

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOLI TALLINNA KOLLEDŽ

Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus

Jevgeni Astafjev

**STRATEEGILISE JUHTIMISE KAVA LOOMINE B2B METALWORKS
OÜ NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Kristo Krumm MBA

Tallinn 2014

SISUKORD

SISSEJUHATUS	3
1. STRATEEGILISE JUHTIMISE MÕISTE JA VAJADUS, ETTEVÕTTE TUTVUSTUS JA PROBLEEMI KAARDISTAMINE	5
1.1. Strateegilise juhtimise mõiste ja vajadus	5
1.2. Ettevõtte tutvustus ja struktuur	12
1.3. Probleemi kaardistamine.....	15
2. STRATEEGILISE JUHTIMISE MEETODITE TUTVUSTUS.....	18
2.1. Globaaltasandi strateegiad	18
2.2. Inimressursi juhtimise strateegiad	29
3. ETTEVÕTTE B2B METALWORKS OÜ STRATEEGILISE JUHTIMISE KAVA	34
3.1 Kava sissejuhatus. Missioon, visioon ja põhiväärtused.....	34
3.2 SWOT analüüs	35
3.3 Ettevõtte eristumine	37
3.4 Ettevõtte tegevuse laienemise võimalused	38
3.5 Inimressursi juhtimine	40
3.6 Positsiooni hoidmine.....	42
KOKKUVÕTE	45
VIIDATUD ALLIKAD	47
SUMMARY	49

SISSEJUHATUS

On öeldud, et keegi ei tea, mis strateegia tegelikult on. Veel tavalisem on arvamus, et strateegiast võib küll rääkida ja võidukaid strateegiaid analüüsida, ilma et selguks, kuidas suurepärase strateegiani jõuda. Juhi kõige tähtsam töö on otsustamine. Strateegiline juht peab tegema strateegilisi otsuseid. Mõnede kõige tähtsamate otsuste tulemus ongi strateegia.

Hea strateegia suudab enamat, kui vaid ärgitada meid oma eesmärgi või tulevikujutluste suunas liikuma. Hea strateegia tunnistab ausalt takistuste olemasolu, millega tal silmitsi tuleb seista ning pakub lahendusi nende ületamiseks. Mida suurem on väljakutse, seda enam keskendub hea strateegia sellele, kuidas koondada ja suunata oma jõupingutusi nii, et tulemuseks oleks jõuline konkurentsivõimeline läbilööök või probleemi lahendamine. (15)

Laialt levinud väited, nagu saaks strateegiat samastada ka ambitsioonikuse, juhtimisoskuse, visiooni, planeerimise või ka konkurentsi taga peituva ärioloogikaga, ei pea paika. Strateegilise tegutsemise tuum on alati üks: leida valitseva olukorra suhtes kriitilise tähtsusega tegurid ning töötada välja moodus, kuidas kogu oma tegevus neile teguritele suunata. Strateegia on oluline igas eluvaldkonnas alates ettevõtete juhtimisest ja lõpetades riikliku julgeolekuga. (15)

Strateegiline juhtimine on süstemaatiline lähenemine tegelikkusele ja sellele, kuidas seda olukorda paremaks muuta. Strateegilise juhtimise käigus analüüsitakse tegelikkust ja võimalusi, kavandatakse strateegia soovitud tuleviku saavutamiseks ning viiakse kavandatu ellu. Parima võimaluse annab kogemuste ja teooriate ühendamine. Pole ju teooriad midagi muud kui teiste poolt läbitehtu üldistus.

Lõputöö autor töötab neljandat aastat väikeettevõttes, mis tähistab sel aastal kümne tegutsemise aasta juubelit. Siia maani võib öelda, et ettevõtte on tänapäevani järjepidevalt kasvanud, eriti viimase nelja aasta jooksul on toimunud suuremat sorti laienemine nii käibe, tegevusalade kui ka personali arvu osas. Samas puudub igasugune tegutsemise strateegia, eksisteerivad vaid hädavajalikud juriidilised dokumendid, puuduvad isegi selgelt sõnastatud missioon ja visioon.

Käesoleva töö eesmärgiks on ettevõttele B2B Metalworks OÜ luua kava strateegilise juhtimise tõhustamiseks. Eesmärgi täitmiseks analüüsitakse levinumaid strateegilise juhtimise meetodeid ja juhtimismudeleid, mis aitavad ettevõttel efektiivsemalt fookuseerida tulemuslikule juhtimisele.

Eesmärgi täitmiseks on töö autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- Selgitada välja strateegilise juhtimise olemus ja vajadus ettevõttes B2B Metalworks OÜ;
- Selgitada välja juhtimismudelid, mis oma kasutusulatuselt, tulemuslikkuselt ja ressursimahult sobiksid ettevõttele B2B Metalworks OÜ;
- Töötada välja ettepanekud ettevõttele B2B Metalworks OÜ sobivate ja tõhusate strateegilise juhtimise viiside ning juhtimismudelite kohta;

Lõputöö koosneb kolmest peatükist, millest kaks esimest on teoreetiline osa ja kolmas empiiriline. Teoreetilises osas avatakse erinevaid teoreetilisi käsitlusi, sünteesides strateegilise juhtimise mõiste definitsioone ning kirjeldatakse strateegilise juhtimise protsessi ja vajalikkust. Lõputöö autor tugineb järgmiste autorite kirjandusele: Alas; Leimann; Thompson; Martin; Pitt; Koufopoulos; jt.

Kolmas peatükk koosneb autori poolt koostatud strateegilise juhtimise plaanist ning ettepanekutest ettevõtte B2B Metalworks OÜ juhatuse jaoks.

Lõputöö koostamisel on autor kasutanud kvalitatiivset uurimise metoodikat, kus andmed, nende töötlemine ja järeldused ei ole seotud arvuliste näitajatega. Antud metoodika käigus keskendub autor B2B Metalworks OÜ süvaanalüüsile, uurides toimuva sisu. Tulemuseks on töö, mis on näidiseks, abiks ja tähelepanu äratajaks ettevõtte omanikule. (9)

Lõputöö tulem on eelkõige mõeldud ettevõttesiseks kasutamiseks nii omaniku kui ka ülejäänud juhtiva personali jaoks. Lisaks leiab autor, et diplomitöö tulem võiks pakkuda huvi väikeettevõtete juhtidele, kes eelkõige tegelevad personali vahendamisega Euroopa riikidesse kui ka kõigile ülejäänud väikeettevõtete juhtidele, kes leiavad, et nende ettevõttel puudub strateegiline plaan ning selle peale tuleks hakata mõtlema.

1. STRATEEGILISE JUHTIMISE MÕISTE JA VAJADUS, ETTEVÕTTE TUTVUSTUS JA PROBLEEMI KAARDISTAMINE

1.1. Strateegilise juhtimise mõiste ja vajadus

Strateegiline juhtimine püüab leida vastust küsimusele, miks mõned organisatsioonid tegutsevad väga edukalt, samal ajal kui teiste tulemused on keskpärased või on nad sunnitud tegevuse lõpetama. Püütakse välja selgitada, mille poolest erineb edukate ettevõtete tegevus teiste ettevõtete tegevusest ja millised tegurid tagavad edu.(2) Maailm muutub järjest kiiremini ja inimesed, ettevõtted, institutsioonid, riigid ning nende ühendused vajavad selles dünaamilises keskkonnas edu saavutamiseks teatud teadmisi ja kogemusi. Sellealased teadmised on koondatud ja süstematiseeritud valdkonnaks, mida käsitled antud diplomitöö.(10)

Ettevõtte strateegiline juhtimine seisneb strateegia väljatöötamises, elluviimises, kontrollimises ja hindamises. Strateegia väljatöötamisele eelneb tavaliselt ettevõtte välis- ja sisekeskkonna analüüs. Strateegia mõistet kasutame me igapäevaselt ja endastmõistetavalt, kuid kui hakkame mõtlema, mis ta ikkagi täpselt on, satume raskustesse. Strateegia defineerimiseks on palju võimalusi ja eri autoritel puudub selles küsimuses üksmeel. Defineerimisega kaasneb oht, et asi võib minna veelgi segasemaks. Teab ju igaüks ka seda, mis on ring, ent kui seletatakse, et ring on ühest kindlast punktist võrdsel kaugusel asetsevate punktide kogum, tuleb juba jääda mõtlema.(9)

Valik strateegilise juhtimise definitsioone:

- Strateegiline juhtimine on protsess, mille käigus tegeletakse organisatsiooni ettevõtlikkuse, uuendamise ja küsimustega, mis on seotud kasvuga ehk teisiti öeldes – ettevõtte tegevust juhtiva strateegia arendamise ja rakendamisega.(17)
- Strateegiline juhtimine kaasab ettevõtte sise- ja väliskeskkonna analüüsi eesmärgiga maksimiserida ressursside ärakasutamist püstitatud eesmärkide saavutamiseks.(4)
- Strateegiline juhtimine tegeleb uutes olukordades vajaliku mõtestatud käitumise formuleerimis- (strateegia) ja rakendus aspektidega (organisatsioon) ning on aluseks tuleviku juhtimistegevusele, kui korduvad sarnased asjaolud.(22)

- Strateegiline juhtimine on protsess mille käigus ettevõtte juhid loovad ning kasutavad strateegiat, mis ühildub nende ettevõtte kompetentsi, võimalustega ja piirangutega.(7)
- Strateegiline juhtimine on eelkõige tegevus, mis on seotud terminiga ettevõtja, ettevõtja tegevustega organisatsiooni uuendamisel (arvestades ettevõtete määramatut eluiga).(16)
- Strateegilist juhtimist saab defineerida kui nende juhtimistegevuste formuleerimist, rakendamist ja hindamist, mis suurendavad ettevõtte väärtust.(19)
- Strateegiline juhtimine on strateegia väljatöötamise, elluviimise, kontrollimise ja hindamise protsess, millele eelneb ettevõtte sise-ja väliskeskkonna analüüs.(10)
- Strateegiline juhtimine on laiahaardeline protsess, mis sisaldab endas strateegia koostamist ja elluviimist, mille juures arvestatakse organisatsiooni eesmärkide prioriteetsust nii ressursside rakendamisel kui organisatsiooni arendamisel.(2)

Eelpool välja toodud strateegilise juhtimise definitsioonide põhjal võib öelda, et neid on palju ning need erinevad üksteisest. Samas on näha, et üldiselt on definitsioonide põhiidee sarnane. Autori arvates on sobivamad definitsioonid strateegilise juhtimise kohta esitanud Teece (1990) ja Leimann (2003). Esimene definitsioon toob välja strateegilise juhtimise lõppeesmärgi, milleks on ettevõtte väärtuse tõstmine ning teine pöörab tähelepanu ettevõtte sise-ja väliskeskkonna analüüsile, et anda rahuldav ülevaade, mida strateegiline juhtimine tegevusena endas sisaldab. Nende kahe definitsiooni liitmisel tekkiv definitsioon „strateegiline juhtimine on strateegia väljatöötamine, elluviimine, kontrollimise ja hindamise protsess, mille tulemuseks on ettevõtte väärtuse suurendamine“ sisaldab tabelis 1 loetletud strateegilise juhtimise põhielemente.

Tulenevalt strateegilise juhtimise definitsioonidest ja erinevate autorite lähenemisest strateegilise juhtimise protsessile, võib strateegilise juhtimise protsessi jagada üldiselt neljaks põhietapiks: (2)(10)(20)

- strateegiline analüüs ehk positsioneerimine;
- strateegia formuleerimine;
- strateegia rakendamine;
- strateegia tulemuslikkuse hindamine;

Strateegia formuleerimise etapis määratakse ettevõtte strateegilised valikud kindlate tuleviku eesmärkidena ja tulevikuvisionina ning pannakse need täpselt paika. Strateegiline analüüs või strateegiline positsioneerimine on strateegilise juhtimise protsessi osa, mis algab olemasoleva strateegilise planeerimise positsiooni hindamisega. Hinnangu andmisel võetakse arvesse

olemasolevat strateegiat, eesmärgid ja missiooni. Analüüsitakse uuesti organisatsiooni sise- ja väliskeskkonda ja tulenevalt keskkonnas toimunud muutustest tehakse kindlaks, millised strateegia osad vajavad muutmist. Vaadatakse läbi, milliste toodete ja teenuste turul konkureeritakse, milliste konkurentide käitumist tuleb jälgida ja analüüsida, millised muutused tarbijakäitumises on olulised. Võib tekkida vajadus missiooni või eesmärkide uuestisõnastamiseks ning selleks tulenevalt vajadus koostada uued strateegiad korporatsioonitasandil, globaaltasandil, äritasandil või funktsionaalsel tasandil.(2)(10) Analüüsi ja positsioneerimise osa paigutatakse vahel ka strateegia formuleerimise etappi. Töö autor on otsustanud siiski strateegilise analüüsi osa strateegia formuleerimisest eraldada, kuna sellisel juhul muutub formuleerimise osa strateegilise juhtimise protsessis ebaproportsionaalselt mahukaks.

Henry Mintzberg (1985 et al Leimann 2003) McGilli Ülikoolist tegi uuringu, millest selgus, et korporatsioonide missioonid, eesmärgid ja strateegiad on olnud tugevalt mõjutatud nende tippjuhtide maailmanägemisest. Üldistamise tulemusel saadi kolm strateegia koostamise moodust.(10)

- Ettevõtja tee. Sellisel juhul koostab strateegia üks jõuline isiksus. Ta keskendub võimalustele ning peab probleeme teisejärguliseks. Aluseks on tema isiklik arusaam ning eesmärgiks korporatsiooni suurendamine.
- Kohanev lähenemistee. See on pigem olemasolevatele probleemidele reageerimise viis, kui uute võimaluste otsimine. Vaieldakse eelkõige eesmärkide järjestuse üle. Selliselt koostatud strateegia on tavaliselt fragmentaalne. Niisugust lähenemist on kohatud ülikoolides, suurtes haiglates ja riigiasutustes, üllataval kombel isekagi ka suurtes korporatsioonides.
- Planeerimismoodus. See sisaldab nii uute võimaluste otsimist kui ka püüet lahendada olemasolevaid probleeme. Korporatsiooni otsuseid integreerid strateegia koostatakse süstemaatilise võrdlusanalüüsi tulemusena.

Ettevõtja tee korral juhtkond usub, et keskkond on jõud, mida tuleb kasutada ja kontrollida. Kohaneva mudeli kasutajad peavad keskkonda liialt kompleksseks ja keerukaks, et seda mõista. Planeerimismudeli kasutajad aga arvavad, et keskkonna uurimise ja analüüs annavad tema mõjutamiseks vajalikke teadmisi.

Lisaks sellele täheldati veel üht moodust, mida nimetati loogilise juurdekasvu lähenemiseks. See ühendab planeeriva ja kohaneva lähenemise ning vähemal määral ka ettevõtja lähenemist.

Niisugust moodust on rakendatud eriti kiirelt muutavas keskkonnas. Sel juhul on juhtidel olemas selge ettekujutus missioonist ja eesmärkidest, kuid nende elluviimisel arvestavad nad pidevalt keskkonnas toimuvaid muutusi ning vastavalt korrigeerivad ja kondavad eesmärke. Viimasel ajal ongi arusaam strateegiast kui ratsionaalsest plaanist asendunud uue käsitlusega. Henry Mintzberg(1985 et al Leimann 2003) leiab, et strateegia võib olemas olla ka ilma igasuguse formaalse planeerimiseta. Sageli on strateegia lihtsalt ettevõtte vastus ootamatult esilekerkinud asjaoludele. Strateegia ei ole pelgalt organisatsiooni kavatsused midagi teha, vaid ka see, mida ta tegelikult teeb. Mintzbergi järgi on strateegia rida üksteisele järgnevaid otsuseid või tegevusi.(10)

Strateegiat vajatakse selleks, et teada, kuidas saavutada püstitatud eesmärke ja järgida organisatsiooni missiooni. Põhimõtteliselt võib samu eesmärke saavutada erinevate strateegiate abil. Oluline aga on välja valida strateegia, mis viib soovitud tulemusteni kõige efektiivsemal viisil, arvestades seejuures ka erinevate valikute riskantsust. Alas(2005) toob strateegia kujundamise etapis välja mitu kuidas-küsimust:(2)

- kuidas suurendada turuosa;
- kuidas saavutada püsiv konkurentsieelis;
- kuidas edastada konkreetne;
- kuidas siseneda välisturgudele;

Strateegia on küsimus selles, kuidas viia ettevõtte sealt, kus ta on, sinna, kuhu tahetakse jõuda, s.t soovitud lõpptulemuste saavutamiseni. Erinevalt eesmärkidest on strateegia tegevusele orienteeritud: ta käsitleb seda, mida teha, millal teha ja kes peab tegema (neid küsimusi täpsustab konkreetne tegevuskava). Konkreetsete sammude planeerimise ja elluviimiseni jõudmata ei ole strateegiaalast tööst kasu. Strateegia kavandamise ülesanne ei lõpe kunagi. Pidevalt toimub keskkonnas, konkurents, tarbijate käitumises ja mujal niisuguseid muutusi, mis tingivad vajaduse teha valitud strateegias korrektsioone. Tegelik strateegia kujuneb varasematest perioodidest päritud ja planeeritud strateegia ning tegevuskeskkonnas toimunud muutustele reageerimiste seguna. (2)

Thompson ja Martin (2010) käsitlevad samuti Mintzbergi lähenemist enda raamatus ning toovad välja strateegia komponente järgnevalt:(20)

- õppimine minevikust;
- arusaam olevikust;

- ettekujutus tulevikust;
- võitlemine ja arenemine selleks, et püsida konkurentidest eespool ning haarata kinni uutest võimalustest;

Autor nõustub Thompsoni ja Martini(2010) seisukohaga, et langetades otsuseid ühe või teise strateegia kasuks, tuleb jälgida, et see sobiks tegevusvaldkonda ja keskkonda, kus ettevõtte tegutseb, vastaksid riski- ja kasvuootustele ning oleksid ettevõtte võimalusi arvestades teostatavad.(20)

Strateegia rakendamine on strateegilise juhtimise protsessi äärmiselt oluline osa. Strateegia elluviimise abil tuleb valitud strateegia realiseerida ja jõuda seatud eesmärkide saavutamiseni ettenähtud ajal. Strateegia elluviimine on tegevusele orienteeritud (erinevalt eesmärkidest, mis on tulemusele orienteeritud). Selleks on otstarbekas koostada kindel tegevuskava, mis peab näitama kes, millal ja mida peab tegema. (10) Kava algab organisatsiooni niisuguse struktuuri ja kontrollsüsteemi kombinatsiooni väljavalimisega, mis võimaldaks strateegia maksimaalsete tulemustega ellu viia ning luua konkurentsieelise ja seda säilitada. (2)

Tänu sellele, et ettevõtted tegutsevad muutuv keskkonnas ning igasugused muutused on tänapäeval aina laiaulatuslikumad ja kiiremad, siis püsimine kindlates piirides valitud strateegia puhul ei pruugi alati tõhus olla. Ratsionaalsed ja süstemaatilised raamid on tavaliselt märk ettevaatlikust planeerimisest ja kontrollist, mis on loogiline strateegilise planeerimise puhul, kus ettevõtte töötab kriitiliste eesmärkide ja sihtide saavutamise suunas. Igal juhul on tulemused täielikult selged alles peale strateegia „läbitegemise“. Militaarses kontekstis on adaptatsioon ja kohanemise võime äärmiselt olulised omadused – teha seda, mis osutub võimalikuks ning õppida läbielatud kogemusest. Adaptatsioon ja kohanemine võivad muuta planeeritud strateegiat, vahel üpris fundamentaalsel moel. Võime kohaneda julgustab innovatsiooni leppida olukorraga, kus tuleb jätkuvad muutused on vajalikud. Kõige suurem tähtsus on õige suuna seadmisel, mitte olla meeletult kinni lõpptulemis. (12)

„Kui sa saad seda mõõta, siis sa saad seda juhtida“ – Peter Drucker (20)(10) „Kolm pealmist näitajat mida tuleb ärijuhtimise puhul mõõta on kliendi rahulolu, töötajate rahulolu ja rahavoog“ – Jack Welch (20) Autor leiab, et need kaks tsitaati iseloomustavad hästi hindamisprotsessi. Welch on toonud esile üheks olulisemaks punktiks töötajate rahulolu, mida diplomitöös käsitletud ettevõtte hetke strateegia on peaaegu välistanud. Autor on arvamusel, et see on väga oluline punkt, eriti tööjõurendiga tegeleva ettevõtte puhul.

Strateegia elluviimise kontrollimine ja hindamine on protsess, mille käigus selgitatakse, kui võrd kavandatud strateegia realiseerub tegelikkuses. Selle protsessi käigus tehakse kindlaks kõrvalekaldeid kavandatud, antakse neile hinnang ja vajaduse korral viiakse tegevusse sisse muudatusi. Antud protsessi on Leimann (2003) jaotanud kindlatesse etappidesse:

- määratakse kindlaks, mida jälgida (mõõta);
- määratakse kindlaks hindamise alused, millega mõõdetavaid tulemusi võrrelda;
- viiakse läbi regulaarne tulemuste väljaselgitamine, mõõtmine;
- tulemusi võrreldakse kokkulepitud hindamise alusel;
- olulisemate kõrvalekallete ilmnemisel täiustatakse strateegia elluviimist või ka muudetakse strateegiat; (10)

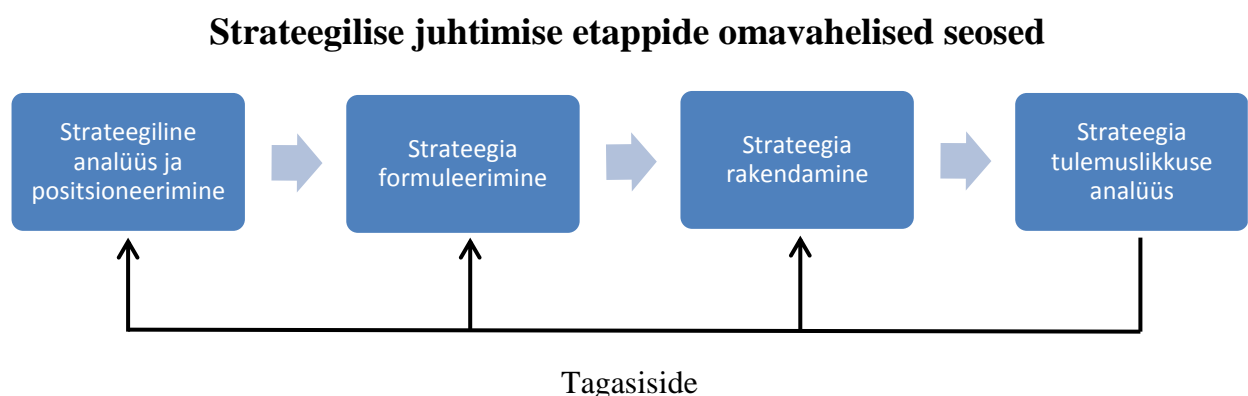
Strateegia elluviimise käigus tuleb eelkõige jälgida püstitatud strateegiliste ja finantseesmärkide täitmist. Juhul, kui need on valitud üheselt mõistetavatena ja mõõdetavatena, võimaluse korral aruandluses kajastatavate näitajatena, on eesmärkide täitmine kergesti jälgitav. Heade tulemuste saavutamiseks tuleb omada reaajas ülevaadet eesmärkide saavutamise elukäigust. Oluline on muidugi mõõta õigeid asju, sest töötajad toovad selliseid tulemusi, mida neile oodatakse, mida mõõdetakse ja stimuleeritakse. Strateegia elluviimise käiku võivad kajastada ka mitmesugused muud näitajad, mis ei ole otseselt fikseeritud strateegiliste või finantseesmärkidena. Siiski tuleb hoiduda liiga suure arvu näitajate kasutamisest ja piirduda 5-10, maksimaalselt 20 näitajaga ja näha nende taga tervikut. Käibe, kulutuste, kasumi, efektiivsuse, turuosa jms näitajad on laialt tuntud ja kui nende näitajate abil on fikseeritud strateegilised ning finantseesmärgid, langeb hindamise aluse küsimus tagaplaanile. Tuleb vaid võrrelda saavutatud tulemust püstitatud eesmärgiga ja anda hinnang. (10)

Ükski eespool vaadeldud strateegilise juhtimise osast pole ühekordne. Olukorra muutumine tingib korrektiivide tegemise vajaduse. Vajalik võib olla missiooni, visiooni, eesmärkide kui ka strateegia muutmine. Seda tingivad nii väliskeskkonna kui ka ettevõtte sisesed muutused ja samuti seniste tulemuste hindamine. Ka strateegia rakendamine on protsess, mitte ühekordne sündmus. Strateegia edukus sõltub oluliselt sellest, kui hästi õnnestub tulevikku ette näha. Selleks võidi kasutada nii teaduslikke meetodeid kui ka intuitsiooni. Eeltööle vaatamata on ärilised otsused hüpoteesidel baseeruvad eksperimendid. Muutmise vajadus on neile algusest peale sisse programmeeritud. Tegevuste hindamine ja vajalike korrektiivide tegemine on nii strateegilise juhtimistsükli alguseks kui ka lõpuks. Strateegiline juhtimine on protsess, piirid

nimetatud osade vahel on kontseptuaalsed, meetodilise tähtsusega, mitte reaalsed. Neid tuleb vaadelda mitte eraldiseisvatena, vaid integreeritult. Hea juhtimine on alati strateegiline.

Samuti ei saa neid osasid vaadelda lahus juhtide muust tegevusest: igapäevasest järelvalvest, kriiside lahendamisest, koosolekute läbiviimisest ja aruannete koostamisest, personaliga seotud probleemide lahendamisest jms. Sama palju oskust vajab nii otsustus, millal strateegilisi muudatusi teha, kui otsustus, mida teha. Igapäevane tegevus on rohkem suunatud strateegia täiustamisele, paremale elluviimisele, kõigi töötajate tulemuslikuma tegevuse saavutamisele. Strateegia lihvimisele kulutatakse tavaliselt rohkem aega, kui radikaalsete muudatuste algatamisele. Ulatuslik strateegia muutmine tekitab vastasseisu töötajates ja segadust tarbijates ning enamasti pole ta vajalik. Tavaliselt võib enam võita valitud strateegia parema elluviimise arvelt. (10)

Alljärgneval joonisel (Joonis 1) on näha strateegilise juhtimise protsessi etappide omavahelised seosed.



Joonis 1. **Strateegilise juhtimise mudel** (10)

Käesoleva alapaetüki kokkuvõtteks võib öelda, et strateegilise juhtimise mõiste ja olemus on erinevate autorite poolt üsna mitmeti tõlgendatud ja defineeritud, kuid selle põhiolemus on olenemata erinevatest definitsioonidest sarnane ning lähtub teatud hulgast põhimõistetest. Olles teadlik põhilistest punktidest ja elementidest ning osates neid järjestada vastavalt oma tegevusele, on iga ettevõtte võimeline enda jaoks sobiva strateegia valima. Strateegilise juhtimise rakendamise protsess peaks sisaldama analüüsi, formuleerimist, rakendust ja hindamist. Ettevõtte peab pöörama tähelepanu kõikidele punktidele võrdväärselt, mis omakorda ei tähenda, et ressursse peab kuluma samuti võrdselt. Süsteemne ja pidev lähenemine strateegilisele juhtimisele toob kaasa ettevõtte tulemuslikkuse ja väärtuse kasvu. Järgnevates alapaetükkides kirjeldab autor

erinevaid strateegilise juhtimise strateegiaid, seejärel analüüsib ettevõttega B2B Metalworks OÜ enam sobivamad strateegiad ning koostab strateegilise kava eelpool mainitud ettevõtte jaoks.

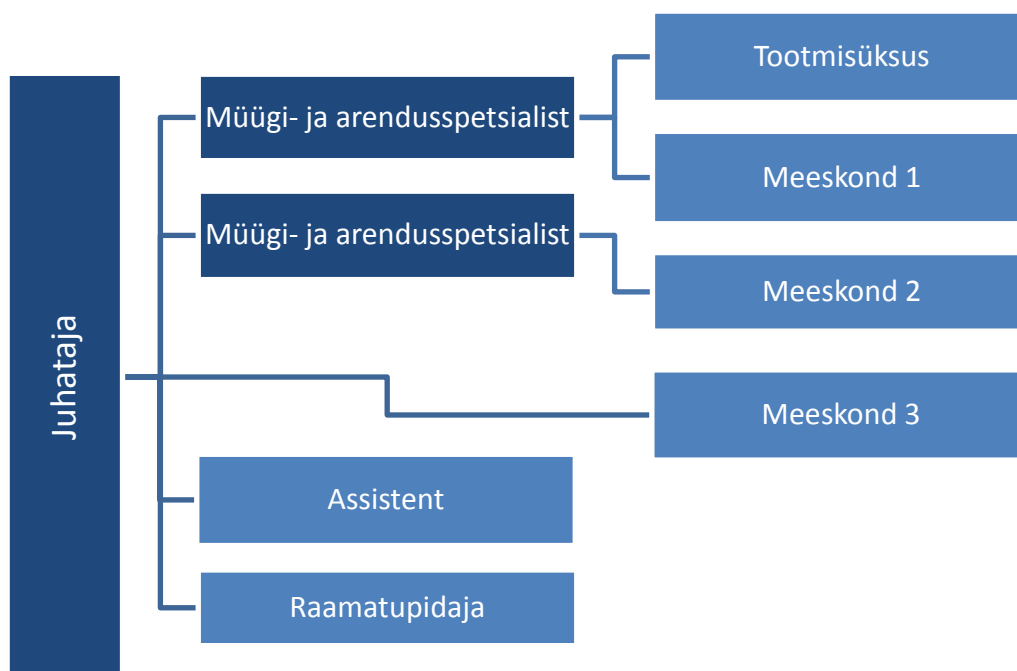
1.2. Ettevõtte tutvustus ja struktuur

B2B Metalworks OÜ alustas oma tegevust termovarraste ning metallkonstruktsioonide tootmisega 2004. aastal Pärnumaal. Ettevõtte loomisest peale on suund võetud ekspordile. Seotud isikute andmetel on ettevõtte ainus Eestis, mis toodab termovardaid. Algselt oli ettevõttes kolm töötajat. 19.05.2014 seisuga on töölepinguga töötajaid 31. Tootmine on toimunud kogu ettevõtte tegutsemise aja samal rendipinnal. Tootmine käib käsitsi ja on töömahukas ning kasutusel on ainult üks materjali töötlemismasin, milleks on traadi sirgestus- ja lõikamismasin termovarraste tootmiseks. Kuna toodetavad metallkonstruktsioonid on eritellimusel koostatud on seegi töömahukas ega vaja eriseadmeid. Konstruktsioonide tootmisel lõigatakse detailid välja käsitsi ning keevitatakse kokku manuaalselt ehk keevitusroboteid kasutamata. Tööjõu vahendus ja teenuste pakkumine projektipõhiselt toimub hetkel viies riigis üle Euroopa.

2009. aastal toodi peakontor Pärnust üle Tallinna. Siis hakati aktiivselt tegelema tööjõuvahendusega metallitööde alal, kuna rasked ajad majanduses viisid nikli hinna alla ja B2B Metalworks OÜ põhiklientide tegevus oli praktiliselt seiskunud. See tähendas, et põhitoodangu (termovarraste) müük kukkus järsult. 2010. aastal avati harukontor Hollandis, kuna esimesed tööjõudu vajavad ettevõtted paiknesid just seal. Samal aastal võeti tootevalikusse mehaaniliselt töödeldud (treimine, freesimine) detailid. Neid B2B Metalworks OÜ-s ei toodeta, vaid vahendatakse ühe teise Eesti ettevõtte toodangut välisklientidele. Detailid tellitakse tarnija käest vastavalt klientide nõudmistele. 2012. aastal toimus ettevõtte restruktureerimine, mille käigus laienemine Lõuna- ja Lääne-Euroopa suunal peatati ning Hollandi harukontor suleti. Uus suund võeti Skandinaavia turule, kus seni tegevus praktiliselt puudus. Selle tingis asjaolu, et oodatust vähem töötajaid oli nõus minema Eestist nii kaugele komanderingusse. Hetkel on põhirõhk viidud just teenuse pakkumise peale, see tähendab et tootmises on hõivatud kolm töötajat ning ülejäänuid kasutatakse teenuse pakkumiseks välisriikides. Teenusteks on vanaraua lõikamine termovarraste ja gaasilõikajatega, erinevad keevitustööd ning vanaraua sorteerimine.

Joonisel 2 on näha ettevõttes B2B Metalworks OÜ kehtivat töötajate struktuuri.

B2B Metalworks OÜ töötajate struktuur



Joonis 2. Kinnitamata organisatsiooni skeem (autori koostatud)

Lisaks joonisel kujutatule on mõne kliendi juures üksikud töötajad, keda klient ise juhendab – klassikalises mõttes tööjõurent. Nemad ei ole kajastatud üheski joonisel toodud meeskonnas.

Ettevõtte omanik on ise tegevjuht. Lisaks on neli administratiivtöötajat: assistent/juhiabi, raamatupidaja ning kaks müügi- ja arendusspetsialisti (edaspidi spetsialist). Ettevõttesisene bürokraatia hoitakse võimalikult madalal. Toimub väga tihe verbaalne suhtlemine ja paberdokumente vormistatakse ainult seadusest tuleneva kohustuse korral.

Juhataja otseses alluvuses töötavad tema assistent, raamatupidaja ning kaks spetsialisti. Spetsialistide alluvuses on erinevatest ametikohtadest (keevitajad, gaasilõikajad, tootmistöölised, lukksepad, kraanajuhid jms) koosnevad meeskonnad. Ühe spetsialisti juhtida on ka tootmisüksus, kus töötab põhikohaga 3 töolist, kuid hooajaliselt mahtude kasvades suureneb tootmisüksus kuni 5 meheliseks. Lisa töötajad värvatakse kas teistest meeskondadest või palgatakse ajutiselt väljast poolt ettevõtet. Üks meeskond allub otseselt juhatajale. Meeskonna koostab vastava üksuse juht (spetsialist) ise alates töökuulutuse lisamisest kuni töötajaga lepingu sõlmimiseni ja viimase varustamiseni vajalike töövahenditega. Kuna tegemist on küllaltki väikeses ettevõttega ja üksuse juhtide omavaheline suhtlemine igapäevane, on teada iga meeskonna töötajate koosseis ja

vajadused. Seetõttu osakavad üksuse juhid suunata tööle kandideerija õige isikuni, et viimane saaks otsustada kas kandidaat tema meeskonda sobib või mitte. Üksuse juht vastutab oma meeskonna kulude eest. See toimub jooksvalt, kulu eelarvestust ei peeta. Põhiliste tarnijatega on sõlmitud krediitdilepingud ja arve laekub kuu lõpus. Ette on tulnud olukordi, kus üksuse juhi poolt tellitud kaup tuleb osaliselt tagastada, kuna summa osutus liiga suureks.

Alates 2013 aasta algusest on ettevõttel palgaline raamatupidaja, erinevalt varasema sisseostetud teenuse asemel. Palgalise raamatupidaja tulekuga on dokumentatsiooni haldamine ettevõttes paranenud. Kõik lepingud, arved ja muud dokumendid on kategoriseeritud ning arhiveeritud. Raamatupidajale on antud suulised juhised, kuidas ja mida vaja teha. Üksuse juhid suhtlevad temaga otse ja esitavad kord kuus kõik vajalikud dokumendid (sõidupäevikud, avansiaruanded, kuludokumendid jne). Kui midagi on puudu, annab raamatupidaja sellest neile teada. Üksuse juhtidel on õigus paluda abi ka juhataja assistendilt. Koostöös üksuse juhtidega on kujundatud kuluarvestussüsteem. Kuna iga projekt on eraldi kulukeskus, siis on üksuse juht ka kuludega seotud info põhiline tarbija. Kokkuvõtvalt võib öelda, et peale raamatupidaja palkamist on info ettevõtte sisetarbimiseks paremini kättesaadav.

Üksuse juhtidele on antud palju vabadust otsustamiseks, mis on konkreetsetes olukorras parim lahendus. Juhataja ei ole piiranud töötajaid erinevate normdokumentidega. Oluline on tulemus ja töötajatel on enamasti võimalus valida omale sobivaim tööviis ja –aeg. Oluline on ainult see, et vajalik saaks tehtud ja klient oleks rahul. Samuti ei ole üldiselt seotud tehnilisi ega rahalisi piiranguid.

Osaühingu B2B Metalworks majandusaastaruanded ei anna kogu ülevaadet selle äri suuruselt, kuna tegevus on jagatud välisriikides asuvate harukontorite vahel. Harukontoreid haldavad eraldi seisvad, nendes riikides kohalikud juriidilised isikud. Nende abil on antud riigis klientidega lihtsam koostööd teha. Kliendid võtavad oma riigi juriidilise isiku paremini vastu. Eraldi töötajaid nendes ettevõtetes ei ole, raamatupidamine ostetakse kohalikul teenusepakkujalt sisse. Omanik on kõigis nendes ettevõtetes ise juhataja ning kaks arendusspetsialisti esitlevad ennast antud riigis kui sealse firma töötajaid. Need kuuluvad samale omanikule, kuid muul viisil ettevõtteid juriidiliselt seotud ei ole. Raamatupidamine on sisse ostetud kohaliku teenusepakkuja käest.

1.3. Probleemi kaardistamine

Autor on sidunud enda diplomitöö strateegilise juhtimisega, kuna on arvamisel, et ettevõtte B2B Metalworks OÜ ei ole pikas perspektiivis jätkusuutlik. Peamine probleem on autori arvates ettevõtte omaniku napid teadmised juhtimise alal. Kahjuks on autorile jäänud mulje, et ettevõtte omanik ei ole huvitatud ennast täiustama juhtimise alal ning teha mingeidki samme ettevõtte strateegia loomise kasuks. Ettevõtte omanik on omandanud kõrghariduse raketiehituse inseneri erialal Venemaal, mida on tunda tema tehnilises taibus ja üldises intelligentsuses, kuid ei pea tähtsaks töötajate rahulolu, kliendisuhete hoidmise protsessi, korrektset ülesannete jagamist jpm. Hetkel on eelpool mainitud kaks müügi- ja arenguspetsialisti justkui filtriks ettevõtte omaniku ja klientide ning töötajate vahel. Häiriv on asjaolu, et ettevõttel puuduvad selged eesmärgid ja tulevikuplaanid. Ettevõtte tegevus on pigem kaootiline, kui plaanipärane ja kavandatud. Kuna ettevõttel läheb hetkel majanduslikult hästi, siis on ettevõtte juht arvamisel, et kõik toimib nii ka edaspidi. Ettevõttel puudub sisekorraeeskiri. Juhataja on veendumusel, et mida vähem bürokraatiat ja reegleid, seda paindlikum on ettevõtte. Selline suhtumine peegeldub kõigis tegevustes läbi ettevõtte. Näiteks on kliendilepingud sõlmitud ainult mõne üksiku firmaga ja sedagi peamiselt juriidilistel põhjustel mitte osapoolte tahtel. Asjaajamise korralduseks pole koostatud ühtegi normdokumenti. Ei koostata akte, protokolle, käskkirju vms. Kohustuslikke dokumente koostatakse vastavalt seadustele (töötajatega seotud dokumendid, raamatupidamislikud dokumendid, tolli- ja maksudeklaratsioonid jne). Muus osas koostavad spetsialistid ettevõttesiseseid dokumente nii, kuidas nad ise heaks arvavad või omavahel kokku lepivad. Need on pigem enda tarbeks.

Autor ei ole kindel, kuivõrd aktuaalne on tugineda dokumenteerimata vestlusele ettevõtte juhiga, kuid peab oluliseks mainida mõned vastused, mis vestluse ajal ilmnesisid. Küsimusele tuleviku plaanide kohta, ehk kus näeb omanik ettevõtet kahe-kolme aasta pärast, sai autor vastuseks kinnitust, et sihiks on laienemine ja kasumi suurendamine. Autor näeb antud juhul kaks probleemi:

- ettevõtte juhul puudub strateegia või tegevusplan, kuidas seatud eesmäärke saavutada;
- ettevõtte juht ei pea vajalikuks strateegilist plaani koostada;

Rääkimata sellest, et eesmärkideks on kasvatada töötajate arv kahe-kolme kordseks ning palgata ettevõttesse mõned spetsialistid juurde, kes suurenenud personali eest hoolt kannavad. Hoolikalt planeerimata ja läbimõeldamatu tegutsemine võib kaasa tuua suuri raskusi kogu ettevõtte tegevusele. Autor tunneb ettevõtte olemust piisavalt hästi ja on arvamusel, et niivõrd kõrgeid eesmärke on väga raske saavutada, kui mitte võimatu. Autor on arvamusel, et strateegilise plaani koostamine on hetkel kriitiliselt oluline selleks, et vältida olulisi probleeme tulevikus ning seada ettevõtte jaoks konkreetne ja dokumenteeritud tegutsemise suund. Alas (2005) toob välja, et hoolimata kaugeleulatuvate plaanide olemasolu tähtsusest väikeettevõtte edu tagamiseks, ei tegele ettevõtete juhid sageli strateegilise planeerimisega. Põhjenduseks tuuakse ajapuudust, kuna igapäevane operatsioonide teostamine neelab kogu aja ja tulemuseks on pidev „tulekahjude kustutamine“. (2) Siinkohal peab autor tõdema, et ajapuudus ei ole ettevõtte B2B Metalworks OÜ jaoks põhjus, miks siia maani strateegia peale ei mõelda. Samuti mainib Alas (2005), et teine oluline põhjus on tarvilike oskuste puudumine ettevõtjal endal ja soovimatus kulutada raha konsultandile. Palju väikeettevõtete omanikud hoiavad kogu ettevõtte kohta käiva info ainult endale ega usalda seda kellelegi teisele. Hetkel on olukord selline, et pigem ei osata või ei peeta vajalikuks palgata või pöörduda õigete konsultantide juurde. (2) Samas maksunõustamise ja välisriigis ärijuhtimise konsultante vahel kasutatakse, kuid see ei puuduta ettevõtte strateegilist juhtimist. Leimann (2003) toob üheks väikeettevõtte iseloomujooneks asjaolu, et eesmärkide valikut mõjutavad äriliste tegurite kõrval ettevõtja elustiil, vanus ja tervis ning perekonnaga seotud kaalutlused. (10) Autor lisaks siia nimekirja kindlasti ka omaniku minevikuga seotud sündmused ja kogemused, mis samuti mõjutavad praegust juhtimisstiili. Autor leiab, et antud juhul seos omaniku isiksusega pigem kahjustab ettevõtte juhtimise protsessi, kui vastupidi.

Samuti on autor arvamusel, et tuleb alustada algusest, ehk kõige primitiivsemast planeerimisest ning seada eesmärk, milleks on võimalikult detailse strateegilise plaani loomine. Vähe sellest, et hetkel puudub kirjalikul moel nii visioon kui missioon, siis puudub see isegi suulisel kujul. Ettevõttel peab olema selge strateegiline plaan edaspidiseks tegevuse jätkamiseks, laienemiseks ning ettevõtte sisese keskkonna parandamiseks. Viimase all mõtleb autor suhteid juhataja, juhtiva personali ning ülejäänud töötajate vahel. Kui olukord jääb samaks, siis autor on kindel, et inimesed hakkavad lahkuma ettevõttest, seda nii töötajate kui ka juhtide tasandil.

Ettevõtte spetsiifika näeb eeskätt ette kvalifitseeritud tööjõu vahendust. Seega ettevõtte juhtimise mudel peab nägema ette personaliga seotud nüansse. Sealhulgas töötajate motiveerimine, hoidmine, segmenteerimine jne. Selline lähenemine kehtib täpselt sama moodi ka lihttöölise kohta, keda ettevõtte B2B Metalworks OÜ samuti vahendab. Hetkel on omanik arvamusel, et

kõige tähtsam on juhtkonna tegevus ning palgatööline on justkui tööriist. Omanik ei saa aru, et see sama tööjõud toob ettevõttesse kõige enam raha sisse ning seda tuleb arendada, hoida ja hinnata õigesti.

Kuna hetkel puudub kirjalik töö juhend, plaan ja strateegia, siis on raske jooksvalt ning tulevikus kontrollida, kus on eksitud või vastupidi, kus on tehtud õigeid otsuseid. Autor leiab, et strateegia loomine tekitab ka juhtimisega seotud personali seas tunde, et tegemist on tõsise ning jätkusuutliku ettevõttega. Hetkel on olukord pigem kaootiline, kui organiseeritud. Probleem on selles, et omanikule olukord sobib, mida ei saa öelda kahe ülejäänud töötaja kohta, kes peavad samuti ettevõtet arendama.

2. STRATEEGILISE JUHTIMISE MEETODITE TUTVUSTUS

2.1. Globaaltasandi strateegiad

Globaliseerimine võimaldab ettevõtte teenida suuremat kasumit, kui see oleks võimalik kitsapiirilisel tegutsedes. Globaliseerunud firma võib:

- oma kompetentsi tõttu rohkem teenida, kandes seda üle sellistesse riikidesse, kus sellist kompetentsi või eelist ei ole;
- kasutada ära erinevad asukohad säästlikkuse suurendamiseks, saades madalaima omahinna ja parima diferentseerumise;
- vähendada süstemaatiliselt toodangu omahinda, kasutades kogemuste kõvera efekti;

Kasumi teenimine globaliseerumise kaudu on seotud firma äritasandi strateegiaga. Globaaltasandil kohtavad ettevõtted kahesugust konkurentsi:

- survet omahinna vähendamiseks;
- survet toodangu kohandamiseks kohaliku turu vajadusteks;

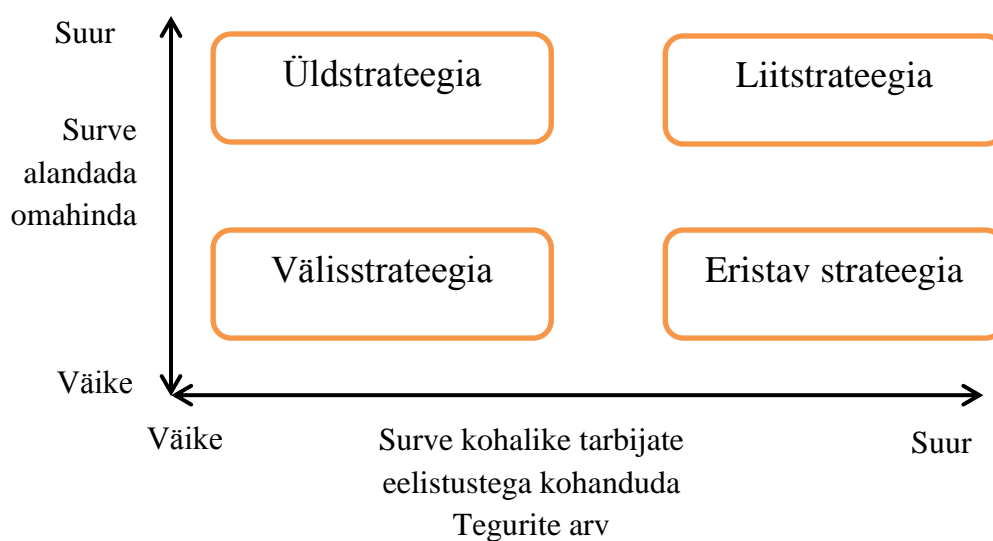
Konkurentsi need alad on vastandlikud, sest vastavus kohaliku turu vajadustele eeldab toodangu diferentseerimist, mis on kallis ja suurendab toodangu omahinda.

Kohaliku tarbija soovide järgimisel tuleb silmas pidada järgmisi asjaolusid:(10)

- Eri piirkondades on tarbijail eelistused ja vajadused isesugused, tingituna erinevast kliimast, ajaloost ja kultuurist;
- Infrastruktuurid ning tavad ja kombed on erinevad. Näiteks Suurbritannias on vasakpoolne liiklus, Põhja-Ameerika elektrisüsteemid töötavad teistsugusel pingel kui Euroopa omad;
- Kuna jaotuskanalid pole ühesugused, tuleb välja töötada erinevad turundusstrateegiad.
- Riigiti on valitsuse nõudmised erinevad.

Joonis 3 jaotab nelja peamise globaaltasandi strateegia seost eelnimetatud kahe survega, need strateegiad on üld-, liit-, välis- ja eristav strateegia.

Globaaltasandi strateegiad



Joonis 3. **Globaaltasandi strateegiad**(2)

Kõigil neil strateegiatel on oma eelised ja puudused.

Välisstrateegia puhul luuakse väärtust oma väärtuslike oskuste ja toodangu müügiga riikidesse, kus sellised oskusi ja tooteid napib. Tavaliselt on toodete arendus tsentraliseeritud ja toimib riigis, kus asub peakorter. Tootmise ja turustamisega tegelevad struktuuriüksused paiknevad aga nendes riikides, kuhu toodang läheb. Osaliselt võidakse kasutada ka kohalikke turustajaid, kuid reeglina jääb täielik kontroll turustuse ja tootmise strateegia rakendamise üle peakontori ülesandeks. See strateegia on kasulik, kui ettevõttel on väärtuslikke eristavaid kompetentse ja konkurents välisturul on väike. Tootmise dubleerituse tõttu on kulud kõrged, mistõttu see strateegia ei ole sobiv tegevusharudes, kus surve omahinna alandamiseks on suur.

Eristav strateegia on maksimaalselt orienteeritud kohalike tarbijate vajadusele. Nagu internatsionaalset strateegiat kasutavad ettevõtted, nii püüavad ka selle strateegia rakendajad oma asukohariigis väljaarendatud oskusi ja tooteid teistesse riikidesse üle kanda. Kuid nad kohandavad toodete pakkumise ja turustusstrateegia kohalike oludega. Nad püüavad kõik väärtuste loomise ahela lülid (tootmine, turustus ja R&D) viia riikidesse, kus nad oma toodangut müüvad. Seetõttu läheb omahind kõrgeks ja ei õnnestu ära kasutada kogemuste kõvera efekti ega ökonoomse asukohamaa valikust saadavat säästu. Eristav strateegia on otstarbekas, kui kohalikud nõudmised avaldavad tugevat survet ja samal ajal puudub surve alandada omahinda. Seega ei sobi strateegia tegevusharudesse, kus käib äge konkurents omahinna alandamise osas. Teiseks nõrkuseks on ulatusliku detsentraliseerimisega kohalikele allüksustele antud suur autonoomia, mis pärsib oskuste ülekandmist.

Üldstrateegia on keskendunud omahinna alandamisele sobiva asukohamaa valiku ja kogemustekõvera efekti kaudu. Kasutatakse omahinna alandamise strateegiat. Tootmise, turustuse ja R&D allüksused paiknevad mõnes sobivas riigis ning toodete pakkumist ei kohandata kohalike tingimustega. Standardiseeritud tooteid reklaamitakse igal pool ühtemoodi. Kasutusel on agressiivne hinnapoliitika. Niisugune strateegia sobib oludes, kus peamine on toodete madal hind ja kohalik turg ei nõua toote kohandamist. Strateegia ei ole paslik kohaliku turu eriliste nõudmiste korral.

Liitstrateegia on kasutusel tänapäeva tiheda konkurentsi tingimustes, kus paljud firmad on sunnitud rakendama kogemustel põhinevat omahinna alandamist ja parima asukoha valikut säästlikkuse eesmärgil, kandma üle eristavaid kompetentse ning samal ajal pöörama tähelepanu kohaliku turu nõudmistele. Oskuste ülekanne peaks toimuma kaksipidi: nii peakorteri asukohamaast teistes riikides asuvatesse allüksustesse kui ka vastupidises suunas. Peab toimuma globaalne õppimisprotsess. Kõigi soovitud tulemusteni korraga jõuda võimaldab liitstrateegia. See strateegia on otstarbekas siis, kui surve on mõlemalt poolt väga tugev: üheaegselt tuleb rakendada nii omahinna alandamise kui diferentseerimise strateegiat. Selleks, et oma eesmärged saavutada, võib näiteks paljude toodete universaalsed koostisosad valmistada soodsas asukohas, kasutades ära mastaabiefekti. Tooted komplekteerida on arukas igal suuremal turul, mislubi saab paremini rahuldada kohalike tarbijate erisoove. Sellise strateegia kasutamine eeldab ettevõtte kõrgtasemel juhtimist ja laitmatut talitlust.(2)

Globaaltasandi strateegiate tugevusi ja nõrkusi selgitab tabel 1.

Tabel 1

Globaaltasandi strateegiate tugevused ja nõrkused

Strateegia	Tugevus	Nõrkus
Üldstrateegia	<ul style="list-style-type: none"> võimaldab ära kasutada kõvera efekti; võimaldab säästa sobivaima asukohamaa valiku kaudu; 	<ul style="list-style-type: none"> vähe vastav kohalike tarbijate vajadustele;
Välisstrateegia	<ul style="list-style-type: none"> eristava kompetentsi ülekande võimalus välisturgudele; 	<ul style="list-style-type: none"> vähe vastav kohalike tarbijate vajadustele; kogemuste kõvera efekt kasutamata; sääst sobivaima asukohamaa valiku kaudu saamata;
Eristav strateegia	<ul style="list-style-type: none"> võime pakkuda kaupu kohalikule tarbijale sobival viisil ja rahuldada nende vajadusi; 	<ul style="list-style-type: none"> kogemuste kõvera efekt kasutamata; sääst sobivaima asukohamaa valiku kaudu saamata; eristava kompetentsi ülekande välisturgudele ei toimi;
Liitstrateegia	<ul style="list-style-type: none"> võimaldab ära kasutada kogemuste kõvera efekti; võimaldab säästa sobivaima asukohamaa valiku kaudu; võime pakkuda kaupu kohalikule tarbijale sobival viisil ja rahuldada nende vajadusi; kasumi saamine globaalse õppimisega; 	<ul style="list-style-type: none"> eeldab laitmatut organisatsiooni;

Allikas:(2)

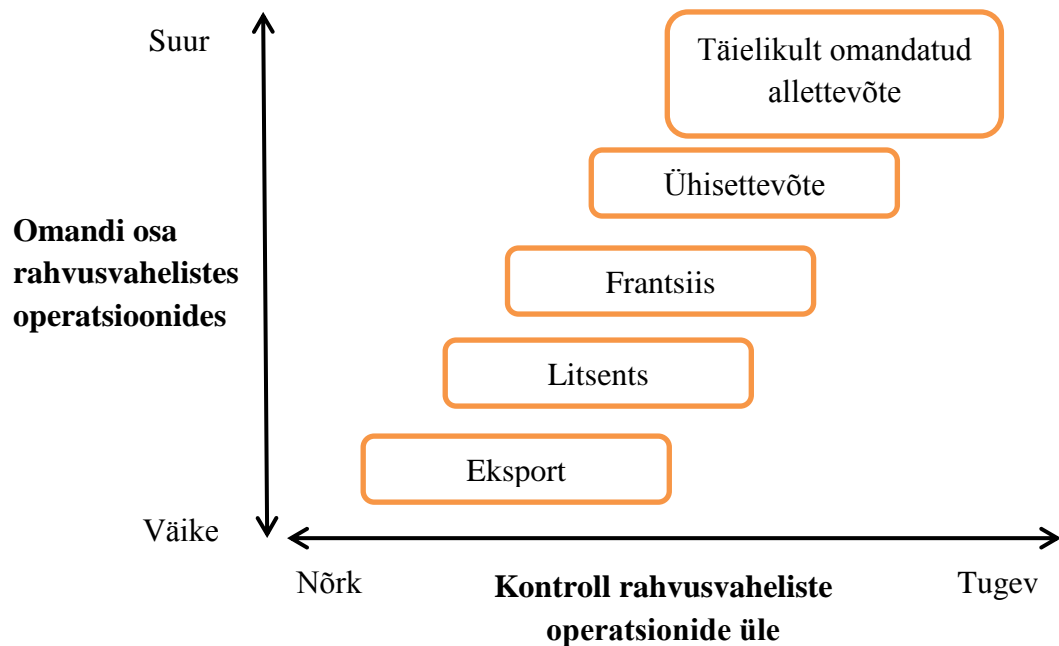
Globaliseerumise käigus võib ettevõtte liikuda eristavalt strateegialt välisstrateegiale, sealt üldstrateegiale ja lõpuks liitstrateegiale. Väikeettevõtetel ja keskmise suurusega ettevõtetel on rahvusvahelistumiseks mitu võimalust.

Üks võimalus on otsida odavamalt töajõudu väljaspool oma riiki ja korraldada lihtsate detailide tootmine selles välisriigis. Keerukad operatsioonid tehakse kodumaal ja see toodang müüakse samuti oma riigis. Taolist varianti kasutavad Ühendriikide ettevõtted, kes on leidnud odavama töajõu välisriikidest. Sellist rahvusvahelistumise vormi võib nimetada globaalsete ressursside kasutamiseks.(2)

Järgmised rahvusvahelistumise võimalused hõlmavad firma oma lõpetatud toodangule välisurgude otsimist vahetu investeerimiseni välja.

Võimalusi ekspordist otseste investeringuteni kujutab joonis 3.

Rahvusvahelisele turule mineku strateegiad



Joonis 3. Rahvusvahelisele turule mineku strateegiad (2)

Tabelis 2 on kõrvutatud rahvusvahelisele turule mineku strateegiate eelised ja puudused.

Tabel 2

Rahvusvahelisele turule mineku strateegiate eelised ja puudused

Strateegia	Eelised	Puudused
Eksport	Võimalus saada kasu asukoha ja kogemuskõvera efektist	Suured veokulud, kaubandustõkked, probleemid kohalike turustusagentidega
Litsentsimine	Väikesed arenduskulud ja riskid	Vähene kontroll tehnoloogia üle, asukoha ja kogemustekõvera efekti ei saa ära kasutada, raskused globaalse strateegia koordineerimisega
Frantsiis	Väikesed arenduskulud, riskid ja võimalus samaaegselt laienega maailma erinevatesse regioonidesse	Vähene kontroll kvaliteedi üle, raskused globaalse strateegia koordineerimisega
Ühisettevõte	Ligipääs kohalike partnerite oskusteabele, arenduskulude ja riskide jagamine, poliitiline aspekt	Vähene kontroll tehnoloogia üle, raskused globaalse strateegia koordineerimisega
Täielikult omandatud allettevõte	Tehnoloogia kaitstus, pole raskusi globaalse strateegia koordineerimisega, võimalus kasu saada asukoha ja kogemustekõvera efektist	Kõrge omahind ja risk

Allikas: (2)(1)(18)(6)

Diferentseerimisstrateegia

Erinevalt näiteks kululiidri strateegiast, kus põhimõtteliselt võib olla vaid üks ettevõte, kellel strateegia täielikult realiseerub, võivad diferentseerimisstrateegiat edukalt rakendada paljud ettevõtted.

Diferentseerimisstrateegia ehk eristumisstrateegia mõte seisneb selles, et milleski, mida tarbija hindab, tuleb olla unikaalne ja see erinevus peab olema püsiv. Toode on seejuures suunatud laiale turule. Diferentseerimine tuleb mängu siis, kui tarbijate vajadused on nii mitmekesised, et standardiseeritud toode neid ei rahulda. Tuleb uurida, mis on tarbijatele oluline ja väärtuslik ning kas nad on valmis selle eest maksma. Eristumise aluseks võivad olla toote füüsilised omadused, laiem toodete valik, kiirem tooteuendus, disain, imago, kvaliteet, vastupidavus, kasutatavad vahendid, garantiid, hoolduse ja remondi korraldus, soodsamad krediitingimused, tarbijale pakutavad lisateenused, personaalsem teenindamine jpm.

Edaspidi lõövad läbi vaid need ettevõtted, kellel on tuntud kaubamärk ning kes oma toodete ja teenuste juurde suudavad jutustada mingi emotsionaalse ja meeldejääva loo. Jõukuse kasvades suureneb emotsionaalsete otsuste roll mingi kauba ostmisel võrreldes ratsionaalsete argumentidega. Edukas diferentseerimine võimaldab kas küsida oma toote eest kõrget hinda, suurendada müügi mahtu või saavutada tarbijate margitruudus. Sageli saab saavutada seda kõike korraga. Edu korral on tulemuseks keskmisest kõrgema rentaabluse saavutamine. Konkurentsijõudude vastu pakutav kaitse seisneb järgnevas:

- sisenemisbarjäärid kõrgenevad klientide lojaalsuse ja toodete diferentseerituse tõttu;
- väheneb ostjate mõjukus läbirääkimistel, kuna konkurentide tooted sobivad neile vähem;
- väheneb asenduskaupade poolne oht;
- mõjukad hankijad ei ole nii ohtlikud, kuna ettevõtte ei mängi madalale hinnale ja talub seetõttu mõõdukat sisendite kallinemist paremini kui kululiidri strateegia järgija;

Diferentseerimine õigustab end, kui toote kõrgem hind või kasvanud müügi maht kompenseerib diferentseerimiskulud. Diferentseerimine kukub läbi, kui tarbijad ei hinda pakutud diferentseeritust või kui konkurendid saavad seda kiiresti kopeerida. Kaaluda või selliste täiendavate lisandite kasutamist, mis pole kulukad, kuid tõstavad tarbija rahulolu. Näiteks võib hotelli saabunud külastaja leida tuppa sisenedes padjalt ühe kommi ja teleriekraanilt nimelise tervituse kohalejõudmise puhul.(10)

Konkurentsieelise aluseks on toode, mille omadused erinevad märkimisväärselt konkurentide toodetest. Tarbijale pakutava täiendava väärtuse loomiseks on kolm põhivõimalust:

- 1) Tootele võib anda omadused, mis vähendavad tema kasutamisega seotud kulusid tarbija juures. Sõltuvalt tootest võivad vahendatavateks kuludeks olla näiteks materjalikulu, kütuse- ja energiakulu, jäätmed, tööjõukulud, hooldus- ja remondikulud, paigalduse ja kohaleveokulud, tehnilise personali vajadus, tootmisprotsessi efektiivsuse tõusuga seotud kokkuvõid. Kodumajapidamised on valmis ostma kallimaid säästupirne, kui kõrgemat hinda kompenseerib väiksem elektrikulu või ostma kallima põrandakatte, mis peab kauem vastu ja mille hooldamine on odavam.
- 2) Tootele võib lisada omadusi, mille abil toode pakub tarbijale enam. See võib seisneda suuremas töökindluses ja kasutamise mugavuses, kõrgemas ohutuses, väiksemas hoolduse vajaduses, võimaluses saada tootest edaspidi uuendatud versioone soodustingimustel või ükskõik millises tarbija soovide täielikumais rahuldamises konkurentidega võrreldes. Tarbija võib eelistada tolmuimejat, mille sisselülitamiseks ei

pea kummardama ja mida on kergem liigutada. Kõrgema ohutuse, eriti lastega peredes, annab gaasipliit, millel on elektriline süüde ja milles gaasi vool tule kustudes automaatselt peatub.

- 3) Samuti võib tootele lisada omadusi, millest tuleneb kasu pole otseselt materiaalne. Nii näiteks võib tarbija leida, et teatud toodete tarbimine on prestiižne või kaasaegne. Panuse või teha ka kliendi soovile toetada kodumaist tootjat. Näiteks mõne margi või brändi müüjad on avameelselt tunnistanud, et kõrge hinnavahe lähedaste konkurentidega ei ole põhjendatav toote paremate tehniliste või muude omadustega, kõrgemat hinda võimaldab küsida kaubamärgile loodud imago ehk maine.(10)

Säästlikkuse saavutamise strateegia

Ettevõtet võib vaadelda kui sisendeid väljunditeks töötajat. Sisenditeks on sellised põhitegurid nagu tööjõud, maa, kapita, juhtimine, oskusteave, masinapark jm. Väljenditeks on ettevõtte poolt pakutavad tooted ja teenused. Tootlikkus on väljundi ja selle saamiseks kulutatavate sisendite suhe rahalises väljenduses. Seda on parima kvaliteedi saavutamiseks väga oluline osa säästlikkusel.

Suurema säästlikkuseni jõutakse mitmeti:

- mastaabiefekti kasutamisega, mis põhineb ühiku omahinna vähenemisel toodetavate koguste suurendamise korral;
- parema tööoskuse tõttu, mis töötajad õpivad töökohal, kuidas ülesannet kõige paremini täita;
- kogemuste omandamisega (toote elutsükli jooksul tema ühiku tootmise omahind väheneb süstemaatiliselt);

Esmakordselt täheldati seda efekti lennukite tootmisel: toodangu hulga kahekordistudes alanes tooteühiku omahind 80%-le endisest omahinnast.

Turustamisstrateegia on ettevõtte positsioon hinnakujunduses, reklaamis, toote kujunduses ja jaotamises. Mõned neist on väga olulised säästlikkuse seisukohalt. Ent peamiseks on kujunenud seos klientide ülemineku määra ja omahinna vahel. Klientide ülemineku määr on protsentuaalselt väljendatu klientide hulk, kes igal aastal konkurentide juurde üle läheb. Selle näitaja määrab klientide lojaalsus, mis omakorda oleneb ettevõtte suutlikkusest rahuldada klientide vajadusi. Kuna uute klientide ligimeelitamiseks tuleb teha kulutusi, on klientide ülemineku määr otseselt

seotud omahinnaga. Mida kauem ettevõtte suudab klienti hoida, seda madalamaks läheb iga müüdud ühiku omahind ja seda rohkem kasumit ettevõtte kliendi pealt teenib.

Kokkuvõtteks võib öelda, et madal klientide ülemineku protsent võimaldab ettevõttel saada toodangu omahinna märkimisväärset kokkuhoidu ja peale selle toob ettevõttele kasu tasuta reklaam, mida niisugune püsiklient ettevõttele teeb. Ettevõtte võib klientide ülemineku määra vähendada bränditruuduse kaudu. Ettevõtte saab välja selgitada põhjused, miks kliendid üle lähevad ning võtta ette meetmeid, et vältida klientide üleminekut. Kindlasti on tarvilik turundusinfo süsteemi olemasolu, kus säilitatakse ka klientide üleminekut puudutavat infot.(2)

Äritasandi strateegia (strateegilise tulemusüksuse strateegia)

Äritasandi strateegiatest rääkides võtame aluseks äri definitsiooni, mis koosneb järgmistest osadest:

- tarbijate vajadused, mis tuleb rahuldada (kelle vajadusi me rahuldame?);
- tarbijarühmad (milliseid vajadusi me rahuldame?);
- eristavad kompetentsid (kuidas me neid vajadusi rahuldame?);

Vastused neile küsimustele ongi äritasandi strateegia valiku aluseks. Järgnevalt vaatame, millised on konkurentsieelise kättevõtmise võimalused äritasandil.

Klientide vajadused ja toodete diferentseerimine. Tarbijate vajadused tuleb rahuldada ettevõtete poolt pakutavate toodete ja teenuste abil. Toodete diferentseerimine on toodete ja teenuste kujundamine niisugusteks, et nad vastavad tarbija vajadustele kõige paremini. Ettevõtte, kes oma tooteid teiste omadest rohkem eristada suudab, võib selle läbi konkurentsieelise saavutada.

Kliendirühmad ja turu segmenteerimine. Ettevõtte grupeerib kliente nende vajaduste ja eelistuste järgi. Selleks on kolm strateegiat:

1. ei tunnista klientide erinevust ja suunatakse toode nn keskmisele tarbijale;
2. ettevõtte grupeerib kliendid ja loob iga kliendirühma jaoks eraldi toote;
3. ettevõtte tunnustab, et turg on segmenteeritud, kuid suunab oma toote ainult ühte turusegmenti või nišši;

Eristav kompetents näitab, mil viisil ettevõtte soovib tarbijate vajadusi rahuldada, et saada konkurentsieelist. Nagu eelmisest peatükist selgus, on selleks neli võimalust: saavutada kas

kõrgeim kvaliteet, säästlikkus, uuenduslikkus või kliendi vajaduste adekvaatseim rahuldamine. Äristrateegiaga määratakse kindlaks, milline kolmest konkureerimisviisist valida, kas kasv, stabiilsus või taandumine.(2)

Michael Porter(Porter 2008) tegi uuringu äriorganisatsioonides ja jõudis järeldusele, et äritasandi strateegia kujuneb viie konkurentsijõu mõjul:

- 1) potentsiaalsete uute siseainete poolt tekitatav oht;
- 2) informeeritud ostjate võim ettevõtte üle, eriti juhul, kui kogu toodangu ostab ära üks või kaks suurt ostjat;
- 3) hankija ettevõtete positsioon hinnaläbirääkimistes (mõjukaks võib kujuneda mingi materjali ainutarnija, kui selle materjali järele on suur nõudlus)
- 4) teiste tootmisharude poolt väljaantavad asendustooted;
- 5) ettevõtete revaalitsemine tootmisharu sees, mil püütakse üksteist reklaamiga üle trumbata. (13)(2)

Need jõud on aluseks organisatsiooni asendi määramisel tootmisharu sees. Kui ettevõtte on oma asendi viie konkurentsijõu analüüsi abil kindlaks teinud, tuleb valida kolme strateegia vahel:

- diferentseerimine ehk eristumine, mis seisneb selles, et organisatsioon püüab oma tooted ja teenused kujundada teistest suuresti erinevaiks;
- kulutuste vähendamine, mil organisatsioon otsib agressiivselt võimalusi olla säästlikum kui konkurendid;
- keskendumine, mis rõhutult keskendub mõnele konkreetsele ostjarühmale või geograafilisele piirkonnale. (2)

Eristava kompetentsi strateegiatele vastavad organisatsiooni omadused

Strateegia	Organisatsiooni omadused
Diferentseerimine	<ul style="list-style-type: none"> • tugev turundus; • hea koordinatsioon funktsionaalsete üksuste vahel; • loominguline vaist; • võime teha tõhusaid baasuuringuid; • kvaliteedi- või tehnoloogialiidri maine;
Kulutuste vähendamine	<ul style="list-style-type: none"> • tihe hinnakontroll; • intensiivne kontroll töötajate üle; • toodete kergesti valmistavus; • sagedased detailsed aruanded;
Keskendumine	Kombinatsioon eelnevate strateegiate puhul loetletud omadustest sõltuvalt strateegilistest eesmärkidest

Allikas: (13)(2)(autori koostatud)

Äritasandi strateegia peab arvestama ka toote elutsükliga. Toote elutsükli käsitlus lähtub arusaamast, et tootel on oma elu, mis algab toote valmistamisega ja lõpeb turult kõrvaldamisega. Esialgsele menukusele ja suurepärasele omadustele vaatamata tõrjutakse iga kaup kord turult uue ja täiuslikuma poolt. Toote elutsükkel koosneb faasidest, millised toode läbib oma arengus juurutamisest kuni tootmisest mahavõtmiseni. Tavaliselt eristatakse toote elutsükli nelja faasi: juurutamine, kasv, küpsus, langus. Strateegiat on vaja muuta sõltuvalt toote elufaasist. Toote juurutus- ja kasvufaasis on parim eristumise strateegia, kuna põhirõhk on reklaamil, turuosa laiendamisel ja klientide juurdemeelitamisel. Sobiv on ka keskendumisstrateegia. Kui toode on jõudnud küpsusfaasi, muutub oluliseks kulutuste vähendamise strateegia, sest konkurendid võivad välja tulla sarnaste toodetega. Strateegia peab rõhutama säästlikkust, vähendama üldkulusid ja otsima hinnaeeliseid konkurentide toodetega võrreldes. (2)

2.2. Inimressursi juhtimise strateegiad

Inimeste panus

Inimressursi juhtimine on ettevõtte funktsioon, mis on loodud töötajate tulemuste maksimeerimiseks tööandja strateegiliste plaanide elluviimise eesmärgil.(8) Seda seostatakse enamjaolt sellega, kuidas ettevõtte juhib oma töötajaid, sealjuures keskendudes ettevõtte eeskirjadele ja süsteemidele.(5) Edukad ettevõtted vastavad oma klientide vajadustele ja ootustele enam efektiivsemalt, kui nende konkurendid, kuid samas nad genereerivad vastuvõtlike rahalisi tulemusi. Selliste tulemuste saavutamiseks on vaja kompetentseid ja pühendunud inimesi. Seega inimesed on kriitilise väärtusega strateegiline ressurss. Edukad ettevõtted on võimelised meelitama, motiveerima, arendama, premeerima ja hoidma kompetentseid ja kogunud juhte ja teisi töötajaid. Inimesi tuleb kasutada ja pigistada neist välja parim, kui samas, nende eest tuleb hoolitseda ja premeerida. Vaatamata sellele isegi edukatel ettevõtetel on lahjad perioodid ning kui sellised on käsil, siis nad on jälle võimelised säilitama vaid kõige olulisemad inimesed. Parimat viisi sellise olukorra saavutamiseks ei ole.

Ettevõtte kvaliteet oleneb suurel määral inimestest kvaliteedist, keda tööle palgatakse. Kuigi tehnoloogia ja IT võivad oluliselt mõjutada strateegiat, inimesed on need, kes kasutavad ära oma potentsiaali. Juhid ja töötajad on vajalikud strateegia elluviimiseks ning nad peavad mõistma ning jagama ettevõtte väärtusi. Nad peavad olema ettevõttele pühendunud ja tegema hästi koostööd.(14) Samas juhul, kui ettevõtte on detsentraliseeritud ning tegutseb turbulentses keskkonnas, siis peab strateegiline liider lootma inimeste peale, kes märkavad võimalusi ja ohte, juurutamaks ning loomaks uusi strateegiaid. Parima tulemuse saavutamine, milleks inimene on võimeline, oleneb seega ettevõttes rakendatud inimressursi juhtimisest. Asjaolud on selged ja otsekohased – nad sisaldavad selekteerimist, treenimist, premeerimist ja töö korraldamist. Ei ole ainult ühte parimat lähenemist sellise väljakutse saavutamiseks. Suhteliselt formaalne „tugev“ lähenemine võib olla väga edukas teatud tingimustel, kuid samas osad ettevõtted saavad olulist kasu „pehmemast“ lähenemisest. Küsimus on selles, kas ettevõtte on juhitud väikese arvu määratletavate juhtide poolt või töötajate poolt üldiselt.

Selleks, et inimestest parim välja meelitada, peavad nad olema hästi juhitud ning see vajab eestvedamist. Asjalik metafoor on siinkohal orkestri juhtimine. Iga liige (juht/töötaja) on spetsialist, kes annab unikaalse panuse, mis vajadusel võib toimida ka üksinda. Siiski peavad kõik panused olema sünteesitud loomaks harmoonia (sünergia), mis on dirigendi (strateegilise

liidri) rolliks. Üksik muusik (nõrk lüli) võib purustada kogu esitluse – kett on täpselt nii tugev, kui selle nõrgim lüli.

Seega edukas ettevõtte vajab inimesi asjakohaste oskuste ja kompetentsidega, kes on võimelised töötama koos efektiivselt. Inimesed peavad olema:(20)

- pühendunud (pühendumust saab täiustada);
- kompetentsed (kompetentse saab arendada);
- kulude poolest efektiivsed (ideaalis peavad kulud olema madalad ja efektiivsus kõrge, samas see ei tähenda madalat premeerimist õnnestumise puhul);
- ühes ettevõtte sihtidega (osapoolte väärtused ja ootused peavad ühtima);

Thompson ja Martin(2005) kirjeldavad kahte inimressursi juhtimise viisi – „tugev“ ja „pehme“ lähenemine. Mõlemad lähenemised on üksteise vastandid, kuid on asjakohased teatud tingimustel. Ettevõtted võivad olla ranged teatud juhtudel, kui leebed teistes olukordades. Stiil võib oleneda strateegilistest nõudmistest, mis ettevõttel parasjagu seatud on. Halbadel aegadel võib „tugev“ lähenemine olla parem valik viimaks läbi kiireid ja efektiivseid muudatusi. Samas „pehme“ lähenemine võib olla vajalik selleks, et ettevõtet värskendada ning tuua välja uusi konkurentsi eelise allikaid.(20)

„Tugev“ inimressursi juhtimise strateegia eeldab:

- inimesi vaadeldakse, kui ressursi ning, nagu kõikide ressursside puhul, ettevõtted saavutavad konkurentsieelise kasutades neid efektiivselt ja tõhusalt;
- töötajate loomine ja arendamine, kes on olemas selleks, et täita korporatiivseid ja konkurentsi strateegiaid, on delegeeritud vastavatele juhtidele, kes vastutavad inimgruppide eest;
- teaduslikud juhtimisprintsüübid ja mudelid võivad olla kasutusel, kuid ettevaatlikult;

„Pehme“ inimressursi juhtimise strateegia eeldab:

- töötajad on kõige enam produktiivsed, kui nad on ettevõttele pühendunud, teadlikud missioonist, visioonist, strateegiatest ning hetke edu tasemest;
- töötajad on osa meeskondadest, kes koos otsustavad, kuidas asjad peavad olema tehtud;

- töötajaid peab usaldama õigete otsuste langetamises, mitte pidevalt kontrollima nende vahetu juhi poolt;

„Pehme“ inimressursi juhtimine väidab, et inimesed erinevad teistest ressurssidest (on reeglina ka kallimad), kuid nad võivad luua lisaväärtust ja püsivat konkurentsi eelist teiste ressursside arvelt. Seega selline inimressursi juhtimise strateegia asetab rõhku kontrollile läbi tulemuste hindamise ja ülevaate nii, et inimesi ei juhita vaid suunatakse.

Mõjutamine (*empowerment*) tähendab töötajate vabastamist instruktsioonidest ja kontrollist ning luba iseseisvalt langetada otsuseid. Täielik kvaliteedi juhtimine tähendab pidevat täiustamist – selle saavutamiseks peab töötaja võimed olema maksimaalselt kaasatud töö protsessi. Strateegia pooldajat väidavad, et reeglid kitsendavad innovatiivsust ning tuleviku edu ei tugine mineviku tulemustele vaid järjepidevale võimele tegutseda turbulentses kliimas. Juhtidel peab olema vaba voli teha asjakohaseid muudatusi detsentraliseeritud struktuuris.(20)

Mõjutamisel on kolm peaesmärki:

- teha ettevõtte enam tunglikuks väliskeskkonna mõjudele;
- vähendada ettevõtte juhtimise tasandeid selleks, et saavutada suuremat kuluefektiivsust;
- luua töötajate võrgustikke, mis sisaldavad meeskonna koostööd, üldist koostööd ja horisontaalset kommunikatsiooni. See toob endaga kaasa muudatusi otsuste langetamise mooduses;

Mõjutamise strateegia puhul on oluline, et töötajad on adekvaatselt informeeritud ja teadlikud ning motiveeritud töötama suurel võimsusel, ning seda, et neid premeeritakse eduka tulemuse korral. Lamedamates ettevõtte struktuurides on vähem võimalusi edendamiseks.

Seega on kolm peamist mõjutamise võimalust:(3)

- Töötajad võivad olla julgustatud osalema ideede loomisesse;
- Töötajad töötavad meeskondades, mis jagavad ja juhivad enda tööd, kuid selgelt määratud piirides. See peaks tõsta nii efektiivsust kui ka töötajate rahulolu;
- Ulatuslik detsentraliseerimine tähendab seda, et indiviidid on palju vabamad tegema muudatusi parameetrites ja strateegiates. Tulemuste hindamine on oluline kontrollimise mehhanism, reeglite ja juhiste kõrval. Oluline on tekitada inimestes vastutustunde langetatud otsuste ning üldiste tulemuste puhul. See vajab tugevat eestvedamist, selget

missiooni ja efektiivset kommunikatsiooni, premeerimist ja sanktsioone. Informatsioon peab vabalt voolama nii vertikaalselt kui horisontaalselt. Paljude ettevõtete puhul on tendentsiks halbade uudiste selektiivne varjamine, kus kaks kolmandikku uudist ei pääse järgmisesse kihti. Seega paljud potentsiaalsed ohud ei ole jagatud ettevõtte sees. See oleks lubamatu antud strateegiat kasutava ettevõtte puhul.

Paljude ettevõtte jaoks tähendab mõjutamine seda, et tuum-strateegiad pannakse paika tsentraliseeritult, koos individuaalsete juhtidega, kes paiknevad valikuvabadusega kihtides ümber tuuma. Esiteks kriitilise tähtsusega tuleb leida tasakaal valikuvabaduse elementide ja tuuma vahel, teiseks tuleb kindlustada seda, et juhid toetavad ja omavad tuum-strateegiat.

Määravad faktorid on:(20)

- Konkurentsi strateegiate ja kliendisuhete suhteline tähtsus selleks, et eristuda ja pakkuda kõrgel tasemel teenust;
- Õnnestunud mõjutamine tähendab õigete inimeste rakendamine õiges kohas ning kindlustamine, et nad on suutelised tegema oma tööd, millest nad saavad aru. Sellisel juhul nad tunnevad ennast ettevõttele tähtsatena;
- Keskkonna turbulentsus on ulatuslik ning otsused on pigem mitmesugused, kui rutiinsed;
- Juhtide ja töötajate ootused ning eeldused, võime ja tahe võtta vastu vastutust. Kõik ei taha olla kõrge tähelepanu objektiks. Juhul, kui mõjutamine on rakendatud valesti, siis on võimalik, et töö surutakse mujale, kuna juhid ei taha võtta vastutust enda peale;

Turner (1999) vaidleb, et *Wal-Mart*'i strateegiad inimeste mõjutamiseks sisaldavad:(21)

- Igal projektil on selge tähtaeg;
- Kõik peavad kogema edu. Edu võib olla üles ehitatud edu arvelt ning inimesed ei tohi kunagi olla enesega rahul. Seega inimesed on viidud selgelt edukast tegevusest vähem eduka tegevuse peale selleks, et nad tunnetaks edu ja suhtelise läbikukkumise elemente. Sellisel moel „võitjad“ aitavad teistel parandada oma standardeid ja enesekindlust;
- Toimib kultuur, kus ei süüdistata ja kus ei ole kannatanuid;
- Liikudes ringi inimesed muutuvad mitmekesisemaks, seega arenevad individuaalselt;
- Inimesi julgustatakse olla osa mitmetest väikestest, täiustavatest projektidest – millest paljud on saanud algatuse klientide ideedest;
- Uued ideed katsetatakse ettevõtte siseselt enne, kui liigutakse kaugemale;
- Inimesed peavad „mõtleva, reageerima ja murdma maha barjäärid“;

- On olemas filosoofia, et Staaž + Empaatia = Usaldatavus. Empaatia tekib, kui inimesed „saavad välja“, ühenduvad ja tutvuvad inimestega selleks, et paremini aru saada oma vajadustest. Usaldatavus on see, mis saab asjad tehtud;
- Jõuda ette ja jääda ette, kiirus on kõik;

Tulenevalt ettevõtte B2B Metalworks OÜ olemusest ja suurusest said valitud eelpool kirjeldatud strateegiad ja lähenemised. Samas suurem osa kirjeldatud strateegiatest on loodud pigem suurte ettevõtete või korporatsioonide tarbeks. Siiski leiab autor, et paljud ettevõtte juhtimise põhitõed ühtivad nii suurtel ettevõtetel kui ka väikeettevõtetel. Tundes ettevõtte spetsiifikat on autor arvamusel, et **positsiooni hoidmine, eristumine, laienemise võimalused ja inimressursi juhtimine** on pealmised aspektid, mida tuleb ettevõtte juhatusel paika panna. Muidugi on mitmeid teisi punkte, mida tuleb käsitleda strateegilise plaani koostamisel, kuid sellest kirjutab autor järgmises peatükis, mis on pühendatud kirjeldatud juhtimisstrateegiate analüüsile ja strateegilise juhtimise plaani koostamisele.

3. ETTEVÖTTE B2B METALWORKS OÜ STRATEEGILISE JUHTIMISE KAVA

3.1 Kava sissejuhatus. Missioon, visioon ja põhiväärtused.

Antud strateegiline plaan on koostatud lõputöö autori poolt eesmärgiga juhtida omaniku tähelepanu plaani vajalikkusele ning sisule. Samuti leiab autor, et jälgides plaanis kirjeldatud punkte ja nõuandeid ettevõtte edaspidises juhtimise käigus, tõuseb nii ettevõtte efektiivsus, kasum kui ka jätkusuutlikkuse tõenäosus. Strateegilist plaani ja lõputöö kaks esimest peatükki tuleb käsitleda, kui üht tervikut. Sellisel juhul täidab autori poolt koostatud lõputöö kõige paremini oma eesmärgi ja toob enam kasu lugejale. Samuti on autor arvamusel, et antud ettevõtte tarbeks ei ole võimalik valida vaid ühte strateegiat ning vastavalt sellele ehitada üles kogu ettevõtte tegevus. Tuleb kombineerida mitut strateegiat ja jälgida palju muid aspekte, mis on seotud ettevõtte B2B Metalworks OÜ tegevuse efektiivsuse parandamisega. Selles peatükis koostab autor plaani, mis informeerib eelkõige ettevõtte juhti, milliseid muudatusi tuleb teha, mida täiustada ja milliste uute aspektide peale tuleb hakata mõtlema. Plaan käsitleb nii elementaarseid punkte, nagu missioon ja visioon ning liigub edasi autori spetsiifiliste ja kriitilise tähtsusega tähelepanekute juurde. Tänapäeva seisuga ei ole B2B Metalworks OÜ tarbeks koostatud ühtegi strateegilise juhtimise plaani – seda nii kirjalikul kui suulisel viisil.

Kuna ettevõtte olemust, spetsiifikat, struktuuri ja tegevuse arengut asutamisest saati on esimeses peatükis piisavalt kirjeldatud, leiab autor, et ei ole otstarbekas sellest uuesti eraldi kirjutada.

Visioon. B2B Metalworks OÜ visiooniks on uute ja olemasolevate koostööpartnerite ning ettevõtte enda töötajate silmis saavutada metalli- ja tööstuslikul professionaalse, usaldusväärse ja stabiilse ettevõtte maine.

Missioon. B2B Metalworks OÜ missiooniks on olla kliendile usaldusväärseks ja stabiilseks partneriks, luues olulist lisaväärtust läbi mitme omavahel seotud teenuse pakkumise, mis toob osapooltele olulist rahalist ja ajalist võitu.

Autor leiab, et ettevõtte B2B Metalworks OÜ jaoks on olulised järgmised **väärtused**:

Professionaalsus – Ettevõtte on spetsialiseerunud kitsa spetsialistide valdkonna arendamises, kelleks on keevitajad, gaasilõikajad ja demonteerijad. Eriti gaasilõikaja amet on tänapäeval välja suremas ning tõesti häid spetsialiste on raske leida ja hoida. Ettevõtte eesmärk on täiustada ja hoida headest spetsialistidest koosnevad meeskonnad selleks, et ka edaspidi olla võimeline vastu võtma suuri ja keerukaid projekte. Meeskondade efektiivne tegutsemine on võimalik ainult kompetentsete ja motiveeritud juhtide olemasolul.

Kiirus – Ettevõtte suudab kiiresti reageerida ja lahendada kliendi vajadusi ning probleeme. Samuti on kiire reageerimine ettevõtte sisemiste küsimuste ja probleemide lahendamise puhul. Hinnatakse partnerite kui ka ettevõtte enda kõige kallimat ressursi, milleks on aeg. Tänu piisavalt suurele kogemusele ja võimalustele on ettevõtte võimeline ennetama mitmeid tööga seotud aspekte, mis kokkuvõttes säästavad nii aega kui ka raha. Samuti peab suutma kiiresti reageerida ootamatute probleemide, muudatuste ja raskuste puhul.

Kogemus – Ettevõtte juhtkond omab palju kogemusi ning tunneb tööga seotud spetsiifikat nii juhtimise kui ka teostuse poole pealt. Kõik ettevõtte juhtimisega seotud inimesed on minevikus tihedalt kokku puutunud tööga, mis moodustab B2B Metalworks OÜ pealmise sissetuleku. Tööd tuntakse mõlemast otsast, nii juhtimise kui ka töö enda tegija poole pealt. Selline asjaolu on siia maani toonud kaasa ainult head ja kasulikku tulemust.

3.2 SWOT analüüs

SWOT analüüs

SWOT analüüs on väga tuntud, lihtne ja laialt levinud analüüsi mudel, mille kaudu kaardistatakse organisatsiooni tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud.

Ettevõtte sisemised tugevused:

- Kiire reageerimine kliendi vajadustele;
- Kogenud spetsialistid alal, mis on välja suremas (gaasilõikajad);
- Kompetentsed ja lojaalsed keskastme juhid;
- Kaasaegsed tööriistad ja üldine varustus;
- Konkurentsivõimelised teenuste hinnad;
- Madalad tootmiskulud (termovardad);

- Ligipääs ja kogemus Balti riikide tööturuga;

Ettevõtte sisemised nõrkused:

- Juhtimise strateegia puudumine;
- Ettevõtte tulevikku puudutavate selgete eesmärkide ja sihtide puudumine;
- Mitmed olulised omaniku ja keskastme juhtide väljavaated ettevõtte juhtimise osas ei ühti, mille tõttu kannatab nii ettevõtte efektiivsus kui ka üldine meeskonna vaim;
- Puudulik juriidiline dokumentatsioon välismaal tegutsemiseks;
- Puudulik raamatupidamine;
- Finantsiline arvestussüsteem puudub;
- Motivatsioonipaketi puudumine;
- Kasin motivatsiooni tase töötajate seas;
- Omaniku nõrgad teadmised ja kogemused ettevõtte juhtimise alal;

Ettevõtte välised võimalused:

- Uute spetsialistide juurdekasv (koolitamine);
- Uue ostjagrupi tekkimine seoses horisontaalse laienemisega;

Ettevõtte välised ohud:

- Kogenud konkurentide agressiivne turuletulek;
- Klientide vajaduste ja eelistuste muutumine;
- Läbimüügi vähenemine keskkonna kaitse regulatsioonide muutuste tõttu (termovardad);

Nagu eespool juba mainitud, on autor arvamusel, et käsitletav ettevõtte peab kõige enam tähelepanu pöörama neljale aspektile, milleks on eristumine, laienemise võimalused, inimressursi juhtimine ja positsiooni hoidmine. Need aspektid on ühtlasi nii tähelepanu punktid, eesmärgid kui ka asjaolud, mida tuleb kindlasti täiustada, eelkõige ettevõtte omaniku poolt. Järgnevalt toob autor iga aspekti puhul välja olulised punktid, mida ettevõttes hetkel jälgitakse edukalt, mida tuleks täiustada ning mida tuleks hoopis juurde lisada.

3.3 Ettevõtte eristumine

Lähtudes eristumise ehk diferentseerimise strateegiast, peab ettevõtte pakkuma lisaväärtusi, nagu ettevõtte maine, teeninduse ja toote kvaliteet, kliendisuhed, toote või teenuse funktsionaalsus jm. Eelpool mainitud punktidest on just eristumisega siia maani kõige paremini hakkama saadud.

Tabel 4

Eristumisega seotud tähelepanekud

Hetke olukord	Täiendused/muudatused (autori ettepanekud)
<p>Väga konkurentsivõimeline hind termovarraste, varuosade ja metallkonstruktsioonide puhul.</p>	<p>Toodete hinnad, eriti termovarraste omad, on niivõrd madalad, et tootmine ei too märgatavat kasumit. Samuti pakub autor, et turg lubab toote hinda tõsta vähemalt 15-20% ning seejuures säilitada piisavalt konkurentsivõimeline hind.</p>
<p>Kvalifitseeritud töajõud väga spetsiifilise töö jaoks (gaasilõikajad).</p>	<p>Tuleb rohkem hoida niivõrd spetsiifilise töö spetsialiste, kuna uusi tuleb väga harva juurde ning olemasolevad leiavad alati tööd konkurentide juures. Seda tuleb mõista ning sellega arvestada.</p>
<p>Konkurentsivõimeline hind töajõuga seotud projektide puhul tänu Eesti soodsatele maksutingimustele ning töajõuga seotud regulatsioonidele.</p>	<p>Rohkem investeerida aega ja rahalisi vahendeid erinevate riikide maksusüsteemide ja tööga seotud asjaolude uurimisse. Autor leiab, et antud punkt omab väga kriitilist tähtsust, kuna õigel ajal tegutsemata jätmine võib tuua väga suurt kahju tervele ettevõttele ja tema klientide.</p>

Järgneb

Tabeli 4 järg

Operatiivne reageerimine kliendivajadustele.	Tuleb veel enam minimiseerida võimalikku kvaliteedi langust kiire reageerimise ja probleemi lahendamise puhul. Kui probleemi ei ole võimalik lahendada piisava kvaliteedi taseme säilitamise juures, siis tuleb seda endale tunnistada.
Hea juurdepääs ja kogemus Balti riikide töötajate turul.	Leida rohkem kanaleid, mille kaudu jõuaks töökuulutuse info uute potentsiaalsete töötajate kätte.
Kogemus tegutseda erinevates riikides vastavalt sihtriigi regulatsioonidele töötajate osas.	Täpset viisi, kuidas tegutseda igas riigis maksustamise, registreerimise jm osas peab ettevõtte ennast ilmtingimata täiustama.

Allikas: autori koostatud.

Lisaks peab autor vajalikuks ettevõtte jaoks maine loomist. Hetkel on ettevõtte maine segane ja arusaamatu nii klientide, töötajate kui ka potentsiaalsete uute töötajate jaoks. Nii kliendid kui ka töötajad peavad nägema ja tundma, et ettevõtte pürgib püstitatud eesmärkide poole kasutades teatud süsteemi või skeemi. Olukorra parandamiseks tulebki strateegilise juhtimise plaani abil teha omanikule selgeks, millele tuleb ettevõttes rohkem tähelepanu pöörata, mida muuta ning mida hoopis lisada.

3.4 Ettevõtte tegevuse laienemise võimalused

Ettevõtte laienemise jaoks on siia maani kasutatud otsese ekspordi strateegiat, mis sobib ettevõtte tegevusega kõige loomulikumal moel. Eelkõige annab sellest märku asjaolu, et ettevõtte tegeleb toodete ja teenuste edendamisega ja turundusega ise. Samuti on suhteliselt lihtne ära määratleda sihtrühmad ja uued potentsiaalsed kliendid ilma, et peaks kasutama kohalike spetsialistide abi. Seega hoitakse kokku vahendeid uute spetsialistide palkamise ja teenuste sisse ostmise arvelt ning suurendatakse saadavat tulu. Peale tulu suurendamise peab autor oluliseks rahvusvahelise turunduse ja üldise tegevuse rikkaliku kogemust. Samuti on osutatavate teenuste ja toodete kohta tekkiv tagasiside kiirem ja kvaliteetsem tänu vahelülide puudumisele.

Kaudse ekspordiga ettevõtte põhimõtteliselt üldse ei tegele, kuna antud strateegia puhul on tavaliselt väiksem kasum, olematu turukontroll, otsekontakti puudumine tarbijatega ja sõltumine ekspordi ettevõtetest või agendist. Autor leiab, et ettevõtte B2B Metalworks OÜ tegevus on

niivõrd spetsiifiline ja omaniku ootused nõnda ebastandardised, et on raske leida kaudse ekspordi viis, mis oleks piisavalt efektiivne. Äärmisel juhul saaks strateegiat rakendada termovarraste müümisel, mida on ka mõnel üksikul juhul tehtud, kuid rahuldav võimalus leida ja hallata kliente iseseisvalt ning vahendustasu või teenuse tasu maksmata jätmine on siia maani hoidnud omanikku strateegia rakendamisest.

Samuti ei sobi frantsiisimine ega litsentsimine, mis tuleneb eelkõige ettevõtte suuruselt ning tegevuse spetsiifikast. Autor leiab, et neid kahte strateegiat ei saa kuidagi lõputões käsitletud ettevõttega siduda.

Tabel 5

Ettevõtte laienemisega seotud tähelepanekud

Hetke olukord	Täiendused/muudatused (autori ettepanekud)
Ettevõtte tegutseb mitmes Skandinaavia ja Euroopa riigis (tööjõud).	Tuleb panna suuremat rõhku erinevate riikide maksusüsteemi ja üldise töökorra tundma õppimisele.
Tänu sellele, et mõlemad juhid on hõivatud mahukate projektidega Rootsis, tegeleb omanik ise turunduse ja uute klientide leidmisega. Samas tihti eeldab omanik, et juhid peaksid vahel samuti ettevõtte edendamise tegelema.	Ettevõtte omanik peab palkama uue töötaja, kelle ülesanneteks on ettevõtte uurundamine ja uute klientide leidmine. Samuti võib uus töötaja tegeleda ettevõtte jooksvate asjadega. Sellisel juhul ei pea Rootsis tööga hõivatud juhid täitma omaniku poolt antud lisaülesandeid. Praegusel hetkel tekitab selline olukord pigem pingeid, kui kasu ettevõtte jaoks.

Allikas: autori koostatud.

Autor arvab, et teoreetiliselt võib tulevikus ettevõtte jõuda nii kaugemale, et mõelda ühissettevõtte rajamisele mõne välisriigi ettevõttega. Sellisel juhul saab jagada turunduse, üldise edendamise ja maksustamisega seotud kulusid. Samuti paraneb mõlema ettevõtte ja ühisprojekti efektiivsus, kui jagatakse omavahel oskusteavet ja „*know how*“d. Selline ettevõtmine tooks kindlasti kaasa suuremat rahvusvahelise tegevuse kogemust nii ettevõtte omanikule kui ka juhtidele.

Üldiselt on autor arvamusel, et ettevõtte omanik ei pööra piisavalt tähelepanu olemasolevatele klientidele, vaid kulutab energiat ja ressursse uute klientide leidmisele. Samas eeldab omanik, et uusi juhte pole vaja ettevõttesse palgata ning saab praeguse seisuga hakkama. Vaatamata sellele, et mõlemad ettevõttes töötavad juhid on hõivatud oma projektidega kuni kaksteist tundi päevas, annab omanik neile veel lisatööd ettevõtte jooksvate ülesannete täitmise näol. Selline lähenemine ja suhtumine kahjustab ettevõtte sisekliimat ja tekitab vaid pingeid. Ettevõtte omanik peab laskma juhtidel keskenduda oma tööle ja projekti edukale lõpule viimisele. Samas nad täidavad autori arvates kaks väga olulist ülesannet, milleks on horisontaalne laienemine ja positsiooni hoidmine. Horisontaalse laienemise all on mõeldud lisatöö saamine olemasoleva kliendi või projekti juures. Positsiooni hoidmise all on mõeldud oma maine ja koha kinnitamine kliendi juures tänud edukale ja efektiivsele tööle.

3.5 Inimressursi juhtimine

Autor on arvamusel, et inimressursi juhtimine on ettevõtte B2B Metalworks OÜ puhul kõige nõrgim lüli, mis tekitab hulgaliselt probleeme praegusel hetkel ning võib muutuda saatuslikuks ettevõtte jaoks pikemas perspektiivis.

Lõputöö autor leiab, et ettevõtte omanik peab tõsiselt mõtlema järgmiste inimressursi juhtimisega seotud punktide üle:

- Tuleb mõista, et tööjõud on ettevõtte pealmine sissetuleku allikas. Töötajaid ei tohi samastada lihtsalt tööriistaga, vaid suhtuma neisse, kui inimestesse, kelle abil ettevõtte teenib kasumit. Personali ei ole võimalik lõpmatuseni vahetada, kui ettevõtte tegeleb niivõrd spetsiifilisel alal. Tuleb leida tasakaalu punkt, kus mõlemad pooled tunnevad, et saavad maksimaalset kasumit üksteisest. Üks pool, ehk tööandja, ei tohi alati domineerida.
- Ettevõtte omanik ei tohi personaliga seotud otsuste langetamisel lähtuda enda isiklikust seisukohast. Näiteks otsus, kas meeskond saab töötada õises vahetuses, peaks olema arutatud meeskonna liikmetega. Sellisel juhul võetakse vastu ühine otsus ning meeskond tunneb, et temaga arvestatakse. Hetkel lähtub omanik „kui ei meeldi, mine mujale“ seisukohast, mis on autori arvamusel igati ebakasulik ettevõtte jaoks. Positiivset tulemust polegi, vaid on kaks võimalust. Kas töötaja surub maha asjaolu, et tema arvamus ei loe ning töötab või lahkub töölt. Esimese variandi puhul on ilmselge, et motivatsioon ja

efektiivsus langevad. Esimeses punktis sai juba mainitud, et lõputult niivõrd spetsiifilisi spetsialiste pole kusagilt võtta.

- Ettevõtte võtmetöötajaid tuleb hoolikamalt valida ja juhtida. Ei ole mõistlik võtta tööle raamatupidajat, kes ei valda riigikeelt ning omab baastadmisi arvuti kasutamises. Ettevõtte tegevus välisriikides ning kokkupuude erinevate maksusüsteemide ning tegutsemise regulatsioonidega on autori meelest piisavalt hea põhjus, et suhtuda tõsisemalt raamatupidamisse. Ettevõtte omanik on teinud vale otsuse võttes tööle ebakompetentse raamatupidaja, tekitades seejuures rohkem tööd nii endale kui ka mõlemale juhile. Ideaalis peab sellisel töötajal olema töötamise kogemus rahvusvahelises ning tööjõurendiga tegelevas ettevõttes.
- Hetkel puudub ettevõttel põhimõtteliselt igasugune motivatsioonipakett. Jõulu- ega projektilõpu preemiat ei maksta. Samuti ei ole tavaks korralda ettevõtte siseseid vabaaja üritusi. Omanik ei tunne huvi meeskonna liikmetega kontakti loomise vastu ning suhted on üldiselt külmad ja hoitakse distantsti. Meeskonna vaimu loomise ja hoidmisega tegelevad kaks juhti, kes teevad seda oma hakatusel. Autor on arvamusel, et ilma piisavalt motiveeritud meeskondadeta ei ole ettevõtte jätkusuutlik. Palju efektiivsem ja mugavam on töötada, kui töötajatel on ka muid põhjusi peale töötasu, et jätkata koostööd antud ettevõttega. Autor leiab, et selline lähenemine on kasulik nii lühikeses kui ka pikemas perspektiivis. Samuti aitab motivatsiooni taseme tõstmine tuua välja töötajate parimad omadused ning maksimaalne efektiivsus. Omanik peab arvestama asjaoluga, et tegemist ei ole lihttöölistega, keda on tööturul piisavalt saada, vaid spetsialistidega, kes lõpuks valivad ise, kelle heaks töötada. Ettevõttes peab tekkima premeerimise programm ja isiklikum suhtumine töötajatega. Näiteks leiab autor, et ettevõtte omanik võiks töötajale tema sünnipäeva puhul mingil moel tähelepanu osutada, mida siia maani ei tehta.
- Ettevõtte omanik peab mõistma, et ülesannete jagamise tulemuseks ei tohi olla juhtide ülekoormamine ja nende igapäeva töö häirimine. Ettevõttes peab olema paigas, kes vastutab erinevate tegevuste ja protsesside eest. Ülesannete jagamisel tuleb ära määrata sisu, sooritajad ja tähtaeg. Hetkel on ülesannete jagamine kaootiline ning pidada järge seisukorra või tulemus üle raske. Autor on arvamusel, et ettevõtte peab palkama uue töötaja, kelle ülesandeks on ettevõtte jooksvate asjadega tegelemine ning juhi assisteerimine.

- Hetkel puudub staažil põhinev palgasüsteem ehk töötaja, kes töötab juba üle kahe aasta saab sama suurt töötasu, kui kaks kuud töötanud töötaja. Autor leiab, et ettevõttes peab olema süsteem, mille alusel reguleeritakse töötajate töötasu. Teine võimalus on pakkuda uutele töötajatele väiksemat töötasu. Palgaredeli ja edutamise rakendamine tõstab nii töötajate motivatsiooni kui ka tulemuslikkust.

Inimressursi juhtimise koha pealt võib kokkuvõttes öelda, et juhul, kui ettevõtte omanik ei muuda enda suhtumist töötajate ning nende juhtimisega tegelevate juhtide suhtes, siis võib ettevõtte sattuda suurtesse raskustesse. Töötajate asendamine ja uute töötajate koolitamine ning meeskondadega sobitamine on väga kulukas. Sellist tegevust tuleb praktiseerida tõesti äärmisel juhul. Olukorra stabiliseerimiseks tuleb pöörata suuremat tähelepanu uute töötajate valikul. Tuleb valida parimad spetsialistid, kuid seejuures peab ettevõttel olema võimalus ja tahtmine pakkuda neile vastutasuks midagi enam, kui vaid töötasu. B2B Metalworks OÜ ei ole ainuke Eesti ettevõtte, kes tegeleb metallitöödega, demonteerimis- ja lammutustöödega. Pigem on olukord vastupidine – juba 2011 aastal töötas välisriigis üle 22 000 Eesti residentide.⁽¹¹⁾ Autor on kindel, et tegelik arv on oluliselt suurem. Seega peab ettevõtte tõsiselt pingutama, et luua hea maine, mis meelitab ligi eelkõige kvaliteetset tööjõudu ning seejärel kliente. Autor võib oma kogemusest öelda, et tänu Eesti riigi väiksusele, liigub ettevõtte mainet puudutav info väga edukalt ja kiiresti potentsiaalsete uute töötajate vahel. Pingutades rohkem ettevõtte hea sisekliima loomise kallal täitub ka teine eesmärk, milleks on ettevõtte tuurundamine tööjõu turul. Eduka personalijuhtimise abil võidakse märkimisväärselt mõjutada ettevõtte finantstulemust ning turuväärtust.

3.6 Positsiooni hoidmine

Neljanda olulise punktina käsitleb autor ettevõtte B2B Metalworks OÜ positsiooni hoidmist. Ettevõtte omanik peab endale selgeks tegema, kui palju on ettevõtte võimeline tootma praeguse võimsuse juures. Autor mõtleb siinkohal mitte ainult toodangut, vaid ka klientide ning nende vajaduste rahuldamiseks vajalikku töötajate arvu suurust. Läbi mõtlemata ja planeerimata laienemine toob üldjuhul kaasa kvaliteedi languse ning ettevõtte tugevused ei kerki nii hästi esile, kannatab ka konkurentsi eelis. Autor on arvamusel, et ettevõtte on jõudnud tasemeni, kus olemasolevate jõududega tuleb keskenduda positsiooni hoidmisele. Kui ettevõtte omanik on arvamusel, et tuleb siiski otsida uusi kliente ning palgata rohkem oskustöölisi, siis peab selleks olema kindel plaan, mis näeb ette ka uue juhi palkamist, kes saab uute klientide, projektide ja töötajatega tegeleda. Autor peab märkima, et arvamus puudutab tööjõuga seotud laienemist.

Termovardaid ja varuosi on ettevõtte võimeline edukalt ka rohkem tootma ning müüma praeguse võimsuse juures.

Keskendudes olemasolevatele klientidele ehk positsiooni hoidmisele tuleb:

- Tulenevalt sellest, et B2B Metalworks OÜ tegutseb erinevates riikides, tuleb pöörata suurt tähelepanu erinevate rahvuste eripäradele. Luua võimalikult hea side kliendiga;
- Sarnaselt esimese punktiga, peab lähenema väga personaalselt igale klienti esindavale isikule. Tuleb kaitsta nii enda kui ka kliendi huve, ideaalis töötama, kui üks meeskond;
- Alati tuleb mõelda tuleviku peale. Töötades hetkel käimas oleva projekti kallal, peab kindlustama sama kliendi juures järgmist projekti. Kui see punkt on kindlustatud ja aega ning ressursse on üle, siis võib mõelda laienemise peale mujale;
- Tuleb täiustada nii ennast kui ka töötajaid vastavalt turu situatsioonile ja kliendi vajadustele. Vajalik dokumentatsioon, sertifikaadid, load, turvanõuded jne peavad olema prioriteediks;
- Siduda ennast kliendiga pakkudes kõiki võimalikke koostöö võimalusi. Antud juhul töötajad, termovardad, varuosad ja metallkonstruktsioonid. Samas kõik neli punkti peavad vastama samadele kvaliteedi nõuetele;
- Dokumentatsiooniga seotud asjaolud nagu ettevõtte registreerimine, töötajate registreerimine, maksudega seotud regulatsioonid jne peavad olema korras. Klient peab olema kindel, et ka tema seisukord on kindlustatud. Juhul, kui dokumendid pole korras, siis on kehv olukord mitte ainult ettevõttel, kes pakub teenust, vaid ka ettevõttel, kes teenust sisse ostab;
- Tehes koostööd Skandinaavia klientidega peab arvestama, et tegemist on väga rahulike inimestega. Tehinguid sõlmitakse pikema aja jooksul ning üldine äriajamise stiil on rahulik. Samuti hindavad nad eelkõige kvaliteeti, mitte odavamalt hinda. Kahest olulisest asjaolust lähtudes tuleb ka ettevõtte esindajal vastavalt käituda;
- Eespool käsitletud inimressursi juhtimine on otse seotud positsiooni hoidmisega. Klient hindab seda, kui meeskond on motiveeritud, töökas ja maksimaalselt efektiivne. Klient peab nägema, et tegemist on meeskonnaga. Mida vähem toimub personali seas vahetusi/muudatusi, seda rahulikumalt ja kindlamalt tunneb ennast klient;

Autor hindab riski kaotada olemasolev klient tänu sellele, et keskendutakse liiga suurel määral uute klientide leidmisele, palju suuremaks, kui riski, et uus klient jääb leidmata. Ettevõtte ressursid tuleb jaotada nii, et olemasolevad kliendid on maksimaalselt rahuldatud ning alles siis

tuleb otsida uusi kasumi teenimise allikaid. See tähendab seda, et töötajate arv, keda peab juhtima on iga juhi jaoks optimaalne ning jõukohane. Sellisel juhul on tegevus efektiivne ning kvaliteedi tase kõrge. Kui ettevõtte omanik seab eesmärgiks laienemist, siis peab ilmtingimata palkama uue töötaja, kes laienemise käigus tekkiva lisatöö ning vastutuse enda peale võtab.

Lõpetuseks peab autor oluliseks asjaolu, et hetkel puudub ettevõttes pea igasugune tegevuse kontrollsüsteem ning kuluarvestus. Raamatupidaja palkamisega on küll olukord paranenud, nagu on ettevõtte kirjelduses mainitud, kuid olukorda saab kõvasti paremaks muuta. Ettevõtte dokumentatsioonis peab olema võimalik näha kulusid projektide lõikes selleks, et hiljem neid analüüsida. Samuti peab iga projekti ja tegevusaasta lõikes tegema kokkuvõtte, kus kogutakse informatsiooni juhtide käest selleks, et seda hiljem analüüsida. Informatsioon, andmed ja analüüsi tulemused peavad olema saadaval kirjalikul viisil ning olema abiks strateegilise plaani regulaarsel täiendamisel.

KOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli luua ettevõtte B2B Metalworks OÜ jaoks kava strateegilise juhtimise tõhustamiseks. Samuti oli eesmärgiks aidata ettevõtte omanikul efektiivsemalt fookuseerida tulemuslikule juhtimisele.

Töös tehtud teoreetilise materjali sünteesi tulemusena käsitletakse strateegilist juhtimist kui protsessi, mis sisaldab endas visiooni kirjeldust, eesmärkide seadmist, strateegia formuleerimist, strateegilise plaani rakendamist ja strateegia tulemuslikkuse hindamist, mille tulemusena suurendatakse ettevõtte väärtust.

Strateegilises juhtimises kasutatavate juhtimismudelitena käsitletakse mudeleid, mis on loodud selleks, et kaasa aidata juhtimisprotsessi elluviimisele ja toetada otsuste tegemist strateegilise juhtimise protsessi erinevates etappides. Töö pakub eelkõige ettevõtte omanikule ülevaate strateegilise juhtimise ja juhtimismudelite kasutamise ulatusest, probleemidest, võimalustest ja kasuteguritest väikeettevõtte juhtimisel.

Lõputöö teoreetilises osas kirjeldas autor strateegilise juhtimise olemust ja vajadust, strateegilise juhtimise protsessi erinevate etappide olulisust ettevõtte terviklikul juhtimisel. Strateegilise juhtimise etappidena käsitleti esiteks positsioneerimist, millele järgneb strateegia formuleerimine, rakendamine ning protsessi lõpuks – strateegia tulemuslikkuse analüüs. Samuti kirjeldab autor erinevaid juhtimismudeleid, nende olemust, sobivust ettevõtte strateegilise juhtimise protsessi etappidesse ning mõju ettevõtte eri valdkondade tulemuslikkusele.

Teoreetilises osas kirjeldas autor lõputöös käsitletud ettevõtte B2B Metalworks OÜ olemust ja struktuuri. Tegemist on spetsiifilisel alal töötava ettevõttega, mis ei ole piirdunud vaid ühe tegevusalaga. Ettevõtte pealmiseks sissetuleku allikaks on tööjõud, mis koosneb erinevatest spetsiifiliste alade spetsialistidest. Samuti tegeleb ettevõtte termovarraste ja metallkonstruktsioonide tootmisega ning varuosade vahendamisega.

Lõputöös on põhjalikult kirjeldanud probleemi, mis oli määravaks käesoleva diplomitöö teema valikul. Autor on arvamisel, et ettevõtte ei ole pikas perspektiivis jätkusuutlik, kui ettevõtte omanik ei pea oluliseks strateegilist plaani koostada ning seejärel vastavalt tegevust jätkata. Samuti on probleemiks asjaolu, et ettevõtte omanikul eksisteerivad ebakindlad plaanid, mis

hõlmavad suuremat laienemist ja kasumi suurendamist, kuid puudub igasugune strateegia, kuidas plaanid ellu viia. Selline lähenemine häirib ettevõtte sisekliimat eelkõige juhtiva personali kui ka tavatöötajate seas. Autor on arvamusel, et ettevõtte efektiivsust on võimalik olulisel määral tõsta, kui parandada lõputöös kirjeldatud probleemseid kohti.

Teoreetilises osas kirjeldas autor erinevaid strateegilise juhtimise mudeleid, mis on seotud ettevõtte laienemise, positsiooni hoidmisega, eristumisega ning inimressursi juhtimisega. Autor leiab, et just need neli asjaolu on kõige olulisemad lõputöös kirjeldatud ettevõtte eduka tegevuse jaoks.

Töö empiirilises osas kasutas autor kvalitatiivset uurimise metoodikat ning koostas ettevõtte B2B Metalworks OÜ jaoks strateegilise plaani koos erinevate tähelepanekute ja soovitusetega. Plaan käsitleb nelja autori arvamusel olulist punkti, milleks on inimressursi juhtimine, ettevõtte laienemise võimalused, positsiooni hoidmine ja eristumine konkurentidest. Lisaks on sisaldab plaan ettevõtte visiooni, missiooni, väärtusi ja SWOT analüüsi. Plaani eesmärk on äratada ettevõtte omaniku tähelepanu erinevatele asjaoludele, mis autori meelest peavad muutuma või paranema. Lõputöö käigus valminud plaan ja soovitusete nimekiri on esimene taoline dokument, mis on ettevõtte B2B Metalworks OÜ jaoks tehtud.

Kuna tegemist on esimese omalaadse uuringu ja kirjeldusega ettevõtte B2B Metalworks OÜ tarbeks, peab autor väga oluliseks plaani regulaarselt täiendada ning sellest kinni pidada. Tulemuseks loob ettevõtte enda jaoks väärtusliku tegevuskava, mis tõstab ettevõtte väärtust, parandab sisekliimat ja üldist efektiivsust.

Lähtuvalt lõputöö eesmärgist olid püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- Selgitada välja strateegilise juhtimise olemus ja vajadus ettevõttes B2B Metalworks OÜ;
- Selgitada välja juhtimismudelid, mis oma kasutusulatuselt, tulemuslikkuselt ja ressursimahult sobiksid ettevõttele B2B Metalworks OÜ;
- Töötada välja ettepanekud ettevõttele B2B Metalworks OÜ sobivate ja tõhusate strateegilise juhtimise viiside ning juhtimismudelite kohta;

Lõputöös kirjeldatud teoreetiline materjal ning koostatud strateegilise juhtimise kava koos autori soovitusete ja tähelepanekute täidab töö eesmärgid.

VIIDATUD ALLIKAD

- 1) Aasmaa, A., Antoniak, M., Aulik, S.(1998) Ekspordi Käsiraamt. Eesti Kaubandus-Tööstuskoda, Tallinn.
- 2) Alas, R.(2005) Strateegiline juhtimine, Tallinn, Külim.
- 3) Blanchard, K., Carlos, J., Randolph, A. (2001) Three Keys to Empowerment. Berrett-Koehler, San Francisco.
- 4) Collins, D. G., Wood, G. (2009) Human Resource Management: A Critical Approach, 1-16, Routledge, London.
- 5) Foley, J.(1999) The Global Entrepreneur: Taking Your Business International Age. Dearborn.
- 6) Jemison, D.B. (1981) The Contributions of Administrative Behavior to Strategic Management. Academy of Management Review, 6(4), 633–642.
- 7) Johnson, P. (2009) Human Recourse Management in Changing Organizational Contexts. Human Recourse Management. A Critical Approach, 19-37, Routledge, London.
- 8) Laherand, M-L. (2008) Andmete analüüs kvalitatiivsetes uuringutes. Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn, OÜ Infotrükk.
- 9) Leimann, J.(2003) Strateegiline juhtimine, Tallinn, Külim.
- 10) Pettai, Ü., Lelumees, E. (2012) Eesti Tööjõu-uuring. Metoodika, Eesti Statistikaamet, <http://www.stat.ee/dokumendid/65481>, 1.mai,2014.
- 11) Pitt, M., Koufopoulos, D. (2012) Essentials of Strategic Management, SAGE Publications Ltd, London.
- 12) Porter, M. (2008) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.
- 13) Robbins, S.P., DeCenzo D.A.(2008) Fundamentals of Management Essential Concepts and Applications, Pearson Education, USA.
- 14) Rumlet, P.R.(2013) Hea Strateegia/Halb Strateegia Nende erinevusest ja sellest, miks see tähtis on, Äripäev
- 15) Schendel, D., Cool, K. (1998) Development of the strategic management field: Some accomplishments and challenges. Strategic Management Frontiers, Edited by Grant, J. H., JAI Press, pp.17-31. Viidatud Nag, R., Hambrick, D. C.(2007) Chen, M-J. What Is

- Strategic Management, Really? Inductive Derivation Of A Consensus Definition Of The Field. – Strategic Management Journal, Vol. 28, 935-955 vahendusel.
- 16) Schendel, D., Hofer, C. W.(1979) Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning. Little Brown: Boston, MA, Viidatud Nag, R., Hambrick, D. C., Chen, M-J.(2007), What Is Strategic Management, Really? Inductive Derivation Of A Consensus Definition Of The Field. – Strategic Management Journal, Vol. 28, 935-955 vahendusel.
 - 17) Sherman, A. J. (2004) Franchising & Licensing: Two Powerful Ways to Grow Your Business in Any Economy, AMACOM.
 - 18) Teece, D. J. (1990) Contributions and impediments of economic analysis to the study of strategic management. Perspectives of Strategic Management. Edited by Fredrickson, J. F., New York: Harper Business, 39-80. Viidatud Nag, R., Hambrick, D. C., Chen, M-J. (2007) What Is Strategic Management, Really? Inductive Derivation Of A Consensus Definition Of The Field. – Strategic Managment Journal, Vol. 28, 935-955 vahendusel.
 - 19) Thompson, J. ja Martin, F. (2005) Startegic Management Awareness and Change, Singapore, Seng Lee Press.
 - 20) Turner, K. (1999) The Wal-Mart Experience, Presentation to a Retail Solutions International Conference.
 - 21) Van Cauwenbergh, A., Cool, K.(1982) Strategic Management in a New Framework – Strategic Management Journal, Vol.3, 245-264.

SUMMARY

CREATING A STRATEGIC MANAGEMENT SCHEME BASED ON B2B METALWORKS OÜ

Jevgeni Astafjev

Given thesis is written in Estonian. The content of this thesis is with the title page, content page and summary is 50 pages and the number of words is 12062. This thesis includes 5 tables and 4 drawings. The list of works consulted contains 21 sources.

Thesis is based on strategic management in a small company where the author has been working for over three years. Two main problems analyzed in this work are inefficient management in the company and authors statement that the company will not last long if management issues are not taken care of. Because B2B Metalworks OÜ is a small company there are only three people who have major influence on the companies management. All major decisions are made by the owner of the company. Owners lack of management experience and wrong understanding of being a leader of a company based on human resource are playing against the companies interests and effectiveness.

This thesis gives an overview of strategic management in general . Why is it needed and where. Work describes the strategic management process, importance of a companies vision, mission, goal setting, strategy forming, strategy using and analyzing outcome of a strategy to increase the companies value. Different management strategies are being introduced in the first part of this thesis. Author gives a detailed overview of the company on which this thesis is based on. Companies history, structure and business description give a good overview and can be related to the cause of the problems handled in this thesis. A separate part is dedicated to give an overview of the problem which became the reason why the author chose to write this thesis. Big plans for the future with out any specific action plan are causing problems at the moment between the managing staff and will cause even bigger problems for the whole company in the future. Outcome can be most devastating for the company if no action will be take by the owner.

Second chapter describes different strategies about expanding business abroad and human resource management. Author chose to focus on these two aspects because B2B Metalworks OÜ can associate mostly with export and work force. This chapter is focused on four main points, which are human resource management, company expanding, differencing and position holding. Authors opinion is that these four aspects are essential for success and efficiency of B2B Metalworks OÜ.

Third chapter contains a strategic management scheme for B2B Metalworks OÜ. In addition author gave several suggestions and opinions on more efficient management of discussed company. Companies mission, vision, values and SWOT analysis are also part of the scheme. Purpose of this scheme is to guide the owners attention to certain aspects, which in authors opinion, need to be changed or get better. Again the points are surrounding four main aspects which are most important for successful running of B2B Metalworks OÜ – human resource management, expanding, position holding and differencing. Authors ideas and suggestions are based on these aspects.

Strategic scheme on which this thesis is based on is first and only of such kind. Author suggests that the best result will be achieved by regular fulfillment and serious track keeping of this document. Result will be a valuable management plan, which raises the value, repairs the inner climate and effectiveness of the company.

Based on goals of this thesis following research task were set:

- Identify the nature and need of strategic management in B2B Metalworks OÜ;
- Identify strategic management models, which suit B2B Metalworks OÜ better judging by usage, productivity and amount of resources;
- Develop suggestions regarding fitting and effective strategic management ways and management models for B2B Metalworks OÜ;

Theoretical material which is described in this thesis and composed strategic management scheme, along with authors suggestions, fulfill the tasks for this thesis.