

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Ragnar Ojassalu

**ETTEVÕTETES DOMINEERIVAD STRATEEGILISED
TEGURID 2013-2014 AASTA AUDITITE PÕHJAL**

Magistritöö

Juhendaja: dotsent Mike Franz Wahl

Tallinn 2014

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele,
olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Ragnar Ojassalu

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 114207

Üliõpilase e-posti aadress: ragnar.ojassalu@gmail.com

Juhendaja dotsent Mike Franz Wahl:

Töö vastab magistritööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT	5
SISSEJUHATUS	6
1 STRATEEGILINE JUHTIMINE JA STRATEEGILINE AUDIT	8
1.1 Strateegilise juhtimise protsess	9
1.2 Strateegilise auditi olemus ja tähtsus	11
1.3 Ettevõtte ressursid ja võimekused.....	15
1.4 SWOT-analüüs.....	16
1.4.1 Väliskeskkonna strateegilised faktorid (EFAS)	18
1.4.2 Sisekeskkonna strateegilised faktorid (IFAS)	20
1.4.3 Strateegiliste faktorite koondanalüüs (SFAS)	21
2 METOODIKA.....	23
2.1 Kvantitatiivse ja kvalitatiivse meetodi süntees	23
2.2 Leximancer	24
3 STRATEEGILISTE AUDITITE ANALÜÜS	26
3.1 Andmete kogumise meetoodika ja töötlemine	26
3.2 Väliskeskkonna tegurid.....	28
3.2.1 Võimalused.....	28
3.2.2 Ohud	32
3.3 Sisekeskkonna tegurid	37
3.3.1 Tugevused.....	37
3.3.2 Nõrkused.....	42
3.4 Strateegiliste faktorite analüüs.....	46
3.5 Järeldused ja ettepanekud	55

KOKKUVÕTE.....	60
ALLIKAD	65
SUMMARY	68
LISAD	71
Lisa 1.....	71

ABSTRAKT

Strateegilise juhtimise põhiküsimuseks on pikaajaliste eesmärkide prioriteedi arvestamine ressursside rakendamisel ja organisatsiooni arendamisel. Strateegilise juhtimise protsess algab olemasoleva strateegilise planeerimise positsiooni hindamisega. Hinnangu andmisel võetakse arvesse olemasolevat strateegiat, eesmärke ja missiooni. Analüüsitakse uuesti organisatsiooni sise- ja väliskeskkonda ning tulenevalt keskkonnas toimunud muutustest tehakse kindlaks, millised strateegia protsessid ja osad vajavad muutmist.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli leida 2013-2014 aastatel koostatud strateegiliste auditite põhjal domineerivamad strateegilised faktorid ehk ettevõtete sarnased tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud. Töö keskne uurimisküsimus on: Millised on ettevõtteid mõjutavad sise- ja väliskeskkonna strateegilised tegurid kogutud strateegiliste auditite põhjal? Andmete analüüsimiseks oli esitatud 135 erineva valdkonna ettevõtte strateegilist auditit, millest 123 osutusid antud uurimuse jaoks sobivaks. Auditite vead seisnesid peamiselt andmete puudumises. Uurimismeetodina kasutati kvalitatiivse ja kvantitatiivse analüüsi sünteesi. Kvalitatiivse analüüsi töövahendiks oli Leximancer teksti visualiseerimis programm, mis tõstab tekstist esile kõige olulisemad teemad. Kvantitatiivsel analüüsimisel olid algandmeteks strateegilistes auditites määratud faktorite osakaalud ning leiti esinemissagedus valdkonniti. Strateegiliste tegurite väljaselgitamise tulemusena on võimalik teha ettepanekuid, kuidas kasutada ja täiustada ettevõtte tugevusi, millele peaksid firmad üldiselt tähelepanu pöörama, millised on võimalused laienemiseks ja mida ohuna vältida. Saadud tulemused, autori ettepanekud ja soovitusel võimaldavad ettevõtetel täiustada oma strateegilist juhtimist ning tõsta efektiivsust ja parendada tulemuslikkust. Viimane selgitus annab magistritööle praktilise väärtuse ettevõtete jaoks.

Võtmesõnad: strateegia, strateegiline juhtimine, strateegiline audit, strateegilised tegurid, SWOT, Leximancer

SISSEJUHATUS

Igal äriühingul on olemas oma tugevam pool, millega suudetakse turul läbi lüüa ning nõrgad küljed, millede mitte mõistmine võib lõppeda konkurentsist langemisega. Samuti tuleb teadvustada väliskeskkonnast tulenevaid ohte ja arenemist soodustavaid võimalusi.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on selgitada välja millised on Eesti ettevõtete strateegiliselt tugevad ja nõrgad küljed ning väliskeskkonnast tulenevad võimalused laienemiseks ja olulisemad ohud, mis takistavad ettevõtete tegevust.

Töö uurimisobjektiks on valitud erinevate Eesti ettevõtete strateegilised näitajad. Teema valiku põhjenduseks on juhendaja soovitus ning autori isiklik huvi turgu mõjutavate tegurite paremini mõistmiseks.

Magistritöö keskne uurimusküsimus on: **Millised on ettevõtteid mõjutavad sise- ja väliskeskkonna strateegilised tegurid, kogutud strateegiliste auditite põhjal?**

Uurimisküsimust täpsustavad alaküsimused:

- 1) Millised on ettevõtete peamised tugevused, nõrkused, ohud ja võimalused?
- 2) Mida peetakse turul tegutsemise eelisteks ning puudusteks?

Uurimisküsimusele vastuse leidmiseks püstitab autor uurimisülesanded. Määratud uurimisülesanded jagunevad viite alagruppi:

- 1) strateegilistest audititest andmete kogumine;
- 2) andmete koondamine Excel 2010 tabelisse;
- 3) teksti korrigeerimine ja liigitamine;
- 4) andmete kvalitatiivne ja kvantitatiivne analüüs;
- 5) tulemuste kirjeldamine ning järelduste tegemine.

Uurimismeetodina on kasutusel kvalitatiivse ja kvantitatiivse meetodi süntees. Kvalitatiivse analüüsi töövahendiks on Leximancer teksti visualiseerimis programm, mis toob töödeldud tekstist välja kõige olulisemad teemad. Kvantitatiivse analüüsi algandmeteks on strateegilistes auditites märgitud tegurite esinemissagedus ja osakaalud

Magistritöö jaguneb kolmeks osaks. Esimeses osas vaadeldakse strateegilise juhtimise olemust ja protsesse. Selgitatakse strateegilise auditi koostamise põhimõtteid ning sisu ja

antakse ülevaade ettevõtte sisemiste ja välimiste strateegiliste tegurite leidmise võimalustest. Uurimisküsimuse teoreetiline osa tugineb nii eestikeelsel, kui ka võõrkeelsel kirjandusel ning erinevatel teemakohastel teadusartiklidel.

Teises peatükis käsitletakse käesoleva töö analüüsimeetodeid. Autor keskendub kvalitatiivse ja kvantitatiivse uuringumeetodite sünteesile. Selgitatakse kvalitatiivse ja kvantitatiivse analüüsi olemust. Antakse ülevaade teksti visualiseerimis programmist Leximancer.

Kolmanda peatüki alguses kirjeldab autor uurimisprotsessi. Selles osas viiakse läbi andmete analüüs vastavalt uurimisülesannetele ning leitakse vastus uurimisküsimusele. Tuuakse välja strateegilistel audititel põhinevad sisemised ja välised tegurid. Peatüki lõpus esitatakse analüüsi tulemused. Töö lõpptulemusena selguvad strateegilistes auditites esinenud ettevõtete strateegilised mõjurid. Magistritöö empiirilise osa lõpus on esitatud järeldused ja ettepanekud. Järgides väljapakutud soovitusi on täiendada ja parendada ettevõtte strateegiat.

Autor tänab juhendajat, kes oli abiks käesoleva magistritöö valmimisel.

1 STRATEEGILINE JUHTIMINE JA STRATEEGILINE AUDIT

Strateegilise juhtimise põhiküsimuseks on pikaajaliste eesmärkide prioriteedi arvestamine ressursside rakendamisel ja organisatsiooni arendamisel. Strateegia on sõna, mille äriühingute juhid on laenanud sõjandusest – sõja strateegia (Greene, 2014, lk 1).

Juhtimisvõtted on suunatud tegema asju konkurentidest paremini ja seega loomult taktikalised, strateegiline juhtimine on fokuseeritud diferentseerimisele konkurentidest. Sellest erinevusest arusaamine on kriitilise tähtsusega, seda on näidanud ka ajalugu. (Cornelius, 2003, lk 25)

Strateegiline juhtimine on laiahaardeline protsess, mille eesmärk on tagada efektiivsete strateegiatega koostamine ja elluviimine. Strateegiaks nimetatakse kõikehõlmavat pikaajalist tegevusplaani organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks, mis peab aitama juhil vastata sellistele küsimustele nagu: kus on organisatsioon praegu, milline tahab organisatsioon olla kolme aasta pärast ja millised tegevused aitavad neid eesmarke saavutada. (Alas, 2005, lk 10)

Strateegilises juhtimises on eristatavad kolm tasandit: kontserni- (korporatsiooni-), strateegilise tulemusüksuse (äritasand) ja funktsionaalne tasand. Seoses majanduse rahvusvahelistumisega on tekkinud ka kolmas tasand – globaaltasand.

Korporatsioonitasandi strateegia vastab küsimusele „Mis äris ollakse?“. Et maksimeerida pikaajalisi kasumeid, lähenetakse organisatsioonile kui tervikule, mis moodustab äri allüksustest ja tootmisliinidest. Selle tasandi strateegilised aktsioonid puudutavad tavaliselt uute allettevõtete omandamist, uute ühissetevõtete loomist valdkondades, kus ettevõtte seni ei ole tegutsenud. (Alas, 2005, lk 10)

Äritasandi strateegia vastab küsimusele „Kuidas konkureeritakse?“. See puudutab iga äri allüksust ja tootmisliini organisatsiooni sees ja keskendub klientide võitmisele ning konkurentsivõimele oma tootmisharu raames. Selle tasandi strateegilised otsused puudutavad reklaami hulka, arendustöö (R & D) suundi ja ulatust, muudatusi toodangu osas, uute toodete arendamist ning sisseseadet. Äritasandi strateegiad on omahinna alandamine, diferentseerimine ja fokuseerimine kindlale turunišile.

Funktsionaalse tasandi strateegia vastab küsimusele „Kuidas toetatakse äritasandi strateegiat?“. See strateegia puudutab organisatsiooni kõiki olulisemaid osakondi ja sisaldab kõiki põhilisi funktsioone, nagu finantsid, turundus, tootmine, arendus- ja uurimustöö ning on suunatud nende funktsioonidega seotud tootluse suurendamisele. Nende osakondade juhid kohandavad oma strateegia äritasandi strateegiaga, et saavutada organisatsiooni strateegilisi eesmärke. Funktsionaalse tasandi strateegia peab aitama firmal konkurentsieelist saavutada. Konkurentsieeliseks võib olla kõrgem kvaliteet, suurem säästlikkus, toodete ja protsesside uuendamine või kiire reageerimine kliendi vajadustele ja ootustele. Levinumate strateegiate hulka kuuluvad näiteks TQM ja täpse ajastamise strateegia (*just in time*).

Globaaltasandi strateegiad peavad tagama firmale turupositsiooni globaalses konkurentsisis. Globaaltasandi strateegiad on internatsionaalne ehk välis-, eristuv ehk mitme majanduslik (mitme tegevuspiirkonna), globaalne ja hargmaine ehk liitstrateegia. (Alas, 2005, lk 12)

Ettevõtte strateegia loomisel on tähtis mõista, kes on sinu konkurendid ning jälgida, mida nemad teevad, leidmaks seeläbi oma organisatsiooni konkurentsieelise äris. Kui ettevõtte suudab mingit toodet konkurentidest odavamalt toota või hankida ning tootele konkurentidest suurema väärtuse anda või ka mõlemat, ongi tal konkurentsieelis olemas. (Rumelt, 2013, lk 232)

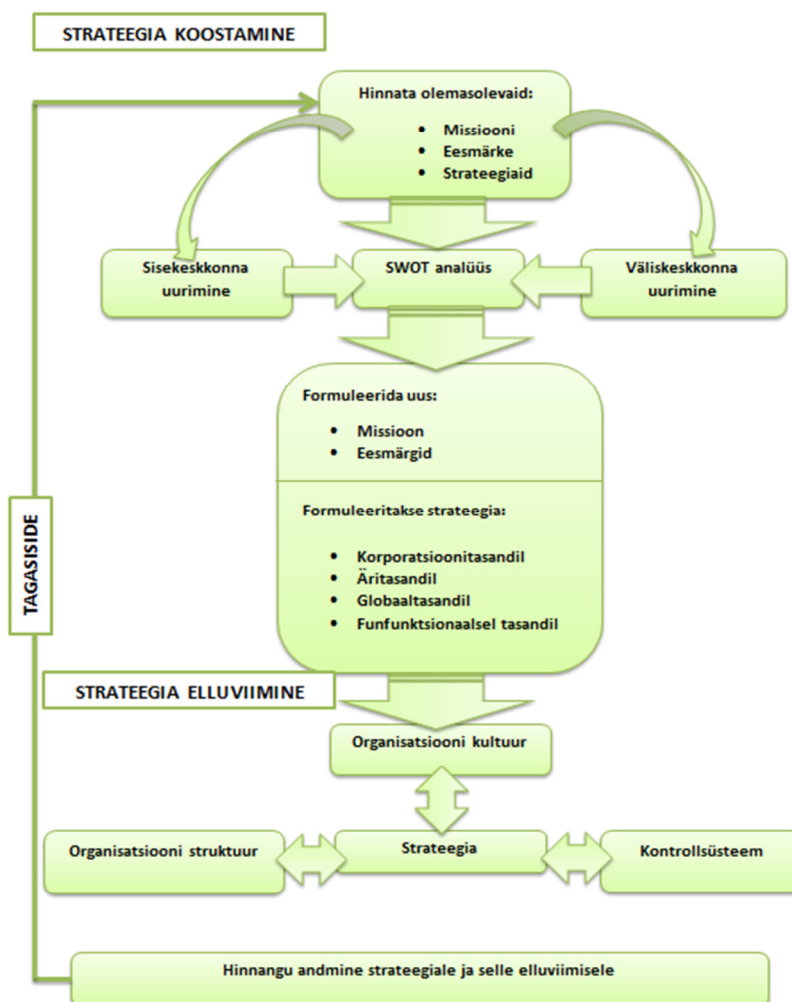
Suuremat tähelepanu tuleks pöörata konkurendi tugevustele ja nõrkustele. Arendades strateegiat on fokuseerimisel need tegurid olulised. Nii on võimalik ära kasutada konkurendi nõrkusi või tugevusi. (Aker, 1988, lk 25)

1.1 Strateegilise juhtimise protsess

Strateegiline juhtimine on kujutatud joonisel 1. Protsess algab olemasoleva strateegilise planeerimise positsiooni hindamisega. Hinnangu andmisel võetakse arvesse olemasolevat strateegiat, eesmärke ja missiooni. Analüüsitakse uuesti organisatsiooni sise- ja väliskeskkonda ja tulenevalt keskkonnas toimunud muutustest tehakse kindlaks, millised strateegia osad vajavad muutmist.

Võib tekkida vajadus missiooni või eesmärkide uuesti sõnastamiseks ning sellest tulenevalt vajadus koostada uued strateegiad korporatsioonitasandil, globaaltasandil, äritasandil või funktsionaalsel tasandil. Kui uus strateegia on valminud, tuleb kavandada selle

elluviimiseks sobiv organisatsiooni struktuur ja kontrollsüsteem, teha muudatusi juhtimisstiilis, organisatsiooni kultuuris, personalijuhtimises, kontrollsüsteemides, infotöötlustes ja süstematiseerimises.



Joonis 1. Strateegiline juhtimine

Allikas: (Alas, 2005, lk 13) (autori koostatud)

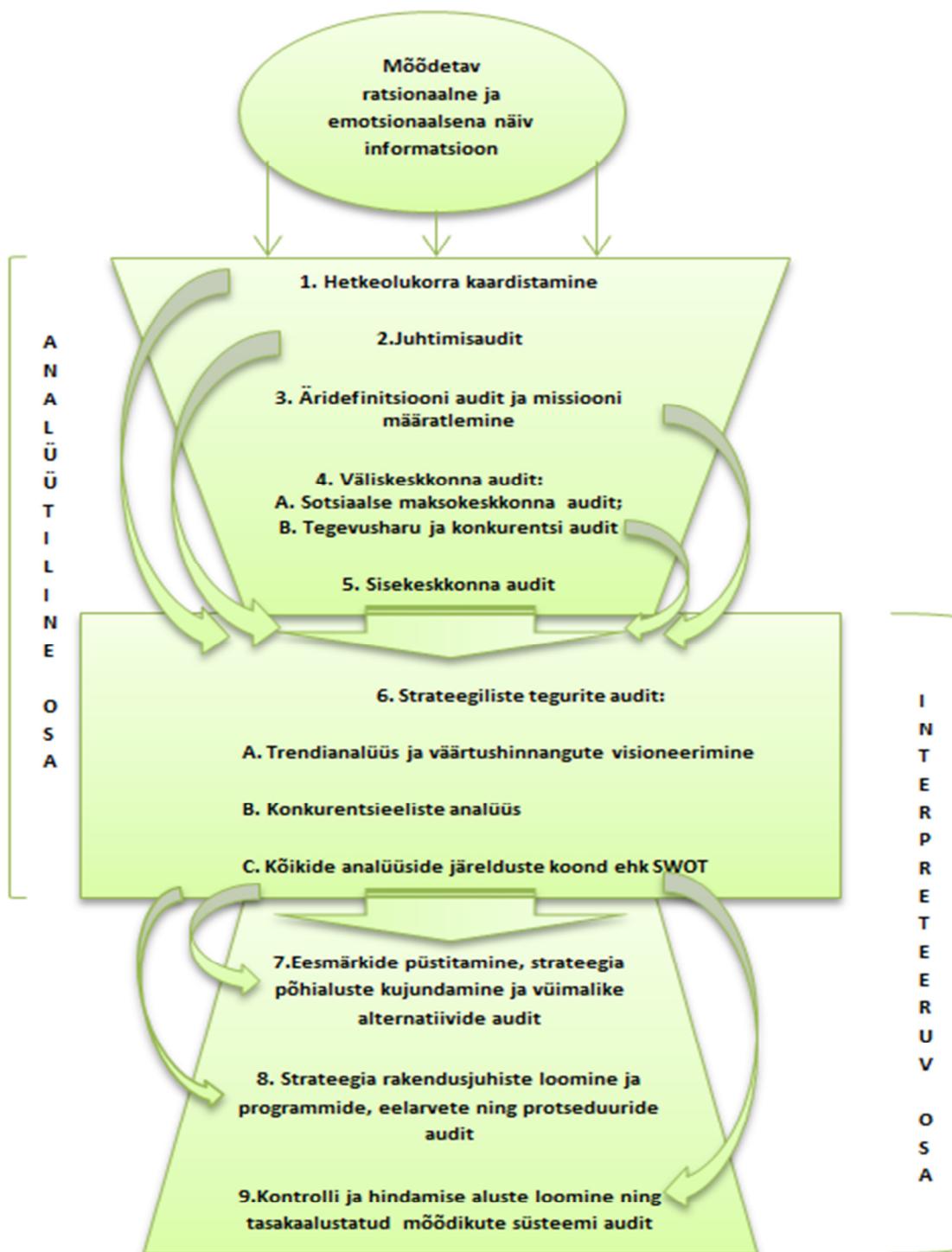
Situatsiooni analüüsiks kasutatakse tavaliselt SWOT-analüüsi. Alternatiivseteks analüüsimeetoditeks on SCOPE-planeerimine (situatsiooni, põhioskuste, takistuste, väljavaadete ja ootuste analüüs), SOAR (tugevused, võimalused, püüdlused, tulemused), kaitse/ründe hindamine (*defensive/offensive evaluation*) ja CORE (kapitalimahutused, omandikaasamine, riskianalüüs, väljumisstrateegia) hindamine (Winston, 2014). SWOT-analüüs võimaldab välja selgitada väliskeskkonnast tulenevad ohud ja võimalused ning sisekeskkonnast tulenevad organisatsiooni tugevad ja nõrgad küljed. Selline analüüs on

kasulik kõikidele organisatsioonidele, kuid eelkõige on see vajalik neile, kes tahavad rahvusvahelistele turgudele minna (Alas, 2005, lk 13).

1.2 Strateegilise auditi olemus ja tähtsus

Kuigi iga ettevõtte seisab silmitsi erinevate unikaalsete väljakutsetega, on võimalik kogunud ja vastavate teadmistega siseauditi meeskonnaga lisada strateegilist väärtust ettevõttele, vaadates kaugemale ning vahetule, mis esialgselt võib tunduda ilmne (Dolan & Moran, 2013, lk 42). Ettevõtte strateegiliseks auditiks nimetatakse kogu ettevõtet, kõiki tema funktsioone, aega, ruumi ja ressursi käsitlevat ning jätkusuutlikkust uurivat kompleksanalüüsi (Karjus, 2003, lk 23).

Strateegia auditi peamine uuenduslikkus seisneb tagasivaatepeegli järgi liikumise lõpetamises ning pilgu suunamises ettepoole. Vigade parandamine on muutumas järjest kulukamaks, mistõttu on otstarbekam keskenduda vigade esile kerkimise tõenäosuse vähendamisele. Strateegia audit määratleb ära valdkonnad ja süsteemi nende uurimiseks. Selline spetsiifiline süsteem jagab erinevate juhtimisteooriate ja meetodikate alusel auditi üheksast peamisest osast koosnevaks kompleksseks meetodiliseks süsteemiks, mille asjakohane rakendamine peab tagama organisatsiooni operatiivse efektiivsuse ja strateegilise tegevusorientatsiooni sidumise üheks kontseptuaalseks tervikuks. Kui seni oli ettevõtluse ja juhtimise diagnostika orienteeritud peamiselt kuluefektiivsuse kindlustamisele, mis tähendab asjade õigesti tegemist, siis strateegia auditi ülesanne on minna sellelt tasandilt veelgi kaugemale – siduda kompleksanalüüs tuluefektiivsuse kindlustamisega. Tuluefektiivsuse all tuleb mõista eelkõige õigete asjadega tegelemist, kindlustades ettevõttele reaalselt tulemusliku tegevuse. (Karjus, 2003, lk 30)



Joonis 2. Strateegia audit

Allikas: (Karjus, 2003, lk 31) (autori koostatud)

Jooniselt 2 on näha, et strateegia audit tegeleb organisatsiooni kõikide osadega ning uurib kogu tema tegevusulatust, hõlmates järgmisi aspekte: tegevuse sisu ehk peamisi

eesmärke, konteksti ehk välis- ja sisekeskkonna strateegilisi tegureid, protsessi ehk organisatsiooni toimefunktsioone, nende omavahelist sobivust ja unikaalsust ning strateegiliste järelduste ja ettepanekute tegemist alternatiivsete strateegiliste võimaluste vahel. Seetõttu kujutab strateegia audit endast kogu organisatsiooni strateegilise olukorra hindamist. Samas tuleb strateegia auditi lahutamatuks osaks lugeda ka konkreetsete käitumuslike järeldusotsuste tegemist strateegiliste otsuste elluviimiseks ning kontrolltegevust erinevate strateegia tasandite tegevuste ja tulemuste lõikes. Seega on strateegia auditi ülesandeks reaalselt ellu viidava strateegia kõrvalekallete avastamine ja hindamine kavandatud adekvaatse käitumise suhtes. Sisuliselt esitab strateegia audit juhtidele spetsiaalseid valitud küsimusi, sest asjakohaste küsimuste esitamise oskus määrab ära õigete lahenduste leidmise tõenäosuse. Pädevate küsimuste püstitamine ja ettevõtjate võime eristada probleemi tekitajat probleemi avaldumise vormist, võimaldab leida ja välja töötada tegelike probleemide lahendusvariante. (Karjus, 2003, lk 32)

Strateegia dokumentideks on analüütilised auditi töömaterjalid, kokkuvõtted ehk vaheotsused ning strateegilise auditi lõppjärelused. Analüütilised auditi töömaterjalid on kõige mahukam osa, mis katab hetkeolukorra kaardistamise, juhtimisauditi, äridefinitiooni auditi, välis- ja sisekeskkonna auditi, trendianalüüside, strateegiliste tegurite ning konkurentsieeliste auditi ning strateegiliste alternatiivide, nende rakendusjuhiste ja tasakaalustatud mõõdikute süsteemi hindamise materjali. Kokkuvõtted ehk vaheotsused vormistatakse kõikidest auditi seminaride järeldustest. Vahekokkuvõtted arhiveeritakse eraldi, hiljem on võimalik nende juurde tagasi tulla. Strateegilise auditi lõppjärelused ehk määratletud strateegia põhialused, mis vormistatakse 5-7 leheküljelise lõpparuandena, mida inglise keeles nimetatakse *master plan*'iks. Selle strateegia dokumendi juurde kuuluvad kindlasti ka strateegia elluviimiseks vajalikke tegevusi kajastav ettevõtte juhtimisstruktuur ning kavandatavate tegevuste rahalist katet peegeldav eelarve. (Karjus, 2003, lk 36)

Missioon on organisatsiooni üldine eesmärk ja olemus, mis sõnastab selle eksisteerimise põhjuse. Missioon sõnastab peamise ainulaadse eesmärgi (põhjuse), mis eristab organisatsiooni konkurentidest ja identifitseerib tema elujõu turul. Missioon ütleb, kes me oleme ja mida me teeme. Missioon peab olema sõnastatud organisatsiooni püsiväärtustest ja tänastest kliendi vajadustest (puuduse tunnetusest) lähtuvalt. Vastasel juhul ei aita missioon ettevõttel hoida stabiilset tulevikuorientatsiooni. Teisalt ei tohi see olla ka täielikult inertne

deklaratsioon, sest missioon peab arvestama tehnoloogia üldist arengut ning aitama ettevõtjatel sellelt baasilt otsustada enda tegevuse olemuse ja arengu üle.

Visioon on organisatsiooni üldine kavatsus, mis sõnastab ambitsiooni, kuhu organisatsioon tahab teatud aja pärast jõuda. Visioon sõnastab organisatsiooni jätkusuutlikkuse. Selleks, et visioon toimiks, peab see sarnaselt missiooni definitsioonile olema ajas püsiv ning mittekorrigeeritav iga majandusfaasi muutudes. Visioon ütleb, kelleks tahame saada ning millist rolli oma valdkonnas soovime etendada. Visioon pakub praktilisi suuniseid ettevõtte igapäevaste juhtimisotsuste langetamisel.

John Maxwell on öelnud oma juhtimisteemalises aforismide kogumikus: „Visioon lisab väärtust kõigele, millega peetakse silmas eelkõige seda, et lisaks teadmisele, kus me asume, lisab täiendavat väärtust teadmine, kuhu oleme minemas.“ Visioon tuletatakse organisatsiooni äridefinitsiooni auditi, väliskeskonna trendianalüüside ja väärtushinnangute muutuste kaardistamise tulemuste põhjal. Lähtudes tulevikulisest orientatsioonist, peab visioon olema ka sõnastatud tuleviku ajavormis. (Karjus, 2003, lk 47)

Eesmärgid ütlevad, kus me tahame olla konkreetse aja pärast. Teoreetilises kontekstis võib eesmäärke nimetada igasuguse kavandatud tegevuse lõpptulemuseks. Eesmäärke saab liigitada mitmeti: pea- ja all eesmärgid, pika- ning lühiajalised eesmärgid, strateegilisteks ja finantsilisteks.

Peaesmärk (*goal*) on üldisem, ajaliselt pikemas perspektiivis käsitletav eesmärk ehk kavandatud tegevuse lõpptulemus. Peaesmärgiga seonduvad eelkõige aktsionäride ootused firma väärtuse kasvu, strateegilise positsiooni ja jätkusuutlikkuse osas. Ettevõtte peaesmärgi kirjeldamiseks kasutatakse tavaliselt kvalitatiivsemaid muutujaid. See tähendab, et peaesmärki kirjeldatakse valdavalt kui soovitud situatsiooni, ega kasutata kvantitatiivseid ehk arvnäitajaid.

Allesmärgid (*objectives*) on kindlapiirilised – punktuaalsed näitajad, mida kirjeldatakse eelkõige kvantitatiivsete näitajate kaudu. Peaesmärk jagatakse funktsioonide alusel organisatsiooni kõikide juhtimistasandite ning valdkondade kaupa allesmärkideks. Funktsionaalsete tasandite eesmärgid peavad toetama organisatsiooni peaesmärgi saavutamist.

Lõppeesmärk ehk pikaajaline eesmärk sätestab ettevõtte soovi teatud konkreetse ajaperioodi suhtes. Vahe-eesmärk on teatud konkreetne keskmine või lühiajaline eesmärk, mille saavutamine on vajalik pikaajalise eesmärgini jõudmiseks.

1.3 Ettevõtte ressursid ja võimekused

Uued strateegiad luuakse tavaliselt eesmärgiga teha uusi asju paremini. Kui on mõeldud uutele vajaminevatele ressurssidele, mis toetavad strateegilist ettepanekut ning idee on esitatud kõrgemale juhtkonnale ja omanikele, ei pruugi lünkade täitmine nendes kahes valdkonnas olla veel piisav. Uued ressursid on antud endiste juhtide kasutusse, kes kasutavad neid vanal viisil, võivad mitte toimida. Näiteks võib ehitada uue tehase, kuid kui seal töötavad inimesed ei mõista, et kliendi tundlikkus on võtmeteguriks uues väärtuste asetuses – ei rakendu uus strateegia täielikult kunagi. (Crossan, Fry, & Killing, 2004, lk 146)

Sisemised allikad on muutunud strateegilise juhtimise tähtsaks teadusuuringu osaks. Strateegiline juhtimine on juhtkonna otsuste ja tegevuste kogum, mis määrab ettevõtte pikema ajalise suuna. See on protsess sisemise ja väliskeskkonna uurimiseks ning strateegia formuleerimiseks, hindamiseks ja rakendamiseks. Strateegilise juhtimise peaesmärgiks on luua ja hõivata väärtusi. Strateegias on määratletud rida eesmärgile suunatud plaane ja tegevusi, et ühtlustada äri struktuuri, kultuuri ja minimaliseerida ohtude riski keskkonnas.

Ressursid koosnevad materiaalsest ja immateriaalsest põhivarast ning võimekused on võime kasutada oma ressursse. Organisatsiooni ressursside ja kompetentside identifitseerimise ja arendamisega tegeleb organisatsiooniline analüüs – sisemine audit. See tugevuste ja nõrkuste analüüs on keskendunud organisatsiooni struktuuri (käsuliin), ärikultuuri (käitumine, hoiakud, normid, väärtushinnangud ja väärtused) ja organisatsiooni ressursside (vara, oskused, teadmised) uurimisele. Võime avastada uusi võimalusi ja koguda vastavaid teadmisi, kompetentse ja täiendavaid ressursse, nimetatakse dünaamiliseks võimekuseks. Võimekused on ettevõttele vajalikud konkurentsieelise püsivaks säilitamiseks. (Wahl & Prause, 2013, lk 68-69)

Üldlevinud arusaam sellest, kuidas ettevõtted oma ressursse jaotavad, et kasutada ära teadusalaseid, tehnoloogiaalaseid ja turuvõimalusi, toomaks turule uusi tooteid ja teenuseid ning juurutamaks uusi tootmisprotsesse, aga ka uuenduslikke turustus- ja organisatsioonilisi lahendusi (ehk siis tegelevad innovatsiooniga), on viimastel kümnenditel oluliselt muutunud. Innovatsiooniuringutes on üha enam hakatud tähelepanu pöörama ettevõttesisestele protsessidele, see tähendab keskendutakse rohkem sellele, kuidas organisatsioonilised vormid, organisatsioonide tavad, oskused ja rutiinid, paindlikkus, aitavad kaasa innovatsiooniprotsessidele. Rõhutatakse, et ettevõtte väärtust loovad tegevused on seotud

tarnijate ja klientidega ning ettevõtte kõiki tehnoloogiaalaseid tegevusi juhitakse järjest ühtlasemate ja tõhusamate innovatsioonistrateegiatega abil. Uute kombinatsioonide otsimine eeldab sageli ettevõtte paljude erinevate osade teadmiste ühendamist ja koostööd mitmesuguste tegijatega väljastpoolt ettevõtet, kaasa arvatud konsultantide, klientide, tarnijate ja ülikoolidega. Seega tänapäeval nähakse innovatsiooni protsessina, millel on mitmeid osapooli nii ettevõttesiseselt kui ka -väliselt ning innovatsioon peab panustama ettevõtte konkurentsieeliste arendamisse ehk olema seotud ettevõtte ärimudeliga, mis ühendaks ideed, tehnoloogiad ja muud äriprotsessi sisendid majanduslike tulemustega. (Kalvet, Karo, & Kattel, 2010, lk 6)

Ressursi põhisel vaatel esineb oluline puudus – see töötab hästi staatilises keskkonnas, kuid tänapäeva maailm on väga dünaamiline. Seetõttu tekkis mõiste dünaamilised võimekused. Organisatsiooni ümberkujundamine ressursibaasi täienduste, vähendamiste või muudatuste kaudu, tähendab antud ressursibaasi protsesse, et saavutada need muudatused. Lisaks teadmistele mida organisatsioonid teevad, millistele turgudele sisenevad, mis tooteid nad pakuvad ja mis firmasid nad omandavad, on vajalik teada ka kuidas nad seda kõike teevad. (Wahl & Prause, 2013, lk 70)

1.4 SWOT-analüüs

Selleks, et määratleda organisatsiooni hetke positsiooni keskkonna suhtes, koostatakse lisaks väliskeskkonna analüüsile ka sisekeskkonna analüüs. Selleks kaardistatakse eelnevalt oma põhilised tegevusvaldkonnad ehk põhifunktsioonid, mille lõikes hiljem strateegilisi eesmärke seatakse ning ühtlasi tuuakse välja, kui esineb seotud tegevusvaldkondi mõne teise ametkonnaga (nt kuritegevuse ennetamine). Viimasel juhul tuleks paika panna seosed ja rollijaotus ning konkreetse organisatsiooni panus ja koostöökohad peavad olema näha hilisemas strateegias ja tegevusplaanis.

Sisekeskkonna analüüsi tehes tuleb kindlasti anda hinnang oma peamistele tugevustele ning tuua välja kõige enam probleeme tekitavad nõrkused. Seda tuleks teha nii organisatsiooni kui terviku vaates kui ka põhitegevusi silmas pidades. Esmalt tuleks anda hinnang oma senistele eesmärkidele ja strateegiatele (ressursimahukus versus tulemuslikkuse aspekt, organisatsiooni poolne toetus jms) edasi vaadata inimressursi (kompetentsid, motivatsioon, arenguvõimalused), tehnoloogilise võimekuse (üldine tase ja strateegiat toetav

aspekt), struktuuri (formaalne versus mitteformaalne struktuur, selgus, paindlikkus) ja kultuuriga seotud aspekte (domineerivad jooned, meie-tunne, usaldus, normid ja reeglid, kaasa rääkimis võimalus) ning hinnata erinevate protsesside toimimist (nt info liikumine, sisesed ja välised koostöösuhked jm). Muuhulgas on oluline hinnata nimetatud tegurite omavahelist sobivust ning sobivust keskkonnaga. Siinkohal tuleks rõhutada, et alati ei ole nõrgad tulemused veel märgiks halvast strateegiast, vaid problemaatiline võib olla hoopis strateegia elluviimise pool.

Hea olukorra analüüs on objektiivne, konkreetne, kuid piisavalt põhjalik, kajastades läbiviidud uuringute ja sisehindamiste tulemusi ning on toetatud usaldusväärsete statistiliste näitajatega.

Laialt tuntud SWOT-analüüs on suhteliselt kergesti mõistetav ja kiire vahend ettevõtte olukorra analüüsiks. Nimetus SWOT tuleneb ingliskeelsete sõnade esitähedest ning see analüüs tähendab organisatsioonile hinnangu andmist neljast aspektist tulenevalt: tugevused (*strengths*), nõrkused (*weaknesses*), võimalused (*opportunities*) ning ohud (*threats*).

SWOT-analüüsi väärtus seisneb eelkõige selles, et iga väide peab lähtuma otseselt organisatsiooni sise- või väliskeskkonna analüüsi tulemustest. Oluline on siinjuures jälgida, et õiged tegurid satuksid õigesse sektorisse. Vahel on raske hinnata, kas konkreetne tegur ikka on sisekeskkonnast tulenev tugevus/nõrkus või hoopis väliskeskkonda iseloomustav tegur. Mõningatel juhtudel kasutatakse ka lähenemist, et tugevused ja nõrkused on need, mis on praegu olemas, võimalused ja ohud aga need, mis võivad ettevõtet tulevikus mõjutada. SWOT-analüüs võimaldab muuta algselt emotsionaalsena tundunud informatsiooni ratsionaalselt kajastatavaks ja pakub juhtidele otsuste langetamiseks selgeid aluseid.

Järgnevalt on toodud mõningad juhised, kuidas liigitada väiteid erinevate tegurite alla. Ettevõtte tugevused tulenevad oskustest, teadmistest, saavutustest. Tugevused on konkurentsieelise nurgakiviks ja vajaduse korral tuleb nende kindlustamiseks täiendavalt vaeva näha. Tugevused seostuvad tuumkompetentsidega. See tähendab kõige sellega, mida ettevõtte teeb teistega võrreldes eriti hästi. Reeglina on need seotud inimestega, nende võimete ja oskustega.

Nõrkused peituvad eelkõige selge strateegilise sihi ja innovatsiooni puudumises, kvaliteediprobleemides, juhtimisotsustes. Nõrkused muudavad organisatsiooni haavatavaks. Nõrkuste puhul on oluline jaotada neid kahte gruppi: millised võivad olla möödapääsmatud ja

milliseid võib taluda. Nõrkusi välja selgitades võib arutleda, millised konkurentide tugevused teevad teid kadedaks.

Võimalused peituvad eelkõige selge strateegilise sihi ja innovatsiooni puudumises, kvaliteediprobleemides, juhtimisotsustes. Võimalused tulenevad tegevusalal toimuvatest muutustest. Võimalusi ja nendega seotud oodatavaid tulusid selgitamata ei saa strateegiat ettevõtte situatsiooniga vastavusse viia. On võimalusi, mis on lihtsalt kasutatavad, aga ka selliseid, mis ei sobi kokku ettevõtte tugevustega.

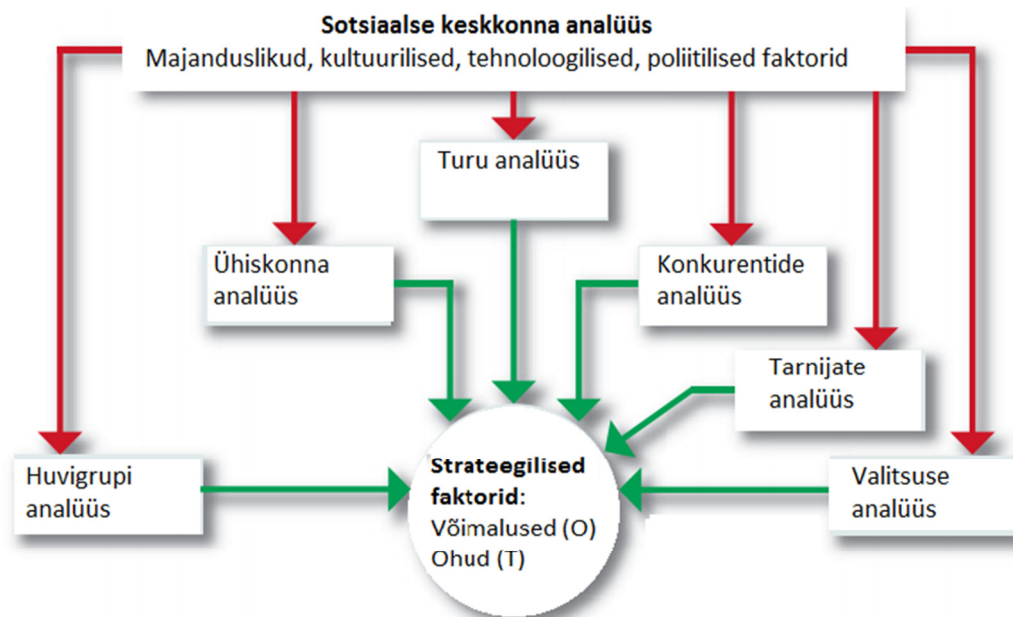
Ohud seisnevad eelkõige majandusolukorra üldises halvenemises. Ohud tulenevad konkurentide tegevusest, seadusemuudatustest, demograafiistest trendidest, poliitilistest sündmustest. Ohtude teadvustamine õigel ajal võimaldab astuda kaitsesamme.

SWOT-analüüs on küll populaarne ja lihtne meetod, kuid nii nagu igal meetodil, on ka sellel omad puudused:

- Antud hinnangud võivad olla väga subjektiivsed, võib osutada vajalikuks neid kontrollida ning täiendavaid andmeid koguda ja analüüsida.
- Tihti ei ole saadud loeteludes prioriteetid nähtavad. Koostatakse küll pikki loetelusid, kuid nende tõlgendamine jääb puudulikuks.
- Sageli toimub analüüs liiga üldistatud tasemel, tulemus ei ole konkreetne.
- SWOT-analüüs küll teostatakse, kuid seejärel see ka unustatakse ja järgnevad strateegilised valikud ei tugine eelnenud analüüsil. (Teder & Varendi, 2008, lk 10-11)

1.4.1 Väliskeskkonna strateegilised faktorid (EFAS)

Joonis 4 kirjeldab kuidas alustada väliskeskkonna tegurite leidmisega. Selleks viiakse läbi sotsiaalse keskkonna analüüs. Uuritakse kokku kuute valdkonda: huvigrupid, ühiskond, turg, konkurendid, tarnijad ning poliitiline keskkond. Iga valdkonna uurimisel leitakse positiivsed ja negatiivsed küljed. Positiivseteks strateegilisteks teguriteks ettevõtte väliskeskkonnast on võimalused, mis aitaksid kaasa firma laienemisele. Negatiivseteks strateegilisteks mõjuriteks on ohud, mida tuleks üritada vältida, et ettevõtet mitte kahjustada.



Joonis 3. Sotsiaalse keskkonna analüüs

Allikas: (Wheelen & Hunger, 2012, lk 108) (autori koostatud)

Ükski ettevõtte ei suuda kõiki välis faktoreid täielikult välja tuua, seoses nende paljususega, seega tuuakse välja vaid tähtsamad ning ettevõtet enam mõjutavad. Tuleb teha valik, mis on tähtis ja mis mitte. Väliskeskkonna strateegilised tegurid jagatakse kahte gruppi - võimalused ja ohud, võttes arvesse organisatsiooni toimetulekut konkreetse teguriga. Leitud strateegilised faktorid jagatakse kõrge, keskmise ja madala tähtsusega gruppidesse.

Peale sotsiaalse keskkonna analüüsi tulemust esitatakse olulisemad faktorid tabelina, võimalused ja ohud eraldi ning hinnatakse tegureid tähtsuse järgi numbriliselt. Firma väliskeskkonna strateegiliste faktoriteid kokkuvõtvalt tabelit nimetatakse EFAS (*External Factors Analysis Summary*) tabeliks. Allpool Joonisel 5, tulbas „Kaalud“ on näidatud, et tegurite osakaalude summa võrdub alati ühega. Järgnevas tulbas „Hinne“, hinnatakse kuidas ettevõtte toimetulekut konkreetse faktoriga. Hindamist viiakse läbi viie punkti skaalal alustades number ühest – kasin, kuni lõpetades numbriga viis – eeskujulik. Järgmise tulba „Kaalutud keskmine“ väärtus saadakse eelmise kahe tulba tulemuste korrutamisel. Peale numbriliste hinnangute andmist kirjutatakse iga strateegilise faktori rea lõppu kommentaar – miks faktor valiti ja kuidas saadi kaalud ning hinne.

Tulp 1	Tulp 2	Tulp 3	Tulp 4	Tulp 5
Väliskeskonna tegurid	Kaal	Hinne	Kaalutud keskmine	Kommentaariid
Võimalused				
A	0,30	3,5	1,05	
B	0,20	4	0,8	
C	0,10	1,9	0,19	
Ohud				
D	0,20	4,2	0,84	
F	0,10	3	0,3	
G	0,10	1,2	0,12	
Kokku:	1,00		3,3	

Joonis 4. Väliskeskonna strateegiliste tegurite tabel (EFAS)

Allikas: (Wheelen & Hunger, 2012, lk 121) (autori koostatud)

1.4.2 Sisekeskkonna strateegilised faktorid (IFAS)

Ettevõtte sisekeskkonda uurivat analüütilist tabelit nimetatakse IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) tabeliks. Eelnevas peatükis kirjeldatud väliskeskonna võimalustest ja ohtudest ei piisa, et leida ettevõtte jaoks turul konkureerimiseks vajalikud edutegurid. Analüüs peab leidma ja kirjeldama ka ettevõtte sisemisi strateegilisi faktoreid – kriitilisemaid tugevusi ja nõrkusi. Sisekeskkonna analüüs identifitseerib ettevõtte ressursid ja kompetentsid. (Wheelen & Hunger, 2012, lk 138)

Parim viis alustada ettevõtte väärtuste ahela analüüsimisega on hoolikalt uurida traditsioonilisi funktsioneerivaid valdkondi, leidmaks potentsiaalsed tugevused ja nõrkused. Funktsionaalsed ressursid ja võimekused ei hõlma ainult finantsilisi, füüsilisi ja inimvarasid igas valdkonnas vaid ka valdkonna inimeste võimet formuleerida ja täita vajalikud eesmärgid, strateegiad ja poliitikad. Need ressursid ja võimekused koosnevad analüütilistest teadmistest ja protseduurilistest tehnikatest, mis on omased valdkonna efektiivsele toimimisele. (Wheelen & Hunger, 2012, lk 147)

Ettevõtte tugevuste ja nõrkuste välja selgitamiseks on heaks töövahendiks ka strateegilise auditi kontrollnimekirj. Nimekirjas on esitatud muret tekitavad küsimused antud ettevõtte valdkondades, näiteks on uurimise all firma struktuur, kultuur ja ressursid.

Peale ettevõtte tähtsamate tugevuste ja nõrkuste leidmist koostatakse kokkuvõttev tabel (IFAS). Joonis 6 selgitab sisemiste faktorite koondtabeli koostisosi. Esimeses tulbas jagatakse tugevused ja nõrkused erinevate pealkirjade alla ning kirjutatakse välja keskmise ja kõrge tähtsusega tegurid. Teises, kolmandas ja neljandas tulbas toimitakse sarnaselt väliskeskonna tegurite tabeli analüüsile. Esmalt määratakse osakaalud, seejärel hinnang ettevõtte toimetulek antud faktoriga ning kaalutud keskmise tulemuse saamiseks väärtused korrutatakse omavahel. Viiendasse tulpa lisatakse selgitused ja kommentaarid.

Tulp 1	Tulp 2	Tulp 3	Tulp 4	Tulp 5
Sisekeskkonna tegurid	Kaal	Hinne	Kaalutud keskmine	Kommentaariid
Tugevused				
H	0,30	3,50	1,05	
I	0,20	4,00	0,80	
J	0,10	1,90	0,19	
Nõrkused				
K	0,20	4,20	0,84	
L	0,10	3,00	0,30	
M	0,10	1,20	0,12	
Kokku:	1,00		3,30	

Joonis 5. Sisekeskkonna strateegiliste tegurite tabel (IFAS)

Allikas: (Wheelen & Hunger, 2012, lk 164) (autori koostatud)

Kuigi IFAS tabel põhineb ressursside identifitseerimisel ja arengul, põhineb analüüs samadel põhimõtetel nagu EFAS analüüs. (Davidovic & Jovanovic, 2012, lk 63)

1.4.3 Strateegiliste faktorite koondanalüüs (SFAS)

Strateegilisi faktoreid kokkuvõtvat tabelit nimetatakse SFAS (*Strategic Factor Analysis Summary*) tabeliks. SFAS tabel sünteesib EFAS ja IFAS analüüsile tulemusi koos. Antud tehnika aitab vähendada SWOT analüüsi puudusi. (Davidovic & Jovanovic, 2012, lk 63)

Tulp 1	Tulp 2	Tulp 3	Tulp 4	Kestus	Tulp 5		Tulp 6
Strateegilised faktorid	Kaal	Hinne	Kaalutud keskmine	Lühike	Keskmine	Pikk	Kommentaariid
S1 H	0,10	5,00	0,50		x		
S2 I	0,10	2,80	0,28			x	
W1 K	0,10	2,00	0,20	x	x		
W2 L	0,20	2,20	0,44	x	x		
O1 A	0,10	4,10	0,41		x	x	
O2 B	0,10	5,00	0,50	x			
T1 D	0,20	1,80	0,36		x		
T2 F	0,10	1,60	0,16			x	
Kokku:	1,00		2,85				

Joonis 6. Strateegiliste faktorite koondtabel (SFAS)

Allikas: (Wheelen & Hunger, 2012, lk 164) (autori koostatud)

Joonisel 7 kujutatud tabel annab ülevaate, kuidas on võimalik luua põhilisemate strateegiliste mõjurite maatriks. Esimeses tulpas „Strateegilised tegurid“ loetletakse olulisemad välis- (EFAS) ja sisekeskkonna analüüsi (IFAS) teemad. Pärast iga tegurit märgitakse, kas see on tugevus (S), nõrkus (W), võimalus (O) või oht (T).

Teises tulpas „Kaal“ kõikidele sise- ja välisstrateegilistele teguritele määratakse osakaalud. Nagu varem koostatud EFAS ja IFAS tabelites, tuleb tulba osakaal kokku 1,00. See tähendab, et kaalud saadakse EFAS ja IFAS tabelitest.

Kolmandas tulpas „Hinnang“, antakse hinnang selle kohta, kuidas ettevõtte juhtkond reageerib igale strateegilisele tegurile. Need hinnangud on samad, mis on loetletud EFAS ja IFAS tabelites.

Neljandas tulpas „Kaalutud keskmine“ korrutatakse esimese teise veeru väärtus (osakaal) sama rea kolmanda väärtusega (hinnang) ning saadakse kaalutud keskmine väärtus.

Viiendas veerus „Kestus“ (lühike, keskmine, pikk), näitavad strateegilise faktori kestvust ajaliselt - lühiajalised (alla ühe aasta), keskmise tähtajaga (1-3 aastat) või pikaajaline (kolm aastat ja kauem).

Kuues tulp „Kommentaariid“ kordab või korrigeerib strateegilise teguri tähendust ja olemust. Kommentaar lisatakse igale tegurile. Eelnenud EFAS ja IFAS tabelite kaalutud keskmised võrduvad kokku alati kolm. (Wheelen & Hunger, 2012, lk 164)

2 METOODIKA

2.1 Kvantitatiivse ja kvalitatiivse meetodi süntees

Kvantitatiivset uuringut iseloomustavad arväärtused ja nende analüüs, tuginedes eelnevalt kogutud arvulistele näitajatele (Sauga, 2005, lk 1). Kvalitatiivsed andmed tähendavad eelkõige mitte-numbrilisi andmeid, mis ei ole numbriliselt mõõdetavad. Kvantitatiivsed andmed on vastupidiselt arvnäitajad, mida on võimalik numbriliselt mõõta.

Kvalitatiivse ja kvantitatiivse uuringu omavahelisel sünteesimisel on võimalik saada kombineeritud ülevaade uurimisobjektist. Kvalitatiivsel ja kvantitatiivsel meetodil on erinevad tugevused ja nõrkused. Kvalitatiivset osa (kui see on ettevalmistav osa) võib vaadelda faasina genereerida hüpoteese ja teooriaid, mida saab hiljem kvantitatiivsete andmetega kinnitada. Kvantitatiivset osa on võimalik kasutada kvalitatiivse info järeldeste üldistamisel. (Lobe & Rihoux, 2008)

Kvalitatiivsete uuringute all peetakse silmas tervet erilaadsete uuringutüüpide kogumit ning täpne defineerimine on keerukas ning kirjanduses võib kohata mitmesuguseid määratlusi. Sellest aspektist olenemata on olemas kolm enamlevinud „esialgse ja üldise“ definitsiooni. Esimesel juhul kvalitatiivne uuring on alati olukorda arvestav tegevus, mis asetab vaatleja maailmas kindlasse paika. Teise definitsiooni järgi kvalitatiivne uuring kujutab endast materjali tõlgendamise praktiliste viiside kogumit, mis aitab maailma nähtavamaks teha. Need praktilised viisid muudavad maailma esituste seeriaks, mille hulka kuuluvad uurimisväljal tehtud märkmed, vestlused, fotod, salvestised ja enda jaoks tehtud memod. Kolmas definitsioon ütleb, et kvalitatiivse uuringu juurde kuulub tõlgenduslik, naturalistlik lähenemine maailmale. See tähendab, et kvalitatiivsetes uuringutes uuritakse nähtusi nende loomulikus keskkonnas ning püütakse ilminguid mõtestada või tõlgendada nende tähenduste kaudu, mida inimesed neile annavad. (Laherand, 2008, lk 15-17)

Kvalitatiivsed uurimismeetodid majandusteadustes on traditsiooniliselt olnud suhteliselt madala tähtsusega võrreldes kvantitatiivsete meetoditega. Ometigi on viimase 10-

15 aasta jooksul hakatud kasutama konkreetsete valdkondade majandusuuringutes ning teadusuuringute projektides kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid meetodeid kombineeritult. (Starr, 2012, lk 238-239)

Sünteesiva meetodi uuringule on omistatud termin kolmas metodoloogiline mehhanism, kvantitatiivsed ja kvalitatiivsed meetodid esindavad vastavalt esimest ja teist mehhanismi (Venkatesh, Brown, & Bala, 2013, lk 21-22).

2.2 Leximancer

Leximancer süsteem uus meetod, mis muudab leksikaalse andmekogumi koosinemise semantiliseks mustriks. Programm töötab andmete koosinemise kahes etapis – semantika ja relatsioon, kasutades kahest koostisosast algoritmi igas staadiumis. Kasutatavad algoritmid on statistilised, kuid kasutusel on mittelineaarne dünaamika ja süsteemi võime õppida andmetest. Leximancer koostab sisuanalüüsi lähtudes kompleksest hindamiskriteeriumidest. (Smith & Humphreys, 2006, lk 262)

Leximancer analüüsimise tehnoloogia on täisautomaatne teksti analüüsimise programm, mis vähendab inimestele omast eelarvamuslikku lähenemist. Leximancer annab võimaluse määrata tulemus kiiremini, kui inimene seda teha suudab. Tarkvara suudab tuvastada tekstist mitte ainult sõnad vaid kontseptsioonid ja ülesehituse. Tekst ehk siis kvalitatiivsed andmed on väga erinevad numbrilisest infost ehk kvalitatiivsest andmestikust. Ainult sõnad ja nende sagedus ütleb väga vähe tähenduse ja olulisuse kohta. Inimese võime mõista sõnu, põhineb kogu kontekstist arusaamisel. Teksti analüüsimine eeldab täpse tähenduse mõistmist. Arvestada tuleb asjaoluga, et ühel sõnal võib olla mitu tähendust ja vastupidi – erinevatel sõnadel saab olla ka sama tähendus.

Leximancer visualiseerib teksti kontseptsiooni pilveks, kontseptsiooni võrgustikuks ja korrelatsiooni rattaks, andes edasi teksti põhilisema sisu ning ülevaate, mis on antud tekstile kõige iseloomulikum. Samuti jagab süsteem sisu kontseptsioonideks ja visualiseerib, kuidas teemad omavahel kattuvad ja ühenduvad.

Kontseptsioonipilves on uurimise all olevad kategooriad ja alamkategooriad positsioneeritud juhuslikkuse alusel, et hoida visualiseeritavat objekti kompaktsena. Kontseptsiooni suurus tähistab, kui haakuv on teema teiste kontseptsioonidega ning kui palju on see tekstis esinenud. Kontseptsiooni pilv jagab kontseptsioonid kategooriatesse.

Algupärasesse kategooriasse kuulumist tähistavad erinevad värvid. Ühte värvi kontseptsioonid kuuluvad samasse teemasse ning on omavahel tihedalt seotud.

Kontseptsioonivõrgustikus loeb käsitluse positsioon. Mõisted, mis on omavahel tihedamalt seotud, on üksteisele lähemal. Kontseptsioonid, millede vaheline tihe seotus puudub, ilmuvad eemal ning eraldi osana. Sarnaselt kontseptsiooni pilvele, on erinevad mõisted jagatud kategooriatesse ja tähistatud eri värvidega.

Korrelatsiooni ratast kasutatakse mõistete omavaheliste seoste visualiseerimiseks. Kaks kontseptsiooni on tugevas korrelatsioonis, kui nad ilmuvad sageli tekstis koos ja on harva esinevad. Korrelatsioon on sümmeetriline. See tähendab, et teemad, mis on suured kontseptsiooni rattal, ei ole korrelatsioonis paljude kontseptsioonidega. Korrelatsiooni visualiseerimismeetodit kasutatakse aluseks olevate kategooriate selgitamiseks. (Wahl & Prause, 2013, lk 73-74)

3 STRATEEGILISTE AUDITITE ANALÜÜS

3.1 Andmete kogumise metoodika ja töötlemine

Lähteandmed saadakse saja kümnest magistrantide poolt aastatel 2013 ja 2014 koostatud strateegilistest audititest. Andmete analüüsimiseks oli esitatud 135 erineva valdkonna ettevõtte strateegilist auditit, millest 123 osutusid antud uurimuse jaoks sobivaks. Peamisteks puudusteks olid andmete puudumine ning ebakorrektsus andmete esitamisel. Näitena võib tuua osakaalude kaalutud keskmiste puudumine ning konkreetse strateegilise teguri liigitumine, kas tugevuseks, nõrkuseks, võimaluseks või ohuks.

Peale strateegiliste auditite esmast hinnangut oli järgmiseks tegevuseks andmete kokku kogumine koondtabelisse, jagades erinevad faktorid tulpadesse ning lisades juurde kaalutud keskmised, mille järgi on võimalik näha, kui oluliselt konkreetne mõjur ettevõtte tegevust mõjutab. Koondtabel koosneb sise- (IFAS) ja väliskeskkonna (EFAS) strateegilistest faktoritest. Eraldi tabelina on väljatoodud tähtsamad strateegilised faktorid (SFAS), mis tulenevad ettevõtte välis- ja sisekeskkonna hindamisest ning esindatud on vaid kõrgema kaalutud keskmisega ehk ettevõtet enam mõjutavad tegurid.

Andmete sisestamisel jagati auditid tegevusvaldkondadesse ning kodeeriti tähe ja numbriga kombinatsiooniga, et oleks võimalik kindlate andmete algallika juurde vajadusel tagasi vaadata ning kontrollida õigsust. Strateegilised auditid jagunesid EMTAK (Eesti majanduse tegevusalade klassifikaator) 2008 pearühmade järgi kümnesse erinevasse tegevusvaldkonda järgnevalt:

- 1) F – ehitus;
- 2) G – hulgi- ja jaekaubandus;
- 3) H – veondus ja laondus;
- 4) I – majutus ja toitlustus;
- 5) J – info ja side;
- 6) K – finants- ja kindlustustegevus;

- 7) M – kutse-, teadus- ja tehnikaalane tegevus;
- 8) N – haldus- ja abitegevused;
- 9) Q – tervishoid ja sotsiaalhoolekanne;
- 10) R – kunst, meelelahutus ja vaba-aeg.

Kvalitatiivse tulemuse saamiseks arvutas autor ühesuguste teemade strateegiliste faktorite kaalutud keskmiste protsendid ning kajastas andmed sektor diagrammina. Strateegilistes auditites esinenud tegurid olid sisult sarnased, mis andis võimaluse liigitamiseks. Peale liigitamist liideti kokku vastava alagrupi kaalutud keskmised ning saadud summad määrati osaks tervikust, osakaalude summast, ehk jaotati protsentuaalselt. Lisaks ettevõtete jagamisele valdkondade järgi jagati teemad ka sisu põhiselt rühmadesse, kvantitatiivse tulemuse saamiseks. Andmed kodeeriti järgnevalt:

S1 – Strateegiline faktor ettevõtte tugevus S ning järgnev number tähistab kuuluvust rühma, mis iseloomustab konkreetset tugevust sisu järgi.

W1 – Strateegiline faktor ettevõtte nõrkus W ja number kuuluvust rühma, mis iseloomustab konkreetset nõrkusena esinevat tegurit sisu järgi.

O1 – Strateegiline faktor ettevõtte võimalus O, number tähistab kuuluvust rühma, mis eristab konkreetset võimalust sisu poolest.

T1 – Strateegiline faktor ettevõtte oht T, mille järgselt on konkreetne oht jagatud tähenduselt vastavasse rühma.

Kvantitatiivse analüüsi tulemused kajastavad strateegiliste faktorite esinemise sagedust, kui ka osatähtsust esitatud kaalutud keskmiste näol.

Kvalitatiivse uuringu andmete kogumise ja töötlemise teise etapina katsetati andmete sisestamist Leximancer andmetöötlus programmi. Eesti keelse teksti kogumi sisestamine ei andnud tulemust, kuna programm on programmeeritud inglise keelsetele tekstidele. Probleemiks said täpitähed ja sõnaühendite tähendused. Seega järgmise tegevusena oli vajalik strateegilistest audititest kokku kogutud informatsioon edastada inglise keelde ehk tõlkida. Tõlkimiseks ei olnud võimalik kasutada tõlkeprogramme, sest tõlkida ei ole tähtis ainult sõnu vaid lause tähendust ning tõlkeprogrammid seda teha ei suuda. Tõlkimiseks kasutas autor levinumat sõnavara ning väljendeid, mis annavad tähenduse võimalikult täpselt edasi.

Tõlgitud andmed sisestati Leximancer programmi MS Word 2010 eraldi failidena (tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud eri dokumentides). Vastava dokumendi üleslaadimisel programmi alustab Leximancer kontseptsiooni andmete töötlemisega. Tekivad

kaks tekstile põhinevat visualiseeritud joonist – kontseptsiooni kaart ja kontseptsiooni pilv. Mõlemates kajastatakse enam esinenud sõnu – nende kuuluvust teemadesse ning seotust teiste kontseptsioonide ja sõnadega. Visualiseerimise tulemusena antakse edasi olulisemad teema ja valdkonnad antud tekstis. Tulemuste esitamisel kasutas autor järgmisi seadistusi:

- 1) nähtavad kontseptsioonid: 100%;
- 2) teemade suurus: 50%;
- 3) pööramise kraad: vastavalt andmete nähtavusele.

Antud seadistus tagab sarnaste andmete esitamise ning jooniste piisava arusaadavuse ja loetavuse. Iga Leximancer programmist joonisele on lisatud teemasid kokkuvõttev tulp, mis näitab ära teemade atraktiivsuse ja siduvuse protsentuaalselt teiste teemadega, samuti võimaldab aru saada värvide tähendusest.

3.2 Väliskeskkonna tegurid

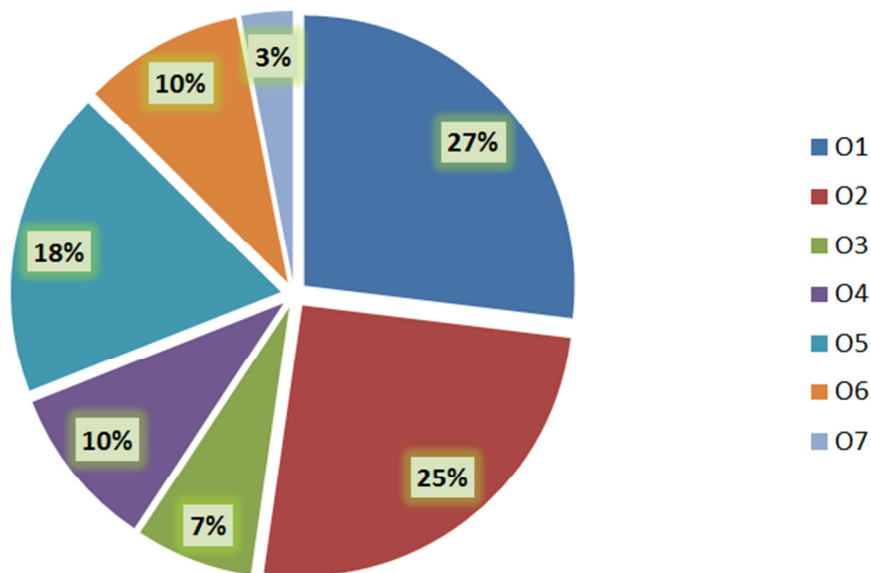
Väliskeskkonna teguriteks on ettevõtte võimalused ja ohud. Väliskeskkonna analüüsimisel käsitletakse makrokeskkonda, tegevusala ja ettevõtte situatsiooni. Makrokeskkonnas uuritakse üldiseid poliitilisi, majanduslikke, sotsiaalseid, tehnoloogilisi, juriidilisi ja loodus keskkonnaga seonduvaid tegureid. Tegevusala analüüs hõlmab tegevusala iseärasusi, liikuma panevaid jõudusid, edu võtmetegureid, ettevõtete konkurentsipositsioone ning teisi samalaadseid tegureid. Ettevõtte situatsiooni analüüsis vaadeldakse firma tugevaid ja nõrku külgi, senist strateegiat ning antakse hinnang konkurentsipositsioonile. (Teder & Varendi, 2008, lk 14)

3.2.1 Võimalused

Esmast analüüsi on võimalik teha sektordiagrammilt, kus vastava kategooria võimalused on joatatud seitsmesse alagruppi:

- O1 – turuosa suurendamine sise- ja välisturul, geograafilise positsiooni ära kasutamine, ekspordi suurendamine;
- O2 – majanduse aktiveerumine, muutused turgudel ja regulatsioonides, toetused;
- O3 – suurkliendid, partnerid, ühinemised;
- O4 – tootevaliku ja teenuste laiendamine, kvaliteedi tõstmine;

- O5 – tehnoloogia areng, E-teenuste osakaalu suurendamine, investeringud;
- O6 – tarbijateadlikkuse tõstmine, turundus ja reklaam, uue kuvandi loomine, tarbijate harjumuste muutumine;
- O7 – konkurentide nõrkustest tuleneva eelise kasutamine, kõrged sisenemisbarjäärid.



Joonis 7. Ettevõtete enam esinenud võimalused (O)

Allikas: (Autori koostatud)

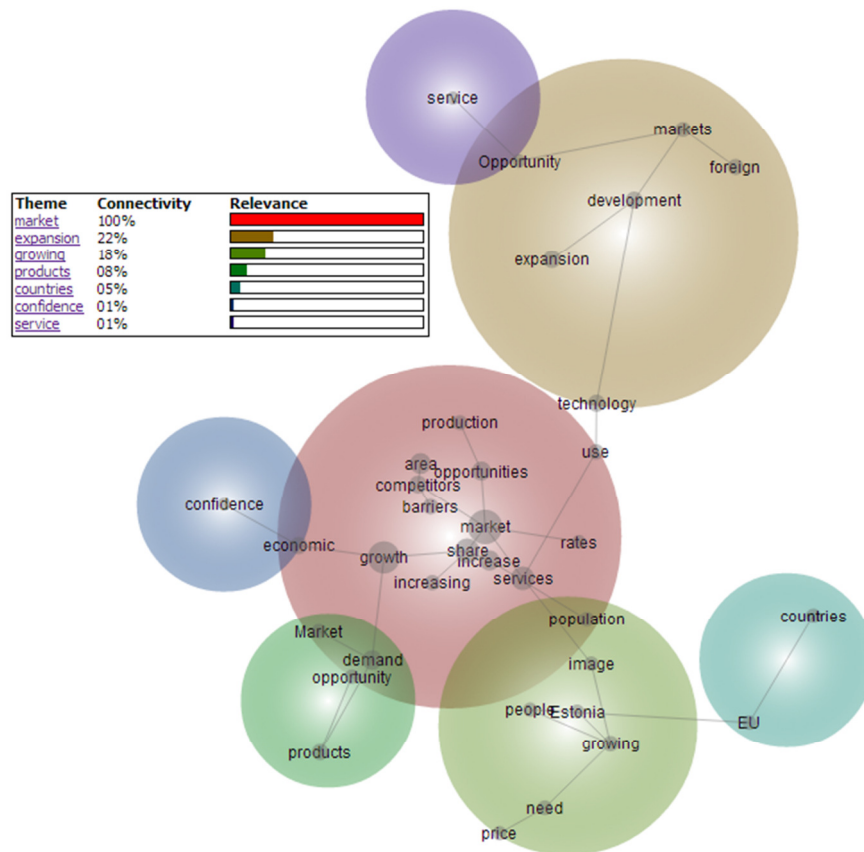
Strateegilistes auditites ülekaaluka võimalusena nähakse kahte valdkonda – 27% turuosa laiendamine (O1) ja 25% majanduse aktiveerumist (O2). Tänu Euroopa Liidu liikmesriikidele ja Schengen'i kokkuleppele on mõnevõrra lihtsustatud pääs liikmesriikide turgudele. Tekkinud on võimalus kiiresti laieneda teistesse paremal järjel olevatesse riikidesse. Loodetakse ka majanduse aktiveerumisele, et inimeste ostujõud kasvaks ning raha oleks rohkem liikuvuses. Vähem peeti võimaluseks, konkurentidest (O7) ja partneritest (O3) tulenevaid faktoreid, vastavalt 3% ja 7%.

Toodete müümine, reklaamimine ja äri kontseptsioonide finantsvõimendamine rahvusvaheliselt on muutunud lihtsamaks, hoolimata riigi piiridest. Kolm põhilisemat aspekti, miks turud on läinud üle globaliseerumisele:

- 1) Tarbimisühiskonna „kolmkõla“ (Põhja-Ameerika, Euroopa ja Jaapan) on arendanud homogeense elustiili ja nõudluse kindla mustri. Toodetakse ja tarbitakse sarnaseid ja universaalseid tooteid.

- 2) Viidates esimese punkti homogeensusele muudab see aspekt globaalse turu rohkem finantsiliselt atraktiivsemaks. Eriti nüüd kus vaba kaubandus muudab raskeks saavutada eripositsioon ühel või mitmel turul.
- 3) Mõnedes tööstusvaldkondades, näiteks farmaatsiatööstuses, on arendustegevuse kulud järk-järgult kasvanud punkti, kus ülemaailmne müük on ainuke lahendus, leidmaks adekvaatseid rahalisi investeeringuid. (Skat-Rordam, 1999, lk 21)

Järgmisena analüüsitakse võimalusi kontseptsioonide alusel, milleks annab võimaluse Leximancer programmi visualiseeritud ülevaade joonisel 9. Võimalused on teemade järgi jaotunud: turg (*market*), laienemine (*expansion*), kasvamine (*growing*), tooted (*products*), EL-riigid (*EU-countries*), usaldusväärsus (*confidence*) ja teenus (*service*).



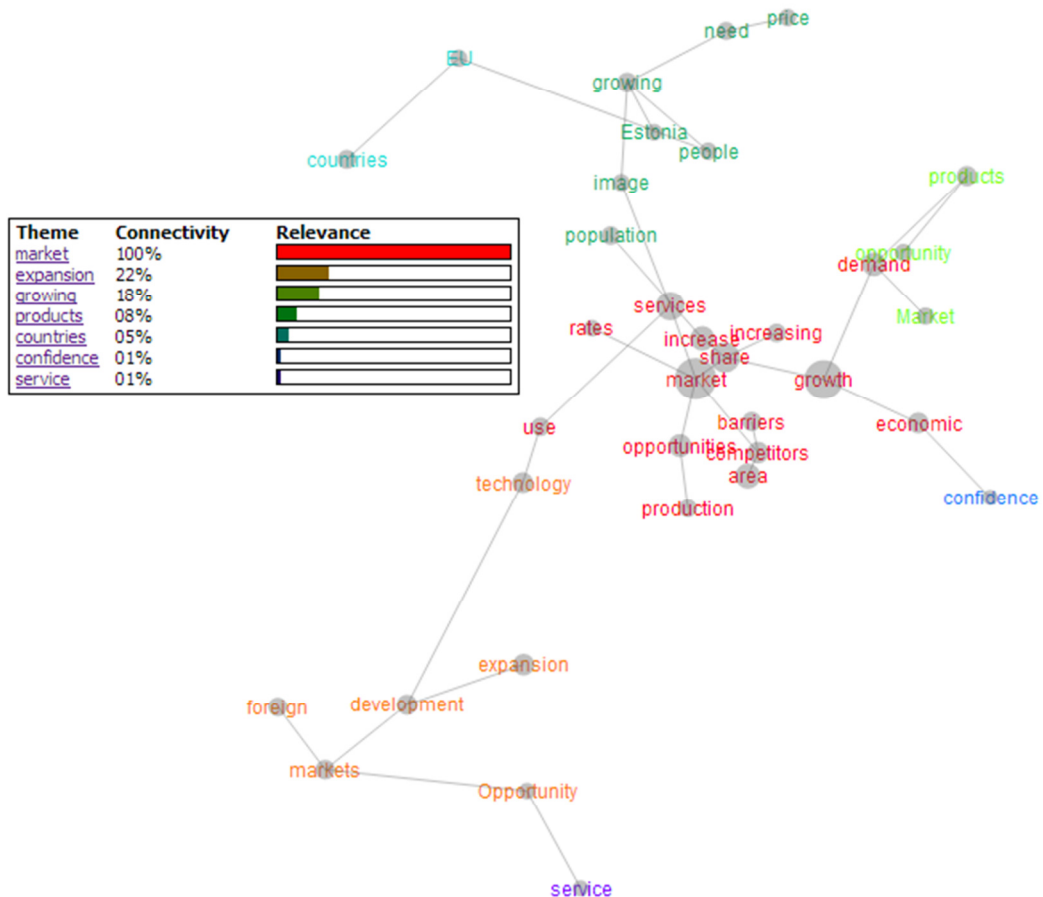
Joonis 8. Kontseptsiooni kaart võimalustest

Allikas: (Smith, 2007) (Autori koostatud)

Suuremat käsitlust leidnud teemadeks on „Turg“ (*market*), „Laienemine“ (*expansion*) ja „Kasv“ (*growth*). Need kolm teemat on tihti seatud ettevõtete eesmärkideks, näiteks laieneda uutele turgudele või kasvada turu suurimaks toote või teenuse pakkujaks. Teema on firmadele aktuaalne ning nähakse võimalusena just avatud viisaruumi ehk Schengeni tõttu,

mis on ettevõtetele avanud pääsu rikkamate riikide turgudele. Statistika ameti andmetel on aastast 2009 Eesti ekspordi maht suurenenud aastaks 2013 kahekordselt, 6,5 miljonilt eurolt 12 miljoni euron (Statistikaamet, 1998).

Strateegilistes auditites vähem esinenud, kuid mitte vähem olulisteks võimalusteks on tooted, EL-riigid, usaldusväärsus ja teenus. Toote või teenuse edasi arendamine võib olla ettevõtte jaoks võtme teguriks edu saavutamisel, kui suudetakse arendada välja toode, millel on suur lisaväärtus ning eristuda konkurentidest, on võimalus kiiresti suurendada tulemusnäitajaid. EL-riikide teema langeb kokku eespool mainitud laienemise teemaga. Võimalusena nähakse ka usaldusväärseuse tõstmist. Tarbija usalduse võitmine eeldab pikka ja järjepidevat tegutsemist, nii arenduse, kvaliteedi kui ka turunduse vallas.



Joonis 9. Kontseptsiooni pilv võimalustest

Allikas: (Smith, 2007) (Autori koostatud)

Kõige parema ühenduvusega (*connectivity*) teemaks on turg, mille olulisus (*relevance*) on maksimum tasemel. Turg on ühenduses sõnadega: konkurendid, barjäärid, hinnad, valdkond, maine, kasv, valdkond, teenus, tootmine, laienemine ja riigid.

Kaks järgmist teemat – laienemine ja kasv on suhteliselt sarnased tähenduse poolest, kuid mõlemad teemad tulid tekstist välja eraldi teemana, milles seisneb nende erinevus, annab arusaama teemade siduvus teiste sõnadega. Laienemine seostub strateegilistes auditites sõnadega nagu: valdkond, välisturg, teenus ja turud. Need seosed näitavad auditites kajastunud laienemise suundi. Peamiselt nähakse suundadena laienemist uutele turgudele ning teistesse valdkondadesse. Kasv seostub teguritega: vajadus, inimesed, maine, elanikkond, tehnoloogia ja teenused. Kasvav elanikkond ja tehnoloogia kasutus annavad ettevõttele võimaluse oma toodet teha kättesaadavamaks ja see läbi rohkem müüa.

Teema tooted ühendus sõnadega: nõudlus, hind, teenus ja kasv. Ettevõtte üheks võimaluseks on toote arendamine või hinnakujundus vastavalt turu ja tarbija ootustele.

Riigid: hinnad, populatsioon, välisosalus ning turg. Riikide vahelisus on seotud peamiselt ekspordi ja impordi võimalustega. Eksport uutele turgudele on olnud ettevõtetele prioriteediks juba 1980-ndatest aastatest (Green & Allaway, 1985). Igal turul on erinevad sihtgrupid, olenevalt sealsest kultuurilisest, majanduslikust ja poliitilisest olukorrast. Uutele turgudele laienemine annab ettevõttele võimaluse suurenda mitmekordselt, olenevalt kui hästi suudetakse oma toodet või teenust teises riigis müüa.

Usaldusväärsus: valdkond, majandus ja kasv. Vastutustundlik käitumine ja võimalused, mida pakub globaliseerumine on otseses seoses. Ausus, läbipaistvus, õiglus ja vastutustundlikkus äritegevuses loob aluse inimväärikale käitumisele äris. Tegutsemine vastavalt üldistele rahvusvahelistele normidele ja standarditele, üldtunnustatud eetika printsiipidele loob eeldused kestvaks ja kasvavalt edukaks tegevuseks ka tulevikus. (Kooskora, 2006, lk 1)

Võimaluste teemateenus seostus sõnadega nagu kvaliteet, väärtpaperite portfelli, tase ja motivatsioon.

3.2.2 Ohud

Teisena käsitletakse väliskeskkonna teguritest ohtusid. Strateegilised ohud liigitusid:

T1 – konkurentsi tihenemine, alternatiivsete lahenduste teke, kitsas turg;

T2 – regulatsioonide karmistumine, seadusandluse ebasoodsad muutused, poliitilised sündmused;

T3 – majanduslangus ja sellega kaasnev nõudluse vähenemine, majanduslik olukord, toorme hinna tõus, tootmise kallinemine, valuutakursi muutused;

T4 – kvalifitseeritud tööjõu väljaränne, kaadri voolavus ja kõrged palgaootused;

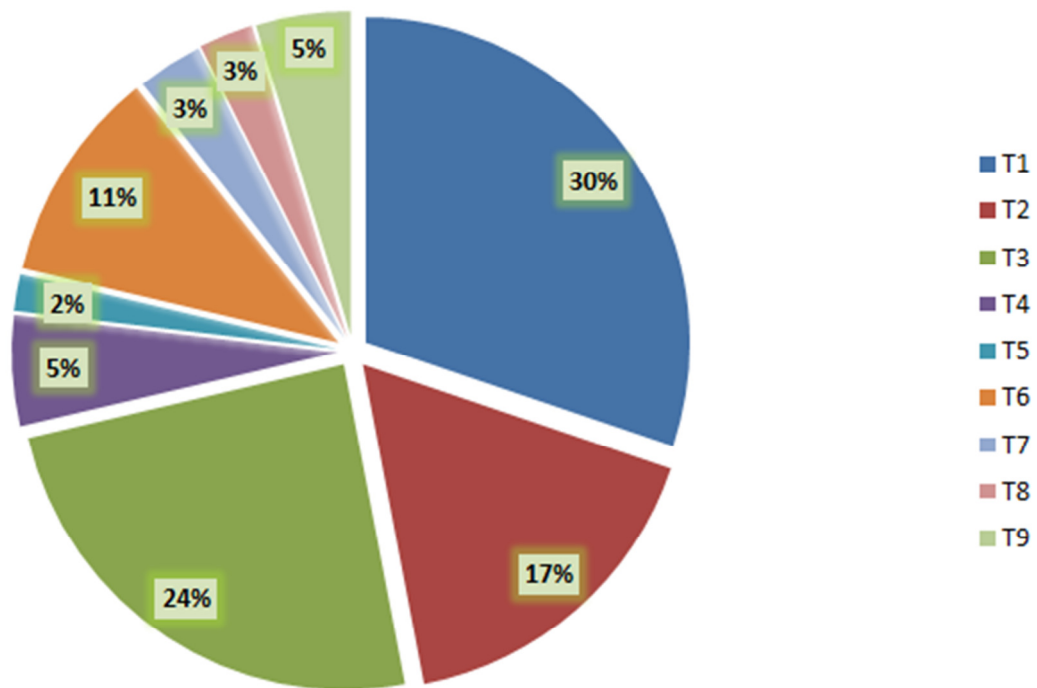
T5 – järsk maine langus, sisemiste protsesside ebastabiilsus, ärisaladuse leke, lojaalsus;

T6 – tarbimisharjumuste muutused, suurkliendi otsused ja majanduslik seis;

T7 – sõltumine partner organisatsioonidest, toetuste kadumine;

T8 – tehnoloogia kallinemine, keerukus ja mitte töökindlus;

T9 – ilmastiku tingimuste muutumine, sesoonsus, mõju keskkonnale.



Joonis 10. Ettevõtete enam esinenud Ohud (T)

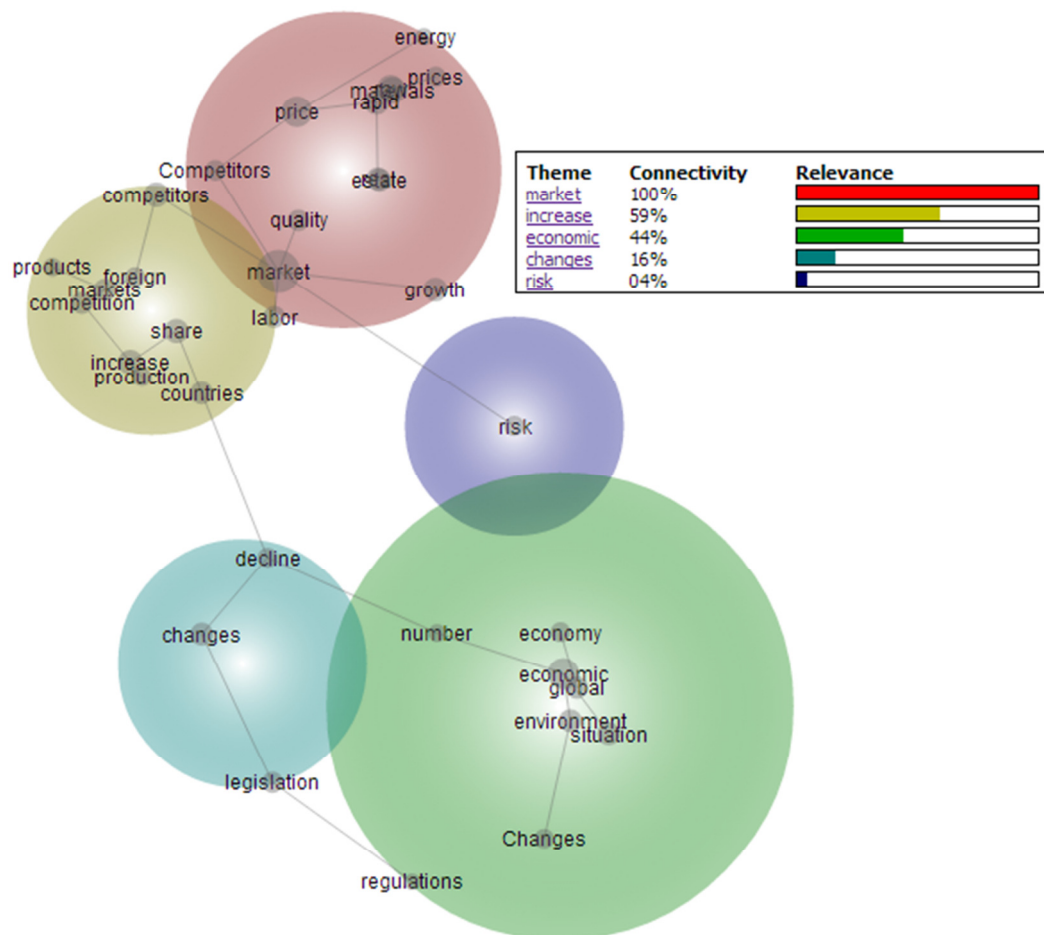
Allikas: (Autori koostatud)

Kõige rohkem hindavad ettevõtted ohtudeks tegevusele: tihenevat konkurentsi (T1), majanduslangust (T3) ning seaduste ja regulatsioonide karmistumise faktoreid (T2). Tihe konkurents ettevõtete vahel on hea lõppostjale ehk tarbijale kuna turul jääb võitjaks ettevõtte, kes suudab toota ja pakkuda soodsamatel tingimustel sama toodet. Vastupidiselt ettevõtetele, kes ei suuda sama hinnaga toota, jäävad nad oma klientidest ilma ning ettevõtte võib lõpetada

tegevuse. Majanduslangus toob kaasa palkade kasvu pidurdumise ja eratarbimise vähenemise, seega ettevõtte jaoks väiksema nõudluse toodetele. Seaduste ja regulatsiooni muutuste all kardetakse maksude tõuse ja piiranguid valdkonnas.

Kõige vähem nähakse ohtu tegevusele – sõltuvust teistest organisatsioonidest 3% (T7), tehnoloogia kallinemist 3% (T8) ja ilmastiku tingimusi 5% (T9)

Strateegilistes auditites esinenud ohtude visualiseerimise tulemus programmiga Leximancer on näha joonistelt 12 ja 13. Esile kerkinud teemad on: turg (*market*), tõus (*increase*), majanduslik (*economic*), muutused (*changes*) ja risk (*risk*). Kuna turul toimuvad muutused ja riskid võivad olla ettevõtte jaoks ka ohuks, on just sõna turg kõige enam esinenud teemaks ning seetõttu ka kõige suurema ühenduses teiste kontseptsioonidega.

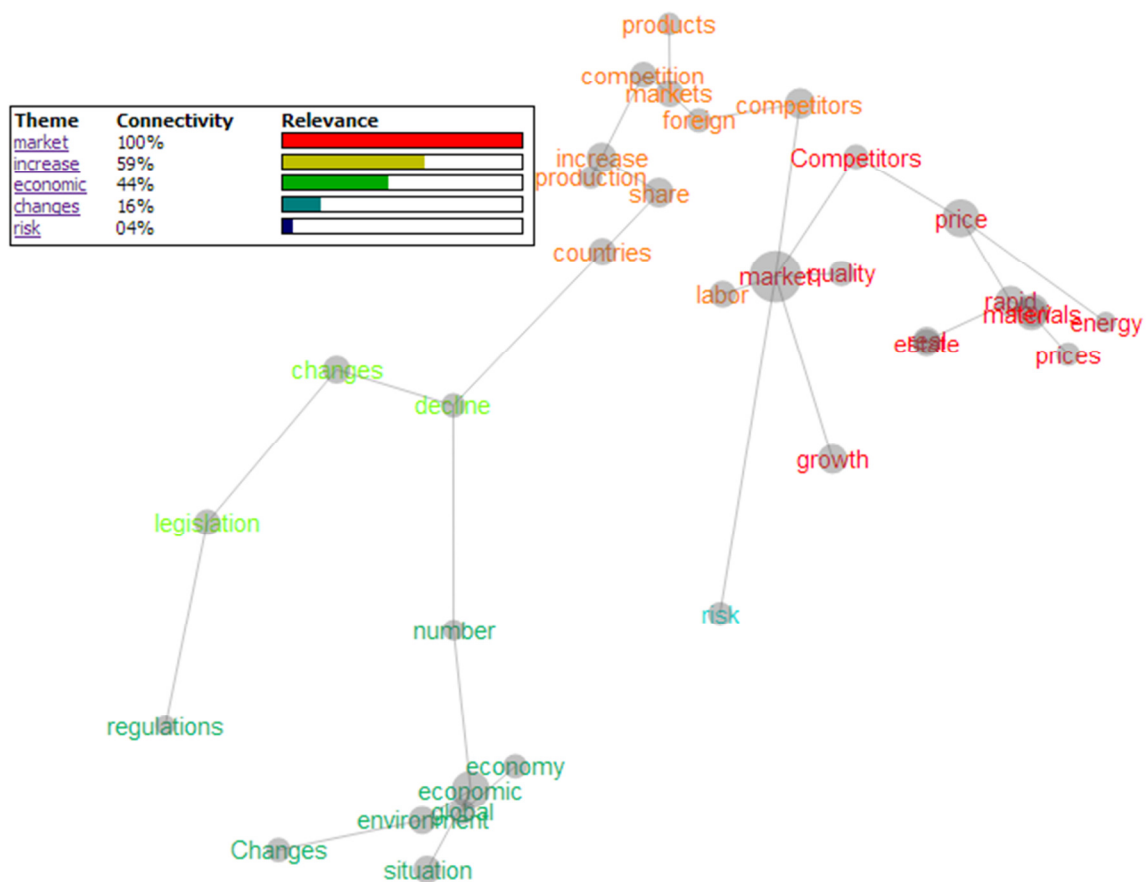


Joonis 11. Kontseptsiooni kaart ohtudest

Allikas: (Smith, 2007) (Autori koostatud)

Jooniselt 12. on näha ohtudena esinenud teemade ringid: „Majanduslik“ (*economic*), „Risk“ (*risk*) ja „Muutused“ (*changes*) kattuvad omavahel ning teemad „Turg“ ja „Tõus“

omavahel. See tähendab, et strateegilistes auditites nähti ohuna majanduslikku riski ja muutusi keskkonnas. „Turu“ ja „Tõusu“ omavahelise seosena oli ohu teguritena välja toodud konkurentide arvu kasvamine, hindade ja tööjõukulude tõus.



Joonis 12. Kontseptsiooni pilv ohtudest
Allikas: (Smith, 2007) (Autori koostatud)

Järgnevalt kirjeldatakse teemade haakuvust läbi joonisel 13 esinenud seoste. Sõnaga turg seostusid kõige rohkem teemad nagu:

- 1) elektri ja kütuse hind;
- 2) tooraine hinnatõus;
- 3) tehnoloogia kiire areng;
- 4) turu kasvamise aeglustumine;
- 5) omavalitsuste kehtestatud seadused ja maksud, mis aeglustavad turu kasvamist;
- 6) reaalse ostujõu langus.

Elektri, kütuse ja ka tooraine hinnad mõjutavad otseselt tootmisemaksumust ettevõtte jaoks. Nende kallinemine võib tähendada ühe tootmisettevõtte jaoks konkurentsist langemist. Tehnoloogia kiire areng mõjutab ettevõtteid, mis ei ole suutelised tehnoloogia uuendustestaga kaasas püsima, kas siis rahaliste vahendite või teadmiste puudumise tõttu. Turu kasvu aeglustumine toob kaasa nõudluse vähenemise, mille tagajärjel kannatab kogu ettevõtte. Omavalitsuse kehtestatud seadused ja regulatsioonid võivad tekitada liigseid lisakohustusi ettevõttele, millega ei suudeta toime tulla. Tihti otsitakse võimalusi seadustest kõrvale hiilimiseks. Maailma turul toimuv mõjutab kõiki regioone, langus toob kaasa reaalse ostujõu vähenemise ning tarbijad ei ole võimelised enam ostma. Ettevõtte jaoks tähendab see jällegi kaupade ja teenuste nõudluse langust, suudetakse müüa vähem.

Teemaga tõus seostuvad kontseptsioonid olid:

- 1) maksud ja aktsiis;
- 2) konkurents ja konkurentide arv;
- 3) alternatiiv kaubad ja brändid;
- 4) sissetulekute erinevused;
- 5) masstootmine ja standardid.

Maksude ja aktsiisi tõus toob kaasa toote või teenuse kallinemise, hinnatõus võib mõjutada tarbimisharjumusi ning otsitakse soodsamaid võimalusi. Näiteks teemaga tõus haakunud viies punkt, masstootmine ja standardid, mille põhiprobleemiks on odava, kuid standarditele vastava masstootangu pealetung Kaug-Idast. See asjaolu teeb siinsetel ettevõtjatel konkurentsist püsimise keeruliseks, kuna ei suudeta toota sama odavalt, nagu näiteks Hiina. Globaliseerumise tulemusena konkureeritakse peaaegu kogu maailma ettevõtetega, mistõttu siinsed ettevõtted tunnetavad odava konkurentide ja alternatiivtoodete arvu kasvamise mõju turule. Teisalt mõjutab ettevõtete võimekust toota odavamalt palga erinevused naaberriikidega, kus teenitakse kordades rohkem sama töö tegemise eest.

Teemaga majandus seostuvateks märksõnadeks olid:

- 1) tsükkel;
- 2) keskkond ja situatsioon;
- 3) muutused.

Majandustsükliks nimetatakse majandusteaduses tegeliku kogutoodangu ehk tegeliku tasakaalu perioodilist kõikumist ümber potentsiaalse tootmismahu. Ühe majandustsükli jooksul läbib majandusaktiivsus tõusu- ja langusfaasi ning sama mustri kordumine tähistab

uue tsükli algust. Majanduse tsüklilisus toob kaasa ebastabiilsuse, mida on ettevõttel raske ette ennustada. Võimalikult hästi toimetulekuks on vajalik olla kursis maailma majanduses toimuvaga ning tegeleda ennetustööga. Majanduskeskkond ja –situatsioon mõjutavad hetke olukorda ja ettevõtte otsuseid. Kui plaanitakse turule sisenemist uue toote- või teenusega, tuleb katsetada seda suunatud majanduse situatsioonis, vaadelda plusse ja miinuseid ning otsustada, kas hetke olukorras on mõistlik turule tulla. Ohtlikuks võivad saada valed järeldused ja uue toote või teenuse läbikukkumine antud majandussituatsioonis.

Järgmine ohu teema on seotud muutustega, sellega seostuvad muutused seaduste ja regulatsioonide karmistumises ning demograafilises olukorras. Näiteks keskkonnanõuete karmistumine kaevandustele, võib vähendada tooraine mahtusid ja muuta tööjõu vajaduse ebastabiilseks. Nõuded seavad piirangu ettevõtte laienemisele. Demograafiline olukord Balti riikides on muretekitav. Kvalifitseeritud ja oskustega tööjõud liigub riigist välja paremini tasustatud ametikohtadele.

Ettevõtlusega seotud riskid ümbritsevad ettevõtjaid koguaeg nendeks võivad olla juhtimis-, turu-, finants-, inflatsiooni-, kinnisvara-, personali-, kuritegevus-, poliitiline-, keskkonna- ja tööriskid. Riskidega toimetulekuks peab ettevõtja riske teadlikult ennetama ja maandama.

3.3 Sisekeskkonna tegurid

Strateegilistes auditites kõige populaarsemaks ja enammainitud strateegiliseks teguriks osutusid sisekeskkonna tegurid – tugevused. Järgnevatel kahel alapeatükil analüüsitakse strateegiliste auditite sisekeskkonna mõjureid.

3.3.1 Tugevused

Edasi lahatakse strateegilistest teguritest tugevusi. Allpool olev joonis 8 annab ülevaate, millist tüüpi tugevused olid strateegilistes auditites kõige populaarsemad ning kui suur oli nende osatähtsus võrreldes teiste sisekeskkonna tugevustega. Tugevused on jaotatud järgmistesse rühmadesse:

S1 – kaubamärk, bränd;

S2 – hea positsioon turul, tunnustused, turu ja klientide tundmine, litsentsid, kliendibaas;

S3 – teeninduskultuur, organisatsiooni sisene kultuur ja sisekliima, koolitus võimalused, koolitatud personal;

S4 – esindatus, kohalolek, teenuse/toote kättesaadavus, logistika, eksport, hea asukoht;

S5 – kapitali olemasolu, ressursi piisavus, Head finantsnäitajad, madal riskitase ja madalad kulud, likviidsus;

S6 – hea ja tugev struktuur;

S7 – juhtkond, kogemused, missioon ja visioon, paindlikkus, hea ärimudel;

S8 – kvaliteet

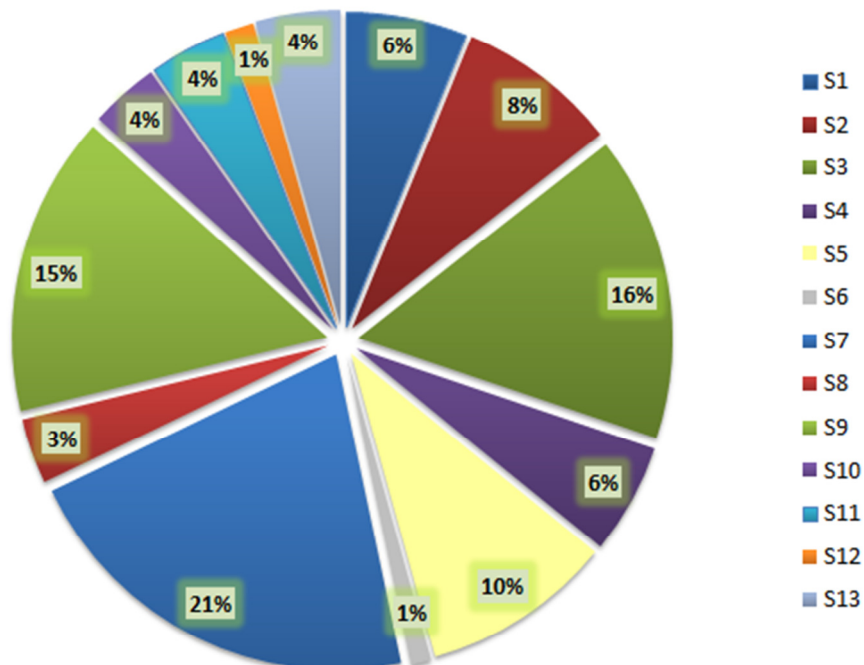
S9 – innovaatus, arendustegevused, hea ja laia valikuga toode või teenus, spetsialiseeritus, kaasaegsus, investeeringud;

S10 – kõrge kliendirahulolu;

S11 – kuuluvus kontserni, koostöö teiste ettevõtetega;

S12 – infotehnoloogia ressursid;

S13 – turundus ja maine.



Joonis 13. Ettevõtete enam esinenud tugevused (S)

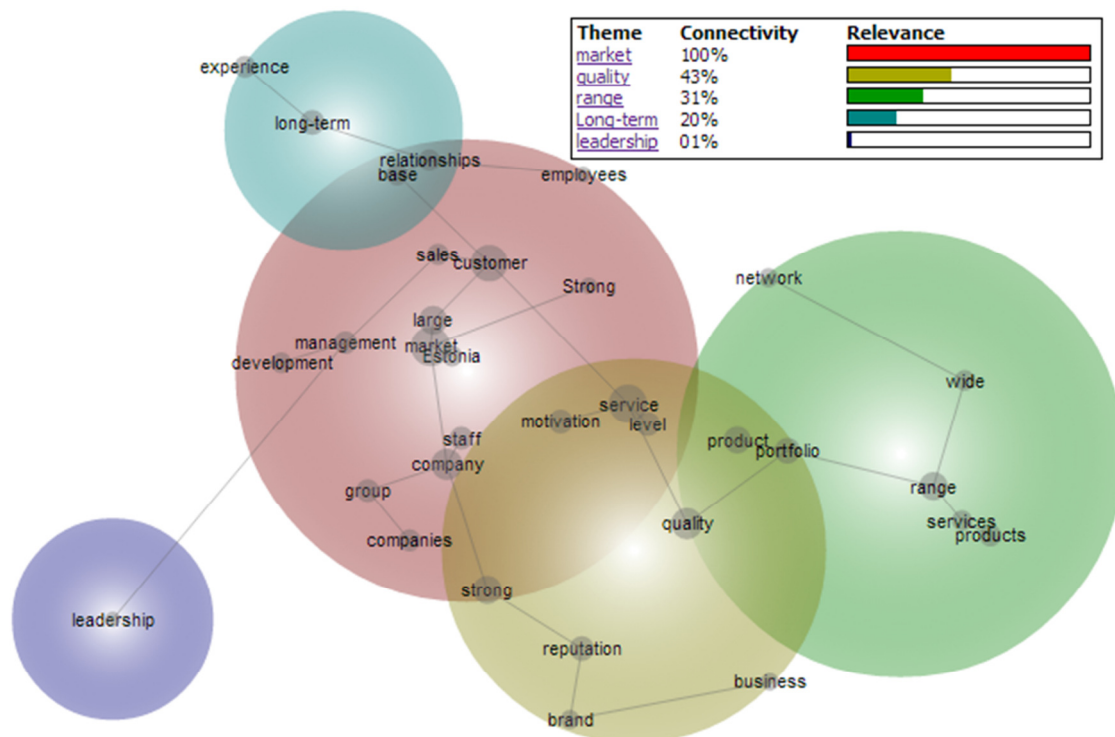
Allikas: (Autori koostatud)

Põhiliste tugevustena toodi välja kolm domineerivamat valdkonda. Kõige rohkem, 21%, andis osakaalude summa kokku tugevus number 7 (S7), milles ettevõtte peab oma tugevamaks küljeks juhtkonda, kompetentsi ja ärimudelit. Antud teguri kõrge protsent näitab ära selle olulisus ettevõttele. Juhtide kompetents ning hästi paika pandud strateegia ja ärimudel on tänapäeva ettevõtte konkurentsivõimelise toimimise aluseks, saavutamaks püstitatud eesmärged.

Kaks järgmist tugevust on erinevad vaid ühe protsendi võrra vastavalt – tugevus number 3 (S3) 16% ja tugevus number 9 (S9) 15%. Tegurit S3 iseloomustab innovaatilisus, arendustegevus ja hea toode. Konkurentidest eristumiseks ja oma toote esile tõstmiseks on vajalik selle pidev arendamine, õige suunaline innovatsioon on võti tagamaks ettevõtte jätkusuutlikkust. Mõjur S9 on peamiselt seotud ettevõtte töötajate pädevuse ja koolitatusena ning ettevõtte sisekliimaga. Oluline on, et firma õhkkonnas ei valitseks liigseid pingeid ja ebamõistlikuid või ebapädevusest tulenevaid takistusi. Sisekliima peab toetama ettevõtte arengut ja olema alustingimuseks koos tegutsemiseks.

Kõige vähem peeti ettevõtete tugevusteks tegureid S6, S10, S11, S12 ja 13. Ainult 1% auditites esinenud ettevõtetest pidas oma tugevuseks infotehnoloogia ressursi (S12) ja head struktuuri (S6). Mis võib tähendada, et ettevõtted ei ole piisavalt panustanud infotehnoloogia arengule ja sisemise struktuuri loomisele. Tänapäeva kiiresti arenevas maailmas on tähtis omada piisavat IT ressursi. Kuna maailmas toimub üldine globaliseerumine on tähtis olla tasemel ka infotehnoloogia valdkonnas. Teise madala skooriga tugevuse, sisemine struktuur, loomine annab ettevõtte töötajatele parema arusaama, millised on tema töökohustused. Kuuludes ettevõttesse on vajalik mõista töötajal oma positsiooni, see mõjutab ka tööviljakust.

Kõigest 4% ettevõtetest märkisid tugevusena ära kliendirahulolu (S10), koostöö partnerettevõtetega (S11) ja turundus ning maine (S13). Kliendirahulolu võitmiseks vajab ettevõtte kliendi tagasisidet, et näha millised puudused toote või teenuse juures esinevad ning seejärel viia sisse muudatused ja parandused ettevalmistavas faasis. Ettevõtte võib kaaluda partnerlussuhteid teiste ettevõtetega, see annab eelise ajas, kvaliteedis ning aitab vähendada kulusid. Näitena võib tuua firma põhitegevusalast kõrvale jäävaid tegevusi. Toote komponendid, mida ei ole mõistlik ise toota, vaid teha seda teises valdkonnas spetsialiseerunud ettevõttes. Turunduse tähtsuseks on kliendile meeldetuletus toote või teenuse olemasolust. Tugev turundus annab võimaluse leida uusi kliente ning säilitada olemasolevaid.

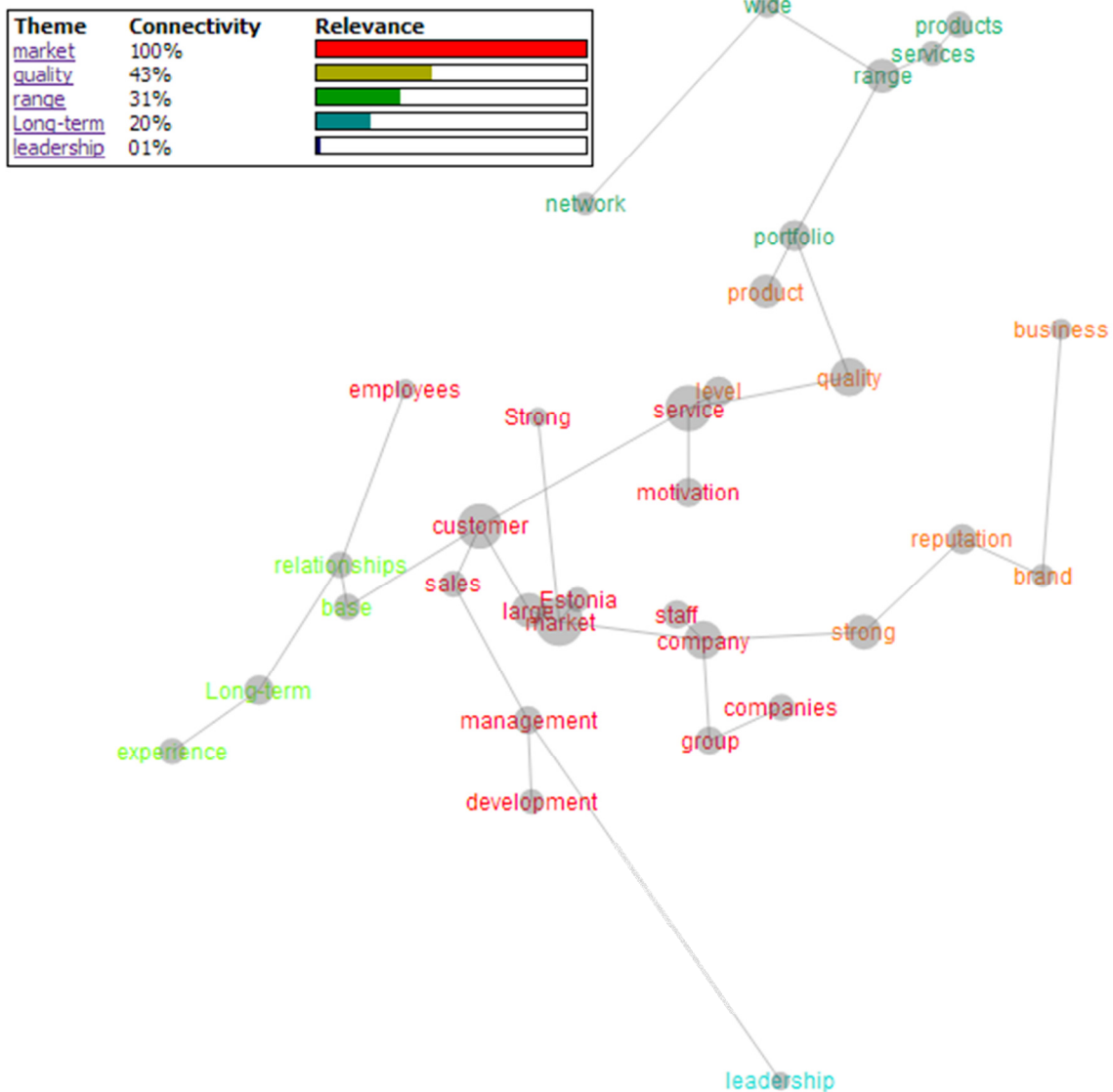


Joonis 14. Kontseptsiooni kaart tugevustest

Allikas: (Smith, 2007) (Autori koostatud)

Tugevuste teemad jagunesid: „Turg“ (*market*), „Kvaliteet“ (*quality*), „Sortiment“ (*range*), „Pikaajalisus“ (*long-term*) ja „Juhtimisvõime“ (*leadership*).

Kõige suurem teema ring – „Turg“, kattub teemadega pikaajalisus, sortiment ja kvaliteet. Pikaajalisusega seostuvad kogemused ja kliendisuhed. Kõige rohkem kattuvad korraga kolm teemat: „Turg“, „Sortiment“ ja „Kvaliteet“. Turul püsimiseks on vajalik tagada tootevalik ja kvaliteet. Neid aspekte hinnatakse strateegilistes auditites kõige rohkem tugevusteks. Need teemad on seotud turul toimuvaga, eraldiseisva teemana on „Juhtimisvõime“. Tugev juhtkond ja juhtimissüsteem tagavad ettevõtte konkurentsivõimelisema toimimise, kuna otsuseid langetatakse igapäevaselt ja on oluline, et need tehakse heal tasemel.



Joonis 15. Kontseptsiooni pilv tugevustest
 Allikas: (Smith, 2007) (Autori koostatud)

Tugevused turul:

- 1) turuliidri positsioon, tugev positsioon, suur turuosa;
- 2) kvaliteetne ja usaldusväärne teenus;
- 3) pikaajalised kliendi suhted;
- 4) motiveeritud ja koostöötav meeskond;
- 5) efektiivne juhtkond.

Turuliidri positsioon annab teatud konkurentsi tingimustes kindlasti eelise, kuid oluline on mõelda, kuidas edasi laieneda ning kuidas positsiooni hoida.

Tugevused kvaliteedis:

- 1) orienteeritus;
- 2) kõrge kvaliteedi nimel töötav meeskond;
- 3) hea maine.

Hea tootevalikuga antakse kliendile võimalus valida, milline toode just tema vajadusi rahuldaks. Konkurentsile rajatud turul püüavad äriühingud oma tooteid eristada konkurentide omadest. Nii sünnib suurem valik ja tarbijatel on võimalik valida toode, millel on nende jaoks õige hinna-kvaliteedi suhe.

Pikaajalised kogemused ja kompetentne juhtkond on turul tegutsemisel eeliseks. Kogemused annavad teatud olukordades ettevõttele konkurentsieelise, kuna osatakse teha kiiremini õigeid juhtimisotsuseid antud majanduslikus situatsioonis.

3.3.2 Nõrkused

Strateegilistes auditites esinenud nõrkused jagunesid järgmiselt:

W1 – madal kasumlikkus, kõrged kulud, nõrgad finantsnäitajad, juriidilised vaidlused;

W2 – sõltuvus teisest riigist, ettevõttest ja klientidest;

W3 – juhtkond ei ole piisavalt võimekas, omanike kõrvalejätetus, vähe paindlik juhtimine, otsuste langetamis võimekus, osakondade vaheline koostöö, liigne tsentraliseeritus, ebaselge struktuur;

W4 – infotehnoloogia arendused kesised, vananenud tehnika, innovatsiooni ja kaasaegsete süsteemide puudumine, efektiivsus;

W5 – tööjõu puudus, madal kvalifitseeritus, tööjõu liikuvus/voolavus, sisemised vastuolud, ettevõtte sisekultuur;

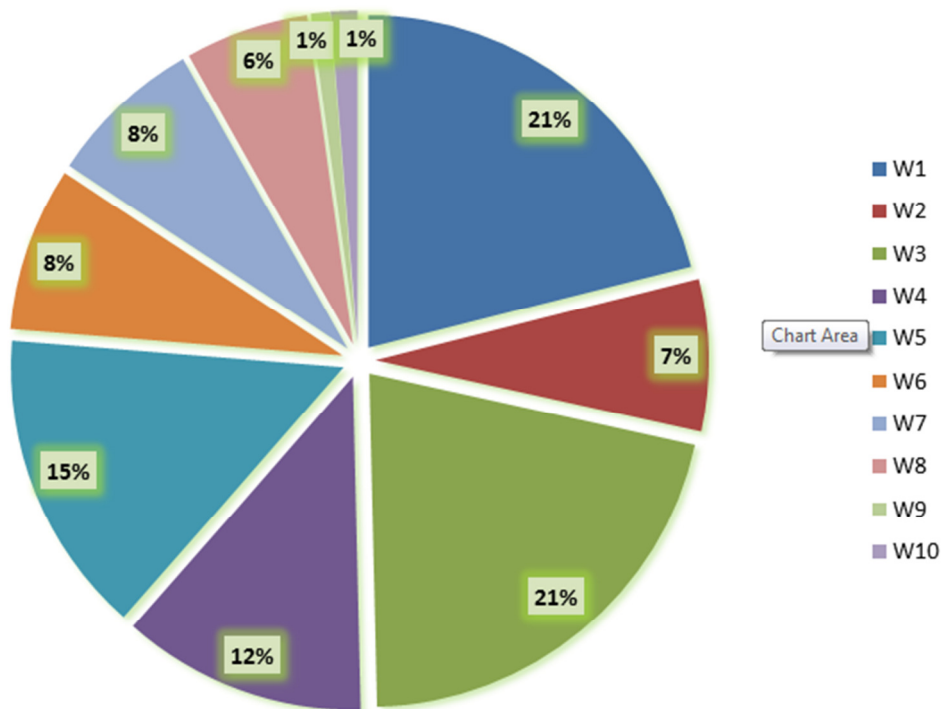
W6 – piiratus, vähe kliente, kliendisuhted, suutlikkus kliente teenindada, geograafiline paiknemine;

W7 – nõrk kaubamärk, bränd ja turundus, liiga väikesed investeeringud turundamisele ja reklaamile, halb maine;

W8 – sarnanemine konkurentidele, mitte eristumine, halb kvaliteet ja nõrk toode, keerukus kliendi jaoks, kõrge hind;

W9 – sesoonsus;

W10 – ebapiisavad turu uuringud.



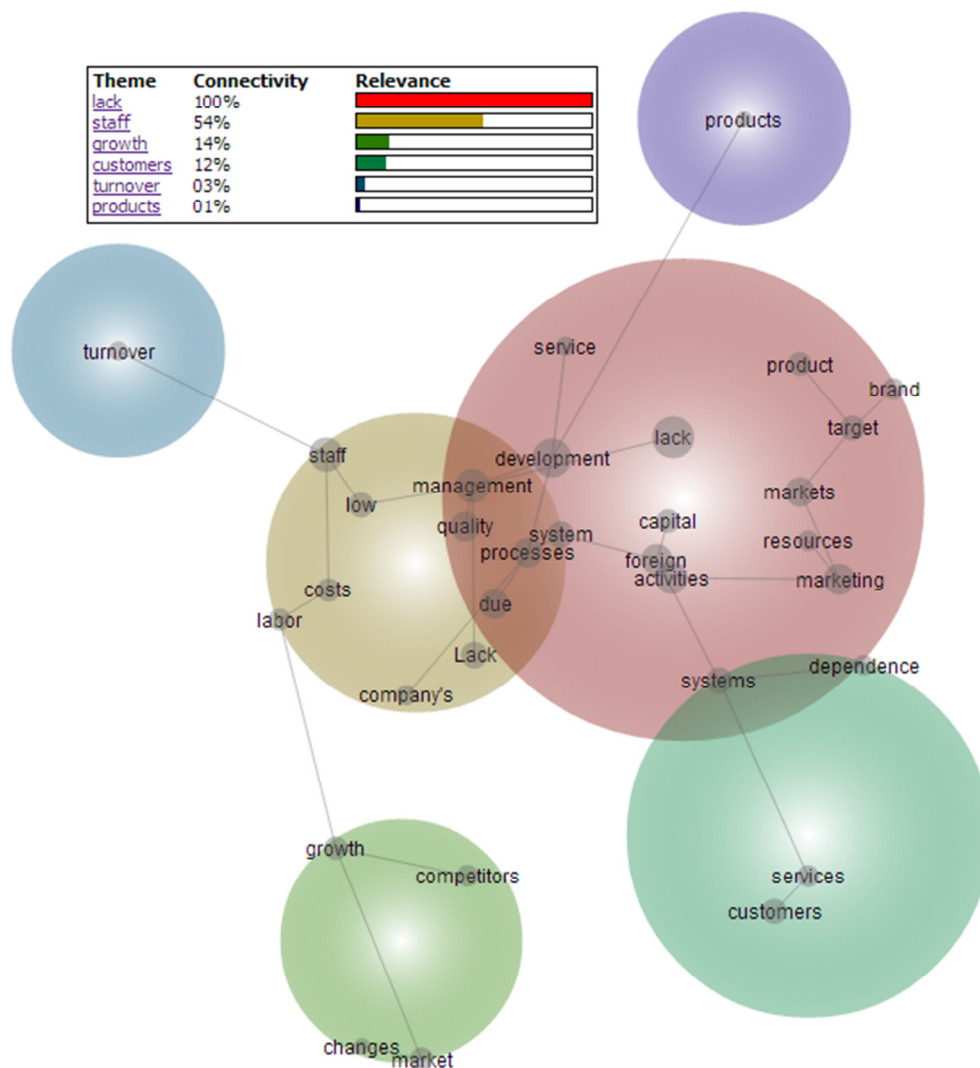
Joonis 16. Ettevõtete enam esinenud nõrkused (W)

Allikas: (Autori koostatud)

Kõige suurema osakaaluga esineb ettevõtete nõrkustena madalat kasumlikkust 21% (W1), juhtkonna nõrka võimekust 15% (W3), kvalifitseeritud tööjõu puudust 15% (W5). Madal kasumlikkus tuleneb olukorrast, et ühelt poolt soovivad töötajad saada rohkem palka ning teisalt peab ettevõtte suutma pakkuda oma toodet konkurentsivõimelise hinnaga. Maailmaturul on toorme hinnad pidevas tõusutrendis. Juhtkonna nõrk võimekus ja kvalifitseeritud tööjõupuudus on seotud rahva väljarändega teistesse, paremal järjel olevatesse, riikidesse.

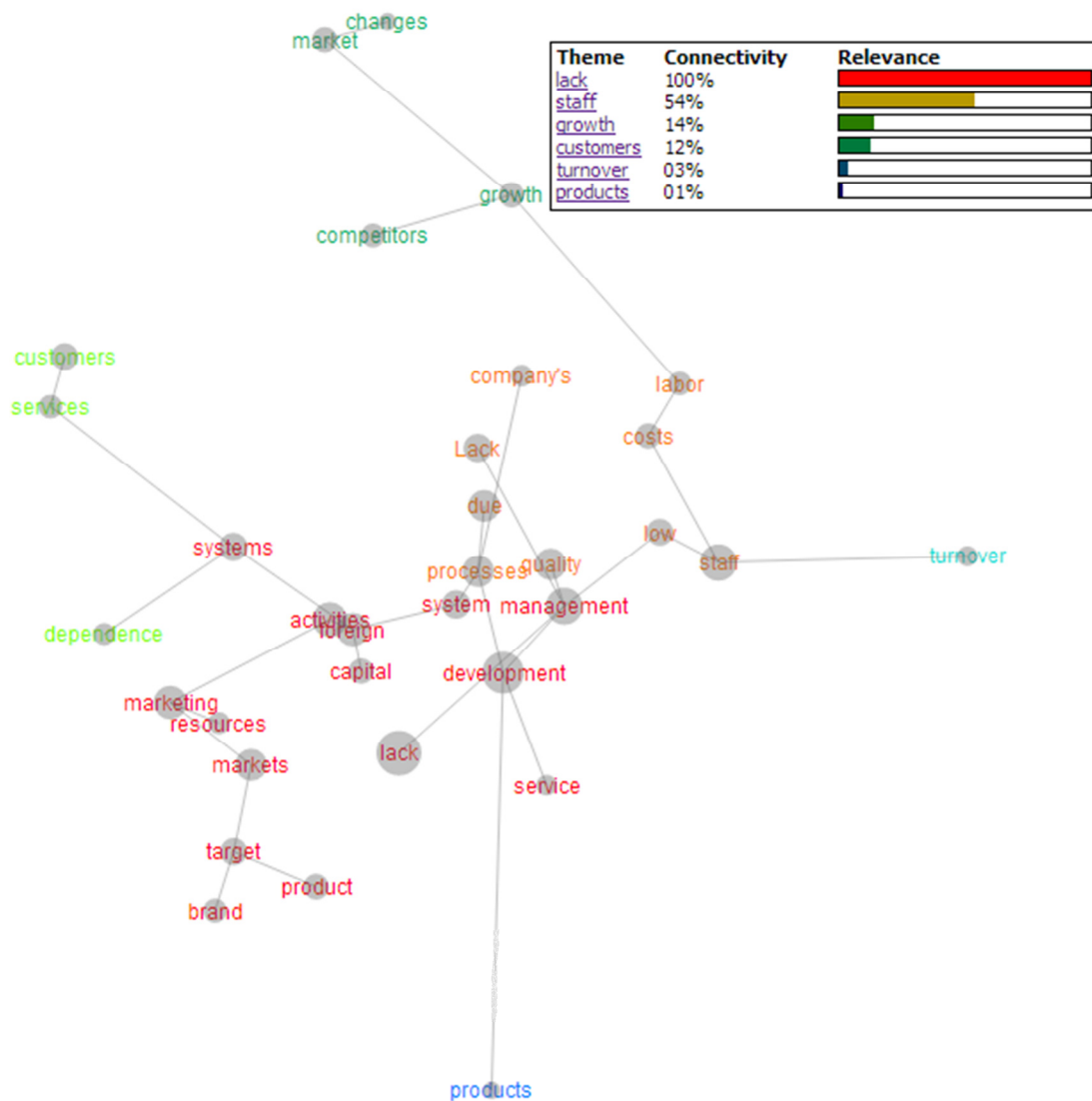
Kõige väiksema osakaaluga nõrkusteks hinnati seotust sesoonsusega (W9) ja ebapiisavaid turu uuringuid (W10). Sesoonsus on nõrkuseks ettevõtetele, mis tegelevad hooaja toodetega, näiteks jäätise tootmisega. Jäätise müük tõuseb hüppeliselt suve perioodil ning langeb talve perioodiks. Otseselt mõjutavad müüki ka suvised ilmad.

Kesine turu uuringute läbiviimine nõrgestab ettevõtet, kuna ei olda turul toimuvaga piisavalt kursis. Turu järjepidevate uuringute teostamine annab ettevõttele konkurentsieelise ja arusaama turu hetke olukorrast ning konkurentide tegevusest.



Joonis 17. Kontseptsiooni kaart nõrkustest
 Allikas: (Smith, 2007) (Autori koostatud)

Põhilisemad teemad nõrkuste osas on: „Puudus“ (*lack*), „Personal“ (*staff*), „Kasv“ (*growth*), „Kliendid“ (*customers*), „Voolavus“ (*turnover*) ning „Tooted“ (*products*). Nagu jooniselt 18 näha on suurem punane teema pealkirjaga puudus seotud personali ja teenustega. Personali vähesus on seotud peamiselt inimeste väljarändega teistesse riikidesse. Teenuste puudus tähendab peamiselt teenuse- ja tootevaliku kesisust. Kolm eraldi seisvat nõrkust: kliendid, voolavus ja tooted. Klientide vähesus on seotud Eesti turu piiratusega ja tarbijate suhteline vähesus, lahenduseks on laieneda naaber- või teistesse välisriikidesse. Personali laialdase voolavuse taga on Eestis olevad madalad palgad, võrreldes teiste Põhja-Euroopa riikidega. Nõrk toode tähendab, et liiga vähe panustatakse tootearendamisele.



Joonis 18. Kontseptsiooni pilv nõrkustest
 Allikas: (Smith, 2007) (Autori koostatud)

Ettevõtete nõrkusteks olevad puudused on:

- 1) sisemised infotehnoloogiline tugi, süsteem, lahendused ja arendus;
- 2) brändi loomine sihtturgudele;
- 3) ressursside vähesus;
- 4) turunduse planeerimine;
- 5) suures mahus väliskapitali kasutamine;
- 6) kvaliteetse juhtimissüsteemi puudus.

Nõrkused personali osas:

- 1) vähe juhtivtöötajaid;

- 2) personali motivatsioon ja kompetents;
- 3) protsessid võtavad kaua aega;
- 4) koolituste vähesus;
- 5) spetsialistide vananemine.

Müügitulu kasvu tagasihoidlikkus annab märku, et ettevõtte kasvu tempo on aeglustumas. Kasvu pidurdumise vältimiseks peab ettevõtte sisse viima mõningased muudatused hetke tegevuses. Näiteks laiendada tootevalikut, panustama rohkem turundustegevusele ja tegema muid juhtimisotsuseid, mis tagaksid firma järjepidava kasvu trendi.

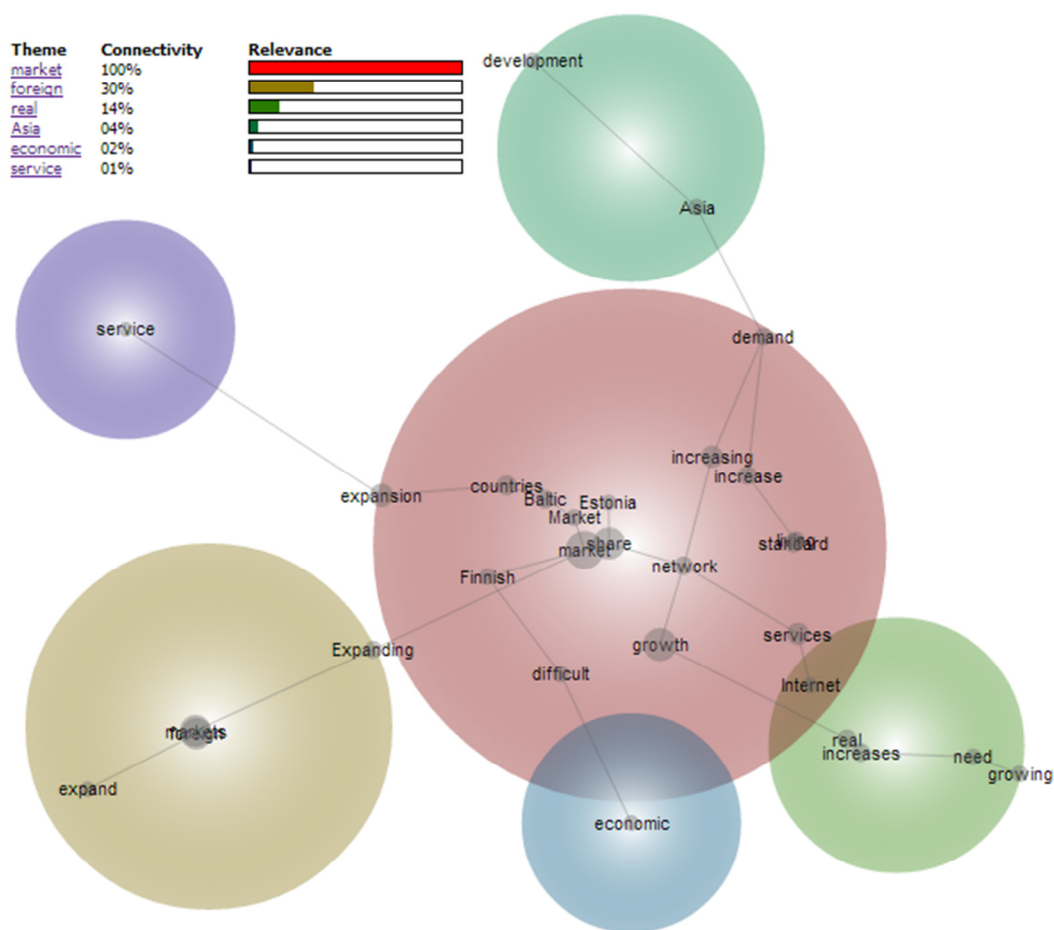
Ettevõtted näevad nõrga kohana kliendi hoiakute, eelistuste ja käitumiste muutustes. Näiteks roheline mõtteviisi laialdane levik, paneb tarbijaid eelistama keskkonna sõbralikumaid tooteid. Seega peaks ettevõtte juhtkond tegema investeeringuid keskkonna sõbralikumale tootmisele.

Kõrge personali voolavus lihttööjõu osas on laialdasem probleem. Voolavuse põhjustavad peamiselt madalad palgatingimused ja töökeskkond. Samuti on võimalik asuda tööle välisriiki, näiteks Soome, kus sama töö tegemise eest makstakse mitmekordselt rohkem palka ning töötingimused on kaasaegsemad.

Laiema turuosa haaramiseks on vajalik laiendada pidevalt tootevalikut ning arendada oma toodet või teenust, et olla erinevate kliendi segmentide seas eelistatud. Uurimuses kasutatud strateegilistest audititest selgub, et firmad näevad ühe nõrkusena kitsast tootevalikut ning vajadust tegeleda selle suurendamisega.

3.4 Strateegiliste faktorite analüüs

Järgnevalt analüüs põhineb strateegiliste faktorite tabelile, mis võivad olla mõneti erinevad IFAS ja EFAS tabelite tulemustest ning osalt ka sarnased ja tulemust kinnitavad. Esimesena analüüsitakse väliseid tegureid, võimalusi ja ohtusid. Joonis 19 ja 20 näitavad võimaluste kontseptsioonide siduvust ja sisu.



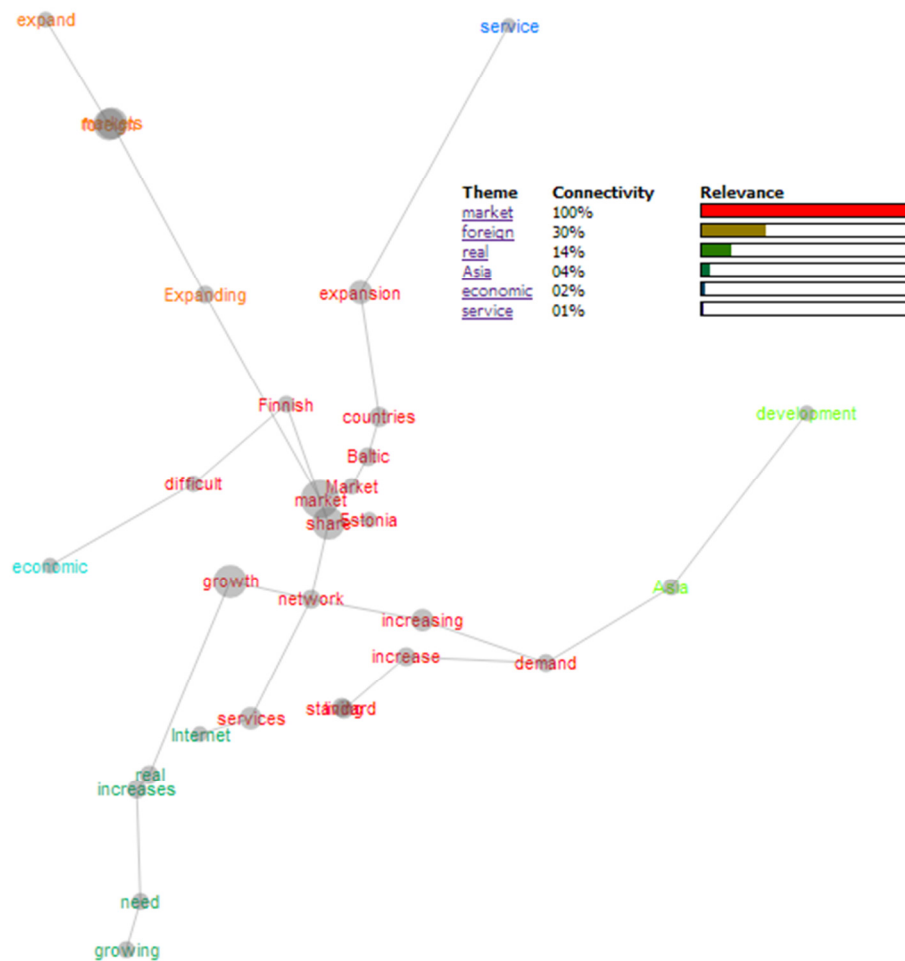
Joonis 19. Kontseptsiooni kaart strateegilistest faktoritest - võimalused

Allikas: (Smith, 2007) (Autori koostatud)

Joonis 19. on jagatud võimaluste teemad viite erinevasse gruppi: „Turg“ (*market*), „Välismaine“ (*foreign*), „Reaalosa“ (*real*), „Aasia“ (*Asia*), „Majanduslik“ (*economic*), „Teenus“ (*service*). Tihedamalt on seotud omavahel teemad: „Turg“, „Majanduslik“ ja „Reaalosa“. Sõna reaalosa on kerkinud esile ingliskeelsest sõnast *real estate*, mis tähendab kinnisvara. Kinnisvaraturu aktiveerumine suurendab nõudlust ka muudes sektorites, näiteks mööbli ja ehitustarvete järele. Võimalusena nähakse parema majandusliku olukorraga turgudele laienemist ja üldise majandusliku olukorra paranemist.

Eraldiseisvateks teemadeks on „Välismaine“, „Teenus“ ning „Aasia“. Teenuste valiku suurendamine aitab sobitada kliendi nõudmistega ning laiendada kliendi segmenti. Aasia suurte tööstusriikide pealetung Euroopas ja mujal maailmas on ettevõtete jaoks ka võimaluseks. Näiteks on võimalik tootmisettevõtetel kasutada oma toote juures Hiina päritolu

komponente, mille hind on oluliselt madalam kohalike tootjate omast. Nii on võimalik optimeerida ja saavutada soodsam omahind.



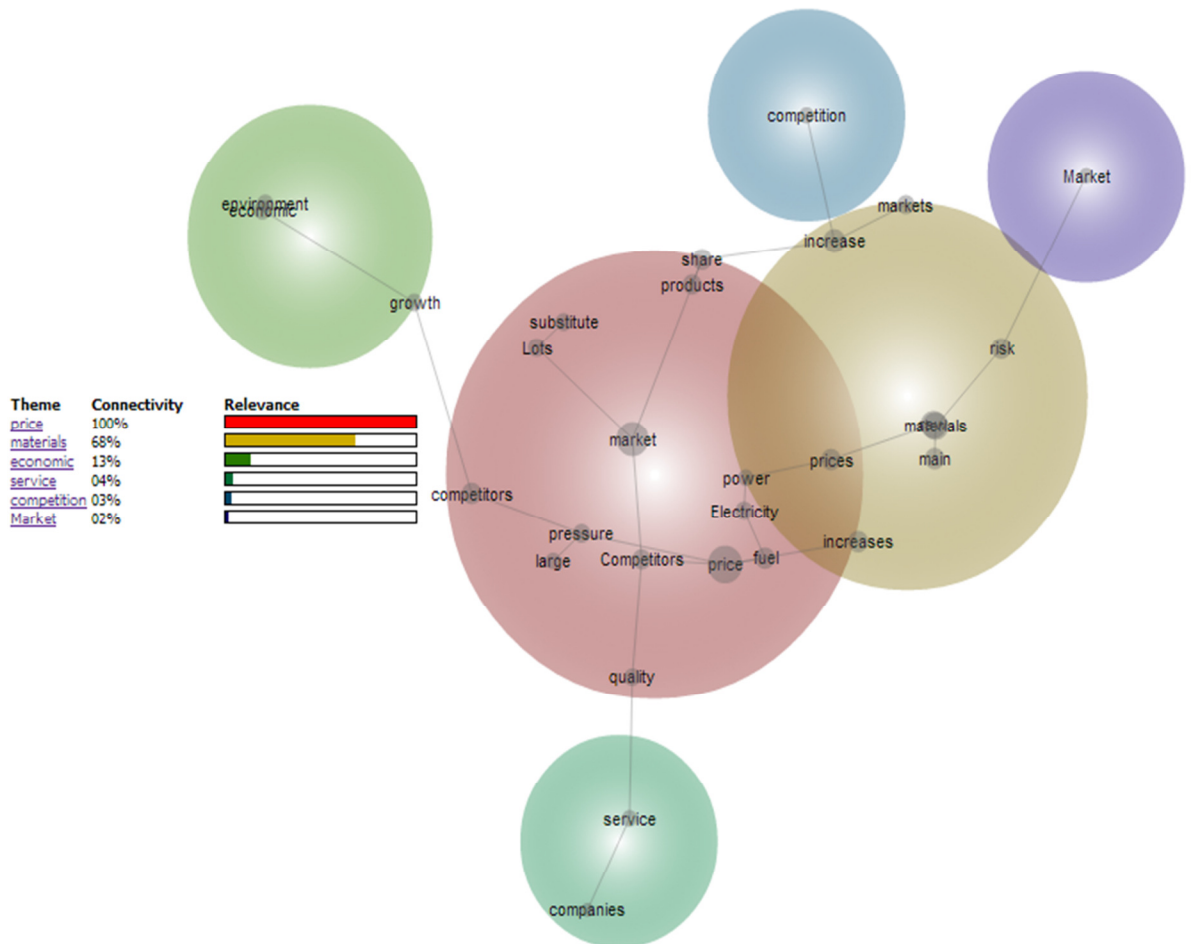
Joonis 20. Kontseptsiooni pilv strateegilistest faktoritest - võimalused

Allikas: (Smith, 2007) (Autori koostatud)

Põhilised turuga seotud võimalused on turuosa kasvatamine ja laiendamine teistesse riikidesse (peamiselt Soome ja Balti riikide turgudele), rahvusvahelise võrgustiku loomine, IT teenuste arenduste läbi turule sisenemine, üldise elatustaseme tõus ja standardiseerimised. Asukohariigist väljumise võimalustena nähakse olemasolevaid kompetentse, üldist majanduse kasvu ja stabiliseerumist, uutes rahvusvahelistes projektides osalemist ning interneti võimalusi. Euroopa Liidu sisene konkurents aitab muuta Euroopa äriühinguid tugevamaks ka väljaspool Euroopa Liitu, et konkureerida teistega maailmaturgudel. Ühe võimalusena välisriikidest nähakse ka Aasia riikide infotehnoloogilist arengut.

Oma toote ja teenuse arendamise võimalusena nähakse uurimuste ja arendamisprotsesside alustamist, luues vastavad ettevõtte osakonnad või üksused.

Joonistelt 21. ja 22. on näha strateegilistest faktoritest põhilisemad ja enim riske põhjustavad ohud.



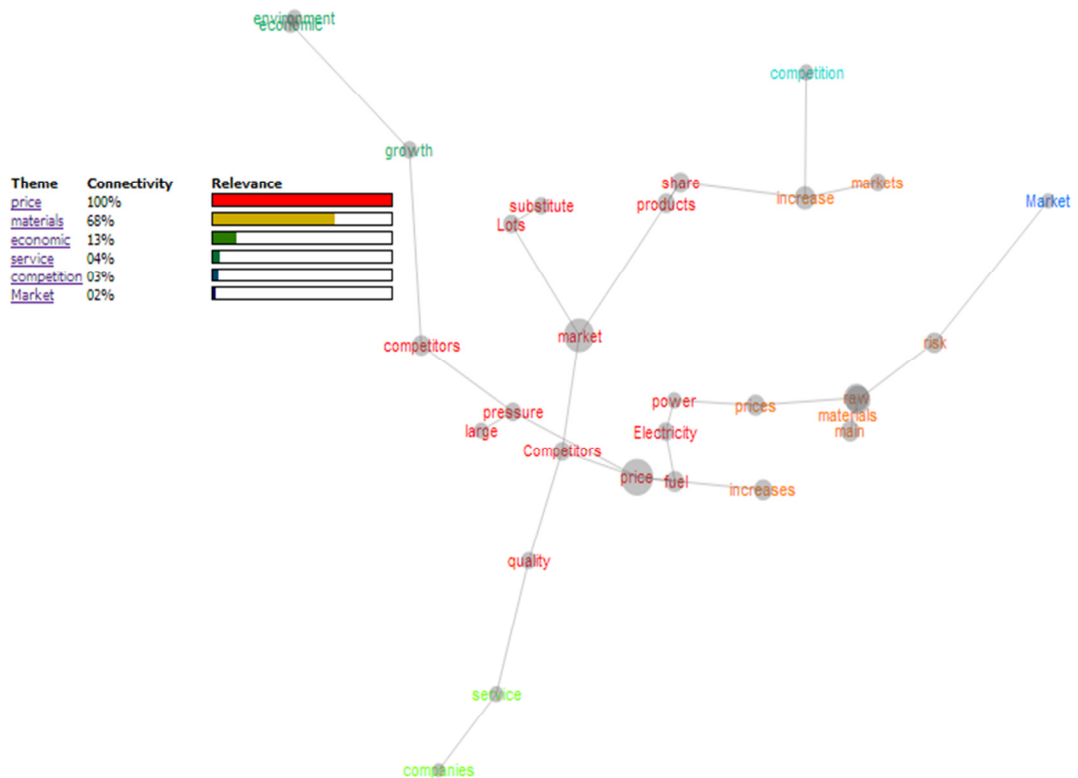
Joonis 21. Kontseptsiooni kaart strateegilistest faktoritest - ohud

Allikas: (Smith, 2007) (Autori koostatud)

Suurimateks strateegiliste ohtude teemadeks on: „Hind“ (*price*), „Materjalid“ (*materials*), „Majanduslik olukord“ (*economic*), „Teenus“ (*service*), „Konkurents“ (*competition*) ja „Turg“ (*market*). Kolm omavahel haakuvamat teemat on hind, materjalid ja turg. Maailma turu olukorda mõjutavad toormaterjalide hindadel on otsene mõju ka ettevõtetele. Materjalide hinna muutus mõjutab tootmisettevõtete toote omahinda.

Eraldiseisvateks teemadeks on konkurents, teenus ja majanduslik olukord. Konkurentsi tihenemine toimub peaaegu igas valdkonnas, üldine maailma

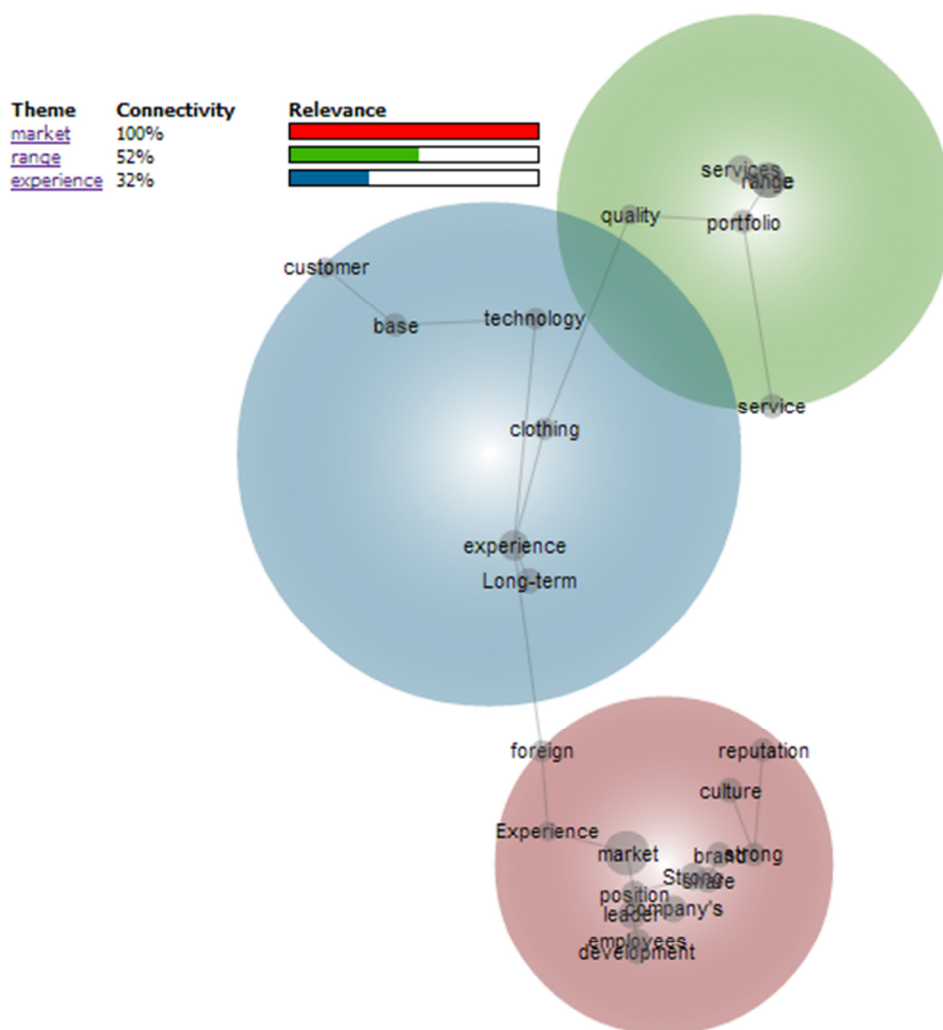
globaliseerumine toob turule konkurente välisriikidest. Toote või teenuse läbikukkumine turul seab kahtluse alla ettevõtte eksistentsi vajadusest turul.



Joonis 22. Kontseptsiooni pilv strateegilistest faktoritest - ohud
 Allikas: (Smith, 2007) (Autori koostatud)

Joonis 22. annab ülevaate, mille poolest antud ohuna esinev teema on esile tõusnud. Hinna probleemina kujutatakse peamiselt konkurentide hinnakujundust ja hinnasurvet. Samuti seisneb hinna olulisus kütuse ja elektri hindades, mis mõjutavad ettevõtte püsikulusid. Palgalõhe tõttu põhjapoolsete naaberriikidega on tõusmas ka tööjõu hind Eestis.

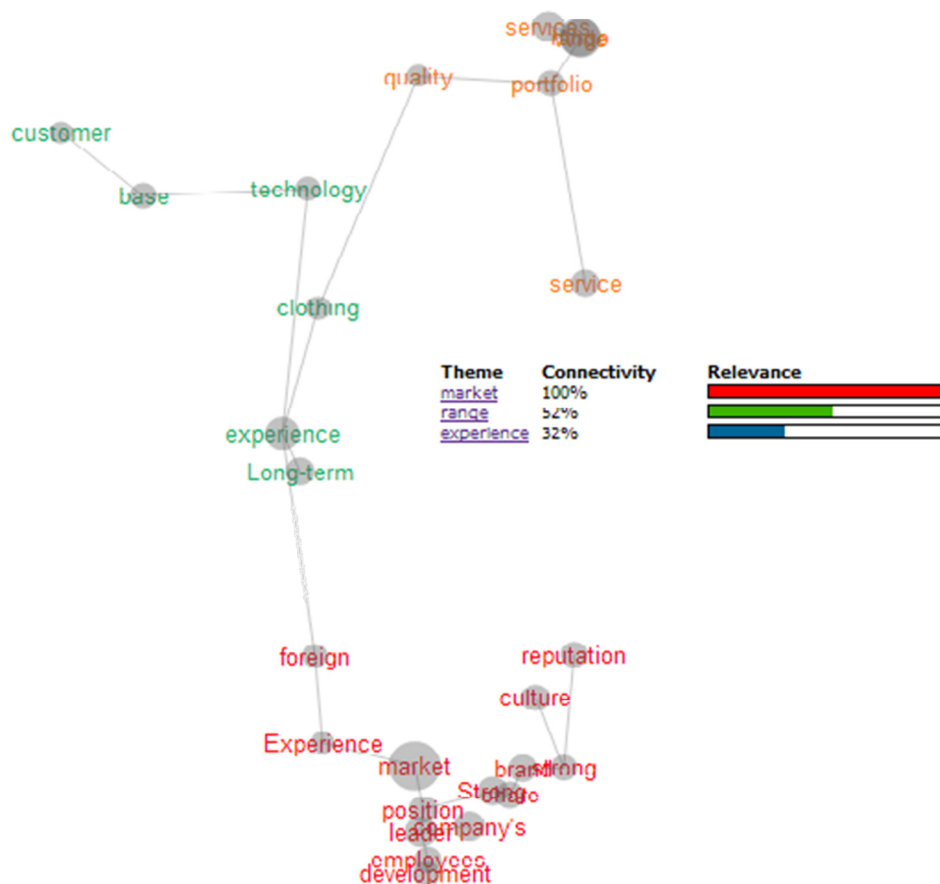
Ohuna esineb toote või teenuse kvaliteedi langus võrreldes konkurentidega. Selle vältimiseks peab ettevõtte olema kursis turul toimuvaga ning panustama arendustegevusele. Turu riski välisriikides põhjustab eksporditava sihtriigi majanduse hetkeolukord.



Joonis 23. Kontseptsiooni kaart strateegilistest faktoritest - tugevused
 Allikas: (Smith, 2007) (Autori koostatud)

Joonised 23 ja 24 selgitavad ettevõtete peamisi strateegilisi tugevusi. Tugevused jagunevad kolme teemasse: „Turg“ (*market*), „Sortiment“ (*range*) ja „Kogemus“ (*experience*). Lähedamalt on seotud teemad turg ja sortiment. Oluline on vastavale turusegmendile kujundada vastav toode või teenus. Omades laia sortimenti saab turul toodet või teenust pakkuda mitmele sihtrühmale. Tarbijatele valikuvõimaluste ja paremate toodete pakkumiseks peavad äriühingud oma tootelahenduste, tootmisviiside ja teenuste arendamises olema uuendusmeelsed.

Eemalseisva teemana on kogemused. Pikemaajalise tegutsemise tulemusena tekivad ettevõttes kogemused ehk kompetentsid, mis võimaldavad toime tulla ka raskemates majanduslikes tingimustes.



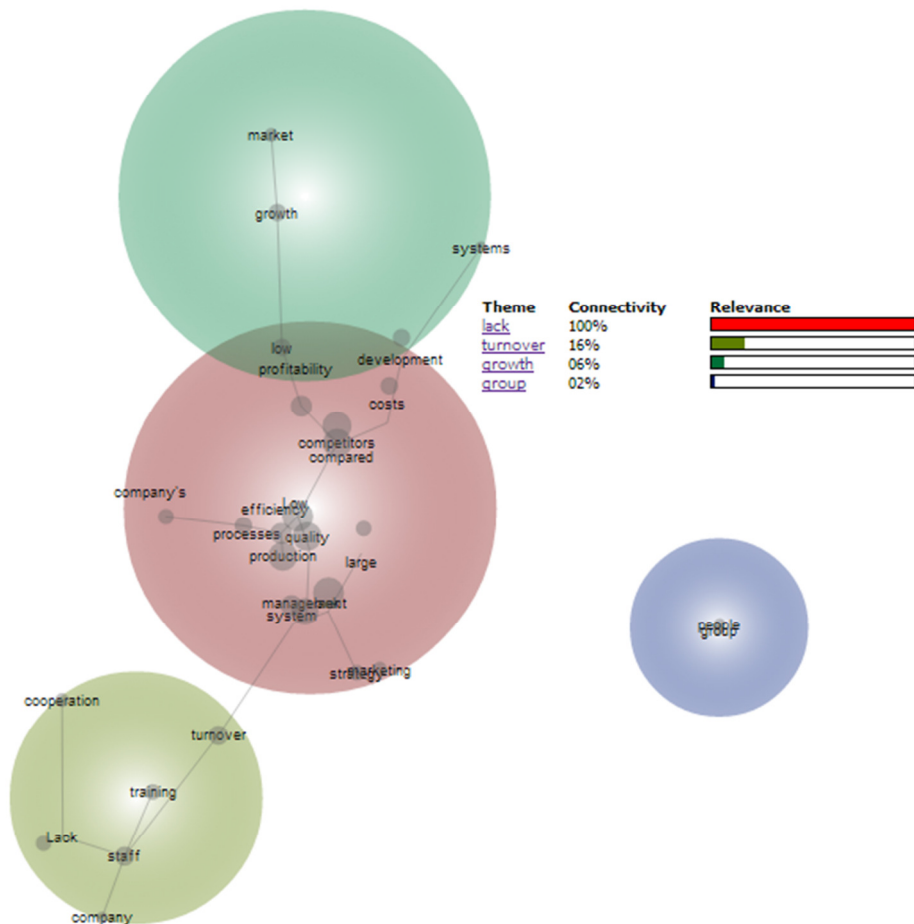
Joonis 24. Kontseptsiooni pilv strateegilistest faktoritest - tugevused

Allikas: (Smith, 2007) (Autori koostatud)

Turg: turupositsioon, arvamusiidri roll, suur turuosa, hästi tuntud bränd, maine, läbi arendustegevuse juhtiv ettevõte, oluline osa välisturgudel. Kõige lihtsam viis turuosa suurendada on pakkuda paremaid hindu. Konkurentsile rajatud turg surub hindu alla. See ei ole hea ainult tarbijatele, kuna rohkem inimesi saab endale tooteid osta, vaid see julgustab ka äriühinguid rohkem tootma, mis omakorda elavdab kogu majandust.

Sortiment: paljuprofiilsus, toodete ja teenuste lai valik, portfoolio, kvaliteet. Konkurents õhutab äriühinguid ka parandama oma kaupade ja teenuste kvaliteeti, et saada rohkem tarbijaid ja suurendada oma turuosa. Kvaliteet võib tähendada mitmesuguseid tugevusi: tooted kestavad kauem või töötavad paremini, parem müügijärgne või tehniline toetus, parem ja sõbralikum teenindus.

Kogemus: pikaajalised kogemused turul tegutsemisel Joonis 25. ja 26. annavad ülevaate strateegilistes auditites esinenud nõrkustest.



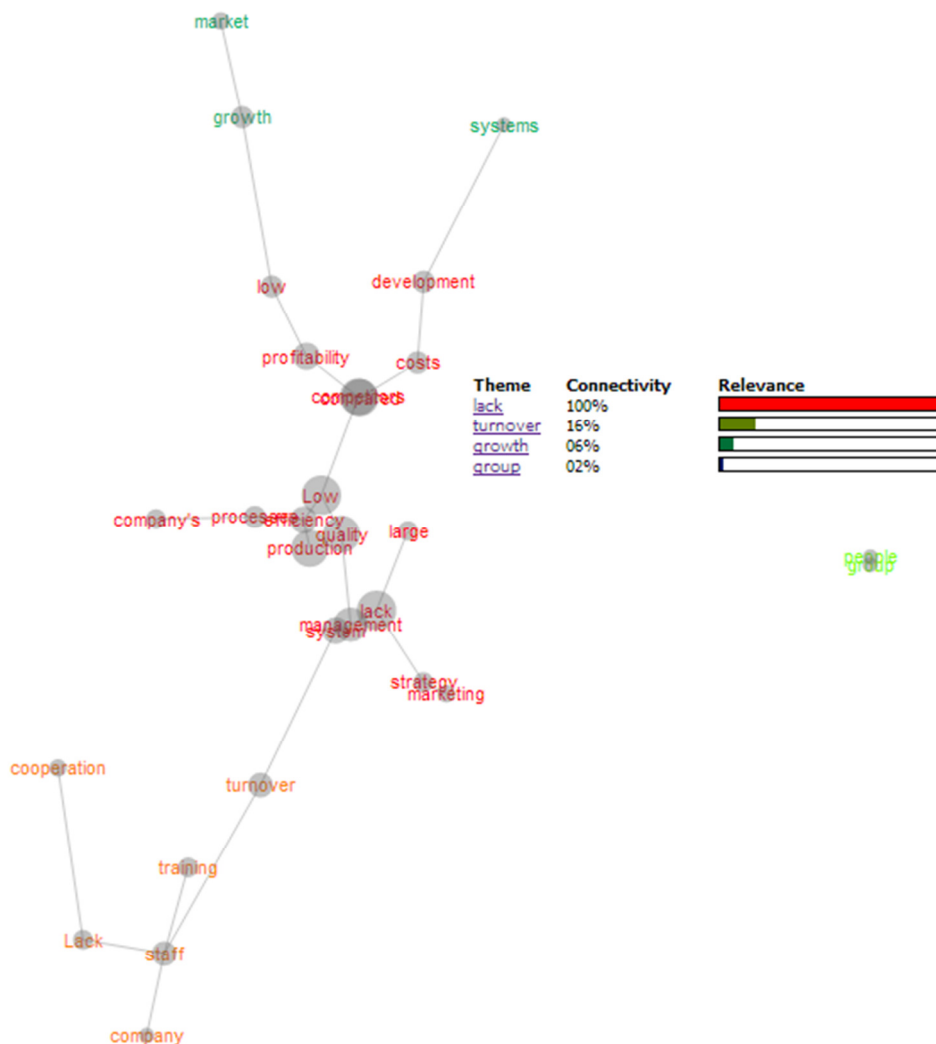
Joonis 25. Kontseptsiooni kaart strateegilistest faktoritest - nõrkused

Allikas: (Smith, 2007) (Autori koostatud)

Nõrkused jagunevad: „Puudus“ (*lack*), „Voolavus“ (*turnover*), „Kasv“ (*growth*), „Grupp“ (*group*). Seotud teemadeks on puudus ja voolavus, eraldi seisvateks teemadeks – kasv ja grupp. Üheks suuremaks nõrkuseks on suur tööjõu voolavus ning kardetakse, et uued tulijad ei pruugi omada piisavaid teadmisi toodetest ja müügist. Tavaliselt väikeettevõtjad avastavad peale SWOT analüüsi, et nende inimressurss on limiteeritud ning töötajatest on puudus, kuid suuremates ettevõtetes puuduvad tihti vajalikud oskused ja teadmised (Brookins, 2014, lk 1).

Suurt voolavust töötajate seas on võimalik ära hoida ennetamisega. Kõigepealt tuleb aru saada, mis on lahkumise põhjused. Tavaliselt on selleks stress, sissetulek ja kindlustunne, võimalused ning vaba-aeg (Christensen, 2013, lk 3). Lähtudes soovist töötajat hoida, on

järgmiseks sammuks pakkuda töötajale probleemile vastavat motivatsioonipaketti – paremat töökeskkonda, suuremat töötasu, boonuste süsteemi või arendamisvõimalusi.



Joonis 26. Kontseptsiooni pilv strateegilistest faktoritest – nõrkused

Allikas: (Smith, 2007) (Autori koostatud)

Puudus: rahvusvahelise võrgustiku puudumine, töötajate motivatsiooni pakettide puudumine, puudub eristumisvõime konkurentidest, kvaliteedi-juhtimissüsteemi puudumine, innovatsiooni ja arendussüsteemide puudumine.

Kõrge voolavus madala tasustusega ametikohtadel. Kui tööandja soovib peatada kõrget voolavust tuleks selgitada välja selle põhjused ning uuendada personalipoliitikat ja pakkuda vajadusel uusi motivatsioonipakette.

Toote või teenuse suunatus kitsale sihtrühmale. Probleemiks on toote kallis hind, mida saavad lubada suurema sissetulekuga inimesed. Tootehinda mõjutavad peamiselt tooraine ja

töäjõu hinna tõus. Sihtrühma laiendamiseks on vajalik välja töötada alternatiivne lahendus, mille lõpphind võimaldaks kättesaadavust ka väiksema sissetulekuga inimestel.

3.5 Järeldused ja ettepanekud

Autor kaardistas kõik peamised strateegilistes auditites esinenud strateegilised faktorid, mis avaldavad ettevõtetele positiivset või negatiivset mõju. Teooria osa toetab täielikult analüüsimise all olevaid tegureid, nende välja selgitamise ja analüüsimise põhimõtteid. Järelduste ja ettepanekute tegemisel vaadeldakse iga strateegilise faktori erineva analüüsi olulisemaid tulemusi.

Kõige mahukamaks strateegiliseks faktoriks on tugevused. Ettevõtted hindavad kõrgemalt tugevustena organisatsioonikultuuri, innovaativsusust ja juhtkonda (vt Joonis 13, lk 39). Innovatsiooni edendamisel pööravad ettevõtted tavaliselt tähelepanu ressursidele, protsessidele ja edukuse mõõtmisele ehk lihtsamatele mehhanismidele, kuid sageli vähem keskendutakse inimestele orienteeritud uuenduslikule kultuurile nagu: väärtused, käitumine ja kliima (Weintraub & Rao, 2013, lk 1). Käesoleva töö kontseptsioonide analüüsi järgi olid tähtsamateks tugevusteks turuliidri positsioon, teenuse või toote kvaliteet ning pikaajalised kogemused. Antud strateegiliste faktorite uuringu tulemusena võib öelda, et ettevõtete tugevusteks on turuliidri positsioon, lai tootevalik ja kogemus. Autori arvates peaksid äriühingud hästi toimimiseks mõistma oma tugevusi ning oskama neid kasutada. Oluline on näha kõiki tugevusi tervikuna ning neid kasutada nõrkuste likvideerimiseks ja riskide maandamiseks. Tugevate külgede leidmiseks tuleb mõelda, millised on ettevõtte sisemised tugevused, kui ka mis on klientide arusaam antud ettevõtte tugevustest väljastpoolt. Juhtkonna märkimisväärne võimalus suurendada oma tugevust on kaasata töötajaid ning aidata töötajatel mõista omi tugevusi (Bacon, 2012, lk 1).

Kvalitatiivse analüüsi tulemusena olid enim esinenud ja suurima osakaaluga nõrkusteks madal kasumlikkus, juhtkonna võimekus ja kvalifitseeritud tööjõu puudus (vt Joonis 16, lk 44). Põhinedes kontseptsioonide analüüsile on suurimateks nõrkusteks puudused IT ja turunduse vallas, kvalifitseeritud tööjõu volavus ja vähesus ning kasvutempo aeglustumine. Strateegilise faktori analüüsi tulemusena on peamisteks nõrkusteks rahvusvahelise võrgustiku puudumine, töötajate kõrge volavus ja toote või teenuse kitsas sihtgrupp.

Autori hinnangul viitab madal kasumlikkus tihedale konkurentsile turul, kus hind on määravaks ning ettevõtte, kes suudab pakkuda toodet või teenust soodsamalt, suudab ka oma toodet või teenust müüja. Autori ettepanekul on kasumlikkuse tõstmiseks kaks moodust – suurendada tootlikkust ja saavutada veelgi soodsam hind ja müüa veelgi suuremaid koguseid ka uutel turgudel või leida oma turunišš läbi kvaliteedi või lisaväärtuse, mille eest inimesed oleksid nõus ka rohkem maksma. Kasvu tempo aeglustumine on märk turutäitumisest, aeg on uuendusteks, näiteks uue toote või teenusega turule tulemiseks. Samuti peaks ettevõtte pöörama tähelepanu rahvusvahelistele turgudele ning võimalusel alustama ekspordiga.

Tõhusa juhtimissüsteemi välja arendamiseks on vajalik läbida järgmised sammud: määrata organisatsiooni parim juhtimisstiil, identifitseerida praegused ja potentsiaalsed liidrid sees- ja väljaspool ettevõtet, identifitseerida lüngad senises juhtimisstiilis, arendada strateegilist plaani ja firma kriitilisi suundi, arendada karjääri planeerimise eesmärgid potentsiaalsetele liidritele, arendada oskuste teejuht tuleviku liidritele ja meespea programmid praegustele ja tuleviku juhtidele (Hansen, 2013, lk 15). Ressursside piisavusel, juhtkonna võimekuse tõstmiseks on võimalik palgata ettevõtte juht ka välisriigist või „osta üle“ konkureerivast ettevõttest. Sama on võimalik rakendada ka kvalifitseeritud tööjõu leidmiseks. Parim viis kvalifitseeritud tööjõu kasvatamiseks on välja selgitada kuidas töötajad loomulikult viisil mõtleavad, tunnevad ja kasutavad oma potentsiaali – seejärel ehitada ja luua nendes talent ning arendada tugevaid külgi (Sorenson, 2014, lk 1-2). Palju kvalifitseeritud tööjõudu on liikunud ja liigub riigist välja, kuid viimastel Statistikaameti andmetel on tööjõu välja voolamine pidurdunud, see võib olla märgiks, et probleem väljarände probleem hakkab lahenema. Kvalifitseeritud tööjõud on võimalik koolitada ettevõtte siseselt, pakkudes olemasolevale töötajale arenemisvõimalust. Ettevõtte peab olema valmis kvalifitseeritud töötajale maksma ka suuremat töötasu, et vältida töötaja lahkumist.

Probleemiks on ka suur voolavus madalama tasustusega ametikohtadel. Voolavuse peatamiseks peab ettevõtte selgitama välja põhjused ning tegema vastavad muudatused senises personalipoliitikas, kaaluma erinevaid motivatsioonipakette ning boonussüsteeme. Euroopa Liidu tööstusettevõtete tööjõu voolavuse stabiliseerimiseks on välja töötatud rakenduskava, mis kirjeldab kuidas tööstus saab tagada jätkusuutliku tegutsemise (Rowley, 2013, lk 33).

Rahvusvahelise võrgustiku laiendamiseks tuleb otsida sama valdkonnaga tegelevaid ettevõtteid välisriikidest. Rahvusvahelise võrgustiku tekitamiseks on üheks võimaluseks

kaardistada väljaspool Eestit sama valdkonna ettevõtted. Seejärel selgitada välja, millised neist oleksid potentsiaalsed koostööpartnerid, tehes neile ettepaneku võrgustiku loomiseks.

Vananenud tehnoloogia kasutamine aeglustab tootlikkust ning takistab kliendiga suhtlemist, see võib kaasa tuua rahalise kaotuse. Seetõttu peaks ettevõtte leidma vahendid tehnoloogia kaasajastamiseks.

Väliskeskonna võimalustena on välja toodud kvantitatiivse analüüsi tulemusena turuosa laiendamine ja majanduse aktiveerumine (vt Joonis 7, lk 29). Võimaluste EFAS tabeli kvalitatiivse analüüsi tulemusena selgusid olulisemate võimalustena ettevõtete jaoks turuosa laiendamine uutele turgudele, ettevõtte kasv turu suurimaks pakkujaks. Võimaluste SFAS tabelite analüüsil selgus, et peamisteks võimalusteks on laienemine välisturgudele, kinnisvaraturu aktiveerumine ning tehnoloogiline areng.

Kõik kolm analüüsi näitavad, et ettevõtted on põhisuunaks valinud laienemise välisturgudele. Probleemiks on paljude firmade sisenemine uutele turgudele tundmata sealset kultuuri, investeerimiskeskonda või kuidas sealsed ettevõtted opereerivad. Vältimaks liigseid suuremaid rahalisi riske tuleb võtta arvesse uutele turgudele sisenemisel järgmisi aspekte: turumaht ja kitsendused, välisturu investeerimispiirangud, ebaefektiivsed tegevused, valitsemistava ja läbipaistvus, õiguslik kaitse ning poliitilised riskid (Segarra, 2014, lk 23). Äri laiendamiseks peaks ettevõtte:

1. avama esinduse uues asukohas;
2. pakkuma frantsiisivõimalust;
3. standardiseerima oma toote;
4. formuleerima sarnaste ettevõtete liidu;
5. hajutama riske;
6. suunama toodangu uutele sihtgruppidele;
7. saavutama lepingu riigi tasemel;
8. jagama ettevõtte haru uude ettevõttesse;
9. laienema globaalselt ja internetti (Spaeder, 2004, lk 1).

Liidripositsiooni saavutamine on pikaajaline ja stabiilne protsess, mille osas võtmeteguriks on koostöö alustamine rahvusvaheliselt mainekate partneritega, mis tagaks parema ja usaldusväärsema positsiooni ka klientide silmis. Ettevõtted peaksid rohkem keskenduma konkreetsemate strateegiliste eesmärkide seadmisele ja fokuseeritud

strateegiliste plaanide koostamisele, mis tagaksid jätkusuutliku kasvu ja veelgi usaldusväärsema maine partnerite ja klientide seas.

Üldise majanduse aktiveerumisel kasvavad inimeste palgad ning suureneb ostujõud. Raha on rohkem ringluses ja ettevõtete müügitulu kasvab. Kinnisvara turu aktiveerumise efekt sarnaneb üldise majandusliku olukorra paranemise võimalusega. Pangad on nõus rohkem laenama, suurendades tarbija ostujõudu ning seeläbi on raha rohkem ringluses.

Tehnoloogia areng aitab suurendada tootlikkust ja parendada suhtlust kliendiga. Uute seadmete kasutusele võtt võib kiirendada tootmisprotsessi ning seeläbi vähendada ka tootmiskulusid. Uued tehnoloogiad võimaldavad olla kliendile lähemal ning saada kiiremat tagasisidet.

Teise väliskeskonna faktori kvantitatiivse analüüsi ohtudena on suurima osakaaluga teemadeks tihenev konkurents, majanduslangus ning seaduste ja regulatsioonide karmistumine (vt Joonis 10, lk 33). Strateegiliste faktorite väliskeskonna tabeli ja ohtude üldise tabeli kvalitatiivse analüüsi tulemusena on tähtsamateks ohu faktoriteks toormaterjalide hinna kallinemine, üldise majandusliku olukorra halvenemine ning konkurentsi tihenemine.

Tänapäeval on konkurents tihe paljudes valdkondades. Konkurentsis püsimiseks peab ettevõtte olema kursis turul toimuvaga, jälgima konkurentide tegevust ning pidevalt arendama oma toodet või teenust. Tihenev konkurents sunnib ettevõtet tegutsema efektiivsemalt, et mitte konkurentist langeda. Konkurentsis püsimiseks on vajalik olla kursis turul toimuvaga ja teada konkurentide tegevust. Seeläbi võtta kasutusele vastavad meetmed ning kujundada juhtimisotsused. Tihe konkurents on kasulik tarbijale, kelle jaoks tootehind on madalam kuna ettevõtted „võistlevad“ soodsaima hinna pakkumise eest, et turul „ellu jääda“.

Seaduste ja regulatsioonide karmistumine võib kaasa tuua ettevõttele suuremad kulud (maksud) ning bürokraatia, millega ei suudeta toime tulla. Kõrged maksud ja mahukas bürokraatia võib ohustada firma üldist toimetulekut.

Toormaterjalide hinna kallinemine maailma turul tõstab ettevõtte kulusid ning tõstab üldist hinnataset. Seetõttu on oluline leida sobivad tarnijad ning jälgida maailmaturu hindu. Üldise majandusliku olukorra halvenemine toob kaasa tööpuuduse, madalamad palgad ning raha hulk turul väheneb. Ettevõtte saab majanduslanguseks valmistuda reservide näol. Hoides kapitali reservi vajalikul tasemel on võimalik halvematel perioodidel ilma suuremate muudatusteta toime tulla.

Autori arvates saadud tulemused, ettepanekud ja soovitused võimaldavad ettevõtetel täiustada oma strateegilist juhtimist ning tõsta efektiivsust ja parendada tulemuslikkust. Järeldused aitavad ettevõtetel võrrelda paralleelselt oma tugevusi, nõrkusi, ohte ja võimalusi turul domineerivate üldiste mõjuritega. Samuti aitavad järeldused ja soovitused leida lahendusi, kuidas osavamalt turul tegutseda.

KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada strateegilistes auditites sagedasemad ja ettevõtete jaoks olulisemad strateegilised faktorid ning pakkuda välja lahendused põhiprobleemidele. Uurimustöö keskseks uurimusküsimuseks on: Millised on ettevõtteid mõjutavad sise- ja väliskeskonna strateegilised tegurid, kogutud strateegiliste auditite põhjal? Uurimisküsimust täpsustavad alaküsimused:

- 1) Millised on ettevõtete peamised tugevused, nõrkused, ohud ja võimalused?
- 2) Mida peetakse turul tegutsemise eelisteks ning puudusteks?

Autoril oli analüüsimiseks 135 strateegilist auditit erineva valdkonna ettevõtetelt. Strateegilistest audititest olid sisuliste puudustega 12, seega analüüsiti 123 auditit. Uurimismeetodina kasutati kvalitatiivse ja kvantitatiivse analüüsi sünteesi. Kvalitatiivse analüüsi töövahendiks oli Leximancer teksti visualiseerimis programm, mis toob töödeldud tekstist välja kõige olulisemad teemad. Kvantitatiivse analüüsi algandmeteks olid strateegilistes auditites määratud faktorite osakaalud ning leiti esinemissagedus valdkonniti. Magistritöö empiirilise osa lõpus on esitatud järeldused ja ettepanekud.

Uurimustulemustest ilmnesevad olulisemad strateegilised tegurid, milleks olid:

- 1) tugevused: sisemine kultuur, innovaatus, juhtkond, turuliidri positsioon, teenuse või toote valik, kõrge kvaliteet ning pikaajalised kogemused;
- 2) nõrkused: madal kasumlikkus, juhtkonna võimekus, puudused infotehnoloogia ja turunduse vallas, kvalifitseeritud tööjõu vähesus, kasvu tempo aeglustumine, rahvusvahelise võrgustiku puudumine, töötajate kõrge voolavus ning toote või teenuse kitsas sihtgrupp;
- 3) võimalused: üldise majanduse aktiveerumine, turuosa laiendamine uutele turgudele, ettevõtte kasv turu suurimaks pakkujaks, kinnisvara turu aktiveerumine ning tehnoloogia areng;
- 4) ohud: tihenev konkurents, seaduste ja regulatsioonide karmistumine, toormaterjalide hinna kallinemine ning üldise majandusliku olukorra halvenemine.

Allpool toob autor välja olulisemate strateegiliste faktorite kohta kommentaarid ning soovitusel. Tugevused on konkurentsieelise nurgakiviks ja vajaduse korral tuleb nende kindlustamiseks täiendavalt vaeva näha. Tugevused seostuvad tuumkompetentsidega, see tähendab kõige sellega, mida ettevõtte teeb teistega võrreldes eriti hästi. Reeglina on need seotud inimestega, nende võimete ja oskustega. Turul edukaks toimimiseks peab ettevõtte välja selgitama oma tugevused, kasutama kõiki tugevusi tervikuna nõrkuste likvideerimiseks ja riskide maandamiseks, luues nii konkurentsi eelise.

Nõrkused peituvad eelkõige selge strateegilise sihi ja innovatsiooni puudumises, kvaliteediprobleemides, juhtimisotsustes. Nõrkused muudavad organisatsiooni haavatavaks. Strateegilistes auditites enam esinenud nõrkused ning autori poolsed soovitusel nende lahendamiseks:

- 1) Madal kasumlikkus: suurendada tootlikkust või otsida uued tarnijad, et saavutada soodsam omahind. Leida oma turunišš, andes tootele või teenusele lisaväärtus, mille eest ollakse nõus rohkem maksta.
- 2) Nõrk juhtkonna võimekus: võimeka juhi leidmiseks on vajalik identifitseerida lüngad senises juhtimisstiilis ning kaardistada potentsiaalsed liidrid sees- ja väljaspool ettevõtet. Uue võimaliku juhi leidmisel väljaspoolt, peaks ettevõtte olema valmis juhi „üle ostma“.
- 3) Puudused infotehnoloogia ja turunduse vallas: vana tehnoloogia kasutamine aeglustab tootlikkust ning takistab kliendiga suhtlemist, see võib kaasa tuua rahalise kaotuse. Seetõttu peaks ettevõtte leidma vahendid tehnoloogia kaasajastamiseks.
- 4) Kvalifitseeritud tööjõu vähesus: palju kvalifitseeritud tööjõudu on liikunud ja liigub riigist välja, kuid viimastel Statistikaameti andmetel on tööjõu välja voolamine pidurdunud, see võib olla märgiks, et probleem väljarände probleem hakkab lahutama. Kvalifitseeritud tööjõud on võimalik koolitada ettevõtte siseselt, pakkudes olemasolevale töötajale arenemisvõimalust. Ettevõtte peab olema valmis kvalifitseeritud töötajale maksta ka suuremat töötasu, et vältida töötaja lahkumist.
- 5) Kasvu tempo aeglustumine on märk turutäitumisest, aeg on uuendusteks, näiteks uue toote või teenusega turule tulemiseks. Samuti peaks ettevõtte pöörama tähelepanu rahvusvahelistele turgudele ning võimalusel alustama ekspordiga.

- 6) Rahvusvahelise võrgustiku puudumine: rahvusvahelise võrgustiku tekitamiseks on üheks võimaluseks kaardistada väljaspool Eestit sama valdkonna ettevõtted. Seejärel selgitada välja, millised neist oleksid potentsiaalsed koostööpartnerid, tehes neile ettepaneku võrgustiku loomiseks.
- 7) Töötajate kõrge voolavus on peamiselt madalama tasustusega ametikohtadel. Voolavuse peatamiseks peaks ettevõtte selgitama välja töötajate lahkumise põhjused ning seejärel lahendama probleemid. Näiteks parandama töökeskkonda, looma motivatsioonipaketid või koolitus- ja arenemisvõimalused vastaval ametikohal.
- 8) Toote või teenuse kitsas sihtgrupp. Sihtgrupi laiendamiseks tuleks laiendada toote või teenuste valikut, vastavalt klienditüübi eelistustele.

Võimalused avanevad eelkõige selge strateegilise sihi ja innovatsiooni loomisega ning kvaliteedi- ja juhtimisprobleemide lahendamise tulemusena. Tähtsamateks peetud võimalused ja autori poolsed järeldused on järgmised:

- 1) Üldise majanduse aktiviseerumisel kasvavad inimeste palgad ning suureneb ostujõud. Raha on rohkem ringluses ja ettevõtete müügitulu kasvab.
- 2) Turuosa laiendamine uutele turgudele annab ettevõtte jaoks võimaluse suurendada klientuuri. Probleemiks on paljude firmade sisenemine uutele turgudele tundmata sealset kultuuri, investeerimiskeskonda või kuidas sealsed ettevõtted tegutsevad. Uutele turgudele sisenemisel liigsete riskide vältimiseks tuleb võtta arvesse järgmisi aspekte: turumaht ja kitsendused, välisturu investeerimispiirangud, ebaefektiivsed tegevused, valitsemistava ja läbipaistvus, õiguslik kaitse ning poliitilised riskid.
- 3) Ettevõtte kasv turu suurimaks pakkujaks. Liidri positsiooni saavutamine on pikaajaline ja stabiilne protsess, mille osas võtmeteguriks on koostöö alustamine rahvusvaheliselt mainekate partneritega, mis tagaks parema ja usaldusväärsema positsiooni ka klientide silmis. Ettevõtted peaksid rohkem keskenduma konkreetsemate strateegiliste eesmärkide seadmisele ja fokusseeritud strateegiliste plaanide koostamisele, mis tagaksid jätkusuutliku kasvu ja veelgi usaldusväärsema maine partnerite ja klientide seas.

- 4) Kinnisvara turu aktiveerumise efekt sarnaneb üldise majandusliku olukorra paranemise võimalusega. Pangad on nõus rohkem laenama, suurendades tarbija ostujõudu ning seeläbi on raha rohkem ringluses.
- 5) Tehnoloogia areng aitab suurendada tootlikkust ja parendada suhtlust kliendiga. Uute seadmete kasutusele võtt võib kiirendada tootmisprotsessi ning seeläbi vähendada ka tootmiskulusid. Uued tehnoloogiad võimaldavad olla kliendile lähemal ning saada kiiremat tagasisidet.

Ohud seisnevad eelkõige majandusolukorra üldises halvenemises. Ohud tulenevad konkurentide tegevusest, seadusemuudatustest, demograafilistest trendidest, poliitilistest sündmustest. Autori kommentaarid esinenud ohtude kohta on alljärgnevad:

- 1) Tihenev konkurents sunnib ettevõtet tegutsema efektiivsemalt, et mitte konkurentsist langeda. Konkurentsist püsimiseks on vajalik olla kursis turul toimuvaga ja teada konkurentide tegevust. Seeläbi võtta kasutusele vastavad meetmed ning kujundada juhtimisotsused. Tihe konkurents on kasulik tarbijale, kelle jaoks tootehind on madalam kuna ettevõtted „võistlevad“ soodsaima hinna pakkumise eest, et turul „ellu jääda“.
- 2) Seaduste ja regulatsioonide karmistumine võib kaasa tuua ettevõttele suuremad kulud (maksud) ning bürokraatia, millega ei suudeta toime tulla. Kõrged maksud ja mahukas bürokraatia võib ohustada firma üldist toimetulekut.
- 3) Toormaterjalide hinna kallinemine maailma turul tõstab ettevõtte kulusid ning tõstab üldist hinnataset. Seetõttu on oluline leida sobivad tarnijad ning jälgida maailmaturu hindu.
- 4) Üldise majandusliku olukorra halvenemine toob kaasa tööpuuduse, madalamad palgad ning raha hulk turul väheneb.

Tänapäeva globaliseerivas maailmas on oluline, et ettevõtted arendaksid uusi võimeid, et pääseda rahvusvahelistele turgudele ning seal hästi toime tulla. Uute võimete arendamiseks peavad ettevõtted esmalt teadma sisemisi ja väliseid tegureid, mõistmaks praegust taset. (Lessard, Lucea, & Vives, 2012, lk 2)

Autor on veendumusel, et magistritöös esitatud strateegilised tegurid ning autori ettepanekud ja soovitusel ettevõtetel kõrvaldada puudusi ning oma senist tegevust parendada. Analüüsi tulemusena leiti tähtsamad strateegilised faktorid ning selgitati turul tegutsemise eeliseid ja puudusi, mis on ka vastusteks uurimisküsimusele. Magistritööl on praktilise

väärtusega erinevatele organisatsioonidele, mis turul juba tegutsevad või plaanivad alustada tegutsemist.

ALLIKAD

Aker, D. A. (1988). *Developing Business Strategies, Second Edition*. New York: Wiley.

Alas, R. (2005). *Strategiline juhtimine*. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.

Bacon, K. (2012). Building Strengths Accelerates Company Engagement Everywhere. *Business Journal*, 1-2.

Brookins, M. (2014). Examples of Weaknesses in SWOT Analysis. *Small Business*, 1.

Christensen, S. T. (2013). How to Keep Good Employees from Quitting. *Managing People at Work*, 3.

Cornelius, A. K. (2003). *Strategy - A view from the top*. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall.

Crossan, M. M., Fry, J. N., & Killing, P. J. (2004). *Strategic Analysis and Action*. Canada: Pearson Prentice Hall.

Davidovic, N., & Jovanovic, T. (2012). *Strategic Factor Analysis Summary - Applicability in the Case of City Tourism in Novi Sad*. Novi Sad: EDIS - Publishing Institution of the University of Zilina.

Dolan, M., & Moran, J. (2013). Internal Audit Luxury or Necessity? *Accountancy Ireland*, 42-43.

Green, R. T., & Allaway, A. W. (1985). Identification of Export Opportunities: A shift-share Approach. *Journal of Marketing*, 83-84.

Greene, R. L. (10. Veebruar 2014. a.). Johnson: Strategically speaking. *The Economist*, lk 1.

Hansen, J. (2013). Seven steps for effective leadership development. *Human Resources Magazine*, 15.

- Kalvet, T., Karo, T., & Kattel, R. (2010). *Eesti ettevõtete uued võimalused - ärimudelid, avatud innovatsioon ja riigi valikud*. Tallinn: Eesti Vabariigi Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium.
- Karjus, P. (2003). *Strateegia audit*. Tallinn: Pakett.
- Kooskora, M. (2006). Mida tähendab olla eetiline, organisatsioonis, äritegevuses. Eetika eelised äris. *Juhtimine.ee*, 1-25.
- Laherand, M. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: Infotrükk.
- Lessard, D., Lucea, R., & Vives, L. (2012). Building Your Company's Capabilities Through Global Expansion. *MIT Sloan Management Review*, 1-8.
- Lobe, B., & Rihoux, B. (01. Detsember 2008. a.). The Case for Qualitative Comparative Analysis (QCA): Adding Leverage for Thick Cross-Case Comparison. *Foxit Reader*, lk 229-230.
- Rowley, S. (2013). The raw materials master plan. *CanTech International*, 33.
- Rumelt, R. P. (2013). *Hea Strateegia / Halg Strateegia*. Tallinn: Greif.
- Sauga, A. (2005). *Kvantitatiivsed meetodid majanduses*. Tallinn: Audentese Ülikool.
- Segarra, M. (2014). Kicking the Habit. *CFO*, 23.
- Skat-Rordam, P. (1999). *Changing Strategic Direction*. Kopenhaagen: Aka-Print.
- Smith. (2007). *Leximancer*. Kasutamise kuupäev: 16. Aprill 2014. a., allikas Leximancer: <https://www.leximancer.com/>
- Smith, A. E., & Humphreys, M. S. (2006). Evaluation of unsupervised semantic mapping of natural language with Leximancer concept mapping. rmt: E. A. Smith, & M. S. Humphreys, *Behavior Research Methods* (lk 262-279). Queensland: University of Queensland.
- Sorenson, S. (2014). How Employees Strengths Make Your Company Stronger. *Business Journal*, 1-2.
- Spaeder, K. E. (2004). 10 Ways to Grow Your Business. *Entrepreneur*, 1.

- Starr, M. A. (06. Detsember 2012. a.). Qualitative and Mixed-Methods Research in Economics: Surprising Growth, Promising Future. *Journal of Economic Surveys*, lk 238-239.
- Statistikaamet. (28. September 1998. a.). *Eesti Statistika*. Kasutamise kuupäev: 15. Aprill 2014. a., allikas Eesti Statistikaameti kodulehekülg: <http://www.stat.ee>
- Teder, J., & Varendi, M. (2008). *Mis toimub ettevõttes? Ettevõtte hindamine ja arendamine*. Tallinn, Harjumaakond: Trükk OÜ.
- Wahl, M., & Prause, G. (2013). *Toward understanding resources, competences, and capabilities: Business Model Generation Approach*. Tallinn: Tallinn University of Technology.
- Weintraub, J., & Rao, J. (2013). How Innovative Is Your Company's Culture. *MITSloan Management Review*, 1.
- Venkatesh, V., Brown, S. A., & Bala, H. (01. Märts 2013. a.). Bridging The Qualitative-Quantitative Divide: Guidelines For Conducting Mised Methods Research In Information Systems. *MIS Quarterly*, lk 21-22.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. (2012). *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Pearson Publishing Ltd.
- Winston, B. (2014). Alternatives to SWOT Analysis. *Small Business*, 1.

SUMMARY

COMPANIES STRATEGIC FACTORS ACCORDING TO THE AUDITS 2013-2014

Ragnar Ojassalu

Every enterprise has its strong sides which help to make a way at the market; also it has its weak sides, and not knowing them can end with dropping out from the competitive market. As well, there should be acknowledged the threat of the external environment and predisposal possibilities for development.

The aim of this treatise is to find out which are the strategic strengths and weaknesses of the Estonian enterprises; which are the opportunities of the external environment to help to outperform other competitors in competitive circumstances, and seeing threats behaving contrary.

The object of this treatise is chosen between different enterprises in Estonia and their strategic indicators. The choice has been done by tutor's suggestions and author's personal interest to get to know the indicators that influence Estonian market.

The central question of the treatise: According to the strategic audits which are the internal and external environmental strategic factors that influence enterprises?

Subquestions of the treatise:

- 1) Which are statistically frequent strengths and weaknesses, main threats and opportunities?
- 2) Which are considered to be the advantages and defects while acting at the market?

At the end of this treatise, there will be clarified the audits' most prevailed strategic influences; in addition, the author of this treatise will make conclusions and gives suggestions for the important factors.

The strategic audit of the enterprise is the sustainable and exploratory complex analyze from the enterprise, its functions, time, space and resource. The main innovativity in strategic audit stands looking forward, and not moving towards the retrospect mirror. Fixing flows has become more expensive, therefore it is wiser to concentrate at the reduce of the probable mistakes. The strategic audit defines the branches and system to study them. According to the audit, this strategic system divides different management theories and methodology into nine complex system which up to date exertion should guarantee the connection between effectivity and strategic activity orientation in enterprise. The task of strategic audit is to detect deflexions in real life and evaluation according to the adequate behaviour. The strategic audit represents specialised chosen questions, because asking up to date questions assigns the probability of frequency in right solutions. Resources are formed from material and nonmaterial basic assets, and adeptness is an ability to use its resources. Organizational analyze deals with resources, identifying competence and development of organization. This analyse of weeknesses and strenghts concentrates on the structure (chain of command), business culture (behaviour, attitude, ratio, values) of organization and researching resources of the organization (asset, skills, knowledge). The ability to recognize opportunities, to reset and protect knowledge, competence and additional resources is referred as dynamical competence – every enterprise needs all of it to retain sustainable edge of competitiveness. (Wheelen & Hunger, 2012)

The aim of this master`s thesis was to clarify the most important and frequent strategic factors of the enterprise that are in strategic audits and give solutions to the main problems. The autor analyzed 123 strategic audits from different branches of the enterprise. The method of the treatise was the synthesis of qualitative`s and quantitative`s analyze. The mean of production in the qualitative analyze was Leximancer`s program for vizualisation of the text; it brings out the most important themes from processed text. In the quantitative analyze the data came from strategic audits, from their set factors and found out the factors` frequency by branches. Conclusions and suggestions are represented at the end of the empirical part.

The most important strategic factors were:

- 1) Strenghts: inner culture, innovativity, management, being the leader of the market, the variety of service and product, high quality and long-term experience.

- 2) Weaknesses: low profit, capacity of the management, drawbacks in technology and marketing, lack of qualified manpower, slacken growth of tempo, lack of International Network, labor turnover, tight target group for services and products.
- 3) Opportunities: general economic activity, expanding the market share into new markets, the growth of enterprise into the largest provider, activating the real estate market, and the development of technology.
- 4) Dangers: tight competition, toughen laws and regulations, the growth of material's prices, general economical situation grows worse.

In author's opinion the strategic factors, suggestions and recommendations of this master's thesis help enterprises to eliminate drawbacks and improve their action. The analysis of this treatise gave the important strategic factors and there were clarified the market's advantages and defects which are also the answers to the questions of the treatise. This master's thesis has a practical value for different organizations which operate at the market or are planning to start with it.

LISAD

Lisa 1

Strategiliste auditite tabelid (CD-plaat).