

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOLI TALLINNA KOLLEDŽ

Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus

Roland Ojala

**STRATEEGILISE JUHTIMISE MEETODITE JUURUTAMINE VÄIKE-
ETTEVÖTTES SOLID OÜ NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Kristo Krumm, MBA

Tallinn 2014

SISUKORD

SISSEJUHATUS	3
1. STRATEEGILISE JUHTIMISE OLEMUS JA MEETODI VALIK	5
1.1. Strateegilise juhtimise olemus	5
1.2. Strateegilise juhtimise protsess	8
1.3. Strateegiate kujundamise aluseks oleva meetodi kirjeldus	10
1.4. Loodud strateegiate sobivuse hindamise kriteeriumid	14
1.4.1. „Hea strateegia“ üldine ülesehitus	19
2. SOLID OÜ KESKKONNA ANALÜÜS	21
2.1. Ettevõtte lühikirjeldus	21
2.2. Ettevõtte hetkeolukorra analüüs	21
2.3. Väliskeskkonna analüüs	23
2.4. Ettevõtte sisekeskkonna analüüs	34
3. STRATEEGIATE FORMULEERIMINE	38
3.1. Solid OÜ organisatsioonitasandi strateegia formuleerimine	38
3.1.1. Strateegiate ellurakendamine organisatsioonis	49
3.2. Äriüksustele strateegiate loomine	58
3.3. Töö tulemus ja ettepanekud	61
KOKKUVÕTE	65
VIIDATUD ALLIKAD	67
SUMMARY	69

SISSEJUHATUS

Käesoleva töö autor on tegelenud aktiivselt ettevõtluse ning väikeettevõtte juhtimisega viis aastat. Algselt lähtus töö autor ettevõtte juhtimisel ja igapäevase tegevuse kordineerimisel vaid „talupoja tarkusest“, kuid elu on näidanud, et tänapäevane majanduskeskkond, nii makro- kui ka mikrotasandil, on liialt keeruline laiendamaks äri edukalt ja tasakaalukalt ning tagada firma edu ka kümne ja enama aasta pärast peale asutamist. Kindlasti ei ole autori hinnangul mõistlik eeldada, et ilma äriliste ja juhtimisalaste teadmisteta saaks erinevaid võimalusi maksimaalselt ära kasutada ning tagada äri optimaalne toimimine.

Õppides koolis rahvusvahelise ärijuhtimise teoreetilisi ja praktilisi külgi, leidis käesoleva töö autor, et edukas äri toimimine muutlikus keskkonnas vajab korralikku vundamenti, millele rajada kogu ühingu tegevus. Kuigi juhtimismudeleid on erinevaid, nagu on ka palju erinevaid võimalusi nende rakendamiseks, on töö autor seisukohal, et antud ettevõtte näitel oleks mõistlik rakendada strateegilise juhtimise konseptsiooni. See annab laialdased võimalused ettevõtte sisekeskkonna ning ettevõtet puudutava välikeskkonna uurimiseks, analüüsimiseks, kvaliteetsete järelduste tegemiseks ning loogilise protsessi käigus parima võimaluse määratlemiseks ja rakendamiseks kogu organisatsioonis tervikuna.

Lõputöö eesmärgiks on rakendada strateegilise juhtimise võtteid ettevõtte kasvu ja arengu tagamiseks Solid OÜ näitel. Töö sisuks on avardada lugeja teadmisi uuematest strateegia loomise viisidest, mis on leidnud lisaks teoreetilisele käsitlusele oma koha ka praktikas ning mille rakendamine on loonud firmadele püsiva konkurentsieelise läbi eristumise. Autori soov on näidata käesoleva tööga, et strateegiate loomine ei pea olema ilmtingimata nii mahukas ja keeruline kui klassikaline käsitus seda ette näeb ning ka teistel väikeettevõtetel on võimalik Solid OÜ näitel kujunda strateegiad, mis eristavad neid konkurentidest.

Lõputöö meetodiks on kvalitatiivne analüüs, mille puhul arvandmeid ei analüüsita ning töö rajaneb toimivate protsesside sisu analüüsimisel.

Diplomitöö sisu koosneb kolmest erinevast osast, mis loovad lugejale koos läbi teoreetilisema käsitluse ning teooriate rakendamise praktikasse tervikliku pildi. Esimene peatükk räägib töö aluseks oleva süsteemi teoreetilisest poolest, teises peatükis analüüsib autor ettevõtte sise- ja väliskeskkonda ning kolmandas osas kujundab vajalikud strateegiad ning rakendab need organisatsiooni igapäeva tegevusse.

Uurimustöö rajaneb põhiliselt kahel allikal, milledest kõige olulisem on A. G. Lafley ja R. L. Martin'i poolt 2013 aastal kirjutatud raamat nimega „Playing to Win“, mis rajaneb M. Porter'i käsitlusele, mida on vorminud R.L. Martin'i poolt tehtud konsultandi- ja õppejõu töö alates 1980. aastast. Lisaks nimetatud allikale on palju ideid võetud P. R. Rumelt'i 2011 aastal kirjutatud teosest „Good Strategy/Bad Strategy“. Kokku on lõputöö kirjutamisel kasutatud 22 allikat.

1. STRATEEGILISE JUHTIMISE OLEMUS JA MEETODI VALIK

1.1. Strateegilise juhtimise olemus

Et paremini mõista strateegilist juhtimist, on vaja lahutada strateegia ning juhtimine kaheks erinevaks komponendiks. Juhtimine strateegilise juhtimise mõistes ei erine tavapärasest juhtimisest. Leimann kirjeldab olukorda tabavalt, kirjutades, „Strateegiline juhtimine on ka juhtimine, kuid igasugune juhtimine ei ole veel strateegiline juhtimine“ (2003:18). Juhtimist on võimalik defineerida erinevalt, kuid definitsioon, mis autori arvamusele antud töö raamidesse kõige paremini sobib, on järgmine: „Juhtimine on protsess, mis võimaldab saavutada organisatsiooni eesmärgi oma ressursside planeerimise, organiseerimise ja kontrollimise kaudu“ (Alas 2008:10). Juhtimise protsess koosneb planeerimisest, organiseerimisest, eestvedamisest ja kontrollimisest ning antud protsess on pidevalt korduv.

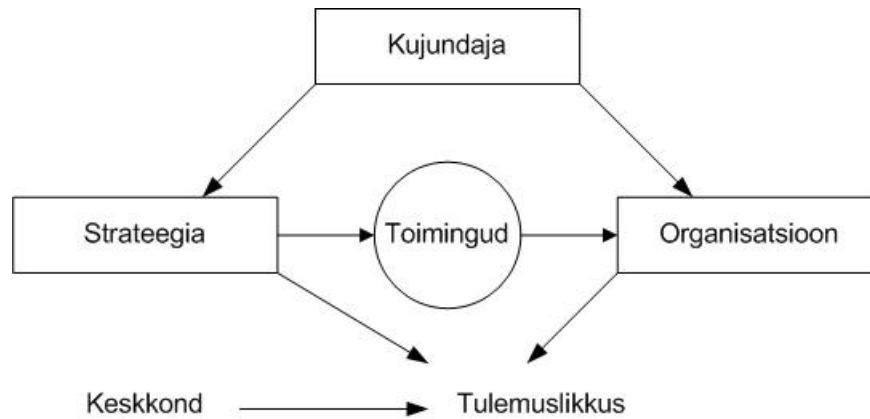
Strateegilist juhtimist saab vaadelda ka sellise nurga alt, et mida mitte teha. Michael E. Porter on vastanud küsimusele mis on strateegia, selliselt et see on ettevõtte positsioneerimine viisil, mis võimaldab ettevõttel saavutada püsiva konkurentsieelise. Püsiva konkurentsieelise saavutamiseks on vaja välja selgitada, mis on firmas erinevat võrreldes konkurentidega. See tähendab, et tuleb tegeleda teiste tegevustega, või teha samu asju teisiti, kui konkurendid seda teevad. See tähendab, et tuleb otsustada, mis firma ei ole, sest ei ole võimalik olla erinev konkurentidest, kui püüda olla kõik kõigi jaoks. (Porter 1996)

Nagu tavaline juhtimine ja strateegiline juhtimine on omavahel otseselt seotud, erinedes vaid perspektiivi poolest, on ka strateegiate kujundamine ja nende positsioneerimine seotud ettevõtte tegevusega laiemalt. Tänapäeva tihedas konkurentsisis on väga oluline operatiivne efektiivsus, st oluline on teha rohkem asju kui konkurendid, samas kulutades vähem sisendeid selle teostamiseks. Operatiivse efektiivsuse kasvatamisega ei ole kahjuks võimalik luua aga püsivat

konkurentsieelist, sest tootmis- ja juhtimistehnikad ning tehnoloogiad on kergelt kopeeritavad ning seetõttu aitavad tekitada absoluutset efektiivsust, st. üldist hindade langust produktiivsuse tõusu tõttu, kuid mitte suhtelist efektiivsuse eelist – ükski firma ei suuda konkurentidest olla püsivalt efektiivsem. Seetõttu, olenemata sellest, et operatiivne efektiivsus on firmades oluline, nagu üldinegi juhtimine, ei anna see **püsivat** konkurentsieelist, seega strateegiline juhtimine ja strateegiline eristumine on tänapäeva kiirelt muutuvast majandusest äärmise olulisusega, et tagada firma pikaajalisus. (Porter 1996)

John Roberts arutleb oma raamatus „Moodne firma“, et äris sõltub tulemuslikkuse saavutamise sobivuse loomisest kolme elemendi vahel: ettevõtte strateegia, selle organisatoorne kujundus ja keskkond, kus ettevõtte tegutseb (2006:20). Seega püsiva konkurentsieelise loomisel on oluline osa organisatsiooni strateegia, organisatsiooni ülesehituse ja keskkonna mõjude hindamise vahel. Organisatsioon, mis on püsivalt edukas omab selget strateegiat turul tegutsemiseks ja on organiseeritud vastavalt organisatsiooni strateegiale. Hästi fokuseeritud strateegia ning selle põhjal hästi organiseeritud ettevõtte omab suurt võimet märgata keskkonnast tulenevaid võimalusi kiiremini kui konkurendid. Taoline sünergia võimaldab olla püsivalt konkurentidest ees ning kujundada valitud strateegia piires teataval määral ka ärikeskkonda ettevõtte ümber. Seega toimub protsess mõlemas suunas.

Ettevõtte juhi tööks on vastavalt keskkonnale luua strateegia tulemuste maksimeerimiseks – eesmärk, raamistik, konkurentsieelis ja loogika – ning luua organisatsioon: inimesed, ülesehitus, käitumine ja kultuur. Tulemuslikkus sõltub seega strateegiast, organisatsioonist ja keskkonnast. Selle sõnastuse tulemuseks on strateegia ja organisatsiooni tinglik teooria. Ei ole olemas üht parimat strateegiat ning ei ole olemas ka üht parimat viisi organiseerimiseks. Strateegia sobivust defineeritakse vaid selle kaudu, kui hästi ta töötab keskkonnas, milles töötab strateegiat rakendada püüdev organisatsioon. Sarnaselt sõltub organisatsioonikujunduse väärtus täielikult sellest, kui hästi sobib see keskkonnaga ja valitud strateegiaga. Ka tulemuslikkust võib defineerida erinevalt, kuid lõpptulemusena loeme selle töö raames tulemuslikuks ettevõtte toimimiseks olukorda, kus ettevõtte loob väärtust ning rahuldab edukalt ja pikaajaliselt turu vajadusi. (Roberts 2006:25–26) Organisatsiooni seotust keskkonnaga kujutab Joonis nr 1.



Joonis 1. Kujundusprobleem seisneb strateegia ja organisatsiooni valikus – saavutada maksimaalne tulemuslikkus keskkonna kontekstis. (Roberts 2006:26, joonis 1, autori joonis)

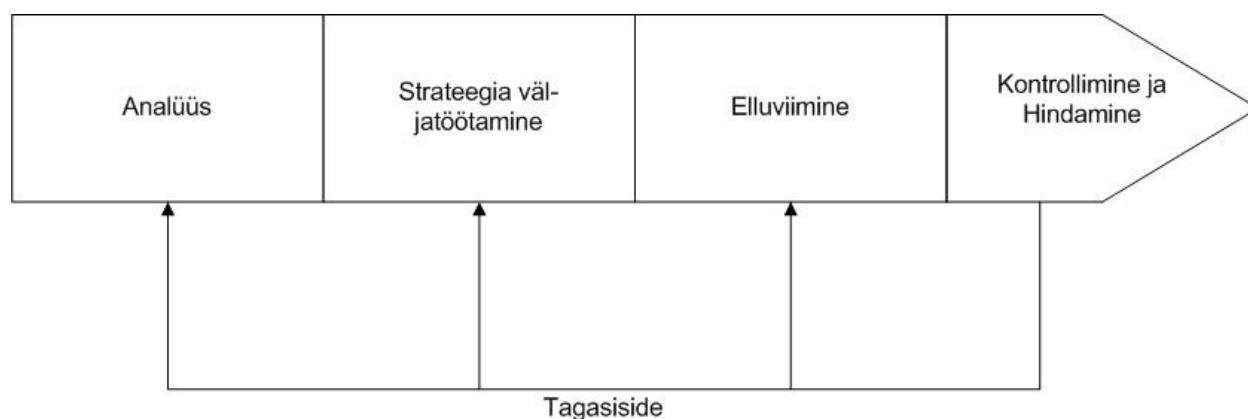
Suurepärane näide illustreerimaks ettevõtja ja keskkonna vahelisi seoseid on John D. Rockefelleri visioon, mis muutis maailma. Visioon sai alguse sellest, et 1850ndatel muutus lambiõli tavakodanikele talumatult kalliks ning oli vaja leida parem alternatiiv, mis pakuks piisavalt turvalist, heledat ja puhtalt põlevat leeki. Selleks sobis 1855. aastal George Bisell'i meetodil naftast destilleeritud petrooleum. Rockefeller nägi petrooleumis potentsiaali ning ostis 1865. aasta alguses äripartneritega esimese petrooleumi destilleerimise tehase. Petrooleumiga oli aga suur probleem – tegemist oli uue tootega, mis polnud leidnud oma kohta turul ning müüdav petrooleum oli väga ebastabiilse kvaliteediga ning seetõttu ohtlik. Ebastabiilse kvaliteedi põhjustas destilleerimise protsessi seadistamise võimalikkus vastavalt sellele, kui palju ühest ühikust õlist soovis tootja petrooliumi saada ning paljud ettevõtted võtsid sellest maksimumi, mis aga tekitas tarbijates hirmu, kuna muutliku kvaliteedi tõttu ei saanud petrooleumist lambiõli usaldada. Rockefeller nägi olukorras võimalust – keskkond ja tarbijad olid valmis revolutsiooniks, kuid kellegil polnud strateegiat sellele nõudlusele vastamiseks. Rockefeller lõi ettevõtte Standard Oil, kus sõna standard tähendas standardset petrooleumi kvaliteeti. Tal oli strateegia: ta tekitas turus usalduse petrooleumi vastu ning tal tekkis võimalus kiirelt oma äri laiendada. Võitnud tarbijate usalduse oma toote ning Standard Oil brändiga, valis Rockefeller strateegiaks petrooleumitööstuse monopoliseerimise, ostes ära konkurente (pakkudes seejuures võimalust liituda standardset toodet pakkuva „eliitklubiga“) ning nägi vaeva odavate petrooleumi transportimise võimaluste loomisega, et saada omahind madalamaks. Tema suurepärase strateegilist mõtlemist ja julgust keskkonna muutustele vastu seista, iseloomustas samm rajada esimene torujuhtmete võrgustik oma toorme ja toote transpordiks, vastuseks raudtee ärimeeste sammule piirata ta eksklusiivseid tingimusi naftaproduktide transpordiks mööda raudteed. Rockefelleri strateegilisest üleolekust konkurentide ees annab aimu tema nägemus sellest, et

konkurentide ostmine aitab Standard Oil'i tulevikku kindlustada, sest see takistab asenduskaupade turule tulemist ning aitab luua Standard Oil'ist firma, kes omab ainukesena õigust Ameerika turgu reguleerida ning on võimeline saavutama monopoli. See näide on parim illustreerimaks äris seoste nägemist ning neid seoseid arvestavat ettenägelikku käitumist, mille abil teenitakse seejuures suurim varandus, mida inimkond on kunagi näinud. (Chernow 2004)

Strateegiline juhtimine ja strateegia ise on ettevõttes kõikehõlmav mõtlemis- ja elustiil. Ettevõtte strateegia hõlmab ettevõtte kõiki olulisi funktsioone ja allüksusi ja juhtkond peaks tagama, et ettevõttes langetatavad otsused on kooskõlas strateegiaga. Strateegia kavandamine ja elluviimine on juhtimise olulised funktsioonid, sest vähe on asju, mis mõjutaksid ettevõtte pikaajalisi tulemusi nii oluliselt, kui pikaajalise arengusuuna kavandamine, strateegiliste sammude valik ja strateegia elluviimine nii, et seatud sihid saavutatakse. Hea strateegia ning selle kompetentne ning edukas elluviimine on märgid sellest, et firmat juhitakse hästi. (Leimann 2003:12)

1.2. Strateegilise juhtimise protsess

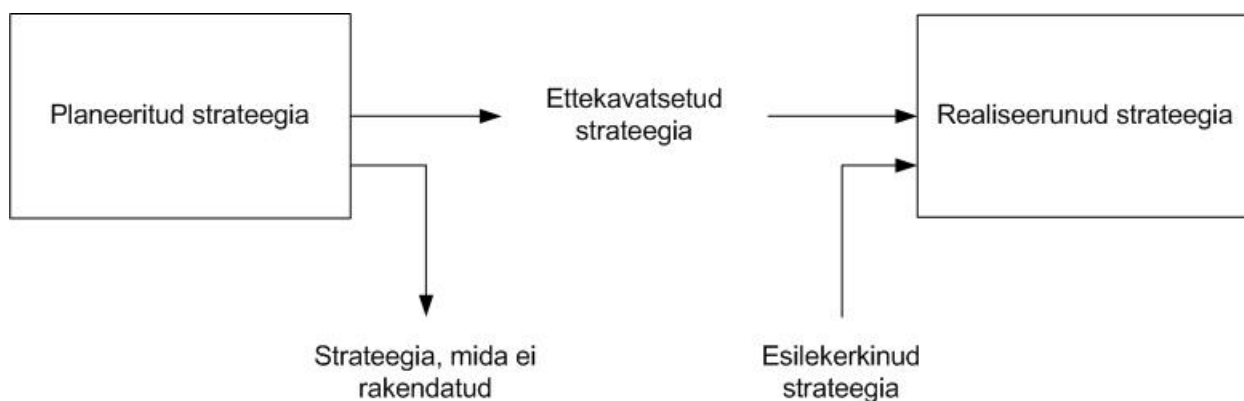
Ettevõtte strateegiline juhtimine seisneb strateegia väljatöötamises, elluviimises, kontrollimises ja hindamises. Strateegia väljatöötamisele eelneb tavaliselt ettevõtte välis- ja sisekeskkonna analüüs (vt Joonis 2). (Leimann 2003:11)



Joonis 2. Strateegilise juhtimise põhimõtteline skeem. (Leimann 2003:11, joonis 1.1., autori joonis)

Alas täpsustab oma juhtimise raamatus, et strateegiline juhtimine on kõikehõlmav ja laiahaardeline protsess, mille eesmärk on luua efektiivsed strateegiad ning need ellu viia. Strateegia peab aitama juhil vastata sellistele küsimustele nagu kus on organisatsioon praegu, milline tahab ettevõtte olla kolme, viie ja enam aasta pärast ning millised tegevused aitavad neid eesmärke teostada. (2008:58)

Viimasel ajal ongi strateegiat kui ratsionaalset plaani käsitleva traditsioonilise nägemuse kõrvale tekkinud uus käsitlus. Henry Mintzberg leiab, et strateegia võib olemas olla ka ilma igasuguse formaalse planeerimiseta ning võib olla hoopis organisatsiooni vastus ootamatult esile kerkinud asjaoludele. Strateegia ei ole ainult enam kavatsus ega plaan, vaid see mida organisatsioon tegelikkuses teeb. Mintzbergi järgi on strateegia rida üksteisele järgnevaid otsuseid või tegevusi. Joonisel nr 3 on kujutatud seoseid planeeritud ja tegevuse käigus esilekerkinud strateegiate vahel. (Alas 2008:59)



Joonis 3. Seosed planeeritud ja tegevuse käigus esilekerkinud strateegiate vahel. (Alas 2008:59, joonis 28, autori joonis)

Käesoleva töö autor rajaneb strateegia loomisel põhiliselt kahele allikale. Esimene allikas on „Good Strategy/ Bad Strategy: The Difference and Why it Matters“, kus Richard P. Rumelt kirjeldab strateegia loomise protsessi (tema nimetab seda „Kerneliks“), kui probleemi või olukorra diagnoosimist, selle põhjal üldise poliitika välja töötamist, et antud olukord lahendada ning üldise poliitika alusel seotud tegevuste kujundamist, et terve organisatsioon ühe eesmärgi suunas liiguks (2011). Teiseks allikaks on raamat „Playing to Win: How Strategy Really Works“, mis annab täpse süsteemi, kuidas teaduslikult võimalusi/probleeme analüüsida ning kuidas analüüsi tulemusena kujundada strateegia, mis on kooskõlas keskkonnaga (Lafley 2013).

1.3. Strateegiate kujundamise aluseks oleva meetodi kirjeldus

Järgnevalt formuleerib töö autor nimetatud raamistiku põhjal Solid OÜ strateegiaid, mida võrdleb omakorda raamatu „Good Strategy/Bad Strategy“ definitsiooniga, milline strateegia peaks olema aitamaks täita endale pandud eesmärged.

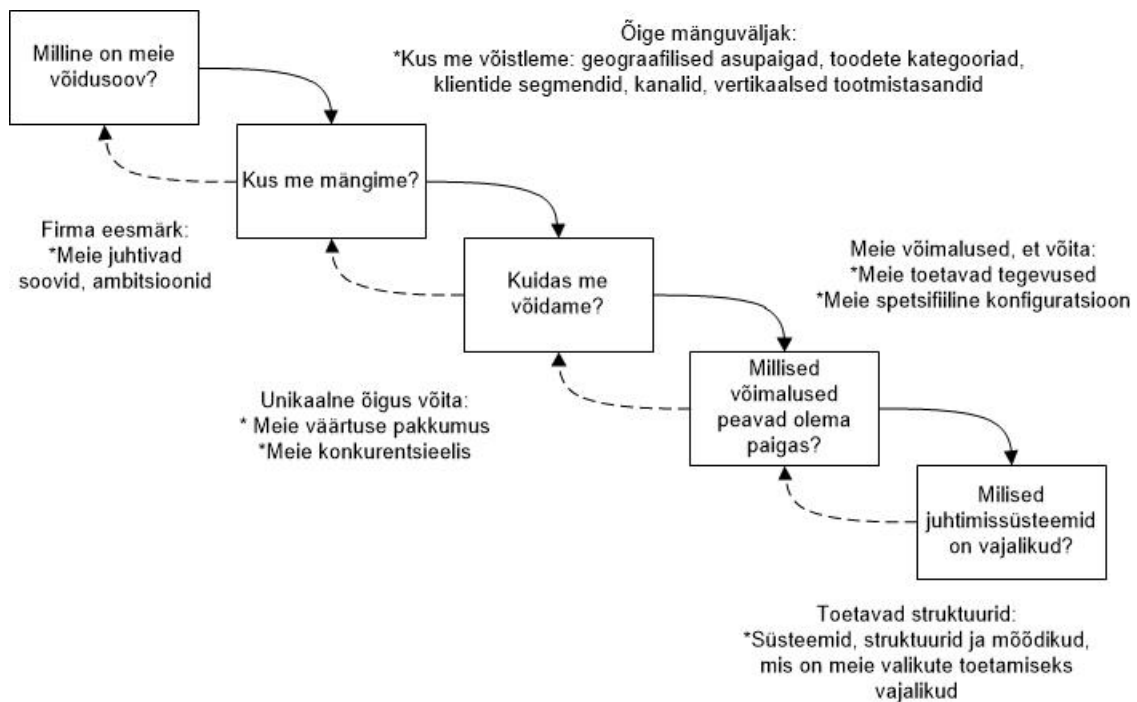
„Playing to Win“ raamat kirjeldab suures osas Michael Porter'i mõtete ja raamatute põhjal loodud mudeli rakendamist praktiliselt ning tulenevalt reaalsest vajadusest. (Lafley 2013:3)

Meetod, mida autor plaanib rakendada strateegiate loomises koosneb järgnevatest etappidest (Lafley 2013:14–15):

1. **Milline on ettevõtte võidusoov?** – firma eesmärk, võidusoov. Firma motivatsioon.
2. **Kus me mängime?** – mänguväljak, kus soov on võimalik täita.
3. **Kuidas me võidame?** – viis, kuidas võidame valitud mänguväljakul.
4. **Millised võimalused peavad olema paigas?** – võimaluste olemasolu ning nende konfiguratsioon võitmaks määratud viisil.
5. **Milliseid juhtimissüsteeme on vajalikud?** – süsteemid ja mõõdikud, mis lubavad võimalustel avaneda ning mis toetavad valikuid.

Nimetatud etappide omavahelised suhted on esitatud kaskaadis (Joonis 4, järgmisel lehel), mis näitab, et ülalpool loodud otsused loovad konteksti valikutele allpool ning valikud allpool mõjutavad ja täpsustavad valikuid ülalpool. Antud kaskaadiga on võimalik hakkama saada väikeettevõttes, kus toodete valik on väga kitsas. Organisatsioonid, kus on rohkem tooteid/teenuseid, on vajalik võtta kasutusse rohkem seotud valikute kaskaade, mis on veel omavahel omakorda seotud (Joonis 5, vt lk 12). (Lafley 2013)

A.G. Lafley ja Roger L. M. Martin pakuvad oma raamatus „Playing to Win“ kaks raamistikku, kuidas strateegiateni jõuda ning kuidas kaskaadid andmetega täita. „Playing to Win“ raamatu andmetel on esimene punkt, millest alustada, defineerida selgelt võidusoov, sest ilma selle määratlemiseta ei ole võimalik panna paika muid strateegiaid puudutavaid küsimusi. Võidusoovi puhul on oluline tähele panna, et esialgu on mõistlik luua prototüüp, et hiljem kogu kaskaadi ulatuses tehtud otsuste põhjal kirjutada lõplik võidusoov. (Lafley 2013:160)



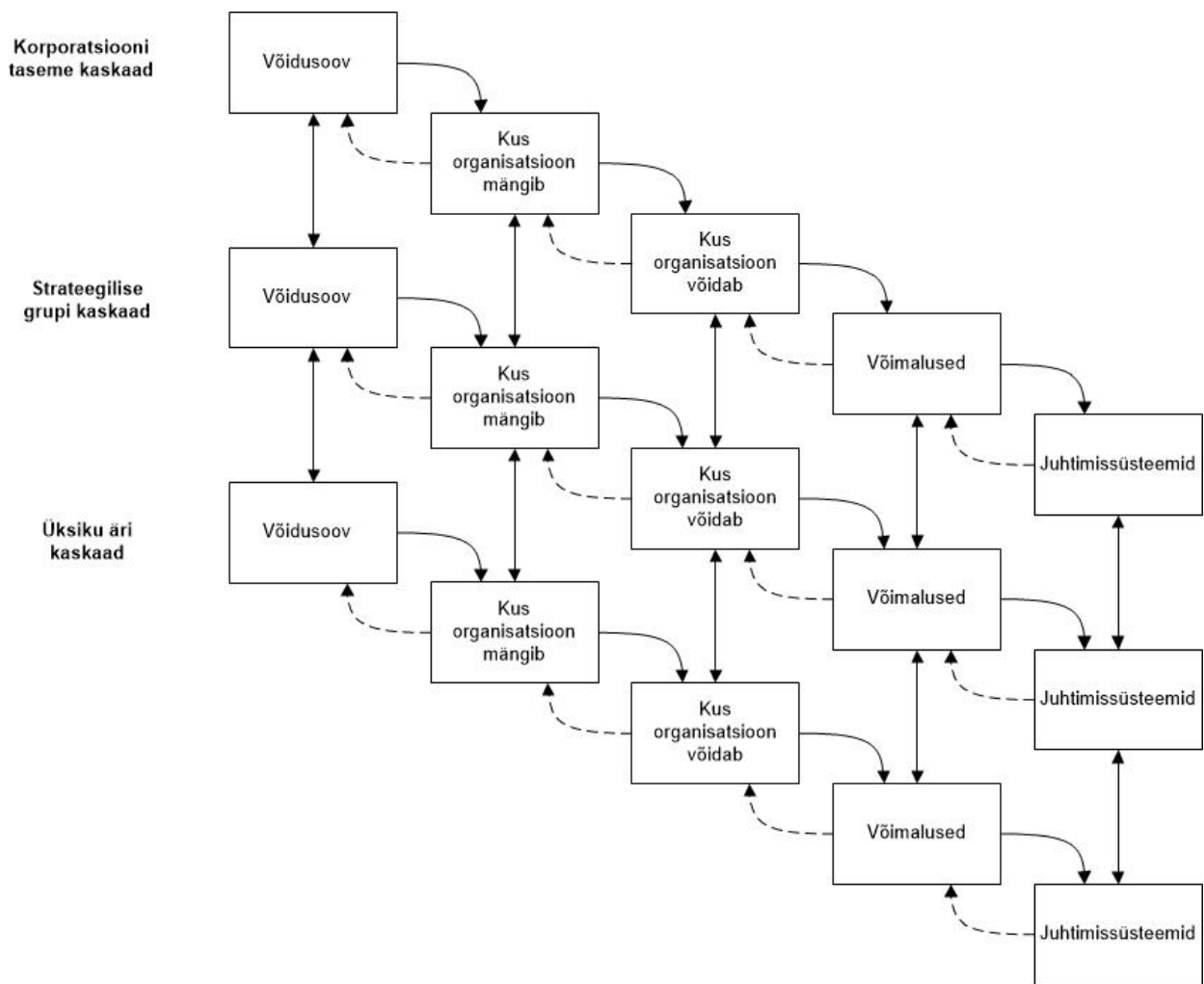
Joonis 4. Seotud valikute kaskaad. (Lafley 2013:15, joonis 1-1, autori joonis)

„Kus ja kuidas mängida?“ küsimuste lahendamiseks on autor väljatoonud raamistiku, mida autor kutsub strateegia loogika voolamiseks (*The strategy logic flow*). Antud raamistik käsitleb nelja põhilist mõõdet, mida on vaja mõista selleks, et leida vastused eelpool nimetatud küsimustele.

Antud neli mõõdet on järgmised:

1. **Tööstusharu.** Milline on ettevõtte tööstusharu struktuur ja segmentide atraktiivsus?
2. **Kliendid.** Mida ettevõtte müügikanali- ja lõppkliendid väärtustavad?
3. **Suhteline seis.** Kuidas ettevõttele läheb ja kuidas võiks minna võrreldes konkurentidega?
4. **Konkurendid.** Kuidas kliendid reageerivad ettevõtte valitud kursile?

Joonis antud strateegia loogika voolamise kohta on esiatud Joonisel 6 (vt lk 13).



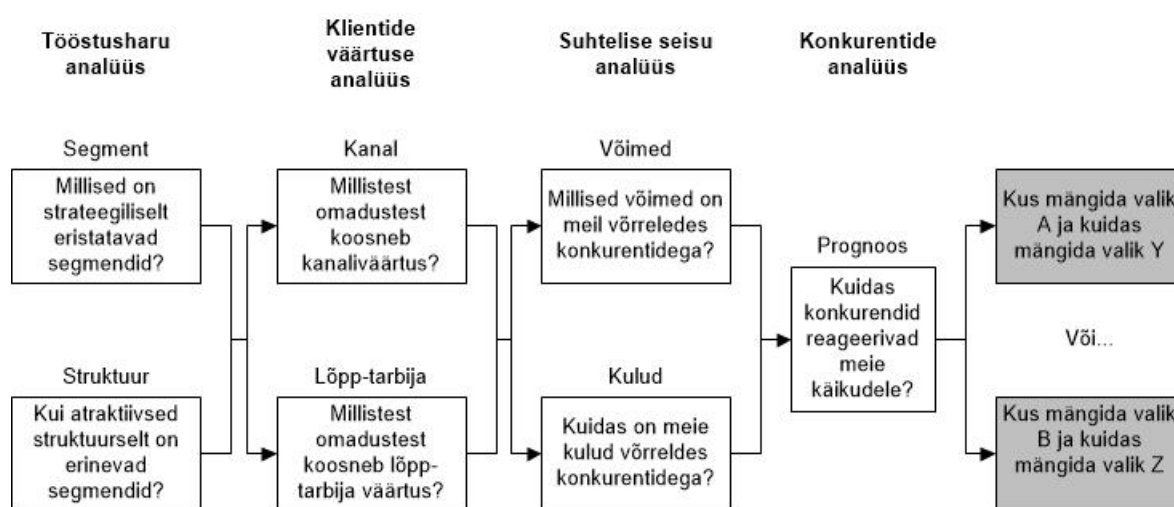
Joonis 5. Omavahelised seosed valikute kaskaadide vahel. (Lafley 2013:16, joonis 1-2, autori joonis)

Joonisel 6 märgitud strateegilise loogika vool liigub üldisena vasakult paremale, aga nagu ikka strateegiate loomisega, toimub kindlasti ka palju edasi tagasi hüppamist erinevate punktide vahel, kuni strateegilised mustrid hakkavad tekkima. (Lafley 2013:161)

Autor kirjeldab erinevaid osasid protsessist lähemalt koos reaalse strateegiate loomisega.

Traditsioonilises strateegiate loomise protsessis loodavad osalejad jõuda ühe konkreetse lahenduseni, mis rahuldab kõiki strateegia loojad ning hiljem müüa see nägemus maha kogu organisatsioonile. Alustatakse sellest, et projektimeeskond analüüsib kõike, mida vähegi kannatab analüüsida: mida kliendid tahavad, konkurentsidiinamika tööstusharus jne. Suurest hulgast andmetest kujunevad mõned strateegilised võimalused, mis suure pinge tõttu peavad olema ilmingimata kohe ka teostavad, seega kreaivsust üritatakse jätta kõrvale, kuna see ainult

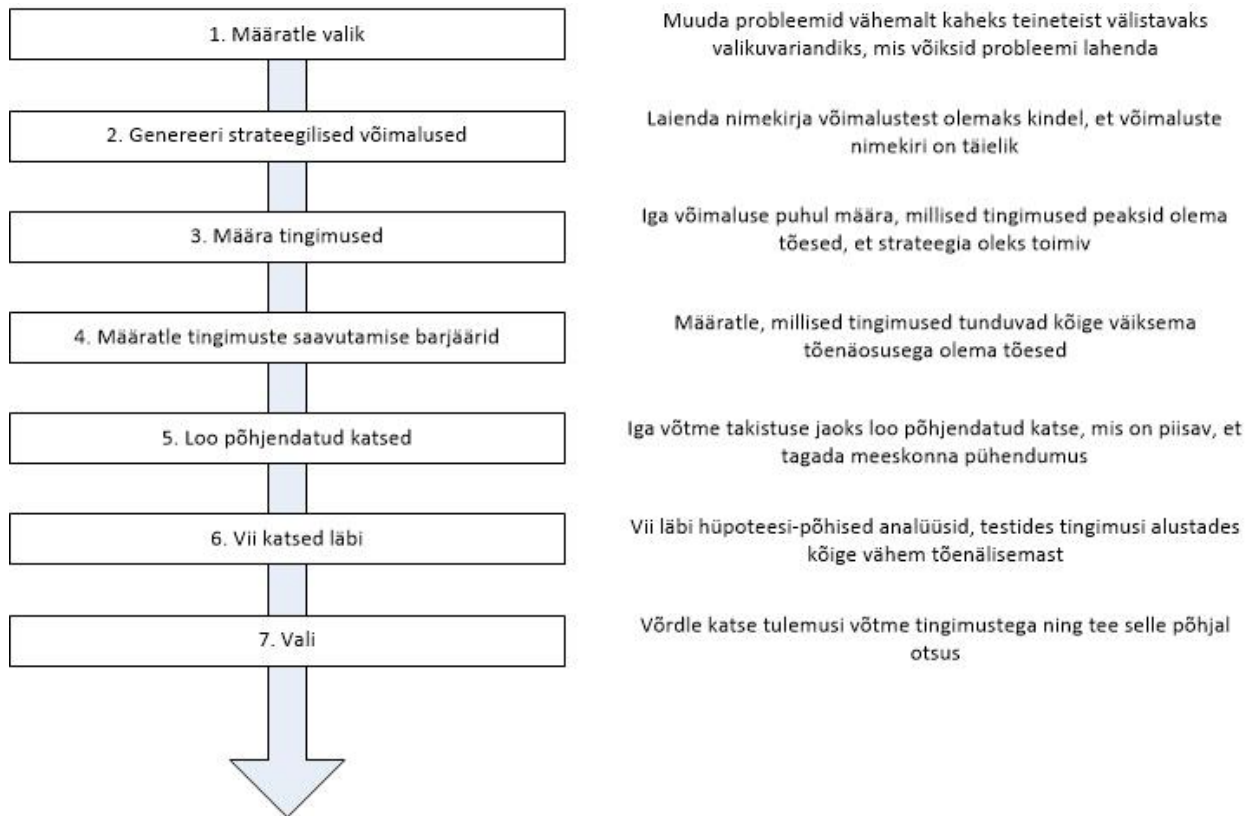
aeglustab protsessi ning ei lisa asjaosaliste arvates mingit olulist uut väärtust. Võidavad ideed, mis asuvad kindlal pinnal ning millede kasulikkust hinnatakse üldjuhul põhiliselt finantsilise tasuvuse järgi (võidavad strateegiad, millel on kõrge hetke väärtus või kõrge sisemine tulumäär). Peale seda hakatakse vaidlema, mille kasuks otsustada. Võtmejuhtide poolehoiu võitmiseks lepatakse kokku erinevates kompromissides ning peale seda üritatakse tulemus müüa tippjuhtkonnale, et peale tippjuhtide nõusolekut strateegia terves organisatsioonis kasutusse võtta. (Lafley 2013:183–184)



Joonis 6. Strateegilise loogika vool. (Lafley 2013:161, joonis 7-1, autori joonis)

„Playing to Win“ raamat pakub antud dilemmale vägagi huvitava lahenduse. Klassikaline protsess strateegiate loomisel näeb ette, et analüüsitakse ainult seda, mis on tõene, aga antud raamat muudab seda vaatenurka ning soovib küsida: mis peaks olema tõene?. Antud muutus küsimuse sõnastamises aitab meeskonda ühendada ning selle asemel, et isiklike „tõeseid“ ideid kaitsta hakatakse meeskonnana analüüsima hüpoteetilist olukorda, mis peaks olema tõene, et meeskonna tehtud valik oleks edukas. (Lafley 2013:186)

Antud protsess koosneb seitsmest sammust ning selguse huvides on nimetatud samme kujutatud Joonisel 7 (vt järgmine lk). Nimetatud protsess on nimetatud töö üks võtme-protsesse strateegiliste võimaluste hindamisel ning määratlemisel.



Joonis 7. Strateegiliste võimaluste hindamine tagantpoolt ettepoole. (Lafley 2013:187, joonis 8-2, autori joonis)

1.4. Loodud strateegiate sobivuse hindamise kriteeriumid

Richard P. Rumelt'i raamat „Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why it Matters“ annab töö autorile raamistiku, mille alusel hinnata valminud strateegiate sobivust.

Strateegia kõige põhilisem idee on rakendada enda tugevusi väliste nõrkuste vastu – jõu rakendamine kõige suurema potentsiaaliga võimaluse elluviimiseks. Tugevus (eelis), tekib Rumelt'i hinnangul põhiliselt kahest strateegia omadusest (2011:29–30):

1. Tervikliku strateegia olemasolu.
2. Uute tugevuste loomine läbi tavaliste vaatenurkade teise nurga alt nägemisele.

Terviklik strateegia saab oma tugevuse sellest, et eesmärgid on omavahel seotud ning tervikuna tugevdavad teineteist, mitte ei rajane vaid olemasolevatele tugevustele.

Uute tugevuste loomine läbi vaatenurga muutmise annab uusi võimalusi, kuna läbi põhjaliku olukorra analüüsi kerkivad esile uued mustrid, kuidas konkurentsituatsiooni annab enda kasuks pöörata.

Rumelt'i hinnangul on esmaseks hea strateegia loomise eeliseks see, et suuremal osal organisatsioonidest strateegia puudub ning nad on seetõttu kergesti haavatavad. Hea strateegia on terviklik, sidudes organisatsiooni tegevused üheks tervikuks, et saavutada oluline lõpptulemus. Suuremal osal organisatsioonidest ei ole üldjuhul sellist lähenemist, vaid proovitakse saavutada mitmeid eesmärke, mis sümboliseerivad arengut, aga ei ole määratud muud tervikliku teekonda eesmärkide saavutamiseks kui „kuluta ja pinguta rohkem“.

Halb strateegia ei ole pahatihti ainult strateegia puudumine, vaid kasvab välja strateegia väärhindamisest ning valedest juhtimisvõtetest. Halva strateegia äratundmine arendab suuresti võimalusi, et ise samu vigu enda organisatsiooni strateegiat luues vältida.

Halb strateegia on tihtipeale üks järgmisest neljast (Rumelt 2011:58–59):

1. **Ülespuhutus.** Strateegia formuleerimisel kasutatakse uhkeid ja keerulisi sõnu, et tavalisi ning ilmselgeid lihtsaid konseptsioone kirjeldada võimalikult uhkelt ning keerukalt, et jääks mulje väga peenest mõtlemisest.
2. **Võimetus mõista väljakutset.** Halb strateegia ei suuda defineerida ega mõista väljakutset. Kui ei suuda väljakutset määratleda, ei ole võimalik seda ka lahendada.
3. **Eesmärkide segamini ajamine strateegiaga.** Paljud halvad strateegiad on lihtsalt kirjeldused, mida soovitakse, mitte plaanid raskuste ületamiseks.
4. **Halvad strateegilised eesmärgid.** Sellised eesmärgid on kehvad, kui need ei lahenda kriitilise probleeme, või neid ei ole võimalik praktikasse rakendada.

Autori hinnangul on vaja eelpool mainitud konseptsioone vaja täpsemalt selgitada, et käesoleva töö lugejal tekiks täpne arusaam, mis on halb strateegia.

Ülespuhutus. Ülespuhust on strateegias, turunduses ja äris üldse palju, sest juba oma olemuselt kasutavad äriinimesed palju žargooni, et jätta endast tähtsam mulje ning näidata oma paremust. Sarnane ülespuhutus on omane ka strateegia loomisele, sest huvigruppidele, kellele on vaja strateegia „maha müüa“, on vaja jätta endast võimalikult tark mulje. Rumelt toob oma raamatus välja eheda näite ülespaisutatusest: Ameerika Ühendriikide panga president märgib

organisatsiooni siseses memos, et organisatsiooni põhistrateegiaks on kliendikeskne vahendus, mis lihtsalt öeldes tähendab, et panga strateegiaks on olla pank. (2011:65)

Võimetus mõista väljakutset. Strateegia on tee läbi raskuse, vastus väljakutsele, kui ei suuda õigesti mõista, aga väljakutset, ei ole võimalik sellele õigesti reageerida. Selle asemel on sul kas ambitsioonikas eesmärk, eelarve, või nimekiri asjadest, millest unistad, et võiksid juhtuda. (Rumelt 2011:69, 72)

Eesmärkide segamini ajamine strateegiaga. Antud osa on autori hinnangul kõige lihtsamini juhtuv olukord, sest tihtipeale on nõ tavalised strateegilised plaanid lihtsalt kogum eesmärke, üldisi lauseid, nagu „Eesti parim ehitusettevõte“, või meie eesmärk on saada maailma tuntuimaks ehitusteenuse ettevõtjaks. Plaanid kasvatada turuosa nii ja nii palju, seejuures kasvatada kasumit nii ja nii palju, sinna juurde lisatakse veel tihtipeale selliseid üldiseid, ülespuhutuid põhiväärtuseid, nagu austame avatust ning oleme alati avatud uutele ideedele.

Selge on see, et firma vajab eesmärke, missiooni, visiooni, põhiväärtuseid, kuid need omaette ei ole veel strateegia. Strateegilised eesmärgid peavad pakkuma lahenduse mingile probleemile, mille tulemus on turuosa, või kasumi, või mille iganes kasv. Näiteks on strateegiline eesmärk „klientidele vastamise aja lühendamine poole võrra“, „või tellimuste saamine suurfirmadelt“. Strateegia töötab, kui kang, mis kasvatab jõuõlga, on võimalik saavutada uhkeid kasumi ja turuosa eesmärke ka ainult puhta jõu ja motivatsiooniga, kuid targem oleks leida võimalusi, kuidas oma eeliseid paremini ära kasutada ning teenida firma eesmärke arukamalt. (Rumelt 2011:77)

Iga-aastane strateegiline planeerimine, mida juhid teevad, et firmal läheks märgatavalt paremini, ei ole strateegia. Rumelti andmetel ei ole võimalik formularide järgi strateegiat luua, vaid paremate tulemuste saavutamiseks on vajalik määratleda kriitilised takistused ning luua terviklikud lahendused nendest üle saamiseks. Selleks võib olla innovatsioon, uued lähenemised toodete turustamisele või uued arusaamised keskkonnas toimuvatest muutustest. Juhi ülesanne on määratleda, millised nimetatud teedest on kõige tulemusrikkamad ning selle alusel jaotada organisatsiooni teadmised, ressursid ja energia nende saavutamiseks. Kõige olulisem on mõista, et võimalused firmat arendada ei tule aastaste pakettidena, tõeline strateegia loomise protsess peab olema pidev. (2011:82–83) Autor nõustub antud väitega ning seepärast planeerib Solid OÜ-s ka sisse viia pideva strateegilise mõtlemise, teha sellest norm, mille järgi organisatsioon elab ja hingab.

Halvad strateegilised eesmärgid. Liidrite eesmärk on ühendada visioon ja missioon. Tuleb ühendada üldised eesmärgid konkreetsetega. Üldiste ja konkreetsete eesmärkide vahelülideks ongi strateegiad. Halvad strateegilised eesmärgid ei suuda seda ülesannet täita. Üldiselt võib jagada halvad strateegilised eesmärgid kaheks: segasteks eesmärkideks ning üldisteks eesmärkideks. (Rumelt 2011:83)

Segased eesmärgid tulenevad sellest, et erinevad huvid, kes koosolekul kohtuvad suruvad läbi oma ideed, mida on vaja parandada, et organisatsioon areneks. Selle asemel, et keskenduda mõnele olulisele asjale ning leida eesmärgid, mis oleksid määrava tähtsusega ning mille arendamine tooks kaasa ridamisi positiivsed tulemusi, pannakse pikk nimekiri asjadest, mis tuleks ära teha ühte plaani kokku ning kirjutatakse kõrvale „pikaajalised eesmärgid“, et ei peaks kohe antud olukordadega tegelema hakkama. (Rumelt 2011:85)

Kui hea strateegia määratleb ära kriitilise takistuse, loob silla takistuse ja tegevuse, unistuse ja lühiajaliste eesmärkide vahel, mis tekitab reaalse võimaluse, et strateegia saab täidetud arvestades praeguseid ressursse ja kompetentse, siis üldised eesmärgid, lihtsalt kordavad soovi, kuhu soovitakse jõuda, olenemata sellest, kas see on võimalik, või mitte. Olenemata sellest, kas juht suudab määratleda võtmetakistuse ja pakkuda välja üldise suuna selle lahendamiseks, ei õnnestu selle saavutamise juhul, kui eesmärgid on liialt üldised. Sama kehtib ka sellisel juhul, kui liidri tehtud strateegilised eesmärgid on sama raskesti saavutatavad, kui algsed takistused. (Rumelt 2011:86)

Põhjused, miks maailmas leidub nii palju halba strateegiat. Rumelt'i hinnangul on halba strateegiat maailmas nii palju, kuna see hõljub analüüsi, loogika ja valikute kohal, mida hoiab üleval lootus, et on võimalik vältida nende põhioskustega tegelemist ning nende omandamist. Halb strateegia ei ole valearvestus, vaid aktiivne hoidumine raskest tööst, mis on vajalik, et luua hea strateegia.

Rumelt toob välja kolm tavapärast probleemi, mille tõttu hea strateegia ei saa prevalveerida halva strateegia ees (2011:11–12):

1. **Võimetus valida.** Kui juht ei suuda otsustada erinevate huvigruppide pakutud lahenduste ning väärtuste vahel, siis tulemuseks on halb strateegia.
2. **Strateegia, mis on loodud šablooni järgi.** Head strateegiat ei ole võimalik luua selliselt, et täidad lüngad ning kirjuta visioon, missioon, väärtused ja strateegiad, kuna selline lähenemine ei saa realselt asendada rasket tööd, mida on vaja teha strateegia loomiseks.

3. Kõik, mida sa vajad, et õnnestuda on ainult positiivne suhtumine.

Võimetus valida. Strateegia peab olema fokusseeritud ning seetõttu eeldab strateegia loomine valikut, milliseid eesmärke jahtida ning millised kõrvale lükata. Osade eesmärkide kõrvale lükkamine ning strateegia tegemine, mis sobib kõigile on nõrk, sest strateegia ei saa olla poliitiline kokkulepe, mis rahuldab kõiki. (Rumelt 2011: 92, 94, 97)

Šablooni järgi loodud strateegiad. Selle lähtekoha aluseks on karismaatilised juhid, kes loovad visiooni, innustavad inimesi ohverdama organisatsiooni nimel ning innustavad inimesi täitma visiooni. See ei ole fundamentaalselt vale, kuna inimeste inspireerimine on oluline osa juhi tööst, aga seda ei saa segamini ajada strateegiaga. Inspiratsiooni on vaja, et kergemini viia ellu strateegiaga määratletud teed. Strateegia määrab selle, millised eesmärgid on väärt „jahtimist“ ning milliste eesmärkide saavutamiseks on organisatsioon võimeline.

2000. aastate alguseks oli strateegia segamine karismaatilise juhtimisega loonud šablooni, mille järgi saab hõlpsasti luua strateegilisi plaane ning strateegiaid igasugu tüüpi organisatsioonidele.

Šabloon koosneb üldiselt järgmistest osadest:

1. **Visioon.** Leida enda organisatsiooni unikaalne nägemus, milline organisatsioon näeb tulevikus välja. Hetke kõige populaarsemad unikaalsed visioonid on, „olla parim“, „olla juhtiv“, „olla tuntuim“.
2. **Missioon.** Tuleb täita poliitiliselt korrektne lause, mis on ettevõtte olemasolu eesmärk.
3. **Väärtused.** Tuleb täita lüngad selle kohta, millised on ettevõtte väärtused, tuleb tähele panna, et need ei tohi olla vastukäivad.
4. **Strateegiad.** Täida mõned soovid/eesmärgid ning kutsu neid strateegiateks.

Antud šabloonipõhised strateegiad on kõige laiemalt levinud viis, kuidas strateegilist planeerimist läbi viia ning autor kavatses alguses lähtuda samuti samast lähenemisest, sest see on see, mida koolis õpetatakse ning mida populariseeritakse üle maailma. Antud lähenemist kasutavad suurfirmad, ülikoolid, avalik-õiguslikud asutused ning muud mitte-tulundusühingud.

Antud lähenemine vabastab konsultante ning organisatsioonide juhtkondasid tõeliselt strateegia loomise tööst ning keskendub strateegiate loomisele, mis tegelikult keskenduvad üldtuntud tõdedele, presenteerides neid läbi keeruliste terminite kui tõeliselt sügavaid arusaamu äritegevuse kohta. (Rumelt 2011:104)

Kõik, mida sa vajad, et õnnestuda on ainult positiivne suhtumine. Antud suhtumine on tulnud ühiskonda nn „uue mõtte“ („*New Thought*“) liikumisest, mis väidab kõige üldisemalt öeldes, et strateegiad ega muu selline ei ole olulised, vaid loeb motivatsioon ning soov, midagi saavutada ja sa saavutada selle. Antud konseptsioon on tihedalt seotud suurte visioonide ja unistustega, millel ei ole reaalsusega midagi pistmist ning mida ei ole võimalik realselt saavutada, kuid on terve suur tööstus, kes väidab, et see on võimalik. Autori meelest ei ole antud teema käsitletava uurimusega seos väga oluline ning autor ei pea vajalikuks hakata täpsemalt selgitama, kust antud konseptsioon on tekkinud ning kuidas arenenud. Oluline on vaid meeles pidada, et motivatsioonist ja inspiratsioonist ei piisa, et saavutada konkurentsieelis konkurentide ees. (Rumelt 2011)

1.4.1. „Hea strateegia“ üldine ülesehitus

Hea strateegia on terviklik tegevus, mida toetab efektiivne segu mõttest ning tegevusest, mida Rumelt nimetab „Kerneliks“. Kernel on hädavajalik osa strateegiast, kuigi strateegia ei pea piirduma ainult selle määratlemisega. (2011:115)

Kernel koosneb kolmest põhielemendist (Rumelt 2011:115):

1. **Diagnoos.** Diagnoosiga määratletakse takistuse olemus. Hea diagnoos lihtsustab keerulist situatsiooni, määratledes kriitilised aspektid, mille lahendamine annab suurima tulemuse.
2. **Üldine poliitika.** Üldine tee, kuidas lahendada diagnoosi etapis määratletud kriitilised probleemid.
3. **Terviklikud tegevused.** Terviklikud tegevused luuakse üldise poliitika põhjal, mis on omavahel seotud, et täita üldise poliitika seatud eesmärgid.

Antud kolm põhielementi on väga olulised seetõttu, et strateegil oleks selgem pilt, kuidas strateegiat luua, jättes kõrvale visioonid, missioonid, põhiväärtused, strateegilised eesmärgid, taktikalised eesmärgid jms nimetatud elemendid täiendavad strateegia loomist. (Rumelt 2011:117)

Diagnoos. Suur osa strateegiate loomisest on aru saada, mis on toimumas. Oluline ei ole ainult mitte otsustada mida teha, vaid aru saada situatsiooni dünaamikast sügavamalt. Minimaalselt määratleb diagnoos situatsiooni, ühendades faktid mustritesse ning määratleb, milliste

probleemidega on vaja rohkem tegeleda ja millistega vähem. Eriti põhjalik diagnoos muudab arusaama situatsioonist üldiselt, tuues esile radikaalselt erineva perspektiivi, mida kaaluda. Kui diagnoos liigitab situatsiooni teatud tüüpi olukorraks, on võimalik kasutada teadmisi minevikust, mil viisil sarnane situatsioon lahendati ning millised lahendused olid edukad ja millised mitte. Täpne diagnoos annab võimaluse hinnata tervet strateegiat, andes võimaluse strateegiat muuta, kui tingimused muutuvad. (Rumelt 2011:118)

Üldine poliitika määratleb üldise lähenemise diagnoosime etapis määratletud takistuste ületamiseks. Poliitika on üldine, kuna selle alusel suunatakse tulevaid tegevusi, määratlemata täpselt, mida on vaja teha. Hea üldine poliitika ei ole visioon ega pildid loodetavast lõpptulemusest, vaid meetod, kuidas situatsiooniga tegeleda ning välistatakse paljud võimalikud tegevused takistuse ületamiseks. (Rumelt 2011:124)

Paljud inimesed ning firmad kasutavad mõistet „strateegia“ sarnaselt, nagu Rumelt tõlgendab üldist poliitikat. Rumelt leiab, et selline lähenemine on viga, kuna ilma diagnoosita ei ole võimalik määratleda erinevaid üldiseid poliitikaid ning ilma esimese ringi tegevuste välja mõtlemist ei ole võimalik hinnata, kas antud üldine poliitika on üldse teostatav. Hea strateegia ei ole vaid see, mida sa soovid saavutada, vaid ka miks ja kuidas sa seda teha kavatsed. (Rumelt 2011:125)

Hea üldine poliitika üritab lahendada takistusi lähtudes firma eelistest, kuna nagu ka eelnevalt on mainitud, on just eelis strateegia põhialus, sest ilma eeliseta ei ole strateegiast mingit kasu. Hea strateegia suurendab oluliselt kasutatud resursside ja tegevuste efektiivsust. (Rumelt 2011:125)

Üldine poliitika loob eelise läbi teiste võimalike sammude hindamise, vähendades olukorra keerulisust ja määramatust läbi eelise kasutamise, mis tuleneb keskendumisest kõige olulisemale ning luues tegevusi, mis on omavahel kooskõlas ja mis tugevdavad teineteist, mitte ei vähenda üksteise mõju. (Rumelt 2011:126)

Terviklikud tegevused. Tegevused peavad olema strateegia sees terviklikud – resursside jaotused, poliitika ja muud tegevused peavad olema kordineeritud ning ühtlased. Antud lähenemine loob kõige tavalisema eelise, mida strateegia suudab pakkuda. (Rumelt 2011:133)

Hea strateegia ei tulene mitte sellest, et kõik tegevused on ühendatud omavahel, vaid sellest, et tehakse õigeid tegevusi, mida kontrollitakse piisaval määral tsentraalselt, et tagada plaani elluviimine. (Rumelt 2011:137)

2. SOLID OÜ KESKKONNA ANALÜÜS

2.1. Ettevõtte lühikirjeldus

Solid OÜ on asutatud 2008. aastal ning alates 2009. aasta märtsist kuulub sellest 50% töö autorile ning teine osa ettevõttest kuulub äripartnerile. Ettevõtte 2009. aasta tegevus oli vähene, kuid alates 2010. aastast on nimetatud ettevõtte tegelenud põhiliselt Soome turul töajõurendi valdkonnas (ca 80% käibest) ning vähemal määral ka ehituse valdkonnas teenuse osutamisega.

Ettevõtte käive oli 2011–2013 majandusaastatel ligikaudu 300 000 eurot ning (neto)kasumimarginaal ligikaudu 15%. Ettevõtte tegevusperioodi jooksul ei ole toimunud märkimisväärset käibekasvu. Ettevõttes töötab aasta lõikes keskmiselt 10 töötajat (koos raamatupidaja ja kahe juhatuse liikmega), äri tsüklilisest iseloomust tingitult talvel keskmiselt 7 inimest ja kõrghooajal kuni 20 inimest.

2.2. Ettevõtte hetkeolukorra analüüs

Ettevõtte tegevus on hetkel olnud suunatud Soome turule, kuna seal on kontaktid, kellega koostöö on sujunud ning palgatase on Eesti palgatasemest oluliselt kõrgem, mis omakorda soosib korralike töötajate leidmist nii rentimiseks kui ka all- ja peatöövõtude teostamiseks. Ettevõtte tegevuse organiseerimisel on juhatuse lähtunud põhiliselt arusaamast, et hea töötaja on kogu äri võti, kuna tema on ettevõtte visiitkaart tellija juures, kes esindab ettevõtet igapäevaselt ning kelle headel ja halbadel tegudel on kõige suurem mõju firma mainele.

Ettevõtte missiooniks on: „Oleme loodud, et tagada eestlastele võimalus töötada väljaspool Eestit parimal võimalikul moel“.

Solid OÜ missioon on tugevalt seotud juhatuse arusaamaga, et head suhted töötajatega ja neile parimate võimalike tingimuste pakkumine teeb välismaal töötamise lihtsamaks ning töötulemused on oluliselt paremad ka tellija perspektiivist vaadatuna.

Solid OÜ juhatus otsustas siduda juhatuse liikmete subjektiivsed arusaamad, kuidas oleks eetilise ja inimväärne äri ajada ettevõtte missiooni ning põhiväärtustega.

Solid OÜ on lähtunud järgmistest **põhiväärtustest**:

1. Me usume, et omavaheline ausus ja otsekoheus suhtlemisel on usaldusväärsusel põhinevate suhete alus.
2. Me usume, et sõbralik suhtumine ja hoolimine nii töötajatest kui ka klientidest tõstab oluliselt meie ettevõtete tulemuste kvaliteeti ja usaldusväärsust.
3. Me usume, et kõigil töötajatel on oma osa ettevõttes – juhtkond premeerib töötajate häid ideid ja algatusi ning innustab kõiki firma juhtimises sõna sekka ütlema.
4. Usume, et koos, ühtse meeskonnana suudame rohkem.
5. Klient on kõige tähtsam – koondame oma tähelepanu kliendi vajaduste mõistmiseks ning rahuldamiseks parimal võimalikul moel.
6. Me usume, et ebaõnnestumistest õpitakse ning see on osa õppeprotsessist. Samas pahatahtlikusest või ebakompetentsusest tingitud mitmekordseid ebaõnnestumisi me ei aktsepteeri ja käitume neile vastavalt.
7. Innustame inimesi proovima ja katsetama uusi lähenemisi ja ideid, et töötajatel oleks võimalus ennast teostada ja anda panus firma arengusse.
8. Töötajal ning töö juures peab olema huvitav.

Visiooni, kui unistuse kujundamisel lähtus juhatus nägemusest, et Solid OÜ võiks olla paljudele firmadele eeskujuks, kuidas peab töötajatesse suhtuma. **Visiooni** sõnastas juhatus järgmiselt: „Solid OÜ on tulevikus eeskujuks teistele Eesti ja ka kohalikele välismaa firmadele, kuidas inimlik suhtumine töötajatesse loob erakordseid tulemusi firma tegevuses“.

Solid OÜ tegevus on olnud väga töötajakeskne ning võib öelda, et see on vilja kandnud. Paljud töötajad on meie juures tööl algusest peale ja ka hiljem lisandunud head töötajad on jäänud püsima.

Kahjuks selgus hetke olukorda analüüsides, et uuritav ettevõtte on jäänud liialt töötajakeskseks ja juhitud tegevuse organiseerimisel liialt nõrgetest väärtustest (ettevõtte kultuur, eetilise

äri, usaldusväärsus jms subjektiivsed mõisted), mis koos vähese juhtimise kogemusega ning kirjaliku ja selgelt formuleeritud tegevuskava ning täpsete ja mõõdetavate eesmärkide puudumisega on viinud ettevõtte olukorda, kus kasvu saavutamine ei ole õnnestunud ning ettevõtte areng on lakanud.

2.3. Väliskeskkonna analüüs

Väliskeskkonna analüüsi eesmärgiks on saada ülevaade väliskeskkonnas toimuva kohta, et koos ettevõtte sisekeskkonna analüüsi teostamisega hinnata loodavate strateegiate perspektiivi tulenevalt keskkonnas toimuvatest muutustest. (Bateman 2013:141–143)

Peter F. Drucker näeb väliskeskkonda ning sellest tulenevaid muutusi, ohte ja võimalusi veidi filosoofilisemalt ning laiemalt, kui traditsioonilised akadeemilised raamatud, mis iseloomustavad mõõdetavaid fakte. Drucker arutleb, et tulevikku ei ole võimalik ette ennustada. Kuna tuleviku ennustamine on võimatu, siis peame lähtuma Drucker'i esitatud seisukohast, et pikaajaline (strateegiline) planeerimine tähendab: „Mida saame teha täna, et olla valmis ebakindlaks tulevikuks?“ Küsimus ei ole selles, mis juhtub tulevikus, vaid kui palju me peame lähtuma käesoleva hetke mõtlemises ja tegevuses tuleviku ebakindlusest, millist aja horisonti peame aluseks võtma ning kuidas me kasutame informatsiooni, et teha ratsionaalseid otsuseid praeguses hetkes. Samuti ei ole võimalik väliskeskkonnast ning selle ettearvamatus muutumisest tulenevaid riske maandada, kuna majandusliku tegevuse alusprintsip (vastavalt Boehm-Bawerk'i seadusele) sõnastab, et suurema tootluse ootus toob vältimatult kaasa suurema riski. (Drucker 2008:124–125)

Autori hinnangul ei ole tulevikku ettemääramatuse tõttu mõtet väliskeskkonda liiga põhjalikult uurida, vaid on mõistlik lähtuda Peter Drucker'i (2008:125) definitsioonist strateegilise juhtimise kohta:

Strateegiline juhtimine on **pidev** protsess süstemaatiliste majanduslike otsuste (riskantsete otsuste) tegemiseks käesoleval hetkel, pidades silmas nende otsuste mõju tulevikule; organiseerides süstemaatiliselt pingutusi, et vastuvõetud otsuseid teoks teha; ja mõõtes tehtud otsuste realiseerunuid tulemusi võrreldes ootustega läbi organiseeritud ja süstemaatilise tagasiside.

Väliskeskonna analüüsi alustatakse tüüpiliselt makrokeskkonna uurimisest, mis on autori hinnangul ka otstarbekas. (Leimann 2003)

Makrokeskkonna analüüsi teostab töö autor PEST-analüüsi mudelit kasutades. Antud mudelit kasutatakse poliitiliste, majanduslike, sotsiaalsete ja tehnoloogiliste muutuste analüüsiks. Autor pidas oluliseks kasutada PEST-analüüsi laiendatud varianti, mida kutsutakse PESTLE-analüüsiks, sest see meetod sisaldab veel lisaks juriidilise- ja looduskeskkonna uurimist. (Leimann 2003:108)

Esimene osa PESTLE-analüüsist on **poliitilise keskkonna analüüs**. Kuna ettevõtte tegutseb Euroopa Liidus nii Soome kui ka Eesti turul, on oluline analüüsida kõigi kolme institutsiooni poliitilist keskkonda. Hetkel võib öelda autori isiklikule kogemusele tuginedes, et Soome Vabariigi poliitika on välismaist tööjõudu puudutavates küsimustes muutlik. Ühelt poolt on Soome sunnitud Euroopa Liidu vaba tööjõu liikumise norme arvestades lubama võõrtööjõudu tööle võrdse kohtlemise printsiibi järgi (European Commission 2014), kuid teisalt on kohalik tööjõud kaotanud palju konkurentsivõimest, mille vastu sõdivad aktiivselt ametiühingud ning kelle ponnistusi *de facto* toetavad ka ametiasutused tehes välismaalastel asjaajamise tarbetult keeruliseks. Autor usub, et vaba tööjõu liikumist ei ole võimalik piirata kuniks Soome on Euroopa Liidu liige ning pigem laieneb Euroopa Liit veelgi ning tööjõudu hakkab liikuma enam riikidest, kus elatustase on madalam kui põhjamaades. Eesti poliitiline keskkond on traditsiooniliselt olnud pigem liberaalne ning ei ole pakkunud eriti palju hüviseid inimestele, kes tööd ei tee ning seetõttu on töö autor arvamusel, et ehitustöölistel, kellel on Eestis raske tööd leida, on sunnitud ka tulevikus vaatama välisriikide (eelkõige Soome ja muude põhjamaade) poole leidmaks tööd. Poliitilise keskkonna suurim muutus, mida on näha on see, et riikide koostöö tiheneb (eriti Eesti ja Soome vahel) ning reguleerituse aste kasvab. Antud muutus võib kaasa tuua olukorra, kus ettevõtted, kes on püsinud konkurentsist ainult puuduliku kontrolli tõttu, võivad kaotada eelise ning langeda konkurentsist. Selline muutus võib tõenäoliselt tuua kaasa välismaise tööjõu hindade tõusu, mis vähendab välismaise tööjõu atraktiivsust Soome tellijate silmis.

Järgmine osa makrokeskkonna analüüsist on **majanduslike tegurite** hindamine. Majanduskeskkond on Eestis alates 2009. aastast keeruline ning viimastel aastatel aina enam ka Soomes. Majanduskeskkonnale avaldab tugevat mõju eurokriis. Euroopa majandus ei ole viimastel aastatel tõusnud (täpsem info Tabelis 1) ning kuna pangad ei ole vabanenud „pahaks läinud“ laenudest, siis ei ole ka laenamine taastunud kriisieelsele tasemele.

Tabel 1**Sisemajanduse kogutoodangu muutus**

(% , muutus võrreldes sama kvartaliga eelmisel perioodil)

Piirkond	1. kv2012	2. kv 2012	3. kv 2012	4. kv 2012	1. kv 2013	2. kv2013	3. kv2013
Eurotsoon (17 riiki)	0,20	-0,90	-0,90	-1,10	-1,80	-0,50	0,00
EL 28	0,70	-0,70	-0,60	-0,90	-1,40	-0,10	0,40
Soome	1,40	-0,70	-1,50	-2,40	-3,30	-0,80	-1,00
Eesti	5,00	2,50	3,50	4,90	1,30	1,00	0,70

Allikas: Eurostat

Loodav Euroopa Pangandusliit takistab samuti finantseerimismahtude kasvu, kuna Euroopa Liit tõhustab kontrolli pankade tegevuse üle, et vältida „halbade laenude“ kuhjumist. Kuna meediakajastus ning reaalne Euroopa majanduse SKT ei kasva, on tarbijad samuti ettevaatlikumad ega julge suuri ja pikaajalisi investeringuid teha. Kahjuks ehitussektori eripärade ning projektide pikaajalise tasuvuaja tõttu kannab ehitussektor seda enam.

Eurostati 17.01.2014 avaldatud analüüsi järgi on kogu Euroopa Liidu hoonete ehitus alates 2012. aasta neljandast kvartalist kuni 2013. aasta kolmanda kvartalini langenud keskmiselt 2,88% kvartalis (aritmeetiline keskmine; võrreldes eelmise perioodi sama kvartaliga). Euroopa Liidu 28 liikme, Soome ja Eesti ehitustootmise täpsemad andmed on välja toodud Tabelis 2. Nimetatud tabelist on ilmekalt näha olukord, kus üldine tootmismahut ehituses on pidevalt langenud, kuna Euroopa Liidu majanduseväljavaadete ebaselgus jätkub.

Tabel 2**Tootmine ehituses**

(% , muutus võrreldes sama kvartaliga eelmisel perioodil)

Piirkond	4. kvartal 2012	1. kvartal 2013	2. kvartal 2013	3. kvartal 2013
EL28	-4,90	-5,70	-3,50	0,10
Eesti	8,60	1,50	0,30	4,50
Soome	-4,40	-6,70	-5,30	0,80

Allikas: Eurostat newsrelease euroindicators, 17 jaanuar 2014

Eurostati 21.01.2014 avaldatud analüüsi põhjal (Tabel 3), kus on näidatud elamispiindade hindade muutusi, on näha selgelt, et Soomes tõuseb elamispiindade hind suhteliselt aeglaselt nõrga nõudluse tõttu, kuid Eesti on seejuures esimesl kohal, nii võrdluses eelmise aasta sama kvartaliga kui ka eelmise kvartali võrdluses.

Tabel 3

Elamispindade hindade muutus
(%, muutus võrreldes sama kvartaliga eelmisel perioodil)

Piirkond	4. kvartal 2012	1. kvartal 2013	2. kvartal 2013	3. kvartal 2013
Eurotsoon	-1,9	-2,6	-2,4	-1,3
EL	-1,2	-1,7	-1,4	-0,5
Eesti	5,8	7,7	8,1	11,1
Soome	3,1	2,1	1,5	0,9

Allikas: Eurostat newsrelease euroindicators, 21 jaanuar 2014

Kombinatsioon Eesti tugevamast majandusest võrreldes Soomega ja kiiremini tõusvatest elamispindade hindadest loob olukorra, kus nõudlus ehitajate järgi Eestis kasvab. Nõudluse kasv viib tõenäoliselt palkade kasvuni, mis motiveerib Eesti ehitajaid Soomest Eestisse naasma.

Majanduslikult on Euroopa Liidu väljavaated sünged ning autori hinnangul ei ole võimalik pikaajaline majanduskasv ilma struktuursete muutusteta majanduses ja Euroopa Liidu juhtimises. Raske on prognoosida, kas Eesti elamispindade hinnatõus jätkub või on tegemist lühiajalise hinnatõusuga. Samuti on raske hinnata, kas ehitussektori tootmiskaas kasvab edasi. Hoolimata nendest ebaselgustest on autor arvamisel, et kindlasti ei saa lähiajal Soome turul oodata suurt kasvu ehituses ega hindades, pigem võib inflatsiooni langus viia Euroopa Liidu deflatsiooni ning see võib tähendada juba väga pikaajalisi probleeme ning siis oleks võimalik, et Euroopa Liiduga juhtub sama asi, mis 1990. lõpul juhtus Jaapaniga.

Analüüs jätkub **sotsiaalse keskkonna** uurimisega. Sotsiaalne keskkond on seetõttu huvitav, et paljud eestlased, kes tegutsevad Soomes ja on seal juba olnud pikemat aega, nõu soomestuvad. Ehitustöölised kutsuvad oma pere Soome kaasa ning sellest hetkest alates ei ole nende põhiline eesmärk enam Soomes töö tegemine, vaid elu elamine samal viisil nagu Eestiski. Sellest hetkest kaotavad töötajad suure produktiivsuse, kohanevad paremini keskkonnaga ning hakkavad nõudma samu tingimusi nagu soomlased. Ka töötempo muutub pahatihti sama aeglaseks, nagu tüüpilisel tunnitööd tegeval soomlasel. Autori hinnangul kaotavad töötajad sellel hetkel eelise teiste kohalike ees ning nendega ei ole võimalik enam saavutada Soomes konkurentsieelist. Ilmselt ei tule need töötajad Eestis elu- ja töötingimuste paranedes ka Eestisse tagasi, sest nende elu on seotud Soomega.

Teine sotsiaalne trend seisneb selles, et need isikud, kes töötavad ajutiselt Soomes (autor defineerib ajutist töötajat, kui töötajat, kes ei ole peret Soome kaasa võtnud), ootavad aktiivselt võimalusi naasta Eestisse tööle, oodates momenti, millal reaalpalgad ühtlustuvad ning Eestis teenitava palgaga on võimalik Eesti madalamate elamiskulude tingimustes ennast ja peret elatada piisaval määral, et korralikult toime tulla. Kuna Eestis nõudlus ehitajate järele kasvab (sellega koos ka palgatase), siis esmajärjekorras hakkavad naasma Eesti turule väga head või head ehitajad, sest tööd pakutakse headele töötajatele enne ning neil on olemas ka reaalne võimalus pidada paremaid läbirääkimisi tulevikus teenitavate palganumbrite üle.

Kokkuvõtlikult võib öelda et, esimese variandi puhul langeb töötaja produktiivsus ning nõudmised suurenevad ning teise variandi puhul ei ole töötaja lojaalne Soome tööandjale, kuna otsib aktiivselt võimalusi töötamiseks Eestis.

Seega väliskeskkonnast tulenevalt on kaks trendi töötamas antud ettevõtlusmudeli vastu, mis mõlemad erodeerivad võimalusi leida häid töötajaid, kellega saavutada eelis konkurentide ees. Autori enda kogemus Solid OÜ töötajatega näitab samuti, et need kaks trendi on väga tugevad, sest töötajad, kes soomestuvad, vähendavad oluliselt oma panust firma töösse ning teised töötajad otsivad pidevalt võimalusi naasta Eestisse.

Tehnoloogilise keskkonna trendid ehitusvaldkonnas jagunevad laias laastus kahte gruppi: 1) materjalitehnoloogiad, 2) tehnoloogiad, mis tõstavad produktiivsust.

Kuna tööjõud on Soomes veel oluliselt kallim kui Eestis, siis on märgata, et ehituse organiseerimise protsessid on ülesehitatud vastavalt teistele põhimõtetele: tööde teostamisel kasutatakse rohkem tehnoloogiat ning materjalide kulu arvelt vähendatakse töö teostamiseks kuluvat aega.

Seega Soome turule tuleb pidevalt juurde materjale (tegelikult ka Eesti turule, kuid meil kasutatakse selliseid lahendusi väga vähe), mis on küll palju kallimad kui materjalid, mille tööjõukulu on suurem, kuid mis teisalt vähendavad tööjõukulu kohati kuni 80%. Arvestades seda, et paljud materjalid on alles turundustsükli kasvufaasis ning nende hinnad on kallid, mille tõttu ei tasu need veel tihtipeale ära, kuid mida rohkem hakatakse neid kasutama, seda suuremaks läheb konkurents ning hinnad hakkavad langema, mis laiendab omakorda uute lahenduste tarbijaskonda. Kuna sellised materjalid vähendavad töö osakaalu kogu projekti hinnast, siis väheneb odavama tööjõu mõju ka projektide teostamisele.

Teine trend on erinevad produktiivsust kasvatavad tehnoloogiad. Produktiivsuse kasvule aitavad kaasa eelkõige paremad töövahendid, mis automatiseerivad tööd suuremal määral; erinevad infosüsteemid tööde juhtimiseks ning kindlasti erinevad lahendused, et toota erinevaid ehitiste elemente tehastes.

Autori hinnangul sellised produktiivsust kasvatavad trendid jätkuvad, sest automatiseerimine ja innovatsioon on Lääne-riikide majandust vedanud juba aastaid ning vaadates laiemat pilti, kus tootmine tuleb Lääne-riikidesse tagasi, võib olla kindel, et antud trendid kinnitavad tulevikus aina enam kanda ka ehituses, sest ehitus on veel tänapäevalgi küllaltki tööjõumahukas protsess.

Kuigi tavaliselt piirduakse PEST-analüüsiga, siis antud juhul ei oleks taoline lähenemine piisav, kuna riikidevahelises äris on olulisel kohal ka **juriidiline keskkond**, kus Solid OÜ tegutseb.

Eesti liitus Euroopa Liiduga 1. mail 2004. aastal ning alates sellest hetkest on eestlastel olnud võimalus leida tööd teistest EL-i riikidest. Antud muutus tekitas juriidilise vaakumi Soome ja Eesti suhetes, kuna riikide seadused ei klappinud hästi uue olukorra nõudmistega. Antud olukord on tekitanud situatsiooni, kus ei ole olemas täiesti korrektset teed, mille järgi teostada töid Eesti firmaga Soomes, sest on palju vasturääkivusi seaduste, Euroopa Liidu poolt tulenevate normide, riikide vaheliste lepingute, ametiühingute nõudmiste jms vahel.

Solid OÜ tegutsemisaja jooksul on näha, et firma esialgne konkurentsieelis on hääbumas, mis seisnes paljuski Soomes asjaajamise tundmises ja seeläbi hea mulje jätmises tellijatele, ning töötajatele kindla keskkonna loomises. Teadmised on kasvanud ka konkurentidel: on olemas erinevad võimalused, et saada juriidilisi ning maksualaseid konsultatsioone, mis on loodud ettevõtjaid ja nende vajadusi silmas pidades ning konkurentide teadmised kasvavad. Samuti on näha ka seda, et normid ühtlustuvad ning tulevikus juriidilisest keskkonnast tingitud ohud ja võimalused ei oma kindlasti enam nii suurt tähtsust kui praegusel hetkel.

Viimane osa PESTLE-analüüsist on **keskkonna analüüs**. Keskkonna all on silmas peetud looduskeskkonda.

Kuna ehitus on töö, mis on tihedalt seotud keskkonnaga, siis on oluline hoomata Euroopa Liidu trende just looduse ja elukeskkonna parendamisel. Keskkonna normid on üldjuhul määratletud Euroopa Liidust tulenevate normidega ning kuuluvad täitmisele ühteviisi nii siinpool kui ka sealpool lahte, kuid kahjuks on olukord selline, et Soomes teostatakse normide täitmise üle suuremat kontrolli ning Eesti ettevõtjad peavad oma tegevust ümber kohandama, et tegevus

vastaks kehtestatud normidele. Antud erinevus kahe riigi keskkonnanõuete täitmise valdkonnas võib tekitada ettevõttele ootamatuid lisakulutusi, kuna Eesti ettevõtted ei oska alati projekti eelarve koostamisel sellega arvestada. Täidetavate normide hulk kindlasti ei vähene ning trend on pigem selles suunas, et erinevaid piiranguid tuleb juurde ning ettevõtted on sunnitud ka Eestis hakkama neist rohkem kinni pidama.

Ettevõtte konkurentide ning tegevusahru analüüsimiseks sobib autori hinnangu kõige paremini Porteri viie konkurentsijõu mudel. Antud mudel on klassikaline ning võiks eeldada, et see on oma olemuselt vananenud, kuid autori hinnangul annab antud mudel siiski kõige parema ülevaate olukorrast jõududest, mis ettevõtet mõjutavad. Michael E. Porteri raamat „Competitive Strategy“ (1998) annab põhjalikku ülevaate, kuidas viie konkurentsijõu mudelit rakendada ning saada firmale sellest maksimaalset kasu. Antud mudel koosneb, nagu nimigi ütleb, viiest osast, mille keskmes on konkurents sama tegevusharu ettevõtete vahel. Porter defineerib tegevusharu, kui gruppi firmasid, kes toodavad sarnaseid tooteid, mis on üksteisele lähedased asenduskaubad. Lisaks hindab mudel tegevusharust väljaspool olevaid tegureid, mis mõjuvad kõigile ettevõtetele, kes konkureerivad ühes tegevusharus. Jõud, mis mõjuvad tegevusharule on järgmised (vt Joonis 8, järgmisel lehel):

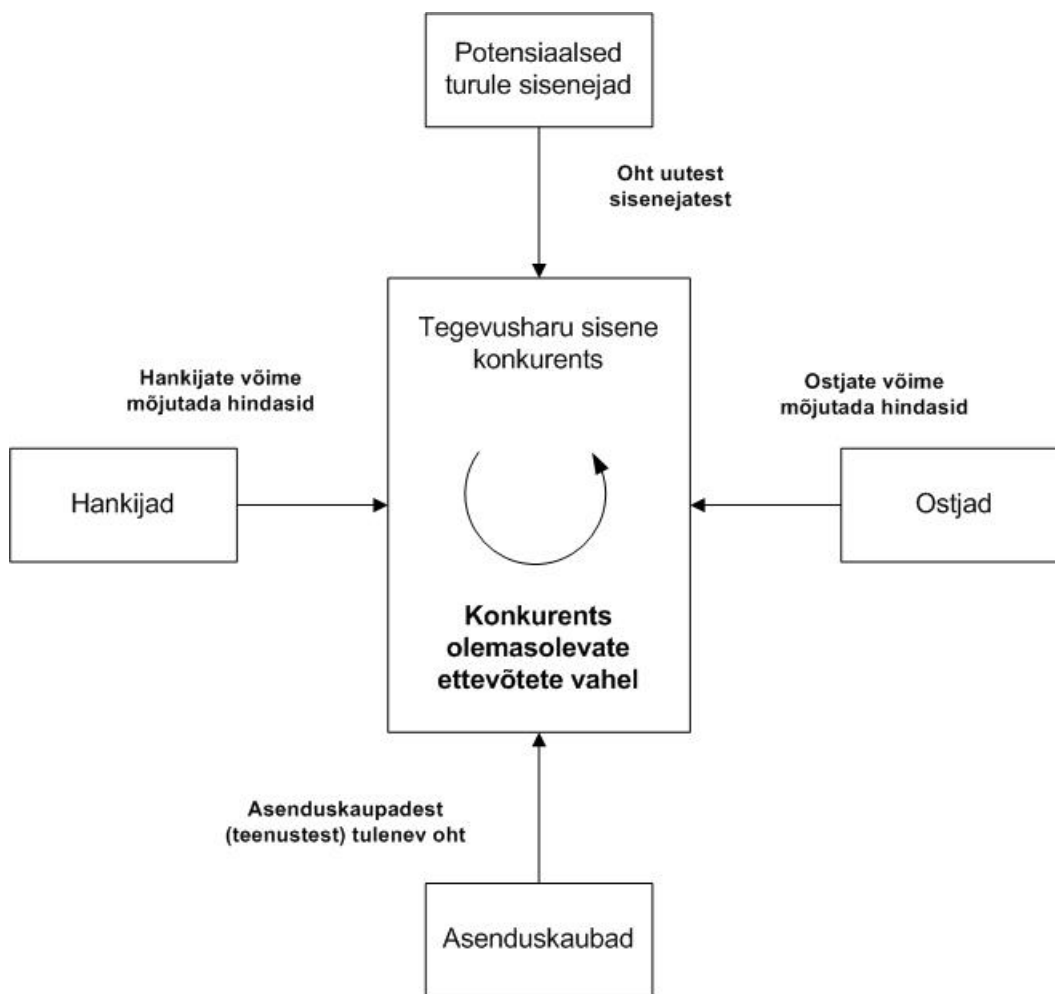
1. potentsiaalsed turule sisenejad;
2. ostjate võime hindasid mõjutada;
3. oht asenduskaupadest (teenustest);
4. hankijate võime hindasid mõjutada.

Solid OÜ positsiooni hindamist alustab autor tegevusharu analüüsist. Lisaks Porteri käsitlusele on kaasatud veel kriitiliste edutegurite konseptsioon ja määratletakse tegevusharu liikumapanevad jõud (Leimann 2003).

Tegevusharu sisene konkurents on kõige olulisem konkurentsijõud, kuna tihedam konkurents mõjub kiirelt hindadadele ning kogu tegevusharu kasumile. Kuna Solid OÜ tegevus on seotud ehitustöölise rentimisega Soome ehitusfirmadele ning ehituse alltöövõtude teostamisega, siis on konkurentide arv tegevusharus väga suur. Konkurentideks võib lugeda nii suuri kohalikke ehitusettevõtteid kui ka nõ kahe mehe firmasid Eestist, kes üritavad turul edukalt konkureerida. Porter määratleb oma raamatus „Competitive Strategy“, et mida suurem on konkurentide arv, seda suuremad on võimalused innovatsiooni tekkeks, kuid teisalt on konkurents raskesti määratletavam ning analüüsitavam. Autori hinnangul ei ole läbimurdelise innovatsiooni teke

ehitussektoris kuigi tõenäoline, sest tegemist on vana tööstusharuga ning enamaltjaolt tekib konkurentsieelis operatiivse juhtimise paremast korraldamisest ning odavamatest sisenditest. (Porter 1998)

Lisaks konkurentide arvule, mõjutab harusisest konkurentsi olulisel määral turu üldine konjunktuur, mis autori teostatud PESTLE-analüüsile tuginedes on nõrk. Nõudluse languse tingimustes on surve hindadele oluliselt tõusnud, sest Soome ehitussektoris ei ole struktuurset muutust toimunud, mis tähendab, et firmad ei ole turult jõudnud lahkuda ja pakkumus ei ole langenud. Antud olukord on teinud konkurentsi eriti tihedaks, kuna usutakse, et nõudluse langus on lühiajaline, siis tuleb hoida häid töölisteid, kontakte ning võimalusi, et uue tõusu algusega kindlustada kasumi teenimiseks ettevõttele hea konkurentsipositsioon. Autori hinnangul on tõenäoline, et madala nõudluse jätkudest turg „puhastub“ ettevõtetest, kes ei ole piisavalt efektiivsed, et hinnasurvele vastu pidada.



Joonis 8. Jõud, mis mõjutavad tööstusharu konkurentsi. (Porter 1998:4, joonis 1.1, autori joonis)

Autori hinnangul takistab ehitussektori struktuurset muutust eelkõige väljumisbarjääride olemasolu, kuna ehituses on investeeringud põhivaradesse suhteliselt suured ning nende varade realiseerimine on ebamugav ning keegi ei soovi seda ette võtta, kuna varadele ei ole antud turu konjunktuuri juures võimalik leida mõistliku hinnaga ostjaid. Teine oluline väljumisbarjäär ehitussektoris on tõsiasi, et paljude väiksemate ehitusfirmade omanikel ei ole võimalik turult lahkuda, kuna nad on kogu elu tegelenud ehitusega ning uutele suundadele ümberorienteerumine on raskendatud piiratud teadmiste ja kogemuste tõttu teistes valdkondades.

Eriti tihe konkurents on hetkel peatöövõtjate vahel, kuna neil on suured püsikulud ning seetõttu keeruline majanduslikult raskeid aegu üle elada, mis tähendab, et üldised ehituse hinnad langevad peatöövõtjate tiheda konkurentsi tõttu. Ettevõtete suuruse tõttu on neil võimalik hindu mõjutada, sest nad kannavad hindade langusest tulnud surve enda hankijatele üle, mis tähendab, et kõik peavad lepingute saamiseks kulusid kärpima. Täpsemalt käsitleb autor antud aspekti ostjate jõu mõjusid hinnates.

Võiks arvata, et turule sisenejate arv on peatunud, kuna ehitussektoril läheb Soomes halvasti, kuid kahjuks see ei ole nii. Suured firmad ei proovi Soome turule siseneda, kuid on palju välisfirmasid, kes on nõrga kodumaise ehitussektori pärast sunnitud proovima uusi lahendusi. Võttes arvesse PESTLE-analüüsist selgunud tõe selle kohta, kuidas terve EL-i ehitussektor on kehvast seisust tervikuna (tulemused sama kehvad, kui Soomes), otsivad paljud Poola, Läti, Ungari jm vaesemate maade töötajad ja ettevõtjad uusi võimalusi, kuidas majandusliku stagnatsiooni tingimustes hakkama saada. Autoril on palju isiklikke kokkupuuteid olnud ettevõtetega, kes teostavad töid oluliselt turuhinnast madalamalt, kuna peavad maksma töötajatele ainult napi pool palgast, mida Soome töölised sooviksid samalaadsete tööde teostamise eest saada. Üks kurikuulsamaid näiteid on Olkiluoto 4 tuumareaktori ehitamine Soomes, kus on aastaid olnud probleeme alamakstud Poola ehitajatega, kes parimal juhul saavad netopalka umbes 6 eurot tunnis (Yle 2011). Eesti töötajad soovivad saada kätte tunnis umbes 10-11 eurot ning soomlased veelgi enam. Soomlaste keskmine tunnipalk ehitusel näiteks 2012 oli brutosummas 17-18 eurot tunnis, mis annab 23% tulumaksu juures netopalgaks umbes 12-13 eurot tunnis (Tilastokeskus 2014). Taolised ettevõtted, kes on raskete olude tõttu liikunud kodumaalt Soome turule, suruvad Eesti firmade hinnad alla, kuna Soome tellijatel on samuti vaja uusi lahendusi, kuidas raskemates oludes hakkama saada ning eelistavad pahatihti eestlastele

vaesemate maade töölisi. On oht, et uute sisenejate tõttu jäävad Eesti firmad rohkem tahaplaanile, sest palkade tõus Eestis meelitab töötajaid Eesti poole tagasi. Kasvav uute sisenejate surve veelgi odavamale tööjõule näol ei anna enam võimalust palku tõsta, isegi mitte produktiivsuse tõusu arvelt.

Nagu enne mainitud on ostjate võimel hindu mõjutada oluline osa Soome ehitussektoris hindade kujundamisel ja konkurentsijõu dünaamikal. Ehitussektori suure pakkumise tõttu saavad tellijad tingida ehitustööde hindade üle suurel määral, kuna ühelgi firmal ei ole otsest eelist teise ees (ei saa pakkuda asendustoodet vms lahendust) ning ettevõtted on sunnitud tööd saama, sest vastasel juhul viivad püsikulud ettevõtete lagunemiseni. Ka peatöövõtjad kasutavad sama strateegiat, et saada omakorda odavat allhanget, et tõsta oma niigi väikseid marginaale. Peatöövõtjad omavad suuri teadmisi turuhindadest ning seetõttu on neil võimalik survestada allhankijaid parimal võimalikul moel.

Ehitussektoris on oht asenduskaupadest madal. Autori hinnangul on võimalik vaadelda antud küsimust vaid sellise nurga alt, et ehitusprotsessis nõutavaid materjale on teatud juhul võimalik asendada odavamatega ning läbi selle hoida kulusid kokku. Hankijate mõjukus avaldub põhiliselt materjalitarnijate poole pealt. Materjalide hinnad on suurfirmadele 5-10% odavamad, mis tähendab, et mastaabiefekti tõttu ei ole Solid OÜ-l võimalik materjalidega töödes suurfirmadega konkureerida, sest tööjõule pealt kokkuhoitav raha kaob materjalidesse.

Kuna ainult Porteri viie konkurentsijõu mudelist ei piisa konkurentsijõudude hindamiseks, otsustas töö autor analüüsida ka kriitilisi edutegureid ja tegevusharu liikumapanevaid jõude.

Tegevusharu liikumapanevad jõud annavad dünaamilisema pildi konkurentsikeskkonnast ning annavad autorile rohkem aimu, millised trendid valitsevad ehitussektoris ning mis põhjustab tegevusharu ärikeskkonna ning konkurentsistruktuuri muutumist. Tegevusharu tingimused muutuvad, kuna haru ettevõtted, hankijad ja tarbijad muudavad oluliste jõudude mõjul oma käitumist. Liikumapanevad jõud on on tegevusharu olukorra ja konkurentsitingimuste muutumise peamised põhjused. Haru arengut mõjutavad paljud jõud, kuid oluline on tuua välja nendest 2-4 tähtsamat, mis määravad arengu lähiaastatel. Nende poolt esilekutsutavaid muutusi arvestamata ei ole võimalik head strateegiat välja töötada. Kuna ettevõtte juhid ei saa ise midagi teha, et antud jõude mõjutada või neid suunata, siis tuleb neid jälgida ning analüüsida, et mitte määratleda liikumapanevaid jõude valesti, sest nende vale määratlemine võib strateegia loomisel saada saatuslikuks. (Leimann 2003)

Autori hinnangul on hetkel kõige tähtsam jõud see, kas sektor jätkab langemist või pöördub kasvule, sest see mõjutab tuleviku konkurentsijõudude pilti kõige enam. Juhul, kui sektor pöörduks kasvule, oleks võimalik saavutada stabiilne kasv hindades ning seeläbi hoida töötajaid pidevalt töös ja pakkuda neile konkurentsivõimelist palka, et töötajad ei liiguks Eesti tagasi või ei asendataks veelgi odavama tööjõuga. Antud languse jätkudes on loogiline eeldada, et võib juhtuda üks kahest variandist: kas firmad hakkavad tööstusharust lahkuma ning ehitussektor tõmbub kokku ja seetõttu kaotab riik palju töökohti mitmetes harudes; või tuleb riik tugevamalt appi ning käivitab suuremaid projekte, mis aitavad madalat erasektori nõudlust tasakaalustada. Autor usub, et Euroopa Liit suudab majanduslanguse lähiaastatel peatada ning pöörata kogu liidu uude tõusu (olguigi, et kasvu suurus võib olla ainult 1-2% aastas), mis tõstab tarbijate usaldust hakata rohkem tarbima. Autor usub, et Euroopa Liit mõistab, et pangad on vaja teha samuti elujõuliseks, millega kahjuks erinevalt Ameerika Ühendriikidest ei ole veel hakkama saadud. Autor usub, et tarbijate usalduse kasv ning konkurentsivõimelisemad palgad annavad koos suurema või väiksema Soome riigi panusega hoo Soome ehitussektorile tagasi. Autori hinnangul on ebatõenäoline, et Soome riik riskib suure töötute armeega, keda on pärast väga raske uuesti tööle rakendada.

Solid OÜ jaoks teine oluline küsimus on see, kas paari aasta pärast Soome turul jätkub enam odavamad tööjõudu, mille hankimisel on Solid OÜ-l reaalne võimalus saavutada eelis võrreldes konkurentidega. Autor usub, et Solid OÜ võib saavutada eelise Eesti tööjõu hankimises, kuid juhul, kui eelpool nimetatud trendid jätkuvad, on tõenäoline, et viie aasta perspektiivis ei ole turult enam kedagi võtta. Autori hinnangul peab ettevõtte ümberorienteeruma odavama tööjõu tellimise peale mujalt riikidest ning asuma ehitustöid teostama, sest tööjõurendi pakkumise võimalus võib kaduda. Tuleks keskenduda kohaliku tööjõu ja odavama tööjõu sümbioosile ning leidma kasumi teenimise võimalus efektiivsest ressursside kasutusest.

Et siduda väliskeskkonna ning konkurentide analüüs tervikuks, määratleb töö autor kriitilised edutegurid Soome ehitusturul tegutsemiseks. Kriitilised edutegurid on kriitilised oskused, ressursid, mis panevad paika, kes teenib kasumit ja kes mitte. Konseptsiooni mõte on selles, et esmalt on vaja välja selgitada, mis tegurid on harus ning hinnata nende põhjal, millised tegurid on nendest olulisimad. Kriitilised edutegurid on kõigile lähedastele konkurentidele samad. Oluline on ka tähelepanna, et kriitilised edutegurid muutuvad ajas koos tegevusharu konkurentsitingimuste muutumisega. (Leimann 2003)

Autori hinnangul on kriitiline edutegur operatiivne efektiivsus. Hea kvaliteet ja hea teenindus on olulised, aga ainult sellel juhul, kui hinnad on konkurentsivõimelised. Madalate hindade tekitamine sõltub sellest, kui palju jätta makse maksmata ning kui efektiivselt tootmine organiseerida. Kuna ükski firma ei saa rajada äri maksupettuste peale, siis on mõistlik pingutada, et töötada välja efektiivsed protsessid.

Teine kriitiline edutegur on kvaliteetne tööjõud. Töötajad, kes oskavad tööd ja on autonoomsed, sestei vaja väga palju otsest juhendamist ning aitavad luua püsivat väärtust ja hoida kulud madalal. Kvaliteetne tööjõud on ressurss, mida tuleb väärtustada ja hoida. Ettevõtte tegevus tuleks organiseerida selliselt, et head töötajadoleksid 12 kuud aastast tööga koormatud.

Kriitilise edutegurina on autori hinnangul mõistlik välja tuua ka hea müügimeeskond, kes suudab leida kontakte, kellele pakkuda teenust, sest Eesti firmadel on just hea müügimeeskonna (head müügioskused ja Soome keele valdamine suhtlustasandil) puudumine üks suur pudelikael, mis annab võimaluse vahendajate äride õitsemiseks. Vahendajate all mõtleb autor selliseid isikud turul, kes lisaväärtust ei anna, vaid oma usaldusväärusega töö tellija silmis annavad firmale võimaluse leida tellijaid, kuid vahendamise tasu on seejuures tihtipeale suurem, kui töö teostaja ettevõtte kasum. Hea müügimeeskond aitaks ületada usaldusvääruse puudumisest tulenevad barjäärid ning läbi selle anda tellijale ning töö teostaja firmale suurema lisaväärtuse, rääkimata võimalusest töötajatele rohkem palka maksta.

Töö autor tahab toonitada, et lisaks headele protsessidele on vajalik hea ettevõtte struktuur, mis mõneti on küll efektiivse töö teostamise osa, kuid omab piisavat tähtsust, et see veel eraldi välja tuua. Töö autor on seisukohal, et organisatsiooni struktuur ja kultuur on kõige suuremad ressursid, mis on firmades liialt vähe kasutatud. Struktuurid tuleks teha paindlikumaks ning töötajatele anda rohkem vabadust oma tööd planeerida, mis vähendaks juhtimiskulusid ning koos toetava kultuuriga ja väikse tööjõu voolamisega võiks juba iseseisvalt luua väga tugeva konkurentsieelise.

2.4. Ettevõtte sisekeskkonna analüüs

Ettevõtte sisekeskkonna analüüs on samaväärselt oluline, kui väliseskkonna analüüs, sest ettevõtte tugevuste/nõrkuste tundmine ning mõistmine, milles ollakse tugevad annab parema

arusaamise, milliseid strateegiaid tasub kaaluda ning millised on mõistlik jätta kohe kõrvale. Näiteks ei ole Solid OÜ-l võimalik saavutada Soome ehitus- ega tööstuse sektoris turuliidri positsiooni, kuna ettevõtte on väike ning võimalused on piiratud.

Ettevõtte sisekeskkonna analüüsi teostamiseks on vaja mõista, millistes ärivaldkondades ettevõtte tegutseb ning kuidas raha teenib. (Koch 2007)

Solid OÜ tegeleb sisuliselt kahes ärivaldkonnas: 1) tööstus (ehitustööstus), 2) ehituse allhanke teostamine. Vastavalt Richard Koch'i raamatus „Strateegia käsiraamat“ tuleb hinnata vastavalt Pareto printsiibile, milline tegevus annab suurima osa tuludest. Pareto printsiibi põhjal peaks andma 20% tegevusest 80% tuludest. Solid OÜ bilanssi aastatel 2011-2013 analüüsidest selgus, et ettevõtte tegevus on oluliselt edukam tööstuses, kui ehituse alltöövõttes, kuna kasum tuleb vaid tööstusest ning ehituse alltöövõtted on osutunud kahjumlikuks tegevuseks, mis on tõsnud küll käivet, aga lõppenud kahjumiga. Näiteks 2012 majandusaastal moodustas ehituse alltöövõtte käive kogu käibest umbes kolmandiku ning tõi ettevõttele kahjumit 90 000 euro suuruse käibe juures 10 000 eurot. Tööstus on toonud seevastu 210 000 eurose käibe juures sisse firmale 55 000 eurot. 2013. aasta numbrid on umbes samad. Seega võib väita, et ettevõtte teenib kasumi tööstusest ning on kaotanud osa sellest proovides tulutult siseneda ehituse alltöövõtte ärisegementi. (Koch 2007, Solid 2014).

Kasutades raamatu „Kellogg on Strategy“ (Dranove 2005) konseptsiooni, mis ütleb, et ettevõtte juhid peavad küsima ettevõtte kohta järgmised küsimused: „Kas firma omab eeliseid, mis toodavad kasumit?“ ning „Kas ettevõtte ärikeskkond võimaldab eelistel esile tõusta, et nende pealt kasumit teenida?“. Esimesele küsimusele võib hetkel vastata nii, et ettevõtte eeliseks Soome turul teiste tööstuse ettevõtete ees on see, et suudame leida häid töötajaid tänu heale mainele ning pikaajalistele töötajatele meie firmas, kes aitavad meie firma mainet kujundada uute töötajate silmis. Lisaks sellele oleme palju usaldust tellijate silmis võitnud selle läbi, et suudame asju ajada, laias laastus nagu Soome firmadki. Kahjuks nimetatud eelised vähenevad, kuna paljud head töötajad, keda me sooviksime oma firmas näha, jäävad majanduslikel kaalutlustel Eestisse tööle. Samuti õpivad konkurendid aegamööda selgeks tehnikad, kuidas paberimajandust efektiivselt korraldada ning tellijate silmis edukad välja näha. Autori hinnangul on strateegilise juhtimise kasutuselevõtt eelkõige ettevõtte vastus keskkonnas toimuvatele muutustele ning uute perspektiivide leidmine, et saavutada uus konkurentsieelis Soomes.

Ettevõtte tugevuste, nõrkuste hindamiseks ja keskkonnast tulenevate ohtude ja võimaluste analüüsimiseks on loodud SWOT-analüüs. SWOT-analüüs on väga tugev tööriist, kui seda rakendada õigesti. Analüüs tuleb teostada täiesti objektiivselt ning ei tohi ülehinnata tugevusi ning võimalusi ja alahinnata nõrkusi ning ohte. Solid OÜ SWOT-analüüs on ära toodud Tabelis number 4, järgmisel leheküljel.

Tabel 4

SWOT-analüüs

Sisemised tugevused	Sisemised nõrkused
<ul style="list-style-type: none"> -Juhtkonna teadmised Soome kultuurist ja majanduskeskkonnast -Ettevõtte kultuur ja läbitesitud protsessid, mis toetavad hea tööjõu säilitamist -5 aastat ühe firmaga ehitussektoris annab usaldusväarsuse ning võimaluse uusi kontakte leida -Hea maine olemasolevate klientide silmis ning võimalus <i>cross-sellingut</i> teha - Kõik kliendid on teenusega rahul ning aktiivsed soovitajad -Selge hinnakujunduse ja hea turu tundmise tõttu on firma tööjõurendi müügi hinnad tugevad ning oluliselt kõrgemad keskmistest teistest Eesti firmadest -Head motivatsiooniskeemid töötajatele, mis tõstab meie firma väärtust nende silmis -Head võimalused leida soovitude kaudu uusi häid töötajaid -Juhtkonna hea Soome keele oskus 	<ul style="list-style-type: none"> -Jätkusuutliku strateegia puudumine -Nõrgad juhtimisoskused -Raske leida töötajaid/partnereid Soomest, kes aitaksid firma usaldusväarsust tõsta uute klientide silmis ning firmat müüa -Nõrk kohaolu Soomes, mis on tekitanud probleeme ehitusobjektide läbiviimises ning jooksvate probleemide lahendamises -Müügimeeskonna puudumine Soomes -Juhtkonna geograafiline eraldatus töötajatest ning ebapiisava kontakti tõttu keeruline head kultuuri edasi arendada töötajate motiveerimiseks - Madal omakapital, mis piirab eduka strateegia leidmisel ettevõtte arengut
Välised võimalused	Välised ohud
<ul style="list-style-type: none"> -Areneda Eesti turule ning lõigata kasu tõusvast turust ning headest ehitustööstest, kes siia liiguvad -Võimalus luua partnerlus firmadega, et jagada head tööjõudu, et vältida töötajate kaotust konkurentidele -Hakata kasutama Eesti tööjõu asemel muude maade tööjõudu -Võimalus liikuda uute teenuste pakkumise juurde, kus võimalused läbi lüüa on suuremad (näiteks ehitustööd Soome eraisikutele) -Võimalus laiendada uute turgude juurde (hakata pakkuma näiteks ka koristustöölisi) -Koostöö teiste ehitusfirmadega, et korvata probleemid ehitusobjektide juhtimises Soomes 	<ul style="list-style-type: none"> -Raske leida väliseid investoreid -Kvaliteetsete ja meile sobivate töötajate arvu vähenemine Soome turul -Ehitussektori jätkuv kokkutõmbumine Soomes Hinnasõda konkurentide poolt, kes teevad äri ebaausalt -Soome riigi poliitika, mis toetab oma rahvusest töötajate võimalusi leida tööd

Tabel 4 järg

<ul style="list-style-type: none">-Võimalus luua partnerlus firmadega, et jagada head tööjõudu, et vältida töötajate kaotust konkurentidele-Võimalus, et Soome ehitussektor hakkab tõusma ning olemasoleva firmana on võimalik saavutada uute turule sisenejate ees eelis	
--	--

Allikas: Strateegiline juhtimine 2003:160 (autori analüüs)

SWOT-analüüsist nähtub, et firmal on tugevusi rohkem kui nõrkusi ning võimalusi rohkem kui ohtusid. Autor juhib lugeja tähelepanu sellele, et „Strateegiline juhtimine“ (Leimann 2003) raamatus on kirjutatud, et SWOT-analüüs on küllaltki subjektiivne ning selle põhjal ei saa lõplikke järeldusi teha. Autori hinnangul on SWOT-analüüsi positiivne külg see, et strateegiate loomise hetkeks on näha, mis seosed on ettevõtte tugevuste ning keskkonna võimaluste vahel ning kuidas neid ära kasutada maksimaalselt, et ettevõttele luua jätkusuutlik strateegia ning vähendada läbi selle sisemisi nõrkusi ning minimeerida keskkonnast tulevaid ohtusid.

3. STRATEEGIADE FORMULEERIMINE

3.1. Solid OÜ organisatsioonitasandi strateegia formuleerimine

Lähtudes Lafley kirjeldatud strateegiate kaskaadidest kui strateegiate alusest, on mõistlik autori hinnangul määratleda, milliste kaskaadidega Solid OÜ-s ületuldse tegemist on. Nagu ennem töö käigus on ära märgitud, on Solid OÜ tegelenud Soome turul tööjõurendi- ja ehituse teenuste pakkumisega. Selle põhjal võib väita, et firmale oleks vaja kujundada kolm kaskaadi: organisatsiooni tasandi kaskaad; tööjõurendi äriüksuse kaskaad; ning kõige lõpuks ehituse äriüksuse kaskaad. Antud jaotus on hetkel hinnanguline, sest Solid OÜ juhatuse hinnangul ei ole enne konkreetsete strateegiate kujundamist lõplikult veel selge, milliste äriüksustega on mõistlik üldse tegeleda ja millistega mitte.

Autori hinnangul on raamatus „Playing to Win“ ära toodud mõistlikud ideed ning koos raamatuga „Good Strategy/Bad Strategy“ jääb mulje, nagu polekski mõtet organisatsioonile missiooni, visiooni ja põhiväärtuseid luua. Töö autor jääb selle punkti kohapealt veidi skeptiliseks ning aktsepteerib ideed, et tõepoolest ei ole otstarbekas luua selliseid missioone ja visioone, kus soovitakse saada maailma parimaks vms, vaid neil peab olema mingi reaalne sisu ja idee.

Missiooni, visiooni ja põhiväärtuste kirjeldamisel on palju abi Jack Welchi raamatust „Winning“.

Missioon ja head põhiväärtused peavad olema nii konkreetsed, et nad jahmatavad lugejat oma parimas tähenduses. Missioon kirjeldab täpselt kuhu sa oled minemas ning väärtused kirjeldavad käitumist, mis viib sind sinna kohale.

Missioon peab vastama küsimusele: „Kuidas me kavatseme võita selles äris?“ Antud küsimus on oma olemuselt suurepärane, sest sunnib tegema valikuid inimeste, ressursside, investeeringute ning muude oluliste küsimuste kohapealt. Taoline lähenemine aitab vältida minemast tüüpilisse missiooni väärtuse lõksu: oleme kõik kõigi jaoks. Firmad rajavad oma missiooni sel juhul oma tugevuste peale, millelt on võimalik teenida kasumit.

Hea missioon balansseerib võimalikku ja võimatut, see annab selge suuna kasumlikuseni ning töötajatele tunde, et nad on osa millestki suurest ja olulisest. General Electric Inc. (Jack Welch oli nimetatud firma tegevjuht aastatel 1981 kuni 2001) missioon aastatel 1981 kuni 1995 oli: „Kõige konkurentsivõimelisem korporatsioon maailmas, olles number 1 või number 2 igal turul – parandades, müües või sulgedes üksused, mis on ebaefektiivsed ning ei suuda nimetatud turupositsiooni saavutada“.

Antud missioon tekitas olukorra, kus kõik otsused võeti vastu lähtuvalt sellest missioonist ning kadusid ära kuulujutud erinevate äriüksuste saatuse üle, sest oli olemas väga lai ja konkreetne vahend hindamaks äride kasumlikkust ning mõistlikust korporatsiooni tasandil.

Kui missiooni koostamisega tegeleb tippjuhkond, siis väärtuste kirjutamisel peab kaasama kogu ettevõtte töötajaskonna, sest väärtusi ei ole võimalik väljamõelda, vaid need tuleb organisatsioonist üles leida. Väärtused ei tohiks kindlasti olla liiga laialivalguvad ja elukauged, nagu „tunneta osa ettevõttest“, või „vaata reaalsusele otsa“. General Electric Inc. leidis ja sõnastas mõned väärtused, nagu näiteks:

1. Käitu piiritul moel – alati otsi ja rakenda parimad ideed olenemata nende allikast.
2. Ole bürokraatia vastu ebatolerantne.
3. Näe võimalust kasvuks, mida võimalused sulle toovad.

Missioon ja väärtused lihtsalt lausetena kuskil sahtlis ei ole organisatsioonile kasulikud, juhid peavad neid pidevalt töötajatele edasi kommunikeerima, elama ning hingama nende järgi. Väärtuste ja missiooni täitmist tuleb edendada ning inimesi, kes seda teevad edutada ja premeerida ning inimesi, kes seda ei tee, karistada ja innustada neid täitma. (Welch 2005)

Solid OÜ praegune missioon: „Oleme loodud, et tagada eestlastele võimalus töötada väljaspool Eestit parimal võimalikul moel“, ei ole päris hästi kooskõlas ettevõtte võidusooviga, milleks on olla inimlik ettevõtte ning seetõttu on juhtkonna hinnangul mõistlik leida uus, tegelikku olukorda paremini kirjeldav missioon.

Solid OÜ juhatuse koosolekul **kaardistasime uue missiooni algse variandi**: „Leiame parimad töötajad ja hoiame neist kinni, et kliendi soovid saaksid täidetud iga kord parima võimaliku kvaliteediga, olenemata, kas firma teenib või kaotab raha“.

Uurisime ka põhiväärtuste kohta ning viisime sisse vastavad muudatused.

Uued põhiväärtused on järgnevad:

1. Klient on meie ülemus, ilma temata pole meil firmat ega töökohti. Klient on kogu meie tegevuse keskmes, me püüdleme alati sellepoole, et klienti aidata, temast hoolida ning tema soove austada. Kõik firma liikmed võivad teha enda äranägemise järgi otsuseid, mis aitavad kliendi probleeme lahendada kõige paremal viisil.
2. Firma innustab suurepäraselt klienditeenindust igal tasemel ning ei karista kunagi ühtegi töötajat ainuisikulistele otsustele eest pakkuda parimat lahendust kliendi muredele.
3. Teostame teenust lähtudes sellest, et kvaliteedis me järeleandmisi ei tee, sest meie meelest käib kvaliteetne teenus käsikäs hea klienditeenindusega.
4. Me tõstame töötaja huvid kõige ette, sest parimad töötajad on meie firma võtmeisikud ning me teeme kõik endast oleneva kogu kollektiivina, et meil oleks koos hea ning saaksime pühenduda sellele, et pakume paremat teenust kui konkurendid ning naudime võitjatele omast eksklusiivset kohta turul.
5. Innustame töötajaid esitama omapoolseid ideid ja ettepanekuid ning katsetama uusi lahendusi, et firmat paremaks muuta. Kuulame ära alati teise meeskonna liikme ideed ära ning võimalusel võtame kasutusse.
6. Uusume, et ebaõnnestumised on osa elust ja vigadest õpitakse. Vastupidi, me innustame olema julged ning mitte kartma ebaõnnestumist, sest ebaõnnestumistest õppimine viib õnnestumiseni.
7. Püüdleme selle poole, et meil on koos tore töötada ning oleme toeks uutele meeskonna liikmetele ning aitame neil saada kiiresti osaks „Meist“.

Autori hinnangul korralikul ettevõttel peab olema ka korralik visioon. Esialgne visioon: "Solid OÜ on tulevikus eeskujuks teistele Eesti ja ka kohalikele välismaa firmadele, kuidas inimlik suhtumine töötajatesse loob erakordseid tulemusi firma tegevuses", ei ole enam päris adekvaatne. Uue visiooni valimine võttis küll omajagu aega, aga saime tulemuse, mis juhtkonna meelest on väga hea. Meie uus visioon on: „Oleme eeskujuks suurepäraselt klienditeeninduses

ning töötajasõbralikus kultuuris, mis loob suurepäraseid võimalusi nii ettevõttele kui ka ettevõtte igale üksikule liikmele“.

Järgmisena on vajalik terve firma strateegilise kaskaadi loomine. Lisaks missioonile, visioonile ja põhiväärtustele otsustas Solid OÜ juhatus, et vajalik on ka võidusoovi määratlemine. „Playing to Win“ raamat ütleb, et võidusoovid on väited ideaalse tuleviku kohta, mis hilisemas etapis seotakse firma konkreetsete sihtidega, et mõõta arengut nimetatud võidusoovide suunas (Lafley 2013:19). Lisaks on määratletud, et eduka võidusoovi kujundamisel on vajalik määratleda, mis on klientidele kõige olulisem ning alati oma võidusoovi võrrelda kõige tugevamate konkurentidega (Lafley 2013:43–44). Pool sajandit tagasi määratles Theodore Levitt oma artiklis „Marketing Myopia“, et paljud firmad on turunduslikult lühinägelikud ning lähtuvad tootearendamisel sisemistest mõõdikutest ning unustavad ära, milliseid kliendivajadusi nimetatud toode/teenus tegelikult lahendab (Lafley 2013:44), seega Solid OÜ püüab seda vältida ning läheneda alati kliendikeskselt. Ka konkurentide osas ei jälgi me ainult suuremaid konkurente, vaid firmasid, kes suudavad ka kehvadel aegadel saada palju tööd ning õitseda. Kahjuks täielikku pilti pole turu suure fragmenteerituse tõttu võimalik saada.

Võttes eelpool nimetatud tegureid arvesse visandasime esialgse Solid OÜ võidusoovi: „Solid OÜ konkureerib ainult nendes olukordades, kus on võimalik pakkuda klientidele suuremat väärtust, mida kliendid ka realselt tajuvad. Läbi suurema väärtuse on võimalik Solid OÜ-l teenida suuremat kasumit kui samalaadseid teenuseid osutavad konkurendid, mis omakorda loob võimalused, et luua firma sees paremad tingimused töötajatele, et leida ja hoida parimaid inimesi meeskonnas.“

„Kus mängida?“ on otseselt seotud nimetatud võidusooviga, sest Solid OÜ juhtkond mõistis, et ei ole mõtet proovida pakkuda suuremat väärtust klientidele, kes seda tegelikult ei vaja ning ei ole valmis selle eest juurde maksma. Esimesest hetkest alates oli selge, et meil ei ole mõistlik konkureerida sellistes valdkondades, kus kvaliteedi määrab ära standard ning töö tellijal ei ole huvi saada standardist paremat ega erinevamat tulemust ning hädavajalikust paremat teenindust. Otustasime proovida „kus ja kuidas mängida“ küsimustele vastamiseks töö esimeses osas nimetatud „strateegia loogika voolamise“ tööriista.

Tööstusharu analüüs. Tööstusharu analüüs koosneb segmentimisest ning haru struktuursest analüüsist. Kuna struktuurne analüüs on juba üldisel tasemel läbi viidud, siis hetkel keskendub töö autor ainult segmenteerimisele. Segmenteerimine on Lafley hinnangul keeruline ning tuleks

keskenduda segmentide ääre-aladele, et luua unikaalseid segmente ning unikaalseid teenuseid neile (2013:162–163). Autori hinnangul on väga keeruline kontoris analüüsides leida hoobilt selliseid tarbijate segmente, mida oleks võimalik kiirelt eristada ning asuda konkureerima sellisel viisil, mida konkurendid juba ei tee. Lafley määratleb raamatu „Playing to Win“ lehekülgedel 57 – 61, mille alusel valida mänguvälja ning põhiliselt toob ta välja järgmised tegurid:

1. **Geograafia.** Millistes maades või regioonides on ettevõttel plaanis konkureerida?
2. **Toote tüüp.** Milliseid tooteid ja teenuseid plaanib firma pakkuda?
3. **Tarbija segment.** Milliseid tarbijate gruppe ettevõtte sihib ning millises hinnaskaalas? Milliseid tarbijate vajadusi firma rahuldab?
4. **Jaotuskanal.** Kuidas ettevõtte jõuab klientideni? Milliseid kanaleid ettevõtte kasutab?
5. **Tootmise vertikaalne tasand.** Millises tootmisfaasis ettevõtte tegutseb? Millises väärtusahela lülis? Kui laialt või kitsalt?

Lähtudes missioonist, võidusoovist ning esialgsest hinnangust kompetentsidele (tuginevad firma sisekeskonna analüüsile), leidis Solid OÜ juhatus, et Solid OÜ peaks jätkama Soomes, sest Eesti turg ei ole hetkel piisavalt atraktiivne. Eestis võib seiskord muutuda ning tuleb olla pidevalt valmis ka Eesti turule sisenemiseks. Solid OÜ kaalus ka teistesse Põhjamaadesse sisenemise üle, kuna seal on atraktiivsem hinnatase, kuid juhatuse hinnangul ei ole Solid OÜ-l hetkel võimalik luua nendel turgudel piisavalt eristatavat konkurentsieelist.

Otsustasime, et jätkame ehistusteenuse ning tööjõurendi pakkumisega. Kliente valime põhiliselt selle põhjal, kas klient on hea tulemuse eest valmis juurde maksma. Hinnalt jääb meie planeeritav teenus kõrgemasse otsa, kuid hetkel on ebaselge, kas positsioneerime ettevõtte veidi odavamaks kui kohalikud firmad või mitte. Ettevõtte kindel plaan on liikuda lõpptarbijale lähemale, et rohkem lisaväärtust pakkuda.

Antud analüüsile järgneb **klientide väärtuse** analüüs. Klientide väärtuse analüüs koosneb kahest osast: kanalist ja lõpptarbijast.

Kanali väärtuse hindamise puhul on oluline osa sellel, et kuigi Solid OÜ ei teeninda kliente üldjuhul läbi kanali (erinevalt näiteks tootjatest, kes müüvad oma tooteid läbi hulgi- ja jaemüüjate). Võime tinglikult siiski lugeda kanaliks allhanke töid, mille teostamisel on oma roll peatöövõtjal. Solid OÜ peaks oma strateegiate rakendamisel lähtuma peatöövõtja suhtumisest, kas peatöövõtjat huvitab üldse kvaliteetne tulemus, kas tema on omalt poolt valmis kliendiga suhtlema, arutama, pingutama heade kliendisuhete nimel või mitte.

Kanali väärtuse puhul on Solid OÜ-le selgeks saanud, et üldjuhul otsivad peatöövõtjad, või ka allhankijad, kes meid tööle on võtnud, odavaid töömehi ning soovivad ise võimalikult vähe meie töö etappide kliendisuhtluse kohapealt aidata. Solid OÜ juhatus otsustas, et ettevõtte ei saa lubada endale selliseid „vahendajaid“, kes tahavad häid tulemusi väikse raha eest ning kes ei taha ise panustada heasse klienditeenindusse, kuna meid vaadatakse tervikuna ning väga hea mulje klientidele võib ära rikkuda just väärad lubadused meie „vahendaja“ poolt või hoolimatus kliendi soove arvesse võtta. Seega tulevikus oleme selles osas eriti valvsad. Teisalt oleme valmis heade firmadega tegema tihedat koostööd, et kliendi ootused saaksid täidetud ning klient saaks kõiki meiega seotud firmasid soovitada ning kõik osapooled saaksid rohkem väärtust.

Solid OÜ-l on selline kogemus, et kui meie tellija, kes teostab töid lõppkliendile, ehk on peatöövõtja, ei saa oma tööga hästi hakkama ning klient on jäänud unarusse, siis tekib kiirelt huvide konflikt. Tellija saab aru, et meie firma on püüdlik ning me pingutame kõigest väest, et töö oleks hea tulemus, kuid klient tajub peatöövõtja ükskõiksust ja soovimatust pakkuda head klienditeenindust, mistõttu klient soovib võtta järgmine kord töid meilt otse, kuid sellisel juhul jääb peatöövõtja lülist välja ning me kaotame usalduse ning hea soovitaja.

Eelpool mainitule tuginedes saab autor väita, et kanalil on väga suur osa mängida üldises firma mainekujunduses ning halbade „vahendajatega“ on võimalik sattuda oma firmaga halva mainega tegijaks või saada tööd otse tellijalt, mis tähendab „vahendajaga“ suhete halvenemist. Solid OÜ juhatuse hinnangul on selle olukorra lahendamisel vaja teha „vahendajatega“ tihedat koostööd, kaardistada nende vajadused ning ühtse meeskonnana pakkuda klientidele väärtust ning need firmad, kellega ei ole seda võimalik teha, need lükata kõrvale ja mitte lasta firma väärtusel devalveeruda.

Teine pool analüüsist on lõppklientide analüüs. Kuna käesoleva strateegilise uurimuse raames kujundab töö autor strateegiad ka äriüksuse tasemel, siis seega ei ole võimalik hetkel väga põhjalikult lõpptarbijat analüüsida, sest lõpptarbijaid on meie mõistes kahte erinevat tüüpi: ettevõtted kellele teeme tööjõurenti ning tellijad kellele on plaanis hakata tegema ehitustöid.

Kui kanali klientide puhul on võimalik otse firmadega arutada, millised on nende strateegiad, mida nad väärtustavad ning mida soovivad saavutada, siis lõpp-tarbijatega üldjuhul nii ei ole (siin on mõeldud eraisikuid). Mõistmaks eraisikutest tellijate soove on vaja pingutada väga tõsiselt, saavutada usalduslikud suhted ning jälgida, kuidas nad mingeid otsuseid vastu võtavad.

Ainult läbi täpse arusaama nendest ning motiividest on võimalik pakkuda eraisikutele sellist teenust, et nad oleksid väga rahul. (Lafley 2013:170)

Oma „kus mängida?“ otsuses peame lähtuma sellistest klientidest, kes on valmis kvaliteedi eest juurde maksma, sest meil ei ole otstarbekas oma teenust müüa neile, kes tahavad saada ainult odavaimat hinda. Me peame leidma sellised firmad ja eraisikud klientideks, kes väärtustavad usaldusväarsust ning kes on valmis tegema tihedamalt koostööd meiega, et saavutada rohkem väärtust mõlemal pool.

Peale tööstusharu ja klientide mõistmist on oluline mõista **ettevõtte suhtelist seis** võrreldes konkurentidega. Suhtelise seis uuringisel on vaja võtta aluseks võimed ja kulud.

Lafley kirjutab, et võimete hindamisel on oluline mõelda suhteliste võimete peale, kuidas ettevõtte võimed on ja võiksid olla võrreldes konkurentidega, rahuldades määratletud klientide vajadusi (nii kanali kui ka lõpp-tarbija omasid). Põhiline küsimus on see, kas firma suudab oma võimeid sellisel juhul sättida, et klientide vajadusi rahuldada erinevalt kui konkurendid ning pakkuda läbi selle kõrgemat väärtust; kas on olemas alused, et luua potentsiaalne diferentseerimis-strateegia. Kas firma võimeid on võimalik panna mõõdetavatesse, püsivatesse konkurentsieelistesse? Näitena selle lõigu juurde võibki tuua P&G näite sellest, et firma müüs kõrgelt kasumliku ravimite üksuse maha, kuna see ei sobinud firma võimetega saada hästi läbi kanali klientidega ning võimega mõista lõpptarbijaid, sest nimetatud äris läksid paljud ravimid otse müüki arstidele ning apteekidele. Samuti ei olnud enam selle ärimudeli juures eriti kasu P&G võimest olla tugev brändija ning tuumkompetentsid ei kattunud omavahel tehnoloogia vallas. (Lafley 2013:172)

Solid OÜ kompetents leida häid töötajaid ja nendest kinni hoida, on hetkel olnud eelis paljude teiste Eesti firmade ees. Oleme tänu sellele suutnud küsida suuremat raha ning kulud töötajate värbamise peale on olnud madalad. Pikaajalised töösuhted tagavad ka selle, et töötajad teavad täpselt, mida neilt nõutakse ning kuidas tuleb teatud olukordades käituda. Ettevõtte võidusoovi (kvaliteet, klienditeenindus, hea töötaja) saavutamiseks on vaja arendada kompetentse juurde. Sellest ei piisa, et oleme mitmest Eesti firmast paremad töötajate leidmisel ning kinni hoidmisel. Samuti näitas Solid OÜ juhatuse läbiviidud analüüs ning kogemus ehitusvallas, et paljud teised nii Eesti kui ka Soome mikroettevõtted (kuni 10 töötajaga ettevõtted), suudavad pakkuda kvaliteetset teenust ning väga head klienditeenindust, sest ettevõtjad suudavad ise kõigil protsessidel veel silma peal hoida. Muutus tuleb, kui firma hakkab kasvama. Küsimus on selles,

kuidas tagada samadest väärtustest kinnipidamine suuremas firmas, kuidas hoida suuremat hulka töötajaid motiveerituna, kuidas leida suuremas koguses häid töötajaid. Need on küsimused, millele peab Solid OÜ „kus ja kuidas mängida?“ strateegia lahenduse leidma. Solid OÜ peab suutma välja kujundada süsteemi, kus oleks võimalik suurema firma hoida kinni väikeettevõttele omastest väärtustest ning saavutada igal tasemel väga hea kontakt kliendiga ja luua kultuur, kus kvaliteet on auasi. Solid OÜ peab leidma mooduse, kuidas kaasata töötajaid rohkem ning kuidas kanda võim allapoole, et saavutada ka suurema firma samu tulemusi, kui ettevõtja autoriteedil põhinevad mikroettevõtted.

Lafley kirjeldab, et kuludel on samavõrd oluline osa, kuna ideaalis peaks firmal olema valitud strateegia juures ka kulude eelis konkurentide ees, et positsioon oleks tugev ning strateegia osutuks edukaks. (2013:172–173)

Praegu on Solid OÜ-l eelis kulude osas, kuid nagu eelnevalt tehtud analüüs näitas, on see eelis vähenemas, kuna ehitajad soomestuvad ning otsivad aktiivseid võimalusi Eestisse naasmiseks. Solid OÜ juhatuse nägemus on see, et firma peaks suutma laieneda, et tekitada suuremat mastaabiefekti ning seeläbi kindlustama tulevikus kulude üle eelis väiksemate firmade üle, kelle sisendid on kallimad. Kuna ettevõtte strateegia on ikkagi diferentseerimine, mitte kulude liidriks olemine, siis ei ole mõeldav, et firma võiks kunagi unistada absoluutsest kululiidri staatusest, seega tuleb alati silmas pidada, et on firmasid, kes suudavad teostada töid väiksemate kuludega ning omavad seeläbi eelist.

Konkurentsianalüüs. Peale eelneva kuue teguri mõtlemist, mis loovad mitmeid kus-ja-kuidas-võita võimalusi, on vajalik mõelda, kuidas konkurendid võiksid mingi konkreetse strateegia puhul toimida. Kui konkurendid võivad selle strateegia lihtsalt kopeerida, või kergelt ennast kaitsta selle vastu, siis ei ole mõtet ettevõtte ressursse investeerida sellisesse ettevõtmisesse. (Lafley 2013:173–174)

Konkurentide reaktsioone on väga raske hinnata ja prognoosida, kuna tööstusharu on väga fragmenteeritud, mistõttu on väga tõenäoline, et esialgu ei märka neid muutusi mitte keegi ning konkurentide vastu kaitsmisele on rohkem energiat vaja panna alles siis, kui ettevõtte on kasvanud piisavalt suureks, et konkurendid meid märkama hakkavad. Seega valime sellise strateegia, mis tundub kõige mõistlikum olevat kliendiväärtuse kohapealt ning võtame selle aluseks, et head klienditeenindust ja heade töötajate leidmise kultuuri on raske kopeerida, lihtsalt

peame olema piisavalt nutikad, et liigume allpool konkurentide radarit ning suudame vajalikud kompetentsid piisavalt välja arendada, kui meie strateegiat kopeerima hakatakse.

Peale võidusoovi määratlemist ning eelpool läbiviidud analüüsi hakkas selguma, et sisuliselt peaks võidusoov ja missioon olema kasumlikult teostavad ning jätsime need muutmata.

Solid OÜ juhatuse koosolekul otsustasime eelpool läbiviidud analüüsi põhjal ja välis- ja sisekeskkonna uurimise järel järgmised asjad:

1. Solid OÜ mängib Soome turul Helsingi (teise turuna ka Lahti) piirkonnas tööjõurendi ning ehitusteenuse osutamise äris. Solid OÜ ei osale enam suurte tööde allhangetel ega vaata suurobjektide peatöövõtude teostamise poole, sest nimetatud valdkondades on konkurents liialt tihe ning nimetatud segment on struktuurselt liialt vähe atraktiivne, sest paljud mängijad jagavad langeval turul langevat kasumit. Osaleme Helsingi piirkonnas, kuna seal liigub töid kõige rohkem ning töötajad on samuti kõige enam motiveeritud nimetatud piirkonnas töötama. Lahti piirkonda toetavad samuti kontaktid, kuid Lahti on turu struktuuri tõttu hetkel pigem testimisfaasis, sest tööd liigub oluliselt vähem, kui Helsingis ning turg on palju tsüklilisem. Samuti on antud piirkonnas hetkel kõige rohkem kontakte, kust edasi areneda. Teostame töid nii firmadele kui ka eraisikutele, kes on valmis kvaliteedi ja suurepärase klienditeeninduse eest hinnapremiat maksma. Valime hoolikalt firmasid, kellega teostame töid läbi kanali (firmad, kellel on leping lõpp-tarbijaga), sest „vahendaja“ mõttelaad peab olema sarnane meie omaga, et saaksime koostööst mõlemapoolset kasu ning saaksime ühise meeskonnana pakkuda parimaid lahendusi ehitustöö lõppkasutajale. Mängime sellistes ärides, mis pakuvad keskmisest kõrgemat marginaali ning seega parimaid võimalusi edasi arenemiseks ning kapitali kogumiseks.
2. Solid OÜ viib punktis 1. nimetatud otsused ellu läbi diferentseerimise strateegia. Solid OÜ ei standardiseeri oma tegevust, et saavutada madalamaid kulusid klientide soovide ning töö kvaliteedi arvelt. Solid OÜ ei tegutse selles osas turust, kus väga hea kvaliteet ei paku kellegile lisaväärtust ning ainsaks teenuse õnnestumise aluseks on teatava normi saavutamine. Solid OÜ keskendub tegevustele, mida konkurendid loevad madala käibe ja väikse töö mahu tõttu ebaatraktiivseks. Solid OÜ keskendub konkurentsieelise loomisele läbi firma organiseerimise sellisel moel, et ettevõttel on võimalik teha ebaatraktiivseid töid palju ning läbi selle saavutada suur käive ning korralik marginaal. Solid OÜ kasutab personali haldamisest loodavat eelist ära selleks, et töötajate silmis mainet tõsta ning

värvata töötajaid, keda on konkurentidel raske tööle saada, mille läbi tekib ettevõttel võimalus tegeleda kallite eritöödega seotud tegevustega, kas siis tööjõurendi või ehituse valdkonnas.

Autori hinnangul klapiivad eelnimetatud kus-ja-kuidas-võita lähenemine ka raamatu „Good Strategy /Bad Strategy“ väidetega strateegia kohta. On analüüsitud probleemi, milleks on see, et ettevõttel ei ole õnnestunud kasvada lihtsalt tööjõurendi pakkudes ning allhange on toonud ainult kahjumit. Sellele on leitud lahendus selle näol, et laiendatud tegevust väiksemate tööde juurde, mis paljudele ei ole atraktiivsed kuid on seejuures kõrgema marginaaliga (Solid OÜ on saanud mõned taolised tööd 2014 aasta kevadel ning antud väide on kinnitust leidnud ka praktikas). Eelpool kirjeldatud punktid on osa üldisest poliitikast, mis suunab firma fookuse ning ressursid kindlas suunas ning edaspidi analüüsitavad punktid – ettevõtte kompetentsid, juhtimissüsteemid ning pideva strateegiate tegemise süsteemi loomine, on osa täpsemast tegevusest, mis aitab viia firma strateegia ellu ning kujundada ettevõtte olemasolevate ning loodavate tuumkompetentside ümber.

Kuigi võimalused ja juhtimissüsteemid said Solid OÜ juhatuse koosolekul juba läbi arutatud ning on kooskõlas võidusooviga ning „kus ja kuidas konkureerida“ otsustega, peab autor siiski vajalikuks nimetatud punkte lähemalt valgustada, et töö lugejal tekiks arusaam, kuidas nimetatud osasid strateegiate loomisel enda kasuks tööle panna ning kuidas need üldisesse protsessi sobivad. Samuti kasutab autor strateegiliste tööjõurendi ning ehituse allüksuste strateegia määratlemisel võimaluste hindamise protsessi tagant ettepoole, sest nimetatud strateegiad on konkreetsemad ning vajavad ka konkreetsemaid määratlusi.

Organisatsiooni tuumkompetentsid on need tegevused, mille läbiviimine kõrgeimal tasemel, annavad organisatsioonile võimaluse „kus ja kuidas mängida“ võimalused ellu viia. Tuumkompetentside mõistmisel on oluline mõista, et need töötavad koos operatsioonisüsteemina, mis koosneb mitmest tuumkompetentsist. Porteri hinnangul on vähe tõenäoline, et püsiv konkurentsieelis tekiks ühest tuumkompetentsist, vaid pigem mitmest oskusest, mis sobivad omavahel kokku ning isegi tugevdavad üksteist, ehk on tugevamad koos kui need oleksid iseseisvalt. Kompetentside määramine kus ja kuidas võita valikute täitmiseks on kriitilise tähtsusega, kuna see valik määrab ära, millistesse valdkondadesse firma panustab enam ning millised ei ole strateegia läbiviimise kohapealt määrava tähtsusega. Kompetentside määratlemisel on oluline eristada neid, mis on võitmisel kriitilised, sest firma võib olla hea mitmes valdkonnas, kuid tegevusi, mis aitavad firmal eristuda konkurentidest on vähem

erinevaid. Kompetentside hindamise juures on veel lisaks üks nüanss. Nimelt peab lisaks sellele, et määratleda, milles firma on hetkel tugev, on vajalik hinnata kompetentse just selles valguses, milles firma peaks olema tuleviku kus ja kuidas mängida valikutest lähtudes. (Lafley 2013)

Solid OÜ määratles pika arutelu tulemusel, et tuumkompetentsid, millest lähtudes on meil võimalik võita ja viia ellu „Kus ja kuidas mängida?“ strateegiad, on järgmised:

1. **Suurepärane juhtimiskvaliteet.** Solid OÜ peab investeerima kõik oma teadmised ja jõuvarud, et saavutada konkurentidest paremaid tulemusi juhtimises, sest ainult läbi selle on võimalik saavutada piisavalt suur organisatsioon, et teha palju väiksemaid kuid kasumlikumaid töid korraga. Juhtimine on väga tihedalt seotud ka teiste tuumkompetentsidega, sest ilma hea organiseerimiseta ning innustava organisatsioonita, ei ole võimalik ka muid tuumkompetentse ellu viia piisaval määral. Autor rõhutab ka asjaolu, et juhtimine on just see takistus, millesse konkurendid kinni jäävad, kui proovivad areneda mikroettevõttest suuremaks.
2. **Kultuur, kus loeb personaalne ja kollektiivne vastutus.** Nimetatud punkt on samuti väga oluline, sest kultuur peab olema selline, et töötajad vastutaksid oma töö tulemuse, kvaliteedi ja klienditeeninduse eest, sest ilma sellise kultuurita teevad töötajad töömaal salaja ikkagi kehvemat tööd ning ei vastuta oma tulemuste eest. Kultuur peab olema piisavalt fanaatiline ning firmas peavad olema tööl õiged inimesed, kes tõrjuvad ise meeskonnast isikud välja, kes nimetatud kultuuri ei väärtusta ning ei pea kinni selle normidest ja tavadest.
3. **Parima teeninduselamuse pakkumine.** Kõige olulisem osa kompetentsist, kuid mis on seotud tihedalt kõikide muude punktidega. Kõik firma töötajad peavad aru saama, et nad tegelevad firma esindamisega ja klienditeenindusega kõige laiemas tähenduses. Lisaks sellele tähendab klienditeenindus ka suurepärasest kvaliteeti, kuna mõlemad peavad olema paigas, et pakkuda suurepärasest kliendikogemust. Teeninduskvaliteet peab olema nii hea, et firma lõpetab aktiivse turunduse ja müügi, vaid saab tööd läbi soovitude ning selle raha jaotab töötajate vahel ära, et tänada neid hea töö eest.
4. **Personalipoliitika, mis lubab töötajaid kergesti leida ja olemasolevaid meie juures kinni hoida.** See kompetents on samuti väga oluline, sest läbi selle toimub kõige olulisema sisendi – tööjõu leidmine ja haldamine. Tööjõudu on vaja hoida ning suurepärase tööjõu leidmine suurel määral on raske ülesanne, seega tuleb väga palju

pingutada, et personali leidmisest ja hoidmisest teha kõige olulisem tegevus hea teeninduse kõrval.

5. **Firma sisene koolituspoliitika.** Väga olulisel kohal toetamas personali leidmise ja motiveerimise poliitikat. Meie strateegia ning organisatsioonimudel vajavad väga suurt pingutust, et aidata ehitajatel areneda sellise tasemeni, et kõik töötajad suudaks klienditeeninduse ning ehitusalase kvaliteedi nõudeid täita.

Lisaks tuumkompetentside määratlemisele on olulisel kohal ka juhtimissüsteemide väljakujundamine, mis tagavad strateegia elluviimise.

3.1.1. Strateegiate ellurakendamine organisatsioonis

Ilma strateegiat toetavate struktuuride, mõõdikute ja süsteemideta jääb strateegia ainult sooviks, eesmärkide kogumiks, mis võivad või mis võivad mitte saada saavutatud. Et tõeliselt võita turul, on firmal vaja robustseid protsesse strateegiate loomiseks, ülevaatamiseks ja kommunikeerimiseks, on vaja struktuure, mis toetavad tuumkompetentse ja vaja spetsiifilisi mõõdikuid, mis kindlustavad, et strateegia töötab ka reaalsuses, mitte vaid paberil. Need juhtimissüsteemid on vajalikud, et viia lõpule valikute kaskaad ning kindlustada efektiivne tegevus strateegiate saavutamiseks läbi organisatsiooni. (Lafley 2013:129)

Nagu eelpool kirjeldatud, peab Lafley ning Rumelti hinnangutel strateegiat luues kujundama kohe ka juhtimissüsteemid.

Esmaseks juhtimissüsteemiks, mida Lafley meelest on vaja parandada, on strateegiate loomise protsess, sest nimetatud tegevusest algabki kogu strateegiate loomine (2013). Töö autor peab tunnistama, et kahjuks ei läinud strateegia koosolekute ettevalmistamine Solid OÜ-s kaugeltki nii sujuvalt, kui Lafley soovitab, kuid autor leiab, et antud uurimustöö formaat ei võimaldagi kolme kuuga firmat ümber kujundada. Lafley kirjeldab, et kõik koosolekute teemad, millest koosoleku läbiviija soovib arutada on vajalik esitada kirjalikult, et meeskond saaks need üle vaadata ning vajadusel teha teemades parandusi (2013:131), kuid töö autor viis tihtipeale läbi koosolekuid viisil, kus oli arutanud töötaja või kliendiga mingite nägemuste ja punktide üle ning sattus peale kõne lõppu juba nii õhinasse uutest perspektiividest, et soovis kohe teise juhatuse liikmega olukorda arutada. Lafley annab soovitusi, et koosolekute läbiviimise edukaks korraldamiseks ei tohiks kunagi üle kolme teema käsitleda, tuleb käsitleda ainult teemasid, mis

on eelnevalt heaks kiidetud ning korraga ei tohiks olla koosolekul üle viie inimese, et oleks võimalik tekitada asjalik diskussioon (vaevalt väikefirmades liiga suur seltskond probleemiks saab). Lisaks ei tohi teha powerpointi esitlusi ega võtta kaasa üle kolme lehe materjale, mida pole eelnevalt üle vaadatud ning millesse ei ole koosolekutel viibijatel olnud võimalus süüvida. Nimetatud muutused toovad firmasse kolm muutust: koosolekud on rohkem kantud dialoogist, firma sisesed kogemused saavad paremini ära kasutatud ning juhid harjuvad mõtlema kui strateegid. (Lafley 2013:131–133)

Lisaks koosolekute muutmisele pakub Lafley välja ka lahenduse, kuidas muuta dialoogi vormi firma sees. Peab tunnistama, et nimetatud meetod on juba loodudki selliseks, mis soosib dialoogi teket, kuid autori hinnangul on järgnevalt nimetatud mõtted suurepärased ning kasutamiseks kõigile, olenemata töökohast või ametist.

Inimeste tüüpiline suhtlusstiil keerleb ümber nende isiklike järelduste, teooriate ja vaatenurkade õigsuse üle. Nimetatud suhtlusstiil ei toeta avatud suhtlemist ning strateegiate loomist meeskonnana. Selleks, et strateegiaid luua meeskonnana, pakub Lafley välja uue stiili: „veenev küsitlus“ (*assertive inquiry*). Antud lähenemine rajaneb Harvard Business School'i õppivale teoreetikule, Chris Argyris'ile. Nimetatud lähenemine sulatab isiku enda mõtlemise ning seisukohad tõelise huviga teise vestluskaaslase mõtete ja seisukohtade vastu. Lihtsamalt öeldes tähendab see seda, et oma ideed tuleb esitada selgelt, edastades andmed ning põhjused, mille need põhinevad, samal ajal tundes tõeliselt huvi teiste vestluskaaslaste mõtete vastu. Selle suhtlemisstiili õnnestumise eelduseks on asjaolu, et asjaosalised peavad võtma omaks põhimõtte „Mul on vaatenurk, mis on väärt ära kuulamist, aga ma võin olla millestki valesti aru saanud“. Nimetatud suhtlemisstiil toob kaks väga käegakatsutavat erinevust suhtlemisse. Esiteks, enda mõtte ei tundu enam ainukese õige võimalusena ning teiseks tekib huvi uurida ning küsida teiste vestluskaaslaste seisukohtasid. Antud suhtlemine koosneb kolmest tööriistast: 1) oma seisukoha esitamine ning sellele kommentaaride ootamine, 2) teise isiku põhimõtete ärakuulamine ning nende kordamine teisele isikule, et oleks kindlalt selge, kas küsimuse esitaja on vastusest õigesti aru saanud, 3) enda ja teise isiku arusaamade erinevuse selgitamine ning lisainformatsiooni küsimine. Nimetatud stiili on käesoleva töö autor üritanud viia ettevõtte igapäevasesse toimimisse sisse laiemalt ning päris heade tulemustega, kuna töö autoril on eelnevalt olnud pigem stiil, mis soosib rohkem rääkimist, kui kuulamist, on see väga oluline edasiminekuks ning on juba näha olnud, et palju uut ja huvitavat infot saab teada kui lihtsalt kuulata, mis teistel öelda on. (Lafley 2013:136–139)

Lafley pakub välja strateegia edasiandmiseks organisatsioonis OGSM dokumendi: ühe leheküljeline üldistav dokument, kas firma, äriüksuse, brändi või muu samalaadse taseme tasemel, et oleks võimalik kiirelt ja üldiselt aru saada strateegiast ning selle rakendamisest. OGSM (*Objectives, goals, strategy, and measures*) annab raamistiku, mille alusel otsustada, kuidas mingi konkreetne tegevus kattub strateegiaga ning kuidas see tegevus võiks strateegiat mõjutada. Lafley sõnul sai sellest dokumendist P&G-s alusdokument investeringute, personali, turunduse ning muude oluliste funktsioonide planeerimisel. Samuti põhinesid paljud diskussioonid just nimetatud dokumendis väljatoodud info üle mõtlemisel ja arutamisel. (2013: 139–141). Autor ei ole jõudnud antud dokumenti organisatsioonis levitada, seega ei oska hinnata, kuidas see võiks reaalelus töötada. Solid OÜ organisatsiooni OGSM-aruanne on nähtav Tabelis nr 5.

Tabel 5

Solid OÜ organisatsiooni tasandi OGSM aruanne

Sihid (<i>Objectives</i>)	Strateegia (<i>Strategy</i>)	Mõõdikud (<i>Measures</i>)
<p>Pakkuda suuremat lisandväärtust klientidele, mis tuleneb suurepärase klienditeeninduse ja teenuse osutamise kvaliteedi koostoisest.</p> <p>Pakkuda teenust ainult neile, kes on nõus lisandväärtuse eest rohkem maksma, mille läbi firma bruto- ning netokasumi määr on oluliselt kõrgem, kui põhiosal konkurentidel.</p>	<p>Kus mängida:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Soomes (Helsingi ümbrus) *Võida nende firmade ja eraisikute juures, kes väärtustavad kvaliteeti ja klienditeenindust * Valime ainult neid „vahendajaid“, kellega meil on ühised huvid ning kellega koos me suudame oma firma sõnumit tugevdada *Ärid, mis pakuvad võimalust saada keskmisest suuremat kasumimarginaali * Ei mängi sellel osal turust, kus kvaliteedimõõdupuu ei ole subjektiivne, vaid objektiivne, standarditel põhinev <p>Kuidas mängida:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Organiseerime firma selliselt, et suudame teenida keskmisest suuremat marginaali ka suure firmana *Lähene igale kliendile vastavalt tema vajadustele, ei standardiseeri teenust, ega loo standardseid protsesse, mis takistavad iga konkreetse kliendini jõudmist 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Töötajate lahkumiste protsent omal soovil *Määratlemine mitu inimest kandideerijatest tööle võetakse * Töötajate rahulolu mõõtmine meeskonnatöoga, firma juhtimisega *Kvalitatiivne töötajate rahulolu määratlemine <p>Lõpp-kliendid:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Klientide soovitusel tõenäosuse määratlemine *Kvalitatiivne teenusega rahulolu analüüs *Firma poolt antud lubaduste täitmise määra hindamine <p>Kanali kliendid:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Eesmärkide saavutamise analüüs
Eesmärgid (Goals)	* Iga lubaduse täidame kliendi ees laitmatult, olenemata sellest, kas teenime kasumit, või kanname kahjumit	
Hoida bruto kasumimarginaali suuremana kui 20% käibest		

Tabel 5 järg

<p>Viia püsi- ja halduskulud alla 5% käibest.</p> <p>Kasvatada brutokasum töötaja kohta 1000€/kuus üle 1100€/kuus</p> <p>Kasvatada käive 400 000€-ni</p> <p>Asendada aasta lõpuks kõik kanali kliendid, kes ei aita Solid OÜ strateegiat elluviia uutega, et vältida käibe kadumist.</p>	<p>*Madalad püsikulud - ehitame firma üles selliselt, et pole liiga palju juhtimistasandeid ning säästame turunduskuludelt (vähem kulusid, kuna palju soovitatakse)</p> <p>*Suurepäraste töötajate leidmine ja hoidmine on võtmetegevus, et täita oma lubadused kliendi ees ning säästa tarbetutest juhtimiskuludest (anda ülejäävast rahast osa töötajatele tagasi)</p>	<p>*Kvalitatiivne kliendisuhete analüüs</p>
--	--	---

Allikas: Playing to Win 2013:140 (autori analüüs)

Antud tabelis on näha selle meetodi tugevus. Kõik strateegiad ning nendega seotud eesmärgid on nähtavad ühes tabelis.

Kuna strateegiat luuakse igal tasandil läbi organisatsiooni ning selle edukaks toimimiseks peab strateegia olema kommenteeritud samuti läbi terve organisatsiooni. Selleks, et juhatuse otsused jõuaksid organisatsiooni iga lülini, on vaja välja mõelda, millised sõnumid on kõige tähtsamad ning mida peaksid kõik mõistma igal juhul. (Lafley 2013:141)

Solid OÜ puhul saime kolm punkti, mida kõik organisatsiooni liikmed peavad mõistma:

1. Klient on meie ülemus ning me kõik vastutame isiklikult, et ülemus oleks rahulolev, sest tema otsustab, kas me saame palgatõusu või mitte.
2. Teenuse kvaliteedis me järeleandmisi ei tee, sest konkurentidest parem kvaliteet annab meile tööd ka talvel, kui teistel seda pole.
3. Aitame üksteist igakülgelt, sest meeskonnana oleme me võitmatud.

Eelnimetatud üldistused on lihtsustatud tõekspidamised kujul, mis on kõigile kergesti arusaadavad ning neid saame omakorda täpsustada erinevatel kokkupuudetel töötajatega.

Oluline on luua süsteemid, mis toetavad tuumkompetentside loomist. Tuumkompetentsid on kõige olulisem osa strateegia elluviimisest ning nendesse on vaja investeerida organisatsiooni sisemine tähelepanu. (Lafley 2013:144) Töö autori hinnangul ei ole antud ajavahemiku jooksul võimalik ühtegi püsivat süsteemi elluviia, seega nende loomisest siin täpsemalt ei kirjuta.

Samuti on vaja tulemusi mõõta, kuid täpsemaid mõõdikuid ei ole töö autor jõudnud väljatöötada, kui Tabel nr 5-s kirjeldatud. Tabelis märgitud mõõdikud võivad oluliselt muutuda.

Lisaks eelpool nimetatud süsteemidele on autoril plaanis investeerida aega ka Jim Collinsi „Good to Great“ raamatus esitatud süsteemide arendamisse, et saada sealt lisaideid organisatsiooni loomisele, kus strateegiline mõtlemine on pidevalt kasutuses ning organisatsioon areneb tervikuna edasi. Autor leiab, et antud töö fookus on liialt kitsas, et kirjeldada antud raamatus kasutuses olevaid ideid põhjalikult, seega autor lähtub ainult nendest ideedest, mis on kõige enam strateegilise mõtlemisega seotud.

Jim Collins toob välja 5. taseme juhtimiskultuuri (*Level 5 leadership*), mis eeldab, et juhid, kes organisatsiooni juhivad, on lisaks sellele, et nad on suurte võimetega ning kõrgelt panustavad meeskonnaliikmed, kompetentsed juhid ja efektiivsed liidrid, ka personaalselt tagasihoidlikud, ei ole suured egoistid ning on väga töökad. 5. taseme juhid kanaliseerivad oma vajadused organisatsiooni arendamisse ning nende ambitsioon väljendub isikliku kasu saamise asemel suurepärase organisatsiooni loomisel. (Collins 2001:20–21) Kuna suur osa strateegiast ning ärist on autori hinnangul eduka organisatsiooni loomisel, siis taolised juhid on väga vajalikud Solid OÜ-s. Taolised juhid aitavad arendada suhtlust, et ideed liiguksid igas suunas, aitavad viia kasutusse isetu suhtluse, kus kuulatakse teisi pooli ning võimaldavad firmal jääda väikseks ning efektiivseks.

Järgmine osa Jim Collinsi konseptsioonist on, kõige pealt tuleb valida, kes on organisatsioonis tööl ning seejärel alles vaadata, mida edasi teha. Collins'i idee baseerub sellele, et suuna valimiseks on vaja kõige pealt saada õiged inimesed õigetesse kohtadesse paika ning valed inimesed firmast välja. Collins väidab lisaks sellele, et mõiste „Inimesed on organisatsiooni suurim vara“ on aegunud ning selle asemel peaks olema hoopis öeldud, et „Õiged inimesed on organisatsiooni suurim vara“. (2001:44–51) Autor nõustub selle ideega, sest enne ei ole võimalik organisatsiooni hakata ümber tegema vastavalt strateegiale või unistusele, kui on olemas õiged inimesed. Samuti on autori hinnangul vaja seda pilti Solid OÜ olukorda arvestades veidi laiendada, nimelt lisaks sellele peab olema Solid OÜ juhtkonnal selge ettekujutus, millised inimesed sobivad valitud strateegiaga ka tulevikus ning värbamisotsuseid tehes selgitada kohe, kes me oleme, mida väärtustame ning proovida inimesele leida esimesel võimalusel õige koht organisatsioonis.

Lisaks eelpool nimetatule toob Collins välja veel ühe väga olulise idee, mis kuulub strateegilise juhtimise põhimõtte arendamise juurde Solid OÜ-s. Nimelt, Collins toob välja, et hästi juhitud firmades juhtkond vaidleb ja arutab koosolekutel asjad selgeks ning peale seda kui otsus on tehtud, koonduvad kõik ühtselt kogu meeskonnana kokkulepitud otsuse järgi. (2001:63). Autori hinnangul on see väga oluline punkt, sest nagu eespool mainitud, on nõrk strateegia just selline strateegia, millega kõik saavad nõustuda ning suurem osa probleemidest tulenevad sellest, et asjad ei ole piisavalt läbi vaieldud, et inimesed saaksid otsustada meeskonnana ning seejärel edasi liikuda.

Autori hinnangul on vaja organisatsioonis arendada ka järgmist konseptsiooni, mis hetkel on jäänud Solid OÜ juhtkonnas vajaliku tähelepanuta, selleks konseptsiooniks on „karmide faktidega silmitsi seismine“ (*Facing brutal facts*). Nimetatud konseptsioon sõnastab, et suurepärase firma eelduseks on see, et kõige pealt mõistetakse olukorra tõde ning ei üritata seda paremaks rääkida, kui see tegelikult on. Autori hinnangul oli diskussioonides töötajatega ning koosolekutel strateegiate loomiseks tunda, et me ei suutnud piisavalt tõsiselt silmitsi seista reaalsusega ning see on tõsine risk kogu organisatsioonile ja ka strateegiate loomisele. Antud konseptsioon on teostamise poolest väga sarnane eelpool nimetatud vestluste ja koosoleku stiiliga, mille autor võtab kasutusse P&G näitel. Collinsi hinnangul on põhieesmärgiks luua ettevõttes kultuur, kus inimeste arvamusi võetakse kuulda ning põhiliselt on kuulda just tõde. Nimetatud sisekliima loomiseks on vaja läbi viia järgmised sammud:

1. Juhi vestlust küsimustega, mitte vastustega.
2. Pühendu dialoogi ja debatti, mitte sundimisse.
3. Vii läbi olukordade lahkamisi, ilma süüdistamiseta.
4. Loo süsteem, mis tõstab punase lipu juhul, kui avaldub informatsioon, mida ei ole võimalik ignoreerida.

Autor laiendab firma suhtlus- ja koosolekute läbiviimise stiili ka Collinsi stiiliga, sest see lisab olulisi nüansse, et süsteem oleks laialdasem ning paremini teostatav. (2001:65–89)

Collinsi versioon strateegiast on „siili konseptsioon“ (*Hedgehog concept*). Siilikonseptsioon tähendab, et firma valib konkreetse tegevuse, milles ta võib saada maailma parimaks ning tegeleb ainult sellega. Teisisõnu firma valib oma tugevuste põhjal strateegia ning tegeleb selle täitmisega ning defineerib täpselt, kes ta ei ole. (2001) Autori hinnangul ei ole antud konseptsiooni täpsem kirjeldamine oluline, kuna strateegia loomiseks on meetod juba valitud

ning see konseptsioon ei täienda seda kuidagi, ainult kindlustab nägemust, et Solid OÜ on olnud strateegia loomisega õigel teel.

Järgmine konseptsioon hõlmab organisatsiooni distsipliini loomist. Nimetatud osa on autori hinnangul väga oluline, kuna distsipliini loomine koos kultuuriga, kus inimesed isiklikult vastutavad ning suudavad ise oma tööd organiseerida, on kesksel kohal. Hästi juhitud firmad, kes soovivad ühendada ettevõtlikuse ning distsipliini loovad süsteemi selgete piirangutega, aga pakuvad inimestele selle süsteemi sees vabaduse ning vastutuse toimetada oma parema äranägemise põhjal. Sellised firmad palkavad isikuid, kes on distsiplineeritud ning keda ei pea igal sammul juhtima. Juhid tegelevad süsteemi, mitte inimeste juhtimisega. Collins märgib eraldi veel ära, et organisatsioon tegeleb pingsalt nende asjadega, mis mahuvad siili konseptsiooni (strateegia) piiridesse, kõik tegevused, mis ei seostu strateegiaga jätame tegemata ning ei tee tegevust liialt keeruliseks. (2001)

Jim Collinsi raamatu juurest liigume John P. Kotter'i ideede juurde vabatahtlike strateegiliste gruppide loomise kohta, mis jääb viimaseks autori pakutud lahenduseks strateegiate ning strateegilise mõtlemise elluviimisest Solid OÜ näitel.

John P. Kotter on tänapäevase juhtimise maailma üks suur-mõtlejaid just muutuste ja häirete (*Change and disruption*) vallas ning tema ideed on toodud käesolevasse uurimusse sisse põhjusega. Strateegiad peavad muutuma ning info peab liikuma, et neid muuta. Praegune strateegia on suuremas osas tehtud just juhatuse poolt, kuid see ei tohiks nii olla. Kotter väidab, et firmades peaks sisse viima kaks täiesti erinevat süsteemi: 1) tavaline „operatiivsüsteem“, mis on loodud selleks, et tegeleda igapäevaste tegevustega, ning 2) võrgustiku taoline süsteem, mis on optimeeritud strateegiate loomiseks kiirelt muutuv keskkonnas. Kotteri hinnangul tingib topelt süsteemide loomiseks vajaduse see, et strateegia peaks olema dünaamiline jõud, mis otsib pidevalt võimalusi, määratleb tegevusi, mis muudavad võimalused rahaks ning kõike seda kiirelt ja efektiivselt.

Antud kahe osaline „operatiivsüsteem“, koosneb viiest põhimõttest:

1. **Värvatakse mitmed vabatahtlikud, kes soovivad muutusi organisatsioonis.** Tuleb kaasata võimalikult palju inimesi, aga mitte täis- või osalise tööajaga isikuid, vaid vabatahtlikuid olemasolevate töötajate seast.

2. **Vabathahtlik mõttelaad, mitte sunnitud mõttelaad.** Loomingulist energiat ei ole võimalik mobiliseerida ilma, et inimesed tahaksid muutusi läbi viia ning ilma selleta, et neil oleks selleks vajalikud volitused.
3. **Kaasata aju ja süda, mitte lihtsalt aju.** Inimesed ei ole nõus õhtuti tegema võrgustikus lisatööd, kui nad ei ole projektiga emotsionaalselt seotud, seega on vaja neid innustada, et emotsionaalne side luua.
4. **Palju rohkem eestvedamist, mitte lihtsalt juhtimist.** Tavapärane süsteem vajab juhtimist, kuid see süsteem vajab eestvedamist – visiooni, suuri eesmärke, võimalusi, inspiratsiooni ning tähistamist.
5. **Kaks süsteemi, üks organisatsioon.** Need kaks süsteemi peavad olema üksteisest eraldamatud, et info liiguks püsivalt läbi erinevate tahkude. Süsteem töötab just tänu sellele, et töötajad töötavad mõlemas süsteemis korraga.

Küsimuse alane võrgustik on väga paindlik ning tekib ja muutub vabalt ajas ning tavapärased organisatsiooni astmed jäävad selles võrgustikus tahaplaanile. Võrgustikus on juhtgrupp, kes organiseerib tegevusi läbi erinevate initsiatiivide, mille juurde kuuluvad vajadusel ka alam-initsiatiivid. Kuna formaalset juhti ei ole vaja kaasata, siis erinevate initsiatiivide liidriteks saavad isikud, kellel on mingi konkreetse tegevuse edukaks läbiviimiseks kõige paremad eeldused. Olenemata sellest on oluline, et tippjuhtkond aktsepteeriks võrgustikku ning annaks omaltpoolt ressursid ning volitused tegeleda strateegiatega otsimisega ning võimaluste hindamisega. (Kotter 2012)

Strateegilise võrgustiku loomiseks on vaja kaheksat kiirendit, nagu Kotter neid nimetab.

1. **Ümber konkreetse suure võimaluse on vaja luua pakilisus.** Juhtkond peab looma olulise võimaluse ümber pakilisuse, mis paneks firma töötajaid mõtlema selles suunas, et on vaja uusi ideid, et selle võimaluseni jõuda. Antud tegevuse kaudu tuleb näidata, kui oluline on pidev muutustega kaasas käimine.
2. **Loo ja säilita juhtgrupp.** Juhtgrupp tuleb luua isikutest, keda juhtkond usaldab, et info liiguks võimalikult kiiresti. Info liikumist aitab hoida kiirena ka see, et juhtgrupi sees ei tohi tekkida hierarhiat. Juhtgrupis peavad olema isikud, kes peavad saama organisatsioonist piisavalt hästi aru, et otsustada, milliseid initsiatiive luua ja milliseid mitte.

3. **Loo strateegiline visioon ja arenda muutuste initsiatiivid ümber suure võimaluse.** Visiooni eesmärk on anda grupile eesmärk ning määratleda, millised otsused on sobivad, et ei peaks igat erinevat sammu kooskõlastama.
4. **Edasta visiooni ja strateegiat, et saavutada suurem vabatahtlike osalus.** Kui visioon ja strateegia on piisavalt inspireerivad ning aitab inimestel tulla tavapärastest raamidest välja, siis on tõenäoline, et vabatahtlike arv hakkab süsteemis kasvama.
5. **Kiirenda liikumist visiooni suunas, kindlustades, et võrgustik ületab barjääre.** Läbi vabatahtlike võrgustike on lihtne leida meeskonda inimesi, kes hakkaksid barjääre lõhkuma. Näiteks müügimees, kes on saanud kaebuse kliendilt, soovib olukorda parandada ning loob enda ümber meeskonna, kellel on vajalikud teadmised tema aitamiseks.
6. **Tähista nähtavaid lühiajalisi võite.** Võidud on vaja kiirelt esile tuua, sest muidu suudavad skeptikud võrgustiku hävitada ning entusiasm vaibub.
7. **Ära anna kunagi alla. Jätka kogemustest õppimist. Ära deklareeri võitu liiga vara.** Ühe strateegilise initsiatiivi õnnestumisel on vaja jätkata teisega, mitte jääda ootele, sest kui energia kaob, siis võib võrgustik laguneda.
8. **Tee strateegiliste muutuste läbiviimine osaks organisatsioonist.** Ükski strateegiline muutus ei ole valmis, kui see ei ole tehtud osaks organisatsioonist. Uus tee või meetod peab saama osaks organisatsiooni kultuurist. See muutub osaks kultuurist sellepeale, kui läbi selle tekivad reaalsed tulemused.

Autori hinnangul on nimetatud süsteemi sisseviimine sellisel kujul hetkel välistatud, kuid siiski perspektiivikas idee tulevikuks. Iga organisatsioon võidab sellest, kui töötajate häält on kuulda ning tegeleb süstemaatiliselt uute võimaluste avastamisega ning rakendamisega organisatsiooni tegevusse. Autor plaanib Solid OÜ-s luua esialgu süsteemi, kus osalevad töötajad, kes soovivad muutusi. Plaan on hakata nendega pidama mitteformaalseid koosolekuid, kus nad saavad vabalt oma ideid arutada ning juhatus saab neid erapooletult kuulata ning viia läbi sellised muutused, mis organisatsioonile kasu toovad. Sealt edasi on tekkinud usalduse pealt mõistlik luua suur võimalus, mis on töötajatega seotud ning kaasata sinna töötajaid aktiivsemalt ning ka juhatuselt keegi panna põhjalikult tegelema probleemi lahendamisega. Muidugi on selge, et ehitus on selline valdkond, kus inimesed ei istu ühes kontoris õhtuti tund aega kauem, et asju arutada, seega on vaja välja mõelda asja käigus mingi muu formaat, näiteks paar korda kuus kohtumised kuskil vabamas õhkkonnas.

3.2. Äriüksuste strateegiate loomine

Solid OÜ äriüksuste strateegiad on kujundatud lähtuvalt küsimusest, mis peaks olema tõene, et strateegia oleks kehtiv. Antud süsteem on tervikuna nähtav Joonisel 7 (vt lk 14). Solid OÜ juhtkond viis nimetatud protsessi kasutades läbi analüüsid ning kujundas ehituse ning töäjõurendi üksuste strateegiad. Kuna aega nappis, ei olnud võimalik katseid läbi viia sellisel kujul kui oleks vaja olnud, et hüpoteese testida. Solid OÜ juhatuse hinnangul on siiski tulevikus vaja viia läbi ka katsed, et veenduda sajabrotsendiliselt, kas barjäärid on ületatud või mitte. Solid OÜ juhatuse hinnangul on selle tegevuse juures väga oluline mõista, et katsed tuleb teha siiski firma võimalusi silmas pidades. Ei saa võtta aluseks suurfirma mastaape ning luua katseid kus on vaja tuhandeid inimesi analüüsida või kulutada 10 000 eurot prooviturundamisele.

Järgnevalt toob töö autor ära ehituse ja töäjõurendi üksuse strateegiad OGSM-aruandena, et strateegiad oleksid esitatud lugejale juba arusaadavas ning kompaktses variandis.

Töäjõurendi strateegiad on nähtavad Tabelist nr 6.

Tabel 6

Solid OÜ töäjõurendi äriüksuse OGSM aruanne

Sihid (<i>Objectives</i>)	Strateegia (<i>Strategy</i>)	Mõõdikud (<i>Measures</i>)
<p>Pakkuda suurepäraseid töötajaid, kes aitavad kliendi firmas luua maksimaalset lisaväärtust. Töötajad on väga head oma töös ning oskavad keelt, et suhelda ning esindada meie firmat.</p> <p>Pakkuda kõrgema spetsialiteediga töötajaid, keda on raskem leida ning seetõttu lihtsam leida firmasid, kes nendest huvitatud on kõrgemal hinnatasemel.</p>	<p>Kus mängida:</p> <p>*Soomes (lõuna-soome laiemalt). Tähtis, et iga kliendi juurde oleks võimalik saata piisav arv töötajaid, et majutus ning muud halduskulud tasuksid ennast ära.</p> <p>*Võida nende firmade juures, kes väärtustavad suurepäraseid töötajaid ning meiepoolset head klienditeenindust.</p> <p>* Valime ainult neid kliente, kes käituvad meie töötajatega lähtudes samadest põhimõtetest, kui meie. Nende firmadega koostööd ei tee, kes pakuvad küll head raha, aga meie renditud töötajatega käituvad halvasti.</p> <p>*Valdkonnad, kus on töötajate puudus ning on võimalik rohkem enda tingimusi klientidele peale suruda.</p> <p>*Mängida ehitussektoris ning nendes valdkondades, kus meil endal on kindlad teadmised, et hinnata töötajate sobivust ning kompetentsust.</p>	<p>Personal:</p> <p>*Töötajate lahkumiste protsent omal soovil</p> <p>*Määratlemine mitu inimest kandideerijatest tööle võetakse</p> <p>* Töötajate rahulolu mõõtmine kliendi ettevõttega</p> <p>*Kvalitatiivne töötajate rahulolu määratlemine</p> <p>Lõppkliendid:</p> <p>*Klientide soovitusel töenäosuse määratlemine</p>

Tabel 6 järg

	<p>Kuidas mängida:</p> <p>*Organiseerime firma selliselt, et iga kliendi juures on usaldusväärne töötajate esindaja, kellel on juhtimis- ja organiseerimiskogemust piisaval määral, et organiseerida majutus töötajatele ning jooksvate probleemide lahendamine.</p> <p>*Kaardistame täpsed kliendi vajadused ning loome oma teenuse vastavalt neile ning otsime täpselt vajadustele sobiva personali, keda rendime.</p>	<p>*Kvalitatiivne teenusega rahulolu analüüs</p> <p>*Firma poolt antud lubaduste täitmise määra hindamine</p>
Eesmärgid (Goals)	<p>*Organiseerime töjõurendi selliselt, et juhtimiskulud on võimalikult madalad ning äriüksuse struktuur võimalikult lihtne, et jagada rohkem raha töötajatele.</p>	<p>Kanali kliendid:</p> <p>*Eesmärkide saavutamise analüüs</p>
Hoida bruto kasumimarginaali suuremana kui 25% käibest	<p>*Hoiame töötajate vahetumise võimalikult madalal, et tekiks kindlad suhted töötajatega ning kliendi ja töötajate vahel.</p>	<p>*Kvalitatiivne kliendisuhete analüüs</p>
Vähendada personali värbamiskulusid 20%	<p>*Vallandame töötaja, kes soovib kliendi juurde otse minna. Lõpetame suhted kliendiga, kes proovib töötajaid üle võtta. Antud lähenemine on oluline, sest lähedased suhted tekitavad mõlemas pooles soovi meid kui vahendajaid vahelt ära lõigata.</p>	
Hoida brutokasumit töötaja kohta vähemalt 1 000€/kuus	<p>*Loome suhted töötajate vahel, mis rajanevad usaldusel ja pakume lisaks palgale muid lisaväärtuseid meie juures töötamise eest, et hoida töötajaid meie juures õnnelikena.</p>	
Kasvatada töjõurendi äriüksuse käive 300 000€-ni	<p>* Korraldame pidevalt juhtkonna ning töötajate kohtumisi, et arutada erinevate töötajaid puudutavate teemade üle. Teeme lisaks tõsisele arutelule ka midagi toredat meeskonnana, et meeskonna vaimu tugevdada.</p>	
Hoida töötajate nõuded firma vastu 0€ tasemel.	<p>* Korraldame pidevaid kohtumisi tellijapoolsete kontaktidega, et arendada teenuse kvaliteeti edasi ning kaardistada jooksvaid küsimusi. Võimalusel kaasame ka meiepoolse esindaja kliendi juures, et teda kaasata rohkem juhtimisse.</p>	
Hoida juhtimis- ja halduskulud alla 4% käibest	<p>*Leida võimalusi, kuidas kujundada tellijatega kahepoolset kasulikke suhteid, et kasvatada mõjuvõimu klientide juures.</p>	
Hoida 2014 töjõurendi äriüksuse netokasumit suuremana kui 50 000€		

Allikas: Playing to Win 2013:140 (autori analüüs)

Ehituse äriüksuse strateegiad on nähtavad Tabelist nr 7.

Tabel 7

Solid OÜ ehituse äriüksuse OGSM aruanne

Sihid (Objectives)	Strateegia (Strategy)	Mõõdikud (Measures)
<p>Pakkuda kõrge kvaliteedilist ehitusteenust, mis tuleneb tihedast koostööst kliendiga, suurepärasest ehituskvaliteedist ning väga heast klienditeenindusest</p> <p>Saavutada keskmisest kõrgem marginaalsus, mis lubab ettevõtet arendada kiiremini konkurentidest ning vajadusel kaitsta turupositsiooni konkurentide võimalike rünnakute eest</p>	<p>Kus mängida:</p> <p>*Soomes (Helsingi ümbrus)</p> <p>*Võida nende firmade ja eraisikute juures, kes väärtustavad kvaliteeti ja klienditeenindust ning on nõus selle eest nõus juurde maksma</p> <p>* Valime ainult neid „vahendajaid“, kellega meil on ühised huvid ning kellega koos me suudame luua kolmepoolset väärtust, nii lõpp-kliendile, „vahendajale“ kui ka meie ettevõttele</p> <p>*Ehitustööd, mis pakuvad võimalust saada keskmisest suuremat kasumimarginaali</p>	<p>Personal:</p> <p>*Töötajate lahkumiste protsent omal soovil</p> <p>*Määratlemine mitu inimest kandideerijatest tööle võetakse</p> <p>*Töötajate rahulolu hindamine kanali ettevõtte koostöö rahuloluga</p> <p>*Kvalitatiivne töötajate rahulolu määratlemine</p>
<p>Eesmärgid (Goals)</p> <p>Hoida bruto kasumimarginaali suuremana kui 15% käibest</p> <p>Viia püsi- ja halduskulud alla 5% käibest.</p> <p>Kasvatada brutokasum töötaja üle 1 500€/kuus</p> <p>Kasvatada käive 200 000€-ni</p> <p>Vähendada personali värbamiskulusid 20%</p> <p>Investeerida kõik ülejäänud kasum firma tööriistapargi laiendamisse ning turundusse</p>	<p>* Ei mängi sellel osal turust, kus kvaliteedimõõdupuu ei ole subjektiivne, vaid objektiivne, standarditel põhinev</p> <p>*Väiksemad ehitustööd, millest konkurendid vaatavad mööda, kuna ei suuda neid palju teha ning piisavalt kasumit teenida seetõttu</p> <p>Kuidas mängida:</p> <p>*Teostame väikemaid töid konkurentidest paremini ning loome nende ümber firma, mis on võimeline tegema palju väikseid töid korruga, saavutades seeläbi korraliku käibe ja hea marginaalsuse.</p> <p>*Madalad püsikulud - ehitame firma üles selliselt, et pole liiga palju juhtimistasandeid ning säästame turunduskuludelt (vähem kulusid, kuna palju soovitatakse)</p> <p>*Lähene igale kliendile vastavalt tema vajadustele, ei standardiseeri teenust, ega loo standardseid protsesse, mis takistavad iga konkreetse kliendini vajaduste ning soovide mõistmist ning nendel põhineva lõpptulemuse loomist</p> <p>* Iga lubaduse täidame kliendi ees laitmatult, olenemata sellest, kas teenime kasumit, või kanname kahjumit</p>	<p>Lõpp-kliendid:</p> <p>*Klientide soovitusel töenäosuse määratlemine</p> <p>*Tööde protsessi analüüs ning etapiliste töötulemuste mõõtmine</p> <p>*Kvalitatiivne teenusega rahulolu analüüs</p> <p>*Firma poolt antud lubaduste täitmise määra hindamine</p> <p>Kanali kliendid:</p> <p>*Eesmärkide saavutamise analüüs</p> <p>*Kvalitatiivne kliendisuhete analüüs</p>

Tabel 7 järg

	<p>* Tööd teeme valmis tähtajaks ning garantiitöödega ei viivita</p> <p>*Suurepäraste töötajate leidmine ja hoidmine on võtmetegevus, et täita oma lubadused kliendi ees ning säästa tarbetutest juhtimiskuludest (anda ülejäävast rahast osa töötajatele tagasi)</p> <p>*Loome suhted töötajate vahel, mis rajanevad usaldusel ja pakume lisaks palgale muid lisaväärtuseid meie juures töötamise eest, et hoida töötajaid meie juures õnnelikena.</p> <p>* Korraldame pidevalt juhtkonna ning töötajate kohtumisi, et arutada erinevate töötajaid puudutavate teemade üle. Teeme lisaks tõsisele arutelule ka midagi toredat meeskonnana, et meeskonna vaimu tugevdada.</p>	
--	---	--

Allikas: Playing to Win 2013:140 (autori analüüs)

Nimetatud tabelitest on näha, et strateegiad on seotud organisatsiooni üldstrateegiaga, kuid läinud täpsemaks. Antud strateegiate põhjal on võimalik hõlpsalt kujundada nüüd täpsed tegevused ja programmid läbi mille strateegiad ellu viia.

Ka nimetatud strateegiad on autori hinnangul väga hästi kooskõlas Rumelt'i raamatus väljatoodud põhimõtetele ning hästi ellurakendatavad.

Autor peab muidugi tõdema, et ka nendes strateegiates märgitud mõõdikud ei ole päris täpselt välja töötatud, kuna see vajab oma ette kogemust ning kompetentsi. Autor on siiski positiivselt meelestatud, sest usub, et suudab leida vastavat kirjandust ning viia meeskonnaga läbi analüüsid, millised mõõdikud ning süsteemid ettevõttes töösse rakendada, et teha eesmärkide mõõtmisest samuti konkreetne ning läbipaistev süsteem.

3.3. Töö tulemus ja ettepanekud

Käesolev töö on kirjutatud väga uutele allikatele tuginedes ning omab seetõttu autori hinnangul suuremat väärtust, kui üldtuntud klassikaline lähenemine.

Käesolevas töös loodud raamistik on oma olemuselt süntees klassikalise koolkonna põhimõtetega, „Playing to Win“ raamatu põhimõtetega ning „Good Strategy/Bad Strategy“ põhimõtetega.

Klassikaline meetod andis autorile üldise analüüsi meetodi, mida autor kasutas teises peatükis. Kuigi „Playing to Win“ raamat ei soosi üldiste analüüside koostamist ega sise- ja väliskeskondade analüüsimist, siis autori hinnangul on üldine analüüs siiski oluline, kuna annab üldise arusaama, milliseid võimalusi ning piiranguid pakuvad keskkonnad ning turg tervikuna. Teise peatüki loogiline ülesehitus, mis koosneb hetkeolukorra analüüsist ning välis- ja sisekeskondade analüüsist annavad strateegile aimduse, mida on ettevõtte seni teinud ning mida on võimalik teha tulevikus, millised on piirangud, mis tulenevad ettevõttest ning millised tulenevad väljastpoolt.

Hetkeolukorra analüüs loob strateegile pildi, kuidas on ettevõtte seni toimunud ning mis on töötanud ning mis mitte. Töö autor soovib sellele panna väga suurt rõhku, kuna esmalt on vaja aru saada, mida on tehtud ning enne uute suundade valimist on vaja mõista, millised tegevused on juba praegu olnud väga edukad ning millised ei toimi. Kindlasti tuleks strateegiate loomisel lähtuda samuti Pareto printsiibist ja analüüsida, millised on tulukeskused ning millised tegevused pigem toonud kahju kui kasu.

Väliskeskkonna analüüsi tegemisel on klassikalised tööriistad väga head ning PESTLE-analüüs annab strateegile võimaluse mõista protsesse ning jõudusid makro-keskkonnas. Nimetatud analüüside tegemisel soovib töö autor viia läbi analüüsid kõigil turgudel, kus ettevõtte tegutseb ning mitte minna kaugemale üldistest, organisatsiooni tasandi, vajadustest, sest äriüksuste strateegiate loomisel on otstarbekam analüüsida keskkonda ning konkreetset äri mõjutavaid tegureid täpsemalt, et saavutada äri piisav kasumlikus või saada kinnitust ideele, et loobuda nimetatud ärist üldse. Porteri viie konkurentsijõu mudel on autori hinnangul üldse üks kõige paremaid strateegi kasutuses olevaid tööriistu, mis aitab üldises keskkonna analüüsis mõista turgude struktuurset toimimist ning tegevusharu dünaamikat ning äriüksuste strateegiaid luues konkreetse segmendi atraktiivsust. Seega nimetatud mudelit on mõistlik kasutada laialdaselt ning põhjalikult, sest iga ärisegmendi struktuurne atraktiivsus on väga oluline otsustamiseks, kas tegutseda teatavas äris või mitte.

Klassikaline sisekeskkonna analüüs ei pea olema autori hinnangul väga põhjalik, kuna konkreetsete strateegiate loomisel „Playing to Win“ raamatu põhjal on juba väga suur fookus

organisatsiooni kompetentsidel ning kompetentside loomisel, mis on juba väga konkreetselt seotud iga konkreetse strateegiaga. Sisekeskonna analüüsi teostades on kindlasti oluline mõista, kas firmal on mingeid eeliseid konkurentide ees ning kas need toovad ka raha sisse; ning kas keskkond võimaldab nimetatud eelistel avalduda ning kas jõud, mis turul toimivad pigem aitaad tulevikus praegustel eelistel kasvada või hoopis eeliste mõju väheneb. SWOT-analüüs, mis on üldiselt klassikalises strateegias võtme analüüs, ei ole autori arvates kriitiline ning selle võib jätta tegemata või asendada mõne ettevõtte jaoks sobivama tööriistaga.

Strateegiate loomise põhi konseptsioon on tihedalt seotud strateegia kaskaadiga, millest on strateegil mõistlik lähtuda ning mis annab väga head võimalused selgete strateegiate loomiseks. Kuigi käesoleva töö autor lähtus Solid OÜ strateegiate loomisel põhimõttest, et organisatsiooni üldstrateegia loomisel ei ole mõtet rakendada meetodit, kus hakatakse strateegiate paikapidavust analüüsima tagantpoolt ettepoole, siis see ei peaks kindlasti nii olema ning strateeg, kes soovib käesolevas töös kirjeldatud protsessi enda organisatsiooni juhtimises kasutusse võtta, võiks kasutada strateegiate loomisel kogu „Playing to Win“ raamatust kasutatavat raamistikku ning kindlasti osta ka endale nimetatud raamatu, et heade näidete varal saada selgem pilt raamatu pakutavatest võimalustest ning praktikas läbi viidud tulemustest.

Lisaks „Playing to Win“ raamatu pakutavatele tehniliste tööriistadele (seotud valikute kaskaad, strateegilise loogika voolamine ja strateegiliste võimaluste hindamine tagantpoolt ettepoole), on väga oluline strateegiate kujundamise etapis kohe mõelda, kuidas need organisatsioonis kasutusele võtta. Vastavalt erinevale uuritule kirjandusele sai käesoleva töö autorile selgeks, et kõige suurem probleem on organisatsioonis just strateegiate elluviimine ning strateegilise juhtimise kasutususelevõtt.

Kasutususelevõtuks on töö autor andud pika nimekirja tegevustest, mis on võetud osalt „Playing to Win“ raamatust, teisalt „Good to Great“ raamatust. Kõik nimetatud tegevused on olulised, kui tahta saada sellist tulemust, nagu „Playing to Win“ raamat lubab ning mis Procter & Gamble Inc. organisatsioonis said kasutusele võetud ning läbi mille paranesid organisatsiooni tulemused dekaadi jooksul oluliselt (Lafley 2013). Lisaks neile kahele raamatule, on mõistlik mõista ka Kotteri ideid ning kaaluda enda organisatsioonile sobival viisil vabatahtliku struktuuri kujundamist, kus liigub strateegiate loomise jaoks vajalik info kiirelt ning mis tagab töötajate kaasatuse organisatsioonis ning seeläbi ka paremad töötulemused igal tasandil.

Hea strateegilise juhtimise süsteemi loomise aluseks autori hinnangul ei ole väga keerulised analüüsid ega tohutute plaanide koostamine, vaid kultuuri loomine, kus erinevaid ideed ning info liigub organisatsioonis, kus juhtkond soovib seda infot kasutades teha loogilisi ning põhjendatud otsuseid, et valida organisatsioonile kindel tee, mis tagab eristumise ning püsida konkurentielise konkurentide ees ning läbi selle suurema kasumi, mis oma loomult ongi äritegevuse alus.

KOKKUVÕTE

Autori hinnangul on uurimustöö eesmärk täidetud. Solid OÜ juhatus on õppinud diplomitöö koostamise ning strateegiate formuleerimise käigus rohkem juhtimisest, selgete eesmärkide ning strateegiate loomisest, kui kogu eelneva viie aasta jooksul kokku, mil töö autor on ettevõtlusega tegelema.

Töö autor saavutas põhilise püstitatud eesmärgi – organisatsioonil on korralik organisatsiooni strateegia ja äriüksuste strateegiad, juhatusel on teadmised, kuidas strateegiaid luua ning kuidas strateegilisest juhtimisest teha ettevõttes „elustiil“. Töö autori jaoks sai selgemaks ka üldine juhtimine ning üldise juhtimise protsessi järjekord firmas, nimelt kõigepealt on vaja selget strateegiat ning alles sellepõhjal tuleb hakata organisatsiooni kujundama. Selle kõrval sai selgeks, et juhtimine ei ole lineaarne protsess, nagu kooliteooria seda tihtipeale väidab. Väga palju on edasi-tagasi hüppamist, organisatsiooni ja organisatsiooniga seotud isikute uurimist, et siis jälle tulla strateegiate loomise juurde ning panna kirja üks lause, et siis minna tagasi organisatsiooni juurde ning strateegia põhjal teha sellesamas organisatsioonis muutusi, mis on esile kutsutud selle sama organisatsiooni uurimise põhjal loodud strateegiatest.

Töö autor usub, et uurimustöö käigus loodud raamistik sobib igasse väiksemasse ja suuremasse firmasse aluseks, et luua endale sobivad strateegiad. Samuti on võimalik strateegilise mõtlemise edendamiseks võtta aluseks käesolevas töös käsitletud konseptsioone.

Töö annab lugejale eelkõige raamistiku järgnevate toimingute läbiviimiseks:

1. Ettevõtte hetkeolukorra analüüsimiseks ning selle analüüsi sidumiseks ettevõtte sisekeskkonna ning väliskeskkonna analüüsiga.
2. Uudse raamistiku strateegiate loomiseks, mis põhineb kõige uuemal kirjandusel ning on leidnud praktikas kasutust maailma ühes edukaimas ettevõttes, Procter & Gambel Inc-s.

3. Põhimõtted, millest lähtuda strateegiate korrektsuse hindamisel.
4. Praktikast läbi proovitud tööriistad strateegilise juhtimise, kui pideva juhtimisprotsessi juurutamiseks ettevõttes.
5. Praktikast toimiva konseptsiooni, mis annab selged juhised strateegiate ellurakendamiseks läbi kogu organisatsiooni.

Töö autor mõistab pärast käesoleva töö kirjutamist, et strateegia ja nn talupoja mõtlemine ei olegi nii erinevad, sest olenemata, mida kõik need sajad ja tuhanded raamatud väidavad ning milliseid erinevaid „imenippe“ pakuvad, on strateegiate loomine üldjoontes lihtne ja loogiline: tuleb otsustada, kes olla ja kes mitte, vastavalt võimalustele, mida väliskeskkond pakub ja milleks firma võimeline on.

Töö autor on seisukohal, et strateegiline juhtimise kasutuselevõtt ettevõtetes on väga olulise verstaposti läbimine, mis annab võimaluse ettevõttel kasvada suureks ning saada püsivalt edukaks. Töö autori hinnangul oleks tulevikus vaja analüüsida pikemalt, milliseid reaalseid tulemusi käesolevas uurimustöös esitatud strateegiate rakendamine organisatsioonile andis ning mil määral töös käsitletud põhimõtted said organisatsioonikultuuri osaks. Antud uuringu teostamise võimaluse jätab töö autor magistratöö uurimisülesandeks.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Leimann, J., Skärvad, P.H., Teder, J. Strateegiline juhtimine. Tallinn: Kirjastus „Külim“, 2003.
2. Alas, R. Juhtimise alused. Tallinn: Kirjastus „Külim“, 2008.
3. Porter, M. E. What is Strategy?// Harvard Business Review (1996), november – december 1996, reprint 96608, pp 1–10.
4. Roberts, D.J. Moodne firma. Tallinn: Äripäeva Kirjastus, 2006.
5. Chernow, R. Titan: the life of John D. Rockefeller, Sr. New York: Vintage Books, a Division of Random House, Inc., Second Vintage Books Edition, 2004.
6. Bateman, T.S., Snell S.A. Management: Leading & Collaborating in a Competitive World. New York, NY, USA: McGraw-Hill Irwin, 2013.
7. Drucker, P.F., Maciariello, J.A. Management, revised edition. New York, NY: HarperCollins Publishers, 2008.
8. European Commission. Equal Treatment. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=462>, 25 jaanuar 2014.
9. Eurostat. Gross domestic product, volumes. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=teina011> , 26 jaanuar 2014.
10. Eurostat newsrelease euroindicators. Euro area production in construction down by 0,6%. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/4-17012014-AP/EN/4-17012014-AP-EN.PDF, 26 jaanuar 2014.
11. Eurostat newrelease euroindicators. Euro area house prices down by 1.3%. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/2-21012014-AP/EN/2-21012014-AP-EN.PDF, 26 jaanuar 2014.
12. Porter, M.E. Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction. New York, NY: The Free Press, 1998.

13. Koch, R. *Strategia Käsiraamat: Kuidas luua võidustrateegiat*. Tänapäev, 2007.
14. Solid OÜ. *Kasumiaruanne: majandusaastad 2010–2013*.
15. Dranove, D., Marciano, S. *Kellog on Strategy: concepts, tools, and frameworks for practioners*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2005.
16. Pitkonen, P., Asplund, H. *Olkiluodossa työtä kahden euron tuntipalkalla – palkkakuitti todisteena*. [http://yle.fi/uutiset/olkiluodossa_tyota_kahden_euron_tuntipalkalla -
_palkkakuitti_todisteena/5427790](http://yle.fi/uutiset/olkiluodossa_tyota_kahden_euron_tuntipalkalla_-_palkkakuitti_todisteena/5427790) , 02 veebruar 2014.
17. Tilastokeskus. *Yksityisen sektorin tuntipalkat korkeimmillaan jo nelikymppisillä*. http://tilastokeskus.fi/til/ystp/2012/ystp_2012_2013-08-30_tie_001_fi.html , 02 veebruar 2014.
18. Rumelt, P. R. *Good Strategy/ Bad Strategy: The Difference and Why it Matters*. New York, NY: Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc., 2011.
19. Lafley A. G., Martin R. L. *Playing to Win: How Strategy Really Works*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 2013.
20. Welch, J., Welch S. *Winning*. Ebook: HarperCollins Publishers, Inc, 2005.
21. Collins, J. *Good to Great*. New York, NY; HarperCollins Publishers, Inc, 2001.
22. Kotter J. *Accelerate: How the most innovative companies capitalize on today's rapid-fire strategic challanges – and still make their number// Harvard Business review (2012), november 2012, reprint R1211B, pp 1–13*.

SUMMARY

IMPLEMENTATION OF THE STRATEGIC MANAGEMENT PRINCIPLES IN SMALL ENTERPRISES IN EXAMPLE OF SOLID OÜ

Roland Ojala

Author of the research has been Solid OÜ member of the board since 2010. As companies growth stalled, author found out that company needed change in direction. Implementation of the strategic management principles seemed best way for company to gain new momentum and to start growing again.

Purpose of this research is to create strategies for Solid OÜ, both on organizational level and also on the levels of every individual business.

Solid OÜ is established in 2009 and current owners bought company in 2010 and since company has been active in construction industry and in workforce rental. Company's turnover has been roughly 300 000 euros and net profit 45 000 euros per year. Solid OÜ has made all the profit in workforce rental and construction business has been in red.

Although construction activity has not been profitable, management still found strategy that could be profitable and mix good with workforce rental.

Author formulated three separate strategies (for organization, for workforce rental business and for construction business), which are based on qualitative analysis. Qualitative analysis are based on interviews with clients, employees and other stakeholders. Strategies are formulated mostly in strategic discussions held by organizations board members.

Framework for creating strategies is based on A.G. Lafley's book „Playing to Win“ (2013). Strategies that are created by this framework are measured against P.R. Rumelt's book „Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why it Matters“, which gives framework on deciding about validity of formulated strategies. Author has used also classic approach for analysing current state of Solid OÜ and for external/internal analyses.

In author's opinion, research has been successful: Solid OÜ has three distinct strategies and management has framework and reference for formulating strategies in the future. Solid OÜ has made strategic thinking part of the organization and has good possibilities on creating valid strategies in the future.

Solid OÜ has also reference for implementing strategies, which are based on „Playing to Win“, Jim Collins's book „Good to Great“, and John Kotter's article in Harvard Business Review magazine named „Accelerate: How the most innovative companies capitalize on today's rapid-fire strategic challenges – and still make their number“. In author's opinion, implementation is the hardest part of the strategic management. Thinking on implementation during formulating strategies gives clarity for management to start making supporting structures, processes and measures together with strategies. This approach gives much bigger odds for the entire organization to live and breathe the strategies which are formulated.

In author's opinion, framework presented in this research is easily usable in every small organization, as well in other kind of business or non-profit organizations. Tools which are presented in the part two are not mandatory in this process, but offer greater insight for the actual strategies formulating process presented in part three of the research.

In author's opinion, it is vital to use all the tools presented in part one and three in making strategies iteratively until managing members of the organization and other stakeholders, who are responsible for making strategies, are confident, that they have distinct strategies, which are defensible against competitive maneuvers and give organization a sustainable competitive advantage over competitors.

Research is written in Estonian and consists of 70 pages (including all the parts). Author has based this research on 22 sources and has used 7 tables and 8 figures.