

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Simo Lindmaa

**TULEMUSLIKKUSE PARENDAMINE STRATEEGILISE
JUHTIMISEGA ETTEVÕTTE LEDVANCE NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava TATM02/18, Juhtimine ja turundus, Äriprotsesside juhtimine

Juhendaja: Mike Franz Wahl, PhD

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 11 398 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Simo Lindmaa

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 183170TATM

Üliõpilase e-posti aadress: simo.lindmaa@gmail.com

Juhendaja: Mike Franz Wahl, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. TULEMUSLIKKUSE PARENDAMISE TEOREETILINE RAAMISTIK	9
1.1. Tulemuslikkus läbi strateegilise juhtimise	12
1.2 Teisi võimalusi tulemuslikkuse parendamiseks	19
2. ANDMETE KOGUMISE METOODIKA JA ANALÜÜS	23
3. LEDVANCE EESTI STRATEEGILINE AUDIT	26
3.1. Ettevõtte LEDVANCE tutvustus.....	26
3.2 LEDVANCE Eesti haru hetkeolukord	27
3.2.1 Majandustulemused	27
3.2.2 Strateegiline positsioon	31
3.3 Äriühingu valitsemine	33
3.4. Väliskeskkonna analüüs	35
3.5. Sisekeskkonna analüüs	41
3.6. Strateegiliste faktorite analüüs.....	44
3.7. Strateegiliste alternatiivide väljatöötamine (TOWS)	46
3.8. Kasvustrateegia elluviimine ja kontroll.....	48
3.9 Auditi järeldused ja ettepanekud	50
KOKKUVÕTE	52
SUMMARY	55
KASUTATUD ALLIKAD	58
LISAD	63
Lisa 1. Tegevusuuringu mõttepäevik.....	63
Lisa 2. Intervjuu küsimused.....	65
Lisa 3. Intervjuude kokkuvõte	66
Lisa 4. LEDVANCE'i geograafiline struktuur.....	70
Lisa 5. Tööstusharu analüüsi kokkuvõte	71

Lisa 6. Väliskeskkonna faktorite analüüsi kokkuvõte (<i>EFAS</i>).....	72
Lisa 7. Sisekeskkonna faktorite analüüsi kokkuvõte (<i>IFAS</i>).....	74

LÜHIKOKKUVÕTE

Tänapäeva kiiresti muutavas maailmas on ettevõtetel üha raskem saavutada tulemuslikkust ja seda jätkusuutlikult parendada, sellest tingituna on keeruline määratleda tulevikku arvesse võtvaid pikemaajalisi eesmärke ja nendeni jõuda. Jätkusuutlikud on organisatsioonid, mis suudavad olla dünaamilised. Strateegiline juhtimine keskendub süsteemselt konkurentsieeliste saavutamisele. Eelnevast tulenevalt seab autor tööle keskse uurimusküsimuse: Kuidas parendada strateegilise juhtimise abil ettevõtte tulemuslikkust?

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada strateegilised faktorid, mis mõjutavad ettevõtte tulemuslikkust, koostada alternatiivsed strateegiad, valida parim ning luua tegevuskava tulemuslikkuse parendamiseks ettevõtte LEDVANCE näitel.

Teadustegevus ja praktiline ettevõtlus äris irduvad üksteisest üha enam, seetõttu viib autor läbi praktilise uuringu, et anda panus juhtimisteadustes käsitletu rakendamisse. Eesmärgi täitmiseks ja kesksele uurimusküsimusele vastuse leidmiseks viib autor läbi strateegilise auditi. Auditi käigus hindab autor uurimisobjekti hetkeolukorda, sise- ja väliskeskkonda ning koostab alternatiivse strateegia ja tegevuskava tulemuslikkuse parendamiseks. Autor mõistab kvalitatiivse töö subjektiivsusest tulenevat kriitikat, kuid praktikust uurija motiiv on leida lahendus reaalsele probleemile.

Magistritöö tulemustele tuginedes võib järeldada, et ettevõtte LEDVANCE tulemuslikkust on võimalik jätkusuutlikult parendada keskendudes süsteemselt dünaamiliste võimekuste arendamisele ja teadmusjuhtimisele. Seda on autor arvesse võtnud tulemuslikkuse parendamiseks loodud tegevuskava välja töötamisel.

Võtmesõnad: strateegia, strateegiline juhtimine, strateegiline audit, tulemuslikkuse parendamine

SISSEJUHATUS

Tänapäeva ühiskonnas on sõltumata tegevusvaldkonnast pakkujate üleküllus. Äritegevusega alustamine on tehtud kättesaadavaks suurele osale ühiskonnast, turule sisenemise ja väljumise barjäärid on madalad. See tähendab, et turumajanduse kontekstis on tihe konkurentsituatsioon ning tulemuslikkuse saavutamine suur väljakutse. Strateegilise juhtimise doktori Bruijli (2018) arvates on innovatsioon, tehnoloogia areng ja konkurentsimeetmete hindamine äriühingu püsijäämiseks elulise tähtsusega. Järjepidevalt tuleb leida võimalusi konkurentsimeetmetega toime tulemiseks.

Selline ärimudel, mis toimis mõni aasta tagasi, ei pruugi olla enam jätkusuutlik. Pidevas muutumises olev sise- ja väliskeskkond takistavad arengut, kui ettevõtte muutustega ei kohane. Konkurentsieelise saavutavad ettevõtted, mis suudavad järjepidevalt leida võimalusi ja uusi lahendusi muutustega toime tulemiseks. Ettevõtted üldiselt suudavad planeerida lühiajaliselt, kuid tulevikku vaatavate strateegiate koostamine on problemaatiline suurele osale organisatsioonidest. Jätkusuutlikud on ettevõtted, mis suudavad planeerida pikemaajaliselt ja olla dünaamilised. (Wheelen *et al.* 2015)

Magistritöö teemaks valis autor ettevõtte tulemuslikkuse parendamise strateegilise juhtimise kaudu. Teema on aktuaalne, Himma (2016) arvates eemalduvad üksteisest teadus ja teooriate praktiline rakendatavus.. Rungi (2017) sõnul ei tähenda teooriate paljusus nende sobivust universaalselt kõikidele äriühingutele. Lini ja Germaini (2003) sõnul ei pruugi teatud juhtudel olla teooriad üle kantavad, Helfat ja Peteraf (2009) on öelnud, et teooriate arenguks on vajalik mudelite sobivust praktiliselt katsetada. Lynch (2015) on leidnud, et globaalsete ettevõtete probleemiks korporatiivtasandi strateegia rakendamine ja elluviimine funktsionaalsel tasandil. Funktsionaaltasandi tegevusstrateegiad peavad toetama taktikaliste plaanidega strateegia elluviimist. Selleks, et tagada pikaajaline edu peavad kõik osakonnad toetama üldist strateegiat mitte toimima eraldiseisvana. Käesolev magistritöö pakub tähelepanekuid globaalsetele ettevõtetele, mis omavad müügikontoreid Eestis. Autor analüüsib ja selgitab võimalusi, kuidas toetada funktsionaaltasandi tegevusstrateegiatega korporatiivtasandi strateegiate elluviimist.

Uurimisobjektiks valis autor ettevõtte LEDVANCE, kuna töötab kõnealuses ettevõttes Eesti piirkonna müügiesindajana. Ettevõtte ei täitnud 2019. aastal juhatuse poolt seatud strateegilist eesmärki, sellest tulenevalt otsustas autor uurida võimalusi ettevõtte Eesti haru tulemuslikkuse parendamiseks.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on välja selgitada strateegilised faktorid, mis mõjutavad ettevõtte tulemuslikkust, seejärel strateegilise auditi ja alternatiivse strateegia elluviimise ja kontrolli abil viia ettevõtte strateegilist juhtimist kõrgemale tasemele ning parendada läbi selle ettevõtte tulemuslikkust. Selleks tarbeks on autor seadnud tööle keskse uurimusküsimuse:

Kuidas parendada strateegilise juhtimise abil ettevõtte tulemuslikkust?

Eesmärkide täitmiseks ja keskele uurimusküsimusele vastuse leidmiseks on autor seadnud täpsustavad uurimusküsimused:

Uurimusküsimus 1: Millised teoreetilised võimalused on ettevõtte tulemuslikkuse parendamiseks?

Uurimusküsimus 2: Milline on ettevõtte LEDVANCE Eesti haru hetkeolukord?

Uurimusküsimus 3: Millised faktorid mõjutavad LEDVANCE'i tulemuslikkust?

Uurimusküsimus 4: Kuidas rakendada ettevõtte LEDVANCE strateegilisi faktoreid tulemuslikkuse parandamiseks?

Uurimisküsimustele vastuse leidmiseks kasutab autor Wheelen *et al.* (2015) strateegilise auditi mudelit. Mudel keskendub kõikidele olulistele sisekeskkonnast tulenevatele tugevustele ja nõrkustele, väliskeskkonnast tulenevatele ohtudele ja võimalustele. Strateegiliste faktorite analüüsi tulemusena loob autor alternatiivse strateegia ja tegevuskava. Andmete kogumiseks kasutas autor avatud küsimustega intervjuud, tulemuslikkuse hindamiseks analüüsis autor ettevõtte majandustulemusi ja ärikeskkonda, milles tegutsetakse, osade algandmetena kasutatakse ettevõtte avalikku informatsiooni.

Uurimisstrateegiana kasutab autor tegevusuuringut, mille käigus uuritakse sotsiaalset objekti ning otsitakse lahendust konkreetsele küsimusele. Tegevusuuringu käigus toimub sekkumine küsimusele vastuse andmisega. Uuringu käigus lähtutakse praktilisest küsimusest ning keskendutakse erialase pädevuse arendamisele. (Kember 2000)

Magistritöö on jagatud kaheks osaks. Teoreetilises osas analüüsib autor erinevaid tulemuslikkuse parendamise teoreetilisi võimalusi ja selgitab välja sobiva mudeli. Teoreetilistele käsitlustele tuginedes loob autor seosed tulemuslikkuse ja selle parendamise võimaluste vahel. Magistritöö empiirilises osas analüüsib autor ettevõtte hetkeolukorda läbi strateegilise audit. Selle raames annab autor ülevaate ettevõttest LEDVANCE, analüüsib ettevõtte sise- ja väliskeskkonda, selgitab välja ettevõtte strateegilised faktorid, mis mõjutavad tulemuslikkust. Strateegiliste faktorite analüüsi tulemusena leiab autor vastuse kesksele uurimusküsimusele.

1. TULEMUSLIKKUSE PARENDAMISE TEOREETILINE RAAMISTIK

Tulemuslikkus on soovitud tulemuste saavutamine, sealjuures tuleb arvestada, et see hõlmab endas hinnangut organisatsiooni toimimisele ja töötajate töö tegemisele (Armstrong 2006). Kaplani ja Nortoni (1996) arvates tulemuste mõõtmine ja tulemuslikkuse hindamine annab hinnangu strateegia toimimisele või vajadusele seda muuta, sest eesmärgid, mis seatakse, peavad tulenema strateegiast. Strateegia ekspert Kenny (2005) on seisukohal, et tulemuslikkuse hindamine ja selle parendamine on pidev protsess loomaks üha suuremat väärtust aktsionäridele ning juhtide ülesanne on tagada selle saavutamine.

Drucker (1988) on tõlgendanud juhtimist kui erinevaid ülesandeid ja distsipliini. Tema arvates on ettevõtte õnnestumised ja ebaedud otseselt seotud juhtide ja juhtimisega. Tulemused on otseselt sõltuvad juhtide visioonist, aususest ja pühendumisest. Ärijuhtimises on juhtimise peamiseks ja esmaseks dimensiooniks tagada ettevõtte konkurentsivõime. Eesti organisatsioonide ja juhtimisteooriate arendaja Üksvärava (1992) tõlgendus juhtimisest toetab sellist teooriat. Üksvärava (*Ibid.*, 6) arvates tugineb juhtimine inimeste suunamisel ühtseks tervikus selliselt, et see rahuldaks organisatsiooni liikmete vajadusi ja toetaks ettevõtte eesmärkide täitmist. Drucker (1999) on öelnud, et juhtimine eksisteerib organisatsiooni tulemuste huvides.

Tänapäeva maailmas muutub meid ümbritsev keskkond üha kiiremini, selle tulemusena satuvad ettevõtete juhid järjest keerukamasse olukorda. Otsuste vastuvõtmisel peavad juhid baseeruma strateegilistel kaalutlustel, et saavutada edu dünaamilises ettevõtluskeskkonnas. Leimann *et al.* (2003) arvates pikka aega õnnele loota ei saa, paaril korral võib vedada, kuid pikaajaline edukus eeldab häid juhtimisotsuseid ja läbimõeldud strateegiat. (Leimann *et al.* 2003)

Strateegia põhimõtted pärinevad militaarsektorist Vana-Kreekast ja seelses kontekstis kirjeldas *Strategos* Kreeka väepealiku või juhti. Olulisem militaarstrateegia üllitis pärineb 2000 aasta tagusest ajast, mil Hiina militaarstruktuuris olev juht Sun Tzu kirjutas raamatu (*The Art of War*).

Sun Tzu peamiseks printsiibiks oli vastase alistamine ilma võitluseta (Mcneilly 1996). Tänapäeva ärimaailma kontekstis tähendab see konkurentsieelise saavutamist.

Majandusteadustesse tõid strateegia mõiste kaks mänguteooria autorit Neumann ja Orgenster aastal 1944. Matemaatikute tõlgenduse kohaselt on mängijatel võimalik kindlas situatsioonis vastu võtta otsuseid, mis on sõltuvad oponendi tegevusest (Neumann *et al.* 2007, 79). Chandler (1962, 62) defineeris strateegiat kui ettevõtte pikaajaliste eesmärkide määratlemist, valikute tegemist ressursside paigutamisel, saavutamaks eesmärgid.

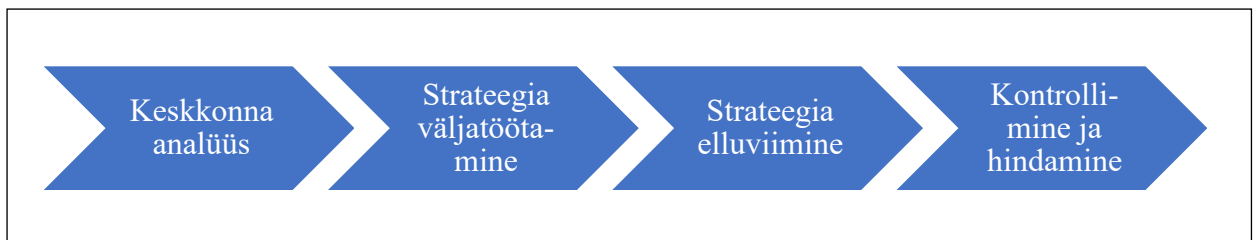
Strateegilise planeerimise ühe pioneeri Ansoffi (1965) arvates on strateegia otsuste tegemisel kasutatavate piirangute kogum, mida mõjutavad ettevõtte konkurentsituatsioon, tootevalik ja turuosa. 21. sajandi autorite käsitluses (Macmillan, Tampoe 2000) on strateegia uutele ideedele baseerudes tehtud plaanid, mille tulemusena suudetakse kindlustada ettevõtte jätkusuutlikus. Tänapäeva ühiskonnas vajavad kõik ettevõtted strateegiat. Freedmani (2015) sõnul on igas ärivaldkonnas konkurendid ja strateegia on see, mis võimaldab ettevõttel kasvada edukamaks kui teised. Ettevõtte, millel puudub strateegia, on kui juhita laev, mis teeb merel ringe ja ei jõua mitte kunagi sadamasse (David 2011).

Strateegia on ettevõtte tee ja ulatuse määratlemine tuleviku vaates, saavutamaks konkurentsieelis kasutades muutliku väliskeskkonda, ettevõttesiseseid tugevusi, mille tulemusena täidetakse sidusgruppide vajadused (Johnson *et al.* 2018). Teisel viisil on strateegia plaan, mis kajastab tulevikuvaadet, püüdes seda kontrollida ja moodustades ühtse terviku strateegiliste otsuste tegemise protseduuriks (Thompson *et al.* 2017). Konkurentsieelise saavutamise kontekstis määratletakse strateegiat kui viisi, kuidas organisatsioon üritab oma strateegilised eesmärgid realiseerida (Grant 2016). Selline konkurentsieelise saavutamine sõltub ettevõtte ressurssidest ja kompetentsustest pakkuda välja strateegia, mis on peamine ettevõtte tuluallikas (Khan *et al.* 2016).

Teooria käsitlusi on erinevad, see mis toimib ühel ettevõttel ei pruugi toimida teisel. Strateegia kasutamisel ei pea see olema üks valik kontseptsioonidest, vaid võib olla kombinatsioon erinevatest strateegia aspektidest. Kochi (2000, 3) arvates peab hea strateegia määratlema tegevused, mida on vaja teha, et olla edukas, määratlema ära kustkohast tuleb kasum, määratlema fookuse, millele keskenduda, aitama välja töötada võimalused, kuidas parandada kasumit ning aitama mõista, miks ettevõtte on edukas või ebaedukas.

Strateegilist juhtimist võib määratleda kui oskust funktsiooniüleste otsuste hindamiseks, mis võimaldab organisatsioonil oma eesmärgid saavutada. Juhtimine määratleb antud mõiste kontekstis selle, et strateegiline juhtimine integreerib üheks tervikuks turunduse, finantsid, arendustegevuse ja infosüsteemid, et saavutada edu. Strateegiline juhtimine püüab tulevikutrende rakendada olevikus. (David 2011, 6)

Strateegiline juhtimine protsess mis hõlmab mitmeid erinevaid süstematiseeritud tegevusi, Nketia (2016) arvates tuleb laiemalt kõiki organisatsiooni liikmeid kaasata strateegiliste otsustamise protsessi selliselt tagatakse kõrgem töötajate pühendumus strateegia elluviimiseks. Selleks, et strateegiline juhtimine oleks ettevõtete jaoks selgemalt mõistetav on Wheelen *et al.* (2015) tõlgendanud strateegilist juhtimist kui neljast etapist koosnevatest tegevuste kogumit (vt Joonis 1).



Joonis 1. Strateegilise juhtimise etapid

Allikas: Wheelen *et al.* (2015); autori koostatud

Ettevõttes seatud eesmärgid esinevad kahel kujul. Numbrilised eesmärgid, mis on väga selged, määratletud ja mõõdetavad ehk finantseesmärgid. Need on olulised eesmärgid, sest ilma finantstulemusteta ei saa ettevõtte saavutada arenguks vajalikke ressursse. Mõõdetavateks eesmärkideks on näiteks käibe kasv, kasum, investeeringute tasuvus ja erinevad efektiivsusnäitajad (Leimann *et al.* 2003). Finantseesmärgid on olulise tähtsusega, kuid nendest ei selgu, mil viisil soovitud eesmärgid saavutatakse. Selleks on soovitatav seada strateegilised eesmärgid ja nendest tulenevalt tegevuskavad. Võimalikeks eesmärkideks on toote kvaliteet, konkurentidest madalamate kuludega tegutsemine, positsiooni tugevdamine välisturgudel või kindla konkurentsieelise loomine. (*Ibid*, 2003, 87-88) Wheelen *et al.* (2015, 51) täiendavad omaltpoolt loetelu veel maine ja turuosa hõivamisega.

Sõltumata sellest, millised eesmärgid on seatud, peavad need olema nõuetele vastavad ehk spetsiifilised, mõõdetavad, kokkulepitud, realistlikud ja ajastatud ning eesmärgid tuleb seada kõikidele tasanditele (Alas 2005, 37). Lynch (2015) sõnul peavad pikaajalise edu tagamiseks kõik

osakonnad toetama üldist strateegiat, mitte toimima eraldiseisvana. Globaalsetel ettevõtetel esineb tihti probleeme strateegiate elluviimisega.

1.1. Tulemuslikkus läbi strateegilise juhtimise

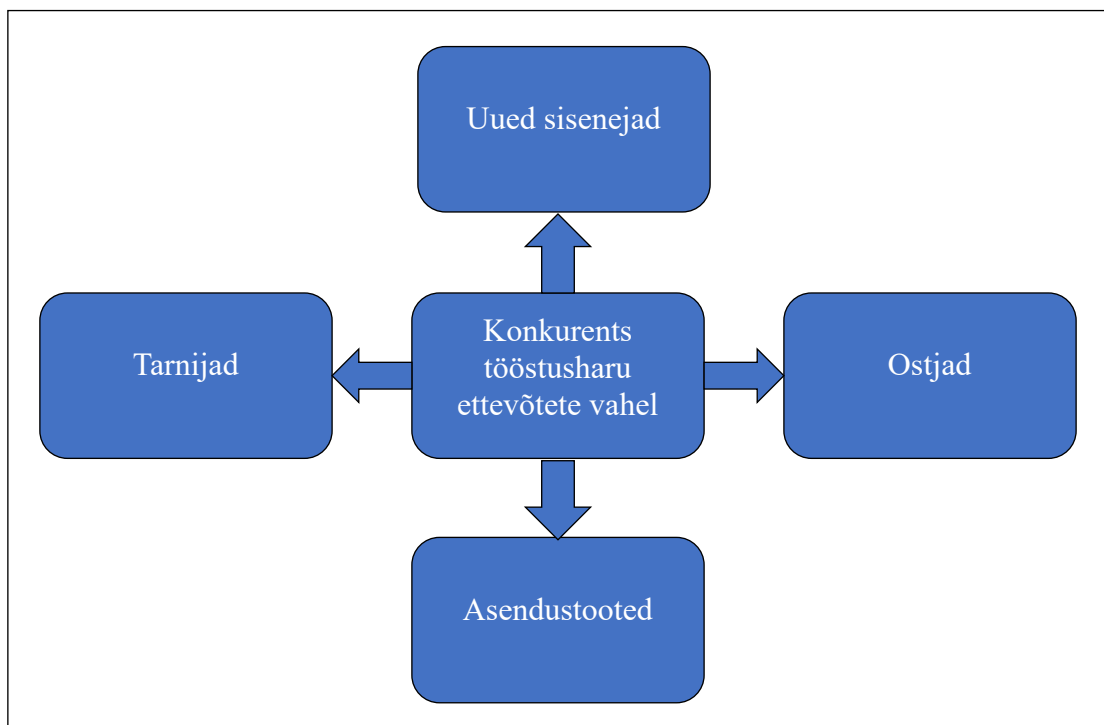
Käesolevas alapeatükis toob autor välja teoreetilised võimalused, kuidas strateegilise juhtimise abil tulemuslikkust parendada. Strateegiline juhtimine on üheks võimaluseks organisatsiooni tulemuslikkuse parendamisel. Osa ettevõtetest kasvab tohutu kiirusega suureks ja kasumlikuks säilitades ajas jätkusuutlikkuse. Teist osa ettevõtteid tabab aja möödudes pankrot. 1992. aastal kirjutas Byras, et loodusressursside nappus, muutuv sotsiaalne keskkond ja tehnoloogia areng muudavad ettevõtluse keskkonna veelgi keerukamas. Küsimus on selles, kuidas organisatsioonid võtavad vastu otsuseid järjest keerukamas ja muutuv keskkonnas.

Ettevõtted, mis on olnud minevikus kasumlikud puutuvad kokku uute ohtudega. Ohuks võib olla näiteks uue konkurendi sisenemine turule – see mõjutab otseselt konkurentsituatsiooni. Sellised väliskeskkonnast tingitud mõjutused survestavad ettevõtteid vaatama üle seniseid tegutsemisviise. Keskkonnas toimuvad muudatused võivad pakkuda võimalusi, mida tuleb kasutada. (Dhir *et al.* 2018)

Konkureerimisel erinevate turuosalistega on konkurentsistrateegia ettevõtete edu või ebaedu üks olulisemaid komponente. Konkurents määrab ära ettevõtete sobivuse tegevusvaldkonnas ning aitab kaasa selle toimimisele. Pidev konkureerimine survestab ettevõtteid tegelema järjepideva arendusega. Konkurentsistrateegia eesmärk on luua kasumlik ja jätkusuutlik positsioon erinevate jõudude vastu ettevõtluskeskkonnas. Porter (1985) määratles enda raamatus konkurentsi mõjutavat viis põhilist jõudu (vt Joonis 2).

Viie jõu raamistik on vahend konkurentsimõjude määratlemiseks ning nende ulatuse mõistmiseks. Raamistik eristab mikrokeskkonnas jõude, mis juhivad konkurentsi ja võivad seada ohtu organisatsiooni võime kasumit teenida (Johanson *et al.* 2018). Porteri (1985) sõnul avaldub konkurentsimõju ettevõtete poolt, mis sisenevad tegevusharusse ja püüavad üle võtta turuosa olemasolevatelt turuosalistelt. Antud mõju määrab, millised on sisenemise ja väljumise barjäärid tegevusvaldkonnas. Ostjad omalt poolt sunnivad pidevalt toote kvaliteeti parendama ja pakkuma

üha paremat teenindust ning survestavad lisatasusid maksma. Toote hinnale avaldab mõju tarnijate võimekus muuta ja manipuleerida toorme hindadega. Toote unikaalsus mängib olulist rolli kuna tarbijad on valmis leidma sarnaseid alternatiive sinu tootele, mis on parema hinna ja kvaliteedi suhtega.



Joonis 2. Porteri viie konkurentsivõime mudel

Allikas: Porter (1985); autori koostatud

Keskmes moodustub konkurents tegevusharus. Konkurents on turu loomulik osa ning selle mõju sõltub väga paljuski tööstusharu kasvust ja toodete/teenuste diferentseeritusest. Sõltuvalt konkurentsivõime tugevusest on võimalus konkurentidelt turgu üle võttes kasvada või saavutada tulemused uute klientide arvelt. (Porter 1985)

Jätkusuutlikus on mõiste, millest räägitakse järjest enam ja seda võetakse ettevõtluse loomuliku osana. Ettevõtted põimivad jätkusuutlikkuse mõistet organisatsioonide väärtustesse ja poliitikatesse. Ühiskond survestab üha enam opereerima jätkusuutlikult ja keskkonda hoidvalt. Ettevõtete väljakutse on olla üheaegselt kasumlik ja jätkusuutlik. Juhid peavad suutma hinnata väliskeskonna mõjusid ning leidma sealt üha uusi võimalusi. (Ioannou, Serafeim 2019) Jätkusuutlikust on võimalik tõlgendada mitmel viisil, ühest küljest on jätkusuutlikus majandamisviis, mis kasutab loodust ja ressursse võimalikult säästlikult, tagades sellega puhtam

keskkond meie järeltulijatele. Majanduslikus aspektis mõistetakse jätkusuutlikkuse all võimet tegutseda tegevusharus kasumlikult optimaalse ressursikasutuse juures võimalikult pikka aega.

Porteri viie konkurentsijõu mudelit on erinevad autorid kritiseerinud ja seadnud kahtluse alla selle sobivust tänapäeva innovaatilise ja tehnoloogilise ettevõtluskeskkonnaga. Bruijli (2018) on enda töös võrrelnud Porteri mudelit sinise ookeani strateegiaga. Konkurentsituatsioon survestab ettevõtteid leidma uusi võimalusi ja väiksema konkurentsimõjuga turusituatsiooni. Uuendusmeelne on ressursipõhine vaade, mis soovib positsioneerida end ettevõtte ainulaadsetele omadustele, mitte toodetele ja teenustele tulenevatele võimalustele. Bruijli (*Ibid.*) arvates tuleks tänapäeva mõjude valguses tähelepanu pöörata veel digitaliseerimisele, muudatuste juhtimisele ja kliendikesksusele.

Strateegilise juhtimise kaudu tulemuslikkuse saavutamist võib käsitleda ka ressursipõhise vaadena (RBV – *resource based view*). Ressursipõhine vaade on suunatud ettevõtte sisse ja keskendub peamiselt ettevõtte oskustele ja võimetele. Ressursside all mõeldakse finants- ja inimressursse, füüsilisi, organisatsioonilisi ja tehnilisi abinõusid (Alas 2005). Organisatsioonidel on teatud oskused ja teadmised, mida nimetatakse tuumikkompetentsideks, mille abil on võimalik saavutada püsiv konkurentsieelis. Karjuse (2003) arvates tugineb strateegia loomine ettevõtte ressursidel. Ettevõtte koosneb väga erinevatest ressurssidest, organisatsioonide võrdluses võivad ressursid kattuda ja olla samuti kergesti omandatavad. Äri edu eeldab eristuvat strateegiat ja võimet teha midagi, mida konkurendid ei saa või suuda (Koch 2000, 25). See nõuab selektiivsust ja tähelepanu ressurssidele, mis toetaksid eristumist. Mitte kõik ressursid ei taga pikaajalist edu ja konkurentsieelist, tuleb keskenduda nendele kompetentsidele, mis on unikaalsed (Barney 1991).

Ressursipõhise teooria (*Ibid.*) kohaselt peab ettevõtte kõigepealt välja selgitama, millised on ettevõtte kriitilised võtmeressursid ning neid hindama vastavalt *VRIN* kriteeriumile. *VRIN* kriteeriumi kohaselt peavad võtmeressursid olema:

- 1) väärtuslikud (*valuable*) – väärtuslikud on need ressursid, millele toetudes luuakse eristuv strateegia;
- 2) haruldased (*rare*) – ressurss peab olema unikaalne ja haruldane, mida konkurentidel ei ole;
- 3) jäljendamatud (*in-imitable*) – ressurss peab olema selline, et olemasolevatel ja tulevastel konkurentidel oleks seda keeruline või võimatu omandada;

4) asendamatud (*non-substitutable*) – konkurentidel puuduvad alternatiivsed ressursid sarnase tulemuse saavutamiseks.

Ettevõtete jaoks on oluline selgitada välja eelpool nimetatud kriteeriumitele vastavad ressursid ning neid kaitsta, kuna need aitavad saavutada pikaajalise konkurentsieelise. Barney ja Wright (2001) uurisid kümme aastat hiljem ressursipõhise vaate mõju strateegilise juhtimise valdkonnas. Autorid on tõdemusel, et loodud põhimõtte tekitas ohtralt arutelu, aga ka vastuolu. Ressursipõhise teooria rakendamises on olnud mitmeid kahtlusi. *RBV* teooriat peetakse tautoloogiliseks, sest samasugused ressursid võivad esineda mitmes ettevõttes. Eeldatakse, et ettevõtte on tõhus kui tal on *VRIN* ressursid. Täna globaalses ärikeskkonnas on ettevõtetel tohtu surve otsida pidevalt konkurentsieelist ja kindlat ressursi, mis tagaks jätkusuutliku konkurentsieelise. Üheks selliseks ressursiks võib olla ettevõtte identiteet, mis toetaks ettevõtte eristuvat strateegiat. (Rockwell 2019)

Porteri mudel eeldab, et ettevõtte keskkond on stabiilne – see on autori arvates puudus, samuti keskendub Porteri mudel välistele faktoritele. Barney ressursipõhine vaade põhineb eeldusel, et ettevõtete ressursid on heterogeensed ja püsivad. *RBV* aga on suunatud ainult kitsalt organisatsiooni sisemistele ressursidele ja ei võta arvesse teisi faktoreid, mis on olulise mõjuga konkurentsieelise saavutamisele. Täna keskkonnas ei ole antud mudelid eraldiseisvalt kõige efektiivsemad, sest uudsus neis on kadunud. Ärikeskkonnas toimub pidevalt muutusi, autori arvates on püsivate ressursidega jätkusuutliku konkurentsieelise saavutamine raskendatud, sest ettevõtetel tuleks pidevalt kohaneda.

Ressursipõhine vaade ei suutnud defineerida, miks osad ettevõtted reageerivad keskkonna muutustele kiiremini kui teised. Organisatsiooni teooriate autor Teece (1997) hakkas otsima lahendusi, kuidas ettevõtted saavutaksid konkurentsieeliseid pidevate muutuste keskkonnas. Ta pani aluse dünaamiliste võimekuste teooriale (*dynamic capabilities*), mis seisnes ettevõtte võimes organisatsioonisiseseid ja -väliseid ressursse integreerida, luua ja ümber konfiguratsioonida. Eesmärgiks oli kiire kohanemine muutuva keskkonnaga. Varasemalt oli kasutusel peamiselt mõiste ressursid, uues käsitluses lisandus ressursidele ka võimekus. Võimekused tähistasid organisatsiooni suutlikust kasutada ettevõtte ressursse. Dünaamiliste võimekuste teooria kohaselt annab selline võime ettevõttele eeldused luua püsiv konkurentsieelis ja teatud juhtudel annab ka võimaluse muuta ärikeskkonda. Innovatsiooni loomisel ja kompetentside arendamisel on peamine küsimus selles, millised kompetentsid loovad kõige suuremat väärtust toodetele ja teenustele. Valikut mõjutavad minevikus tehtud otsused, sellest sõltuvalt peavad ettevõtted valima kindla tee,

milliseid kompetentse arendada. Valitud tee ei tohi defineerida ainult hetkeolukorda, vaid peab võtma arvesse ka tulevikku.

Mõni aasta hiljem täiendasid Eisenhardt ja Martin (2000) dünaamiliste võimekuste teooriat. Autorite arvetes on dünaamilised võimekused ühetaolised organisatsioonilised, strateegilised praktikad ja rutiinsed tegevused, läbi mille saavutatakse vajalikud ressursside konfiguratsioonid. Sellisteks dünaamiliste võimekuste saavutamiseks võib olla toodete ja teenuste arendamise protsess, strateegiliste otsuste tegemine ning laiemalt protsesside kogum ettevõtte sees, mis toetab ressursside omandamist. Uute ressursside konfiguratsioonide saavutamist toetab uute turgude tekkimine, põrkumine turgudel, turgude lõhenemine, arenemine ja hääbumine. Autori arvates loob selline teooria täiendamine selgemat arusaama, kuidas on võimalik parimaid strateegilisi praktikaid, varasemat kogemust ja organisatoorset toimimist kasutades saavutada püsiv konkurentsieelis. Parema positsiooni saavutamine on pidev protsess, võime organisatsiooniliselt õppida ja areneda ning teha seda kiiremini kui konkurendid.

Dünaamilised võimekused ei ole esilekerkiva kindla probleemi lahendamine (Winter 2003). Dünaamiliste võimekuste arendamine enda kulubaasilt on oluliselt suurem, seetõttu ei ole kuluefektiivne selliselt mudelit rakendada. Dünaamiliste võimekuste arendamine on suunatud pikemaajalise konkurentsieelise saavutamisele läbi uute ressursside ja võimekuste omandamise. Teece (2007) täiendas enda loodud dünaamiliste võimekuste mudelit oskusega tunnetada turul toimuvaid muutusi. Juhtide oskusest tunnetada muutusi, neid oskuslikult kasutada ohtude vältimiseks ja ärimudeliga efektiivselt siduda, sõltub dünaamiliste võimekuste abil konkurentsieelise saavutamise.

Juhtide julgus kujundada avatud organisatsiooni annab võimaluse uuteks väärtuste arhitektuurideks ja läbi koosõppe saavutatavate võimekuste tekkeks (Teppo 2015). Dünaamiline keskkond suurendab nõudlust, pühendudes pidevale kavandamisele, planeerimisele ja vajadusele kohendada organisatsioonilisi struktuure ja protsesse. Dünaamiliste võimekuste teooria pole kaugeltki täiuslik, kuid tuleb meelde Chandleri, Druckeri, ja Ansoffi töekspidamisi, et organisatsioonidel on vajalik viia ettevõttesisesed võimekused vastavusse turuvõimalustega. Globaalsetel turbulentsetel turgudel tähendab see dünaamilise võimekuse pidevat arendamist.

Ettevõtted omavad teatud hulgal erinevaid ressursse, osad ressursid on olulisemad kuid teised. Ressursside omamisest ei ole ettevõtetel suurt kasu kui neid pidevalt turuvõimalustega vastavaks ei arendata ja kohandata. Otsitakse üha uusi võimalusi, kuidas ettevõtteid arendada ning juhtida,

traditsioonilised juhtimismudelid ei anna soovitud tulemusi. Üha keerulisem on muutuvast ühiskonnas traditsiooniliste juhtimispraktikatega konkurentsieelist saavutada. Ettevõtted peavad muutustega kohanema, töötajad ja organisatsioon peavad tervikuna omandama uusi teadmisi.

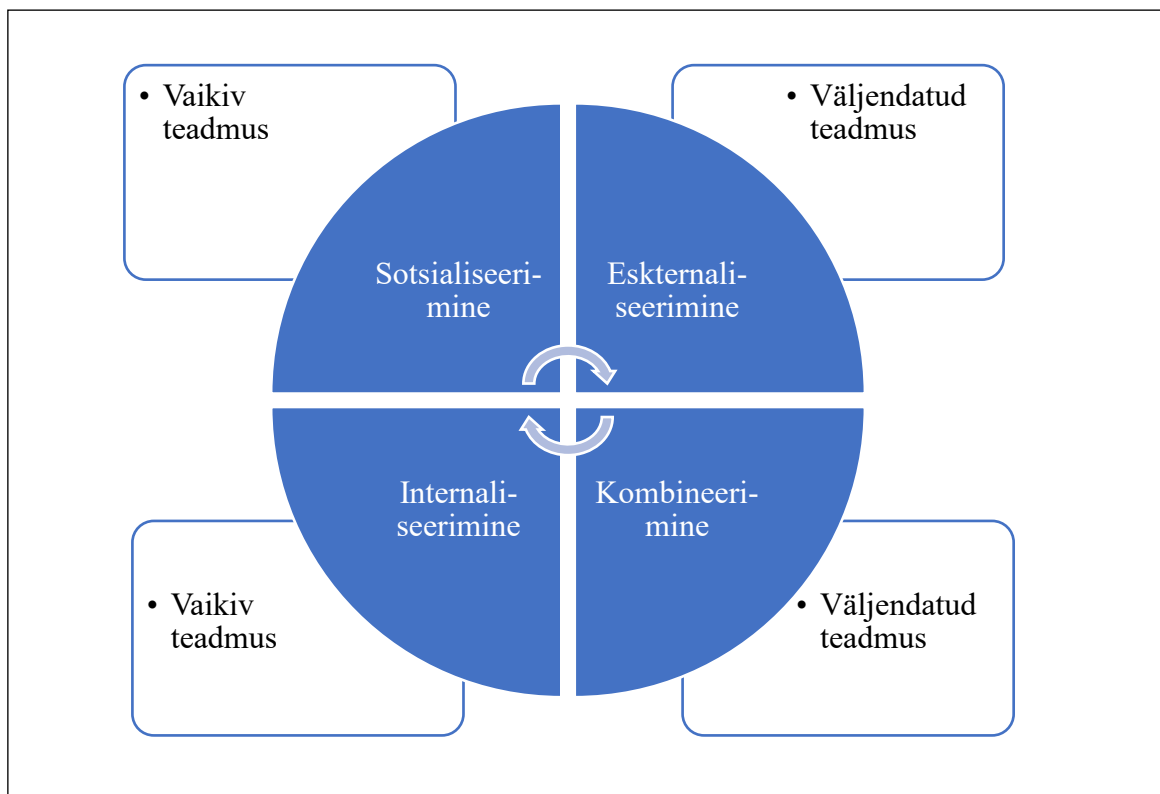
1990. aastal võttis Senge (2006) kasutusele mõiste õppiv organisatsioon (*learning organization*). Definitsioonikohaselt suurendavad õppivas organisatsioonis inimesed pidevalt võimet luua soovitud tulemusi, sellises organisatsioonis toetatakse uuendusmeelsust, ollakse avatud ühistele püüdlustele ning õpitakse koos õppimist. Senge teooria on suunatud peamiselt organisatsiooni üksikisikute arengule, mille kaudu toodetakse organisatsioonis tervikuna uut teadmist ja see põhineb viiel võtmedistsipliinil: 1) ühise visiooni arendamine; 2) organisatsiooni liikmete isikliku meisterlikkuse arendamine; 3) organisatsiooni liikmete mõttemudelite arendamine; 4) meeskondlik õppimine; 5) süsteemne mõtlemine. Teooria autori kohaselt on kõik ettevõtte liikmed vastutavad pideva teadmiste omandamise eest.

Garvin (1993) nõustus väidetega, et organisatsiooni täiustamiseks, parendamiseks on vajalik pidev pühendumine õppimisele, kuid Garvin on kritiseerinud Senge viie distsipliini mudelit, sest see on liiga üldine ning ei anna konkreetset tegevusraamistikku. Tema arvates peab õppiva organisatsiooni defineerimine olema oluliselt täpsem – õppiv organisatsioon peab omama oskusi viies valdkonnas: 1) süstemaatiline probleemilahendus; 2) uute lähenemisviiside katsetamine; 3) õppimine mineviku kogemustest; 4) õppimine teiste parimatest praktikatest; 5) teadmuse kiire ja tõhus edasikandmine läbi kogu organisatsiooni. Organisatsiooni juhid peavad looma võimalused ja eeldused organisatsiooni liikmetele läbi kollektiivse õppimise. Õppivat organisatsiooni ja teadmiste omandamist on vaja juhtida, luua selleks keskkonnad, vahendid ning süstematiseeritud võimalused.

Organisatsioonid, mis tegutsevad dünaamiliselt muutuvast keskkonnas peaksid mitte ainult töötleva informatsiooni, vaid looma infomatsiooni baasilt uut teavet ja teadmisi ettevõtet arenguks (Nonaka 1994). Ettevõtted peavad tegelema teadmusjuhtimisega (*knowledge management*), mida mõistetakse kui teadmiste, toodete loomise ja teadmusringluse protsessi juhtimist organisatsioonis. Nonaka käsitlemise kohaselt esineb põhiliselt väljendatud ja vaikiv teadmus. Väljendatud teadmuse all peetakse silmas infomatsiooni, mis on talletatud ning mida on võimalikult kerge ühelt indiviidilt teisele edasi anda. Vaikiv teadmus on individuaalne kogemus, mis sisaldab endas veendumusi, uskumusi, perspektiivi ja väärtuste süsteemi. Organisatsiooni teadmuse juhtimine on nende kahe

teadmuse vastastikune korduv protsess, mida võib määratleda teadmusringlusena mille tulemusena tekivad uued teadmised. Nonaka järgi koosneb teadmusringluse protsess järgnevalt:

- 1) sotsialiseerimisest ehk olukorrast, kus teadmised omistatakse teiselt organisatsiooni liikmetelt koostöövormi kaudu;
- 2) eksternaliseerimisest ehk teadmuse väljendusest teistele organisatsiooni liikmetele;
- 3) kombineerimisest ehk olemasoleva teabe ümberkonfigureerimisest ja loomisest;
- 4) internaliseerimisest ehk väljendatud teadmused muutuvad uuteks vaikivateks teadmusteks (vt Joonis 3).



Joonis 3. Teadmusringluse protsess
Allikas: Nonaka (1994); autori koostatud

Teadmusjuhtimise põhialuseks on teadmuse avardumise tagamine väljendamata ja väljendatud teadmuse vahel. Oluline on siinjuures kõigi organisatsiooni liikmete kaasatus nii vertikaalsesse kui horisontaalsesse teadmusringluse protsessi. Autori arvates loob uute teadmuste loomine ja nende akumulatsioon ettevõttesse üha suuremat väärtust ja võimaldab ettevõttel efektiivsemalt

kohaneda muutuvate tingimustega. Teadmusjuhtimine eeldab avatud ja dünaamilist lähenemist ettevõtte juhtimisse, töötajate kaasamisse ning usaldust organisatsiooni liikmete vastu.

1.2 Teisi võimalusi tulemuslikkuse parendamiseks

Ettevõtluskeskkond on väga keeruline ning ettevõtete toimimismehhanismid mitmetahulised. Täna ei eksisteeri ühte ainsat tõde, mis oleks universaalselt rakendatav kõikidele ettevõtetele, sest keskkonna tingimused on niivõrd erinevad. Teoreetiline lähenemine, mis toimib välisriigi ärikeskkonnas, ei pruugi sobida Eesti ärikeskkonda. Akadeemik Rungi (2017) arvates on juhtimisteadustes üldteooria puudumise põhjuseks probleem, et ei suudeta mõõta ja mõista sotsiaalseid objekte. Universaalsuse puudumine juhtimisteooriates loob vajaduse lähtuda konkreetse ettevõtte olemusest ja keskkonna tingimustest. Autori arvates on tulemuslikkuse parendamiseks mitmeid võimalusi, kuid tuleb leida sobiv mudel konkreetsele äriüksusele. Käesolevas peatükis käsitleb autor kvaliteedi parandamise meetodit *Six Sigma* abil, üldjuhtimise valdkonnas protseduuranalüüsi ja konkurentsituatsiooni tähtsusetuks muutvat sinise ookeani strateegiat.

Six Sigma on tuntud kui kuue sigma tee meetod. Käesolev mudel põhineb kliendikeskusel ja protsessil, kuidas kliendi vajadusi rahuldada. Eesmärk on identifitseerida kliendi vajadused, anda neile kvantitatiivne väärtus ning seeläbi neid pidevalt statistiliselt mõõta, saavutades nii operatiivne tõhusus. Kõrvalekalded statistilistest kõrvalekalletest annavad signaali muutuste või paranduste identifitseerimiseks ja protsessi parendamiseks. *Six Sigma* meetodi (Pande *et al.* 2000) kasutamine tulemuslikkuse parendamiseks toimub viie etapi meetodil (vt Tabel 1).

Tabel 1. *Six Sigma* parendusprotsessi mudel

Etapp	Protsessi parendamine	Protsessi kavandamine/ ümberkavandamine
Defineeri	identifitseeri, defineeri nõuded, seadke eesmärk	selgitage ulatus ja kliendi nõudmised
Mõõda	kinnitage probleem, protsess	mõõtke soorituse vastavust nõuetele, koguge andeid protsessi efektiivsuse kohta
Analüüsi	hüpoteeside välja töötamine	tuvastage parimad praktikad
Parenda	idee välja töötamine juurpõhjuse elimineerimiseks	kujundage uus protsess
Kontrolli	kinnitage standartmõõdikud	kinnitage mõõdikud, kontroll

Allikas: Pande *et al.* (2000); autori koostatud

Six Sigma mudel lähtub põhiliselt statistilistest andmetest ja ei võta siinjuures arvesse inimeste käitumist, sõprussidemeid, ärietikat ja tulevikutrende. Antud mudelit kasutatakse statistiliste hälvete tuvastamisel ja nende elimineerimisel. Teoreetiliste käsitluste autorid viitavad selle rakendamise võimalustest teeninduse valdkonnas, kuid autori arvates on käesolev mudel efektiivselt rakendatav logistikaahelas, tootmises ja tüüpprotsessides. Mujal rakendamist takistab asjaolu, et kliendivajaduste määratlemine on umbmäärane ja klientide põhiselt väga erinev. *Six sigma* mudeli rakendamine eeldaks protsesside identifitseerimist, kaardistamist ja seejärel eraldi meeskonda mudeli töös hoidmiseks.

Protseduuranalüüs, sarnaselt *Six Sigma* mudeliga, on suunatud peaaesjalikult ettevõtte operatiivse tõhususe kasvatamisele. Gerndorf (2005) on enda 1975. aastal kaitstud väitekirjas defineerinud protseduuranalüüsi kui organisatsiooni tegevuste täiustamise meetodit, mille sisuks on protseduurireeglite süsteemi välja töötamine. Protseduuranalüüsi kontseptsiooni seisukohalt jaotatakse protseduurid organisatsioonilisteks ja erialasteks. Organisatsioonilised protseduurid on peaaesjalikult loogiliselt seotud ja kindlas järjekorras teostatud operatsioonid. Erialased protseduurid määravad ära meetoodika, kuidas operatsioone teostatakse. Protseduuranalüüs, kui organisatsiooni ja juhtimise täiustamine, peaks koosnema järgnevatest tegevustest: organisatsiooni struktuuri fikseerimisest, protseduurireeglite süsteemi ja ametijuhendite ning osakondade põhimääruste välja töötamises.

Sinise ookeani strateegiat peetakse üheks võimaluseks, kuidas parendada ettevõtete tulemuslikkust. Selle strateegia loojad, Kim ja Mauborgne (2006), keskendusid väärtuse innovatsioonile – luua kliendi jaoks täiesti uus väärtus. Sinise ookeani strateegia püüab luua

ettevõtte jaoks turuolukorra, kus ei eksisteeri konkurente. Strateegiakohaselt on siniseks ookeaniks kasutamata turud, uus nõudlus ja soodsad kasvutingimused ning punaseks ookeaniks peetakse tavapäraseid ärikeskkondi, milles konkurentsireeglid on kokkuleppeliselt piiritletud ja paigas.

Ettevõtted töötavad punases ookeanis igapäevaselt konkurentide üle trumpamise nimel. Kaubad muutuvad masstooteks, turg on üle küllastunud ja väljavaade kasumit teenida vähenenud. Sinise ookeani strateegia kohaselt luuakse analüüsiks strateegia lõuend, seejärel leitakse vastavalt strateegilise etappide järjestusele majanduslikult elujõuline sinise ookeani idee. Sinise ookeani rakendamise takistuseks võivad olla ettevõttesisesed tõekspidamised ja vastuolud, vastuolud tuleb koostöö vormis ületada. Selliseid põhimõtteid järgides on võimalik luua ettevõttele sinise ookeani keskkond, milles ei eksisteeri konkurentsi. (*Ibid.*)

Sinise ookeani strateegia keskendub täiesti uue väärtuse loomisele ja sellega turul eristumisele. Äririskiks on asjaolu, et konkurendid hakkavad jäljendama ärimudelit, mistõttu on vajalik pidev dünaamilisus ja kaitse konkurentide eest. Sinise ookeani strateegia loomine võib olla üks osa strateegilise juhtimise põhimõtetest ning sellised otsused peavad tulenema ettevõtte juhtkonnast.

Organisatsioonide peamine eesmärk on luua võimalikult suurt tulu omanikkonnale, tulemuslikkus on hinnang püstitatud eesmärkide saavutamise osas. Tulemuslikkust mõjutavad ärikeskkonnas väga mitu faktorit. Ettevõtte tulemuslikkust mõjutavad sise- ja väliskeskkonnas avalduvad faktorid, sealjuures on ettevõtte tulemuslikkus otseselt sõltuv juhtide tegevusest. Juhtimisteooriatest tulenevalt peavad ettevõtted omama teadmist, arusaama ning suutma pikemaajaliselt ette planeerida, et saavutada konkurentidest parem positsioon. Tulemuslikkuse parendamiseks on võimalik kasutada väga erinevaid teooriaid – protsesside tõhustamine, toote ja teeninduse kvaliteedi parendamine, strateegiline juhtimine. Autori arvates on strateegilise juhtimise kaasaegsete teoreetiliste käsitluste abil võimalik kõige efektiivsemalt parendada tulemuslikkust.

Strateegiline juhtimine on kompleksne tegevus juhtimisotsuste vastuvõtmisel ja ettevõtte arendamisel soovitud suunas. Selline juhtimisteooria võtab autori arvates kõige ulatuslikumalt arvesse kõiki olulisi faktoreid, mis võiks tulemuslikkust mõjutada.

Läbi strateegilise juhtimise on tulemuslikkust võimalik parendada erinevate teooriate abil – konkurentsimeetmete hindamine, *RBV*, dünaamiliste võimekuste arendamise, teadmusjuhtimine. Autori arvates on tänapäeva globaalsetel väga kiiresti muutuvatel turgudel otstarbekas lähtuda

pidevalt arenevast keskkonnast ja kohaneda sellega. Dünaamiliste võimekuste teooria ja teadmusjuhtimine on mudelid, mille abil on võimalik ettevõttel arendada, omandada ja saavutada vajalikke võimekusi tulemuslikkuse saavutamiseks. Edu saavutavad ettevõtted, mis suudavad olla pidevas muutuses, kohaneda ja süstematiseeritud tegevuste abil luua jätkusuutlikku konkurentsieelist.

2. ANDMETE KOGUMISE METOODIKA JA ANALÜÜS

Käesoleva magistr töö eesmärk on vastuse leidmine keskesele uurimusküsimusele: Kuidas parendada strateegilise juhtimise abil ettevõtte tulemuslikkust? Tööga püütakse arendada ettevõtte juhtimist ja viia strateegilises juhtimises ettevõtet kõrgemale tasemele. Magistr töös kasutab autor kombineeritud uurimisviisi. Kombineeritud uurimisviis annab tööle lisaväärtust, kuna sisaldab endas kvalitatiivset ja kvantitatiivset meetodit.

Ettevõtete juhtimises ja organisatsiooni koostoimel eksisteerib palju määramatust, kasutatakse sotsiaalselt konstrueeritud nähtusi, mida ei ole võimalik käega katsuda. Oluline on nähtuse tuvastamiseks õige info kätte saamine (Rungi 2017, 2053-2069), sellest tulenevalt otsustas autor peamiselt tugineda kvalitatiivsetel andmetel.

Uurimusstrateegiana kasutab autor tegevusuuringut, keskendudes kitsamalt ühele ettevõtte näitele. Uurimusküsimusele lahenduse otsimine peab olema ettevõtte sisekeskkonda ja probleemi uurijat arendav. Tegevusuuring läheneb sotsiaalse probleemile lahenduse leidmiseks etapiviisiliselt. Tegevusuuringu (Löfström 2011) etapid on:

- 1) probleemi tuvastamine ja kirjeldus;
- 2) tegevuskava loomine ja rakendamine;
- 3) andmete kogumine praktiseeritava tegevuse kohta;
- 4) andmete analüüs;
- 5) kokkuvõtlik refleksioon.

Tegevusuuringu käigus tuleb tähele panna keskkonnas toimuvaid muutusi ja neid teadvustada. Selline keskkonna muutuste ja tähelepanekute struktureeritud lähenemine mõjub toetavalt autori analüüsile. Muutuste ja tähelepanekute talletamiseks pidas autor magistr töö kirjutamise vältel tegevusuuringu mõttepäevikut (vt Lisa 1).

Uurimusküsimustele vastuse leidmiseks analüüsis autor turusituatsiooni, ettevõtte majandustulemusi ja ärikeskkonda. Töös kasutab autor peamiselt ettevõtte sisedokumente, koduleheküljel avaldatud avaliku informatsiooni, müügitulemusi ja eelnevat töötajate praktikat. Andmete kogumiseks ja analüüsiks kasutas autor strateegilise auditi mudelil. Wheeleni ja Hungeri (1987) strateegiline audit on metoodiline alusmudel juhtimisalase diagnostika läbiviimiseks. Audit on rakendatav probleemi välja selgitamiseks ning hilisemaks lahenduse leidmiseks. Wheelen *et al.* (2015, 60) kohaselt on auditi mudeli protsess kattuv strateegiliste otsuste vastu võtmise protsessiga andes seeläbi praktikust uurijale võimaluse professioni kasvatamiseks. Audit koosneb süstemaatilistest küsimuste kogust, mis juhivad tähelepanu tugevustele, nõrkustele ning võimalustele ja ohtudele ettevõtte keskkonna tingimustel.

Selleks, et kõik olulised faktorid saaksid hinnatud on Wheelen *et al.* (2015, 59) jaganud strateegilise auditi protsessi kaheksaks etapiks, mida tuleb süsteemselt järgida:

1. Ettevõtte tulemuslikkuse hindamine
2. Äriühingute valitsemine
3. Väliskeskkonna analüüs
4. Sisekeskkonna analüüs
5. Strateegiliste faktorite analüüs
6. Alternatiivsete strateegiate loomine
7. Strateegia elluviimine
8. Strateegia kontroll

Kõik kaheksa teemaplokki hõlmavad endas rea täpsustavaid küsimusi, mis formuleerivad auditi tulemused üheks struktureeritud tervikuks. 1.–6. tähistavad strateegilise juhtimise etappidele tuginevalt strateegia väljatöötamist. 7. punkt tähistab elluviimist ja 8. punkt kontrolli ning hindamist. Loetletu kriteeriumid on ühtlasi käesoleva töö empiirilise osa struktuuri aluseks ning leiavad sisulisemat käsitlust vastavates peatükkides. Autor töötab kõnealuses ettevõttes alates 2018. aastast, tänaseks on tööprotsessid selged ja soov ettevõtte arengule kaasa aidata.

Strateegilise auditi raames viis autor läbi kolm intervjuud: 1) Eesti kontori juhatajaga; 2) müügidirektoriga; 3) *NORDIC*-regiooni tegevjuhiga. Intervjuud viidi läbi kuni tekkis info

küllastumine. Intervjueeritavate valik tulenes ettevõtte struktuurist ning hõlmas töötajaid kelle juhtimisalastest otsustest sõltub ettevõtte käekäik Eestis. Intervjuu küsimuste osas tugines autor Wheelen *et al.* (2015) strateegilise auditi mudeli küsimustele ja need on välja toodud käesoleva töö lisana (vt Lisa 3). Intervjuude helifailid ja täielikud transkriptsioonid on paigutatud *Google Drive*'i kausta nimetusega autori intervjuud. Intervjueeritavate isikute kaitseks, vältimaks osalejatele kahju või ebamugavustunde tekitamist on intervjuude helifailid ja täielikud transkriptsioonid kättesaadavad ainult kaitsekomisjonide liikmetele. Autor koostas intervjuudest kokkuvõtte, mis on välja toodud magistritöö lisana (vt Lisa 2).

Auditi tulemusena selgitab autor välja strateegilised faktorid, mis mõjutavad ettevõtte tulemuslikkust. Analüüsi tulemusena koostab autor alternatiivsed strateegiad ning tegevuskava strateegia ellu viimiseks. Tegevuskavast tulenevalt toimub sotsiaalse küsimuse lahendamine ehk sekkumine. Kavast avaldub sekkumise ajaline määratlus ja vastutused. Kokkuvõttes osas toob autor välja tähelepanekud, puudused ja uuringutulemuste ulatuslikuma rakendatavuse tegevusvaldkonnas.

3. LEDVANCE EESTI STRATEEGILINE AUDIT

3.1. Ettevõtte LEDVANCE tutvustus

Käesoleva magistritöö uurimisobjektiks on ettevõtte LEDVANCE Eesti haru. Ettevõtte on tegutsenud eraldiseisva ettevõttena aastast 2016, kuid mõistmaks ettevõtte tekkelugu tuleb minna ajaloos 113 aastat tagasi. Kaubamärgid, millega ettevõtte opereerib, on samuti mitmekihilised ja seepärast tuleb selgitada tausta, et mõista ettevõtte eripära. Ettevõtte tekkelugu on välja toodud kokkuvõtvalt LEDVANCE'i tekkeloo tabelis (vt Tabel 2).

Tabel 2. LEDVANCE'i tekkelugu

Aasta	Tegevus
1906	registreeriti kaubamärk OSRAM
1919	asutati ettevõtte OSRAM
1978	SIMENS omandas kõik ettevõtte OSRAM aktsiad
1993	omandatakse ettevõtte SYLVANIA US
2001	OSRAM omandas ettevõtte SIMENS LED divisjoni
2013	OSRAM registreeritakse eraldi ettevõttena ja noteeritakse Frankfurti börsil
2014	toimus OSRAM-i restruktureerimine, traditsiooniliste valgusallikate äri eraldatakse
2015	luuakse LED-tehnoloogial põhinevate lampide, valgustite ja juhtimissüsteemide üksus
2016	LEDVANCE kaubamärgi registreerimine traditsiooniliste valgusallikate äri tarbeks, esitletakse OSRAM-i eksklusiivse partnerina
2016	OSRAM müüs LEDVANCE'i Hiina konsortsiumile (<i>IDG Capital, YIW, MLS Co</i>)
2017	konsortsium võtab üle täieliku juhtimise
2017	lanseeritakse LED-tehnoloogial põhinevad valgustid
2019	<i>MLS CO</i> omandas kõik ettevõtte LEDVANCE aktsiad

Allikas: LEDVANCE kodulehekülj (2020); autori koostatud

Tänaseks tegutseb ettevõtte rohkem kui 140 riigis ning omab kohalikke esinduskontoreid enam kui 50 riigis. Globaalne käive oli 2018. aastal 1,8 miljardit eurot. Ettevõtte soov on olla üks juhtivaid valgustustööstuse ettevõtteid maailmas, LEDANCE tahab teha antud segmendis sensatsiooni ja olla eeskujuks teistele ettevõtetele. Vaadates ettevõtte tekkelugu, siis võib oletada, et MLS-i plaan

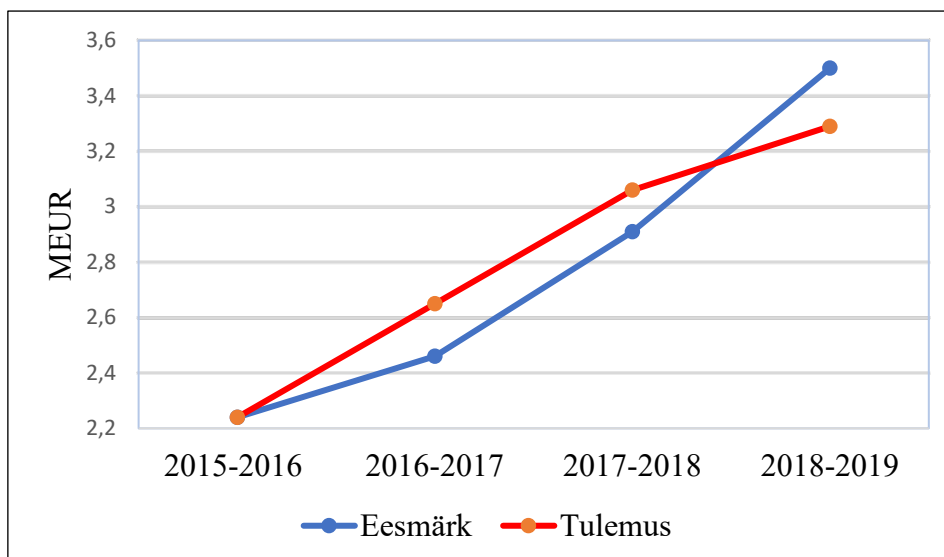
oli omandada OSRAM-i traditsiooniliste valgusallikate äriüksus eesmärgiga saada endale kompetentsused, müügivõrgustik ja logistikaahel.

3.2 LEDVANCE Eesti haru hetkeolukord

3.2.1 Majandustulemused

LEDVANCE alustas tegevust eraldiseisva ettevõttena 2016. aasta teises pooles, sel ajal võeti Eestis eesmärgiks kasvatada käivet keskmiselt 10% kvartalis. Baaskäive, mille pealt alustati arvutamist, oli 2,24 MEUR-i, finantseesmärk oli saavutada 2018. aasta lõpuks 3 MEUR-i käivet ja see tulemus ka saavutati. Ettevõtte finantsaasta kestis oktoobrist septembrini, mistõttu autor kasutab andmete võrdlemisel finantsaasta tulemusi. Finantsaastal 2015–2016 kui toimus ettevõtte eraldumine, saavutati tulemus 2,24 MEUR-i. Finantsaastal 2016–2017 seati eesmärgiks 2,46 MEUR-i, aga tulemused ületasid sihti ja müügikäivet saavutati 2,63 MEUR-i. Finantsaastal 2017–2018 seati sihiks 2,91 MEUR-i, taaskord ületati ootuseid ja tulemuseks tuli 3,07 MEUR-i. Finantsaastal 2018-2019 seati eesmärk kasvada 14%. Tulemuseks saavutati 3,29 MEUR-i, see tähendab saavutati eesmärgist 7% vähem müügikäivet. (LEDVANCE Financial Report 2020)

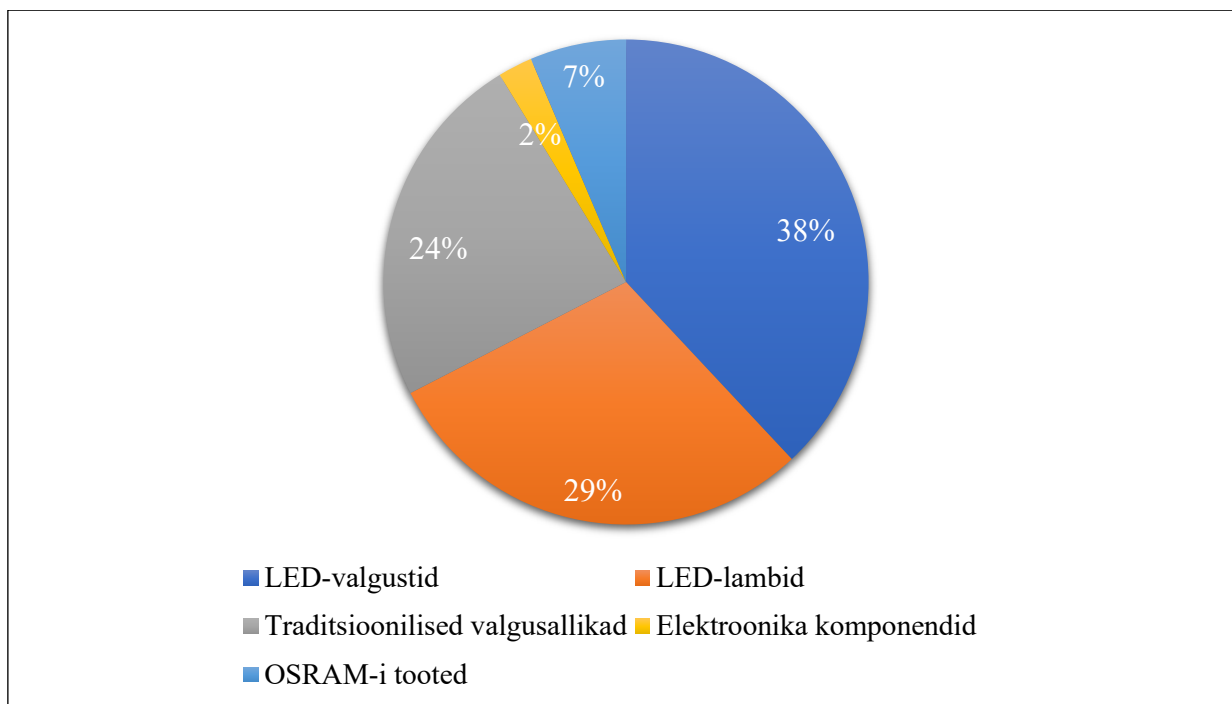
Müügikäibe tagasihoidlikku kasvu mõjutas OSRAM-i taktikaline samm valida Eesti turul juurde uus eksklusiivne lepingupartner, mis avaldas mõju OSRAM-i toodete müüginumbritele. Samuti avaldas müüginumbritele olulist mõju uue tootegrupi, LED-ribade, pool aastat plaanitust hilisem lansseerimine. Eesmärkide seadmisel arvestati tootegrupi oluliselt varasemat lansseerimisega (Kontorijuhataja 2020). Müügikäivate võrdlust finantsaastate lõikes on esitletud müügieesmärki ja saavutatud tulemust kajastaval joonisel (vt Joonis 4). Müüginumbrid on olnud ettevõtte eraldiseisva äriüksuse alustamisest alates pidevas kasvutrendis, arvestades sektori üldist arengut suurendati müügieesmärki ebaproportsionaalselt.



Joonis 4. LEDVANCE Eesti müügieesmärkide võrdlus müügitulemustega
Allikas: LEDVANCE Financial Report (2020); autori koostatud

LEDVANCE'i müügikontorite eesmärgi seadmine käib arutelude ja analüüsi kaudu. Prognooside koostamisel prognoosis kohalik müügikontori juhataja kasvupotentsiaaliks 2019. aastal 5%, regiooni tegevjuht 10%, korporatiivtasandil määrati eesmärgiks 14%. Tagasivaadatult võib öelda, et kohalik müügikontori juhataja prognoosis koduturgu täpselt. Alase (2005) sõnade kohaselt peavad seatud eesmärgid vastama kindlatele kriteeriumitele, üheks kriteeriumiks on eesmärgi realistlikkus.

Ettevõtte käibe moodustavad viis põhilist tootegrupi. Kõige suurema grupi moodustavad LED-valgustid, teisel kohal on LED-lambid, kolmandal kohal müügikäibelt langevad traditsioonilised valgusallikad, seejärel tulevad elektroonika komponendid ja viimasel kohal on OSRAM-i tooted, mille müüki vahendatakse. Müügikäibe jaotus tootegruppide põhised on välja toodud ülevaatlikul joonisel (vt Joonis 5).



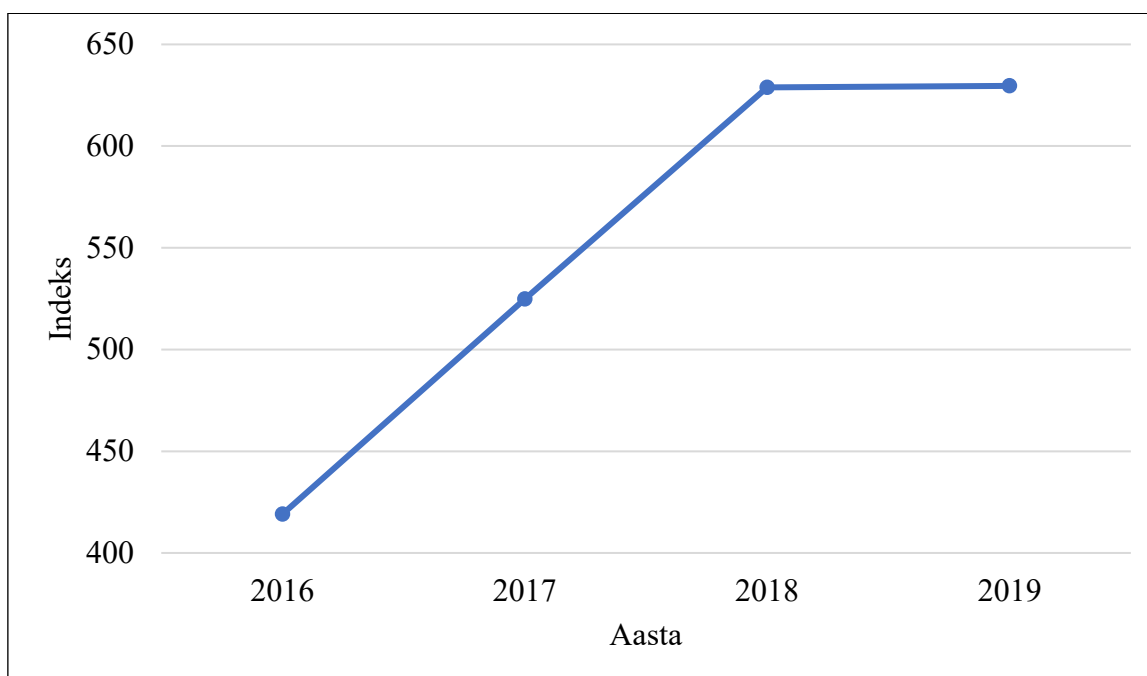
Joonis 5. Müügikäibe jaotus tootekategooria põhisel finantsaastal 2019
Allikas: LEDVANCE Financial Report (2020); autori koostatud

Tulemustest avaldub väga selgelt, et LED-tehnoloogial baseeruvad tooted domineerivad tootegruppide põhisel. „Traditsiooniliste valgusallikate müügikäibe osakaal on aasta-aastasse langustrendis, sellest hoolimata moodustab see suure küllaltki suure osa müügikäibest“ (*NORDIC*-regiooni tegevjuht 2020). Spetsialistide hinnangul langeb turg aastas ligikaudu 20%. Sellist arengut tingivad mitmed erinevad asjaolud – tehnoloogia arengust tingitud LED-tehnoloogial baseeruvate, efektiivsemate ja säästlikema valguslahenduste kasutuselevõtt, samuti survestavad huvigrupid kasutusele võtma loodust säästvamaid tooted ja jätkusuutlikumalt tegutsema. Mitmed traditsioonilisi valgusallikaid on Euroopa Liidus keelustatud.

Turustuskanalite lõikes moodustas jaemüük (*retail*) kogukäibest 20% ja 80% moodustas profitoode turu (*trade*). Eesti valgustusäri turumahuks hindab LEDVANCE Eesti kontori juht ligikaudu 40 MEUR-i (Kontorijuhataja 2020). 2020. aasta statistika andmebaasi (Statista, tabel Lamps & Lightning Estonia) andmetel on Eesti valgustiturg hinnanguliselt 33 MEUR-i. Autori arvates tuleb kriitiliselt suhtuda erinevate andmebaaside hinnangutesse, sest ei ole täpselt teada, mida arvestatakse valgustustehnika turumahu hindamisel selle osaks. Autor on seisukohal, et kõige täpsemat hinnangut turumahu oskab anda müügikontori juhataja. LEDVANCE Eesti hõlmab hinnanguliselt antud turust 7-9%. Ettevõttel on lepingud viie suurema elektritarvete

hulgimüügiettevõttega Eestis, mis hõlmavad ligikaudu 80% turumahust. Jaemüügi äris ollakse tootevalikuga kõigis suurtes kauplusekettides ning kaetakse turg täielikult (Kontorijuhataja 2020).

Ehitusturu kasv on stabiliseerunud, selle summaarne maht oli 0,8 indekspunkti suurem võrreldes aastaga 2018 (vt Joonis 6). Ehitusturust ja investeringutest on ettevõtte otseselt sõltuv, kuna varasemalt mainitud 80% müügi mahust moodustuvad tooted, mida kasutatakse suurtes ehitusprojektides. Kõige suurema mahu moodustuvad üldvalgustuse valgustid. Selle turu maht on otseselt seotud investeringutega. Ehitusturul on sisendhinnad langenud ja palgafond suurenenud, see on taganud ehitusmahu 0,8 võrra indekspunkti kasvu, mis omakorda tähendab, et tegelikult kasulikku mõju valgustustehnika müügiettevõttele ei ole, maht on jäänud samaks.



Joonis 6. Ehitusmahu indeksi summaarne võrdlus aastatel 2017-2019

Allikas: Eesti Statistikaamet (2020, tabel EH0014); autori koostatud

Tänases olukorras maadlevad suur osa ettevõtteid tulemuslikkuse parandamisega. Majanduskasv on aeglustunud ning otsitakse erinevaid võimalusi, kuidas muuta protsesse tulemuslikemaks ja teenida turu tingimustes võimalikult suurt kasumit. Finantsjuhtidel on väljakutseks, kuidas andmeid paremini ära kasutada ja protsesse automatiseerida (Metsküla 2020). Selline olukord omakorda põhjustab turul üha suuremat konkurentsituatsiooni, ettevõtted otsivad võimalusi tulude suurendamiseks. Käesoleva magistr töö teoreetilises pooles tõi autor välja võimalused,

kuidas parendada tulemuslikkust protsesside tõhustamise kaudu. Strateegilise juhtimise põhimõtete kohaselt aga protseduuranalüüs (Gerndorf 2005) ja *Six Sigma* (Kim, Mauborgne 2006) mudelid ei keskendu tuleviku vaatele ning muutuv asjaolude ärikeskkonnas kohanemisele.

Eesti panga majandusprognoside kohaselt Eesti majanduskasv aastal 2020 aeglustub nõrgema väliskeskkonna ja vabade ressursside nappuse tõttu. Lisaks mõjutab majanduskasvu koroonaviiruse puhang (Oja 2020). Tänapäevaks võib öelda, et koroonaviiruse mõju on Eesti majandusele ja ärikeskkonnale laastav. Ettevõtteid pannakse proovile ja oluline on keskenduda organisatsiooni tugevustele.

Autor mõnab, et aastast 2020 muutis LEDVANCE kasvu eesmärgistamise metoodikat. Varasemalt keskenduti turuosa hõivamisele, kuid käesolevast aastast keskendutakse peamiselt kasumi teenimisele ja seejärel alles turuosale. Kõiki eelpool nimetatud asjaolusid arvesse võttes on vaja välja selgitada tulemuslikkust mõjutavad faktorid ja leida võimalusi tulemuslikkuse parendamiseks. Keerulistel aegadel tuleb kasutada ettevõtte tugevusi, et väliskeskkonna võimalused tulemuslikkuse parendamiseks ära kasutada.

3.2.2 Strateegiline positsioon

Ettevõtte ärikultuur on keskendunud kliendile, kvaliteedile ja ettevõtlikkusele. Organisatsioon on inspireeritud tugevast kliendikesksusest ja pühendunud kõigis protsessides kõrgetele kvaliteedistandarditele. Toodete ja teenuste pakkumisel keskendutakse turutrendidele ja muutuvatele klientide vajadustele.

LEDVANCE on enda koduleheküljel (2020) ära määratlenud kolm põhilist väärtust, millele keskendutakse. Esimeseks väärtuseks on püüdlemine tipptaseme poole, mis koosneb põhimõtetest:

- 1) ettevõtte on uhke enda võimsa organisatsiooni üle;
- 2) töötajad võtavad kaalutletud riske ja teevad julgeid otsuseid;
- 3) juhtkond loodab, et inimesed soovivad õppida ja areneda, sest alles siis saavutatakse jätkusuutlik edu.

Autori arvates on väga oluline organisatsiooni üksikisikute õppimisvõime ja organisatsiooni soov sellesse panustada. Teadusjuhtimise (Nonaka 1994) kohaselt aitab see luua ettevõtte sees üha uusi võimekusi ja soodustada terviklikku arengut.

Ettevõtte näeb tööstusharu kiires muutumises võimalust uutele toodetele, turgudele ja mõtlemisele. Teiseks väärtuseks on „Hea pole piisavalt hea, kui parem on võimalik!“. Kolmandaks väärtuseks on „Võidame koos!“, mis koosneb põhimõtetest:

- 1) usaldame üksteist;
- 2) töötajad kuulavad, annavad tagasisidet ja õpivad üksteiselt;
- 3) suhtlemine toimub hierarhiate üleselt, vahetult ja otse.

LEDVANCE on koduleheküljel sõnastanud missiooni järgnevalt: ettevõtte võtab vastutuse enda töötajate ja ressursside kasutamise eest ning edendab jätkusuutlikku valgustustehnoloogia tööstust. Visioon on seatud olla maailmas number üks valgustustehnika tootjaid. Järgnevaks kümneks kvartaliks seatud strateegilised eesmärgid on (LEDVANCE kodulehekülg 2020):

- 1) Euroopa turul saavutada turuliidri positsioon pakkumaks jätkusuutlikke valgustuslahendusi inimeste produktiivsusele, tervisele ja heaolule;
- 2) tõusta Euroopa turul viie suurema valgustuslahendusi pakkuva ettevõtte hulka.

Müügidirektori info kohaselt ei ole ettevõttel olnud varasemalt selget visiooni ja missiooni sõnastamist (Müügidirektor 2020). Selline strateegilise juhtimise põhine vaade on tulnud ettevõttesse Lääne-Euroopa uue juhi Oliver Vogleri tulekuga. Kõikidest intervjuudest väljendus asjaolu, et strateegiad on olemas, kuid missiooni ja visiooni sõnastamisega tekkis raskusi, siiski oli ühiselt selge, et LEDVANCE soovib olla number üks valgustustehnika tootja maailmas. Ühine korporatiivtasandi strateegia on aluseks kogu organisatsiooni osakondadele toetavate strateegiate loomiseks. Käesoleva magistritöö teoreetilises pooles kirjeldatud sinise ookeani strateegia (Kim, Mauborgne 2006) rakendamine LEDVANCE Eesti harus ei ole võimalik, kuna see eeldaks korporatiivtasandil otsuste vastu võtmist ja tegevusvaldkondade määratlemist.

Ettevõtte on määratlenud, millises äris ollakse, kuhu tahetakse jõuda ning millised võimalused on selleks kasutada. Kõikidel määratluste tasemetel on läbivaks teemaks jätkusuutlikus, inimesekesksus ja keskkonnahoid. Seatud missioon toetab eesmäärke, poliitikaid ja väärtusi. Soovitakse pakkuda inimestel uudseid lahendusi, mis saavad sensatsiooniks.

Ettevõtte määratletud missioon, väärtused, tegevusplaan ja eesmärgid kokku moodustavad strateegia. Ettevõttel on suur kompetents valgustusosalal, seda võib lugeda ettevõtte tugevuseks. Väliskeskkonna võimaluseks on globaalse megatrendi ära kasutamine, milleks on inimeste järjest

suurenev vajadus töö ja puhkeaja tasakaalule. Keskkonna tingimusi arvesse võttes soovitakse saavutada eesmärgid efektiivsete valgustite ja valgustuse juhtimislahenduste pakkumise näol. Kokkuvõtvalt võib öelda, et kõiki strateegia teoreetilisi aspekte on arvestatud arengusuundade määratlemisel. Autori arvetes tuleb selgemalt määratleda ka strateegilised eesmärgid kuni tegevusstrateegiani välja. Lynchi (2015) sõnul on määrava tähtsusega ühise strateegia ellu viimine. Autor peab ettevõtte nõrkuseks seda, et strateegiaid ei ole piisavalt efektiivselt kommuniqueeritud kõigi töötajateni ning pole määratud strateegiaid kõikidele juhtimistasanditele.

3.3 Äriühingu valitsemine

Ettevõtte LEDVANCE kuulub alates 2019. aastast Hiina korporatsioonile *MLS CO., Ltd*, see ettevõtte on Hiinas üks suurimaid valgusdiodide koostajaid ja müüjaid. *MLS CO., Ltd* on aastast 2015 noteeritud SHENZHEN-i aktsiaturul. Korporatsioon omandas LEDVANCE'i, et leida võimalust globaalses mastaabis valgusdiodide turustamiseks. Aktsiatest märkimisväärne osa (24,9%) kuulub eraisikule Qing Huan Sunile, kes on ühtlasi ettevõttes üldjuhi ametikohal. Kõige suurema aktsiaosalusega on *Harmony Haoshu Investment Management Beijing Co. Ltd*, mis omab ettevõttest 26,7%, ülejäänud aktsiad jaotuvad väiksemate aktsionäride vahel (Factset 2020).

LEDVANCE'i üldise juhtimise eest vastutab ettevõtte täitevkomitee, millesse kuuluvad:

- 1) Lawrence Lin, Lawrence on ühtlasi ettevõtte tegevjuht (*CEO – chief executive officer*). Tegevjuht on suunatud ettevõtet juhtima emaettevõttest, kus Lawrence ennast ka tõestas professionaalse juhina, omades rohkem kui 20 aastat tegutsemiskogemust valdkonnas. Ta on ettevõttes aastast 2019;
- 2) Erol Kirlmaz, müügi ja turundusjuht (*CSMO – chief sales and marketing officer*), kes omab valdkonnas rohkem kui 20 aastast tegutsemiskogemust ja on tulnud ettevõttesse OSRAM-ist;
- 3) Tim Yun Chen, finantsjuht (*CFO – chief financial officer*), kes omab valdkonnast enam kui 15 aastast kogemust ning tuli ettevõttesse OSRAM-ist. Ta on ettevõttes aastast 2018.

Ettevõtte tippjuhtkond on vastutav selle eest, et strateegiad saaks kohandatud ja ellu viidud. Ühtlasi on nad vastutavad regionaalsete piirkondade juhtimise eest. Ettevõtte globaalne geograafiline struktuur on välja toodud lisana (vt Lisa 4). Tippjuhtkonda analüüsidest võib öelda, et kõikidel

liikmetel on valdkonnast tulenevalt suurepärase ettevalmistus ja kogemus. Tippjuhtkonna liikmed katavad kompetentsustega ära kõik olulised valdkonnad, millesse ettevõtte panustab. Ettevõttes toimuvad (Kontorijuhataja 2020) pidevad muudatused, samuti tippjuhtkonnas. Tulemuste saavutamiseks on vaja pidevalt organisatsiooni restruktureerida, mis toob kaasa muudatused tööprotsessides ja juhtkonnas. Tippjuhtkonna koosseis, ametipositsioon, ettevalmistus ning kompetentsid on välja toodud tippjuhtkonnast ülevaadet pakkuvas tabelis (vt Tabel 3).

Tabel 3. Tippjuhtkonna ülevaade

Nimi	Positsioon	Haridus	Vastutusvaldkonnad
Gareth Jackson	globaalne protsesside juht, globaalne LED-lampide ja LED-valgustite juht	kõrgharidus (turundustegevuste juhtimine)	müük, turundus, strateegia, LED-lambid, LED-valgustid
Josef Martin	tegevjuht (Aasia, arenevad riigid)	kõrgharidus (juhtimine)	inimeste ja ressursside juhtimine
Everton Mello	tegevjuht (Ladina-Ameerika)	kõrgharidus (juhtimine, elektroonika)	elektroonika, juhtimine, turundus, globaalne juhtimine
Horst Rosenmüller	globaalne tootmisjuht	kõrgharidus	globaalsete operatsioonide juhtimine, tootmise juhtimine
Bogumil Stepan	tegevjuht (Ida-Euroopa)	kõrgharidus (ärijuhtimine)	tegevjuhi kogemus valdkonnas 14 aastat
Oliver Vogler	tegevjuht (Lääne-Euroopa)	kõrgharidus (finantsjuhtimise doktor)	brändi juhtimine, finantsjuhtimine, strateegiline juhtimine, turundus
Jean-Marc Vogel	tegevjuht (Edela-Euroopa)	kõrgharidus (juhtimine, automaatika)	automaatika, juhtimine, turundus
Ulrich Weiss	globaalne traditsiooniliste lahenduste ja elektroonika komponentide ning valgustuse juhtimissüsteemide juht	kõrgharidus	juhtimine, elektroonikakomponendid,

Allikas: LEDVANCE siseveeb (2020); autori koostatud

Lisaks tippjuhtkonnale on ettevõttes eraldi komiteed regioonide põhiselt, samuti ka tootegruppide põhiselt. Kõigil ettevõtte töötajatel on võimalik enda juhi kaudu avaldada arvamust või esitada küsimusi tippjuhtkonnale. Selles osas on ettevõtte väga avatud mõtlemisega, muidugi jälgitakse seda, et kui teemakäsitus on lahendatav madalama astme juhtfunktsioonides, siis ei ole otstarbekas subordinatsiooni rikkuda.

Magistritöö raames uuritava probleemi mõjuala täpsustamiseks kirjeldab autor lahti juhtimistasandi viimase lülini. Varasemalt käesolevas peatükis välja toodult vastutab Lääne-Euroopa regioonis strateegiate kohandamise ja rakendamise eest Oliver Vogler. Lääne-Euroopa (vt Lisa 4) jaguneb omakorda Saksa keelt rääkivateks riikideks (*DACH* – Austria, Saksamaa, Šveits), Edela-Euroopaks ja käesoleva töö fookuses olevaks Põhja-Euroopaks. Põhja-Euroopa regiooni juhib tegevjuht (*CEO*) ning tema vastutab regioonis strateegia rakendamise, ellu viimise ja kontrolli eest. Põhja-Euroopa hõlmab endas Slovakkia, Taanit, Norra, Rootsi, Soome, Leedu, Läti, Eestit. Nendest moodustavad omakorda ühise üksuse Balti riigid ja Soome, mille müügitulemuste eest vastutab müügidirektor. Müügidirektori alluvuses on omakorda Läti, Leedu ja Eesti juhid (*CM – country manager*).

Autori arvates toimub äriühingu valitsemine väga selgete piiride ja reeglite alusel. Struktuurimuudatustes ollakse väga dünaamilised ja orgaanilised. Autor mõistab, et suurte ambitsioonide saavutamises globaalsel tasandil on vaja dünaamilisust ja kohanemisvõimet. Autori tööstaaži jooksul on toimunud mitmeid muudatusi, kuid ettevõtte kultuuris ei ole see kuidagi vastuoluline, vaid loomulik igapäev.

3.4. Väliskeskkonna analüüs

Väliskeskkond (*external environment*) kujutab endast ärikeskkonnas avalduvaid faktoreid, mida on keeruline lühiajaliselt kontrollida. Väliskeskkonnast tulenevad faktorid võivad olla võimalusteks või ohtudeks. Väliskeskkonna faktoriteks on näiteks käitumuslikud muutused, poliitilised otsused, majanduskeskkonna muutused, sidusgruppide mõju, tehnoloogia areng ja nii edasi. Toimunud muutusi tuleb võtta arvesse, vastasel korral ettevõtte strateegiad ei ole jätkusuutlikud. Väliskeskkonnas on palju faktoreid, mistõttu on oluline kaardistada nendest enim mõju avaldavad.

Käesolevas peatükis toob autor välja analüüsi väliskeskkonna faktoritest, mis selgitati välja intervjuude ja ärikeskkonna analüüsi tulemusena. Oluline on lisada, et ohud võivad olla võimalusteks ja vastupidi. Karjus (2003, 19) on öelnud, et kriisi on alati tugevatele ettevõtetele kasuks, sest sellest väljuvad võitjatena need, kes on selleks piisavalt hea ettevalmistusega. Kriisi enda kasuks pööramine eeldab head juhtimist ja võimet kohaneda.

Käesoleval ajahetkel pakub enim kõneainet koroonaviiruse pandeemia – see on üks väliskeskkonnast tingitud oht, mida ei ole võimalik ettevõttel kontrollida. Autori uurimustöö läbiviimise ajal on koroonaviiruse puhang avaldanud üha suuremat rolli ärikeskkonnale. Intervjuusid tehes hindasid vastajad koroonaviiruse mõju pigem madalaks. Puhang muutus päevadega ja avaldab järjest suuremat mõju kui esialgu arvati. Lääne-Euroopa juht on seisukohal, et täna ei ole võimalik varem loodud strateegilisi plaane endist viisi ellu viia. Hetkel tegutsetakse kriisimõjude juhtimisega. Tippjuhtkond on seisukohal, et tuleb ära oodata, milliseks maailm kujuneb pärast kriisi ning alles siis on võimalik hakata uuesti pikemaajalisi strateegilisi plaane koostama ja ellu viima. LEDVANCE on vastu võtnud olulisi otsuseid ning suutnud kohaneda kriisisituatsiooniga, ettevõttes ollakse seisukohal, et kiirist väljutakse tugevamana kui oldi varem.

Ühe suure võimalusena nähakse inimesekeskse valgustuse (*HCL – human central lighting*) vajaduse hüppelist kasvu. See on teema, millest on turul räägitud juba aastaid, kuid mugava kasutajakogemusega toodet ei ole turule toodud. Kasutuselevõttu on takistanud süsteemi ehitamise kulukus. Kahtluse alla on seatud ka selle reaalmõju inimese tervisele ja heaolule. Tänapäevaks on tehtud selles valdkonnas mitmeid uuringuid ja ühe näitena võib tuua uuringut (Krüger *et al.* 2018), milles tuvastati valguse mõju inimese heaolule. CIVITTA (Top trends in the lighting industry 2019) on välja toonud statistika, milles kajastub inimeste huvi hüppeline kasv inimesekeskse valgustuse järele. LEDVANCE on juba valmis saanud vastavasisulise lahenduse ruumikontrolleri ja valgustite näol. Uudset süsteemi planeeriti esitleda globaalsel valgustustehnika messil Saksamaal, kuid viirusepuhangust tuleneval lükati mess edasi.

Euroopa Liidu pool sätestatud rohelepe, mis taotleb kliimanetraalsust aastaks 2050, eeldab hoonete energiasäästu ja lisainvesteeringuid hoonete massiliseks moderniseerimiseks. Leppe järgi ei eraldata raha täiesti uute paigaldiste ehitamiseks, vaid renoveerimise ja kaasajastamise jaoks. LEDVANCE'i juured tulenevad lampide tootmisest, seetõttu omatakse väga head portfooliot traditsiooniliste valgusallikate asendamiseks LED-valgusallikatega. Teistest küljest avaldab tulemuslikkusele negatiivset mõju traditsiooniliste valgusallikate keelustamine, kuna endiselt

moodustavad traditsioonilised valgusallikad märkimisväärse osa portfelist. Täna on ettevõtte üle elanud mitmed keelustamise lained. Järgmised keelustamised on plaanis 2021. ja 2023. aastal, mil plaanitakse keelustada T8 tüüpi luminofoorlampid, mis täna on väga laialdaselt levinud (European Commission 2019). Selle tarbeks on ettevõttel olemas mitmesuguseid efektiivsemaid LED-tehnoloogial põhinevaid lahendusi, muret tekitab aga see, kuidas turg alternatiivid vastu võtab. Arvestades ettevõtte kuuluvust ühele suurimale LED-tootjale on LEDVANCE'i peamine huvi müüja just sellel tehnoloogial põhinevaid tooteid.

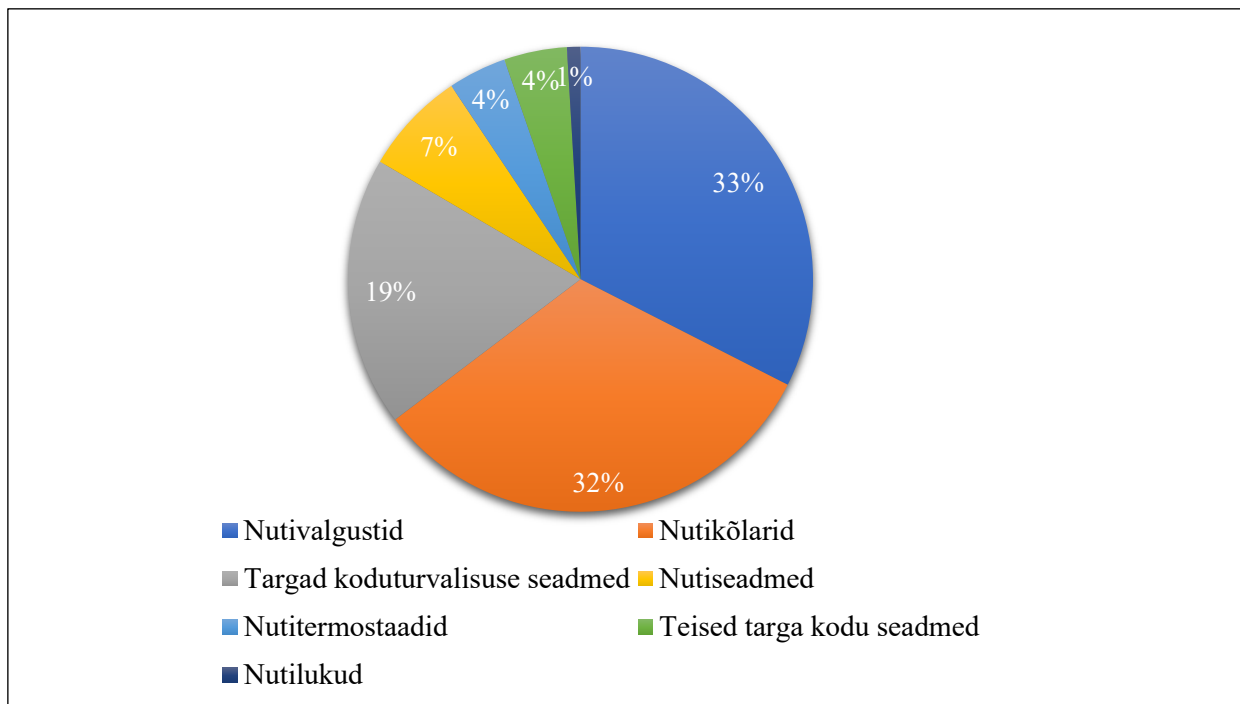
Digitaal tehnoloogia revolutsiooni valdkonda panustatakse hulganisti arendustööd, sest inimesed kasutavad igapäevaselt erinevaid mobiilseid ja võrgupõhiseid tooteid. Iain (2020) on välja toonud globaalsed megatrendid. Üheks megatrendiks on inimeste soov kodusid üha enam automatiseerida, kasutajakogemus peab olema mugav ja kõiki asju peab saama juhtida ühe tarkvaralahendusega.

Targa kodu lahendustele nähakse hüppelist kasvu, praegu kasutatakse mitmeid erinevaid ühilduvuslahendusi ja turuliidrit selles osas ei ole välja kujunenud. Täna on ettevõtte suureks koostööpartneriks juhitavate lampide ja valgustite osas GOOGLE ja AMAZON, probleemiks on aga erinevate osade ühildumine üheks süsteemiks. LEDVANCE ei hakka pakkuma tarkvaraarendust sellise teenuse välja töötamiseks, kuid pakub tooteid, mida oleks võimalik ühendada vastavate süsteemidega. Kuna sektor on lai ja areng meeletu, siis ei välistata LEDVANCE ka võimalust sisendada mõne muu tootega kui valgustus. Esimesed sammud selles valdkonnas on tehtud ja Ameerika turg näitab head kasvu, Euroopa turg tuleb ennustuse kohaselt arengule järele mõne aasta pärast. LEDVANCE soovib antud võimalust ära kasutada, pakkudes ühilduvaid tooteid profiturule, kui ka kodutarbijale. (Müügidirektor 2020)

Kõikide seadmete ühildamine ja pilveühendusse viimine toob kindlasti tähelepanu alla inimeste andmekaitse ja turvalisuse – selline asjade käik võib takistada turu arengut. Sarnane kogemus on ettevõttel ajast, kui prooviti esimest korda lansseerida juhitavaid lampe, kuid valitsused kohustasid turvalisusprotokolle ümber programmeerima. Eesti puhul määrab ühilduvate toodete massilise kasutuselevõtu eestikeelse juhtimisvõimaluse olemasolu, kas häälkäskluste või mobiilirakenduse kaudu. (Kontorijuhataja 2020)

Business Insider (Paul 2019) on teinud enda andmetele tuginedes prognoosi, et ühendatud seadmete arv aastaks 2024 kasvab 1,6 miljardi ühendatud seadmeni, aastal 2019 on see arv

hinnanguliselt 530 miljonit seadet. Järgneval joonisel on välja toodud ennustus ühendatud seadmete jagunemise osas aastal 2024 tootegrupi põhised (vt Joonis 7).



Joonis 7. Ühendatud nutiseadmete hinnanguline jaotus aastal 2024
Allikas: Paul (2019); autori koostatud

Ühendatud nutiseadmete prognoos väljendab seda, et nutivalgustite osakaal ühildatud seadmete kogumast on 33%, mis on suurima turumahuga tootegrupp, kohe järgmine grupp on nutikõlarid. Selline tootegruppide vahekord on mõistetav, sest valgustid on peaaegu kõikides majapidamistes ning nende juhtimine nutikõlari abil on lihtsaim viis kodu automatiseerimiseks. Koduturvalisuse seadmetele prognoositakse 19%-list turuosa. Nende seadmete kasutuselevõtu mahu määrab seadmete ühilduvusvalmidus. Loetletud kolm tootegrupi on kõige suurema mahuga kuna majapidamistes on mitmeid valgusteid, valvekaameraid, andureid. Ühildavate seadmete mugavaks juhtumiseks kasutatakse peamiselt nutikõlareid. Turumahult väiksemat osakaalu prognoositakse nutiseadmetele, nutitermostaatidele, teistele targa kodu seadmetele ja nutilukkudele.

Tehnoloogia areng ei tähenda ainult tootmistehnoloogia muutumist, vaid ka müügi- ning ostuprotsesside muutumist. Läbi tellimiskeskondade saab müügi- ning ostuprotsesse teha võimalikult mugavaks, automaatseks ja käepäraseks. Müügi- ning ostuprotsessides on toimunud ka põhimõttelised muutused, hulk ettevõtteid müüb otse lõpptarbijale, jättes müügiahelast välja hulgimüügifirma ja paigaldajad, see

annab otsemüüki tegevale ettevõttele konkurentsieelise hinnas, teisest küljest piirab koostöövõimalusi hulгимüüjatega. LEDVANCE on võtnud selles osas väga kliendikeskse lähenemise – ollakse parim sõber enda lepinguliste partneritega. Selline lähenemine annab võimaluse heaks logistikavõrguks, toodete jaotuseks ja esindatuseks Eesti eri paigus. Projektide otsemüügis soovivad kliendid võimalikult palju otsetarneid objektile, kauba halduse- ja logistikavõimekus sellist arengut ettevõttes hetkel ei toeta.

Veebikaubandus mõjutab äri sektorit suurel määral, täna ei osata anda täpset hinnangut, kuidas hakkab see mõjutama meie igapäeva äritegevust Eestis. LEDVANCE teeb koostööd veebiplatvormiga AMAZON. Kohalikul turul täna selget turuliidrit veebikaubanduses ei ole, infosüsteemide arengust tingituna on eestlastel ligipääs suurtele veebiturgudele. Veebikaubandus ja kaupade vaba liikumine paneb sektori surve alla. Hiinast on võimalik tellida tooteid, see on hulk müügist, mis mõjutab äritegevust Eestis. Määramatuks teeb sektori mahu hindamine, kuna ei ole teada kui palju tellitakse otse. Selline asjade kulg survestab turul alandama hindu. Ettevõtted, mis tegutsevad sellise ärimudeli baasil omavad tihtilugu väiksemaid püsikulusid ning saavad seeläbi pakkuda paremat hinda.

Kõige suurema mõjuga valgustustehnoloogia valdkonnas on LED-tehnoloogia areng. Praeguseks hetkeks on valgustustehnika tootmine läbi teinud täieliku transformatsiooni ning ettevõtlusest, milles tagati sobiv hind suurte tehastega on kadunud. Valgustustehnikat on võimalik toota pisikeses töökojas omamata suurt tootmisressurssi. (*NORDIC*-regiooni tegevjuht 2020) LED-tehnoloogia kasutuselevõtt on andnud üha uusi võimalusi valgustuse kasutamiseks erinevates tingimustes ja keskkondades. Toodete elukaar on läinud väga lühikeseks ning iga aasta tuleb tooteuendus ja pakutakse järjest enam suurema efektiivsusega tooteid, sealjuures madalama hinnaga. Selline asjade käik on väga omane elektroonikatööstusele.

LED-tehnoloogia kasutuselevõttuga saavutas sektorile juurdepääsu väga suur hulk ettevõtteid, mis ei oma kogemust heast valguslahendusest ja teadmist selle mõjust inimese tervisele ning heaolule. Selle tõttu tuleb valdkonna spetsialistidel ja ettevõtetel, millel on pikaajaline kogemus, järjepidevalt ühiskonda harida. *LEDinsider* (Yining 2019) poolt kogutud statistika põhjal valgusdiodide hinnad järjest langevad, antud sektor töötab täielikus hinnakonkurentsisis, kuid valgustuse turu kasv globaalselt on aeglustumas, seetõttu mahu kasvu oodata ei ole. Ettevõtted töötavad väga kuluefektiivselt ning enam hinda langetada pole võimalik, seetõttu otsitakse toodangumahu realiseerimiseks üha uusi võimalusi, mida turule pakkuda.

Väliskeskonna strateegiliste faktorite, mis on jaotatud võimalusteks ja ohtudeks, analüüsi kokkuvõtte on välja toodud lisas (vt Lisa 6). Kaal annab hinnangu konkreetse strateegilise faktori olulisusele vahemikus 0-1, kus 0 tähendab antud faktori mitteolulisust ja 1 väga olulist. Skaala 0-5 näitab, kui hästi ettevõtte on saanud hakkama antud strateegilise faktori arvestamisega. Kaalutud tulemus on hinnangu ja kaalu korrutis. Kaalutud keskmiste koondsumma annab informatsiooni sellest, kui palju ettevõtte on arvestanud väliskeskonnast tulenevate võimaluste ja ohtudega. Kui tööstusharu koondsumma on üle 3, siis sellest lähtuvalt saab öelda, et ettevõtte tegeleb väliskeskonnast tulenevate mõjude arvestamisega. Samadel alustel koostatakse sisekeskkonna ja strateegiliste faktorite analüüsi kokkuvõtte.

Väliskeskonna auditist lähtuvalt ja ettevõtte väliskeskonna faktorite koontulemustest võib järeldada, et LEDVANCE võtab väliskeskonnas avalduvaid strateegilisi faktoreid otsuste tegemisel arvesse. Väliskeskonna võimalustes ja ohtudes on väga palju määramatust ja hinnanguid, mis tulevikus ettevõtet mõjutada võivad. Teatud mõjurite osas on kindlus olemas, kuna need tulenevad keeldudest ja võimalustest, ettevõttel on siinkohal ainuke võimalus kohaneda vastava muutusega. Tehnoloogia arengust tingitud transformatsioonidega saab ettevõtte arvestada ja pakkuda uusi tooteid, mis on innovaatilised ja pakuvad lisandväärtust kliendile. Toote lansseerimine eeldab sotsiaalkultuurilist muutust, et pakutav toode leiaks kasutamist massiliselt. Kuna globaalses võtmes on Eesti turg väga väike, siis on tõenäoline, turg kohaneb vastavalt juba aset leidnud muutustega. Eesti kontekstis tuleb teha endast olenev, et kasutada ära kõiki võimalusi ja minimaliseerida ohte.

Konkurendid, kes samas tööstusharus tegutsevad, on samuti väliskeskonnast tulenev oht, aga ka võimalus, kellelt turupositsiooni ära võtta. Karjus (2003) on öelnud, et truuosa ei ole võimalik omandada, vaid seda on võimalik laenata konkurentidelt teatud kindla hinna eest.

Keskendudes Teece 1997. aastal loodud dünaamiliste võimekuste alusteooriale on ettevõtte konkurentsieelise saavutamiseks oluline keskenduda väliskeskonnas toimivatele muudatustele ja oskustele uusi võimekusi integreerida. Autori arvates on oluline vähendada Porteri (1985) poolt määratletud konkurentsijõudude mõju.

Tööstusharu maatriks on tööriist tegutsemisvaldkonna edutegurite hindamiseks, andes igale faktorile selle mõju ja hinnangu kuidas ettevõtte konkreetse faktoriga toime tuleb. Maatriks aitab võrrelda konkurentide edukust faktoritega toime tulemisel. Konkurentideks valis autor globaalsel tasandil number üks konkurenti SIGNIFY ja kohalikul turul figureerivad väiksemad tegijad, kes

püüavad mõjutada ettevõtte äritegevust. Tuginedes tööstusharu analüüsi tulemustele saab öelda, et LEDVANCE omab koondhinda konkurentidest paremat positsiooni saamaks edukaks antud tööstusharus. Tööstusharu koondmaatriks on välja toodud lisas (vt Lisa 5).

3.5. Sisekeskkonna analüüs

Ettevõtte sisekeskkonda on võimalik kohandada, kontrollida ja muuta. Sisekeskkonnast tulenevalt on ettevõttel teatud tugevused ja nõrkused ning need avaldavad mõju tulemustele. Sisekeskkond jaguneb struktuuriks, kultuuriks ja ressursideks. Struktuurid peegeldavad strateegia elluviimiseks vajalikke tegevusi, protsesse, mis on vajalik teha, et saavutada strateegilised eesmärgid. Protsessipõhiselt struktuurideks loodult peegeldab eelarve nende tegevuste finantsilist väljendust. Kultuur määrab ära ettevõtet ühtsuse, toetuse ja muutusteks valmisoleku. Ressursid on eeldusteks eesmärkide saavutamiseks ning strateegia elujõu määramiseks. Ressursid ei ole mitte ainult finantsilised vaid ka teadmised, kompetentsused, vahendid ja inimressursid. (Karjus 2003, 125-168)

Ettevõtte Eesti haru struktuur on Soome ja Baltimaade ülene. Soomes asub *NORDIC*-regiooni keskne kontor, kus teostatakse toetavaid tegevusi: tehniline tugi, personali juhtimine, IT juhtimine, raamatupidamine ja finantsjuhtimise küsimused ning klienditugi. Sellise põhimõtte alusel on valdkonna ja riigi põhiselt jagatud vastutavad, kes toetavad Soomet, Leedut, Lätit ja Eestit.

Põhistruktuurile lisaks on moodustatud *NORDIC*-regioonis töögrupid, kellele on määratletud eraldi ülesanded. Töögrupid on järgnevad: toote juhtimise meeskond, kvaliteedi juhtimise meeskond, valgustite meeskond, LED-lampide meeskond, elektroonika komponentide meeskond, juhitavate lampide ja valgustite meeskond. Igale meeskonnale on määratud vastutav ning sellise jaotuse põhiselt on võimalik kaasa rääkida ja infot vahetada peakontoriga. Töögrupid koguvad infot, analüüsivad ja võtavad vastu regioonipõhiseid otsuseid vastavalt vastutuse ulatusele, mida siis omakorda jagatakse peakontoriga. (*NORDIC*-regiooni tegevjuht 2020) Töögrupid toetavad toodete arendamise globaalseid meeskondi.

Eestis, Lätis, Leedus vastutab kontori juhataja riigipõhise juhtimise eest. Riikide põhiselt on juhid jaganud riigisisest tööülesanded. Kõigis kolmes Balti riigis on kaks töötajat, kelle igapäevaülesanded kattuvad kõikide tugifunktsioonidega. See tähendab, et tegeletakse aruandluse,

klientide tellimusküsimuste, turundustegevuste planeerimise ja müügitegevustega. Ärimudel toimib paralleelselt vertikaalsele integratsioonile tootja-hulgimüüja-tarbija. Peamiselt tegeleti toodete hulgemüüjale sissemüümisega. Täna otsitakse üha uusi võimalusi efektiivsuse kasvatamiseks ja soovitakse peamiselt läbimüüki. See omakorda eeldab tihedat lobitööd, koolitamist ja turundust. Tänapäevane struktuur ei toeta täielikult sellisele mudelile üleminekut, sest nii kannataks koostöö lepinguliste partneritega.

Tööjaotuse mitmekihilisus takistab organisatsiooni tööprotsesside parendamist, mis omakorda võimaldaks eraldada ajalist ressursi müügitegevusteks. Protsesside kaardistamine aitab elimineerida korduvtegevusi ja viia ettevõtte toimimise järgmisele tasemele. Samuti aitaks see välja selgitada, kas ja kuidas tegevused toetavad ärieesmärkide saavutamist. Kuna ettevõtte tugevuseks Eestis on koostöölepingute olemasolu turuliidritega ja peamiselt on ülesandeks kõikide klientide vajaduste rahuldamine, on esmatähtis, et seda tehakse võimalikult professionaalselt ja kuluefektiivselt. Protsessides toimuvad pidevalt muudatused, mistõttu ei ole olnud võimalik ja otstarbekas kõiki protsesse müügikontorite lõikes kaardistada. Operatiivse tõhususe kasvatamine eeldab protsessijuhtimise mudeli rakendamist juhtkonna poolt. Eelnevalt tulenevalt on keeruline Gerndorfi protseduuranalüüsi mudelit (2005) rakendada.

Ettevõtte üheks tugevuseks võib pidada dünaamilist juhtimismudelit ja struktuuri kohendamist. Ettevõttes kehtib printsiip, et kui asi ei toimi siis seda muudetakse või loobutakse sellest. (Kontorijuhataja 2020) Ühest küljest on see tänasele ärikeskkonnale väga omane, kuna suudetakse väga operatiivselt reageerida keskkonnas toimuvatele muutustele, teisest küljest toimuvad muudatused nii sagedasti, et kõiki muudatusi ei suudeta üksikisikuni viia. Ettevõtte toimimise mentaliteet sarnaneb iduettevõtte omale – elame järjepidevate muutuse keskkonnas.

Muutustele orienteeritud ettevõtte peab omama head töökultuuri, et kõikide muutustega kaasa minna ja toetada seeläbi ettevõtte arengut. LEDVANCE'i väljakasvamiseks OSRAM-i ettevõtte liikumise suur osa kultuurist kaasa. Täna tegutseb ettevõtte hoopis teistsuguses ärikeskkonnas, seetõttu eelmise kultuuri väärtustega maailmas tippu ei jõua, tehnoloogia on teinud läbimurde ja ärimudelid on muutunud. Sellest tingituna on ka vahetatud ettevõtte juhtivatel positsioonidel hulganisti inimesi. Muutused, mis tehakse, toetavad ettevõtet arengut ja Eesti kontori tasemel on toetus igal juhul olemas, mis tähendab, et ettevõtte töötajad on lojaalsed.

Ettevõtte poliitikaks on toimida jätkusuutlikult ja vastutustundlikult sealjuures hoides töötajate tervist ja keskkonda. Ettevõtte järgib ISO 1400 keskkonnajuhtimissüsteemi, OHAS 18001

töötervishoiu ja tööohutuse süsteemi ja ISO 50001 energiahaldussüsteemi. Lisaks selle koolitatakse pidevalt töötajaid ärikeskkonna reeglite ja vastutustundlikkust käitumise teemal ning kontrollitakse järjepidevalt kõikide seaduste täitmist. Ettevõtte omab pikaajalist kogemust antud sektoris, mistõttu majasisesed tehnilised kompetentsid on väga kõrgel tasemel, sisekoolitused toimuvad regulaarselt ja nendele on kõigil töötajatel juurdepääs. (LEDVANCE kodulehekülg 2020)

Globaalse ettevõtte puhul on tugevuseks laiapindse informatsiooni omamine trendidest, konkurentsituatsioonist ja üldisemalt turul toimuvast. Omades tugevaid ärisidemeid kõikides majandusvöötmetes omatakse suurepäraselt infot ning tegeletakse järjepideva arendustööga. Eelpool kirjeldatud töögrupid koguvad infot ja on tootegrupipõhiselt arendusmeeskondade otsesed infoallikad turuvajaduste hindamisel, mistõttu suudetakse pakkuda ettevõtte suurusest tulenevalt hinnakonkurentsivõimelisi turule vastavaid tooteid, aga tegeletakse ka diferentseeritud tootearendusega, et saavutada konkurentsieelis. Selline struktuur toimib ja annab tervikpildi turul toimuvast. Ettevõttel on võimalik pakkuda üha uusi ja innovaatilisi tooteid.

Negatiivset mõju avaldab ettevõtte tulemustele suur traditsiooniliste valgusallikate osakaal. Turuosa on aastast-aastasse langustrendis ning turu korrelatsiooni ei ole suudetud piisavalt hästi katta LED-tehnoloogial põhinevate valgusallikate ja valgustite müügiga. Traditsiooniliste valgusallikate äril baseerus LEDVANCE'i loomine ja vastava äristruktuuri omandamine OSRAM-ilt. Autori hinnangul loodi sellise tehinguga emaettevõttele võimalus põhitoodangu müügi ja logistikavõrgu arendamiseks. Seoses ettevõtte omandi muutusega sõlmiti mitmeid kokkuleppeid kaubamärkide kasutamise osas, mistõttu on tarbijatel tänini segadus toote tegeliku tootja osas. Samuti on kulunud hulganisti turundusraha tarbijate informeerimiseks.

LEDVANCE'i sisekeskkonna strateegilistest faktoritest analüüsi kokkuvõtte on toodud välja lisa (vt Lisa 7). Sisekeskkonna strateegiliste faktorite kaalutud tulemuste koondsumma on 3,81 millest võib järeldada, et ettevõtte võtab arvesse sisekeskkonnast tulenevaid tugevusi ja tegeleb nõrkuste mõju vähendamisega. Sisekeskkonna auditi tulemustest võib järeldada, et ettevõttel omab väga head struktuuri, kultuuri ja eeldusi, et maandada nõrkuste mõju. Juhul, kui strateegias toimuvad muutused, tuleb ka struktuuri ja töökorraldust kohandada vastavalt muutustele, et struktuur üheskoos protsessidega toetaksid arengut.

3.6. Strateegiliste faktorite analüüs

Strateegiliste faktorite analüüs toob välja enim mõju ettevõtte tulemuslikkusele avaldavad sise- ja väliskeskkonna faktorid. Tulemused koondati sise- ja väliskeskkonna faktorite analüüsi kokkuvõtte tulemuste põhjal (vt Tabel 4).

Tabel 4. Sise- ja väliskeskkonna faktorite analüüside kokkuvõtte (*EFAS+IFAS*)

	Faktorid	Kaal	Hinnang	Kaalutud tulemus	Lühike	Keskmine	Pikk
O10	LED-tehnoloogia areng	0,138	5	0,691	-	-	+
S10	jätkusuutlik tootearendus	0,125	5	0,625	-	-	+
S12	туру nõudmistele vastavad tooted	0,125	5	0,625	-	-	+
W7	traditsiooniliste lampide suur osakaal müügist	0,125	5	0,625	-	+	-
T6	loodust säästivate lampide keelustamine	0,118	5	0,474	-	+	-
S4	globaalne ettevõte	0,125	4	0,500	-	-	+
S7	kombineeritud logistikaahel	0,125	4	0,500	-	-	+
O4	digitaaltehnoloogia areng	0,118	4	0,474	-	-	+
	KOKKU	1,000		4,513			

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

Tabelisse on koondatud enim kaalu omavad faktorid, millele leiti analüüsi tulemuste põhjal kaal ja kaalutud tulemus. Tabelisse on iga strateegilise faktori kohta antud hinnang selle mõju ulatuse perioodi kohta. Lühike periood tähistab 1 aastat, keskmine 1–3 aastat ja pikk 3–5 aastat. Strateegiliste faktorite analüüsi koond kaalutud tulemus on 4,513 mis viitab selle, et LEDVANCE arvestab väliskeskkonnas tingitud võimalustega, maandab väliskeskkonna tulenevaid ohte kasutades ära ettevõtte sisekeskkonnast tulenevaid tugevusi ja püüab vähendada sisekeskkonna nõrkuste mõju.

LED-tehnoloogia areng on suurima mõju ja kaaluga strateegiline faktor, mis avaldab mõju ettevõtte tulemustele. Valgusdiodide kasutuselevõtuga on vähenenud klientide elektritarbe hulk ja kulu. Valgusdiodid on energiasäästlikud ja pika elueaga ning mitmekesiste kasutusvõimalustega. Tootmistehnoloogiast tulenevalt on võimalik tooteid teha erineva eluea ja kvaliteediga. Toodete struktureerimine kvaliteedi, hinna ja kasutusaja järgi võimaldab ettevõtetel pakkuda vastavalt keskkonnale ning kasutussagedusele õige hinnaga tooteid. See tähendab kodutarbija jaoks taskukohasemat hinda ja keskkonda, kus valgustuspaigaldise tooteid kasutatakse sagedasti, näiteks ühiskondlikud hooned, pika elueaga tooteid.

LEDVANCE on struktureerimas enda tooteportfelli. Selle tarbeks tegeleb ettevõtte pideva tootearendusega omades arenduskeskuseid Euroopas, Saksamaal ja Hiinas, kus omakorda on moodustatud regioonipõhised töögrupid, kes toetavad arendustegevust. Suure eelise annab globaalne mõõde ja reaalne arusaam, mis turul parasjagu toimub, millised on arengud ja võimalused. Sellise tiheda koostööga saavutatakse turu nõudlusele vastavate toodete pakkumus, seal hulgas innovaatiliste ja digitaaltehnoloogia arengu võimalustest tulenevalt uute juhtimis- ja kontrollsüsteemide pakkumus. Kodutarbija võtmes tähendab see automatiseeritud, häälkäsklustega või mobiilirakendusega valgustuspaigaldise juhtimist. Sellesse valdkonda panustab ettevõtte palju ressursi ja arendustegevust. Täna hetkel tundub, et ettevõtte on teinud head tööd, kuid turg Euroopas ei ole pakkumusele veel piisavalt vastanud.

Samuti avaldab negatiivset mõju ettevõtte tulemuslikkusele traditsiooniliste valgusallikate suur osakaal müügikäibest. Turunõudluse languses ja Euroopa Liidu regulatsioonidest tulenevalt on see suur väljakutse. Täna on paljudes tootesegmentides juba LED-tehnoloogial põhinevad asendused olemas, kuid kõikide aplikatsioonide tarbeks üks ühele asendusi veel pole ning see on sektor, kuhu ettevõtte panustab. Siinkohal ei tohi unustada, et 2016. aastal sai LEDVANCE alguse traditsiooniliste valgusallikate äriüksuse omandamisest, mis näitab, et on tehtud väga head tööd, kuid sellest hoolimata ei ole suudetud piisavalt langust katta. Seda nõrkust püüab ettevõtte kompenseerida kommunikatsiooniga, sest LEDVANCE on üks väheseid ettevõtteid, mis pakub traditsioonilisi valgusallikaid, LED-valgusallikaid ja LED-valgusteid.

Ettevõtte üheks tugevuseks on kombineeritud logistikaahel. Prantsusmaa asuvast kesklaost tarnitakse nädalaga kaubad Eestis asuvasse lepinguliste partnerite ladudesse. Selline ahel võimaldab üha enam teostada läbimüüki ja viia enda klientide efektiivsust kõrgemale tasemele. Hiina tehastest tuuakse kaupu mere-, rongi-, lennutranspordiga. Täna kriisiolukorras on võimaldanud selline kombineeritud logistikaahel tagada piisava kauba olemasolu ettevõtte

kesklaus. Kaupade saadavus kriisi ajal, kui esineb pakkumise defitsiit, avaldab positiivset mõju ettevõtet tulemuslikkusele.

3.7. Strateegiliste alternatiivide väljatöötamine (TOWS)

Strateegiliste alternatiivide väljatöötamine aitab sise- ja väliskeskkonna strateegilisi faktoreid koondades luua konkreetseid tegevusplaanid ja juhised. TOWS on ristanalüüs tugevuste, nõrkuste, ohtude ja võimaluste sünteesides leida alternatiivsed strateegiad. Tugevuste ja võimaluste abil leitakse turul läbilöömise strateegia, tugevuste ja ohtude abil leitakse positsiooni välja arendamise strateegia, nõrkuste ja võimaluste abil leitakse saneerimise strateegia, nõrkuste ja ohtude vastandamisel leitakse reanimeerimise strateegia (Karjus 2003, 213).

Vastavalt LEDVANCE'i strateegilistele faktoritele koostas autor neli alternatiivset strateegiat (vt Tabel 5). Kõige suurema koondtulemusega on turul läbilöömise strateegia. Korruga on võimalik keskenduda ainult ühele strateegiale, sest nii on tõenäosus eesmärkide täitmiseks kõige suurem. Strateegiliste alternatiivide auditi tulemustest avaldus, et domineeris kasvustrateegia. Ettevõtte omab head potentsiaali ja võimalusi kasvada turust kiiremini ning võtta konkurentidelt turgu ära. Selleks, et organisatsioonid saavutaksid tulemuslikkuse ja konkurentsieelise, peavad nad arendama enda dünaamilisi võimekusi. Dünaamiliste võimekuste arendamise abil saavutatakse püsiv konkurentsieelis. LEDVANCE on globaalne ettevõtte, mis omab laialdaselt teadmisi ning kompetentse. Tuginedes teadmusjuhtimise teooriale on ettevõttes väga mitmeid teadmisi, nende jagamiseks ja organisatsiooniliseks õppimiseks tuleb luua vastavad võimalused. LEDVANCE on loonud strateegiliselt olulistes valdkondades globaalsed töögrupid, kes tegelevad regioonipõhiste küsimustega. Kõikidel organisatsiooni liikmetel on võimalus regioonipõhiselt kaasa rääkida tootearenduse protsessides ja ettepanekutes. Garvini (1993) teooria kohaselt on oluline keskenduda konkreetsetele tegevustele, mis aitavad kaasa teadmiste omandamisele ja jagamisele organisatsiooni sees.

Üheks võimaluseks kasvu saavutamisel on kasvada horisontaalselt (Wheelen *et al.* 2015). Horisontaalne kasv tähendab, et ettevõtted laiendavad enda tegevusi uutesse riikidesse. Teiseks võimaluseks on laiendada toodete ja teenuste valikut praegustel turgudel, selline lähenemine eeldab aga pidevat tootesortimendi arendamist ning turunišside kaotamist, millesse omakorda võiksid siseneda konkurendid. Lisaks selle tekib võimalus globaalselt enda tootevaliku

turustamiseks. Horisontaalset kasvu saab saavutada läbi ettevõttesisese arengu. Uued ettevõtted, mis vertikaalse kasvu saavutamiseks omandavad funktsioonid, mida varasemat pakkus tarnija või edasimüüja. Autori arvates toetub LEDVANCE peamiselt horisontaalsele kasvule läbi kliendikesksuse ja hea koostöö. Konkureerivad ettevõtted kasutavad osaliselt tulemuste saavutamiseks vertikaalselt kasvu ja saavutavad seetõttu turul teatud konkurentsieelise.

Tabel 5. Strateegiliste alternatiivide väljatöötamine

Sisemised faktorid/välised faktorid	Tugevused	Nõrkused
	S4 globaalne ettevõtte S7 kombineeritud logistikaahel S10 jätkusuutlik tootearendus S12 turu nõudmistele vastavad tooted	W7 traditsiooniliste lampide suur osakaal müügist
Võimalused O4 digitaal tehnoloogia areng O10 LED-tehnoloogia areng	SO strateegia kasutades globaalset ettevõtte jätkusuutlikku tootearendust, digi- ja LED-tehnoloogia arengut, pakkudes kombineeritud logistikaahela abil turu nõudmistele vastavaid tooteid koondtulemus: 3,41	WO strateegia leida võimalus digi- ja LED-tehnoloogia arengust tingitud toodete pakkumiseks traditsiooniliste lampide asendamiseks koondtulemus: 1,79
Ohud T6 loodust säästivate lampide keelustamine	ST strateegia kasutades globaalset ettevõtte jätkusuutlikku tootearendust, kombineeritud logistikaahelat pakkumaks loodust säästivate lampide keelustamisel turu nõudmistele vastavaid tooteid koondtulemus: 2,723	WT strateegia võimaluse leidmine traditsiooniliste lampide osakaalu vähendamiseks, et vähendada mõju mis tuleb loodust säästivate lampide keelustamisest koondtulemus: 0,616

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

Digitaal tehnoloogia kiire areng on äri osa, milles püsima jäämiseks tuleb kohaneda väga kiiresti, sellises valdkonnas tegutsedes on suure tähtsusega ettevõttesisesed kompetentsid. Organisatsiooni liikmed peavad olema kursis kõikide arengute ja trendidega. Uute toodete turule toomisega ei pruugi kliendid veel mõista kasutajakogemusest tulenevaid eelseid, mistõttu koolitatakse teadusjuhtimise kaudu kõik LEDVANCE'i töötajad.

Teised strateegilised alternatiivid ei ole atraktiivsed, ettevõttel tuleb neid arvesse võtta, kuid strateegia kujundamine nende järgi ei ole LEDVANCE'i kontekstis asjakohane. Tuleb tegeleda ohtude ja nõrkustega, kuid ettevõtte tugev potentsiaal ületab nende mõju. Traditsiooniliste ja loodust säästavate lampide mõju on aastatega kaduv, mistõttu on ettevõtte tulnud sektoris toimunud muutusega hästi toime. Ettevõtted, mis pakuvad uusi ressursse ja võimekusi erinevalt, kuid sarnases äris, näitavad tulemuslikkuse märkimisväärset paranemist, seetõttu on pidev ressursside ja võimekuste saavutamine kõige aluseks (Wheelen *et al.* 2015).

3.8. Kasvustrateegia elluviimine ja kontroll

Käesolevas alapeatükis kirjeldab autor tegevusi, mida on vaja teha tulemuslikkuse saavutamiseks läbi strateegia elluviimise. Strateegia rakendamiseks tuleb koostada elluviimise ja kontrolli plaan, selleks määratakse strateegiliste faktorite rakendamiseks konkreetsed tegevused. Samuti määratakse ära faktori rakendamise prioriteet, inimene, kes antud faktori elluviimise eest vastutab, kontrolli sagedus ja mõõdik, mis annab hinnangu strateegilise faktori rakendamise edukuse kohta. Pideva monitooringu tulemused annavad hinnangu, kas valitud strateegilise faktori rakendamine on relevantne.

Kasvustrateegia elluviimiseks on oluline pidev tootevaliku mitmekesistamine ja teeninduse kvaliteedi kasvatamine. Lähtudes valitud kasvustrateegiast ning strateegiliste faktorite prioriteetsusest koostas autor kokkuvõtliku tabeli tegevuskavadest, mis aitavad kaasa tulemuslikkuse parendamisele (vt Tabel 6). Strateegia rakendamise edukus sõltub mitmetest teguritest, üheks oluliseks teguriks on juhtide motiveeritus ja toetus. Mitte vähemtähtsam on kommunikatsioon ning tegevusplaanist ühiselt arusaamine.

Tabel 6. Strateegiliste faktorite rakendamise ja kontrolli plaan

Strateegiline faktor	Tegevuskava	Priori-teet	Vastutav	Sagedus	Mõõdik
S4 globaalne ettevõtte	uute teadmiste omandamine, koolitus-vajaduste kaardistamine ja läbiviimine	1	kontori-juhataja	kvartal	läbitud koolituste arv
S10 jätkusuutlik tootearendus	projektide monitooring, infomatsiooni edastamine arendusmeeskondadele	1	müügiesindaja	kvartal	uuendust vajavate toodete arv
O4 digitaaltehno- loogia areng O10 LED- tehnoloogia areng	uute toodete pakkumine klientidele	1	müügiesindaja	kvartal	listitud toodete arve/ müügikäive
S12 turu nõudmistele vastavad tooted	tooteportfelli analüüs, turuanalüüs	1	kontori-juhataja	pool- aasta	müügikäive
S7 kombineeritud logistikaahel	tarneahela täiustamine ja müügi-võrgustiku laiendamine	2	tegevjuht/ kontori-juhataja	aasta	tarne- võimaluste arv
T6 loodust saastavate lampide keelustamine	arengute ja plaanide monitooring	3	tegevjuht	aasta	keelustatavate lampide arv
W7 traditsiooniliste lampide suur osakaal müügist	asendus- toodete pakkumine klientidele	2	müügiesindaja	pool- aasta	listitud asendustoodete arv edasimüüja tootevalikus

Allikas: autori koostatud

Autor on seisukohal, et ettevõtte tulemuslikkust on võimalik parendada kasutades selleks välja töötatud strateegiliste faktorite rakendamise ja kontrolli plaani. Tulemuslikkuse parendamise eelduseks on ühine mõistmine tegevuste vajalikkusest. Strateegia elluviimine peab toetama korporatiivtasandi strateegiate ellu viimist.

3.9 Auditi järeldused ja ettepanekud

Käesoleva magistritöö empiirilise osana viis autor läbi ettevõtte LEDVANCE strateegilise auditi. Analüüsi käigus uuriti ettevõtte tausta, majandustulemusi ja ärikeskkonda. Sisekeskkonna analüüsiga selgitati välja ettevõtte tugevused ja nõrkused. Väliskeskkonna analüüsiga selgitas autor välja ohud ja võimalused. Seejärel analüüsis autor strateegilisi faktoreid ja tuvastas olulisemad faktorid, mis mõjutavad ettevõtte tulemuslikust. Strateegiliste faktorite analüüsi tulemustel tuginedes valis autor alternatiivse strateegia, koostas ellu viimise ja kontrolli tegevuskava.

LEDVANCE tegutseb globaalsetel turgudel ja on laia müügivõrgustikuga ettevõtte. LEDVANCE kuulub Hiinas asuvale valgusdiodide tootmises turuliidri positsiooni omavale organisatsioonile MLS. Ettevõtte on teinud läbi täieliku transformatsiooni tootmisettevõttest müügiettevõtteks, selline tööstusharu läbilõikeline seotus annab ettevõttele väga tugeva positsiooni.

Ettevõtte Eesti kontor on näidanud läbi aastate väga häid majandustulemusi, viimase majandusaasta kasvutrend näitas aeglustumist, mida soodustas ettevõttesisesest töökorraldusest ja majanduskasvu aeglustumisest. Ettevõtte strateegiline positsioon tööstusharus on hea ning korporatiivtasandi eesmärgiks on saada turuliidriks valgustustehnika tootmise vallas. Ettevõtte ei ole seadnud kõikidele juhtimistasanditele strateegilisi eesmärke ja korporatiivtasandi strateegia ellu viimine on olnud puudulik. Oluline on sealjuures tegevusstrateegiatega toetada korporatiivtasandi strateegia ellu viimist. Ettevõtte tippjuhtkond koosneb valdkonnas suurte kogemustega spetsialistidest, omades head ettevalmistust organisatsiooni juhtimiseks. Juhtkonnas on toimunud mitmeid muudatusi ning protsesse ja struktuuri kohandatakse pidevalt.

Väliskeskkonna analüüsiga selgitas autor välja ohud ja võimalused. Suurima võimalusena on digitaal- ja LED-tehnoloogia areng, mis lubab pakkuda üha uusi kaupu ja teenuseid. Ettevõtte omab arenduskeskuseid ja globaalseid arendusmeeskondi info vajaduste kaardistamiseks. Tehnoloogia arengu mõjul on ettevõtte muutunud tootmisettevõttest müügiettevõtteks. Ohud, mis väliskeskkonnast tulenevad, on osaliselt seotud praeguse kriisiga, kui peamine faktor on tulenev taaskord tehnoloogia arengust ja seotud loodust saastavate lampide keelustamisega. Ettevõtte

tootevalikus on suur osa asendustooteid LED-tehnoloogia näol, kuid autor arvates tuleks leida juba praegu rohkem võimalusi traditsiooniliste toodete asendamiseks LED-tehnoloogial põhinevate toodetega. Tulemuslikkuse parendamiseks on oluline kasutada väliskeskonna võimalusi ja ettevõtte siseseid tugevusi.

Sisekeskkonna analüüsist väljendus, et ettevõttel on tööstusharus väga laialdased kompetentsused. Pidevalt tegeletakse info jagamise ja kogumisega erinevatelt turgudelt. Ettevõtte omab kombineeritud tootearenduse meeskondi ning võimekusi uute teadmiste omistamiseks tervikuna. Toetatakse kollektiivset õppimist ja korraldatakse sisekoolitusi. Kõikidel organisatsiooni liikmetel on võimalik kogemusi jagada ja õppida kolleegidelt. Sellise sünergia tulemusena saavutatakse uusi võimekusi. Autori arvates on väga oluline uute teadmiste omandamine ja vahetamine organisatsiooni eri tasanditel, läbi sisemiste ressursside, võimekuste ja õppimise on võimalik ettevõtte tulemuslikkust parandada. Oluline on töötajate personaalne koolitusplaan, mis ühtiks ettevõtte poolt valitud dünaamiliste võimekuste arendamisega.

Sise- ja väliskeskonna strateegiliste faktorite analüüsile toetudes lõi autor neli alternatiivset strateegiast ning kõige suurema potentsiaaliga valikuks osutus kasvustrateegia. Kasvustrateegia tugineb sisemistele tugevustele kasutades ära väliskeskonna võimalusi. Siinjuures on oluline pidevalt arendada sisemisi kompetentsusi ja kasutada neid konkurentsieelise saavutamiseks.

Strateegia elluviimiseks koostas autor strateegiliste faktorite rakendamise ja kontrolli plaani, koostatud plaani järgimisel on võimalik läbi strateegiliste faktorite parendada ettevõtte tulemuslikkust. Strateegia elluviimine toetub dünaamiliste võimekuste saavutamisel teadusjuhtimisele, mis teooriate kohaselt toetab muutavas keskkonnas püsiva konkurentsieelise saavutamist.

KOKKUVÕTE

Äriühingute peamine eesmärk on luua võimalikult suurt tulu ja väärtust omanikkonnale. Kõige suuremaks küsimuseks on, kuidas seda saavutada globaalses, konkurentsitihedas ja dünaamilises keskkonnas. Võimalikult maksimaalse kasu saavutamine on piiritu unelm, mida järjepidevalt äriühingutes taotletakse. Sellele küsimusele vastuse leidmine on aktuaalne probleem kõikidel organisatsioonidel sõltumata ajahetkest. Ajatu probleemi olemusest tulenevalt uuris autor võimalusi ettevõtte tulemuslikkuse parendamiseks. Juhtimisteooriates ei eksisteeri universaalsust, mistõttu uuris autor sotsiaalset objekti konkreetse ettevõtte kontekstis. Eelnevalt tulevalt seadis autor tööle keskse uurimusküsimuse: Kuidas parendada strateegilise juhtimise abil ettevõtte tulemuslikkust? Ettevõtte valikul sai määravaks autori seotus uurimisobjektiga.

Ettevõtete tulemuslikkus on otseses sõltuvuses organisatsiooni ressurssidest, inimestest ja juhtimisalastest otsustest. Tulemuslikud on ettevõtted, mis saavutavad konkurentsieelise ja suudavad planeerida pikemaajaliselt ning olla dünaamilised. Tulemuslikkus sõltub sellest, mil viisil suudetakse rahuldada sidusgruppide vajadusi ja kohaneda väliskeskkonnaga. Pidev taotlus konkurentsieelise saavutamiseks ja säilitamiseks tulevikus eeldab kaalutletud otsuseid. Tulemuslikkuse saavutamiseks eksisteerib erinevaid teoreetilisi mudeleid. Peamiselt jagunesid analüüsitava mudelid kaheks. Üks osa analüüsitud mudelitest keskendus põhimõtetele, kuidas teha asju õigesti ja teine osa mudeleid keskendus õigete asjade tegemisele. Võttes arvesse tänapäeva muutuvat keskkonda ja tehnoloogia arengut, on peamiseks konkurentsieelise tagamise eelduseks ressursside olemasolu, organisatsiooni kohanemis- ja õppimisvõime. Seetõttu on tulemuslikkuse parendamine relevantne läbi strateegilise juhtimise.

Otsuste vastuvõtmisel või muudatuste juhtimisel on kõige aluseks hetkeolukorra analüüs, mõistmaks muutmisvajaduse ulatust. Autor viis analüüsi läbi strateegilise auditi meetodit kasutades. Audit hõlmas ärikeskkonna ja majandustulemuste analüüsi, tulemuslikkust mõjutavate strateegiliste faktorite välja selgitamist ja alternatiivsete strateegiate koostamist. LEDVANCE Eesti kontor on näidanud häid tulemusi ja saavutanud varasemalt seatud eesmärgid. Viimasel

majandusaastal ei saavutanud ettevõtte seatud eesmärgid, kuid juhid olid sellegi poolest tulemustega rahul. Autor on seisukohal, et eesmärgid, mis seatakse peavad olema realistlikud, vastasel korral annavad need töötajatele vastuolulisi signaale. Ettevõtte juhtkond on hea ettevalmistuse ja kogemusega, varasemalt puudus ettevõttel selgelt sõnastatud visioon ja missioon. Korporatiivtasandil on hakatud strateegilise juhtimise põhimõtteid rakendama uue tippjuhtkonna liikme liitumisega. Autori on seisukohal, et visiooni, missiooni ja strateegiate selgesõnaline väljendamine ning kõigi töötajateni viimine on väga oluline. Oluline on mõista ühiseid strateegilisi eesmärgid ja panustada nende saavutamisesse.

Strateegiliste faktorite analüüsi tulemusel leidis autor sisekeskkonnast tulenevad enim tulemuslikkust mõjutavad aspektid. Ettevõtte sisekeskkonnast tulenevateks tugevusteks on:

- 1) ettevõtte globaalsus, mille abil suudetakse tagada konkurentsivõimeline hind ning töötajate kompetentsuste arendamine;
- 2) jätkusuutlik tootearendus, mis on globaalse ettevõtte puhul riikide ülene;
- 3) tootearenduse meeskonnad, mis on eeldust uute toodete turule toomiseks.

Samuti omab ettevõtte tooteportfellis turu nõudmistele vastavaid tooteid, mis kinnitab arendusmeeskondade tihedat sõltuvust tulemuslikkusega. Ettevõtte sisekeskkonnast tulenevaks nõrkuseks on traditsiooniliste valgusallikate suur osakaal, mis mõjutab ettevõtte tulemuslikkust ning selle faktori mõju vähendamisele tuleb tegeleda.

Väliskeskkonnast tulenevateks võimalusteks on digitaal- ja LED-tehnoloogia areng, mis annavad üha uusi võimalusi ettevõtte kasvuks ja tulemuslikkuse parendamiseks. LEDVANCE peab kasutama arendusmeeskondade tugevust ja väliskeskkonna võimalusi, et luua jätkusuutlikku konkurentsieelist. Väliskeskkonnast avalduvaks ohuks, mis mõjutab tulemuslikkust, on loodust säästivate lampide keelustamine. Ettevõtte on tegelenud faktori mõju vähendamisega, kuid seda tuleks tulemuslikkuse parendamiseks teha suuremal määral. Sise- ja väliskeskkonna strateegiliste faktorite analüüsile toetudes lõi autor neli alternatiivset strateegiat ning kõige suurema potentsiaaliga valikuks osutus kasvustrateegia. Kasvustrateegia tugineb sisemistele tugevustele, kasutades ära väliskeskkonna võimalusi. Siinjuures on oluline pidevalt arendada sisemisi kompetentsusi ja kasutada neid konkurentsieelise saavutamiseks.

Teoreetiliste mudelite ja strateegilise auditi tulemustele tuginedes toob autor välja ettepanekud strateegia ellu viimiseks ja tulemuslikkuse parendamiseks:

- 1) luua töötajate põhine koolitusplaan, mis ühtiks ettevõtte teadmijuhtimise ja isikliku arengu plaani vajadustega;
- 2) siduda müügimeeskonnad arendusmeeskondadega ehk pidev dünaamiliste võimekuste arendamise protsessi loomine;
- 3) luua ja rakendada ühine tooteportfelli analüüsi mudel;
- 4) tekitada keelustatavatele lampidele asendustoodete nõudluse;
- 5) luua uute toodete pakkumise ja tutvustamise süstematiseeritud protsess.

Tänapäeva dünaamilises keskkonnas saavutavad tulemuslikkuse ja konkurentsieelise ettevõtte, mis suudavad omandada järjepidevalt uusi võimekusi, seetõttu on oluline keskenduda süsteemselt vajalike võimekuste, teadmiste, ressursside omandamisele. Autor on seisukohal, et esitatud ettepanekute rakendamisel on võimalik ettevõtte tulemuslikkust parendada ja saavutada konkurentsieelis tulevikus. Sealjuures toetatakse enda tegevustega korporatiivtasandi strateegia ellu viimist. Autori arvates saavutati magistritöö eesmärk. Käesolev magistritöö keskendus kitsamalt ühe ettevõtte sotsiaalse probleemi lahendamisele, kuid on relevantne tööstusharus, tuues välja väliskeskkonnast tingitud faktroid, millega tuleb tulevikus arvestada. Laialdasemalt on töö asjakohane ettevõtetele, mis otsivad võimalusi tulemuslikkuse parendamiseks – töö teoreetiline analüüs annab selleks hea ülevaate. Teema edasiarenduseks soovitab autor uurida ressursside omistamiseks ja võimekuste saavutamiseks tehtud investeeringute mõju ettevõtte tulemuslikkusele.

SUMMARY

The primary objective of a business is to generate as much revenue and value to stakeholders as possible. The central question is how to achieve that in a global, competitive, and dynamic environment. Maximizing revenue is an endless objective constantly pursued by businesses. Solving that problem is the central goal of any organization at any time. Due to the time independent nature of the problem, the author has explored different possibilities for increasing the success of a business. Given that theories of leadership do not contain an element of universality, the author has been focusing on the social object in the context of a specific company. The primary question of this thesis is formulated as follows: How to increase the success of a company in terms of strategic leadership? The company of interest was chosen based on the author's prior relation to it.

The success of a company is directly linked to the resources, people, and leadership decisions made by the organization. Successful companies are those that obtain a competitive edge, are able to plan long-term, and are dynamic. Success is dependent on the ability to satisfy the needs of a target group and to adapt to the environment. The constant strive to achieve and maintain a competitive edge assumes balanced decisions. There are several theoretical models describing how to achieve success, which may be divided into two groups. Some of the models that were analyzed focus on the principles of doing things correctly and some of the models focus on doing the correct things. Given a constantly evolving environment and technology of the modern world, the primary factors leading to a competitive edge of an organization are the presence of resources and the ability to adapt. It follows that increasing success is most efficient via strategic leadership.

When making decisions or guiding through change, it is most important to analyze the present situation based on the extent of the need for change. The author has conducted an analysis using the method of a strategic audit. The audit encompassed an analysis of the business environment and economic indicators, determining strategic factors that have an influence on success, and devising alternative strategies. The Estonian office of LEDVANCE has exhibited good results and

fulfilled previously set objectives. The objectives were not met during the latest fiscal year, but the leadership was satisfied with the results nonetheless. It is the author's position that the objectives should be realistic in order to avoid sending mixed signals to the employees. The upper management of the company comes with good preparation and experience. Previously, the company lacked a clearly worded vision and a mission. On a corporate level, the principles of strategic leadership are applied with the addition of new members to the upper management. The author considers it very important that the vision, mission, and a clear phrasing of the strategies reach all employees. It is important to recognize common strategic objectives and to contribute to their fulfillment.

Based on the analysis of the strategic factors, the author has identified aspects originating from the internal environment that have the greatest influence on success. The strengths of the company originating from an internal environment are as follows:

- 1) a global reach, which ensures a competitive price and opportunities to further develop the competence of employees;
- 2) sustainable product development, which spans several countries for an international company;
- 3) product development teams, which form the basis for bringing new products into the market;

Additionally, the product portfolio of the company contains products that conform to market needs, which confirms the tight relation between the product development team and success. A weakness that stems from the internal environment of the company is the heavy use of traditional light sources, which has an effect on the success of the company and needs to be dealt with.

The development of digital and LED technologies are possibilities, originating from the external environment, that provide new opportunities for the growth and an increased success of the company. LEDVANCE has to exploit the strength of the development teams and opportunities that arise from the external environment in order to sustain a competitive edge. One of the risks originating from the external environment that has an effect on success is banning lamps considered bad for the environment. The company has been working on diminishing the effect of that factor, but it should be done on a greater scale if success is to be increased. Based on the analysis of strategic factors of the internal and external environments, the author has come up with four alternative strategies and concluded that the growth strategy has the greatest potential. The

growth strategy is based on the internal strengths, making use of opportunities originating from the external environment. Here it is important to constantly develop internal competences and use them for a competitive edge.

Based on the theoretical models and the results of the strategic audit, the author has the following propositions for how to apply the strategy and increase success:

- 1) create a plan for professional development of the employees, which coincides with the knowledge management of the company and with the needs of professional development;
- 2) connect the sales teams with development teams, in other words the creation of a process for the development of constant dynamic capabilities;
- 3) create and apply a model for the analysis of a common product portfolio;
- 4) create a demand for products that would replace the banned lamps;
- 5) come up with a systemic process for the offering and introduction of new products;

In today's dynamic environment, success and competitive edge are achieved by companies that are able to constantly obtain new capabilities. Therefore, it is important to focus on obtaining systemically relevant capabilities, knowledge, and resources. It is the author's position that by applying the aforementioned propositions it is possible to increase the success of the company and to achieve a competitive edge in the future. Note that one's actions are also used to fulfill the corporate strategy. In the author's opinion, the objective of the thesis has been achieved. While this thesis has focused on solving the social problem of a specific company, it is relevant for the entire branch of industry by bringing out factors pertaining to the external environment that should be taken into account in the future. More broadly, this work is relevant for companies that are looking for ways to increase success - the theoretical analysis presented here provides a good overview for that. For further exploration of this topic, the author suggests to look into the effect that investments made for the acquisition of resources and for developing capabilities have on the success of a company.

KASUTATUD ALLIKAD

- Alas, R. (2005). *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Külim.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Armstrong, M. (2006). *Performance Management*. United States: Kogan Page Limited.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 99-120.
- Barney, J., & Wright, M. (2001). The Resource based view of the firm. *Journal of Management*, 625-641.
- Bruijl, G. (2018). *The Relevance Of Porter's Five Forces In Today's Innovative And Changing Business Environment*: Kättesaadav: <https://ssrn.com/abstract=3192207>, 22. veebruar 2020.
- Bryman, A., Bell, E. (2011). *Business Research Methods* (3rd ed). Oxford University Press.
- Byras, L. (1992). *Concepts of Strategic Management*. New York: HarperCollins.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Washington: Beardbooks.
- CIVITTA. (2019). *Top trends in the lighting industry*. Kättesaadav: <https://civitta.com/articles/top-trends-in-the-lighting-industry>, 16. märts 2020.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management*. Prentice Hall.
- Dhir, S., Dhir, S., Payel, S. (2018). Defining and developing a scale to measure strategic thinking. *Foresight*, 20(3), 271-288.
- Drucker, P. F. (1988). *Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st Century*. New York: HarperCollins.
- Eesti Statistikaamet (2020). EH0014: ehitismahuindeks [E-andmebaas]. Kättesaadav: <http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=EH0014&ti=EHITUSMAHUINDEKS%2C+2015+%3D+100+%28KVARTALID%29&path=../Database/Majandus/01Ehitus/05Ehitusmahuindeksid/&lang=2>, 13. veebruar 2020.

- Eisenhardt, K. M., Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 1105–1121.
- European Commission. (2019). *Commission Regulation (EU) 2019/2023*. Kättesaadav: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32019R2023>, 17. märts 2020.
- Factset, M. (2020). *Marketscreener*. Kättesaadav: <https://www.marketscreener.com/MLS-CO-LTD-22283332/company/>, 7. veebruar 2020.
- Fortune. (2020). *Fortune 500 Rankings*. Kättesaadav: <https://fortune.com/fortune500/1996/search/>, 24. jaanuar 2020.
- Freedman, L. (2015). *Starategy: A history*. Oxford University Press.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 78-91.
- Gerndorf, K. (2005). *Äriprotsesside Kirjeldamine ja Täiustamine - Protseduuranalüüs*. Tallinn: TTÜ Kirjastus.
- Grant, R. (2016). *Contemporary Strategy Analysis*. John Wiley and Sons.
- Helfat, C. E., Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(11), 91-102.
- Himma, M. (2016). *Teadus võiks ettevõtlust toetada, kui artiklite kirjutamine poleks nii tulus*. Kättesaadav: <https://novaator.err.ee/259375/teadus-voiks-ettevotlust-toetada-kui-artiklite-kirjutamine-poleks-nii-tulus>, 23. aprill 2020.
- Iain, J. (2020). *World's Top Global Mega Trends To 2025 and Implications*. Santa Clara: Frost & Sullivan.
- Ioannou, I., Serafeim, G. (2019) *Corporate Sustainability: A Strategy?* Kättesaadav: <https://ssrn.com/abstract=3312191>, 22. veebruar 2020.
- Johanson, G., Scholes, K., Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D. (2018). *Fundamentals of Strategy*. Pearson.
- Kaplan, R., Norton, D. (1996). *Tasakaalus tulemuskaart*. Tallinn: Pegasus.
- Karjus, P. (2003). *Strateegia Audit*. Tallinn: EBS Print.
- Kember, D. (2000). *Action Learning and Action Research: Improving the Quality of Teaching and Learning*. Psychology Press.
- Kenny, G. (2005). *Strategic Planning and Performance Managemt*. Oxford: Elsevier.
- Khan, M., Serafeim, G., Yoon, A. (2016). Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality. *The accounting review*, 91(6), 1697-1724.
- Kim, W., Mauborgne, R. (2006). *Sinise ookeani starteegia*. Tallinn: Pegasus.
- Koch, R. (2000). *The financial Times Guide To Strategy*. Prentice Hall.

- Kontorijuhataja. Autori intervjuu. Helisalvestis ja transkriptsioon:
<https://drive.google.com/drive/folders/1kF18G2sMl4X5EBwUmA85Ep1RKw5Xa4pK?usp=sharing>. 12. veebruar 2020.
- Krüger, E., Tamura, C., Trento, T. (2018). Identifying relationships between daylight variables and human preferences in a climate chamber. *Science of The Total Environment*.
- LEDVANCE kodulehekülg. (2020). Kättesaadav: <https://www.ledvance.com>, 7. veebruar 2020.
- LEDVANCE siseveeb. (2020). Kättesaadav:
<https://intranet.ledvance.com/sites/Global/Organization/ledvancelocations/regionem/Pages/default.aspx>, 7. veebruar 2020.
- LEDVANCE. (2020). *LEDVANCE Financial Report 2018-2019*. Vantaa: LEDVANCE OY.
- Leimann, J., Skärvad, P.-H., Teder, J. (2003). *Strateegilise juhtimise*. Tallinn: Külim.
- Lightingsilmilano. (2020). *The European market for lighting fixtures 2019*. Milano: CSIL Milano.
- Lin, X., Germain, R. (2003). Organizational structure, context, customer orientation, and performance: Lessons from Chinese state-owned enterprises. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1131-1151.
- Löfström, E. (2011). *Tegevusuuringu käsiraamat*. Tallinn: Archimedes.
- Lynch, R. (2015). *Strategic Management*. Person.
- Macmillan, H., Tampoe, M. (2000). *Strategic Management*. Oxford University Press.
- Mcneilly, M. (1996). *Sun Tzu and the art of business*. New York: Oxford University Press.
- Metsküla, B. (2020). *Finantsuudised*. Kättesaadav:
<https://www.finantsuudised.ee/arvamused/2020/02/12/pea-koik-finantsjuhid-maadlevad-sama-probleemiga>, 18. veebruar 2020.
- Müügidirektor. Autori intervjuu. Helisalvestis ja transkriptsioon:
<https://drive.google.com/drive/folders/1kF18G2sMl4X5EBwUmA85Ep1RKw5Xa4pK?usp=sharing>. 2. märts 2020.
- Neumann, J., Morgenstern, O., Kuhn, H. W. (2007). *Theory of Games and Economic Behavior: 60th Anniversary Commemorative Edition*. Princeton University Press.
- Nketia, B. A. (2016). The Influence of Open Strategizing on Organizational Members' Commitment to Strategy. M. Özşahin (toim), *12th International Strategic Management Conference*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, Antalya, Türgi, 28.–30. oktoober 2016 (473–483). Elsevier Ltd.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organizational Science*, 14-37.

- NORDIC-regiooni tegevjuht. Autori intervjuu. Helisalvestis ja transkriptsioon:
<https://drive.google.com/drive/folders/1kF18G2sMl4X5EBwUmA85Ep1RKw5Xa4pK?usp=sharing>. 11. märts 2020.
- Oja, K. (2020). *Neljanda kvartali majanduskasv toetus suuresti IT-sektorile*. Kättesaadav:
<https://www.eestipank.ee/press/neljanda-kvartali-majanduskasv-toetus-suuresti-it-sektorile-28022020>, 18. märts 2020.
- Pande, P., Neuman, R., Cavanagh, R. (2000). *Six Sigma*. McGraw-Hill Companies.
- Paul, G. (2019). *Amazon, Apple, and Google's Connected Home over IP project illustrates a call for tech companies to place smart home market growth above competition*. Kättesaadav:
<https://www.businessinsider.com/amazon-apple-google-zigbee-alliance-set-smart-home-standards-2019-12?r=DE&IR=T>, 17. märts 2020
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Rockwell, S. (2019). A resource-based framework. *Journal of Organizational Change*.
- Rungi, M. (2017). Kuhu lähed, juhtimisteadus? *Akadeemia*, 2053-2069.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Statista. (2020). *Lamps & Lighting Estonia*. Kättesaadav:
<https://www.statista.com/outlook/17060000/134/lamps-lighting/estonia>, 17. märts 2020.
- Teece, D. J. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 509–533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 1319-1350.
- Teppo, F. (2015). Designing Organizations for Dynamic Capabilities. *California organizations for Dynamic Capabilities*.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. (2017). *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. McGraw Hill Book.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D. (1987) Using the Strategic Audit. *SAM Advanced Management Journal*, 4-12.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., Bamford, C. E. (2015). *Strategic Management and Business Policy. Globalization, Innovation, and Sustainability*. USA: Pearson Education Limited.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 991-995.
- Üksvärav, R. (1992). *Organisatsioon ja juhtimine*. Tallinn: Valgus.

Yining, C. (2019). *LEDinside: Suppliers' Profits Cut Back, with Lighting LED Package Prices Slowing in Decline*. Kättesaadav:
https://www.ledinside.com/pricequotes/2019/7/ledinside_suppliers_profits_cut_back_with_lighting_led_package_prices_slowing_decline, 16. märts 2020.

LISAD

Lisa 1. Tegevusuuringu mõttepäevik

Kuupäev	Ajend	Tähelepanek
09.2019	müügitulemusi ei täidetud, seetõttu otsustas autor uurida, mis mõjutavad tulemuslikkust	ettevõtte tulemuslikkus on otseses sõltuvuses ettevõtte juhtimisest
01.2020	teoreetiliste käsitluste analüüs ja koroonaviiruse puhangu algus Hiinas	strateegilise juhtimise teoorast tulenevalt jõudis autor järeldusele, et ettevõtte tulemuslikkust mõjutavad väliskeskkonna ja sisekeskkonna faktorid. Tulemuslikkuse saavutamiseks tuleb neid arvesse võtta
01.2020	teoreetiline analüüs	ettevõtte tulemuslikkuse parendamiseks on mitmeid erinevaid võimalusi, universaalne mudel puudub
02.2020	andmete kogumine, faktorite tuvastamine, intervjuud	ärikeskkonnas esineb ettevõttel tugevusi ja nõrkusi, väliskeskkonnas ohte ja võimalusi. Ühe võimaluse ja ohuna pandeemia
02.2020	CEO kiri ja tootmiste sulgemine Hiinas	väliskeskkonnast tingitud oht eksisteerib, kuid ettevõtte on heas positsioonis suure laovaru omamisega Prantsusmaal ja kindla logistikaahelaga. Ettevõtte suutis muuta logistikakanaleid tagamaks kaubatarned

Kuupäev	Ajend	Tähelepanek
11.03.2020	andmete kogumine, faktorite tuvastamine, intervjuud	pandemia mõju ei hinnata väga tõsiseks, pigem ollakse arvamusel selle positiivsest mõjust meie ärile
16.03.2020	strateegilise auditi läbiviimine ja analüüs, eriolukorra välja kuulutamine riigis	strateegiliste faktorite analüüsi põhjal koostati alternatiivsed strateegiad, kasvustrateegia domineerimine kattus korporatiivtasandi strateegiaga. Tuleb harukontoris ellu viia korporatiivtasandi strateegiat
19.03.2020	prantsusmaa otsustas sulgeda äriettevõtete tegevused	ettevõtte juhtimises esinevatest subjektiivsetest hinnangutest ei osatud täpselt hinnata väliskeskkonna mõju ettevõtte tegevusele. Oluline on hinnata kõiki ohte võimalikult objektiivselt
23.03.2020	väliskeskkonna mõju, tehase sulgemine puhatuseks, ettevõtte lõi kriisijuhtimise töögrupi	ettevõtte reageeris väga dünaamiliselt tekkinud olukorrale, kommuniqueeritakse kogu info ja loodud strateegiatel hetkel ei tugineta, oodatakse milliseks kujuneb maailm pärast kriisi. Väliskeskkonna muutus tingib strateegia muutmise vajaduse
01.04.2020	teooria ja auditi tulemuste analüüs	ettevõtted omavad väga mitmeid erinevaid ressursse, kompetentse ja teadmisi. Tulemuslikkuse saavutamiseks on vajalik keskenduda olulisematele
05.04.2020	kokkuvõte	äriühingute võimuses on tulemuslikkuse saavutamine

Lisa 2. Intervjuu küsimused

Intervjuude toimumise ajad: 12. veebruar 2020 – 11. märts 2020

Intervjuude vastajad: LEDVANCE Eesti kontori juhataja, Soome ja Baltikumi müügidirektor, *NORDIC*-regiooni tegevjuht

Intervjuude läbiviija: Simo Lindmaa

Nr	Küsimus
1.	Kuidas jäite rahule eelmise aastal ettevõtte tulemustega? (käive, turuosa jne)
2.	Millised tulemused teie arvates annavad kõige parema ülevaate sellest kuidas ettevõttel läks?
3.	Kas ettevõtte omanikud on rahul saavutatud tulemustega?
4.	Millises äris ettevõtte täna tegutseb, ehk mis on LEDVANCE'i missioon?
5.	Milline on ettevõtte visioon ehk strateegiline eesmärk?
6.	Kas teie arvates on ettevõtte visioon, missioon ja väärtused mõistetavalt sõnastatud?
7.	Millised on ettevõtte eesmärgid?
8.	Millised on ettevõtte strateegiad täna? Millist strateegiat rakendatakse?
9.	Kuidas te viite korporatiivtasandi strateegiat ellu ja mil viisil te seda kontrollite?
10.	Kuidas väljenduvad strateegilise juhtimise põhimõtted teie igapäevatoos?
11.	Kas juhatus on selleks välja töötanud tegevuskava või protsessid?
12.	Kui palju kaasatakse kesk- ja madalama astme juhte strateegiliste otsuste tegemise protsessi?
13.	Kas strateegiliste otsuste tegemisel on arvestatud keskkondlike teguritega?
14.	Millised üldised väliskeskkonna tegurid, mis mõjutavad ettevõtet täna?
15.	Mis jõud mõjutavad enim konkurentsi?
16.	Milline on ettevõtte positsioon turul võrreldes konkurentidega?
17.	Kas ettevõtte struktuur toetab püstitatud eesmärkide täitmist? Mis peaks olema teisiti?
18.	Millised on ettevõtte inimressursside koolitamise, värbamise põhimõtted?
19.	Mis motiveerib inimesi töötama teie ettevõttes? Kuidas te seda kasvatate?
20.	Kui suurel määral panustab ettevõtte teadus- ja arendustegevusse?
21.	Millisel tasemel on ettevõttes protsessijuhtimine? Kas protsessid on kirjeldatud, arusaadavad ja kõigile kättesaadavad?
22.	Millised on ettevõtte finantseesmärgid?
23.	Kas finantseesmärgid on seotud missiooni, visiooni ja poliitikatega või tulenevad need lihtsalt eelarvest?
24.	Kus kohas näete ettevõtet viie aasta pärast?

Lisa 3. Intervjuude kokkuvõte

Hinnang ettevõtte hetkeolukorrale: Hinnang on ettevõtte hetkeolukorrale hea, ettevõtte müügitulemustega jäädi rahule. *NORDIC*-regioonis reaalkäibekasvu ei olnud, see tähendab, et turuosa juurde ei võidetud. Selline situatsioon vastab üldisele turu arengule ja jäädi rahule. Kasuminumbrite saavutamises oldi efektiivsemad ja suudeti kasumit kasvatada. Eestile seatud finantseesmärke ei täidetud ja oldi müügikontori juhataja arvates tuletatud teistel turgudel avaldunud riski hajutamisest. Eestis hoitakse väga tugevat turupositsiooni, hinnanguliselt moodustab LEDVANCE Eesti valgustustehnika ärist 7–9% ja lisa turuosa hõivamine on ülemäära kulukas. Müügidirektori arvates oli see üks parimaid aastaid, kuna efektiivsust parandati ja kulud saadi kontrolli alla. Turuosa hõivamine ei saa ja tohi tulla kasumi arvelt, kasv peab olema orgaaniline. Eesti valgustustehnika maht on kõige väiksem võrreldes Soome ja Baltikumiga. Tulemuslikkuse hindamisel on regiooni tegevjuhi arvates esmatähtis kasum, et kasumit kasvatada peab kasvatama müügikäive ja võimalus on kasvada koos turumahuga, kuid kasumlikum on kasvada turust kiiremini ja võtta ära konkurentidelt turuosa. Neljanda aspektina on oluline toodete struktuur, mida klientidele pakutakse.

Strateegiline positsioon: Ettevõttel ei ole olnud 20 aastat selgesõnalist missiooni, siinkohal peab müügidirektor silmas OSRAM-i ajast peale, kuna müügidirektor liitus LEDVANCE'iga alates selle ettevõtte loomisest. Ettevõtte uut strateegiat esitleti 2020 aasta algusest, mistõttu on konkreetse definitsiooni andmine raskendatud. Müügidirektori arvates tuleks luua enda jaoks nendes asjades suurem selgus, neid on muudetud viimasel ajal mitu korda. Ettevõtte visiooniks on olla globaalsel tasemel juhtivaks valgustustehnika tootjaks. Strateegiline eesmärk on olla kliendile lähedal, see on põhjus miks ollakse kontoritega mitmetes riikides kohal. LEDVANCE on logistikaahel enda emaettevõttele, emaettevõtte on üks suurimaid valgusdioodide tootjaid Hiinas. Eesti kontori juhi arvates toetuvad visioon, missioon ja poliitika finantseesmärkidele.

Ettevõtte juhtimine: Ettevõtet juhitakse väga dünaamiliselt. Katsetatakse erinevaid mudeleid ja kui asi ei tööta, siis sellega ei jätkata. Sarnast põhimõtet on ka rakendatud ettevõtte tippjuhtkonnas, kus on välja vahetatud peaaegu kogu tippjuhtkond. Ettevõtte muutused on väga kiired, samuti toimuvad pidevad struktuurimuudatused regioonides. Ettevõtte on väga hea juhtkonnaga, tugevas positsioonis ja tasakaalus.

Väliskeskonnast tingitud ohud: Väliskeskonnast tulenevad ohud on ühtlasi ka võimaluseks. Koroonaviirus – inimesed ei saa Hiinas tehastesse tööle ja logistikaahelad on piiratud. Tehnoloogia, milles ettevõtte tegutseb on väga kiiresti muutuv ja survestab ettevõtet järjepidevatele muutustele. Tugev konkurentsituatsioon võitlemaks odava impordiga. Suurt mõju avaldab ka traditsiooniliste valgusallikate üleminek LED-tehnoloogial põhinevatele toodetele. Turge mõjutab samuti turgude finantsolukord ehk see, millises mahus turge rahastatakse. Peamine on tehnoloogia areng tootepõhiselt kui ka müügitehnoloogia areng, näiteks veebikaubandus. Toote elutsükkel on läinud väga lühikeseks ja tootmine ei nõua enam väga suuri tehaseid. Igal aastal tullakse välja uue ja efektiivsema tootega, mis omakorda on odavam kui eelmine mudel. See on väga omane elektroonikatööstusele, milles ka täna valgustustehnika tootjad tegutsevad. Tootmine on viidud Hiina ja sellest tulenevalt on muutustele reageerimise aeg pikem, 4 – 6 kuud, mis eeldab väga head prognoosimist.

Väliskeskonnast tulenevad võimalused: Tehnoloogia arengu tulemusena minnakse üle efektiivsetele valgusdiodidele. Keskendutakse kommunikatsioonimaatriksi arendamisele, mis hõlmab endas informatsiooni vahetamist paigaldusettevõtete ja lõpptarbijatega. Võimalusena nähakse keskendumist juhtimis- ja ühilduvussüsteemidele. Võimalust nähakse ka targa kodu lahendustes ehk kodu automatiseerimises erinevate kaasaegsete lahendustega, mis omakorda eeldab juhitavaid lampe, valgusteid ja teisi süsteeme. Olulist mõju avaldab LED-tehnoloogia arengust tingitud võimalus toota üha soodsamalt, mistõttu komponentide hinnad langevad ja valmistooted on taskukohased suurele osale inimestest. Veebikaubandus on see, mis annab suure võimaluse kui teha seda paremini kui konkurendid teevad. Samuti nähakse ühe võimalusena *retail* ja *trade* tootegruppide ühildumist, kui ehituskauplused suudaksid seda piisavalt hästi juhtida. Ehituskaupluste lahtiolekuajad on oluliselt pikemad kui hulгимüügiettevõtted. Mis pakuvad tooteid professionaalidele. Üha populaarsema on valgustuse kasutamine inimese heaolu parandamiseks, tänased tehnoloogiad seda võimaldavad, kuid see on tuleviku teema.

Ettevõtte konkurentsituatsioon: Ettevõtte on Eestis üks turuliidreid ning tavaliselt üritatakse LEDVANCE'i turupositsiooni ära võtta, kuid pikemas perspektiivis pole see realiseerunud. Uute turule sisenejate oht on madal, väikseid iduettevõtteid tekib juurde, kuid samamoodi kaotavad suuremad enda turuosa. Igapäevaselt tuleb kokku puutuda odava ja kehva kvaliteediga importtoodetega, mis surub hindasid alla. Hetkel hinnatakse ostjate mõjuvõimu pigem väikseks, kuid tulevikus võib see olla teema mida sisulisemalt käsitleda. Asendustoodete oht on suur, sest paljudel tootjatel on sarnase välimuse ja tehniliste parameetritega tooted olemas. Keskendumine

erinevale kui konkurendid on üks võimalus turupositsiooni tugevdamiseks. Näiteks toodete või tootegruppidele selgelt eristuva struktuuri loomisega.

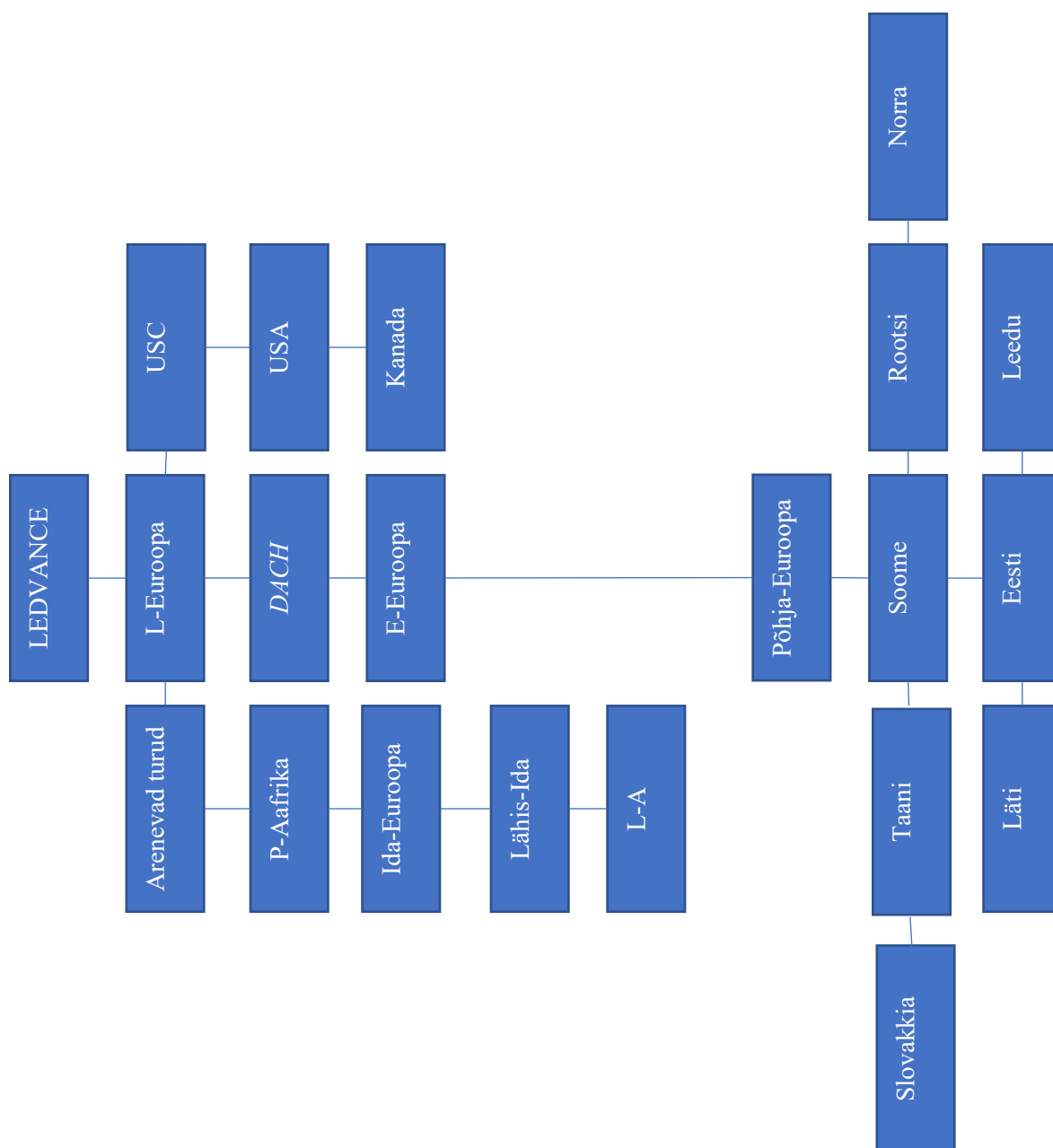
Ettevõtte sisekeskkonnast tugevused: Tooteportfell on hajutatud tarbija ja profitoodete turu vahel. Ettevõtte emaettevõtte on üks suuremaid valgusdiodide tootjaid Hiinas, see tagab ettevõttele võimaluse piisavalt konkurentsivõimeliste hindadega toodete tootmiseks. Seotus valgustidiodide tootmisega annab võimaluse innovaatiliste toodete tootmiseks. Ettevõtte on dünaamiline ning suudab reageerida väliskeskkonnas aset leidvatele muutustele. Mastaabiefektiga suudetakse hoida kindlalt ettevõtte turuosa. Otselepingutega on kaetud Eestis 80% hulgimüügi turust ja jaeklienditurg kaetakse terviklikult. Ettevõtet struktuur toetab püstitatud eesmärkide täitmist, kui midagi ei tööta, siis viiakse koheselt muutus sisse. Ettevõtte logistikaahel on üks tugevamaid. Ettevõtte pakub arenguvõimalusi enda töötajatele ja piiranguid selles osas ei ole. Kõigil töötajatel on võimalik kaasa rääkida otsustamise protsessis läbi enda juhtide või töögruppide, mis on vastutavad konkreetse tootegrupi arengu eest. Ettevõtte toimib kui üks suur pere. LEDVANCE omab suurt kompetentsi valgustustehnika tootmise alal, mistõttu on oluline kasvatada kasutajate teadmist kvaliteetsest valgusest ja valgustuslahendustest. Tooteportfelli selge struktureerimine, odavamad tooted riiulimüügiks ja parema kvaliteediga projektidesse. Projektiäri keskendumine on suur võimalus kuna hulgimüüjad müüvad 80% ulatuses projektidesse ja 20% ulatuses riiulist. Arenduskeskused paiknevad Hiinas, Euroopas ja Ameerikas.

Ettevõtte sisekeskkonnast tulenevad nõrkused: OSRAM-i ettevõttest välja kasvades tuli suur osa kultuuri eelmise põlvkonna ärimudelit kaasa. OSRAM-i aegadel tegutseti turuliidri positsioonis, konkurente oli sisuliselt neli ja LEDVANCE sisenes absoluutsesse konkurentsi, kus on konkurente neli tuhat. Töötajad tõid kaasa töökultuuri, kuid see ei toetanud antud kaasaegset valgustitööstust. See on olnud takistuseks, kuid tänaseks on tehtud juba väga palju muudatusi ning muutunud dünaamiliseks. Traditsiooniliste valgusallikate äris oli toote elukaar 30 aastat, LED-tehnoloogial põhinevatel toodetel sisuliselt 1 aasta. Traditsiooniliste valgusallikate osa tänases äris on suur ja üleminek uuele tehnoloogiale avaldab negatiivset mõju finantstulemustele. Ettevõttel ei ole kirja pandud kõik protsessid, peamised protsessid on kirjeldatud ja kättesaadavaks tehtud, kuid selle osa suurendamine tuleks ettevõttele kasuks.

Ettevõtluskeskkonna edutegurid: Valgustustehnika ärikeskkonnas edukaks olemiseks peab ettevõttel olema väga hea logistikaahel. Tagamaks õiglast hinda peab olema juurdepääs komponentidele. Toote elutsüklil on läinud väga lühikeseks, mistõttu tuleb tegeleda pideva

tootearendusega, et pakkuda uusi tooteid. Tagamaks toodetele müügimaht, peab toode vastavama turuhinnale. Oluline on ettevõtte suurus, mastaabisäästuga tagatakse konkurentsivõime. Teadmised ja juurdepääs turuinfole.

Lisa 4. LEDVANCE'i geograafiline struktuur



Allikas: LEDVANCE siseveeb (2020); autori koostatud

Lisa 5. Tööstusharu analüüsi kokkuvõte

Edutegurid	Kaal	LEDVANCE hinnang	LEDVANCE kaalutud tulemus	SIGNIFY hinnang	SIGNIFY kaalutud tulemus
Tootearenduse võimekus	0,25	2,0	0,50	2,0	0,50
Logistikaahel	0,20	4,0	0,80	3,0	0,60
Turu nõudmistele vastavad tooted	0,30	3,0	0,90	3,0	0,90
Ärivarustik	0,10	3,0	0,30	4,0	0,40
Ettevõtte juhtimise dünaamilisus	0,15	3,0	0,45	2,0	0,30
KOKKU	1,00		2,95		2,70

Edutegurid	Kaal	ROBUS hinnang	ROBUS kaalutud tulemus	NORTHCLIFFE hinnang	NORTHCLIFFE kaalutud tulemus
Tootearenduse võimekus	0,25	1,0	0,25	2,0	0,50
Logistikaahel	0,25	1,0	0,20	3,0	0,60
Turu nõudmistele vastavad tooted	0,30	2,0	0,60	2,0	0,60
Ärivarustik	0,10	1,0	0,10	1,0	0,10
Ettevõtte juhtimise dünaamilisus	0,15	2,0	0,30	3,0	0,45
KOKKU	1,00		1,45		2,25

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

Lisa 6. Väliskeskonna faktorite analüüsi kokkuvõte (EFAS)

	Faktorid	Kaal	Hinnang	Kaalitud tulemus	Kommentaar
võimalused					
O1	pandeemia	0,01	3	0,03	parem positsioon konkurentidest
O2	töö tervishoiu tasakaal	0,04	5	0,20	inimesekeskne valgustus
O3	euroopa roheline kokkulepe	0,03	5	0,15	moderniseerimislahenduste vajadus
O4	digitaal tehnoloogia areng	0,06	4	0,24	ühilduvad tooted
O5	teadlikum tarbimine	0,04	3,5	0,14	nõudlus efektiivsemate toodete järele
O6	intellektuaalomandi kaitse	0,01	2,5	0,03	ettevõtte võimalus kaitsta enda uusi tooteid konkurentide eest
O7	targa kodu lahendused	0,05	3	0,15	juhivad valgustid ja lambid
O8	kliendikeskus	0,03	4	0,12	eelistatud partner
O9	veebikaubandus	0,05	3	0,15	lisa müügikanal toodete turustamiseks
O10	LED-tehnoloogia areng	0,07	5	0,35	valgustuses LED-tehnoloogiale üleminek
O11	madal hinnaootus	0,03	3	0,09	kvaliteetsete valguse olulisuse tähtsustamine
O12	valgustustehnika täislahenduste vajadus	0,06	3	0,18	kogu vajaminev ühest kohast
O13	kommunikatsioonivõrgustiku laiendamine	0,04	2	0,08	infovahetus paigaldajate ja lõpptarbijatega
ohud					
T1	pandeemia	0,02	3	0,06	tootmise seiskumine, logistikahela katkemine, kulude kasv

	Faktorid	Kaal	Hinnang	Kaalitud tulemus	Kommentaar
T2	kliima soojenemine	0,01	3	0,03	investeeringute vajadus keskkonnahoiuks
T3	majanduskeskkonna halvenemine	0,04	3	0,12	müügitulu vähenemine
T4	poliitiline olukord	0,01	1	0,01	sõjaline sekkumine
T5	vabakaubandus	0,05	3	0,15	kontrollimatu kauba import välisriikidest
T6	loodust säästivate lampide keelustamine	0,06	5	0,30	müügitulu vähenemine
T7	tollitariifid	0,01	2	0,02	kulude suurenemine
T8	turumahu piiratus	0,05	3	0,15	turuosa kasvatamise hind kulukas
T9	andmekaitse, seadmete turvalisus	0,01	1	0,01	nõuete karmistumine kasutajaandmete turvalisusel
T10	veebikaubandus	0,04	2	0,08	konkurentsi tihenemine
T11	LED-tehnoloogia revolutsioon	0,06	2	0,12	tootmistehnoloogia avatud juurdepääs, ei vajata tootmiseks suuri tehaseid
T12	muutused müügiahelas	0,04	2	0,08	konkurendid kasutava otsemüügi võimalusi
T13	konkurendid	0,04	2	0,08	tihe konkurentsituatsioon avaldab mõju toote hindadele
T14	klientide madal hinnaootus	0,04	3	0,12	klientide järjest suurenev vajadus madalatele hindandele avaldab negatiivset mõju toote kvaliteedile
	KOKKU	1,00		3,24	

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

Lisa 7. Sisekeskkonna faktorite analüüsi kokkuvõte (IFAS)

	Faktorid	Kaal	Hinnang	Kaalitud tulemus	Kommentaar
tugevused					
S1	kompetentsid	0,05	4,5	0,23	100 aastat kogemust
S2	eelistatud partner	0,04	4	0,15	koostöölepingud
S3	sisekoolitused	0,05	3	0,15	järjepidev töötajate koolitamine
S4	globaalne ettevõte	0,06	4	0,25	juurdepääs infole
S5	ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 50001,	0,05	3	0,15	kõrged standardid
S6	kombineeritud logistikaahel	0,06	4	0,25	mere-, lennu- ja maismaatransport
S7	lojaalsed töötajad	0,04	4	0,15	madal kaadrivoolavus
S8	hea töökeskkond	0,05	3	0,15	ohutu, turvaline ja kaasaegne töökeskkond
S9	kohalikud müügiesindused	0,06	3	0,19	lokaalne müügitugi
S10	jätksuutlik tootearendus	0,06	5	0,32	jätksuutlike, efektiivsete, pika eluaega, inimesekesksete toodete arendamine.
S11	juurdepääs toorme	0,05	4	0,20	LEDVANCE kuulub MLS-ile
S12	turule vastavad tooted	0,06	5	0,32	lambid, valgustid, juhtimissüsteemid
nõrkused					
W1	toodete valmistamiseks kasutatakse alltöövõtjaid	0,05	3	0,15	konkurentidel juurdepääs tootmisahelale
W2	tootmisüksused asuvad Hiinas	0,01	2	0,03	logistikakulud on suured ja haavatavad kriisidest

	Faktorid	Kaal	Hinnang	Kaalitud tulemus	Kommentaar
W3	rebränding	0,05	3,5	0,18	suured kulud kommunikatsioonil ja turundustegevusel
W4	globaalne ettevõte	0,01	2	0,03	turupõhine toodete diferentseerimine keerukas
W5	restruktureerimine	0,04	2	0,08	toimuvad pidevad ettevõttesisesed muudatused
W6	organisatsioonikultuuri ülekandumine	0,04	5	0,19	OSRAM-i kultuur kandus LEDVANCE'i üle
W7	traditsiooniliste lampide suur osakaal müügist	0,06	5	0,32	müügitulude vähenemine
W8	kõik protsessid pole kirjeldatud	0,04	4	0,15	täieliku ülevaate puudumine
W9	kaubamärkide mitmekihilisus	0,01	3,5	0,04	klientides segadus tegeliku tootja osas
	KOKKU	1,00		3,81	

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

Lihtlitsents lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ja reprodutseerimiseks

Mina, Simo Lindmaa,

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
TULEMUSLIKKUSE PARENDAMINE STRATEEGILISE JUHTIMISEGA ETTEVÕTTE
LEDVANCE NÄITEL, mille juhendaja on Mike Franz Wahl,

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja elektroonilise avaldamise eesmärgil, sealhulgas
TTÜ raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja
lõppemiseni;

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

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

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta kolmandate isikute intellektuaalomandi ega
isikuandmete kaitse seadusest ja teistest õigusaktidest tulenevaid õigusi.