienditeenindus ja suhtlemine klientidega võivad aidata luua pikaajalisi suhteid ja kindlustada korduvaid tellimusi.
- Ettevõtted, kes omavad rahvusvahelist võrgustikku ja juurdepääsu kohalikele ressurssidele, saavad pakkuda laiemat valikut keeli ja kultuure, tänu millele tekib konkurentsieelis keelepaaride valiku osas.
- Tõlketeenuste pakkujad, kes pakuvad kvaliteedikontrolli ja tõendusmaterjale oma töö kohta, võivad pakkuda klientidele suuremat kindlustunnet tõlke kvaliteedi osas.

Need on ühed peamised tegurid, mis võivad konkurentsi tõlketurul mõjutada ning edukatel tõlkeettevõtetel või tõlketeenuse pakkujatel on sageli võime neid tegureid tõhusalt hallata ja kasutada, et pakkuda klientidele kvaliteetseid tõlketeenuseid ja konkureerida turul.

Krediidiinfo portaali Inforegister andmeil on bakalaureusetöö koostamise hetkel Eestis registreeritud 1869 tõlketeenuse osutajat, kellest 494 ettevõtet identifitseerivad ennast kui tõlkebürood, suurem osa on aga pisikesed nõ ühe inimese firmad, kes tegutsevad tõlkijatena kas ühe või mitme tõlkebürooga koostööd tehes või osutades oma teenust näiteks ettevõttele, kes vajab asutusesisest valdkonnaspetsiifilist tõlkijat, ja kes esitavad oma teenuse eest arve enda ettevõtte alt.



Vastavalt Eesti Tõlkebüroode liidule on tõlkebüroo tunnused järgmised:

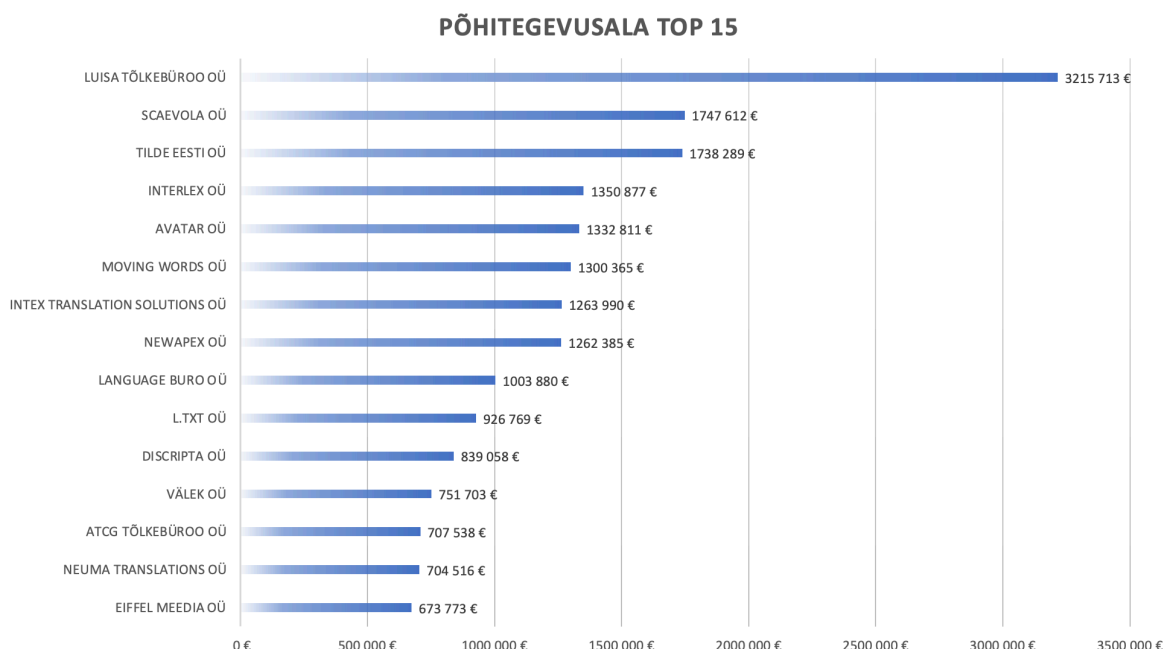
- on Eesti Vabariigi seaduste kohaselt registreeritud äriühinguna, põhitegevusala on tõlketeenuse osutamine
- tegutseb büroopinnal või on muul viisil klientidele nende tööajal pidevalt kättesaadav
- olemas on põhikohaga töötajad, tööprotsessi pidevus on tagatud üksikutest töötajatest sõltumata, põhiosa tõlgetest ei teosta omanik
- kasutab professionaalset varustust
- igapäevases asjaajamises ja tõlketöös rakendab meetmeid tõlke kvaliteedi tagamiseks.

Muupel OÜ on 2013 aastal asutatud ettevõte. Muupel defineerib ennast kui tõlkebüroo vastavalt Tõlkebüroode Liidu väljatoodud tunnustele ja pakub traditsioonilist tõlketeenust, lähtudes Euroopa tõlketeenuste rahvusvahelisest standardist ISO 17100 ja kvaliteedijuhtimise standardist ISO 9001:2015, sealhulgas nii kirjalikku kui ka suulist tõlget, toimetamist, korrektuuri, väljastusülevaatus ning muid tugiteenuseid, nagu näiteks küljendus ja trükiettevalmistus. Muuplil on esimesest tegevuspäevast alates olnud büroopind Tartu kesklinnas. Lepingulisi töötajaid on Muuplil 2023 aasta novembrikuu seisuga 15, sealhulgas tõlkijaid kümme, toimetajaid kolm ja projektijuhte kaks. Vabakutseliste tõlkijate baas koosneb ligi 200 kontaktist, kellest igapäevaselt kasutatakse umbes 30, tänu millele saab Muupel pakkuda aia keelesuundade valikut. Muupli müügitulu oli 2022 aastal 73 000 eurot ja 2023 aasta prognooskäive vastavalt krediidinfo portaalile Inforegister on 60 000 eurot. Muuplil on kaks võrdset osanikku, kes on ka juhatuse liikmed. Kellest üks on lepinguline töötaja ja teine passiivne osanik.

Tõlketeenuse protsess algab hetkest, mil klient tõlkebüroo poole pöördub. Üldiselt käib tõlketeenuse tellimine e-posti vahendusel. Klient esitab tõlkimist vajava teksti ja sellega seonduvad soovid, näiteks nõutud väljundi. Büroo teeb kliendile hinnapakumise ja hindab tööle kuluvat aega. Kui klient on pakkumisega rahul, valib büroo töö jaoks sobiva tõlkija, kellele edastatakse kliendi soovid, terminoloogia ja töö tähtaeg. Kui tõlketekst on valmis, edastatakse see toimetajale ning seejärel väljastusülevaatajale. Üle vaadatud tõlketöö saadetakse tagasi kliendile. Olenevalt algfaili eripäradest teostatakse vajadusel kas enne või pärast tõlkimist ka faili küljendus.

Rivaalitsemine tekib seetõttu, et üks või mitu konkurenti tunnevad survet või näevad võimalust oma positsiooni parandada. Enamikus tööstusharudes avaldavad ühe ettevõtte konkurentsivõimelised sammud konkurentidele märgatavat mõju ja võivad seega ohutada jõupingutusi sellele sammule vastu astuda; see tähendab, et ettevõtted sõltuvad üksteisest (Porter 1985).

Muupli põhikonkurentideks valis töö autor kuus samal tegevusalal tegutsevat ettevõtet Inforegistri top 15st (joonis 1). Nendeks on Luisa Tõlkebüroo OÜ, Tilde Eesti OÜ, Interlex OÜ, Välek OÜ, Neuma Translations OÜ ja Eiffel Meedia OÜ. Valiku kriteeriumiteks said igapäevane teenuste pakkumine tõlkebüroona, büroopinna ja töötajate olemasolu, regulaarne palkade ja maksude tasumine, ehk Muupli otsesed konkurendid.



**Joonis 1.** Tõlketeenuse tegevusala top 15 ettevõtet Eestis (seisuga november 2023).

Allikas: Inforegister; autori koostatud.

Põhitegevusala top 15 iseloomustab tõlketeenust pakkuvate ettevõtete pingerida arvestades ettevõtete käivete prognoosi 2023 aasta kohta. Tõlketuru liider on selgelt Eestis kõige suurema käibega kõige kauem tõlketurul tegutsenud Luisa Tõlkebüroo OÜ. Ka rahvusvahelisel tasemel on Luisa keskmise suurusega tõlkebüroode (3–13 mln USD käibega) Nimdzi Insighti Premier Mid-Market Rankingu edetabeli 150. kohal.

Viimaste aastate avalikke andmeid tõlketuru suurusest Eestis paraku ei ole avaldatud, kuid Eesti Tõlkebüroode Liidu korraldatud turu-uuringute andmetel oli 2013 aastal Eesti 60 suurema tõlketeenust pakkuva ettevõtte põhjal Eesti tõlketuru maht ligikaudu 19 miljonit eurot. 2013 aasta müügitulusid võrreldes (tabel 1) oli Luisa Tõlkebüroo OÜ turuliider turuosaga 9,47%. Teisel kohal Tilde Eesti OÜ 3,04%. Kolmandal kohal Interlex OÜ 2,19%. Neljandal kohal Eiffel Meedia OÜ 0,54%. Neuma Translations OÜ ja Välek OÜ kohta andmed puuduvad, kuna alustasid tegevust hiljem, vastavalt 2019 ja 2015 aastatel. Muupel alustas tegevust 2013 aasta juulis, seega ka tema andmed on selle aasta näites puudulikud.

2013	EUR	Turuosa %
Tõlketurg Eestis	19 000 000	100%
Luisa Tõlkebüroo OÜ	1 800 000	9,47
Tilde Eesti OÜ	578 387	3,04
Interlex OÜ	415,974	2,19
Eiffel Meedia OÜ	102 090	0,54
Neuma Translations OÜ	N/A	N/A
Välek OÜ	N/A	N/A
Muupel OÜ	N/A	N/A

Tabel 1. Valimi võrdlus toetudes 2013 a. majandusaasta aruannetele, autori koostatud.

Kuid, kui võrrelda 2022 aasta müügikäibeid (tabel 2) on pingerida sama, välja arvatud neljas koht. Neljandale kohale tõusis uustulnuk Neuma Translations OÜ, Eiffel Meedia jäi viiendale kohale, kuuendale kohale jäi Välek OÜ ja Muupel OÜ on hetkel valimi viimasel kohal. Neuma Translations OÜ näitel saab öelda, et tihedas konkurentsisis on võimalik juba turul kanda kinnitanud ettevõtetega teatud konkurentsieelistega edukalt konkureerida ja õige strateegia valikul kolme aastaga valdkonna ettevõtete top 15-sse jõuda.

2022	Müügitulu Eestis	Müügitulu kokku	Töötajate arv	Tööjõukulud	Bürookulud	Turunduskulud
Luisa Tölkebüroo OÜ	2 304 621	3 464 854	93	1 677 110	19 287	16 525
Tilde Eesti OÜ	108 193	1 944 440	20	725 076	N/A	N/A
Interlex OÜ	593 269	1 562 501	28	684 115	47 685	12 687
Eiffel Meedia OÜ	754 784	826 992	6	76 004	20 605	N/A
Neuma Translations OÜ	795 601	795 601	5	123 565	N/A	N/A
Välek OÜ	556 532	608 924	18	198 740	N/A	N/A
Muupel OÜ	73 217	73 217	17	27 918	3 257	374

**Tabel 2.** Valimi võrdlus 2022 a. majandusaasta aruannete põhjal; autori koostatud.

## 1.2 Konkurentsivõime olemus ja defineerimine

Konkurents on dünaamiline ja mitmetahuline mõiste, mis nõuab erinevate teoreetiliste lähenemiste kasutamist selle mõistmiseks. Konkurents on ettevõtluses ja majanduses väga oluline mõiste, mis kirjeldab ettevõtete, organisatsioonide või isikute vahelist püüdlust saada turul ressursse, kliente või kasumit. Konkurents on tavaliselt tingitud nõudlusest teatud kaupade või teenuste järele, ning see kujutab endast püüdlust rahuldada klientide vajadusi ja soove. Konkurentsireeglid ja -dünaamika võivad varieeruda erinevates tööstusharudes ja geograafilistes piirkondades, ning nende teoreetilisi aluseid on kirjeldatud mitmes majandus- ja juhtimisteoorias erinevate autorite poolt.

Konkurents on efektiivne viis majanduse korraldamiseks ja kauba- ja teenindusvahetuse soodustamiseks. Inimeste enesehuvi ja soov kasumit teenida viivad parematele tulemustele majanduses. Konkurents motiveerib ettevõtjaid pakkuma kvaliteetseid tooteid ja teenuseid, mis vastavad tarbijate vajadustele (Smith 1776).

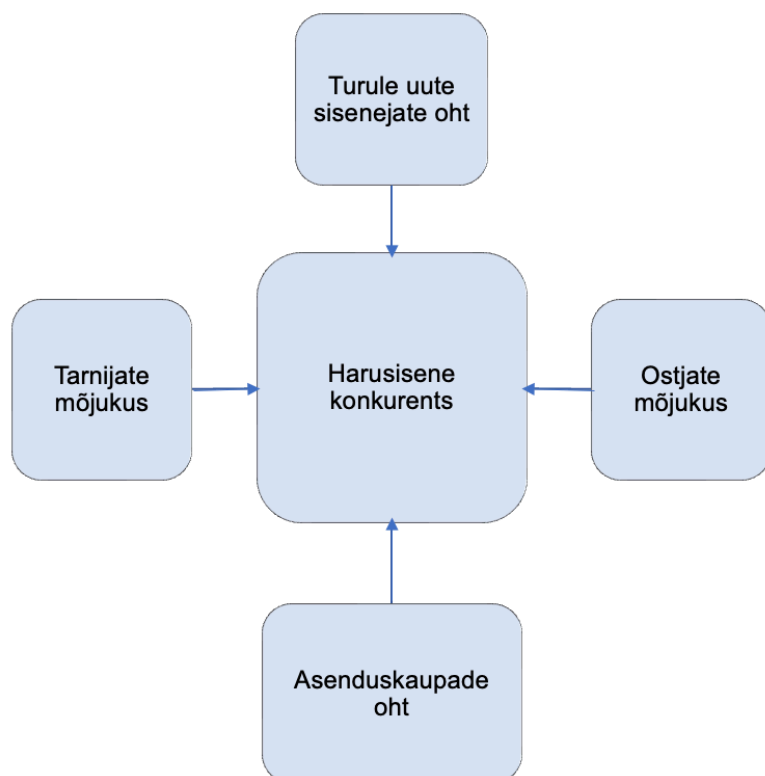
Inglise majandusteadlane, Alfred Marshall (1890), kes defineeris välja mikroökonomika mõisted ja tugevdas konkurentsielemendi rolli turu toimimises, rõhutas aga, et konkurents

ei ole alati ainult lühiajaline, vaid see võib olla ka pikaajaline. Konkurents sunnib ettevõtteid pidevalt paremaks saama ja kohanema muutuva keskkonnaga.

Porteri (1985) panus on eelkõige seotud konkurentsieelise mõistmisega äris, ta rõhutab strateegilise mõtlemise tähtsust ning kuidas ettevõtted peaksid analüüsima oma tööstust ja konkurente, et välja töötada tõhusad strateegiad, mis aitavad neil turul edukad olla.

Porteri teises teoses „Konkurentsistrateegia“ („Competitive Strategy“; 1980) selgitab ta viie konkurentsijõu mudelit (joonis 2) ehk konkurentsikeskkonna käsitlust. See mudel aitab analüüsida konkurentsikeskkonda ja ettevõtte konkurentsipositsiooni tööstuses või turul. Mudel keskendub viiele peamisele konkurentsijõule, mis mõjutavad ettevõtte kasumlikkust ja konkurentsivõimet. Need viis jõudu on järgmised:

- Uued konkurendid: See hõlmab uute ettevõtete potentsiaali turule sisenemisel. Kui uute konkurentide osakaal on suur, võib see suurendada konkurentsi ja vähendada kasumlikkust.
- Klientide läbirääkimisjõud: See jõud mõõdab klientide (ostjate) võimet nõuda paremaid hindu, kvaliteeti või muid soodustusi. Kui klientide läbirääkimisjõud on tugev, võib see avaldada survet hindadele ja kasumimarginaalidele.
- Tarnijate läbirääkimisjõud: See keskendub ettevõtte tarnijate võimele seada tingimusi, hinnastruktuure ja kvaliteedinõudeid. Tugevad tarnijate läbirääkimisjõud võivad suurendada ettevõtte kulutusi ja vähendada kasumlikkust.
- Asendustooted või teenused: See hõlmab asendustoodete või teenuste potentsiaali, mis võivad rahuldada samu vajadusi kui ettevõtte tooted või teenused. Kui asendustoodete osakaal on suur, võib see mõjutada hindu ja kasumlikkust.
- Olemasolevad konkurendid: See jõud mõõdab olemasolevate ettevõtete vahelist konkurentsi. Mida intensiivsem on konkurents, seda enam võivad ettevõtted olla sunnitud langetama hindu ja pingutama, et säilitada turuosa.



**Joonis 2.** Porteri viie konkurentsijõu mudel. Allikas: Porter "Competitive Advantage". 1985; autori koostatud.

Nende viie mõju kollektiivne tugevus määrab tööstusharu lõpliku kasumipotentsiaali, kus kasumipotentsiaali mõõdetakse investeeritud kapitali pikaajalise tuluna (Porter, 1998).

Porteri viie konkurentsijõu mudel aitab ettevõtetel mõista oma ärikeskkonda ja konkurentsitingimusi ning kujundada strateegiat, mis võimaldab neil säilitada konkurentsieelise ja saavutada parem tulemus. See mudel on laialdaselt kasutusel strateegilise analüüsi tööriistana ning aitab organisatsioonidel paremini mõista oma väliskeskkonda ja seeläbi kujundada tõhusaid sisemisi äistrateegiaid.

Viis, kuidas konkureerivad ettevõtted rakendavad konkurentsirelvi, kujundab välja tegevusharu „mängureeglid“ ja eeldused edukaks konkureerimiseks. Selle käigus selgub ka, kas konkurents on halastamatu, tugev, mõõdukas või nõrk ja kas on oodata tema tugevnemist või nõrgenemist. (Leimann *et al.* 2003).

Kõigil tööstusharudel ei ole sama potentsiaal. Nad erinevad põhimõtteliselt oma lõpliku kasumipotentsiaali poolest, kuna jõudude kollektiivne tugevus mõjutab neid erinevalt.

### 1.3 Strateegiline planeerimine ja kriitilised edutegurid

#### SWOT-analüüs

Laialt tuntud SWOT-analüüs on lihtne ja kiire vahend ettevõtte strateegilise positsiooni hindamiseks. SWOT-analüüsi mõiste on esmakordselt dokumenteeritud 1960. aastate keskel ja sellega seostatakse Harvardi ärikooli professorit Albert S. Humphrey't, kes kasutas seda ideed Stanfordi uurimisinstituudis. Humphrey kasutas SWOT-analüüsi ettevõtete strateegilise planeerimise tööriistana ning see muutus hiljem populaarseks äriühingutes ja avalikus sektoris.

SWOT-analüüs ei seisne kokkuvõttes vaid nelja loetelu koostamises, vaid ka neist selliste järelduste tegemises, mis mõjutavad situatsiooni hinnangut ja võimalike strateegiliste sammude valikut (Leimann *et al.* 2003).

SWOT analüüs sooritatakse tavaliselt selleks, et minimeerida organisatsiooni tegutsemis-suundade nõrkuste mõju ning maksimeerida samal ajal selle tugevusi. Lisaks saadakse analüüsi tulemusel põgus ülevaade, kuidas positsioneeritakse end konkurentide suhtes, millised on ettevõtte tulevikuvõimalused ning milliste ohtude eest peaks end võib-olla kaitsma.

#### SWOT-analüüsi raamistik

	Toetavad tegurid	Kahjustavad tegurid
Sisemise päritoluga tegurid	Tugevused	Nõrkused
Välise päritoluga tegurid	Võimalused	Ohud

Joonis 3. SWOT-analüüsi raamistik. Allikas: Leanway koduleht; autori koostatud.

Tugevused – sisemised tegurid, mis on ettevõtte või organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks soodsad. Võimalused – välised tegurid, mis on ettevõtte või organisatsiooni

eesmärkide saavutamiseks soodsad. Nõrkused – sisemised tegurid, mis ei ole ettevõtte või organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks soodsad. Ohud – välised tegurid, mis ei ole ettevõtte või organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks soodsad.

Pärast tugevuste, nõrkuste, võimaluste ja ohtude väljaselgitamist on otstarbekas koostada SWOT-maatriks, mis saadakse SWOT-tegurite kombineerimise teel. Maatriks näitab, kuidas saab väliseid ohte ja võimalusi firmasiseste tugevuste ja nõrkustega seostada, et tekiks neli strateegilist alternatiivi (tabel 3) (Alas 2001).

<b>Sisetegurid</b> <b>Välistegurid</b>	<b>Tugevused (S)</b> Sisemiste tugevuste loetelu	<b>Nõrkused (W)</b> Sisemiste nõrkuste loetelu
<b>Võimalused (O)</b> Loetelu välistest võimalustest	<b>SO strateegia</b> Kuidas sisemiste tugevuste abil väliseid võimalusi ära kasutada	<b>WO strateegia</b> Kuidas väliseid võimalusi ära kasutada sisemiste nõrkuste ületamiseks
<b>Ohud (T)</b> Loetelu välistest ohtudest	<b>ST strateegia</b> Kuidas sisemiste tugevuste abil väliseid ohte vältida	<b>WT strateegia</b> Kuidas vähendada sisemisi nõrkusi ja vältida väliseid ohtusid

Tabel 3. SWOT-maatriks. Allikas: Strateegiline juhtimine (Alas 2001); autori koostatud.

SWOT-analüüsi eesmärk on anda ettevõttele või organisatsioonile strateegiline ülevaade nende hetkeseisust ning aidata neil välja töötada strateegiad, mis põhinevad nende tugevustel, võimalustel ja nõrkustel ning mis aitavad neil leevendada olemasolevaid ohte. SWOT-analüüs on sageli esimene samm strateegia koostamisel ja aitab juhtkonnal teha informeeritud otsuseid oma ettevõtte või organisatsiooni tuleviku kohta. SWOT-il on mõistagi ka omad puudused. Sageli lihtsustatakse seda tööriista liialt või omakasust lähtuvalt jäetakse arvestamata mõned nõrkused või ohud. Võib juhtuda ka, et infot saab analüüsi liiga palju, kuna puuduvad selged juhised, mis on oluline informatsioon ja mis mitte.

### **Kriitiliste edutegurite meetod**

Kriitiliste edutegurite (*Critical Success Factors* ehk CSF) meetodi mõiste ning meetodika arendamine pärineb D. Ronald Danieli tööst "Management Information Crisis", mis avaldati ajakirjas "Harvard Business Review" 1961. aastal. Kuigi mitmed teadlased ja praktikud on



seada meetodit edasi arendanud ja rakendanud erinevates valdkondades, on D.R. Danieli uurimustöö oluline verstapost kriitiliste edutegurite mõiste kujundamisel.

„...ettevõtte infosüsteem peab olema diskrimineeriv ja valiv. See peab keskenduma eduteguritele. Enamikes tööstusharudes on tavaliselt kolm kuni kuus tegurit, mis määravad edu; need võtmetähtsusega tööd peavad olema tehtud ülimalt hästi, et ettevõtte oleks edukas. Siin on mõned näited mitmest suuremast tööstusharust:

- Autotööstuses on esmatähtis stiil, tõhus edasimüüjate organisatsioon ja tootmiskulude range kontroll.
- Toiduainete töötlemisel on peamised edutegurid uute toodete arendamine, hea distributsioon ja tõhus reklaam.
- Elukindlustuses on olulised agentuuri juhtivtöötajate arendamine, büroopersonali tõhus kontroll ja uuenduslikkus uut tüüpi poliiside loomisel.“ (Daniel, 1961)

Kriitilised edutegurid, mida vahel on nimetatud ka edukuse võtmeteguriteks või kriitilisteks oskusteks, on tegurid, mis suurel määral panevad paika selle, kes tegevusharus teenib kasumit, kes kahjumit, seega edu ja läbikukkumise. Tavaliselt on võimalik välja tuua 3-5 kriitilist omadust (millest omakorda 1-2 on sageli kaalukamad), milleta konkreetsel turul on võimatu edu saavutada (Leimann *et al.* 2003).

Kriitiliste edutegurite meetod keskendub nende piiratud arvul teguritel, mis on kriitilised või olulised organisatsiooni edu saavutamiseks. Need tegurid võivad varieeruda sõltuvalt organisatsiooni eesmärkidest ja tegevusvaldkonnast ning on sageli ainulaadsed igale konkreetsele olukorrale ja ettevõttele.

Kriitiliste edutegurite meetodit arendas edasi John F. Rockart MIT Sloan School of Management'is 1970. aastatel. Tema töö keskendus konkreetsetele eduteguritele, mis on äritegevuses kriitilised ja mis tuleks kindlaks määrata, et saavutada organisatsiooni strateegilised eesmärgid. Ta määratles edutegurid järgmiselt: "Piiratud arv valdkondi, kus tulemused, kui need on rahuldavad, tagavad organisatsioonile eduka konkurentsitulemuse. Need on vähesed võtmevaldkonnad, kus asjad peavad äri õitsenguks minema õigesti. Kui tulemused nendes valdkondades ei ole adekvaatsed, jäävad organisatsiooni jõupingutused sellel perioodil soovitud väiksemaks.“

Rockart tuvastas neli peamist tüüpi kriitilisi edutegureid, mida ettevõtte peaksid arvestama.

**Tööstusefaktorid** tulenevad tööstuse konkreetsetest omadustest. Need on asjad, mida peab tegema, et jääda konkurentsivõimeliseks oma valdkonna turul. **Keskkonnafaktorid** tulenevad makrokeskkonna mõjutustest ettevõttele. Näiteks ärikliima, majandus, konkurendid ja tehnoloogilised edusammud. PEST-analüüs võib aidata paremini mõista ettevõtte keskkonnategureid. **Strateegilised tegurid** tulenevad ettevõtte konkreetsest konkurentsistrateegiast. Need võivad hõlmata seda, kuidas ettevõtte valib end positsioneerida ja turustada. Näiteks kas tegemist on suure mahu ja odava tootjaga, või väikesemahulise ja kalli hinnaga. **Ajalised faktorid** tulenevad ettevõtte sise- ja arengumuutustest ning on tavaliselt lühiajalised. Konkreetsed takistused, väljakutsed ja mõjud määravad need kriitilised edutegurid. Näiteks võib kiiresti kasvav ettevõtte seada endale eesmärgiks suurendada rahvusvahelisi müüke (Rockart 1979).

Kriitiliste edutegurite meetod on laialdaselt kasutusel ärimaailmas ja teistes organisatsioonides, et mõista nende tugevusi ja nõrkusi ning määrata kindlaks olulised aspektid, mida tuleb jälgida ja hallata, et saavutada strateegilised eesmärgid. Meetodit kasutatakse tavaliselt strateegilise planeerimise ja jõudluse hindamise tööriistana ning see võimaldab organisatsioonidel keskenduda nendele teguritele, mis on kõige olulisemad nende edu saavutamiseks, ehk iga ettevõtte peab välja selgitama millised edutegurid on just talle kõige olulisemad või kriitilisemad.

Rockart on toonud välja viis sammu kriitiliste edutegurite tuvastamiseks ja arendamiseks:

1. Välja uurida ettevõtte missioon, väärtused ja strateegia. Millised on väljakutsed ja peamised prioriteedid, millele organisatsioon peab keskendumata?
2. Määratleda strateegilised eesmärgid. Millised on organisatsiooni peamised strateegilised eesmärgid? Kuidas jõuda püstitatud eesmärkideni?
3. Hinnata ja seada kriitilised edutegurid tähtsuse järjekorda. Millised on need tegurid, mis on ettevõtte edu jaoks tõeliselt olulised?
4. Edastada kriitilised edutegurid ettevõtte võtmeisikutele. Kes aitab kriitilised edutegurid saavutada?
5. Jälgida ja mõõta edusamme. Kuidas edusamme jälgida ja sisse seada seiresüsteemid?

Neid samme saab implementeerida välja uurides ettevõtte visioon ja väärtused, arutada väljakutsed ja selgitada prioriteedid, seada selged ja mõõdetavad strateegilised eesmärgid,

mis toetavad organisatsiooni visiooni, määrata selged vastutusalad ja vastutavad isikud ning regulaarselt hinnata ja mõõta, kuidas edutegureid mõjutatakse ja kas eesmärke saavutatakse. Iga organisatsioon võib kohandada neid samme vastavalt oma konkreetsetele vajadustele ja ressurssidele, kuid need moodustavad aluse edukaks strateegiliseks juhtimiseks ja tulemuste saavutamiseks.

## 2. ETTEVÕTETE KONKURENTSIVÕIME ANALÜÜS TÕLKETURUL

### 2.1 Uurimismeetod ja andmed

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk on vastuse leidmine uurimusküsimusele: Kuidas parandada uuritava ettevõtte Muupel OÜ turupositsiooni? Tööga püütakse välja selgitada, milline on üldine turusituatsioon töö koostamise hetkel, milline on uuritava ettevõtte hetke turupositsioon ning püüda leida vastused, kuidas oleks võimalik ettevõtte turupositsiooni parandada toetudes strateegilisele juhtimisele ja konkurentsieelistele.

Nii turu kui ettevõtte analüüsimisel toetub autor peamiselt kvalitatiivsetele andmetele, mis võimaldavad saada sügavamat arusaamist ettevõtte olukorrast, protsessidest ja otsuste tegemise alustest. Kvalitatiivsed andmed võimaldavad mõista ettevõtte konteksti, sh kultuuri, väärtusi, ajaloolist tausta ja sotsiaalsel mõju. See kontekstuaalne mõistmine on oluline, et paremini hinnata ettevõtte strateegilisi otsuseid ja nende mõju.

Uurimusküsimustele vastuse leidmiseks analüüsis autor turusituatsiooni, ettevõtte majandustulemusi ja ärikeskkonda, keskendudes kitsamalt ühe ettevõtte näitele.

Turu uurimismeetodina kasutab autor Porteri viie konkurentsijõu mudelit ja ettevõtte uurimisel tugineb uuritava ettevõtte võtmetöötajate panusele ajurünnaku näol, et koguda andmeid võrdlusmeetodi jaoks, kus ettevõtte jõudlust ja protsesse võrreldakse teiste sarnaste ettevõtetega samas valdkonnas, et tuvastada parimaid tavasid ja võimalusi paremaks konkurentsivõimeks. Ajurünnakul kasutatavad meetodid on SWOT-analüüs ja kriitiliste edutegurite meetod.

Ettevõtte majandusliku edu hindamiseks tuleb kasutada mõõdetavaid andmeid. Üheks peamiseks avalikkusele kättesaadavaks ja firma tulemusi kirjeldavaks dokumendiks on majandusaasta aruanne. Valimi koostamiseks ja võrdlemiseks kasutas autor majandusaasta

aruandeid, kodulehti ja krediinfo portaalide andmeid ja uuritava ettevõtte sisemisi dokumente, nagu võrdlusaastate kasumiaruanded ja bilansid ja eelnevat töötajate praktikat.

Täpsemalt võrdleb autor uuritavat ettevõtet kuue sama tegevusharu ettevõtte majanduslikke näitajad, nagu müügitulu, kasum, töötajate arv, tööjõukulud, riiklikud maksud, büroo- ja turunduskulud, mis illustreerivad võrdlusmeetodi tulemusel pildi turusituatsioonist numbrites.

Analüüsi käigus selgitab autor välja kriitilised edutegurid, mis mõjutavad ettevõtte tulemuslikkust. Analüüsi tulemusena koostab autor alternatiivsed strateegiad ning tegevuskava strateegia ellu viimiseks.

## **2.2 Turusituatsiooni analüüs toetudes Porteri viie konkurentsijõu mudelile**

Järgmises peatükis uuritakse konkurentsitaset ettevõtete tegevusvaldkonnas, lähtudes Michael Porteri viie konkurentsijõu mudelist. See hõlmab analüüsi seoses ettevõtete omavahelise konkurentsiga, uute konkurentide võimaliku turule sisenemisega, asenduskaupade olemasoluga, samuti tarnijate ja ostjate mõju ettevõtetele selles valdkonnas.

Konkurents tegevusvaldkonnas on üsna tihe, sest tõlketeenuse turule sisenemine on küllaltki lihtne. Turg ei ole spetsiifiliste poliitikate või õigusnormidega reguleeritud, lähtub soovi korral eetikakoodeksist ja kvaliteedistandardist, Tõlkebüroode Liidu poolt välja töötatud tõlketeenuse osutamise tüüptingimusest ning määratletud seotud mõistetest.

Tõlketeenuse pakkujaid otsingumärksõnaga „tõlketeenus“ on tegevusalal krediinfo portaali Inforegister andmetel Eestis registreeritud 1869 ettevõtet. Otsingumärksõnaga tõlkebüroo on tegevusalal aga registreeritud 494 ettevõtet. Kuna Muupel tegutseb tõlkebüroona, keskendub autor valimile märksõnaga „tõlkebüroo“, kuna nende ettevõtete peamised omadused on sarnased.

## **Ostjate mõjukus**

Ettevõtete konkurentsi ja turuosa mõjutavad väga suures osas ostjad, surudes hindu alla, tehes läbirääkimisi kõrgema kvaliteedi või rohkemate teenuste nimel ning mängides konkurente üksteise vastu, mis kõik toimub tööstuse kasumlikkuse arvelt. Kogemus näitab, et Eesti ostja on üsna hinnatundlik ja eelistab pigem soodsat hinda kvaliteedile, siis nõudlus tõlketeenuse järele käib ka käsikäes üldise makromajandusliku seisuga. Kuna tõlketeenus on pigem mugavusteenus, siis majanduslanguse ajal ostujõud ja nõudlus väheneb, mis tähendab, et kõik teenusepakkujad kaotavad mingil määral ostjad. Niipea, kui majanduslik seis taastub või paraneb, tulevad kliendid, kelle jaoks on tõlketeenus oluline osa nende endi äri- või tööprotsessidest, tagasi.

## **Tarnijate mõjukus**

Ettevõtetele müüdava teenuse hinda ja kvaliteeti mõjutavad olulisel määral tarnijad ehk tõlkijad, keda on tegevusharus väga palju. Rääkimata ettevõtete omavahelisest konkurentsis tarnijate üle, kuna antud tegevusvaldkonnas on lihtne oma teenust pakkuda mitmele ettevõttele samaaegselt, mida tarnijad ka eelistavad, sest see annab neile võimaluse teenida rohkem ja vabaduse valida töid. Vastavalt ETBLi 2021 uuringule, ligi pooled tõlkijad teevad tööd oma ettevõttes. Kvaliteeti ja hinda mõjutab peamiselt tarnija keeleoskus ja kogemus. Mida nõutum on tarnija, seda kõrgemat hinda ta küsida saab, mis tähendab omakorda tema teenust vahendava ettevõtte hinna tõusu lõppkliendile. Teine võimalus on ettevõttel oma töötajatesse investeerida ja neid koolitada, et mitte olla sõltuv eelmainitud tarnijatest. Algul on kulud suuremad, mis peegeldub kindlasti müügihinnas ja/või kasumis, kuid pikaajalises perspektiivis tasub investering ära, eriti kui on tegu sellise teenusega, mille puhul tarnijaid on vähe, näiteks keelesuund mida iga tõlkebüroo ei paku. Antud valdkonnas on üsna sage ettevõtete koostöö, kus kasutatakse üksteise ressursse vastastikku eelnevalt kirjeldatud olukorra tõttu ära, mis jällegi lisab müügihinnale vahendustasu juurde.

## **Uute konkurentide harusse sisenemise oht**

Suur osa potentsiaalsetest uutest turule sisenejatest on tarnijad ise tõlkijate näol. Vastavalt ETBLi 2021 uuringule on 48% tõlketeenuse pakkujatest iseenda tööandjad ja nende kliendid on enamasti Eesti otsekliendid ja tõlkebürood. Ka nn ühemehefirmadel, kes

tihtipeale ongi needsamad tõlkijad, kes osutavad oma teenust läbi erinevate tõlkebüroode, võivad samamoodi pääseda ka lõppkliendini omades seejuures eelist madalama hinna näol, sest nende omahind on tänu ülalpidamiskulude, nagu büroopind ja palgad, puudumisele madalam, mis tähendab, et tõlkebürood konkureerivad ka tõlkijatega endaga, mis omakorda seletab tegevusalal registreeritud ettevõtete nii suurt numbrit.

### **Asenduskaupadest tulenev oht**

Nagu eelnevalt mainitud, on tõlketeenus pigem mugavusteenus, mis tähendab, et kui eelarve ei luba ostjal tõlget tellida, võetakse kasutusele asenduskaupu, näiteks Google Translate, ChatGPT või võõrkeelt valdav tuttav. Põhiline asendustoode on masintõlge, mida järjest täiendatakse kiiremaks, targemaks ja kvaliteetsemaks, et sammu pidada üha enam globaliseeruva maailmaga. Lisaks kõigele on masintõlge tasuta kättesaadav, mis tähendab, et asendusteenuse oht mõjutab valdkonna ettevõtteid igapäevaselt, kus ostjad saavad iga tellimuse puhul valida, kas teostada tõlge ise masintõlkega või pöörduda mõne tõlkebüroo poole.

### **Konkurents haru ettevõtete vahel**

Enamasti on haru ettevõtete vaheline konkurents olulisim konkurentsijõud, kuid siin valdkonnas see hajub tõlketeenust pakkuvate ettevõtete suutlikkuse tõttu pakkuda teenust. Teenusepakkujad varieeruvad üksikust tõlkijast suure agentuurini ja on selge, et nemad omavahel otseselt ei konkureeri.

Tegevusharust sõltumatult mõjutavad konkurentsi järgmised tegurid (Leimann *et al.* 2003):

1. Konkurentide arv, suhteline suurus ja mitmekesisus
2. Nõudluse muutumine
3. Väljumisbarjäärid
4. Ettevõtete rahulolu oma positsiooniga
5. Püsikulude suurus
6. Kliendi kulud tarnija vahetamiseks (ümberlülituskulud)
7. Oluliste ettevõtete sisenemine

Üldjuhul konkurents intensiivistub konkurentide arvu tõusuga. Kui eristada üksikuid tõlkijaid, tõlkebüroosid ja agentuure, siis tõlkijad konkureerivad omavahel peamiselt tõlkebüroode poolt pakutavate töökohtade nimel. Tõlkebürood konkureerivad peamiselt omavahel, ning mingil määral ka agentuuridega, nende poolt pakutava teenuse huvilise ehk ostja nimel, kuid agentuurid konkureerivad pigem rahvusvahelisel tasandil ja neid eristab tõlkebüroodest suurus, ressursid ja strateegiad. Mis tähendab, et tõlkijal, tõlkebürool ja agentuuril, neil kõigil on erinev kliendisegment, mis võib osaliselt kattuda.

Kuid kui nõudlus turul muutub, siis nõudluse kasvades mõjutab see kõiki positiivselt, kui aga väheneb, siis on võimalik näiteks konkureerida turuosa hõivates, kuid üksikettevõtjal, nagu näiteks tõlkijal võrreldes tõlkebürooga, on seda ressursside vähesuse tõttu raskem saavutada.

Väljumisbarjäärid on taaskord valdkonna tegijate jaoks erinevad, kui tõlkija stabiilset tööd ei leia, võib ta olla sunnitud eriala vahetama, mis võib olla pikaajalisem protsess ümberõppimise näol. Tõlkebüroo või agentuur aga saab muuta või täiendada teenuseid, mida vahendada või pakkuda, või suunata ressursid spetsialiseerudes teise tegevusharusse, või halvimal juhul töötajad koondada, töövahendid müüa ja kontori rendileping lõpetada.

Tõlketeenust pakkuv ettevõtte saab olla turupositsiooniga rahul siis, kui tal on konkurentsieelised ja ta on saavutanud soovitud äriedu, näiteks suur turuosakaal, tugev kliendibaas ja mõistlik kasumimarginaal, kuid tiheda konkurentsi tegevusharus, nagu tõlketeenuste valdkond, võib turupositsiooni säilitamine olla keeruline turul pidevate muudatuste tõttu, mis on tingitud konkurentidest, ostjatest ja majanduslikust seisust üldiselt.

Tõlkebüroo püsikulud koosnevad peamiselt töötajate töötasudest ja tarnijate hinnast, millele lisanduvad büroo- ja turunduskulud ning maksud. Neid saab optimeerida, näiteks vahendamise asemel palgates nooremaid tõlkijaid, keda ise välja koolitada või vähendades büroopinda ja lubada töötajatel teha tööd kodukontoris.

Klientidel on võimalus esitada hinnapäringud korraga mitmesse tõlkebüroosse, et valida neist soodsam, seega ümberlülituskulud on tõlketeenuse tellija jaoks praktiliselt olematud. Kuid kui klient hindab vaatamata hinnale kvaliteeti, kiirust või muud talle meelepärast



omadust, siis olukorras, kus ta on sunnitud mingil põhjusel valima soodsama hinna, peab ta võib-olla tegema järeleandmisi.

Tõlketeenuste turu konkurentsi võib hinnata keskmisest kuni teravaks, kuna tugevatel on võimalused ja ressursilised eelised agressiivsete ja hästi finantseeritud sammudega väiksemaid nurka suruda või omandada. Näiteks Muupel OÜ omandas täieliku osaluse 2015 aastal Tõlge24 OÜ-s ja 2021 aastal omandas Interlex täieliku osaluse Dussan OÜs.

Seega konkurents tõlketeenuse valdkonnas on väga suur, sest ostjatel on lai valik teenusepakkujaid, nii tõlkebüroode, tõlkijate, kui ka masintõlke näol. Kui ostja on hinnatundlik ja ei vaja kvaliteetset tõlget, valitakse soodsam ja automatiseeritum ning kiirem teenus. On ka ostjaid, kes eelistavad teenuse ja tulemi kvaliteeti hinnale, mis tähendab, et klientuur jaotub erinevate tõlketeenuste pakkujate vahel siiski ära. Kuid selleks, et teise pakkuja turuosa endale saada, peaks ettevõtte olema kõiges kõige parem, st teostama kõige kvaliteetsemat tõlget kõige madalama hinnaga kõige kiiremini.

Kokkuvõtteks, kui hinnata Porteri viit konkurentsijõudu tõlketeenuse valdkonnas, siis eelneva analüüsi põhjal järjestas autor need järgmisesse pingeritta (1= kõige suurem mõju kuni 5 = kõige väiksem mõju):

1. Tarnijate mõjukus
2. Ostjate mõjukus
3. Uute sisenejate oht
4. Asenduskaupade oht
5. Harusisene konkurents

Tarnijate mõjukuse tõstis autor kõige esimeseks seetõttu, et tarnijate arvukus, kvalifitseerumine ja töö kvaliteet ning omahind kujundavad lõppkokkuvõttes teenused, mida tõlkebürood turul pakkuda saavad. Lisaks missioonile, visioonile, strateegiatele ja võimalustele, kujuneb igal tõlkebürool eelkõige valitud tarnijate põhjal sisemiselt oma teenuste pakett, mis omakorda leiab oma vastava kliendi. Ostjad on olulisuse poolest toodud teisele kohale, kuna nemad mõjutavad konkurentsi väljastpoolt, ehk on nõ mündi teine pool. Tõlketeenus on vajaduspõhine ning ostja ei ole üldiselt seotud ühe teenusepakkujaga. Tõlkebüroode projektijuhtide üks peamisi tööülesandeid on koostada klientidele igapäevaselt hinnapakumisi, mis näitab, et ostja reguleerib turgu otsides kõige

soodsamat pakkumist. See on strateegiline võimalus, mida üks või teine teenusepakkuja peaks ära kasutama turuosa haaramiseks, kas siis soodsama hinna, kiirema tähtaja või lihtsalt meeldivama teeninduse näol, kõik see oleneb sellest, mida ostja parasjagu otsib. Harusisest konkurentsi peab autor kõige vähem mõjusaks, või täpsemalt öeldes on see tõlkebüroo vaatevinklist tema enda poolt kõige vähem mõjutatav jõud, selles mõttes, et tõlkebürool ei ole kontrolli selle üle, mida konkurendid teevad, vaid mõistlikum on keskenduda enda tugevustele ja nõrkustele, mida ettevõtte rakendada või muuta saab, et parandada ärilist edu ja turupositsiooni.

Kuigi vaadeldud mudel konkurentsijõudude analüüsimiseks on võitnud suure populaarsuse, peavad mõned autorid vajalikuks tema korrigeerimist. Eeltoodutele on soovitatud lisada veel kaks jõudu, mis samuti mõjutavad oluliselt ettevõtete majandustulemusi, nagu mitmesugused huvigrupid ja täiendkaupade valmistajad (Leimann *et al.* 2003).

Mitmesugused huvigrupid võivad näiteks olla Tõlkebüroode Liit, Eesti Tõlkide ja tõlkijate liit ja Eesti Tõlkemagistrite Liit, kes koondavad erialase haridusega tõlkijaid, sarnase valdkonna teenuste pakkujaid või lihtsalt sarnaselt mõtlejaid, et koos suuremaid eesmärke saavutada. Sellised organisatsioonid annavad ettevõttele kuuluvustunde ja märgistuse, mis võib mõjutada tema usaldusvärsust klientide silmis, kuid kuhu kõik teenusepakkujad loomulikult ühel või teisel tingimusel sobida ei saa. Muupel oli samuti Tõlkebüroode Liidu liige aastatel 2017-2019, kuid otsus välja astuda oli tingitud ettevõtte juhatuse arusaamast, et liidu tegevuse kasu ettevõttele ei õigustanud liidu liikmelisuse tasusid ja kulusid.

Täiendkaupade valmistajate alla võivad kuuluda mistahes valdkonna ettevõtted. Tõlketeenust ennast käsitletakse tihti täiendkaubana ehk lisaväärtusena, millega ostjaid meelitada, näiteks disainibürood ja kodulehtede loojad, kes pakuvad lisaks valminud kodulehele kohe ka tõlget erinevatesse keeltesse, et klient saaks mugavalt kõik ühest kohast. Teine näide on ettevõtetusagentuurid, kes aitavad värsketele ettevõtjatele luua süsteeme ja brändikuvandit juba koos vajalike võõrkeeltega, et äri oleks kohe esimesest päevast rahvusvaheline. Lisaks loovad tootmisettevõtted ettevõttesiseseid tõlkeosakondi, sest terminoloogia on tihti väga spetsiifiline ja igapäevaselt äriprotsesside juures olev inimene orienteerub terminoloogias paremini. Üldiselt on täiendkaupade valmistajad pigem konkurentide leeris, kuid Muupel on leidnud viise ja mitmeid koostööpartnereid

disainibüroode, advokaadibüroode ja ettevõtlusagentuuride näol, kellele pakub oma kvalifikatsiooni hoopis allhankijana.

## 2.3 Uuritava ettevõtte Muupel OÜ analüüs

Järgnevalt toob autor välja SWOT-analüüsi Muupel OÜ kohta. Strateegiate väljatöötamine SWOT-analüüsi alusel on protsess, mis võib nõuda kohanemist ja muutusi vastavalt muutuvatele oludele ja uutele teadmistele.

SWOT-analüüsi põhjal väljatöötatud strateegiad aitavad organisatsioonil keskenduda oma eesmärkidele, maksimeerida tugevusi, leevendada nõrkusi, kasutada ära võimalusi ja kaitsta end ohtude eest. Need strateegiad peaksid olema kooskõlas organisatsiooni missiooni ja visiooniga ning aitama saavutada strateegilisi eesmärke.

SWOT-analüüs viidi läbi uuritava ettevõtte võtmetöötajate koosseisus, kelleks on kaks juhatuse liiget ja üks projektijuht. Abivahendina kasutati tugevuste, nõrkuste, võimaluste ja ohtude näidete tabelit 5.1 (lisa 1) (Leimann *et al.* 2003). Ülesanne oli koostada ettevõtte Muupel OÜ tugevuste, nõrkuste, võimaluste ja ohtude loetelu individuaalselt ja seejärel neid grupiarutelus võrrelda ja hinnata, millised langesid kokku ja millistel neist on suurim mõju uuritava ettevõtte tegevustulemustele. Muupli loetelu kujunes järgmine:

### **Tugevused (Strengths):**

1. Kvalifitseeritud tõlkijad: Tõlkebürool on kogunud ja kõrge kvalifikatsiooniga tõlkijad erinevates keeltes, mis tagavad tõlkekvaliteedi.
2. Laiaulatuslik keelteportfell: Muuplil on tõlkijatebaas, mis võimaldab pakkuda üle 30 keelepaari, ehk võimalus pakkuda tõlketeenuseid laiale kliendibaasile.
3. Kliendisuhted: Tõlkebüroo on aastate jooksul loonud tugevad suhted regulaarsete klientidega, tagades korduvad tellimused läbi aastate.
4. Ligipääsetavus: Tõlkebüroo asub Tartu kesklinnas, mis tagab kõrge *walk-in* klientide voo ja suurendab nähtavust.
5. Ei sõltu vähestest suurtest klientidest: Muuplil on mitmeid väikesemahulisi kliente, kes tellivad regulaarselt.

6. Eristuv turundusstrateegia: Muupel on meedias võitnud tuntust oma turundusstrateegiaga tõlkenaljade näol, mis on lisaks suunatud reklaamile ka orgaaniliselt jagamiste näol läbi käinud mitmetest suhtluskanalistest.

### **Nõrkused (Weaknesses):**

1. Turunduse nõrkused: Ettevõtte ei ole rakendanud järjepidevat turundusstrateegiat, et jõuda uute ostjateni ja laiendada klientide ringi.
2. Ei ole uuendanud tarnijate baasi: Muupel ei ole tegelenud aktiivselt värbamisega ja tõlkijatebaasi värskendamisega.
3. Hinnapoliitika: Pidevalt tõusvad töötajate palgakulud ja tarnijate hind mõjutavad teenuse hinnakujundust.
4. Paljusid tööülesandeid kannab ettevõttes üks inimene: ettevõtte omanik on nii juht, projektijuht, kliendihaldur, turundaja, värbaja, kui ka raamatupidaja.
5. Vähe suurkliente: Muupelil on üksikud lepingulised kliendid kellel on koostöö lepinguga garanteeritud, et oleks tagatud pikemaajaline kindel töövoog.
6. Tarnijate kontroll: Muupel ei ole viimaste aastate jooksul teostanud tarnijate põhjalikku kvaliteedikontrolli, mille tõttu ei ole juhatusel ülevaadet pakutava teenuse kvaliteedist.

### **Võimalused (Opportunities):**

1. Tegeleda värbamisega: Tublisid noori tõlkijaid ja filolooge tuleb iga aastaga ülikoolist juurde. Suurem arv tõlkijaid tähendab ka parem võimalus suurendada mahtu ja pakkuda kiiremaid tähtaegasid.
2. Lisada täiendavaid teenuseid teenustepaketti.
3. Rahvusvaheline laienemine: Tõlkebüroo võib laieneda uutele turgudele väljaspool koduriiki, et suurendada klientide hulka.
4. Spetsialiseerumine teatud valdkondadesse: Ettevõtte võib spetsialiseeruda teatud valdkondadesse, nagu meditsiinitõlked või juriidilised tõlked, et katta suuremat nõudlust nendes valdkondades.
5. Investeerida meeskonda: Jagada ettevõtte ülesanded ära, et jõuaks korraka rohkem, mis võiks kiirendada ettevõtte kasvu.

6. Rohkem turundada: Muuplil valmis hiljuti uus bränding ja koduleht, mida saaks turundusstrateegias ära kasutada.
7. Osaleda riigihangetel: Muuplil on piisavalt kogemust ja tegevusaastaid, et osaleda rohkem erinevates tõlketeenuse hangetes.

#### **Ohud (Threats):**

1. Majanduslangus: Üldine majanduslangus võib mõjutada ettevõtte klientide ostujõudu ja vähendada nõudlust tõlketeenuste järele.
2. Tehnoloogiline areng: Tõlke tarkvara ja masintõlke areng võib mõjutada nõudlust tõlketeenuse järele asendustootena.
3. Tarnijate kompetents: Tarnijatest olenevad tööde tähtjad ja kvaliteet. Nende kvalifikatsioon, koostöö teiste tõlkebüroodega ja ka tervis ning soov ja võimekus pakkuda kvaliteetset teenust on väga olulised tegurid teenuse kujundamisel.
4. Konkurentide ootamatu tegevus: Näiteks võivad konkurendid langetada hindu.

Kokkuvõttes peaks tõlkebüroo kasutama oma tugevusi, nagu kvaliteetsed tõlkijad ja laiaulatuslik keelteportfell, et käsitleda nõrkusi, nagu suurtklientide vähesus ja hooajalised turu kõikumised. Autori arvates üks tugevus, mida võiks rohkem rakendada, on Muupli uus bränding ja eristuv reklaamiseeria, mis võib õigetes turunduskanalitesse järjepidevalt suunamisel tuua juurde uusi kliente. Samuti võib ettevõtte kaaluda võimalusi rahvusvahelisel laienemisel ja spetsialiseerumisel teatud valdkondadesse. Ohud, nagu konkurents ja tehnoloogiline areng, nõuavad ettevõttelt uuenduslikke strateegiaid, et säilitada oma konkurentsivõime. Paraku masintõlkega konkureerida on raske ning ilmselt on mõistlikum selle asemel keskenduda oma tugevustele nagu kvalifitseeritud tõlkijad, kellest enamus on tarnijate rollis, ehk pöörata rohkem tähelepanu värbamisele, et tõlkijate baasi pidevalt uuendada, mis võib suurendada võimalust pakkuda suuremat tõlgete mahtu ja kiiremaid tähtaegasid. Tõlkijate ja tarnijate puhul on ka väga oluline järjepidev töö kvaliteedikontroll, mis tagab suurema klientide rahulolu ja uue tellimuse esitamise tõenäosuse.

Oluline on, et SWOT-analüüs ei jääks lihtsalt paberile, vaid seda kasutataks strateegiliste otsuste langetamisel ja tegevuskavade väljatöötamisel. See aitab tagada, et ettevõtte või organisatsioon areneb vastavalt oma eesmärkidele ja tegevuskeskkonnale (Leimann *et al.* 2003).

SWOT-maatriks (tabel 4) annab võimaluse SWOT-tegurid kombineerida, et paremini näha, kuidas saab väliseid ohte ja võimalusi firmasiseste tugevuste ja nõrkustega seostada, et tekiks neli strateegilist alternatiivi. Muupli puhul langetati otsus võtmetöötajate poolt tähtsuse poolest järgmiste kasuks:

<p><b>SO strateegia</b> Kuidas sisemiste tugevuste abil väliseid võimalusi ära kasutada:</p>	<p><b>WO strateegia</b> Kuidas väliseid võimalusi ära kasutada sisemiste nõrkuste ületamiseks:</p>
<p>Keskenduda värbamisele, et uuendada töötajate ja tarnijate baasi, mis võib kaasa tuua suurema töö mahu, kvaliteedi tõusu ja kiiremad tähtjad.</p>	<p>Osaleda riigihangetel, mis võib pakkuda stabiilset tuluallikat, sest valitsused ja avalikud asutused jätkavad teenuste ostmist ka majanduslanguse ajal.</p>
<p><b>ST strateegia</b> Kuidas sisemiste tugevuste abil väliseid ohte vältida:</p>	<p><b>WT strateegia</b> Kuidas vähendada sisemisi nõrkusi ja vältida väliseid ohtusid:</p>
<p>Keskenduda eristuva turundusstrateegia süstematiseeritud rakendamisele, mis võib hoida või tuua uusi kliente hõivates konkurendi turuosa.</p>	<p>Läbi mõelda hinnastrateegia optimeerides kulusid võib anda võimaluse pakkuda teenust madala hinnaga või suurendada kasumimarginaali.</p>

**Tabel 4.** SWOT-maatriks Muupel OÜ-le loodud strateegiate kohta tuginedes SWOT-analüüsi teguritele; autori koostatud.

Järgmiseks selgitab autor välja Muuplile spetsiifilised edutegurid, toetudes eelnevale SWOT-analüüsi tulemile, ehk tugevuste, nõrkuste, võimaluste ja ohtude loetelule. Kriitiliste edutegurite meetod aitab ettevõttel tuvastada, määratleda ja jälgida neid konkreetseid tegureid, mis on olulised selle edu saavutamiseks. Meetodit rakendati sarnaselt SWOT-analüüsile ettevõtte võtmetöötajate grupiarutelus.

Esmalt tuleb seada eesmärk, mis on ühtlasi käesoleva töö peamine uurimusküsimus: Kuidas parandada uuritava ettevõtte turupositsiooni?

Samm 1: Kriitiliste edutegurite tuvastamine

- Tõlkekvaliteet: Pakkuda kõrgekvaliteedilist tõlget, mis on täpne, asjakohane ja vastab klientide ootustele.
- Keelepädevus: Omada kõrgeid keeleoskuse ja grammatikaalaseid teadmisi erinevates keeltes ning erialaseid oskusi erinevates valdkondades.

- Kiirus ja tähtaeg: Tähtaegade täpne järgimine ja kiire reageerimine suurendab paindlikkust kiireloomuliste tellimuste puhul.
- Hinnakujundus: Pakkuda konkurentsivõimelisi hindu, mis kõnetavad kliente ja pakuvad head hinna ja kvaliteedi suhet.
- Klientide rahulolu ja suhtlus: Aktiivne suhtlus klientidega, tagasiside kogumine ja kiire reageerimine klientide muredele ja päringutele.

## Samm 2: Hindamine ja kaalutlemine

Nüüd tuleb hinnata iga kriitilise eduteguri tähtsust ja ettevõtte praegust seisundit nende suhtes.

- Tõlkekvaliteet: Ettevõtte hindab tõlkekvaliteeti kõrgeks ja peab seda äärmiselt oluliseks. Siiski ilmneb, et mõned kliendid on väljendanud rahulolematust ja kvaliteediga seotud muresid, mis vajavad tähelepanu.
- Keelepädevus: Ettevõttele on antud suurepärased hinnangud keelepädevuse osas. Muuplil on tugevad tõlkijad mitmes keeles ja valdkonnas.
- Kiirus ja tähtaeg: Ettevõtte on tuntud kiirelt tähtaegade täitmise poolest, kuid viimasel ajal on olnud mõned juhtumid, kus tähtaegadega on hilinetud tõlkijate ehk tarnijate ülekoormuse tõttu.
- Hinnakujundus: Ettevõtte on konkurentsivõimeline hinnakujunduse osas ja pakub head hinna ja kvaliteedi suhet.
- Klientide rahulolu ja suhtlus: Ettevõtte on suutnud säilitada head suhted püsiklientidega läbi aastate.

## Samm 3: Strateegia kujundamine

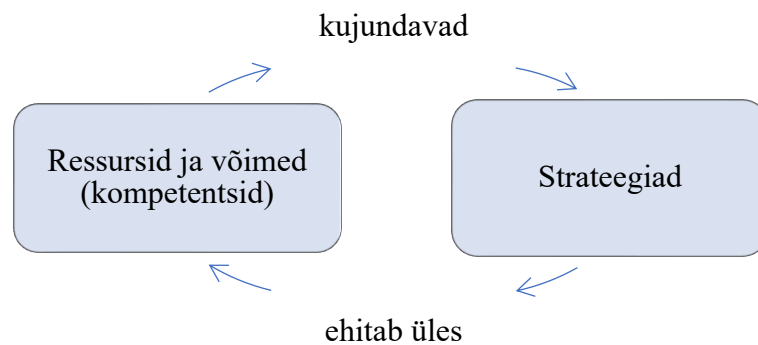
Põhinedes kriitiliste edutegurite analüüsil, väljendab ettevõtte oma strateegiat:

- Tõlkekvaliteeti saab parandada pideva tõlkijate ja toimetajate töö kvaliteedikontrolliga ja andes neile konstruktiivset tagasisidet.
- Keelepädevust saab parandada uute tõlkijate värbamisega.
- Kiirust ja tähtaega saab garanteerida suurema arvu tõlkijatega ning korraliku töövooga ja aja planeerimisega, mis on projektijuhil ülesanne.
- Hinnakujundust saab parandada jälgides ja optimeerides hindu ning kulude struktuuri, et olla konkurentsivõimeline ja saavutada parem kasumimarginaal.

- Klientide rahulolu paraneb eelmainitud punktide koosmõjul, ehk kvaliteetse ja tähtaegselt valminud töö näol, suhtluses on oluline mõista kliendi soove ja püüda neid rahuldada, pakkudes seejuures viisakat ja sõbralikku teenindust.

Samm 4: Rakendamine, jälgimine ja hindamine

Strateegia on tihedalt seotud ettevõtte ressursside ja võimetega ehk kompetentsidega (joonis 4). Strateegia eesmärk on võita konkurentsieelis. Sellega peab firma koostama strateegia, mis loob täiendavaid ressursse ja võimeid ja kindlustab firmale pikaks ajaks kindla koha konkurentsisis, kusjuures kindlasti on tarvis kaasata kõigi tasandite strateegiad (Alas 2001).



**Joonis 4.** Seosed strateegia ja konkurentsieelise vahel (Alas 2001); autori koostatud.

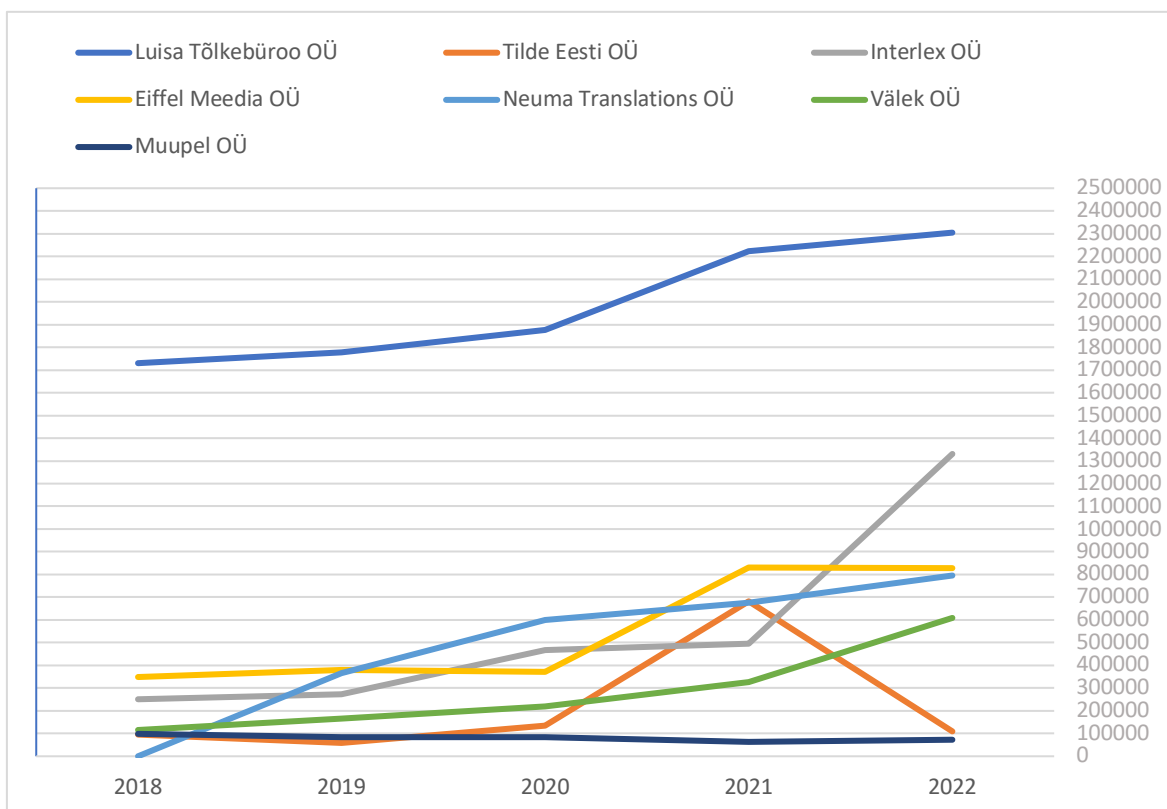
Eelnevast analüüsist selgub, et uuritava ettevõtte Muupel OÜ turupositsiooni parandamiseks tuleb tähelepanu pöörata mitmele tegurile. Neist peamisteks kujunesid kolm üksteisega tihedalt seotud tegurit:

1. Keeletase ja tõlkijate kvalifikatsioon
2. Konkurentsivõimeline hinnakujundus
3. Turundus ja müük

Keskendudes antud teguritele võib ettevõtte saavutada tulude ja müügi kasvu. Võrdlemaks neid konkurentide ehk valimiga, et selgitada välja uuritava ettevõtte turupositsioon töö kirjutamise hetkel, võetakse appi finantsnäitajad, mida analüüsitakse valimi majandusaasta aruannete põhjal.



Ettevõtte müügitulu ja selle kasvumäär aastast aastasse on olulised näitajad. See aitab hinnata ettevõtte kasvu ja tulemuslikkust turul. Võrdleme valimi müügitulu (joonis 5) muutust viimase viie aasta jooksul.



**Joonis 5.** Valimi müügitulu võrdlus 2018-2022 aastatel; autori koostatud.

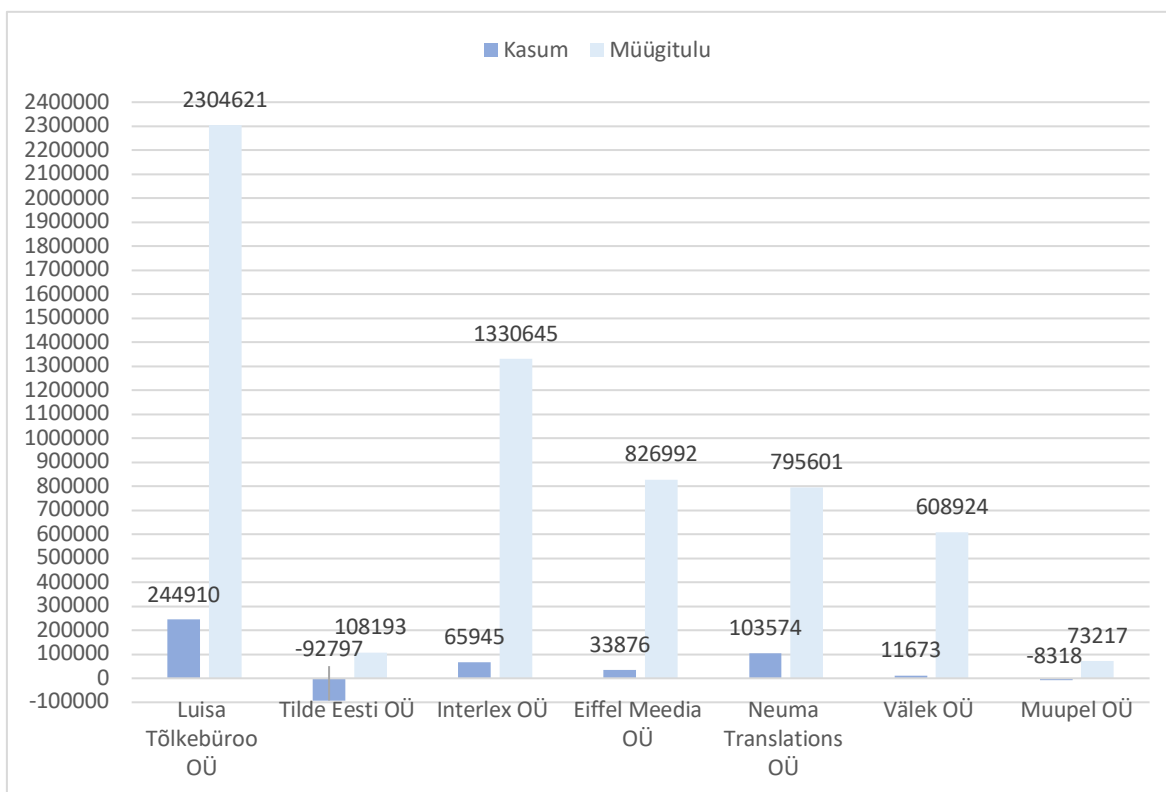
Kokkuvõtvalt on antud andmete põhjal ettevõtete müügitulu olnud kõikuv, Tilde müügitulu vähenes näiteks 2022 aastal märkimisväärselt võrreldes eelneva aastaga 681 977 eurolt 108 193 euroni, Interlexil aga kasvas 2022 aastal müügitulu eriti kiiresti 494 828 eurolt 1 330 645 euroni. Muupli müügitulu on aastani 2021 näidanud langevat trendi, kuid 2022 aastal on müügitulu 15,61% võrreldes eelneva aastaga tõusnud.

Müügitulu muutust kirjeldab valem:

$$\text{Müügitulu muutuse \%} = ((\text{Uus müügitulu} - \text{Vana müügitulu}) / \text{Vana müügitulu}) * 100, (2.1.)$$

kus, uus müügitulu on müügitulu uuel aastal (nt 2022) ja vana müügitulu on müügitulu eelneval aastal (nt 2021).

Kasumimarginaal näitab ettevõtte kasumi protsenti müügitulust. See aitab hinnata ettevõtte kasumlikkust ja tõhusust kulude kontrollimisel, kuid kõigepealt võrreldakse valimi kasumeid müügituluga (joonis 6).

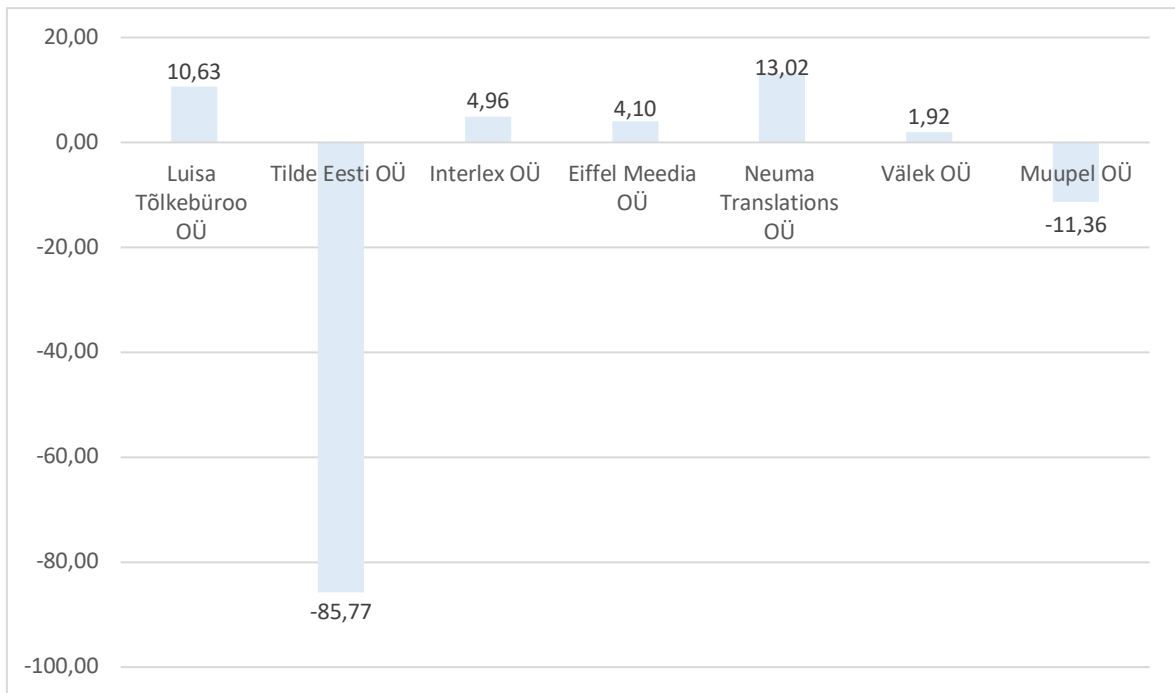


**Joonis 6.** Valimi kasum võrreldes müügituluga 2022 aastal; autori koostatud.

Kasumimarginaalide (joonis 7) arvutamiseks kasutatakse järgmist valemit:

$$\text{Kasumimarginaal (\%)} = (\text{Kasum} / \text{Müügitulu}) * 100 \quad (2.2.)$$

kus kasum (tavaliselt puhaskasum) on kogu summa, mille ettevõtte on teeninud pärast kulude katmist ja müügitulu on ettevõtte kogukäive.



**Joonis 7.** Valimi kasumimarginaalid 2022 aastal; autori koostatud.

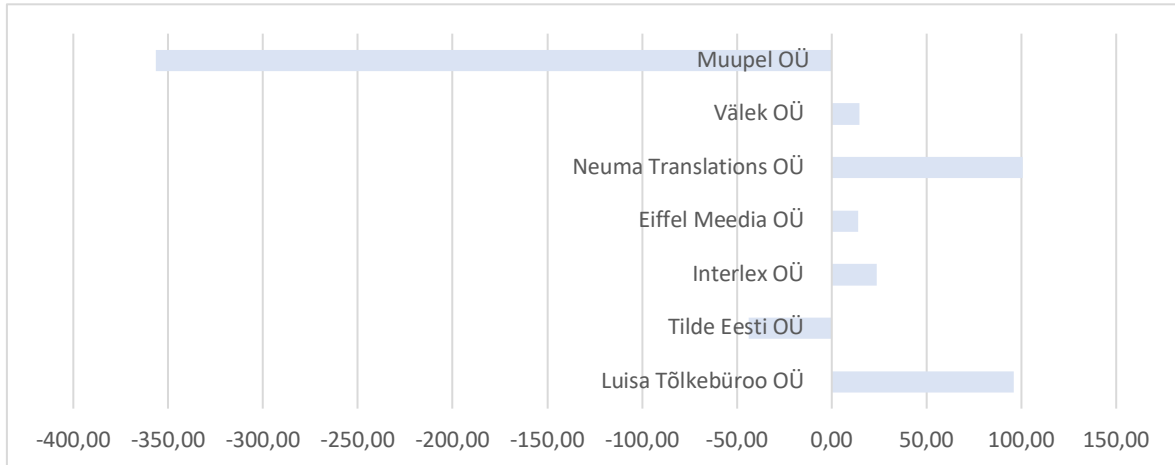
Valimi 2022 aasta kasumi ja müügitulu näitajate põhjal joonistub välja, et Luisa kasumimarginaal on 10,63%. See näitab, et ettevõtte suudab teenida kasumit oma tegevusest ja hoiab head kasumimarginaali. Tilde kasumimarginaal on negatiivne -85,77%, mis tuleneb sellest, et antud aastal oldi kahjumis. Neuma kasumimarginaal oli valimi kõrgeim - 13,02%. Eiffeli kasumimarginaal on 4,10%, sarnaselt Interlexile - 4,96%, on madalamad kui mõnel teisel ettevõttel, kuid see näitab siiski positiivset kasumit. Välek ei jää müügitulu poolest väga palju Neumale alla, kuid kasumimarginaal on madal - 1,92%, mis näitab väiksemat kasumlikkust. Muupel näitas 2022. aastal negatiivset kasumit, mistõttu on kasumimarginaal negatiivne -11,36%. Ettevõtetel, kellel on madal kasumimarginaal või negatiivne kasum, võib olla vaja tegeleda kulude vähendamise või müügitulu suurendamisega, et parandada oma finantsseisu.

Omavahendite tootlus ehk ROE näitab, kui tulusad on ettevõtte omavahendid (joonis 8). See aitab hinnata, kui efektiivselt ettevõtte kasutab oma omanike investeeritud kapitali. ROE on oluline näitaja, mis aitab hinnata ettevõtte tulusust ja efektiivsust omanikele investeeritud kapitali kasutamisel.

Omakapitali tootlus arvutamiseks kasutatakse järgmist valemit:

$$\text{ROE (\%)} = (\text{Netokasum} / \text{Omakapital}) * 100 \quad (2.3.)$$

kus netokasum (ehk puhaskasum) on kogu summa, mille ettevõtte on teeninud pärast kulude katmist ja omakapital summa, mis jääb varadest alles pärast kohustuste tasumist ehk varad – kohustused.

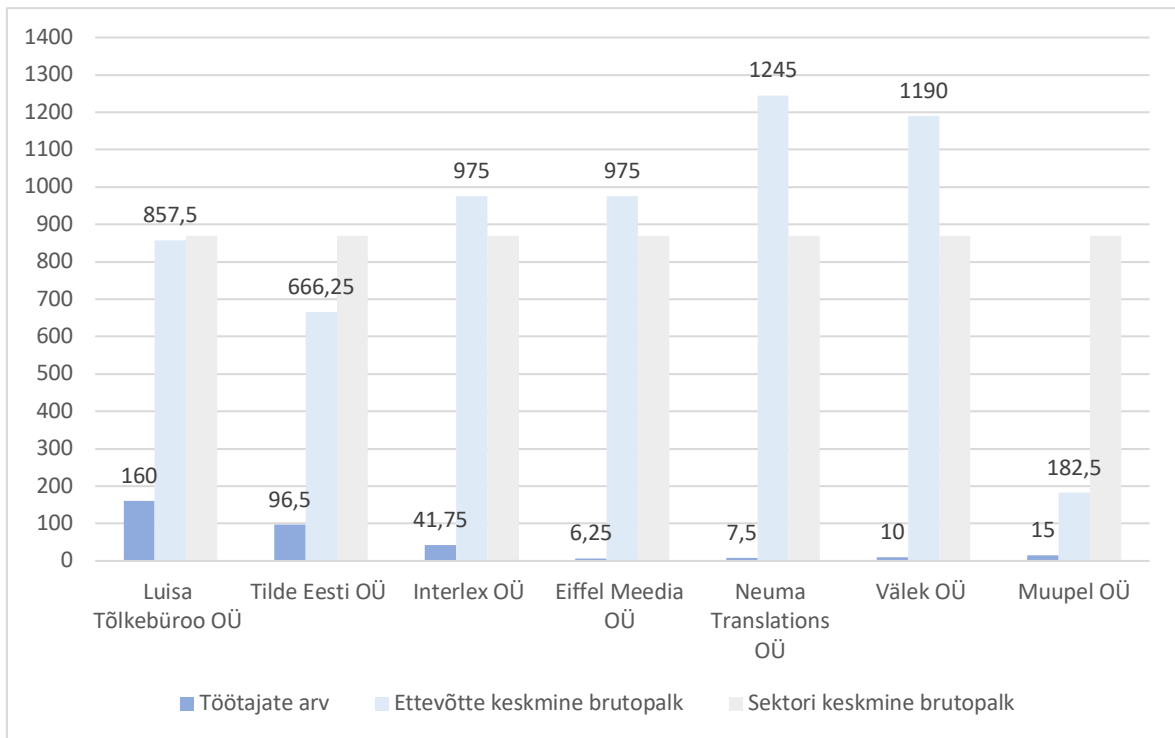


**Joonis 8.** Valimi ROE näitajad; autori koostatud.

Luisa ROE oli 96,09%, mis näitab, et ettevõtte suutis oma omakapitali väga tulusalt kasutada. ROE oli negatiivne -43,84%, mis näitab, et ettevõtte ei suutnud teenida piisavalt kasumit oma omanikele investeeritud kapitali suhtes. Interlexi ROE oli 23,80%, mis näitab, et ettevõtte suutis teenida tulusat kasumit. Eiffeli ROE oli 13,96% ja Väleki ROE oli 14,70%, mis näitab omakapitali mõõdukat tulusust. Neuma ROE oli üle 100%, mis viitab sellele, et ettevõtte suudab teenida suuremat kasumit kui omakapitali väärtus. Muupli negatiivne kasum peegeldub ka siin - ROE oli negatiivne -356,38%, mis viitab sellele, et omakapitali väärtus vähenes.

Viimasena toob autor välja töötajate arvu ja palgakulude võrdluse. Ettevõtte suurus ja töötajate arv võivad mõjutada selle tulemuslikkust ja kulude struktuuri. Samuti on oluline jälgida palgakulusid ja töötajate arvu võrdlemiseks. kui suur osa ettevõtte kogukuludest moodustab tööjõukulud ja kui palju tööjõukulud kulub igale töötajale keskmiselt.

Tööjõukulude proportsiooni jälgimine võib olla oluline, et hinnata ettevõtte personalijuhtimise ja kulude tõhusust ning võrrelda seda teiste ettevõtetega samas sektoris.



**Joonis 9.** Valimi töötajate arv ja keskmine brutopalk töötaja kohta 2022 aastal võrreldes sektori keskmisega; autori koostatud.

Keskmise brutopalka ja töötajate arvu andmete põhjal on võimalik teha hinnang tööjõukuludele, ning tabeli ja joonise põhjal võime järeldada, et erinevad ettevõtted kasutavad oma tööjõudu ja maksepoliitikat erinevalt, mis võib mõjutada nende kulustruktuuri ja kasumlikkust. Samuti võib see mõjutada ettevõtete võimet meelitada ja hoida kvalifitseeritud tööjõudu. Võrdlus tööjõukulude suhtes sama sektori keskmisega võib anda aimu sellest, kas ettevõtte kulutab tööjõule rohkem või vähem kui teised sarnased ettevõtted.

Kui võrrelda Muupli tööjõukulusid valimi suhtes näeme, et keskmine brutopalk on kõige madalam, kuid töötajaid on kaks korda rohkem kui näiteks Neumas. Madalam brutopalk võib viidata sellele, et kasutatakse rohkem VÕS-lepingulisi töötajaid, ehk töötasu makstakse vastavalt teostatud mahule arvestusperioodis, mida mõne keelesuuna puhul võib kindla arvestusperioodi jooksul olematu olla, mis toob keskmist alla. Lisaks nendele näitajatele võib ettevõtte võrrelda ka tööjõukulusid teiste finantsnäitajatega, nagu kasumimarginaal, müügitulu, omakapitali tootlus (ROE) ja teised, et saada põhjalikum ülevaade tööjõukulude mõjust ettevõtte finantsseisule ja tulemustele. Kokkuvõttes näitavad need andmed, et Muupel OÜ ei suutnud 2022. aastal teenida kasumit, vaid kandis märkimisväärset kahjumit.

Ettevõtte kasumimarginaal ja ROE näitajad on negatiivsed, mis võivad viidata finantsraskustele ja vajadusele analüüsida ja parandada finantsolukorda.

Kokkuvõtteks on võtmetöötajad arutledes jõudnud järelduseni, et analüüsi tulemus toetab SWOT-maatriksiga loodud strateegiaid, millede põhiline eesmärk on suurendada müügitulu ja vähendada kulusid. See võib kaasa aidata Muuplil seljatada kahjum ja parandada finantsnäitajaid. Autor järjestas strateegiad ressursside nõudlikkuse seisukohast järgmiselt:

1. Osaleda riigihangetel, mis võib pakkuda stabiilset tuluallikat, sest valitsused ja avalikud asutused jätkavad teenuste ostmist ka majanduslanguse ajal. See vajab peamiselt juhatuse liikme või projektijuhi ajalist ressursi pakkumiste koostamiseks. Proovitööd on reeglina 1-2 lehekülje pikkused, mis ei ole ettevõttele suur kulu.

2. Läbi mõelda hinnastrateegia optimeerides kulusid võib anda võimaluse pakkuda teenust madala hinnaga või suurendada kasumimarginaali. Võimalus läbi viia turuuring konkurentide hinnastamise väljaselgitamiseks läbi kontrollostude tegemise, mis võib anda parema ülevaate olukorrast turul, kas hinda tuleks alandada või tõsta.

3. Keskenduda värbamisele, et uuendada töötajate ja tarnijate baasi, mis võib kaasa tuua suurema töö mahu, kvaliteedi tõusu ja kiiremad tähtajad. Punktid 2. ja 3. haakuvad omavahel, kuna madalamat hinda kliendile saab pakkuda peamiselt väiksemate tööjõu ja tarnijate kuludega ja õige müügihinna suhtega.

4. Keskenduda eristuva turundusstrateegia süstematiseeritud rakendamisele, mis võib hoida või tuua uusi kliente hõivates konkurendi turuosa. Suurem investering uue brändingu ja reklaammaterjali osas on varasemalt tehtud ja edaspidi on võimalik materjale ära kasutada kujundustele lisakulusid tegemata. Küll aga nõuab ressursse reklaami tegemine erinevates meediaväljaannetes.

Ettevõtte järgmine samm on strateegiate rakendamine 2023 aastal. Edaspidi pidevalt kriitiliste edutegurite arengu jälgimine, vajadusel strateegiate kohandamine seda vastavalt muutustele turul ja ettevõttes. See võimaldab ettevõttel jätkusuutlikult parandada teenuse kvaliteeti, rahuldada klientide vajadusi ja saavutada eesmärgid tõlketeenuste turul.

Strateegia rakendamist jälgivad projektijuhid, sest nemad on igapäevaselt töövoo keskmes ja omavad vahetut ülevaadet tarnijate kompetentsist, tööde kvaliteedist, klientide rahulolust, ja oskavad tulemuslikkust hinnata, millises ulatuses eesmärgid saavutatakse.

Strateegiate tulemuslikkuse hindamiseks tuleks 2023 aasta lõpus esitada küsimused nagu näiteks: Mitmes hankes osaleti? Mitu hanget võideti? Mitu lehekülge 2023 aastal tõlgiti? Kas keelesuundade müügihinnad on konkureerivad? Mitu uut klienti juurde tuli? Milline oli klientide rahulolu? Milliseks kujuneb müügitulu 2023 aastal? Kuidas kujuneb kasum/kahjum?

## KOKKUVÕTE

Konkurentsivõimelise ettevõtte tunnusteks on kindel turuosa, kasumlikkus ja jätkusuutlikkus. Ettevõtte konkurentsivõime väljaselgitamiseks tuleb viia läbi võrdlus konkurentidega. Analüüsi käigus võrreldi ettevõtte Muupel OÜ majandusaasta aruandeid valitud konkurentide 2013-2023 aasta majandustulemustega. Muupli põhikonkurentideks valis töö autor kuus samal tegevusalal tegutsevat ettevõtet. Valiku kriteeriumiteks said teenuste pakkumine tõlkebüroona, büroopinna ja lepinguliste töötajate olemasolu, regulaarne palkade ja maksude tasumine, ehk Muupli otsesed konkurendid. Käesolevas töös kasutati peamiselt kvantitatiivset uurimismeetodit, mis põhineb statistiliste andmete analüüsil ja tõlgendamisel. Kvantitatiivseid andmeid kasutati uuritava ettevõtte finantsnäitajate võrdlemiseks konkurentide omadega.

Töö esimeses peatükis andis autor ülevaate konkurentsist tõlketeenuste turul ja konkurentsianalüüsi meetoditest, milleks olid Porteri viie konkurentsijõu mudel, SWOT-analüüs ja kriitiliste edutegurite meetod.

Töö teises peatükis analüüsiti tõlketeenuste turgu antud bakalaureusetöö koostamise hetkel ja võrreldavate ettevõtete finantsnäitajaid. Kõnealuste meetodite analüüsi abil selgus hetke turusituatsioon ja Muupel OÜ positsioon tõlketeenuste turul.

Porteri viie konkurentsijõu mudeli põhjal tehtud analüüs aitas järjestada konkurentsijõud Muupli perspektiivist tähtsuse järjekorda (1= kõige suurem, 5 = kõige väiksem mõju):

1. Tarnijate mõjukus
2. Ostjate mõjukus
3. Uute sisenejate oht
4. Asenduskaupade oht
5. Harusisene konkurents

Tarnijate arv turul toob kaasa suurima mõju tõlketeenuse hinnakujundusele, tarnijate kompetents moodustab olulise osa teenuse kvaliteedist, seepärast tõstis autor tarnijate mõju



kõige esimeseks. Ostjate mõjukus on toodud järgmisena, sest neil on samaväärne mõju hinnakujundusel. Ostjatel on lai valik teenusepakkujaid ja võimalus langetada valik soodsama kasuks, mis mõjutab hinnakonkurentsi. Uued sisenejad on kesksel kohal, kuna turule siseneda on lihtne, kuid ellujäämiseks peab tihedas konkrentsis suutma pidada sammu. Asenduskaubaks on peamiselt masintõlge, selle on autor paigutanud eelviimaseks, kuna selle otsuse langetavad taaskord ostjad, kes teenuse tellimise momendil otsustavad millist teenust hinna, kvaliteedi ja kiiruse osas nad parasjagu vajavad. Harusisene konkrents on autori arvates tähtsuselt viimasel kohal, sest valdkonnas on küll tihe konkrents, kuid konkureerimine toimib harusiseselt peamiselt erinevatel tasanditel - tõlkijatel, tõlkebüroodel ja rahvusvahelistel agentuuridel kujuneb neile iseloomulik kliendisegment.

Uuritava ettevõtte Muupel OÜ SWOT-analüüsi tulemusel selgusid ettevõtte tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud. Analüüsi tulemile tuginedes järgnes SWOT-maatriksi analüüs, mille abil koostati neli strateegiat kuidas SWOT-tegureid omavahel kombineerides ettevõtte konkrentsivõimet parandada saaks. Need strateegiad on järgmised:

1. Osaleda riigihangetel, et tõsta müügi mahtu ja -tulu.
2. Läbi mõelda hinnastrateegia optimeerides kulusid.
3. Keskenduda värbamisele, et uuendada töötajate ja tarnijate baasi.
4. Keskenduda eristuva turundusstrateegia süstematiseeritud rakendamisele.

Kriitiliste edutegurite analüüs näitas, et uuringut ja arutelu läbi viinud võtmetöötajad jõudsid samale järeldusele nii individuaalses analüüsis kui grupiarutelus. SWOT-analüüsisist välja koorunud tegurid said siinkohal hinnatud ja integreeritud tähtsuse järjekorras strateegiasse, arvestades seda kuidas nad ettevõtet kõige enam mõjutavad:

1. Keeletase ja tõlkijate kvalifikatsioon
2. Konkrentsivõimeline hinnakujundus
3. Turundus ja müük

Muupli finantsnäitajate analüüsisist selgus, et suurem osa näitajatest on olnud mitmeid aastaid langustrendis. Müügitulu on iga-aastaselt vähenenud, mis on toonud kahjumliku seisuga, mis omakorda tähendab omakapitali väärtuse vähenemist. Võrdlusest konkrentidega selgus, et Muupli turupositsiooni näitajad ei ulatu valimis olevate tõlkebüroode näitajateni. Tööjõukulud on olnud stabiilsed ja on 2022 aastal konkrentidega võrreldes kõige

madalamad, mis tähendab, et tuleb tähelepanu pöörata müüginahu ja -tulu kasvatamisele. Võrreldes Muupli viimaste aastate majandusaruannetes kajastuvaid finantsnäitajaid valimi näitajatega võib väita, et Muupel on kehvast seisust ja selleks, et turul konkurentsist püsida ei piisa ainult heast mainest, vaid tuleb keskenduda kahjumist välja tulemisele.

## VIIDATUD KIRJANDUS

Alas, R. (2001). *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Külim.

Daniel, D.R. (1961). *Management Information Crisis*. *Harvard Business Review*.

Eesti Standardimis- ja Akrediteerimiskeskus MTÜ (2017). *Tõlketeenuse standard*. EVS-EN ISO 17100:2015. Kättesaadav: <https://www.evs.ee/et/evs-en-iso-17100-2015>, 17.11.2017

Eesti Tõlkebüroode liit. *Tõlkebüroo tunnused*. Kättesaadav: <http://www.etbl.ee/moisted/>

Eesti Tõlkebüroode liit, RAKE (2021). *EESTI TÕLKIJATE UURING 2021*. Kättesaadav: [https://lr-coordination.eu/sites/default/files/Estonia/2021/Tolkijate\\_uuring\\_ettekanne.pdf?lang=pt-pt](https://lr-coordination.eu/sites/default/files/Estonia/2021/Tolkijate_uuring_ettekanne.pdf?lang=pt-pt)

Eiffel Meedia OÜ (2023). *Majandusaasta aruanded*. Kättesaadavad: <https://ssb.ee/11368499-EIFFEL-MEEDIA-OU/finantsid-varad-prognoosid>

Inforegister (2023). *Eestis registreeritud tõlketeenuste pakkujate andmebaas*. Kättesaadav: [https://ssb.ee/otsingu-tulemused/ettevotted?emtak\\_list=74301&from=0&size=20&sort=recommended&split\\_html=1](https://ssb.ee/otsingu-tulemused/ettevotted?emtak_list=74301&from=0&size=20&sort=recommended&split_html=1), november 2023

Interlex OÜ (2023). *Majandusaasta aruanded 2013-2023*. Kättesaadavad: <https://ssb.ee/10291783-INTERLEX-OU/finantsid-varad-prognoosid>

John F. Rockart (1979). *Chief Executives Define Their Own Data Needs*. Kättesaadav: <https://hbr.org/1979/03/chief-executives-define-their-own-data-needs>

Kaplan, Robert S; Norton, David P. (2008). *The execution premium : linking strategy to operations for competitive advantage*. Kättesaadav: <https://archive.org/details/executionpremium00kapl/page/66/mode/2up>

Leanway OÜ. *Lean meetodid ja terminid*. Kättesaadav: <https://leanway.ee/swot-analuus/>

Leimann, J., Skärvad, P.-H., Teder, J. (2003). *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Külim.

Luisa Tõlkebüroo OÜ (2023). *Majandusaasta aruanded 2013-2023*. Kättesaadavad: <https://ssb.ee/10288031-LUISA-TOLKEBUROO-OU/finantsid-varad-prognoosid>

MindTools. *Critical Success Factors*. Daniel and Rockart's Guide to Achieving Strategic Success. Kättesaadav: <https://www.mindtools.com/atlnutup/critical-success-factors>

Muupel OÜ (2023). Majandusaasta aruanded 2013-2023. Kättesaadavad: <https://ssb.ee/12507804-MUUPEL-OU/finantsid-varad-prognoosid>

Neuma Translations OÜ (2023). Majandusaasta aruanded 2019-2023. Kättesaadavad: <https://ssb.ee/14652002-NEUMA-TRANSLATIONS-OU/finantsid-varad-prognoosid>

Nimdzi Insight. Premier Mid-Market Rankingu edetabel. Kättesaadav: [https://www.nimdzi.com/nimdzi-premier-mid-market-ranking?utm\\_source=ZohoCampaigns&utm\\_campaign=Mid+Market+Ranking+Badges+v3&utm\\_medium=email](https://www.nimdzi.com/nimdzi-premier-mid-market-ranking?utm_source=ZohoCampaigns&utm_campaign=Mid+Market+Ranking+Badges+v3&utm_medium=email), 2023

Porter, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press.

Postimees (2013). Eesti tõlketuru suurus mullu oli ligikaudu 19 miljonit eurot. Kättesaadav: <https://majandus.postimees.ee/1138908/eesti-tolketuru-suurus-mullu-oli-ligikaudu-19-miljonit-eurot>

Tilde Eesti OÜ (2023). Majandusaasta aruanded 2013-2023. Kättesaadavad: <https://ssb.ee/10647228-TILDE-EESTI-OU/finantsid-varad-prognoosid>

Välek OÜ (2023). Majandusaasta aruanded 2015-2023. Kättesaadavad: <https://ssb.ee/12725926-VALEK-OU/finantsid-varad-prognoosid>

**LISAD**

**Lisa 1. Tabel 5.1 - Tugevuste, nõrkuste, võimaluste ja ohtude näiteid**

<b>Võimalikud sisemised tugevused</b>	<b>Võimalikud sisemised nõrkused</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuumkompetents olulises valdkonnas</li> <li>• Suur turuosa</li> <li>• Head finantsressursid</li> <li>• Hea maine tarbijate silmis</li> <li>• Head strateegiad funktsionaalsetes valdkondades</li> <li>• Uurimis- ja arendustööde tase</li> <li>• Tugev tippjuhtkond</li> <li>• Kõrge tootlikkus</li> <li>• Hea kvaliteet</li> <li>• Tulu mastaabiefektist</li> <li>• Omandiõigus tehnoloogiale</li> <li>• Kulueelised</li> <li>• Head turustuskanalid</li> <li>• Paremad reklaamikampaaniad</li> <li>• Toodete uuendamise oskused</li> <li>• Üleolek tehnoloogilistes oskustes</li> <li>• Muud?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selge strateegia puudumine</li> <li>• Strateegia nõrk elluviimine</li> <li>• Vananenud hooned ja seadmed</li> <li>• Mahajäänud IT-süsteemid</li> <li>• Madal rentaablus</li> <li>• Sisemised tootmisprobleemid</li> <li>• Kvaliteediprobleemid</li> <li>• Mahajäämus uurimis- ja arendustööde alal</li> <li>• Nõrgad juhtimisoskused</li> <li>• Innovatsioonide puudumine</li> <li>• Nõrgad turustuskanalid</li> <li>• Keskmisest nõrgemad turundusoskused</li> <li>• Võimetus finantseerida vajalikke muutusi strateegias</li> <li>• Konkurentidega võrreldes suuremad kulud tooteühiku kohta</li> <li>• Muud?</li> </ul>
<b>Võimalikud välised võimalused</b>	<b>Võimalikud välised ohud</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Võimalus laiendada tegevust uute turgude või tarbijagruppide teenindamiseks</li> <li>• Tooteseeriade laiendamine tarbijate vajaduste paremaks rahuldamiseks</li> <li>• Ette- või tahapoole suunatud vertikaalne integratsioon</li> <li>• Tegevuse diversifitseerimine</li> <li>• Koostöö konkurentidega ühiste huvide osas</li> <li>• Kaubandusbarjääride vähenemine atraktiivsetel välisturgudel</li> <li>• Konkurentide jäämine loorberitele puhkama</li> <li>• Võimalus kiiresti laieneda tänu turunõudluse kiirele kasvule</li> <li>• Uute tehnoloogiate esilekerkimine</li> <li>• Muud?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Madalamate kuludega konkurentide sisenemine turule</li> <li>• Asenduskaupade müügi laienemine</li> <li>• Hankijate või klientide mõjukuse kasv</li> <li>• Turu kasvu aeglustumine</li> <li>• Valuutakursside ja välisriikide kaubanduspoliitika muutumine kahjulikus suunas</li> <li>• Kulukad ettekirjutused (saastamine, tehnoloogia jne) Üldise majandusolukorra halvenemine</li> <li>• Intressimäärade tõus</li> <li>• Mingite tegevuskulude tõus</li> <li>• Klientide muutuvad vajadused</li> <li>• Negatiivsed demograafilised muutused</li> <li>• Muud?</li> </ul>

## SUMMARY

A company's competitiveness is characterized by market share, profitability, and sustainability. In order to determine a company's competitiveness, a comparison with competitors must be carried out. The analysis consisted of comparing the data of financial reports from 2013 to 2023. The author identified the six main competitors of Muupel. The sampling criteria was as follows: daily provision of services as a translation bureau, having a physical office and contractual employees, regular payment of salaries and taxes. This bachelor's thesis mainly utilized the quantitative research method, which relies on the analysis and interpretation of statistical data. Quantitative data was used to compare the financial indicators of the studied company with those of its competitors.

In the first chapter of the thesis, the author provided an overview of industry competitiveness in the translation services market and the methods of competition analysis, which included Porter's Five Forces model, SWOT analysis, and the Critical Success Factors method.

In the second chapter, the author analysed the translation services market at the time of writing this bachelor's thesis and compared the financial figures to the sample. Through the analysis of the methods used, the current market situation and the position of Muupel OÜ in the translation services market were determined.

Based on the analysis conducted using the Porter's Five Forces model, the author ranked the forces in order of importance from Muupel's perspective (1 = highest impact to 5 = lowest impact):

1. Supplier Power
2. Buyer Power
3. Threat of New Entrants
4. Threat of Substitute Products
5. Industry Rivalry

Market supply has the greatest impact on the pricing policy in the translation industry. Supplier competence plays a significant role in service quality, therefore, the author placed

supplier power as the most influential. Buyer power is listed next because bargaining power of buyers has an equal impact on pricing. Buyers have a wide range of service providers to choose from and can opt for a more favourable option, which affects price competition. New potential entrants are of moderate importance since market entry is relatively easy, but surviving in intense competition requires effort. Substitute goods, primarily machine translation, were placed second to last because the decision once again falls on the buyers, who decide which service they need based on price, quality, and speed. Industry rivalry is considered of least importance by the author, as there are many players in the field, divided into various segments, such as translators, translation bureaus, and international agencies and each of them have their own clientele.

The SWOT analysis Muupel OÜ revealed the company's strengths, weaknesses, opportunities, and threats. The outcome of the SWOT analysis was used as input for the SWOT matrix analysis and four strategies were developed by combining the SWOT factors to enhance the company's competitiveness. These strategies are as follows:

1. Participate in public procurements to increase sales volume and revenue.
2. Optimize the pricing strategy by cost reduction.
3. Focus on recruitment to update the supplier base.
4. Focus on the systematic implementation of a distinctive marketing strategy.

The analysis of critical success factors showed that earlier discussions among key employees reached the same conclusions as the analysis of critical success factors. The factors derived from the SWOT analysis were evaluated and integrated into the strategies, taking into account how they most impact the competitiveness of Muupel:

1. Language proficiency and translator qualification
2. Competitive pricing
3. Marketing and sales

The analysis of Muupel's financial data revealed that most key indicators have been in a declining trend for several years. Annual sales revenue has decreased, to the point of loss-making, which in turn means the value of equity has dropped. Comparison with competitors revealed that Muupel's market position indicators do not reach the indicators of the sample. Labour costs have remained stable and are the lowest among competitors in 2022, indicating the need to focus on increasing sales volume and revenue. Comparing the financial indicators



reflected in Muupel's recent years' financial reports with the sample indicators, it can be concluded that the company's financial state is in poor condition, and to stay competitive in the market, it is not enough to rely solely on a good reputation; efforts must be made to recover from the losses.

Mina, Jane Mürk

sünniaeg 01.02.1988,

1. annan Eesti Maaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda koostatud lõputöö

Konkurentsituatsiooni analüüs tõlketeenuse turul Muupel OÜ näitel,

mille juhendaja on Raul Omel,

1.1. salvestamiseks säilitamise eesmärgil,

1.2. digiarhiivi DSpace lisamiseks ja

1.3. veebikeskkonnas üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile;

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Lõputöö autor Jane Mürk

*/allkirjastatud digitaalselt/*

Tartu, 13.11.2023

---

### **Juhendaja(te) kinnitus lõputöö kaitsmisele lubamise kohta**

Luban lõputöö kaitsmisele.

Juhendaja Raul Omel

*/allkirjastatud digitaalselt/*

Tartu, 13.11.2023