

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Reimo Narva

**ETTEVÕTTE TULEMUSLIKKUSE KASVATAMINE  
STRATEEGILISE JUHTIMISE TÄIUSTAMISE KAUDU  
STOKKER AS NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava TAKM02/12

Juhendaja: Mike Wahl, PhD

Tallinn 2019

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 11715 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Reimo Narva .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 180647TAKM

Üliõpilase e-posti aadress: reimo.narva@gmail.com

Juhendaja: Mike Wahl, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

## SISUKORD

ABSTRAKT .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. STRATEEGILINE JUHTIMINE JA TULEMUSLIKKUSE KASVATAMISE TEOREETILISED VÕIMALUSED .....	8
1.1.  Strateegia ja strateegilise juhtimise olulisus ettevõtte eesmärkide täitmisel .....	9
1.2.  Strateegiline audit .....	17
1.3.  Teisi tulemuslikkuse kasvatamise teoreetilisi käsitlusi.....	18
2.  STOKKER AS STRATEEGILINE AUDIT .....	21
2.1.  Andmete kogumise meetoodika ja analüüs .....	21
2.2.  Ülevaade ettevõttest AS Stokker .....	22
2.3.  Stokker AS tulemused ja hetkeolukord .....	24
2.4.  Stokker AS omanikkond ja juhtkond.....	29
2.5.  Väliskeskkonna analüüs.....	30
2.6.  Sisekeskkonna analüüs .....	36
2.7.  Strateegiliste faktorite analüüs - SWOT .....	41
2.8.  Strateegilised alternatiivid ja soovituslik strateegia.....	44
2.9.  Strateegia teostamine .....	46
2.10.  Strateegia hindamine ja kontroll .....	47
2.11.  Auditi järeldused ja ettepanekud .....	48
KOKKUVÕTE .....	51
SUMMARY .....	54
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	57
LISAD .....	60
Lisa 1. Stokker AS struktuur .....	60
Lisa 2. Konkurentide võrdlustabel, Stokker konsolideerimata.....	61
Lisa 3. Intervjuu Stokker AS juhatuse liikmega.....	62

## **ABSTRAKT**

Tänapäeva kiirelt muutuv ja konkurentsitihe maailm pakub ettevõtetele püsima jäämiseks ja edu saavutamiseks hulganisti väljakutseid. Suurt rolli ettevõtete edulugudes mängib strateegiline juhtimine. Paljud ettevõtted on võimelised tagama häid majandustulemusi lühiajaliselt, kuid ilma õige strateegiata on edu saavutamine pikas perspektiivis väga keeruline.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada uuritava ettevõtte, AS Stokkeri, tulemuslikkust mõjutavad strateegilised faktorid ja pakkuda välja lahendusi strateegilise juhtimise parendamiseks, mille eesmärgiks on tagada ettevõtte tulemuslikkuse kasv ja eesmärkide saavutamine nii lühi- kui pikaajalises perspektiivis.

Püstitatud eesmärkide täitmiseks teostas autor AS Stokkeri strateegilise auditi, kus hindas ettevõtte hetkeolukorda, sise- ja väliskeskkonna tegureid ning esitas omapoolsed ettepanekud organisatsiooni tulemuslikkuse kasvatamiseks.

Magistritöö tulemusena võib autor kinnitada, et kuigi AS Stokker on heal järjel olev ettevõtte, vajab tema strateegiline juhtimine kindlasti suuremat tähelepanu, kui eesmärgiks on kasvatada tulemuslikkust. Teostatud strateegiline audit ja autori ettepanekud on praktilise väljundiga uuritud ettevõttele ja selle juhtidele.

Võtmesõnad: strateegia, strateegiline juhtimine, strateegiline audit, strateegilise juhtimise täiustamine, tulemuslikkuse kasvatamine

## SISSEJUHATUS

Tänapäeva elanikkonna elutempo on kiirem, kui kunagi varem. Maailm muutub iga päevaga ning puutumata ei jää ka ärimaailm ja ettevõtlus. Ettevõtlus aitab lahendada ühiskonnas tekkivaid probleeme ja see annab võimaluse teenida kasumit. Kuna maailm on pidevas muutumises, muutuvad ka probleemid ja võimalikud lahendused nendega toime tulemiseks. Edukaks saavad vaid need, kes suudavad kiirelt muutuva maailmaga kaasas käia ja pidevalt uusi lahendusi leida. Kunagi varem pole muutumine olnud eluks nii vajalik kui tänapäeval (Whitmore, 2009). Sellises olukorras on muutunud eluliselt vajalikuks hetkeolukorra analüüsimine läbi õigete juhtimismudelite ja –teooriate kasutamise ning uute võimaluste pidev otsimine ja rakendamine. Strateegiline analüüs aitab ettevõttel leida sobiliku strateegia eesmärkide täitmiseks, arvestades sisekeskkonna tugevuste ja nõrkuste ning ka väliskeskkonna ohtude ja võimalustega.

Magistritöö teemaks valis autor AS Stokkeri tulemuslikkuse uurimise ja selle parandamise võimaluste otsimise läbi strateegilise auditi koostamise ning uue ja efektiivsema strateegia välja töötamise. Uurimisobjektiks valis töö autor AS Stokkeri, kuna töötab antud ettevõttes tootejuhina ja huvitub selle ettevõtte arenemisvõimalustest.

AS Stokker on Eesti kapitalil põhinev tööriistade ja rasketehnika kaubandusega tegelev ettevõtte, mis tegeleb kolmes Balti riigis – Eestis, Lätis ja Leedus. 2018. aastal tehti ka esimesed sammud Soome turule sisenemiseks. Selleks omandas AS Stokker 49% Soome ettevõttest Teräosa FI OY, mis tegeleb aia- ja metsatehnika hulgimüügiga. Järgmise kolme aasta jooksul omandab Stokker 100% antud ettevõttest. AS Stokker näitas kiiret kasvu kuni viimase ülemaailmse majanduskriisini aastal 2007. 2008-2009 olid rasked ajad paljudel ettevõtetel kaasa arvatud AS Stokkeril, kus teeniti kahjumit. Maailmamajandus taastus aastaks 2011 ja alates sellest ajast ei ole Stokker AS nädanud müügitulu kasvu. Ka ettevõtte tulemuslikkus on olnud viimaste 7 aastat jooksul langustrendis. Stokker AS omanikud leiavad, et organisatsioon areneb õiges suunas, kui kasvab kasum, varude tasuvusaste ja müügikasum töötaja kohta. Kuna need kriteeriumid ei ole täidetud ja tulemuslikkus on langustrendis, siis ettevõtte areng ei ole kooskõlas korporatsiooni omanikkonna ootustega.

Selleks, et saavutada omanikkonna eesmärgid, parandamaks ettevõtte tulemuslikkust, on vajalik analüüsida ettevõtte strateegilist juhtimist, seda mõjutavaid faktoreid ja leida võimalusi rentaabluse kasvatamiseks. Sellest lähtuvalt on käesoleva töö keskseks **uurimisküsimuseks: kuidas parendada AS Stokkeri strateegilist juhtimist, et kasvatada ettevõtte tulemuslikkust?**

Eesmärgi saavutamiseks ja uurimisküsimusele vastuse leidmiseks on püstitatud järgmised ülesanded:

- välja selgitada strateegia ja strateegilise juhtimise seotus ettevõtte tulemuslikkusega
- analüüsida Stokker AS hetkeolukorda ja majandustulemusi
- välja selgitada Stokker AS olulised strateegilised faktorid ja leida võimalus nende kasutamiseks ettevõtte tulemuslikkuse kasvatamisel

Uurimisküsimusele vastuse leidmiseks kasutab autor kombineeritud uurimismeetodit. Vajalike andmete kogumisel on kasutatud erinevaid tehnikaid: avatud küsimustega intervjuud, osavõttev ja avalik vaatlus ning dokumendianalüüs. (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, lk 132) Saadud andmete põhjal teostab autor strateegilise analüüsi, mis annab ülevaate hetkel valitsevast olukorrast ettevõttes ja aitab leida vastust uurimisküsimusele. Magistritöö raames teostatud strateegiline audit aitab paremini mõista tähelepanu vajavaid strateegilisi tegureid ja pakub välja võimalusi strateegiliste protsesside parendamiseks ja seeläbi ettevõtte tulemuslikkuse ja väärtuse kasvatamiseks.

Magistritöö on jagatud kaheks osaks. Esimeses peatükis tutvustab autor strateegia ja strateegilise juhtimise teoreetilisi käsitlusi ning kirjeldab nende potentsiaalset mõju ettevõtte tulemuslikkusele. Peatükk sisaldab erinevaid teoreetilisi sisukohti strateegia ja strateegilise juhtimise kohta. Samuti on esimeses töö osas kirjeldatud strateegilise auditi olemust ja olulisust. Magistritöö teises peatükis teostab autor AS Stokkeri strateegilise auditi. Selle raames annab autor ülevaate uuritavast organisatsioonist, kirjeldab hetkeolukorda ja määratleb uurimisküsimuse asjaolud, analüüsib ettevõtte sisemisi tugevusi ja nõrkuseid, väliseid ohte ja võimalusi, missiooni ja visiooni sobilikkust ja võimalikke uusi strateegiaid aitamaks leida vastust uurimisküsimusele. Töö ühtsuse saavutamiseks, kasutab autor AS Stokkeri asemel nime Stokker. Töö kirjutamisel on kasutatud APA viitamissüsteemi.

Magistritöö eesmärgiks leida üles strateegilised faktorid, mis vajavad rohkem tähelepanu ettevõtte arengu suunamisel ja tulemuslikkuse parandamisel. Ning arvestades neid tegureid, koostada uus

strateegia, mis aitaks saavutada Stokkeri AS eesmärgid ja parandada tulemuslikkust. Magistritöö toob välja ettevõtte nõrgad kohad ja pakub välja võimalikke lahendusi nende mõju vähendamiseks. Samuti leiab autor uurimustöö raames üles Stokkeri tugevad kohad, mida paremini ära kasutades on võimalik Stokkeri AS tulemuslikkust parandada ja rentaablust kasvatada.

Antud magistritöö on kasulik eelkõige uuritavale ettevõttele, kuna varasemalt ei ole AS Stokkerile sellist põhjalikku strateegilist auditit teostatud. Antud töö lõpptulem annab kasulikke näpunäiteid eesmärkidele suunatud strateegiate koostamiseks ja elluviimiseks ning sellest on kasu nii ettevõtte omanikkonnale, juhtkonnale kui ka kogu töötajaskonnale.

Autor soovib tänada oma juhendajat Mike Wahli, kes oli abiks käesoleva magistritöö valmimisel.

## **1. STRATEEGILINE JUHTIMINE JA TULEMUSLIKKUSE KASVATAMISE TEOREETILISED VÕIMALUSED**

Tänases maailmas, kus elutempo on kiire ja informatsioon kõigile kergesti kättesaadav, on konkurents muutunud palju tugevamaks kui varem. AS Stokkerile pandi alus ajal, mil turul oli nõudlust kuid puudusid pakkujad. Veerandsada aastat hiljem on pilt turul kardinaalselt erinev: pakkujaid on palju ja konkurents tihe, mis mõjutab ka ettevõtete tulemuslikkust. Et mitte võidelda konkurentidega on W. Chan Kim ja Renée Mauborgne välja töötanud „Sinise ookeani strateegia“ teooria, mis näeb ette uue konkurentsivaba turu loomist. „Sinine ookean“ on koht, kus puudub konkurents. Näiteks Chrysler 1984. aastal pankrotiäärel olles lõi „Sinise ookeani“ hakates tootma mahtuniversaal kerega autosid. Ükski teine autotootja ei näinud sellisel tootel sel ajal potentsiaali ja Chrysler sai konkurentsivabalt tegutseda. (Chan Kim & Mauborgne, 2015, lk 230-231) Oluline on mõista, et sinise ookeani loomine on dünaamiline protsess, kus tuleb olla pidevas muutumises, et mitte jalgu jääda jäljendajatele. Protsessid, mis täna toovad edu tänasel turul, ei pruugi seda teha tulevikus. Jätkusuutlikuse tagamiseks peab ettevõtte muutma ka protsesse, et vastata uute ja muutuvate turu vajadustele. (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2015, lk 39-40) Tulemuslikkuse kasvatamisel on peale eristumise väga suur roll ka strateegiatel ja strateegilisel juhtimisel. Õiged strateegiad õigetel ajahetkedel aitavad tugavdada konkurentsieelist ja kasvatada ettevõtet. Ants Aamer on öelnud, et strateegiline juhtimine peab kuuluma iga organisatsiooni tegevuste hulka ja olema juhtimise oluliseks koostisosaks, sest kaasaegsete organisatsioonide edu saab põhineda ainult keskkonna- ja konkurentsitingimuste muutusi kiiresti arvestaval juhtimisel. Et mitte kaotada juhtimisvigade tõttu oma edumaad ja aega, on konkurentsimaajanduses vajalik organisatsiooni strateegiliselt juhtida, kusjuures on regulaarselt vaja kooskõlastada juhtimisprioriteedid ja –praktika. (Aamer, 1998)



## 1.1. Strateegia ja strateegilise juhtimise olulisus ettevõtte eesmärkide täitmisel

Strateegia termin on pärit Vanast-Kreekast, kus see kirjeldas sõjalist plaani vaenlase alistamiseks. Majandusse tõid strateegia mõiste tuntud matemaatikud J. Von Neumann ja O. Morgenstern pärast II maailmasõda. Strateegia käsitlusi on palju ning teadlastel puudub strateegia mõiste osas üksmeel. Üks lihtsamaid definitsioone kõlab nii: „Strateegia on pikaajaliste eesmärkide, nende saavutamise põhiteede ja tegevuspõhimõtete kogum, mis on organisatsiooni arengu juhtimise aluseks.“ (Leimann J. O., 1987, lk 25-28) Hugh Macmillan on aga defineerinud strateegiat järgmiselt: „Strateegia on ideed ja tegevused tuleviku loomiseks ning kindlustamiseks.“ Igor Ansoff, keda kutsutakse ka strateegilise juhtimise isaks, on kirjeldanud strateegiat kui reeglit, mille järgi tehakse otsuseid. (Macmillan, 2000, lk 14) Strateegia koostamise ja selle järgmise eelduseks on aga selge eemärk, kuhu soovitakse jõuda. Harvard Business School'i professori Alfred Chandler arvamusel on see üks olulisemaid komponente strateegia kavandamisel. (Chandler, 1962, lk 23) Ettevõtte omanikkonnal peab olema nägemus sellest, milline peaks tulevikus olema ettevõtte väärtus, oodatav omanikutulu või ettevõtte kuvand. Omanike ambitsioone ja eesmärke saab näiteks kõige paremini väljendada järgmistes numbrilistes näitajates (Rihvk, 2017; Wheelen & Hunger, 2012; Alas, 2005):

- ettevõtte väärtus;
- nõutud dividendid;
- EBITDA ehk kasum enne intresse, makse ja kulumit;
- lisandväärtus töötaja kohta;
- netomüük;
- varade või müügitulu kasv.

Strateegia on abivahend pikaajaliste seatud eesmärkide saavutamiseks. Paljud ettevõtted on võimelised tagama häid majandustulemusi lühiajaliselt, kuid ilma õige strateegiata on edu saavutamine pikas perspektiivis väga keeruline. Strateegia sisaldab ideid ja tegevusi tuleviku loomiseks ja kindlustamiseks.

1987. aastal töötas juhtimise ekspert Henry Mintzberg välja 5 erinevat definitsiooni strateegiale, sest oli tõdemusel, et kuigi oli olemas ühene tähendus strateegiale, siis sellest ei piisanud ja mõistet strateegia kasutatakse erinevatel viisidel juba pikka aega. Ta töötas välja 5P mudeli selgitamiseks

erinevaid lähenemisi strateegiale. Ülevaate sellest annab alljärgnev autori koostatud tabel. (Mintzberg, 1987)

Tabel 1. Mintzbergi 5P mudel

Strateegia variatsioon	Selgitus
Strateegia kui plaan ( <i>plan</i> )	Planeerimine on strateegia oluline osa. See on lihtne ja loomulik viis organisatsiooni igapäevasel juhtimisel, kuid planeerimine üksinda ei ole veel strateegia. Selleks on vajalikud ka ülejäänud 4P-d.
Strateegia kui võtte ( <i>ploy</i> )	Mintzberg leiab, et strateegia parandamiseks võib kasutada erinevaid võtteid, et konkurente mõjutada, suunata või häirida. Näiteks võib ettevõtte osta kokku patente vaid selleks, et konkurendid ei saaks selle konkreetse tootega turule tulla. Sellisel juhul ei ole tegemist plaaniga antud toodet ise müüma hakata, vaid hoopis kavala võttega konkurente mõjutada.
Strateegia kui mudel või muster ( <i>pattern</i> )	Strateegiat ei saa defineerida vaid kui plaani ja võtet. Strateegia definatsioon peab hõlmama ka käitumismustrit, mis viib tulemuseni. Kui plaan ja võtte on pigem suunatud tulevikku, siis muster kujuneb mineviku käitumist analüüsid. Vaadatakse, milliseid tulemusi on eelnevad otsused toonud ja vastavalt sellele kohendatakse käitumismustrit tulevikuks. Kolmanda „P“ definitsiooni järgi on strateegia järjepidevus käitumises, olgu sees siis tahtlik või juhuslik.
Strateegia kui positsioon ( <i>position</i> )	Sellisel puhul on määratakse kindlaks organisatsiooni eesmärk, millisel positsioonil soovitakse turu või konkurentide suhtes paikneda. Positsioneerida võib nii turuosa, müügitulu, kasumi või mõne muu elemendi järgi. Sellisel juhul saab strateegiast vahendaja, mis viib ettevõtte praegusest olukorrast eesmärgini. Näiteks, kui eesmärgiks on konkureerimise vältimine, siis võib olla strateegiaks niššitoote turule toomine.
Strateegia kui perspektiiv ( <i>perspective</i> )	Kui neljas strateegia definatsioon otsis võimalust organisatsiooni positsioneerida turu ja konkurentide suhtes, siis viies definatsioon keskendub ettevõtte sisekliimale. Siin mängib suurt rolli organisatsiooni missioon ja visioon. Näiteks osad ettevõtted võivad olla agressiivsed teerajajad luues uusi tehnoloogiaid ja sisenedes uutele turgudele samal ajal kui teised toetuvad kindlatele ja ennast tõestanud tehnoloogiatele ja turgudele, keskendudes pigem enda positsiooni kaitsmisele. Nende näidete puhul on tegemist kahe täiesti erineva strateegiaga.

Allikas: Mintzberg (1987), autori koostatud

Kõiki eelpool kirjeldatud strateegia vorme saab omavahel põimida ja kasutada. Mintzbergi 5 P-d kirjeldab väga hästi strateegia erinevaid vorme ja selgitab strateegia mitmekihilisust. Strateegia

erinevate variatsioonide tundmine ja mõistmine aitab ettevõttel arendada tugevat äristrateegiat, kus kasutatakse ära maksimaalselt ettevõtte tugevusi ja väliskeskkonna võimalusi. Markides on kokkuvõtlikult öelnud, et strateegia on valikute tegemise kunst. (Markides, 2000, lk 15-16) Strateegiat uurinud teadlased Donald Hambrick ja James Fredrickson on jõudnud arusaamale, et hea strateegia peab vastama nendele viiele küsimusele (Wheelen & Hunger, 2012, lk 29):

- 1) Kus äris me tahame olla aktiivsed?
- 2) Kuidas me sinna jõuame?
- 3) Kuidas me turuosa võidame?
- 4) Palju meil aega on? Millal me tahame kuhugi jõuda?
- 5) Kuidas me sellest tulu teenime?

Strateegia välja töötamine ja selle elluviimine on eduka juhtimise üks aluseid. See on abivahend ettevõtte juhtkonnale, mis aitab teha eesmärkideni suunavaid põhjendatud otsuseid, eriti kui tegemist on alternatiivsete tegevuskavadega. Ilma strateegiata on võimalik saavutada edu lühiajaliselt, kuid strateegia toetab ettevõtte arengut pikas perspektiivis. Läbimõeldud strateegia kavandamine ja elluviimine viitab organisatsiooni heale juhtimiskultuurile.

Strateegia elluviimise tööriistaks on strateegiline juhtimine, mis seisneb strateegia väljatöötamises, elluviimises, kontrollimises ja hindamises. See on laiahaardeline protsess, mille eesmärk on tagada efektiivsete strateegiatega koostamine ja elluviimine. (Alas, 2005, lk 10) Läbimõeldud strateegiline juhtimine kindlustab ettevõttele selged eesmärgid, ülevaate ohtudest ja uutest võimalustest ning tugeva turupositsiooni. (Leimann, Skärvad, & Teder, 2003, lk 11-13)

Strateegiline juhtimine on tulevikku vaatav protsess võttes arvesse ka mineviku. Ettevõtte peab õppima olema paindlik ja jälgima strateegiat, mitte jääma kinni pikaajalistesse plaanidesse. Edukas strateegilise juhtimise elluviimine nõuab organisatsioonilt muutumist õppivaks organisatsiooniks. See parandab ettevõtte tõhusust, tõstab konkurentsieelist ja võib olla ka organisatsiooni jaoks oluline strateegia osa. (Weldy, 2009, lk 59) Enamus suuri organisatsioone ei ole muutustele avatud ja olemasolevaid strateegiaid kohendatakse aja jooksul vähesel määral vastavalt turule ja majandusolukorrale. Selleks, et ettevõttel oleks eesmärkidele vastav õige strateegia nende elluviimiseks, on tihtipeale vaja välja tulla mugavustsoonist ja läbi viia suuremad muutused. Strateegia muutmiseks on vaja stiimulit, milleks võivad olla erinevad sündmused. Võimalikud stiimulid on välja toodud tabelis nr 2.

Tabel 2. Strateegia muutmise stiimulid

Stiimul	Selgitus
Uus tegevjuht	Uus juht näeb ettevõtte tegevust teise nurga alt ja aitab suunata organisatsiooni mugavustsoonist välja.
Väline sekkumine	Hankijate, koostööpartnerite või klientide poolne surve.
Oht organisatsiooni omaniku vahetuseks	Mõni teine organisatsioon võib huvituda ettevõtte ülevõtmisest.
Tulemuslikkus	Ettevõtte majandustulemused ei täida eesmärke. Müügitulu ja rentaablus ei kasva või isegi vähenevad.
Strateegilise muutuspunkti saabumine	Uute ja efektiivsemate tehnoloogiate väljatöötamine, elukeskkonna muutus või muutus klientide eelistustes.

Allikas: (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2015, lk 23-24), autori koostatud

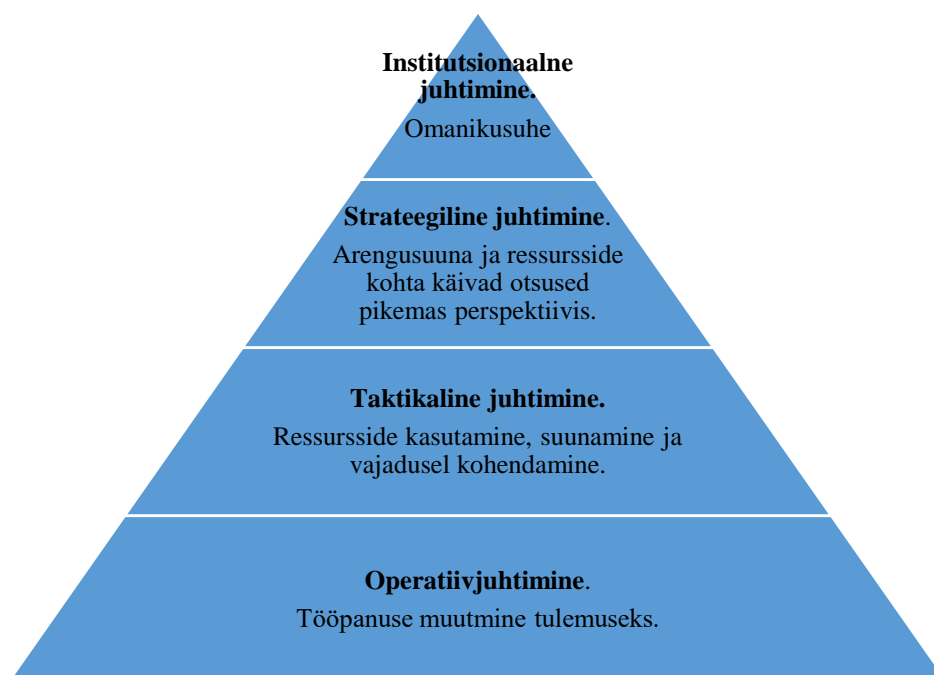
Peter Senge arvates on õppiva organisatsiooni loomise alustaladeks ettevõtte soov pakkuda igale töötajale võimalust õppida ja areneda, mis aitab omakorda õppida ka organisatsioonil kui tervikul. (Senge, 2006) Purser ja Pasmore usuvad, et õppiva organisatsiooni ehitamiseks on vajalik järgida järgmisi põhimõtteid (Purser, 1992; Alas, 2002):

- tuleb värvata kõrgemini kvalifitseeritud töötajaid, kes suudavad väljastada rohkem informatsiooni;
- tuleb olemasolevaid töötajaid rohkem koolitada ja arendada;
- tuleb kaasata rohkem ja erinevaid inimesi aruteludesse ja tööprotsesside arendamistesse;
- tuleb korraldada ajurünnakuid uute ja paremate strateegiate väljatöötamiseks;
- tuleb parandada ettevõtte sisekommunikatsiooni kasutamaks informatsiooni edastamiseks erinevaid kanaleid;
- tuleb lasta ka noortel ja väiksema kogemusega töötajatel leida lahendusi probleemidele ja välja töötada uusi strateegiaid;
- tuleb probleemide lahendamiseks kaaluda kõiki variante, ka neid, mis alguses võivad tunduda uskumatud ja sobimatud.

Autor usub, et selleks, et tänapäeva kiiresti muutuv ärimaailmas ellu jääda ja edu saavutada on organisatsioonidel hädavajalik väljuda mugavustsoonidest ja hakata sisse viima muutusi eesmärgiga areneda õppivaks organisatsiooniks. Muudatusi ei tohiks karta, vaid nendega peaks õppima koos elama ja neid enda huvides ära kasutama. „Muudatused ei pea tekitama paanikat, vaid muutuma normiks“, on öelnud ka Ameerika kirjanik ja ärijuhtimise ekspert Thomas Peters.

Strateegilise juhtimise komponendid on samad, mis juhtimise ülesanded: planeerimine, organiseerimine, eestvedamine ja motiveerimine ning kontrollimine. Erinevus seisneb vaid selles, et strateegilise juhtimise puhul keskendutakse ainult suurele pildile ja tulevikule.

Mõistmaks paremini strateegilise juhtimise olulisust tuleks vaadata kõiki nelja juhtimise taset. Roots on lahti mõtestanud kõigi nelja taseme funktsioonid. Madalamal tasemel asuv operatiivjuhtimine lähendab igapäevaseid jooksvaid juhtimisülesandeid ja on iseloomulik meeskonnajuhtidele. Järgmine tase on taktikaline juhtimine, kuhu kuuluvad valdkonnajuhid, kes tegelevad strateegiliste eesmärkide täitmise koordineerimisega oma sektoris. Oluline on, et valdkonnajuhte oleks piisavalt hästi teavitatud ettevõtte strateegilistest eesmärkidest ja plaanidest. Järgneb strateegiline juhtimine, kus tehakse otsused tegevjuhi ja direktorite tasandil. Sellel tasemel on oluline arvesse võtta institutsionaalse tasandi eesmärke ja pikaajalisi plaane. Kõrgeimal, ehk institutsionaalse juhtimise, tasemel on tegemist strateegilise juhtimisega kõrgemal tasemel. See toimub organisatsiooni omaniku tasemel, kelle ülesandeks on suunata ettevõtte arengut.



Joonis 1. Juhtimise tasandid  
Allikas: Roots (2001), autori koostatud

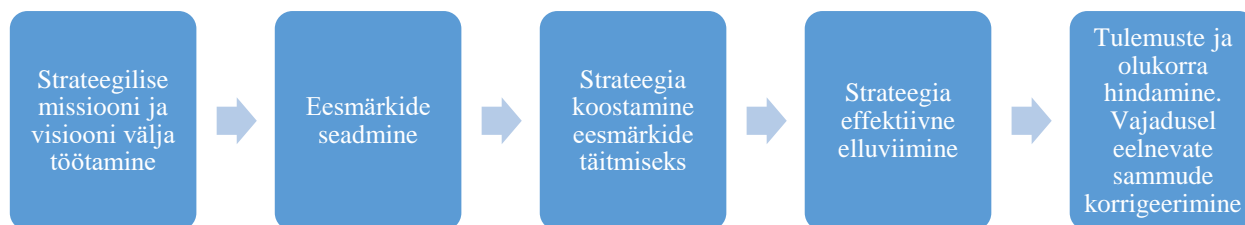
Institutsionaalse ja strateegilise juhtimise ülesandeks on välja töötada ettevõtte eesmärgid ja soovitatavad arengusuunad, selleks, et ettevõtte teeks õigeid asju. Taktikalise ja operatiivjuhtimise

ülesanne on koordineerida igapäevatööd ja teha asju õigesti. Ilma strateegilise juhtimiseta võib ettevõtte küll teha asju õigesti, kuid need on valed asjad, mida teha. Uuringutes, mis viidi läbi 50 organisatsiooni hulgas erinevates riikides, on välja toodud kolm enim mainitud fakti, mida strateegilise juhtimise juurutamine neis ettevõtetes pakkus (Wheelen & Hunger, 2012, lk 6):

- ettevõttel on selgem nägemus tuleviku visioonist;
- keskendutakse rohkem sellele, mis on strateegiliselt tähti;
- parem arusaam kiiresti muutuvast keskkonnast.

Organisatsioonid, kus on kasutusel strateegilise juhtimise konseptsioon, on tunduvalt edukamad, kui need ettevõtted, kus seda ei praktiseerita. Nendel ettevõtetel on paremad sellised majandusnäitajad nagu näiteks omakapitali rentaablus ja kasum aktsia kohta. (Byars, 1992, lk 15-16)

Thomson ja Strickland on strateegilisest juhtimisest rääkinud kui viiest olulisest etapist, mis tuleb üksteise järel läbida. Samuti tuleb meeles pidada, et strateegiline juhtimine ei ole protsess, millel on algus ja lõpp, vaid see on pidev arendamine, muutmine ja õppimine.



Joonis 2. Strateegilise juhtimise viis etappi  
Allikas: Thompson (1992), autori koostatud

Esimene ülesanne on kindlaks määrata organisatsiooni missioon ja visioon. See peab olema selgelt sõnastatud ja üheselt mõistetav. Missioon peab selgitama, mida ja miks ettevõtte teeb. Visioon aitab mõista ettevõtte pikaajalisi eesmärke, kuhu soovitakse jõuda. Nii organisatsiooni missioon ja visioon peavad kindlasti olema kommuniqueeritud kõigile töötajatele ja nad peavad seda ka mõistma.

Järgmine ülesanne strateegilise juhtimise protsessis on konverteerida ettevõtte missioon ja visioon eesmärkideks, mida oleks võimalik ka mõõta. Eesmärgid peaksid olema saavutatavad, kuid samas mitte ka liiga madalad. Sellisel juhul panevad nad meeskondi pingutama ja seeläbi ka tulemusi

parandama. Eesmärgid peaksid vastama SMART-printsiiobile, mille kokkuvõte on välja toodud tabelis nr 3.

Tabel 3. Eesmärkide SMART printsiiip

Omadus	Selgitus
Spetsiifiline ( <i>specific</i> )	Peaksid olema üheselt mõistetavad ja suunatud konkreetsele valdkonnale.
Mõõdetav ( <i>measurable</i> )	Peab saama numbriliselt avaldada.
Kokkulepitud ( <i>agreed</i> )	Asjaosalised peavad olema protsessi kaasatud. Eesmärgid peavad olema kommuniqueeritud üle terve organisatsiooni ja kõik töötajad peavad sellest aru saama.
Realistlik ( <i>realistic</i> )	Piisavalt kõrged, kuid saavutatavad, et panna töötajaid pingutama.
Ajastatud ( <i>timed</i> )	Eesmärkidel peavad olema tähtajad, et oleks võimalik nende täitmist ja kulgu mõõta.

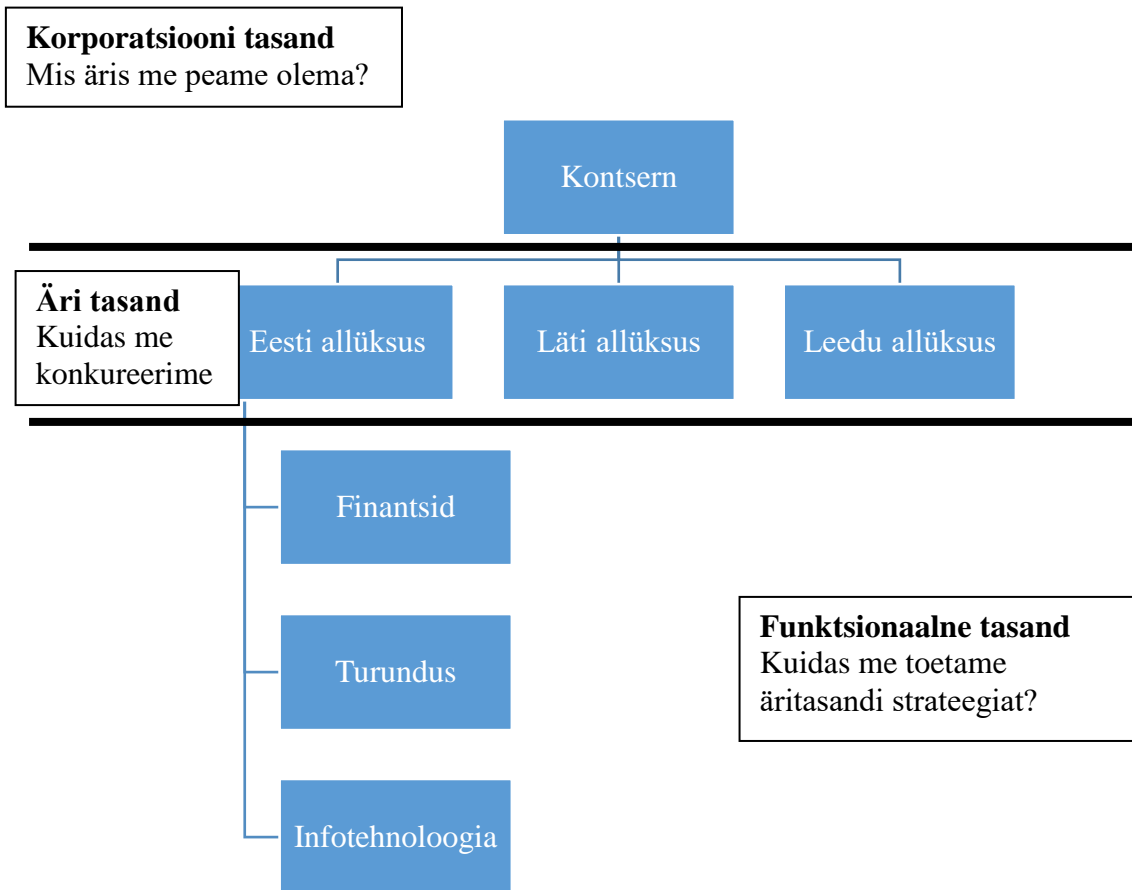
Allikas: Alas (2005), autori koostatud

Kolmas etapp on strateegia koostamine arvestades seatud eesmärke, ettevõtte missiooni ja visiooni. Strateegia välja töötamise eelduseks on juhi võime hästi tajuda nõu suurt pilti ja mõista pikaajalisi eesmärke. Siinkohal on suureks abiks strateegiline audit ja ettevõtte sise- ning väliskeskkonna analüüs, mis aitab paremini mõista ettevõtte ja ka majanduskeskkonna tugevusi ja nõrkusi.

Peale strateegia formuleerimist tuleb hakata seda ellu viima. Selleks tuleks koostada lihtsalt mõistetav tegevuskava. Strateegia efektiivse realiseerimise eest vastutavad kõik ettevõtte töötajad, seetõttu on tähtis hea organisatsiooni sisekommunikatsioon. Iga töötaja peab teadma mida, millal või miks ta peab tegema. (Jarvet, 2016)

Viies ja viimane etapp on tulemuste ja hetkeolukorra hindamine ja vajadusel parandusettepanekute tegemine. Nagu eelpool mainitud ei ole strateegilise juhtimise protsess kunagi ühekordne, vaid pidev arendamine. Kui muutub ettevõtte missioon, eesmärgid või turuolukord, siis on vajalik sisse viia parandused ja alustada protsessi algusest peale.

Strateegilise juhtimise protsessi käigus otsitakse vastuseid küsimustele, mis aitavad paremini mõista eesmärke, tegevuskava ja seeläbi suunata kogu ettevõtte arengut. Strateegilise juhtimise puhul saame rääkida kolmest erinevast tasandist, mis igaüks otsib vastuseid erinevatele küsimustele.



Joonis 3. Organisatsiooni strateegia kolm tasandit  
Allikas: Alas (2005), autori koostatud

Kõrgeim ehk korporatsiooni tasand läheneb organisatsioonile kui tervikule ja tegeleb strateegiliste otsustega, mis puudutavad uutele turgudele sisenemist, uute ärisuundade avamist või mõne teise ettevõtete ostmist. Järgmine tasand ehk äritasand on seotud ettevõtte igapäevatöoga. Sellel tasandil tuleb otsustada, milliste toodete või teenustega turul olla või turule tulla, milliste hindadega, kuidas võita konkurente jne. Kolmandal ehk funktsionaalsel tasandil pannakse paika tegevuskavad, mis toetavad äritasandi strateegiat ja aitavad seeläbi strateegilisi eesmärke saavutada. Sellel tasandil on oluline maksimaliseerida ressursside kasutamine.

Estonian Business School strateegilise juhtimise õppejõud ja Eesti strateegilise juhtimise pioneer Priit Karjus on koostanud 10 strateegilise juhtimise põhireeglit, mis aitavad saavutada edu ja on välja toodud tabelis nr 4.



Tabel 4. Priit Karjuse strateegilise juhtimise 10 põhireeglit

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

Allikas: Karjus (2003), autori koostatud

Strateegiate formuleerimine ja strateegilise juhtimise juurutamine on enamike organisatsioonide jaoks keeruline protsess just sellepärast, et on harjutud otsuseid tegema minevikku hinnates, mitte tulevikku vaadates. Võimalust, ettevõtte ja majanduskeskkonna hetkeolukorra parema ülevaate saamiseks ja seeläbi sobivaima strateegia kavandamiseks, pakub strateegilise auditi koostamine.

## 1.2. Strateegiline audit

Strateegiline audit sisaldab nimekirja erinevatest küsimustest, mis aitavad süstemaatiliselt analüüsida ettevõtte erinevaid funktsioone ja tegevusi. See on juhtimisauditi tüüp, mis annab äärmiselt hea ülevaate ettevõtte probleemidest ja tugevustest. Erinevalt teistest juhtimise tööriistadest aitab strateegiline audit mõõdetavale skaalale paigutada ka informatsiooni, mis esmapilgul võib tunduda emotsionaalsena. Strateegiline audit aitab välja selgitada, miks mõni tegevusharu on problemaatilisem kui teine ja aitab leida lahendusi olukorra parandamiseks.

Sellepärast kasutab autor ka käesoleva magistritöö uurimisküsimusele vastuse leidmiseks strateegilist auditit. See aitab leida ettevõtte tegevuses probleemseid valdkonnad, mis tuleks muuta kuluefektiivsemaks ja ka tugevad küljed, kuhu investeerides oleks võimalik veelgi rohkem kasu saada.

Wheelen ja Hunger on jaganud strateegilise auditi koostamise kaheksaks etapiks (Wheelen & Hunger, 2012, lk 27):

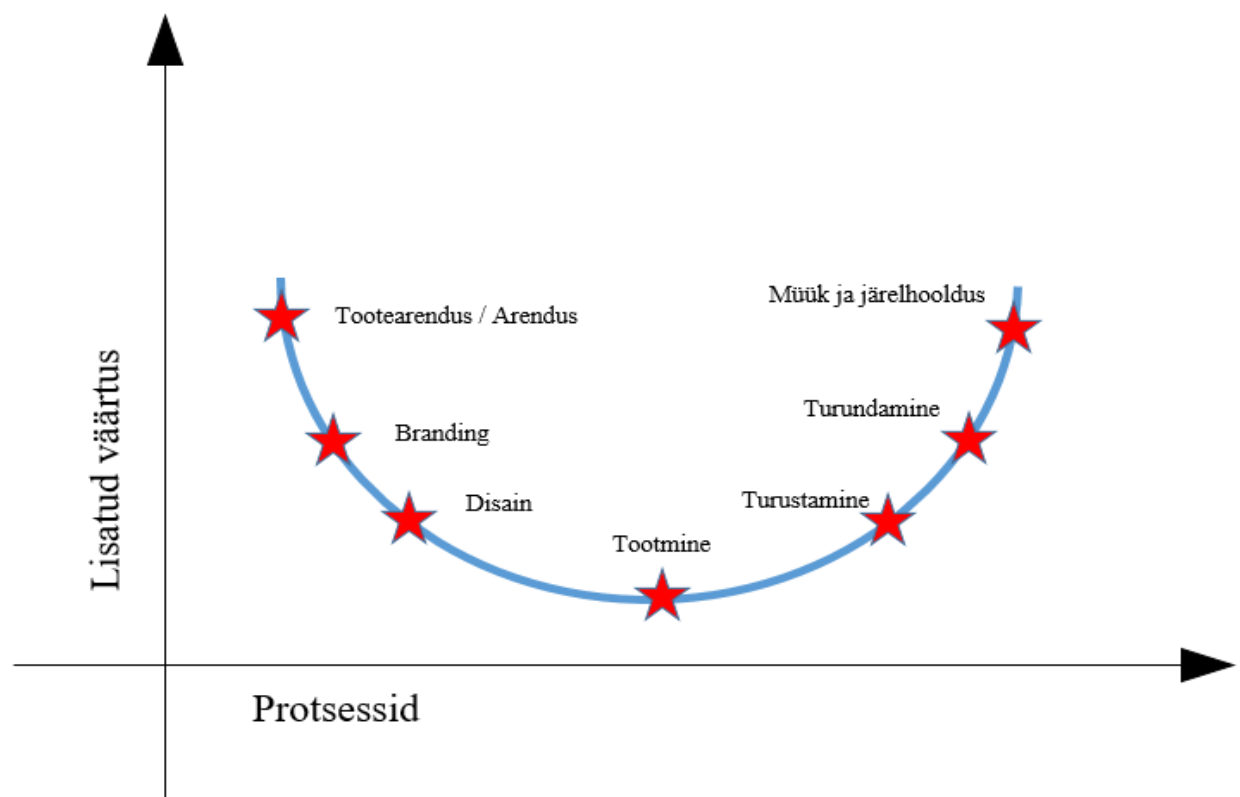
- 1) Hetkeolukorra hindamine. Hinnang tuleb anda varasemate eesmärkide täitmisele, kasumlikkusele, kuid ka olemasolevale missioonile, visioonile, eesmärkidele, strateegiatele ja poliitikale.
- 2) Juhtimise hindamine. Ülevaade ettevõtte juhtimisest ja juhatuse tegevusest.
- 3) Väliskeskkonna audit. Hinnata tuleb väliskeskkonna strateegilisi tegureid, mis võivad ettevõttele kujutada ohtu või pakkuda võimalusi.
- 4) Sisekeskkonna audit. Hinnata tuleb sisekeskkonna strateegilisi faktoreid, mis on ettevõtte tugevusteks ja nõrkusteks.
- 5) Strateegiliste faktorite analüüs. SWOT analüüsi koostamisel tuuakse välja ülevaade ettevõtte tugevustest, nõrkustest, ohtudest ja võimalustest. Ettevõtte missioon ja eesmärgid tuleks vajadusel üle vaadata.
- 6) Alternatiivsete strateegiate formuleerimine. Kasutades eelmises etapis koostatud strateegiliste faktorite analüüsi on võimalik sõnastada parim alternatiivne strateegia, mis vastab eesmärkidele ja majandusolukorrale.
- 7) Uue strateegia elluviimine. Kommuniqueerides ettevõttes uut strateegiat ja toetades seda vajalike protseduuride, eelarvete ja juhistega, hakatakse uut valitud strateegiat ellu viima.
- 8) Uue strateegia hindamine. Jälgides eesmärkide täitmist ja kõrvalekaldeid strateegia elluviimise protsessis, on võimalik anda hinnang valitud strateegia edukusele.

### **1.3. Teisi tulemuslikkuse kasvatamise teoreetilisi käsitlusi**

Organisatsioonide jaoks on tõhususe küsimus äärmiselt oluline, kuna sellest sõltub nende toimetulek ja eksisteerimine konkurentsitihedas ärimaailmas. Tootlikkuse kasvamist ja selle seoseid erinevate protsessidega on uurinud paljud tunnustatud majandusteadlased ja selle kohta on välja töötatud mitmeid erinevaid teooriaid. Majandus- ja strateegia teadlane Michael Porter on oma käsitluses leidnud, et tegevuste tõhususe aluseks on nende pidev arendamine ja muutmine.

Samuti eristab ta strateegiat ja operatiivset tõhusust, mida ettevõtete juhid kipuvad tihti samastama. Porter leiab, et operatiivne tõhusus viitab konkurentidega samade tegevuste läbiviimisele, kuid tehes neid paremini või tõhusamalt. Strateegia on aga pigem ainulaadne komplekt erinevatest tegevustest, erinedes niiviisi konkurentidest. Operatiivne tõhusus on küll ettevõtte jaoks väga oluline, kuid ainult sellest ei piisa suurepärase tulemuste saavutamiseks. Mõlemat protsessi tuleks omavahel põimida ja koos kasutada. (Porter, 1996)

Michael Porter on strateegia ja operatiivse tõhususe käsitlustes hinnanud ettevõtte erinevaid protsesse ja võrrelnud nendest saadavat väärtust. Selgus, et lisandväärtus on madalaim nendes väärtusahela lülides, mis tegelevad tootmisega ning kõrgemat tootlikkust ja lisandväärtust pakuvad tegevused, mis on kliendile lähemal või tegelevad arendustegevusega. (Porter, 1985) Sarnasele järeltulele on jõudnud ka Taiwani ettevõtja ja infotehnoloogiaettevõtte Acer Inc looja Stan Shih, kes töötas välja „naeratus kõvera“ teooria, mis selgitab lisandväärtuse suurust ettevõtte erinevate tööprotsesside juures. (Shih, 1992)



Joonis 4. Stan Shih „naeratus nägu“  
Allikas: Shih (1992), autori koostatud

Nagu Shihi teoriast selgub, siis suurimat lisandväärtust pakub arendustegevus ja järelhooldus. Kuna Stokker ei ole tootmisettevõtte, siis tootmisprotsessi võime asendada sisseostuga. Stokker on tugevalt keskendunud müügi- ja hooldusvõrgu laiendamisele, et olla klientidele võimalikult lähedal ja pakkuda kiiret ning kvaliteetset järelhooldust müüdavatele kaupadele. See on õige suund, mis pakub maksimaalselt lisandväärtust ja seeläbi ka tootlikkust. „Naeratava näo“ teine serv ehk arendustegevus on sama oluline ja pakub samamoodi kõrget lisandväärtust.

Lisaks Shihi „naeratava näo“ teorialle suunab dünaamilise võimekuse teooria samuti tähelepanu arendustegevustele. Dünaamilise võimekuse teooria eesmärgiks on välja selgitada, kui kiiresti on ettevõtte võimeline kohanema uute tingimustega. Kuna see teooria on orienteeritud pidevale keskkonna muutustele, siis see aitab kaasa tootlikkuse parandamisele ja strateegiliste eesmärkide saavutamisele. Dünaamilise võimekuse teooria keskendub eelkõige kahele olulisele komponendile, milleks üks on olla dünaamiline ja vastata kliendi ootustele. See on oluline, et olla edukas täieliku konkurentsi turul. Teiseks oluliseks komponendiks on strateegilise juhtimise roll ettevõtte juhtimises. Omanikkonna ja juhtkonna võimekus ja roll muudatuste läbiviimises. (Helfat, 2007)

## **2. STOKKER AS STRATEEGILINE AUDIT**

### **2.1. Andmete kogumise meetodika ja analüüs**

Magistritöö eesmärgiks on leida vastus uurimisküsimusele „Kuidas parendada AS Stokkeri strateegilist juhtimist, et kasvatada ettevõtte tulemuslikkust“. Sellisele uurimisküsimusele vastuse leidmiseks on tarvilik analüüsida ettevõtte ja majanduse hetkeolukorda, organisatsioonis kehtestatud sisepoliitikat ja seatud eesmärgid ning mõju avaldavaid sise- ja väliskeskonna tegureid. Sobivaks uurimisküsimuse käsitlemise viisiks on Wheeleni ja Hungeri strateegilise auditi koostamine, mis käsitleb kõiki eelpool mainitud tegureid. Strateegilise auditi teostamine aitab paremini mõista ettevõtte tugevusi ja nõrkusi, mis on vajalik uue eesmärkidele suunatud strateegia välja töötamiseks ning ellu viimiseks.

Käesolevas magistritöös kasutab autor kombineeritud uurimismeetodit. Antud uurimismeetod sobib kõige paremini käesoleva uurimisküsimusele vastuse leidmiseks kuna sisaldab nii kvalitatiivse kui ka kvantitatiivse uurimismeetodi omadusi. See võimaldab selgitada ettevõtte positsiooni turul, anda ülevaade ettevõtte protsesside toimimisest ja hinnata omanikkonna ja juhtkonna osalust strateegiliste tegevuste planeerimisel ja nende ellu viimisel.

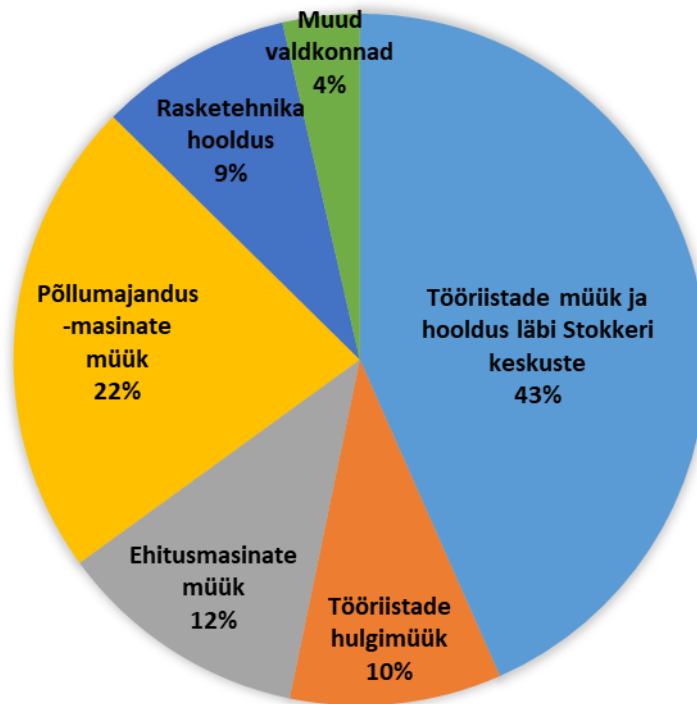
Magistritöö uurimisstrateegiana on kasutatud tegevusuuringut, mille puhul on oluline ettevõtte töötajaskonna igakülgne kaasamine. Autor on osalenud ettevõtte töös ja olnud selle meeskonna liige alates 2010. aastast, mis toetab antud uurimisstrateegia kasutamist. Andmete kogumisel on kasutatud erinevaid andmekogumise tehnikaid ja protseduure. Kasutatud on dokumendianalüüsi, osavõtvat ja avalikku vaatlust ning ka avatud küsimustega intervjuud. (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, lk 132) Ka andmete kogumisel on toetavaks asjaoluks autori seotus ettevõttega. Intervjuu küsimused põhinevad Wheeleni ja Hungeri strateegilise auditi mudelil ja viidi läbi ettevõtte osaniku ja juhatuse liikmega, mille kokkuvõtte leiab uurimistöö lisast.

## 2.2. Ülevaade ettevõttest AS Stokker

Käesoleva magistritöö uurimisobjektiks on Stokker AS, mis loodi 1991. aastal ja baseerub Eesti kapitalil. Antud ettevõtte tegeleb tööriistade ja rasketehnika müügi ja hooldusega Eestis, Lätis ja Leedus. Autor töötab antud ettevõttes tootejuhina ja on seda teinud alates aastast 2010, mistõttu on olemas hea ülevaade AS Stokkeri arengust läbi aastate. Stokkeri majandustulemused on peale viimast ülemaailmset majanduskriisi olnud ebastabiilsed ja areng ning rentaablus ei ole olnud vastavuses omanikkonna ambitsioonikate ootustega. Seetõttu on oluline uurida Stokker AS-i tulemusi ja leida võimalusi ettevõtte tulemuslikkuse parandamiseks.

Stokker AS on Eesti ettevõtte, mis opereerib Stokkeri kaubamärki kandvate tööriista- ja hoolduskeskustega üle Baltikumi. Lätis ja Leedus korraldavad Stokkeri keskuste töö AS Stokkerile kuuluvad tütarettevõtted – Stokker SIA ja Stokker UAB. Stokker AS enamusosalus kuulub ettevõtte asutajale ja praegusele arendusdirektorile Ando Aron. Tema omab koguni 90% ettevõtte aktsiatest. Stokker sai alguse 1990ndate alguses, kui motosportentusiast ja ringrajasõitja Ando Aron vajab kvaliteetseid tööriistu, et oma sõiduvahendit hooldada ja remontida. Kuna sel ajal oli defitsiit kvaliteetsetest tööriistadest, siis hakkas ta neid ise naaberriikidest importima. 13. märts 1991 avas ta esimese tööriistapoe Tallinnas. Edasi siseneti ka Läti ja Leedu turule, kus avati poed vastavalt 2000. ja 2002. aastal. Tänapäevaks on Baltikumis avatud 32 Stokkeri kaubamärki kandvat tööriistakeskust. Esimesed sammud on tehtud ka Soome turule sisenemiseks. Selleks on sõlmitud kokkulepe Soome aia- ja metsatehnika hulгимүүгига tegeleva ettevõttega Teräosa FI OY nende omandamiseks järgmise kolme aasta jooksul.

Stokkeri kolm põhi tegevusvaldkonda on tööriistade müük ja hooldus läbi Stokkeri keskuste, ehitusmasinate müük ja hooldus ning põllumajandusmasinate müük ja hooldus. Lisaks põhivaldkondadele tegeleb Stokker veel ka tööriistade hulгимүүгига, ehitustehnika rendi ja finantsteenuste pakkumisega. Ärimahtude jagunemine põhivaldkondade vahel on välja toodud joonisel nr 5.



Joonis 5. Stokker AS tegevusvaldkonnad

Allikas: Stokker AS sisedokumendid 2017, autori arvutused

Tööriistade müük on omakorda jagatud kategooriatesse nagu näiteks keevitus, puhastus, autondus, aia- ja elektritööriistad. Keskustes müüdavate kaupade nomenklatuur on väga lai. Ehitusmasinate suurimateks tarnijateks ja koostööpartneriteks on JCB ja Ammann. Põllumajandusel omakorda New Holland, JCB ja Kubota.

Vaadeldes Balti riikide 2017. aasta majandustulemusi eraldi, tõuseb esile Eesti emattevõtte Stokker AS, mille aastakäive oli 49% kogu grupi käibest. Läti ja Leedu panused olid vastavalt 12% ja 19% ning ülejäänud 20% käibest andis müük teistesse Euroopa riikidesse. Kuigi Eesti rahvaarv on Balti riikidest kõige väiksem, siis suurem osa grupi äritegevusest toimub siiski Eestis. Leedu on suurima rahvaarvu ja pindalaga Balti riik, kuid Stokkeri grupi käibest tehakse seal vaid väike osa. Stokkeri grupi juhtimisotsused tehakse peakontoris Tallinnas ja võimalik, et geograafilisel kaugusel on oma roll nõrgemates tulemustes. Igal juhul on Leedus suur potentsiaal veel kasutamata.

Stokkeri grupis töötas 2017. aastal keskmiselt 494 töötajat ja kaadri volavus on olnud võrdlemisi madal. Üle poolte töötajatest on Stokkeri grupis töötanud kauem kui 5 aastat ja kolmandik on töötanud üle 10 aasta. Teisisõnu on meeskond väga suure kogemusega, kuid ka vastuseis kõiksugu muudatustele on seetõttu suurem.

### 2.3. Stokker AS tulemused ja hetkeolukord

Stokker AS on 28 aastat tegutsenud Eesti ettevõtte, kelle põhitegevusalaks on tööriistade, seadmete, tarvikute ja määrdeainete turustamine läbi Stokkeri kaupluste keti kolmes Balti riigis. Antud ettevõtte on oma tegutsemise aja jooksul kasvatanud pidevalt tööriistakeskuste, hankijate ja klientide arvu. Hetkel opereerib Stokker AS 32 keskusega, millest 13 asub Eestis, 11 Lätis ja 8 Leedus. Viimastel aastatel on ettevõtte avanud mitmeid uusi keskusi ning ka järgmisteks aastateks on planeeritud ja eelarvestatud mitme uue keskuse avamised.

Stokker AS eesmärgiks on anda kliendile professionaalset nõu ja pakkuda laias valikus kvaliteetseid ja professionaalseid tööriistu, seadmeid ja masinaid ning samas pakkuda ka kõrgetasemelist järelhooldust müüdavatele seadmete, olles sealjuures kliendile võimalikult lähedal. Stokkeri klientideks on enamjaolt ärikliendid, kes otsivad kvaliteetseid tooteid ja usaldusväärset partnerit. Juhtkond on Stokkeri missiooni sõnastanud järgnevalt: „Stokker soovib olla väärtuslik partner müügi-, tootmis- ja teenindusvaldkonnas, pakkudes laia valikut kvaliteetseid tööriistu ja tarvikuid, kompetentset nõustamist ja kõrgetasemelist müügijärgset hooldust Balti turgudel.“

Käesolevas ärivaldkonnas on konkurents väga tihe ja edukas olemiseks peab pidevalt arenema ja arendama. Stokkeri konkurentideks võib pidada teisi käsitööriistu pakkuvaid kaupluste kette ja ka ehitus- ja põllumajandusmasinaid müüvaid ettevõtteid. Konkurentsieelise tõstmiseks kasutab Stokker kõrgkvaliteedilise teeninduse pakkumise poliitikat, milles keskendutakse tabelis number 5 viidatud viiele punktile.

Tabel 5. Stokkeri viis täрни

Faktor	Selgitus
Meeskonnatöö	Team Stokker. Edu võti ei ole üksikutes staarides vaid meeskonnas. Koostöö väärtustamine ühise eesmärgi nimel.
Ausus	Ausus klientide, tarnijate ja eelkõige iseenda vastu. Lubadustest kinni pidamine.
Loovus	Uuendusmeelsus, avatud uutele mõtetele ja ideedele. Julgus eristuda ja olla suunanäitajaks ning teha asju teistmoodi.
Teotahe	Igapäevase töö tegemine kire ja pühendumusega.
Professionaalsus	Oma ala asjatundjad.

Allikas: Stokkeri veeb, autori koostatud



Lisaks kõrgele teeninduskvaliteedile on Stokkeri juhtkond välja toonud veel 3 strateegilist tugevust, mis täna Stokkeri tegevusi toetavad. Nendeks on:

- kõrgete eesmärkidega motiveeritud meeskond;
- isiklik ja väärtust loov kliendisuhe;
- pikaajaline koostöö kvaliteetsete tööriistade tarnijatega üle kogu maailma.

2016. aastal töötas ettevõttes keskmiselt 494 inimest. Töötajate arv on kasvanud iga aastaselt alates 2009. aastast. Kaadri volavus on madal ja töötajate kogemuste pagas suur, mida näitab ka keskmine tööstaaž ettevõttes. Nimelt üle poole töötajatest on ettevõttes olnud üle 5 aasta ja kolmandik üle 10 aasta.

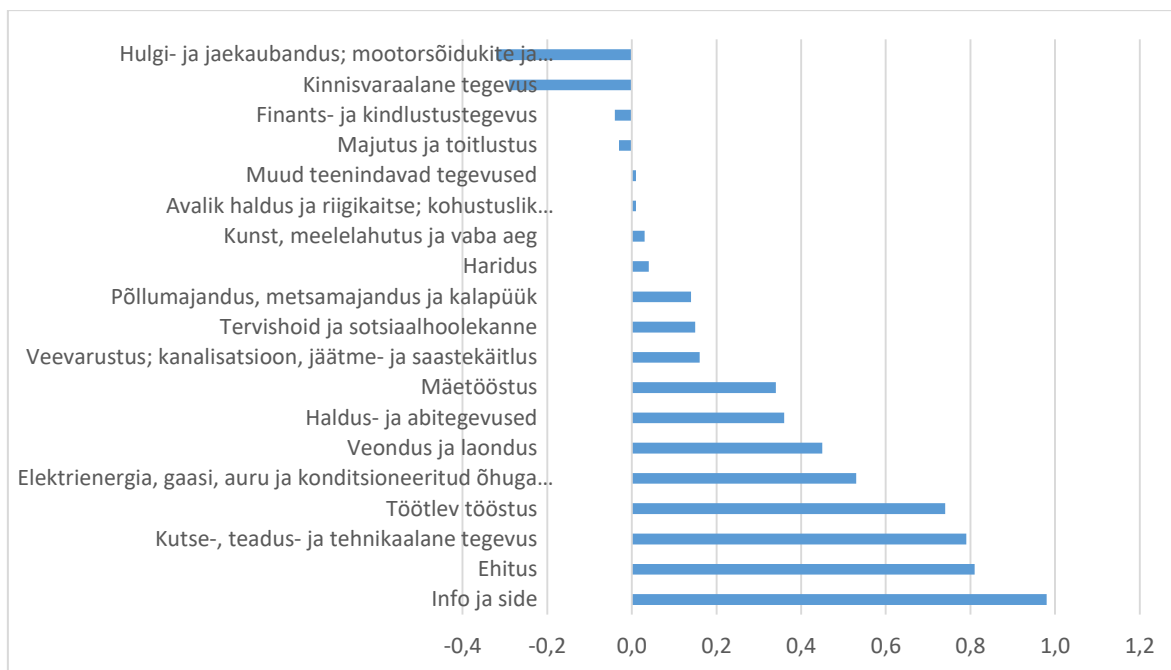
Kolmes Balti riigis – Eestis, Lätis ja Leedus – tegev Stokker AS tegi 2018. aastal ka esimesed sammud Soome turule sisenemiseks. Selleks sõlmiti kokkulepe Soome aia- ja metsatehnika hulгимүүгига tegeleva ettevõttega Teräosa FI OY nende omandamiseks järgmise kolme aasta jooksul. Soome turule sisenemisega suurendab Stokker oma sihtturgu kahe korra võrra. Baltikumi riikide vahel on viimase kuue aasta jooksul olnud majanduskasv suhteliselt võrdne. Eestis on aga inflatsioon viimastel aastatel olnud naaberriikidest kõrgem. Viimase kolme aasta jooksul on märgata kiirenevat majanduskasvu kõigis kolmes Balti riigis (vt. tabel 6).

Tabel 6. Makromajanduslikud näitajad kolmes Balti riigis

Makromajanduslik näitaja	Ühik	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Eesti SKP kasv võrreldes eelmise aastaga	%	1,9	2,9	1,9	3,5	4,9	3,9
Läti SKP kasv võrreldes eelmise aastaga	%	2,4	1,9	3,0	2,1	4,6	4,8
Leedu SKP kasv võrreldes eelmise aastaga	%	3,5	3,5	2,0	2,4	4,1	3,4
Eesti inflatsiooni määr	%	3,2	0,5	0,1	0,8	3,7	3,4
Läti inflatsiooni määr	%	0,0	0,7	0,2	0,1	2,9	2,6
Leedu inflatsiooni määr	%	1,2	0,2	-0,7	0,7	3,7	2,5

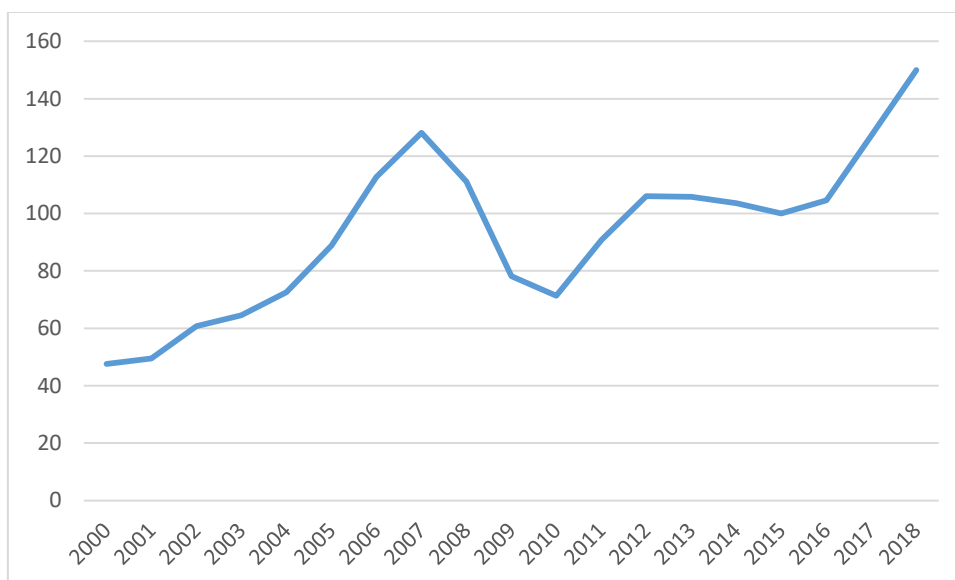
Allikas: Eurostat, tabel *Real GDP growth rate*

Eesti Statistikaameti andmetel vedas 2017. aasta viimases kvartalis Eestis majanduskasvu info ja side sektor, millele järgneb ehitussektor. Nendele ei jää palju maha ka tehnika- ja töötleva tööstuse sektor. Kuna suur osa Stokker AS klientidest on tegevad just ehitus- ja tööstussektoris, siis võiks järeldada, et nende majandusvaldkondade kasvamine võiks toetada ka Stokkeri arengut.



Joonis 6. Panus SKP kasvu majandusvaldkondade lõikes (protsendipunkti)  
Allikas: Eesti Statistikaamet (2018)

Viimaste aastate ehitismahud on kasvanud väga kiiresti. 2017. aastal olid need võrreldavad 2007. aasta majandusbuumiga ja 2018. aastal saavutati uus rekord. See peaks tugevasti mõjutama ka Stokkeri tulemusi tööriistade müügis ning ehitusmasinate müügis ja hoolduses.

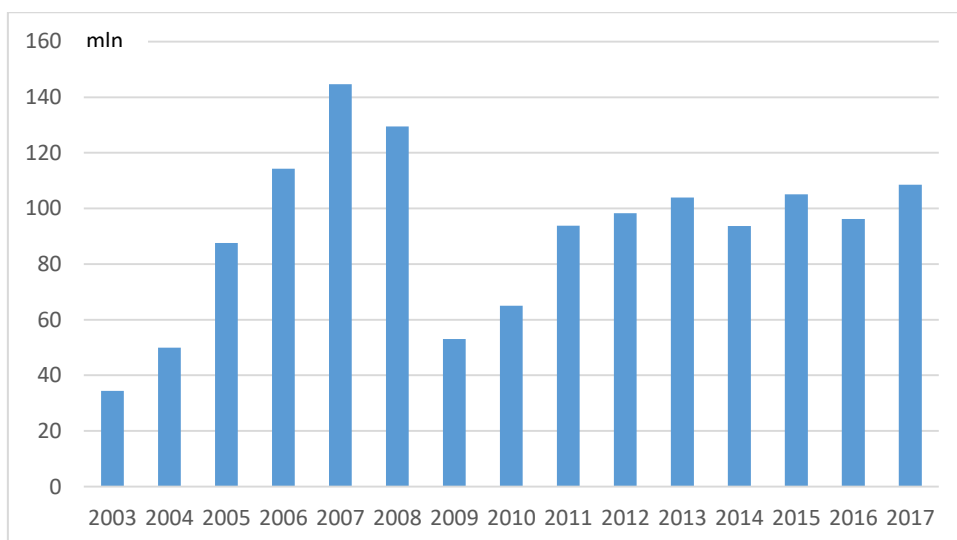


Joonis 7. Ehitismahuindeks 2000-2018 (2015=100)  
Allikas: Eesti Statistikaamet (2019)

Majandusolukord on olnud igati soodne selleks, et Stokker saaks kasvada ja kasvatada ka tulemuslikkust. Makromajandus on olnud tugev ja sisemajanduse koguprodukt on kõigis kolmes

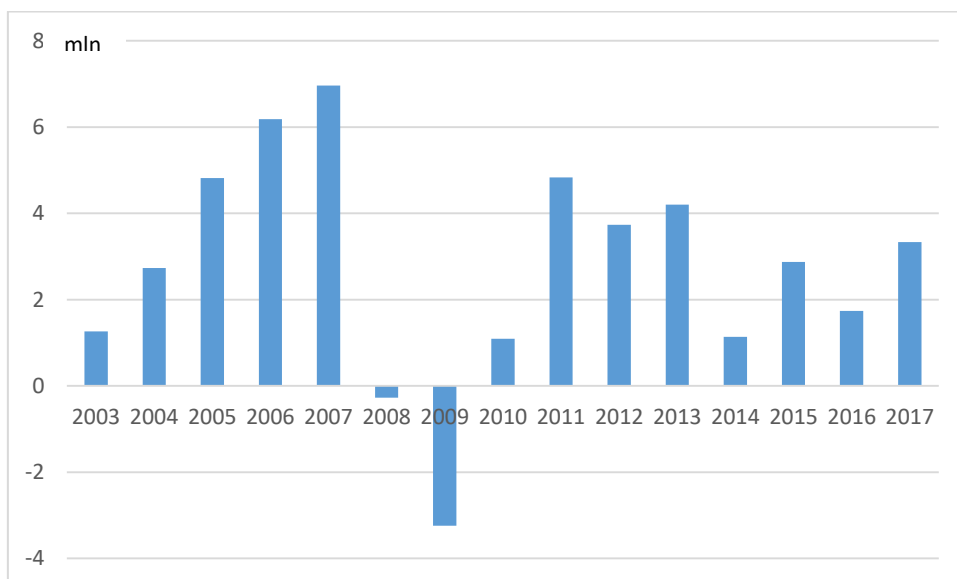
Balti riigis viimastel aastatel kiiresti kasvanud. Suure panuse SKP kasvu on andnud just töötlev tööstus ja ehitussektor, mis on ka Stokkeri klientide põhiliseks tegevusvaldkonnaks. Ehitusmahud on viimasel kolmel aastal näidanud kiiret kasvu ja saavutanud 2018. aastal uue rekordi.

Vaatamata soodsale majandusolukorrale pole Stokkeri müügitulu ja rentaablus kasvanud alates majanduse stabiliseerumisest peale viimast ülemaailmset majanduskriisi.



Joonis 8. Konsolideeritud Stokker AS müügitulu 2003-2017

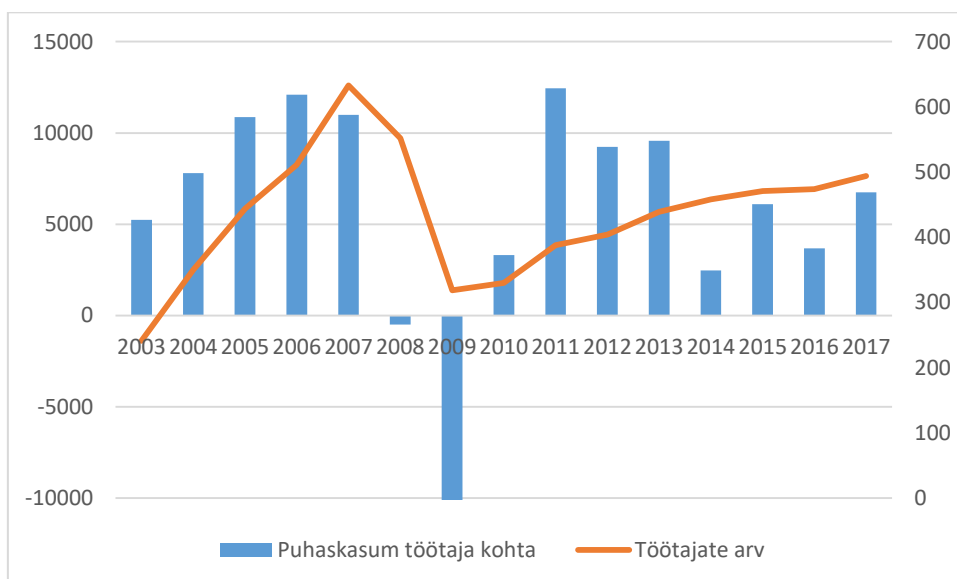
Allikas: Stokker AS majandusaasta aruanded 2003-2017, autori koostatud



Joonis 9. Konsolideeritud Stokker AS puhasrentaablus 2003-2017

Allikas: Stokker AS majandusaasta aruanded 2003-2017, autori koostatud

Joonisel 8 ja 9 välja toodud Stokker AS konsolideeritud müügitulu ja puhaskasum viimase 15 aasta jooksul iseloomustab selgelt antud ettevõtte olukorda ja püstitatud magistritöö uurimisküsimust. Stokker AS kasvas pidevalt kuni 2007. aasta majanduskriisini. 2008. ja 2009. aastal olid keerulised ajad kogu maailmas ja puutumata ei jäänud ka Stokker, kes teenis neil aastatel kahjumit. Majandus hakkas stabiliseeruma 2010. aastal. Vaatamata sellele, et makromajandus on sellest ajast saati olnud kasvutrendis, ei ole Stokker AS kasvatanud müügitulu alates 2011 aastast. Müügitulu on olnud 2011-2017 valdamisi stabiilne, kuid tulemuslikkus on kannatanud. Viimase 7 aasta jooksul on ettevõtte rentaablus olnud langustrendis. Stokker AS on värvanud pidevalt uusi töötajaid ja töötajate koguarv on viimase 7 aasta jooksul pidevalt tõusnud. Tootlikkus on aga langenud ja kasumlikkus töötaja kohta olnud langustrendis.



Joonis 10. Töötajate arv ja kasumlikkus töötaja kohta 2003-2017  
Allikas: Stokker AS majandusaasta aruanded 2003-2017, autori koostatud

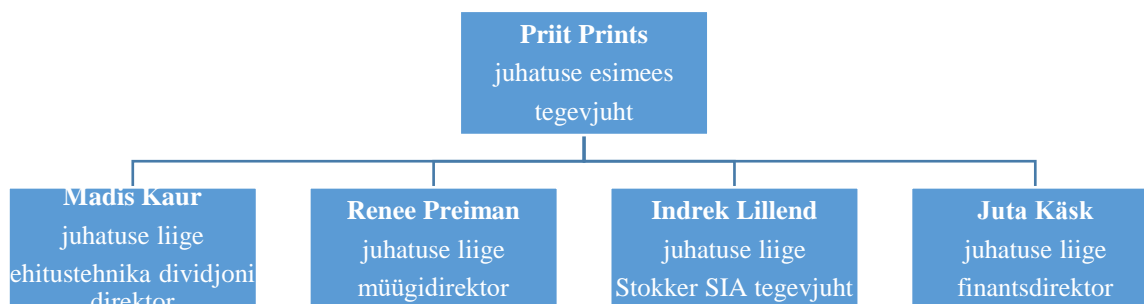
Kokkuvõtvalt võib öelda, et kuigi majandusolukord Baltikumis on olnud toetav, ei ole Stokker AS suutnud viimastel aastatel tulemuslikkust parandada. Ettevõtte omanikud leiavad, et organisatsioon areneb õiges suunas, kui kasvab kasum, varude tasuvusaste ja müügikasum töötaja kohta. Vastavalt nendele kriteeriumitele ei ole Stokker AS arenenud õiges suunas ja tulemused ei täida ka omanikkonna ootuseid. Magistritöö autor leiab, et see probleem vajab käsitlemist ja on oluline. Magistritöö eesmärk on välja selgitada, miks ei ole ettevõtte suutnud toetavas majandusolukorras tulemuslikkust parandada ja millised on need strateegilised faktorid, millele tuleb rohkem tähelepanu pöörata, et ettevõtte tulemuslikkus paraneks ja täidaks seeläbi omanikkonna soove.

## 2.4. Stokker AS omanikkond ja juhtkond

Stokker AS põhineb 100% Eesti kapitalil, kus 90% kuulub Ando Aronile ja 10% Priit Printsile. Ando Aron on seotud ettevõtte igapäeva tegevustega ja töötab Stokkeris arendusdirektorina. Priit Prints on kauaaegne Stokkeri tegevjuht ja juhatuse esimees. Stokker AS on Stokkeri grupi emaettevõtte, kellele kuuluvad enamusosalused tütaretevõtetes. Stokker UAB ja Stokker Agri OÜ kuuluvad 100% Stokker AS-ile. Stokkeri Läti haru Stokker SIA kuulub 10% ulatuses sealsele tegevjuhile Indrek Lillendile. Gruppi kuuluv finantsteenuseid pakkuv ettevõtte Stokker Finance OÜ omanik on 80% ulatuses Stokker AS ja ülejäänud osas Stokker Finance OÜ tegevjuhiga seotud ettevõtte Moretex OÜ.

Stokker AS nõukogusse kuulub 3 liiget, kelleks on enamusaktsionär Ando Aron, vandeadvokaat Indrek Lillo ja ettevõtte personalijuht Reeli Eelmaa. Nõukogu koosseis on püsinud väga pikka aega muutumatuna.

Stokker AS juhatus koosneb viiest liikmest, kes kõik omavad pikaajalist töösuhet Stokkeriga.



Joonis 11. Stokker AS juhatus

Allikas: Autori koostatud

Kõik juhatuse liikmed on Stokkeri meeskonda kuulunud juba vähemalt 16 aastat. Seetõttu on neil väga palju kogemusi, kuid seevastu ka pigem konservatiivne, kui innovaatiline lähenemine ettevõtte juhtimisele. Ettevõtte arengule võiks kaasa aidata uue ja värske juhatuse liikme värbamine, kuid siiani pole seda ellu viidud (Intervjuu juhatuse liikmega 2018).

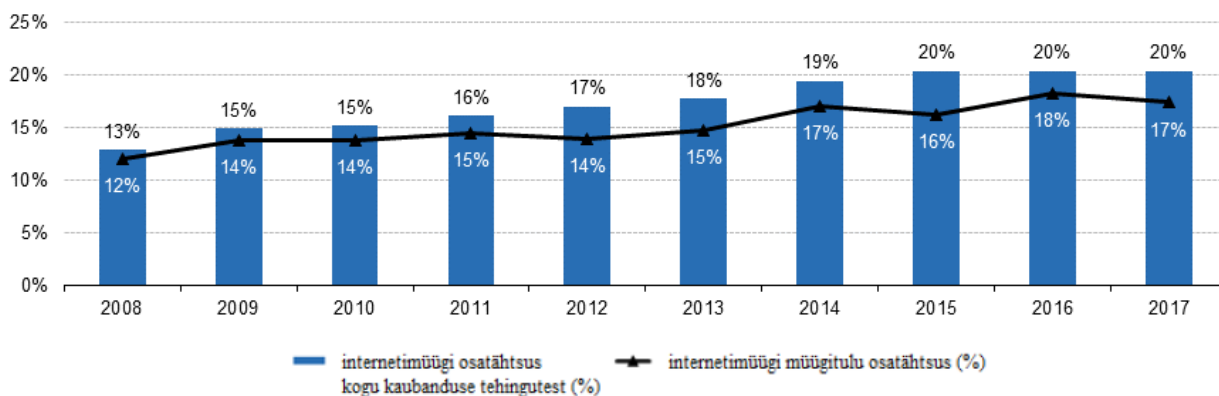
## 2.5. Väliskeskonna analüüs

Väliskeskonna tegureid ettevõtte ise muuta ei suuda, seetõttu on vajalik tegutseda neid arvestades. Strateegiate planeerimisel tuleks ära kasutada väliskeskonnast tulenevaid võimalusi ja maandada potentsiaalseid ohte. Seoses väliskeskonna faktorite paljususega, ei suuda ükski ettevõtte neid kõiki kaardistada, vaid tuleb teha valik ja välja tuua olulisimad. Dokumendianalüüsi, osavõtva ja avaliku vaatluse ning AS Stokkeri juhatuse liikme intervjuu põhjal kogutud andmetele tuginedes on autor välja otsinud kõige suuremat mõju avaldavad väliskeskonna faktorid, mida järgnevas peatükis analüüsib.

Autori arvates on ettevõtte suurimaks võimaluseks, aga samal ajal ka suurimaks ohuks, makromajanduslik olukord. Maailma majandus asub hetkel tõusufaasi viimases vaatluses, mis tähendab, et majandusnäitajad on tugevad ja majanduskasv kiire. See olukord on kestnud juba mitmeid aastaid. Selline keskkond soosib äritegevust ja pakub palju võimalusi kasvamiseks ja arenemiseks. Makromajanduslikku olukorda tuleb ettevõtte juhtimisel kindlasti arvesse võtta, kuid ära ei tohi unustada, et majandus on tsükliline ja tõusufaasile järgneb alati langusfaas. Tõusufaasi lõppu ja langusfaasi algust on väga raske täpselt ette ennustada, mistõttu on ka ettevõtetel keeruline ära kasutada tõusufaasi pakutavaid võimalusi äri arendamiseks ja laiendamiseks ja samal ajal kaitsta ja kindlustada ennast ka majanduse langusfaasi vastu. Viimase ülemaailmse majanduskriisi ajal 2007. aastal pankrotistus väga palju ettevõtteid, kuid need, kes selle üle elasid on täna kindlasti majanduse suhtes palju ettevaatlikumad ja omavad ka paremaid teadmisi erinevates majandustsüklites ettevõtte juhtimisest. Suurimat ohtu järgmise majanduslanguse ajal näeb autor start-up ettevõtetele, mida viimasel ajal väga palju alustatakse ja kes kasvavad meeletu kiirusega. Sellised ettevõtted peaksid kindlasti juba täna väga põhjalikult läbi mängima erinevad majanduslikud situatsioonid ja omama kindlat tegevusplaani majandusolukorra muutuste korral. Stokker on aga pika ajaloo organisatsioon, kes üle elanud ka 2007. aasta majanduskriisi, mis tõestab, et ettevõtet on osatud edukalt juhtida erinevate majandusfaaside ajal.

Palju uusi võimalusi ettevõtetele pakub ka tehnoloogia kiire areng. Äri ei tehta enam nii nagu 20 aastat tagasi. Kiirus, tootlikus, täpsus, innovaativsus on kõik hoopis kõrgemal tasemel, kui kunagi varem. Informatsiooni kättesaadavus, avatud riigipiirid ja peale kasvav Z-generatsioon on suure osa kaubandusärist viinud internetti. See pakub uusi võimalusi kaupade soodsamaks ja efektiivsemaks turustamiseks ning kasvatab sihtturgu lõputult, kuid muudab ka konkureerimise palju raskemaks, kuna kliendid võivad sama kaupa tellida ükskõik millisest e-kaubamajast üle

maailma. E-kaubanduse osatähtsus on olnud kasvavas trendis alates viimasest majanduskriisist. Eurostat on läbi viinud uuringu, mis näitab, et 2017 aastal on 17% kogu Euroopa kaubandusettevõtete müügi käibest tehtud läbi e-poodide. See on muljetavaldav number ja näitab, et e-kaubandus on tulevik ja ettevõtted peaksid sellele kindlasti tähelepanu pöörama. (Eurostat, 2017)



Joonis 12. E-kaubanduse osatähtsus 2008-2017

Allikas: Eurostat E-commerce statistics (2017)

Ka Stokker on e-kaubanduses tegev ja klientidel on võimalik ostud sooritada läbi e-poe. Kahjuks on see müügikanal veel väga lapse kingades ja annab Stokkeri müügi käibest vaid 1%! Suur töö on veel teha süsteemide arendamisel, et kasvatada müügitulu läbi e-poe ja seeläbi parandada ka konkurentsivõimet ja laiendada sihtturgu. Uued tehnoloogilised võimalused pakuvad paremaid lahendusi ka ettevõtte sisemiste protsesside juhtimiseks. Kiiresti arenev informaatika sektor võimaldab paljud tööprotsessid automatiseerida, mis pakub ettevõttele kulude kokkuhoidu ja seeläbi kõrgemat tootlikkust, kuna vähendab inimressursi vajadust lihtsamate ja mehhaaniliste tööde tegemisel. Täna Stokkeril puudub piisav ressursid tehnoloogilise arenguga kaasas käimiseks ja kõigi vajalike IT projektidega tegelemiseks. Ettevõtte mahajäämus kiirest tehnoloogilisest arengust mõjutab tugevalt ettevõtte konkurentsivõimet ja seeläbi ka tulemusi (Kaasik, 2016). Seetõttu pakuks just tehnoloogia areng Stokkerile laialdaselt uusi võimalusi jooksvate kulude vähendamiseks, konkurentsieelise kasvatamiseks ja müügitulu suurendamiseks.

Väliskeskkonna faktoritest pakub veel uusi võimalusi pidevalt arenevad tooted ja klientide tarbimisharjumuste muutumine. Kuna Stokkeri ärimudel seisneb suuresti kaupade maale toomises ja nende vahendamises lõppklientidele, siis väga suur osa ettevõtte edust seisneb tootejuhtide töös ja nende võimes tuua maale õigeid tooteid õige hinnaga. Tooted muutuvad ja täienevad pidevalt. Näiteks kui aastaid tagasi võis olla müügihitiks lumelabidas ja bensiinimootoriga muruniiduk, siis

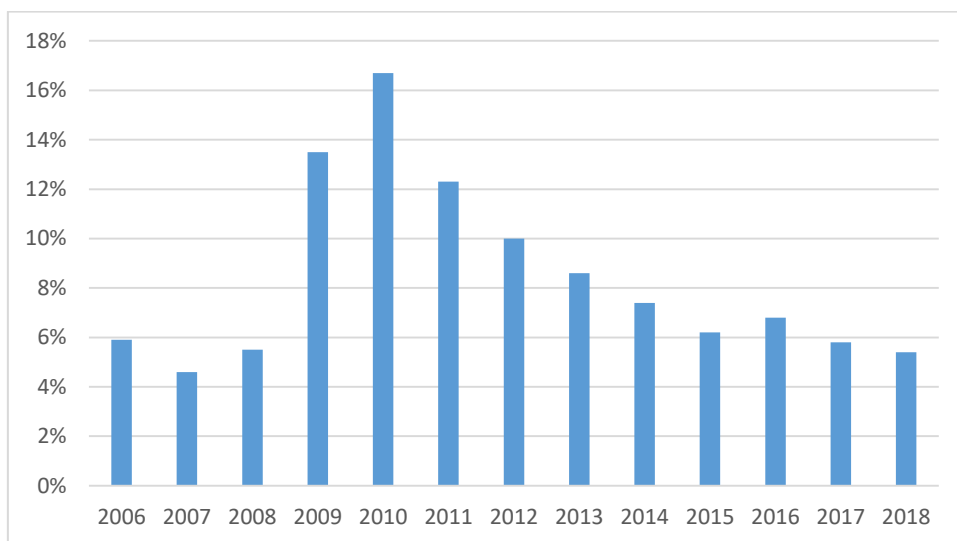
täna on kiiresti populaarsust kogumas hoopis lumefreesid ja robotmuruniidukid. Ka ehitus- ja põllumajandustehnika hulgas toimub pidevalt muutusi, mis pakuvad toodete turustamisel uusi väljakutseid. Üha karmistuvad saastennormid maailmas sunnivad tootjaid pidevalt pingutama pakkumaks üha keskkonnasõbralikumaid masinaid. See aga muudab mootorite tootmise väga kalliks ja toote hinna lõpptarbija jaoks ebamõistlikuks.

Suureks väliskeskonnast tulenevast ohufaktoriks Stokkeri äriks näeb autor tootjate ärimudeli muutumist ja maaletootjate ning edasimüüjate osatähtsuse vähenemist. Rohkem ja rohkem tootjaid on otsustanud alustada oma müügivõrgu arendamist ja laiendamist selle asemel, et kasutada toodete turustamiseks edasimüüjaid. Sellele aitab kindlasti kaasa ka tehnoloogia areng ja e-kaubanduse levik. Edasimüüjatega ärimudeli populaarsuse hääbumine võib mõjutada Stokkerilt otseselt või konkureerides sarnaste toodete puhul tootja, mitte edasimüüjaga, võib vähendada see nende konkurentsivõimet. Selle ohu eest on ettevõttel ennast raske kaitsta.

Uusi ja suuri väljakutseid pakub kindlasti veel ka tööjõuturg. Tugev maailmamajandus on viinud tööhõive Eestis viimase 20 aasta kõrgeimale tasemele. Töötuse määr on viimaste aastate jooksul Eestis pidevalt kahanenud ja 2018. aastal oli see vaid 5,4% tööealistest inimestest (vt. joonis nr 13) (Eesti Statistikaamet, 2017). Eesti majandus on jõudnud tööjõukriisi lävepakule ja ettevõtjate suurim väljakutse on õigete oskustega tööjõu leidmine ja olemasolevate inimeste arendamine. Tänapäevane olukord tööjõuturul loob soodsad tingimused töötajatele ja sunnib tööandjat hakkama saama pidevalt suureneva survega palgakasvule. Viimastel aastatel kasvab palk kiiremini, kui töövõljalikus ja tööandja peab leidma viise kuidas sellega hakkama saada, sest ebasobivate või halbade töötingimuste või –tasu korral leiavad töötajad kiiresti uue organisatsiooni, kelle heaks töötada. Kõik, kes tööd teha tahavad, võivad praeguses majandusolukorras leida omale uue tööandja tundidega. Ka peale kasvav Z-generatsioon ei tee tööandjate elu lihtsamaks ja sunnib neid pidevalt muutuma, arenema ja arendama, sest noored ei nõustu enam töötama nendel tingimustel, mis senini tavaks olid. See survestab veelgi ettevõtte juhte, kes peavad töökorraldust ja juhtimisstiili muutma, et olla atraktiivseks tööandjaks tööturul ja värvata kvaliteetset ning õige kvalifikatsiooniga tööjõudu. Selleks, et sellises majandusolukorras ellu jääda on ettevõtted sunnitud protsesse kaasajastama ja leidma uusi lahendusi, mis tõstaksid töövõljalikust (Otsa, 2017). Stokker on suur tööandja ja 2017. aastal töötas ettevõttes keskmiselt 494 inimest, mis tähendab, et personalipoliitika on strateegiliselt väga oluliseks teguriks ja sellega tuleks kindlasti põhjalikult tegeleda. Viimaste aastate jooksul ei ole Stokker aktiivselt tegelenud olemasolevate töötajate koolitamise ja arendamisega. Samuti on töötajate arenemisvõimalused ettevõtte siseselt väga



piiratud. Need faktorid vajavad kindlasti suuremat tähelepanu ja sekkumist, et tõsta töötajate rahulolu ja seeläbi vähendada riski töötaja lahkumiseks ettevõttest.



Joonis 13. Töötuse määr 2006-2018 (2015=100)

Allikas: Eesti Statistikaamet

Ettevõtte tulemuslikkus sõltub suurel määral konkurentidest. Konkurente ei tasu alahinnata ja nad on üheks suuremaks ohuks väliskeskkonnas. Stokkeri ärimudel sisaldab mitmeid erinevaid valdkondi, mistõttu tal puudub samasuguse profiiliga konkurent. Küll aga peab Stokkeri iga valdkond konkureerima mõne teise ettevõttega turul. Näiteks on aiatehnika, tööriistade või rasketehnika sektorites konkurentideks erinevad ettevõtted. Stokkeri lai amplituuda pakub palju võimalusi, kuid ka suuri väljakutseid saavutamaks edu.

Tabel 7. Tööstusharu analüüsi kokkuvõte Decora AS, Avesco AS ja AS Stokker

Edutegurid	Kaal	Decora AS hinnang	Decora AS kaalutud tulemus	Avesco AS hinnang	Avesco AS kaalutud tulemus	AS Stokker hinnang	AS Stokker kaalutud tulemus
Esinduste arv	0,4	4	1,6	2	0,8	5	2,0
Professionaalsete tööriistade tootevalik	0,2	5	1,0	1	0,2	5	1,0
Rasketehnika tootevalik	0,2	1	0,2	4	0,8	4	0,8
Ettevõtte müügitulu	0,1	3	0,3	2	0,1	4	0,5
Lokaalne juhtimine	0,1	5	0,5	2	0,2	4	0,4
Kokku:	1		3,6		2,1		4,7

Allikas: Autori koostatud

Autor on koostanud tööstusharu analüüsi kokkuvõtte (vt tabel 7), mis toob välja põhilised edutegurid ja võrdluse võimalike konkurentidega. Majandustulemuste võrdlus konkurentidega on välja toodud lisan nr 2.

Stokkeris suurima tähtsusega väliskeskkonna strateegilised tegurid ühtivad suurel määral Ragnar Ojasalu teostatud magistritöö „Ettevõtetes domineerivad strateegilised tegurid 2013-2014 aasta auditite põhjal“ tulemustega (Ojasalu, 2014). Ka Ragnar Ojasalu jõudis järeldusele, et ülekaalukalt kõige suuremat mõju väliskeskkonna tegurite hulgas avaldab majanduse elavnemine, konkurentsi tihenemine ja probleemid tööjõu hoidmise ja värbamisega. Autor on AS Stokker väliskeskkonna strateegilistest faktoritest koostanud ülevaatliku ja kokkuvõtliku tabeli (vt. tabel 8), kus on välja toodud autori arvates olulisemad väliskeskkonna tegurid, mida omakorda iseloomustatud kaalu ja hindega. Kaal näitab teguri olulisust strateegilistes küsimustes ja on vahemikus 0-1, kus 0 tähistab ebaolulist ja 1 väga olulist. Hinne kirjeldab seda, kui palju on ettevõtte seni keskendunud ja kui hästi hakkama saanud võimaluse kasutamise ja ohu maandamisega. Hinne on vahemikus 0-5, kus 0 tähistab halba tulemust ja 5 suurepärast.

Tabel 8. Väliskeskkonna analüüsi kokkuvõte AS Stokker 2018

Välised faktorid		Kaal	Hinnang	Kaalutud tulemus	Kommentaar
<b>Võimalused</b>					
O1	Euroopa Liidu fondid	0,04	4	0,16	Euroopa liidu fondid tõstavad klientide ostujõudu.
O2	Majanduskeskkond	0,09	4	0,36	Baltikumi majandus on tõusufaasis ja toetab uute keskuste avamist ja laienemist
O3	Uus põlvkond	0,04	2	0,08	Uue põlvkonna peale kasvades on kolinud osa äris ja reklaamist internetti.
O4	Uued tooted	0,10	5	0,60	Uute toodete turule toomine.
O5	Tehnoloogia	0,09	2	0,18	Uued tehnoloogilised lahendused võimaldavad ettevõtte kasumlikkust tõsta.
O6	Klientide masinapark vananenud	0,04	3	0,12	Klientide masinapargi keskmine vanus on pidevalt kasvanud, mis survestab neid uute toodete ostule.
O7	Toetav maksusüsteem	0,06	4	0,24	Ettevõtlust toetav riiklik maksusüsteem.
O8	Baltikum – kiirelt arenev piirkond	0,07	3	0,21	Baltimaad arenevad kiiremini kui pika ajalooga Euroopa riigid.

	Välised faktorid	Kaal	Hinnang	Kaalutud tulemus	Kommentaar
<b>Ohud</b>					
T1	Konkurendid	0,10	4	0,40	Konkureerivate väiksemate ettevõtete surve toodete müügihindadele.
T2	Tööjõuturg	0,07	3	0,21	Aina raskem on leida ja värvata kvalifitseeritud töötajaid.
T3	Edasimüüjatega müügi võrgu ärimudeli populaarsuses hääbumine	0,04	3	0,12	Tootjad soovivad aina rohkem müüa kaupu otse lõpptarbijale.
T4	Ebastabiilne olukord Euroopa liidu idapiiril	0,03	2	0,06	Venemaa agressiivsus võib ohustada Balti riikide turvalisust
T5	Euroopa Liidus heitgaasinormide karmistumine	0,03	2	0,06	Pidevalt karmistuvad heitgaasinormid Euroopa Liidus. Traktorite uus tehnoloogia probleemide rohke.
T6	Majanduse tõusufaasi lõppemine	0,08	3	0,24	Majandus on tsükliline ja praegune tõusufaas üks hetk lõppeb. Tarbimise vähenemine võib tekitada suure laoseisu korral raskusi.
T7	Baltikum on väga väike turg	0,07	3	0,21	Elanikkond vaid 6 miljonit inimest.
T8	E-kaubanduse populaarsuse kasv	0,05	2	0,10	Aina suurem hulk inimesi teevad oma ostud internetikaubamajadest. Mis tähendab, et konkurendid ei asu enam ainult samas linnas või riigis vaid üle maailma.
	<b>KOKKU:</b>	1,00		3,25	

Allikas: Autori koostatud

Väliskeskkonna strateegiliste faktorite skoor on 3,25, mis on üle keskmise tulemus. Kui arvestada, et Stokkeri omanikkonna eesmärgid ei ole täidetud, siis keskpärane tulemus ei ole piisav. Võimaluste osatähtsus sellest on 57% ja ohtude oma 43%, mis näitab, et ettevõtte saab paremini hakkama võimaluste ära kasutamise ja ohtude maandamisega. Autori arvates saab tulemust tunduvalt parandada ja selleks tuleks suunata rohkem tähelepanu väliskeskkonna strateegilistele teguritele, mida ettevõtte täna ei suuda piisavalt hästi ära kasutada. Näiteks võiks tegeleda arenenud tehnoloogia kasutusele võtmisega erinevates tööprotsessides ja otsida võimalusi personalipoliitika arendamiseks, eesmärgiga saavutada innovatsiooniliidri positsioon tööjõuturul, tõusta hinnatuks

tööandjaks ka peale kasvava põlvkonna hulgas ning seeläbi värvata uute ja värskete ideedega töötajaid.

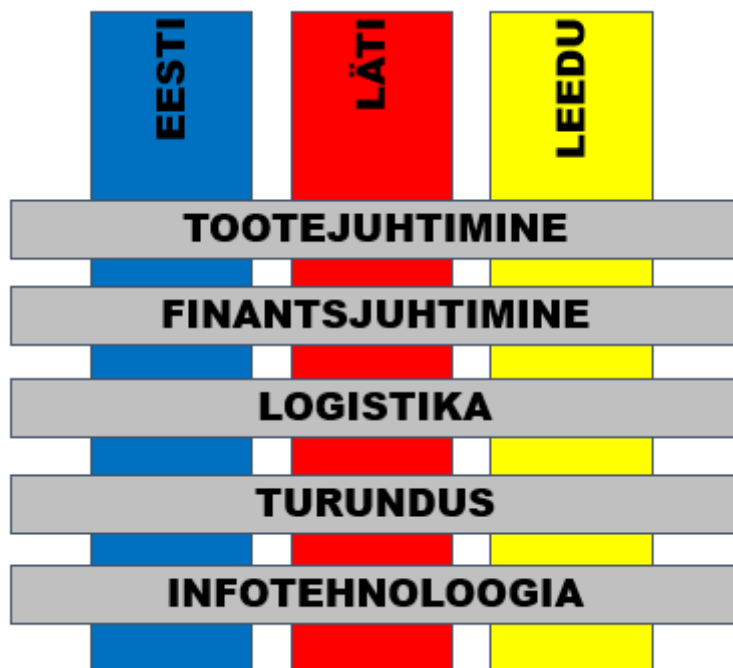
## **2.6. Sisekeskkonna analüüs**

Sisekeskkonna analüüs puudutab kõike, mis toimub ettevõtte sees ja erinevalt väliskeskonnast on ettevõttel ise võimalik sisekeskkonna tegurite arengut muuta ja suunata. Vaatamata võimalusele on paljud ettevõtted siiski hädas muudatuste läbiviimisega, arengu suunamisega ja seeläbi ka oma sisemiste tugevuste kasutamise ja nõrkuste ennetamisega. Õige juhtimine ja sisekeskkonna suunamine on äärmiselt oluline ettevõtte arengus, kuna annab võimaluse kasvatada konkurentsieelist ja võita turgu. Ettevõtte sisekeskkonda analüüsis tuleb tähelepanu pöörata järgnevale 3 punktile:

- 1) struktuur;
- 2) kultuur;
- 3) kompetentsus ja ressursid.

Stokkeri grupiettevõtetes on kasutusel maatriksstruktuur. Selline juhtimisstiil on kasutusel, sest see võimaldab ühendada grupiettevõtted tervikuks vaatamata sellele, et grupp on tegev mitmes erinevas riigis. Maatriks-organisatsioonide puuduseks on keerukus, kulukus ja juhtide vastutusalade kattuvus (Vadi, 2001, lk 272-274). Mõningal määral on vastutusalade kattuvusest tekkivaid probleeme näha ka Stokkeri grupis, kus tütarettevõtete töötajad saavad erinevatelt juhtidelt erinevaid töökorraldusi, mis alati ei pruugi toetada ettevõtte üldiseid huvisid, vaateid või strateegiaid. Stokkeri ostu- ja tootejuhtimise protsesse, finantsstrateegiaid, logistikat, turundust ja IT-arendust juhitakse Tallinnas paiknevast Stokker AS peakontorist. Igal tütarettevõttel on omakorda ka oma juht, kes suunab ja toetab oma üksuse arengut. Kui riikidevaheliselt toimiva maatriksjuhtimise keerukus tekitab vaid mõningast segadust ja teadmatust töökorralduses ja üldjuhul otseselt ettevõtte majandustulemusi ei mõjuta, siis ostu- ja müügiosakondade struktuur Stokkeris omab palju suuremat mõju ja on strateegilise tähtsusega. Stokkeri tänane struktuur on välja toodud lisas 1 ja see loob soodsad tingimused ettevõtte sisesele ja osakondade vahelisele konkurentsile, mis ei arvesta ettevõtte strateegiate ja huvidega. Kokku leppimata strateegiad viivad selleni, et erinevad üksused maja siseselt pakuvad tihti üksteisega konkureerivaid tooteid ja kuna ostu- ja müügipersonali tulemustasud sõltuvad müüdüd kaupade müügi marginaalidest, siis kõik võitlevad vaid enda tulemuste eest, mitte ettevõtte koondtulemuse. Sellele probleemile peaks

juhtkond pöörama kindlasti rohkem tähelepanu, koostama strateegia ja välja pakkuma lahendusi probleemi ennetamiseks, mis aitaksid kaasa ka ettevõtte tulemuslikkuse kasvule. Struktuur peegeldab strateegia elluviimiseks vajalikke tegevusi (Karjus, 2003, lk 131).



Joonis 14. Stokkeri grupiettevõtete juhtimismatriks  
Allikas: Autori koostatud

Stokkeri oluliseks tugevuseks ja suureks väärtuseks on oma bränd, mis on tuntud kogu Baltikumis oma kvaliteetse ja suure tootevaliku ning laia müügi- ja hooldevõrgustikuga. Stokkeri bränd kinnitab kliendile, et Stokkerist saab professionaalset nõu, ausat arvamust ja parimaid lahendusi. Tugev bränd tekitab klientide seas usaldust ja seeläbi parandab konkurentsieelist.

Suureks sisekeskkonna tugevuseks on veel ka tööriistakeskuste arv üle Baltikumi, mis tagab tihedaima müügi- ja hooldusvõrgustiku omas valdkonnas. Nii ollakse kliendile piisavalt lähedal ja pakutakse seeläbi kindlustunnet toodete ostmisel või teenuste tarbimisel. Hinnalise tööriista või seadme ostmisel soovib klient ka kõrgetasemelist järelhooldust ja garantiid, et mistahes rikete ilmnemisel on abi kiire tulema.

Lai tootevalik annab erinevatele klientidele võimaluse leida just nende vajadustele ja võimalustele vastavad tooted ja samas kaitseb ka Stokkerit ennast erinevates majandussektorites toimuda võivate turukõikumiste eest. Stokkeri keskused pakuvad vajalikke kaupu ehituse, põllumajanduse, tööstuse, puidusektori, haljastuse ja paljudes muudes valdkondades tegelevatele klientidele. Valikus on kaupu rohkem kui 570 erinevalt tarnijalt.



väljakutseid seoses ettevõtte edasise arengu ja muutustega. Stokkeri sisekeskkonna tugevuseks on kindlasti töötajate kompetents, mis on tekkinud ajaga ja seoses töötajate pika tööstaaziga. Madala kaadri voolavuse negatiivne aspekt seisneb töötajate arenguvõimaluse puudumises ettevõtte siseselt ja ka uute värskete ideede nappuses just juhtide tasemel. Ettevõtte eesmärk on personalipoliitika loomisel ja elluviimisel olla uuendusmeelne, kuid kahjuks see pole täidetud. Aja ja vanusega kipub innovatsioon kaduma (Intervjuu juhatuse liikmega 2018). Nõrku kohti Stokkeri personalipoliitikas on veelgi, nagu näiteks ettevõttes puudub sisseelamise programm uutele töötajatele ja neile pakutakse kehva ettevalmistust tööülesannete täitma hakkamiseks. Pigem eeldatakse ja loodetakse, et uus töötaja leiab ise vastused küsimustele ja probleemidele ning teeb endale selgeks tööprotsessid. Õige ja ettevõtte pikaajalisi strateegiaid toetav personalipoliitika on üheks edu võtmeks. Personal on Stokkeri raudvaraks. Töötajad on need, kes annavad suurima panuse ettevõtte tulemuslikkusesse, kuid neid on vaja õigesti juhtida ja motiveerida. Töötajate motiveerimine ei tähenda vaid palga maksmist ja jõulupeo korraldamist, see on tunduvalt laiem mõiste. Positiivne sisekliima, suhtumine töötajatesse, töötaja paindlikkus, sportimisvõimalused, boonused, arenguvõimalused ja loomulikult firmaüritused on need, mis määravad paljuski töötajate lojaalsuse ja töö efektiivsuse (Rampler, 2017). Herzberg on välja toonud viis tegurit, mis kõige enam mõjutavad töötaja rahulolu tööga ja nendeks on (Herzberg, 1989, lk 234):

- 1) saavutused;
- 2) tunnustus;
- 3) töö ise;
- 4) vastutus;
- 5) arengutegevuses.

Siim Kallas on antud teemal öelnud: „Raha pole siiski peamine motivaator. Väga oluline võib ta olla masinakirjutajale. Tegime rahareformi välja töötades pool aastat väga intensiivselt tööd, praktiliselt kõik päevad nädalas 11-12 tundi. Keegi ei saanud selle eesti lisatasu. Palk peab olema piisav ja argumendiks muutub ta siis, kui ta on liiga madal“ (Vadi, 1995, lk 60). Stokker pakub töötajatele spordikompensatsiooni ja korraldab ka mõningaid ühisüritusi, kuid läbimõeldud motivatsiooniplaan pigem puudub. Maailm muutub kiiresti ja muutustega peavad kaasas käima ka ettevõtete juhid. Soome tehnoloogiaettevõtja ja juhtimiskonsultant on Teemu Arina on öelnud: „Töö käib sinuga kaasas, töö on seal, kus sina oled. Kaugtööd ei saa korraldada 19. sajandi tootmisettevõttest pärit juhtimismudelitega, mis on veel tänagi paljudes firmades levinud. Asi ei ole inimloomuses, vaid juhtimisoskuses.“ (Sinisalu, 2016). Autori arvates on personalipoliitika ja motivatsioonistrateegia just see sisekeskkonna tegur, kus Stokkeril on veel palju vaja muutuda ja mida arendades on võimalik veelgi paremaid tulemusi saavutada.

Järgmise sisekeskkonna strateegilise tegurina toob autor välja infotehnoloogia arendustegevused. Tehnoloogia ja e-kaubanduse tähtsusest on autor andnud ülevaate väliskeskkonna tegurite peatükis. Stokker ei osta IT-teenuseid sisse välistarnijatelt, vaid seda tööd teevad andmetöötlusosakonna 7 spetsialisti, kellest viis asub Tallinna peakontoris ja Lätis ja Leedus on kohapeal 1 inimene. Sellise lahenduse tugevuseks on spetsialistide viibimine igapäevaselt kontoris, mis annab hea toe jooksvate arvutimurede lahendamiseks. Samuti saab oma meeskonda kasutades olla paindlikum arendustegevustes ja leida õiged lahendused igale protsessile. Suurimaks nõrkuseks selle juures on aga produktiivsus ja mõningal määral ka kompetents. Spetsialistide arv on piiratud ja nende kompetents erinev, mis põhjustab projektide venima jäämise ja suutmatuse tähtaegadest kinni pidada. Kasutusel on vananenud tarkvaralahendused, mis ei toeta tehnoloogia arengut. Näiteks, kui tänapäeval on enamus mobiilsetel müügiinimestel töövahenditeks nutitelefon ja tahvelarvuti ning suurem osa tööst tehakse ära kliendi juures või sõidus olles, siis vanemad raamatupidamise ja laohaldustarkvarad nende seadmete kasutamist ei toeta.

Ülevaade Stokker AS sisekeskkonna strateegilistest teguritest on välja toodud tabelis nr 9.

Tabel 9. Sisekeskkonna analüüsi kokkuvõte AS Stokker 2018

Sisemised faktorid		Kaal	Hinnang	Kaalitud tulemus	Kommentaar
<b>Tugevused</b>					
S1	Kvaliteedipoliitika ISO9001	0,02	3	0,06	Stokker AS on liitunud ISO9001 kvaliteedipoliitikaga.
S2	Lai müügi- ja hooldusvõrgustik	0,10	3	0,30	Suurima tihedusega hooldusvõrgustik Baltikumis.
S3	Toote portfell	0,11	4	0,44	Portfell sisaldab ainult kõrge kvaliteedilisi tooteid.
S4	Järelmaksuvõimalus	0,03	2	0,06	Stokker AS tütarettevõtte Stokker Finance OÜ pakub kaupadele järelmaksu.
S5	Professionaalne meeskond	0,10	5	0,50	Tööjõu liikuvus madal
S6	Tuntud bränd Baltikumis	0,05	3	0,15	Stokkeri bränd on Baltikumis tuntud.
S7	Tegev paljudes erinevates ärivaldkondades	0,07	4	0,28	Kliendid on paljudest erinevatest valdkondadest ja seetõttu on AS Stokker vähem mõjutatud konkreetse majandussektori edust.



	Sisemised faktorid	Kaal	Hinnang	Kaalutud tulemus	Kommentaar
<b>Nõrkused</b>					
W1	IT arendus	0,15	2	0,30	Väga piiratud ressursid IT süsteemide arenduseks.
W2	Kommunikatsioon ettevõttes	0,04	3	0,12	Ettevõtte töötajad ei ole kursis ettevõtte eesmärkide ja arengukavadega.
W3	Firmasisene konkurents	0,07	3	0,21	Müügispetsialistid konkureerivad üksteisega firmasiseselt arvestamata ettevõtte huvisid.
W4	Innovatsioon	0,06	2	0,12	Ettevõtte ei ole uuendusmeelne.
W5	Töötajate motiveerimine ja arenguvõimaluse puudumine	0,10	3	0,30	Ettevõtte siseselt ei ole võimalik töötajatel areneda, seetõttu väärt töötajad lahkuvad.
W6	Uute töötajate nõrk koolitustase	0,04	4	0,16	Uute töötajate koolitamine on väga pealiskaudne. Pigem lastakse neil õppida töö käigus, mis pikendab õppimise aega.
W7	Uute ideede nappus	0,06	2	0,12	Paljud juhid on samal positsioonil olnud väga kaua aega ja sattunud mugavusstooni, mis pärsib uute ideede tekkimist ja elluviimist.
	<b>KOKKU:</b>	1,00		3,12	

Allikas: Autori koostatud

Sisekeskkonna tegurite skoor on 3,12, mis on hea tulemus ja ületab keskmist. Kuid seda skoori on võimalik kindlasti veelgi parandada, kui pöörata rohkem tähelepanu sisekeskkonna nõrkuste mõju vähendamisele ja tugevuste paremale realiseerimisele. Autori arvates võiks suurimat positiivset mõju avaldada läbimõeldud IT lahenduste kasutamine ja parendatud personalipoliitika, mis motiveeriks rohkem ja tõstaksid meeskondade efektiivsust veelgi.

## 2.7. Strateegiliste faktorite analüüs

Strateegiliste faktorite analüüs toob välja ettevõtte kõige olulisemad sise- ja väliseskkonna tegurid. Faktorite olulisust hinnatakse kaalu järgi. Tähtsaimad strateegilised tegurid on välja toodud kokkuvõtlikkus tabelis nr 10. See annab hea ülevaate SWOT faktoritest, millele tuleb rohkem tähelepanu pöörata uute strateegiate koostamisel. Samuti on kokkuvõtlikus tabelis hinnatud erinevate faktorite mõju ajalist mõõdet. Lühiajaline perspektiiv tähendab kuni 1 aastalist

perioodi, keskmine 1-3 aastat ja pikk perspektiiv viitab 3-5 aastale. Strateegiliste faktorite analüüsi koondhinne on 3,66, mis on hea tulemus. Seda tulemust saab veelgi parandada, kui pöörata rohkem tähelepanu tugevuste kasutamisel või nõrkuste parandamisel.

Tabel 10. Strateegiliste faktorite analüüsi kokkuvõte AS Stokker 2018

	Strateegilised faktorid	Kaal	Hinnang	Kaalutud tulemus	Lühike	Keskmine	Pikk
S2	Lai müügi- ja hooldevõrgustik	0,12	3	0,36	-	X	X
S3	Toote portfell	0,13	4	0,52	-	X	X
S5	Professionaalne meeskond	0,12	5	0,60	-	X	X
W1	IT arendus	0,17	2	0,34	X	X	-
W5	Töötajate motivatsioon ja arengu- võimaluse puudumine	0,12	3	0,36	X	X	-
O2	Majanduskeskkond	0,10	4	0,40	-	X	X
O4	Uued tooted	0,12	5	0,60	-	X	X
T1	Konkurendid	0,12	4	0,48	-	X	X
	KOKKU	1,00		3,66			

Allikas: Autori koostatud

Analüüsist selgus, et peamiseks sisekeskkonna teguriteks, mis võivad mõjutada AS Stokkeri tulemuslikkust, on lai tooteportfell, professionaalne meeskond, infotehnoloogilised lahendused ja erinevad probleemid personalipoliitikaga. Mitmekesise tooteportfelli pakutavaid võimalusi kasutab Stokker juba täna väga hästi ära. Seda näitab ka kõrge hinne ja kaalutud tulemus. Kuid siin on ka ruumi arenemiseks ja seda tooteportfelli ning tarnijate valimise strateegiate valdkonnas, mis võiks viia konkureerivate toodete hulga vähenemiseni.

Stokkeri suur tugevus on tema professionaalne meeskond. Enamik töötajatest on pika staažiga ja suurte kogemustega, mis pakub klientidele usaldusväärset ja asjatundlikku nõu. Selleks, et seda ettevõtte tugevust ka tulevikus maksimaalselt ära kasutada, peaks Stokker rohkem mõtlema töötajate motiveerimise ja personalipoliitika muutmise peale. Väga piiratud võimalused koolitusteks ja täiendusõppeks, peaaegu olematu võimalus tööalase karjääri arendamiseks ettevõtte siseselt ja töötajate vähenemise tunnustamine mõjuvad meeskondadele de-motiveerivalt, mis võib viia väärtuslike ja kõrgema saavutusvajadusega töötajate lahkumiseni ning meeskondade töö

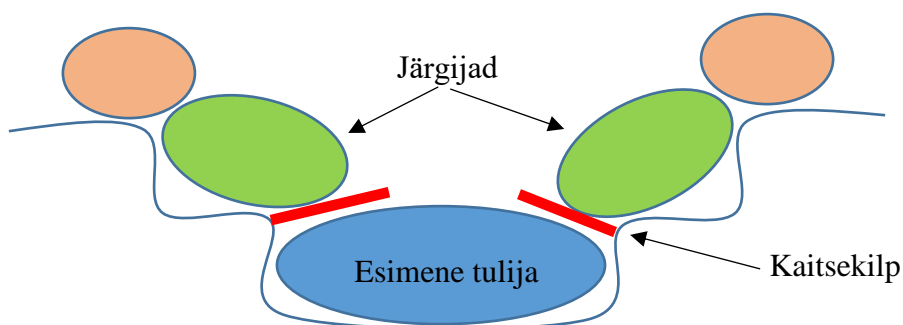
efektiivsuse langemiseni. Selle potentsiaalse sisekeskkonna nõrkuse mõju vähendamiseks peaks Stokker seadma prioriteediks uue personalipoliitika välja töötamise, mis vastaks tänapäevastele trendidele ja vajadustele.

Senise tegutsemise juures on palju vajaka jäänisi ka innovatsiooni ja infotehnoloogia valdkonnas. Maailm muutub väga kiiresti ja veel kiiremini areneb informaatika sektor. Ettevõtted, kes kasutavad ära tänapäevaseid tehnoloogilisi võimalusi, omavad märgatavat konkurentsieelist nende ettevõtete ees, kes on arengust maha jäänud. Selle sisekeskkonna nõrkuse mõju on väga tugev ja vajaks juhtkonna kohest sekkumist andmaks infotehnoloogiliste arenduste loomiseks kõrgema prioriteedi ja rohkem ressursi. Stokker on küll alustanud veebipoe arendamist ja jaotuskapi projekti, kuid tehnoloogilisi võimalusi ettevõtte efektiivsuse tõstmiseks leiab sellest valdkonnast veel väga palju.

Väliskeskkonna suur tugevus ja samal ajal ka üheks suurimaks ohuks on majanduslik keskkond. Täna aitab ettevõtteid kasvatada kiire majanduskasv, kuid samal ajal on paljudel meeles ka viimane ülemaailmne majanduskriis. Majandus kulgeb lainetena, igale tõusule järgneb langus ja vastupidi. Ei ole võimalik kasutada maksimaalselt ära kiire majanduskasvu võimalusi ja samal ajal kaitsta end täielikult võimaliku saabuva majanduslanguse vastu. Ettevõtted peavad siinkohal leidma õige tasakaalu. Stokkeri suureks tugevuseks on eelmise majanduskriisi üle elamine ja sealt saadud kogemused. Samuti võib leevendada võimaliku saabuva majanduslanguse mõju Stokkeri lai tooteportfell ja kliendid erinevatest äri valdkondadest.

Kõige suurema mõjuga väliskeskkonna strateegiliseks teguriks on konkurendid. Selle ohu mõju vähendamine on ettevõtte jaoks kõige keerulisem, kuid ettevõtte tulemuslikkuses võib see mängida väga suurt rolli. Ettevõtted ei saa omada turuosa, vaid seda laenatakse konkurentidelt mingi kindla hinna eest. Selleks, et see hind oleks võimalikult madal, on tarvilik leida uusi viise kliendile lähenemiseks, mitte alustada konkurentidega hinnasõda. Innovaatilise ja klientidele vajaliku toote või teenuse esimesena turule toojal on selge konkurentsieelis teiste ees. Esimesel tulijal on ajaline eelis teiste ees, mida õigesti kasutades on võimalik viia mahueeliseni. Mahueelise garanteerib suurem müügitulu, mis annab võimaluse kasutada rohkem ressursse arendustegevustes ja seeläbi hoida liidripositsiooni ja olla alati esimene. Sun Zi on öelnud: „Üldiselt on see, kes jõuab varem

lahinguväljale ja jääb vaenlast ootama, puhanud; see, kes jõuab hiljem ja kiirustab lahingusse, on väsinud. Sellepärast suunab hea võitleja vastast ega lase vastasel ennast suunata“ (Karjus, 2003, lk 122).



Joonis 16. Esimese tulija konkurentsieelis  
Allikas: Mintzberg et al (1998)

Kuna Stokkeri ärimudel sisaldab mitmeid eri valdkondi, nagu näiteks määrdeainete, tööriistade ning ehitus- ja põllumajandustehnika müük, siis ka konkurente on rohkem kui üks. Võrdlus mõningate Stokkeri konkurentidega on välja toodud lisas nr 2. Igas valdkonnas on erinev konkurent ja ettevõtte, kelle ärimudel sarnaneb Stokkeri omaga, täna Baltikumis ei ole. Selleks, et olla konkurentidest ühe sammu võrra ees, tuleb aga pidevalt areneda ja tänapäeva kiirete muutustega kaasas käia. Stokkeril on võimalused ja võimekused selleks olemas. Pakkudes näiteks Stokkeri finantseerimisteenuseid või jaotuskappe kliendi juures. Samuti võiks Stokker rohkem ära kasutada oma suurust. Kui oled suur, tuleb käituda suurena, kehtestada oma reeglid ja sundida väiksemaid neid järgima (Karjus, 2003, lk 123).

## 2.8. Strateegilised alternatiivid ja soovituslik strateegia

Kasutades eelpool analüüsitud Stokkeri strateegilisi tegureid on autor koostanud TOWS ehk strateegiliste alternatiivide maatriksi (vt tabel 11). See maatriks aitab SWOT analüüsist kokku kogutud strateegilised faktorid sünteesida praktilisteks käitumisjuhisteks (Karjus, 2003, lk 213). Stokkeri tugevuste, nõrkuste, ohtude ja võimaluste sünteesimise ja ristanalüüsi abil koostas autor neli alternatiivset strateegiat. SO strateegia vastandab ettevõtte tugevused ja võimalused ning aitab turul läbi lüüa. ST strateegia sobib positsiooni väljaarendamiseks, WO strateegia ettevõtte saneerimiseks ning WT strateegia ettevõtte reanimeerimiseks. Korraga on võimalik ellu viia vaid ühte strateegiat, mistõttu on vajalik valida sobivaim, mis aitab ettevõttel ellu viia soovitud eesmärgid. Strateegia valimiseks arvutas autor kõikide alternatiivsete strateegiate jaoks

koondtulemused, kus on kokku liidetud seotud faktorite tulemused. Kõrgeim koondtulemus on SO strateegial, mis tähendab, et seda strateegiat ellu viies on kõige suurem võimalus täita eesmärgid.

Tabel 11. TOWS strateegiliste alternatiivide maatriks

Sisemised faktorid / Välised faktorid	Tugevused S2 Lai müügi- ja hooldevõrgustik S3 Toote portfelli S5 Professionaalne meeskond	Nõrkused W1 IT arendus W5 Töötajate arenguvõimalus ja motivatsioon
Võimalused O2 Majanduskeskkond O4 Uued tooted	SO strateegia Kasutades professionaalset meeskonda pidevalt arendada olemasolevat tooteportfelli ja pakkuda klientidele uusi tooteid kasutades ära soosivat majanduskeskkonda ja laia müügi- ning hooldevõrgustikku.  Koondtulemus: 2,48	WO strateegia Leida innovaatilised infotehnoloogilised lahendused ja parendada ettevõttesisest motivatsioonisüsteemi, mis toetaksid uute toodete pakkumist klientidele praeguses soosivat majanduskeskkonda.  Koondtulemus: 1,7
Ohud T1 Konkurendid	ST strateegia Kasutades professionaalset meeskonda ja laia müügi- ning hooldevõrgustikku arendada pidevalt olemasolevat tooteportfelli, mis aitab kasvatada konkurentsieelist.  Koondtulemus: 1,96	WT Strateegia Innovaatiliste infotehnoloogiliste lahenduste leidmine ja ettevõttesisese motivatsioonisüsteemi parandamine aitab kasvatada ettevõtte tulemuslikkust ja edu konkurentide ees.  Koondtulemus: 1,18

Allikas: autori koostatud

SO strateegia koondab endas ettevõtte tugevusi ja väliskeskkonna võimalusi. Edasiseks arenguks peab ettevõtte olema võimeline muutuma ja rakendama dünaamilise võimekuse alusteooriast tulenevaid meetodeid. See tähendab, et peab toimuma pidev kohandumine keskkonna ja uute nõudmistega, tuleb kasvatada võimekust ja tegeleda pidevalt arendustegevusega. Vajalik on pidevalt arendada ka ettevõtte sisemisi tugevusi, nagu näiteks meeskonda ja tooteportfelli. Vaja on end kursis hoida ja otsida uusi tooteid portfelli, kuna maailm ja vajadused on pidevas muutumises. Oluline on ka parandada olemasolevat personalipoliitikat, mis toetaks meeskonna arengut ja motivatsiooni. Paigalseis arendustegevustes tähendab võimaluste kinkimist

konkurentidele. Kuigi Stokker peaks eesmärkide saavutamiseks esmalt kasutama sise- ja väliskeskonna tugevusi ja võimalusi, ei tohiks tähelepanuta jätta ka ettevõtte nõrkuseid, sest need on parandatavad. Tehnoloogiasektor areneb väga kiiresti ja nende muutustega kaasas käimine pakub väljakutseid ja on ressursimahukas igale ettevõttele, kuid see on ka sektor, mis pakub efektiivsuse kasvu, mis omakorda on püsima jäämiseks hädavajalik tänapäevases tiheda konkurentsiga majanduskeskkonnas.

## **2.9. Strateegia teostamine**

Strateegilise juhtimise teadlik kaasamine ettevõtte igapäevastesse tegemistesse ja strateegiate elluviimine sõltub enamasti ettevõtte omanikkonna ja juhtkonna soovist, kuid kindlasti ei saa mööda ka ülejäänud meeskonnast. Vajalik on välja selgitada, kes hakkavad strateegiaplaani ellu viima, mida peab tegema, et jõuda soovitud tulemusteni ja kuidas hakkavad meeskonnad selle nimel koostööd tegema. (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2015)

Stokkeri juhtkond on olnud pikka aega muutumatu ja värsket verd on vähe, mis kindlasti ei ole soodustavaks asjaoluks uute strateegiate loomisel ja elluviimisel (Intervjuu juhatuse liikmega 2018). Kuna viimase 8 aasta jooksul ei ole Stokkeri grupp parandanud tulemuslikkust ja seeläbi ei ole täidetud ka omanikkonna ootused, on uute strateegiate elluviimine hädavajalik. Jätkates olemasolevate protsessidega ka tulevikus, ei saa oodata erinevat tulemust.

Uute strateegiate elluviimisel on oluline ära kasutada ettevõtte sisekeskkonna tugevusi ja väliskeskonna võimalusi. Praeguses kiiresti kasvavas majandusfaasis on oluline kasutada Stokkeri laia ja tugevat müügivõrgustikku, mitmekesist tooteportfelli ja professionaalset meeskonda. Kuid nagu on mainitud ka dünaamilise võimekuse alusteoorias, tuleb olla pidevas muutumises ja tegeleda arengut soosivate tegevusega. See tähendab, et tuleb otsida pidevalt uusi tooteid tooteportfelli ja parandada ka personalipoliitikat, säilitamaks töötajaskonna professionaalsuse, motivatsiooni ja teotahte. Tähelepanu tuleb pöörata ka tehnoloogia ja andmetöötlusprotsessidele. Tänapäeva tehnoloogilised võimalused võivad märkimisväärselt parandada ettevõtte tootlikkust ja just see on strateegilise juhtimise eesmärgiks.

## 2.10. Strateegia hindamine ja kontroll

Kui ettevõtte on paika pannud uue strateegia ja kokku leppinud tegevuskavas, siis protsessi käigus on väga oluline pidevalt kontrollida ja hinnata progressi. Vajalik on välja selgitada, kas uus strateegia täidab määratud eesmärke või on vajalik sisse viia veel täiendavaid parendusi. Uue strateegia hindamiseks tuleks lähtuda erinevate strateegiliste faktorite eraldi hindamisest. Autor on koostanud ülevaatliku tabeli (vt tabel 12), kus on välja toodud olulisemad strateegilised faktorid, nende tegurite arenduse eest vastutava juhi ja mõõdiku, mis hindab, kas ettevõtte liigub õiges suunas või mitte. Kusjuures oluline on esmalt keskenduda prioriteetsematele tegevustele, kuna need toetavad valitud strateegiat, ja alles seejärel muudele tegevustele, mis aitavad kaasa tulemuslikkuse parandamisele. Mõõdikud peavad olema üheselt ja selgelt mõistetavad ja mõõdetavad.

Tabel 12. Strateegiliste faktorite teostamise, hinnangu ja kontrolli plaan

Strateegiline faktor		Tegevuskava	Prioriteet	Vastutaja	Ülevaate sagedus	Mõõdik
O2 S5	Majanduskeskkond Professionaalne meeskond	Müügistrateegiate arendamine, kliendibaasi kasvatamine, kampaaniate elluviimine.	1	Valdkonna juht	Kuu	Klientide arvu, käibe ja kasumi kasv.
O4 S3	Uued tooted Toote portfelli	Messide külastus. Informatsiooni kogumine uute toodete kohta. Tooteportfelli pidev arendamine.	1	Tootejuht	Kvartal	Laopöörde kasv
T1	Konkurendid	Tugiteenuste kvaliteedi kasvatamine. Hinnapoliitika strateegia kujundamine.	2	Juhatus	Poolaasta	Turuosa kasv.
W1	IT arendus	IT süsteemide arendamine ja protsessidesse juurutamine.	2	IT juht	Kvartal	Efektivsuse kasv. Protsesside läbiviimise kiirenemine.
W5	Töötajate arenguvõimaluste puudumine	Personalipoliitika muutmine.	2	Personalijuht	Poolaasta	Töötajate rahulolu kasv.

Allikas: Autori koostatud

Autor usub, et juhindudes tabelis nr 9 väljatoodust, on võimalik parandada Stokker AS tulemuslikkust ja suunata ettevõtte õigele sihile. Oluline on alustada teadliku strateegilise juhtimisega ja protsessi vältel hinnata, kas ettevõtte arengusuund on õige või vajab strateegia kohendamist.

## **2.11. Auditi järeldused ja ettepanekud**

Käesoleva magistritöö osana koostatud AS Stokker strateegiline audit on toob välja ettevõtte tugevused ja nõrkused ning võimalikud arengusuunad tulevikuks. Autor usub, et auditi koostamisel kasutatud Stokkeri sisedokumendid, intervjuu juhatuse esimehe ja autori pikaajaline töösuhe antud ettevõttega, tagavad käesolevas töös piisava objektiivsuse ja ülevaatlikkuse. Kogutud info põhjal kaardistas autor olulisemad strateegilised tegurid ja hindas nende mõju suurust ettevõtte tulemuslikkusele. Autor leiab, et ettevõtte missioon, mis on sõnastatud järgmiselt: „Stokker soovib olla väärtuslik partner müügi-, tootmis- ja teenindusvaldkonnas, pakkudes laia valikut kvaliteetseid tööriistu ja tarvikuid, kompetentset nõustamist ja kõrgetasemelist müüjijärgset hooldust Balti turgudel“, on omanikkonna ootustega kooskõlas ja sobilik, kuid strateegia ja tegevuskava eesmärkide täitmiseks on puudulik. Autori soovitus on alustada esimesel võimalusel hästi läbimõeldud strateegia ja selle täitmiseks vajaliku tegevuskava välja töötamisega. Samuti on väga oluline eesmärkide, strateegia ja tegevuskava kommunikeerimine ettevõtte siseselt. Täna ei ole võimalik töötajatel näha ettevõtte eesmärke, ülevaatlikku tegevuskava ja hetkeolukorda. Stokkeril on olemas intranet ehk veebipõhine keskkond töötajatele info jagamiseks, mida täna ei kasutata piisavalt. Autori soovitus on täiustada Stokkeri intraneti, kuhu iga töötaja omaks juurdepääsu ja võimalust tutvuda ettevõtte missiooni, visiooni, eesmärkide, tegevuskava ja hetkeolukorraga. Ainult siis, kui meeskond teab, mis on tema ülesanne, panus ja eesmärk strateegia täitmisel, on võimalik juhtida ettevõtet õigel kursil.

Koostatud auditist selgub, et suurimat tähelepanu Stokkeris vajavad tehnoloogia-alased arendustegevused ja inimressursi juhtimine. Stokker on kasvanud üheks juhtivamaks tööriista müüjaks Baltikumis ja on sisenemas ka Soome turule, kuid vaatamata sellele ei ole tänasel tehnoloogiaajastul ettevõttes piisavalt ressursse infotehnoloogiliste lahenduste arendamiseks ja tööoperatsioonidesse integreerimiseks. Autori arvates ei ole mõeldav, et suurettevõttel, kelle põhiliseks ärisuunaks on B2B ja projektimüük, ei kasuta kliendisuhete haldamiseks CRM tarkvaralisi lahendusi. Autor usub, et üheks olulisemaks teguriks ettevõtte tootlikkuse tõstmisel on



tehnoloogiliste võimaluste integreerimine igapäevatoösse. Alustada võiks CRM programmi kasutusele võtmisega ja andmetöötlusosakonna ressursi suurendamisega, mille esmased eesmärgid võiksid olla veebikaubamaja ehituse lõpule viimine, raamatupidamisosakonna koormuse vähendamine e-arvete automaatse sisestamise läbi ja uue ning ülevaatliku intraneti loomine. Lisaks tuleks arendada tööprotsesse lihtsustatavaid programme, mis vähendavad töötajate töökoormust administratiivse loomuga tegevuste tegemisel ja jätavad rohkem aega ja ressursi eesmärgistatud tegevuse tegemiseks.

Inimressursi juhtimisel on kaks olulist suunda – uute kvalifitseeritud töötajate värbamine ja olemasolevate töötajate motiveerimine ja arendamine. Stokkeril puudub täna läbimõeldud strateegia personali juhtimiseks. Töötajate keskmine vanus on pidevalt tõusnud, mis näitab, et ei suudeta värvata kvalifitseeritud noort tööjõudu. Selline käitumismuster ei ole pikas perspektiivis jätkusuutlik. Juhtivatel positsioonidel töötajad on samal ametikohal asunud väga pikaajaliselt, mis surub maha uuendusmeelsuse. Kolmas oluline tegur personalipoliitika loomisel on olemasolevate töötajate motiveerimine. Täna ei ole ettevõttes töötajatele koolitusprogrammi või arenguvõimalusi. See vähendab töötajate motivatsiooni ja avaldub vähenenud efektiivsuses või äärmisel juhul ka ettevõttest lahkumises. Autori ettepanek on koostada läbimõeldud strateegia personali juhtimiseks, mis tänases tööjõukriisis peaks tooma esikohale töötajate motiveerimise ja arendamise. Vajalik on pakkuda töötajatele võimalust õppimiseks ja arenemiseks, samuti tuleks kaasata noort värsket verd ettevõtte juhtimisprotsessidesse. Ettevõtte juhtkond on ennast tõestanud ja omab pikaajalist kogemust, kuid vahel napib uutest ideedest. Professionaalne meeskond on üks ettevõtte suurimatest tugevustest ja seda tuleks tootlikkuse tõstmisel ära kasutada ja pidevalt arendada.

Stokkeri ärimudeli juures on suurimaks võimaluseks ja tugevuseks olemasolev tooteportfell. Mitmekesine tootevalik kindlustab ettevõttele kliendid väga erinevatest valdkondadest, mis aitab ettevõtte majandustulemustel olla stabiilsem ja sõltuda vähem majandusolukorrast. Suurel tooteportfellil on ka omad miinused. Näiteks võib portfell sisaldada konkureerivaid tooteid, mis viib ettevõtte tulemuslikkuse vähenemiseni. Seetõttu on väga oluline pidevalt jälgida tooteportfelli sisu ja tarbijate käitumisharjumusi. Kursis tuleb olla tulevikutehnoloogia ja –võimalustega. Seda ülesannet aitab täita rahvusvaheliste messide külastamine ja sealt informatsiooni hankimine uute toodete ja tarnijate kohta.

Kokkuvõtvalt võib auditist järeldada, et ettevõtte edasise tegevuse planeerimisel tuleks lähtuda dünaamilise võimekuse alusteooriast ja pöörata enim tähelepanu arendustegevustele. See pakub suurimat lisandväärtust ja võimalust tootlikkuse kasvatamiseks. Stokkeril on piisavalt ressursse, kuhu kuulub eelkõige suur võrgustik, tugev tooteportfell ja professionaalne meeskond, mille õige juhtimine garanteerib ka edu. Ettevõtte suurimateks nõrkusteks on eelkõige tegurid, mille arendamisega pole piisavalt tegeletud: tehnoloogia- ja andmetöötlussektor ning personalipoliitika. Ettevõtte tootlikkust aitab kasvatada paremini koordineeritud ja rakendatud tehnoloogilised lahendused. Samuti vajab suuremat tähelepanu personalipoliitika töötajaskonna professionaalsuse säilitamiseks, motivatsiooni tõstmiseks ja töötajate rahulolu parandamiseks, mis kõik mõjutab ka kogu ettevõtte tootlikkust.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö uurimisküsimusele vastuse leidmiseks uuris autor kõigepealt strateegiate ja strateegilise juhtimise olulisust ettevõtte juhtimisprotsessides. Teoreetilised käsitlused on selgitanud strateegiat, kui abivahendit pikaajaliste seatud eesmärkide saavutamiseks. Ilma strateegiata on võimalik edu saavutada lühiajaliselt, kuid strateegia toetab ettevõtte arengut pikas perspektiivis. Tänapäeva muutuvmas maailmas on õigete strateegiate koostamine ja nende tulemuslik elluviimine ääretult oluline. Tiheda konkurentsiga turul on ettevõtte elujõulisuse tagamine raske, kuid sellises olukorras efektiivsuse ja tulemuslikkuse kasvatamine on veelgi suurem väljakutse. Strateegiline juhtimine on strateegiate elluviimise tööriistaks. See on juhtimisotsuste ja tegevuste kogum, mis aitab ettevõttel saavutada seatud eesmärgid. Strateegiline juhtimine peab olema pidev protsess, mitte ühekordne tegevus. Uuringud on näidanud, et organisatsioonid, kus on kasutusel strateegilise juhtimise kontseptsioon, on tunduvalt edukamad, kui need ettevõtted, kus seda ei praktiseerita.

Analüüsidest magistritöö uurimisobjektiks olevat ettevõtet Stokker AS selgus, et senimaani ettevõttel puudub selgelt sõnastatud pikaajaline strateegia. Juhtimisotsused tehakse pigem kolme aasta pikkuseid plaane arvestades, mis põhiliselt sisaldavad vaid eesmäärke müügitulu ja kasumi suuruse kohta. Kuna ettevõttel puudub selge pikaajaline strateegia eesmärkide täitmiseks, siis suured puudused on ka strateegilise juhtimise kontseptsiooni kasutamisel. See võib olla ka üheks oluliseks põhjuseks, miks ettevõtte ei ole suutnud viimastel aastatel kasvatada tulemuslikkust. Uurimaks täpsemaid asjaolusid seoses strateegilise juhtimisega Stokkeris ja leidmaks vastust magistritöö uurimisküsimusele, milleks on „Kuidas parandada AS Stokkeri strateegilist juhtimist, et kasvatada ettevõtte tulemuslikkust,“ koostas autor magistritöö osana strateegilise auditi, mis aitab paremini mõista ettevõtte tugevusi ja nõrkusi ning selle põhjal koostada strateegia ja tegevusplaan selle elluviimiseks.

Auditi koostamisel analüüsis autor ettevõtte hetkeolukorda, missiooni, visiooni, juhtimist, sisekeskkonna- ja väliskeskkonna faktoreid. Stokkeri missiooni, milleks on „Stokker soovib olla väärtuslik partner müügi-, tootmis- ja teenindusvaldkonnas, pakkudes laia valikut kvaliteetseid tööriistu ja tarvikuid, kompetentset nõustamist ja kõrgetasemelist müügijärgset hooldust Balti turgudel,“ võib pidada sobivaks ja ettevõtte väärtushinnangutega vastavaks. Ettevõtte juhtimist võib pidada laias plaanis edukaks, kuigi ei ole suudetud viimastel aastatel tulemuslikkust kasvatada. Kõik juhatuse liikmed on suure kogemusepagasiga, kus ainukeseks vajaka jäämiseks võib pidada uute ideede nappust. Seda probleemi aitaks lahendada uute liikmete kaasamine ettevõtte juhtimisprotsessidesse. Ettevõtte sisekeskkonna tugevusi ja nõrkusi ning väliskeskkonna ohte ja võimalusi hinnates jääb silma põhiliselt personalipoliitika, infotehnoloogia ja portfelli haldamisega seotud faktorid. Autor on antud töös välja toonud ettevõtte probleemsed tegurid ja pakkunud välja lahendusi protsesside parendamiseks. Autori arvates olulisemad parendusettepanekud ja soovitud Stokkeri strateegilise juhtimise parandamiseks on järgmised:

- Sõnastada ettevõtte eesmärgid ja koostada hästi läbimõeldud strateegia nende saavutamiseks. Selleks tuleb kaasata erineva taseme ja valdkonna töötajaid.
- Eesmärgid, strateegia ja selle elluviimise kava ning ülevaade hetkeolukorras peab olema hästi kommuniqueeritud ettevõtte siseselt. Edastuskanalina võib kasutada juba olemasolevat Stokkeri intraneti.
- Personalipoliitika välja töötamine. See peaks sisaldama strateegiat olemasolevate töötajate motiveerimiseks, koolitamiseks ja arendamiseks ning ka uute töötajate värbamisprotsessi.
- Uute liikmete kaasamine ettevõtte juhtimisprotsessidesse, eesmärgiga koguda uusi ideid ja parandada innovaativsus.
- Infotehnoloogiliste arenduste juurutamine protsessidesse. See võimaldab parandada efektiivsust administratiivsetele protsessidele kuluva aja arvelt.

Ettevõtte vundament ja põhitugevused, milleks on lai võrgustik, mitmekülgne tooteportfell ja professionaalne meeskond, vajavad pidevalt tähelepanu ja arendamist, et säilitada ja kasvatada liidripositsioon turul. Ettevõtte nõrkused on eelkõige vananenud tehnoloogia ja andmetöötlus ning puudulik personalipoliitika. Suurem tähelepanu ja ressursside suunamine informaatikavaldkonda kasvataks ettevõtte efektiivsust ja parandaks tulemuslikkust. Samuti on oluline arendada töötajaskonda motiveerides olemasolevaid töötajaid ning muuta ettevõtte ihaldusväärseks tööandjaks ka nooremate ja järgmise generatsiooni esindajate hulgas.

Oluline on, et Stokkeri ettevõtted ja nende juhid pööraksid rohkem tähelepanu strateegiatele ja nende täitmiseks vajalikele tegevuskavadele. Lähtuvalt dünaamilise võimekuse alusteooriast on pidev arendustegevus ja võime muutuda tänapäeva majanduskeskkonnas hädavajalik. Seda peaksid edasiste otsuste tegemisel arvesse võtma ka tänased AS Stokker juhid.

Autori arvates võimaldavad käesolevas magistritöö tulemusena välja toodud ettepanekud ja soovitused kõrvaldada AS Stokkeri juhtimise kitsaskohti ja veelgi efektiivsemalt ära kasutada tugevusi. See aitab täiustada ettevõtte strateegilist juhtimist ja seeläbi saavutada seatud eesmärgid. Seega on püstitatud uurimisküsimusele vastatud ja magistritöö eesmärk saavutatud. Autori koostatud magistritöö koos ettepanekutega on esmaseks dokumendiks ettevõtte juhtidele eesmärgiga vaadata üle ettevõtte tänane tulemuslikkus, eesmärgid ja strateegia ning teha selle põhjal otsused muudatuste läbiviimiseks ja seeläbi tulemuslikkuse parandamiseks. See, kuidas ettevõtted toimisid ja kuidas neid juhiti minevikus ei pruugi tagada edu tulevikus. Selleks on vajalik muuta ja muutuda koos ühiskonna ja kliendi vajadustega.

## **SUMMARY**

### **INCREASING ENTERPRISE PERFORMANCE BY IMPROVING STRATEGIC MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF STOKKER LTD**

Reimo Narva

To find the answer to the research question of this Master's thesis, the author first examined the importance of strategies and strategic management in corporate governance processes. Theoretical approaches have clarified the strategy as a tool to achieve long-term goals. Without a strategy, success can be achieved in the short term, but the strategy will support the long-term development of the company. In today's quickly changing world, the right strategies and their effective implementation are extremely important. In a highly competitive market, it is difficult to ensure the viability of the company, but in such a situation increasing efficiency and effectiveness is even more challenging. Strategic management is a tool for implementing strategies. It is a set of management decisions and activities that help a company achieve its goals. Strategic management must be a continuous process, not a one-off action. Studies have shown that organizations that use the concept of strategic management are far more successful than companies that do not practice it.

Analyzing Stokker LTD, which is the subject of the Master's thesis, it turned out that the company has no clearly defined long-term strategy. Management decisions are made on the basis of three-year plans, which essentially contain only targets for the amount of sales and profits. As the company does not have a clear long-term strategy for achieving its goals, there are also major drawbacks in using the strategic management concept. This may also be one of the important reasons why the company has not been able to grow in recent years. To investigate the more specific issues of strategic management in Stokker and to find the answer to the Master's thesis research question "How to improve the strategic management of Stokker LTD in order to increase the company's performance," the author prepared a strategic audit as part of his Master's thesis,

which helps to better understand the company's strengths and weaknesses, and to formulate a strategy and an action plan for its implementation.

When preparing the audit, the author analyzed the company's current situation, mission, vision, management, internal and external factors. Stokker's mission: "Stokker wants to be a valuable partner in sales, manufacturing and service, offering a wide range of high-quality tools and accessories, competent advice and high-quality after-sales service in the Baltic markets," can be considered appropriate and consistent with the company's values. Corporate governance can be considered to be broadly successful, although it has not improved company's performance in recent years. All members of the Management Board have a lot of experience and the lack of new ideas can be considered as the only shortage. The involvement of new members in the company's management processes would help solve this problem. When assessing the strengths and weaknesses of the company 's internal environment and the threats and opportunities of the external environment, the key factors are in staff policy, information technology and factors related to the portfolio management. In this work, the author has highlighted the problematic factors of the company and proposed solutions to improve the processes. In the author's view, the most important improvements and suggestions for improving Stokker's strategic management are:

- Formulate business goals and develop a well-thought-out strategy to achieve them. This requires the involvement of employees at different levels and fields.
- Objectives, strategy and plan for its implementation and overview in the current situation must be well communicated within the company. An existing Stokker intranet can be used as a communication channel.
- Develop a personnel policy. This should include a strategy for motivating, training and developing existing staff, as well as for recruiting new staff.
- Involvement of new members in company management processes with the aim of collecting new ideas and improving innovation.
- Implementing IT developments in processes. This will improve the efficiency at the expense of administrative processes.

The company's foundation and core strengths, a broad network, a versatile product portfolio, and a professional team, need constant attention and development to maintain and grow leadership in the marketplace. The company's weaknesses are, in particular, outdated technology and data processing and shortages in personnel policy. Greater attention and resource allocation in the IT field would increase the company's efficiency and improve performance. It is also important to

develop staff by better motivating existing employees and making the company a desirable employer among younger and next-generation representatives.

It is important that Stokker companies and their managers pay more attention to the strategies and the action plans they need to implement. Based on the underlying theory of dynamic capability, continuous development and ability to change in today's economic environment is indispensable. This should also be taken into account by today's managers of Stokker LTD when making future decisions.

In the opinion of the author, the suggestions and recommendations made in this Master's thesis enable to eliminate the stumbling blocks of Stokker LTD management and to make more effective use of strengths. This helps to improve the strategic management of the company and thereby achieve the set goals. So the research question is answered and the goal of the Master's thesis is achieved. The Master's thesis with the proposals is the primary document for the company's managers in order to review the company's performance, goals and strategy today, and to make decisions on how to make changes and thus improve performance. The way businesses worked and how they were managed in the past may not guarantee success in the future. This requires changing and changing with needs of society and the customer.



## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

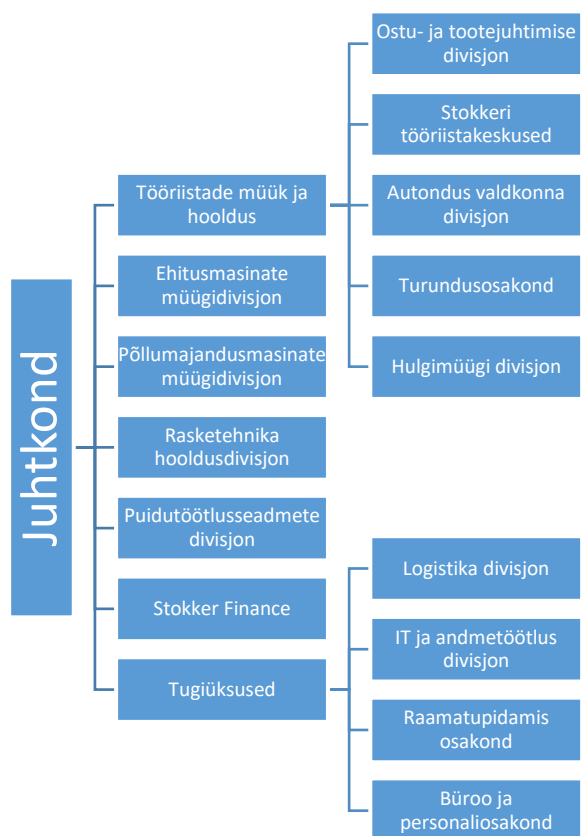
- Aamer, A. (1998). *Strateegiline Juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Alas, R. (2002). *Muudatuste Juhtimine ja Õppiv Organisatsioon*. Tallinn: Kirjastus Külim.
- Alas, R. (2005). *Strateegiline Juhtimine*. Tallinn: Kirjastus Külim.
- Byars, R. J. (1992). *Concepts of Strategic Management: Formulation and Implementation*. 3rd Edition. New York: Harper Collins.
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2015). *Blue ocean strategy. How to Create Uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Washington: Beardbooks.
- Eesti Statistikaamet. (2017). *Tööturu näitajad olid möödunud aastal head*. Vaadatud 07.02.2019 <https://www.stat.ee/pressiteade-2018-017>
- Eesti Statistikaamet. (2018). *2017 aastal kiirenes Eesti majanduskasv*. Vaadatud 07.02.2019 <https://www.stat.ee/pressiteade-2018-021>
- Eesti Statistikaamet. (2019). *Eelmisel aastal ehitusmaht kasvas*. Vaadatud 27.03.2019 <https://www.stat.ee/pressiteade-2019-020>
- Eurostat. (2017). *E-commerce statistics*. Vaadatud 07.02.2019 [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/E-commerce\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/E-commerce_statistics)
- Helfat, C. E. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Singapore: Blackwell.
- Herzberg, F. (1989). New Approaches in Management Organization and Job Design. *Management and Organizational Behavior Classics*, 229-237.
- Jarvet, H. (10.02.2016). *Milleks organisatsioonile strateegia?* Vaadatud 27.09.2018 <https://majandus24.postimees.ee/3577763/milleks-organisatsioonile-strateegia>
- Kaasik, I. (16.10.2016). *Kas tehnoloogiate areng kaotab töökohti ja teeb meid vaesemaks?* Vaadatud 27.03.2019 <https://arileht.delfi.ee/news/uudised/kas-tehnoloogiate-areng-kaotab-tookohti-ja-teeb-meid-vaesemaks?id=75921951>

- Karjus, P. (2003). *Strateegia Audit. Läbimõeldud Sõjaplaanid Äris*. Tallinn: EBS Print.
- Leimann, J. O. (1987). *Ettevõtte Strateegiline Juhtimine*. Tallinn: Valgus.
- Leimann, J., Skärvad, P., & Teder, J. (2003). *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Kirjastus Külim.
- Macmillan, H. T. (2000). *Strategic management. Process, content, and implementation*. New York: Oxford University Press.
- Markides, C. C. (2000). *Õiged valikud: juhis läbimurdestrateegiate väljatöötamiseks*. Tartu: Greif.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept 1: Five Ps For Strategy. *California Management Review, Vol. 30*, 11-24.
- Mintzberg, Ahlstrand, Lampel. (1998). *Strategy Safari. The complete guide through the wilds of strategic management*. Prentice Hall: Pearson Education Limited.
- Ojasalu, R. (2014). *Ettevõtetes domineerivad strateegilised tegurid 2013-2014 aasta auditite põhjal*. (magistritöö) Vaadatud 01.10.2018 <https://digi.lib.ttu.ee/i/?1253>
- Otsa, G. (27.02.2017). *Jüri Käo: tööandja suurimad väljakutsed on kiire palgakasv ja õigete töötajate leidmine*. Vaadatud 27.03.2019 <https://majandus24.postimees.ee/4027941/juri-kaooandja-suurimad-valjakutsed-on-kiire-palgakasv-ja-oigete-tootajate-leidmine>
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. London: Collier Macmillan.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 61-78.
- Purser, R. E. (1992). Organizing for Learning. In: Woodman, R. W., & Pasmore W. A. *Research in Organizational Change and Development. Vol 6.*, 37-114.
- Ramler, G. (17.03.2017). *Töötajate motiveerimine tähendab enam kui üks pidu aastas*. Vaadatud 27.03.2019 <https://www.bestmarketing.ee/sisuturundus/2017/03/13/tootajate-motiveerimine-tahendab-enamat-kui-uks-pidu-aastas>
- Rihvk, L. (2017). *Strateegia - kõik algab omanike ootustest*. Vaadatud 07.02.2019 [https://www.linkedin.com/pulse/strateegia-k%C3%B5ik-algab-omanike-ootustest-lo-rihvk?trk=portfolio\\_article-card\\_title](https://www.linkedin.com/pulse/strateegia-k%C3%B5ik-algab-omanike-ootustest-lo-rihvk?trk=portfolio_article-card_title)
- Roots, H. (2001). *Organisatsiooniteooria mudelid*. Tallinn: Sisekaitseakadeemia Kirjastus.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students. 5th edition*. Lombarda, Italy: Pearson Education Limited.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Shih, S. (1992). *Acer's Report*. New Taipei: Acer's.

- Sinisalu, H. (12.02.2016). *Teemu Arina: ärijuhtimise magistrid ei oska digiajastu inimesi juhtida*. Vaadatud 27.03.2019 <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2016/02/12/teemu-arina-arijuhtimise-magistrid-ei-oska-digiajastu-inimesi-juhtida>
- Thompson, A. S. (1992). *Strategic Management. Concepts and Cases. Sixth Edition*. Boston: Irwin.
- Vadi, M. (1995). *Organisatsioonikäitumine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Vadi, M. (2001). *Organisatsioonikäitumine. 5. täiendatud tr.* Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Weldy, T. G. (2009). Learning Organization and Transfer: Strategies for Improving Performance. *The Learning Organization, Vol 16, Issue 1*, 58-68.
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability. 13. Edition*. New Jersey: Pearson.
- Wheelen, T., Hunger, J., Hoffman, A., & Bamford, C. (2015). *Strategic Management and Business Policy. Globalization, Innovation, and Sustainability*. USA: Pearson Education Limited.
- Whitmore, J. (2009). *Tulemuslikkuse treenimine*. Tallinn: Väike Vanker kirjastus.

# LISAD

## Lisa 1. Stokker AS struktuur



Allikas: Autori koostatud

## Lisa 2. Konkurentide võrdlustabel, Stokker konsolideerimata

Company name	Year	Operating revenue (Turnover)		P/L for period [= Net Income]		EBIT Margin		Profit margin		ROE using Net income		Profit per employee		Number of employees		Stock turnover	
		th EUR	Rank	th EUR	Rank	%	Rank	%	Rank	%	Rank	th EUR	Rank	Rank	Rank	(x)	Rank
<b>2017</b>																	
Median		31 959		685		1,13		2,04		7,40		4		131		4,08	
Standard deviation		23 095		1 031		2,42		2,67		19,09		9		124		0,90	
Average		42 359		648		0,73		0,62		11,20		1		171		4,32	
<b>STOKKER AS</b>	<b>2017</b>	<b>81 740</b>	<b>1</b>	<b>1 627</b>	<b>2</b>	<b>1,13</b>	<b>4</b>	<b>2,04</b>	<b>4</b>	<b>9,41</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>281</b>	<b>4</b>	<b>4,08</b>	<b>4</b>	
OPTIMERA ESTONIA AS	2017	68 022	2	2 498	1	3,68	1	3,67	1	10,42	2	7	384	1	4,77	3	
DECORA AS	2017	47 591	3	-418	6	-0,83	6	-0,88	6	-9,94	6	-2	274	2	5,60	1	
BALTEM AS	2017	31 959	4	685	4	2,22	3	2,12	3	5,39	4	8	83	4	5,41	2	
BAUHA US EESTI ÜÜ	2017	31 516	5	701	3	2,77	2	2,23	2	51,14	1	4	179	3	3,38	6	
INTRAC EESTI AS	2017	23 724	6	40	5	0,24	5	0,17	5	0,80	5	1	68	5	3,87	5	
AVESCO AS	2017	11 964	7	-597	7	-4,07	7	-4,99	7	n.s.	n.s.	-17	35	6	3,12	7	
<b>2016</b>																	
Median		23 311		-133		-0,94		-1,03		3,86		-2	101		4,75		
Standard deviation		21 008		1 302		3,26		3,74		55,56		11	122		1,10		
Average		35 179		358		-0,26		-0,36		21,78		-2	157		4,64		
<b>STOKKER AS</b>	<b>2016</b>	<b>70 094</b>	<b>1</b>	<b>2 354</b>	<b>1</b>	<b>1,33</b>	<b>3</b>	<b>3,32</b>	<b>2</b>	<b>13,75</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>274</b>	<b>1</b>	<b>5,71</b>	<b>2</b>	
OPTIMERA ESTONIA AS	2016	64 013	2	1 895	2	2,96	2	2,96	3	8,83	3	5	378	1	4,75	4	
DECORA AS	2016	34 680	3	-1 270	7	-3,68	6	-3,66	6	-27,48	6	-5	261	2	4,13	6	
BAUHA US EESTI ÜÜ	2016	23 311	4	955	3	4,84	1	4,10	1	142,51	1	8	116	3	4,29	5	
INTRAC EESTI AS	2016	20 604	5	-291	5	-1,34	5	-1,41	5	-5,84	5	-5	59	5	6,07	1	
BALTEM AS	2016	18 757	6	-133	4	-0,94	4	-1,03	4	-1,11	4	-2	85	4	2,47	7	
AVESCO AS	2016	14 792	7	-1 000	6	-4,97	7	-6,76	7	n.s.	n.s.	-23	43	6	5,09	3	
<b>2015</b>																	
Median		23 737		347		1,11		1,23		3,26		2	94		4,79		
Standard deviation		21 241		1 007		3,97		4,25		62,82		12	113		1,49		
Average		33 188		595		1,27		0,92		-24,80		1	144		4,25		
<b>STOKKER AS</b>	<b>2015</b>	<b>69 865</b>	<b>1</b>	<b>1 655</b>	<b>2</b>	<b>1,64</b>	<b>3</b>	<b>2,36</b>	<b>2</b>	<b>10,11</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>277</b>	<b>1</b>	<b>5,55</b>	<b>2</b>	
OPTIMERA ESTONIA AS	2015	61 847	2	1 201	3	1,94	2	1,94	3	6,14	2	3	371	1	4,79	4	
DECORA AS	2015	28 331	3	347	4	1,11	4	1,23	4	5,90	3	2	199	2	5,00	3	
BAUHA US EESTI ÜÜ	2015	23 737	4	2 101	1	9,72	1	8,85	1	n.s.	n.s.	19	108	3	4,16	5	
BALTEM AS	2015	18 568	5	75	5	0,44	5	0,42	5	0,62	4	1	80	4	2,12	6	
INTRAC EESTI AS	2015	16 071	6	-358	6	-2,17	6	-2,23	6	-6,79	5	-6	61	5	6,13	1	
AVESCO AS	2015	13 894	7	-854	7	-3,83	7	-6,15	7	-164,77	6	-19	46	6	2,01	7	

Allikas: Väljavõte Amadeus andmebaasist

### **Lisa 3. Intervjuu Stokker AS juhatuse liikmega**

Läbi viidud: 04.04.18 Tallinnas

Vastaja: Priit Prints

Läbiviija: Reimo Narva

1. Milline on Stokker AS-i missioon?

Vastus: Tagada kvaliteetsete tööriistade ja masinate kättesaavus meie klientidele üle Baltikumi.

2. Milline on Stokker AS-i visioon?

Vastus: Olla oma valdkonna liider.

3. Millised on Stokker AS-i väärtused ja põhimõtted?

Vastus: Meeskonnatöö, ausus, loovus, teotahe, professionaalsus.

4. Kas Stokker AS-il on olemas selge strateegia ja eesmärk?

Vastus: Nõukogu poolt on ettevõttele ette pandud kolme aastased eesmärgid, mis eelkõige kajastavad kasumit ja käivet. Nõukogu poolt täpsemaid punkte ette ei ole antud. Nõukogu vaatab üle ja kinnitab ära, kui on juba konkreetsem plaan või võimalus, milleks tuleb teha teatud finantsinvesteeringud või võtta teatud riske. Pikaajalist selgelt sõnastatud strateegiat meil ei ole.

5. Kui suur on Stokker AS-is strateegilise juhtimise roll? Kes tegeleb strateegiate arendamise ja nende ellu viimisega?

Vastus: Me lähtume oma otsuste tegemisel ettevõtte väärtushinnangutest. Kui me ka arenguvõimalusi otsime, siis lähtume ettevõtte väärtustest ja missioonist. Üritame kiusatustele vastu panna ja lähtume sellest millised on põhilised kliendigruppide vajadused ja neile oleks tagatud usaldusväarsus. Strateegia on olla kolmes valdkonnas tegijad (tööriistamüük, ehitustehnika ja põllumajandustehnika).

6. Kes on nõukogu liikmed? Kui pikk kogemus?

Vastus: Ando Aron, Reeli Eenmaa ja Indrek Lillo. Kõik on pika kogemusega.

7. Kuidas hindate juhatuse koosseisu ja selle liikmete pädevust toime tulla tuleviku väljakutsetega?

Vastus: Ma hindan, et on olemas pädevus tegeleda tuleviku väljakutsetega. Minevikus on suutnud, suudavad tulevikus ka.

8. Kas strateegiate välja töötamisel on kaasatud kesk- ja madalama astme juhte?

Vastus: Jah. Pan-Baltic miitingud ja Eesti ümarlauad on need kohad kus valdkonna juhid saavad ideesid ja kitsaskohti esile tuua.

Ettevõtte hetkeolukord

9. Milline on Stokker AS-i hetkeolukord ja kas olete rahul viimaste aastate tulemustega?

Vastus: Ei. 2017. aastal ei olnud viiga, 2016 oli *disaster*. Eks see on üles-alla käinud. Meie tulemused on väga keskpärased. Agritech on jällegi kasvanud ja me loeme teda ka sisse. Tootlus töötaja kohta on meil kõva pudelikael.

10. Kas omanikkonna soovid on täidetud?

Vastus: Ei ole. Käive kasvab, kasumlikkus kasvab (Kui vaadata Stokkerit koos Agritechiga). Probleem on efektiivsuses ja laoseisus. Varude hulk on metsas. Me kasutame oma kapitali väga ebaefektiivselt.

11. Milliseid väliskeskkonnast tingitud ohte ja võimalusi te ettevõttele tajute?

Vastus: Rail Baltica – võimalus ehitusmasinatele. Majanduskeskkond on soosiv. Väljavaade on hea. Euroopa toetused on vähenemas trendis. Suuri võimalusi loob asjaolu, et osades valdkondades on meie turuosa väga väikene. Kuna meie tootevalik on lai siis riskid on hajutatud. Hankijad tahavad kliendile lähemal olla ja jätavad diileritele aina vähem võimalusi võimalusel tahavad suurtele klientidele otse müüa. Internet avab piirid ja klientidel on lihtne informatsiooni leida. Suured ja stabiilsed konkurendid teevad ise hea tulemuse ja ei ürita iga hinna eest turgu võita. Näiteks Würth – teeb ise head tööd ja numbrid on väga heas korras. Nemad võiksid olla efektiivsuse ja muude näitajate põhjal meile eeskujuks. Rasketehnikaäri on väga kapitalimahukas.

12. Milline on ettevõtte positsioon turul võrreldes konkurentidega?

Eratarbijate seas jääme positsioonilt DIY marketitele alla. Tööstusklientide seas oleme Eestis kindlasti liidrid. Lätis ka. Leedus pigem teine-kolmas. Stokkeri kaubamärk on väga tuntud. Sisekeskkond

13. Kuidas kommenteerite ettevõttesisest konkurentsi müügimeeste ja toodete vahel?

Vastus: Ma ei näe, et ettevõttesisene konkurents oleks otseselt meie väärtustele või strateegiatele vastu. Samuti ei vii see konkurents meid ettevõtte eesmärkidele lähemale. Osakondade vahelist koostööd võiks oluliselt rohkem olla.

14. Millised on Stokker AS turundusstrateegiad? Tugevused, nõrkused?

Vastus: Kuna struktuuris asub turundusosakond tööriistamüügiosakonna all, siis fookus läheb tööriistadele. Ajapikku on asi paremaks läinud. E-pood ei ole päris valmis, kuid suur edasiminekuks. Suured väljakutsed, kuidas saada e-pood elama.

15. Millised on Stokker AS finantsilised eesmärgid, strateegiad ja põhimõtted? Finantsjuhi roll strateegilises juhtimises?

Vastus: Eelarveperiood on aasta, mõõdame kuu kaupa. Finantsjuhi roll on panna eelarved kokku, jälgida nende täitmist, planeerida rahavoogusid. Kui finantsistid hakkavad ettevõtet juhtima, siis läheb see ettevõtte metsa, nad näevad ainult numbreid ja ei näe selle taha. Me ei taha, et finantsistid ettevõttes juhtimist üle võtavad, sest need inimesed, kes mingit äri valdkonda juhivad tunnetavad seda asja paremini.

16. Milline on ettevõttes arendusalane tegevus ja kes selle eest vastutab?

Vastus: Meil on arendusjuht. Iga valdkonna juht tegelikult tegeleb sellega ka oma valdkonna keskselt. Osakondade sisesed muudatused tehakse osakondade lõikes. Suuremad arendused käivad juhatuse ja nõukogu laualt läbi.

17. Kas ettevõtte hanketegevus toimub efektiivselt ja kulusäästlikult?

Vastus: Kaks korda oleme logistikateenuse sisse ostmist kaalunud, oleme leidnud, et see ei ole mõistlik. Ostame sisse copywrite-i. Osta väljast IT teenust ei ole efektiivne. Me oleme harjunud, et saame kiiresti programme arendada, muuta ja seda ei tehta nii kuskil mujal.

18. Inimressursside juhtimise strateegia?

Vastus: Ma arvan, et kululiider me ei ole. Meil on väärtustes isegi kirjas, et oleme uuendusmeelsed. Vanusega see innovatsioon kaob ära. See on meie personalipoliitika nõrk pool, et meie juhtide hulgas on seda värsket verd nagu vähe, vahetust võiks natuke rohkem olla kui tänaseks hetkeks on.