

Poliitika põhiküsimus on "Kes saab mida, millal ja kuidas?". Just sõna kuidas kaudu jõuame strateegia mõisteni.

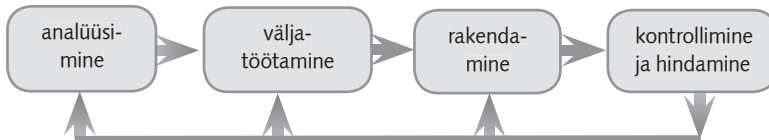
Strateegia on pikaajaliste eesmärkide saavutamise põhiteede ja tegevuspõhimõtete kogum, mis on ettevõtte juhtimise alus. Ettevõtte juhtkond vajab strateegiat, et teha põhjendatud ja kooskõlastatud otsuseid.

Eristatakse järgmisi strateegiaid:

- üldstrateegiad, nt äristrateegia – hõlmab pikaajalist tegevusplaani, vastab küsimusele: kuidas me konkureerime (5–10 aastat);
- konkreetsed, üksikuid tegevusi hõlmavad strateegiad, nt kliendirahulole suunatud strateegia või töötajate juhtimise strateegia (kuni 1 aasta).

Eesti ettevõtete uuringud on näidanud, et selgelt kirjapandud juhtimispoliitika on siiski veel üsna haruldane. Selge poliitika ja sellest lähtuvate strateegiate kasutamine loob eelduse ettevõtte vahendite ratsionaalseimaks kasutamiseks. Strateegia peab tagama piisavalt tugeva turupositsiooni, et saavutada häid tulemusi, vaatamata ootamatutele sündmustele, konkurentsile ja ettevõtte siseprobleemidele.

Selles peatükis on põhirõhk strateegia teemal ning peatüki struktuur on üles ehitatud joonisel kujutatud strateegilise juhtimise skeemi alusel.

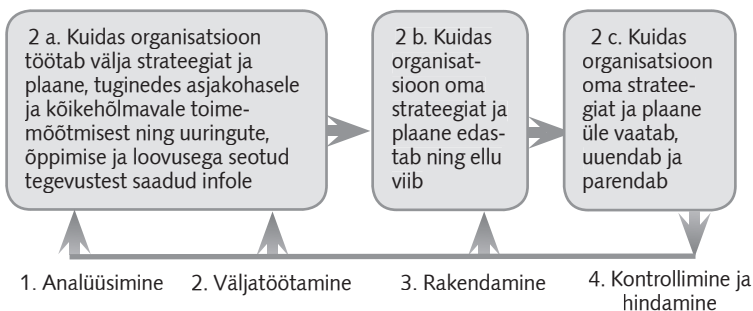


Joonis 1. Strateegilise juhtimise skeem.

Laiem alus on siin Euroopa Kvaliteediauhinna mudel, mis omakorda põhineb tervikliku kvaliteedijuhtimise põhimõtetal (vt peatükk "Sissejuhatus", "Terviklik juhtimine"). Üks neist, faktidel põhinev otsustusviis, soovib mõjusate otsuste aluseks alati võtta andmete ja infote põhinevaid analüüse. Järgitakse põhimõtet, et otsuseid tehakse usaldusväärsele teabele tuginedes.

Strateegilise juhtimise koolkonnad esindavad erinevaid lähenemisi strateegia väljatöötamise ja elluviimise kohta. Selles raamatus lähtume suundadest, mis toetavad eespool mainitud neljaetapilist lähenemisviisi. Eesti Juhtimiskvaliteedi Auhinna mudelis on poliitika ja strateegia kriteerium jagatud kolme allkriteeriumi vahel, kuid lähemal vaatlusel näeme siin suurt sarnasust strateegilise juhtimise skeemiga.

Kasutaja märkused



Joonis 2. Strateegilise juhtimise skeem Eesti Juhtimiskvaliteedi Auhinna mudelis.

- 1. Analüüsimine** koosneb sise- ja väliskeskonna analüüsides. Selles peatükis keskendume väliskeskonna analüüsides, sisekeskkonna analüüsivahendeid käsitletakse ka peatükkides "Tulemused ja hindamine". PEST-analüüsi ja Porteri viie konkurentsijõu mudelit tutvustavad alapeatükid keskenduvad peamiselt väliskeskonna hindamisele ning Bostoni maatriksi ja äriidee analüüsi teemad uurivad nii sise- kui ka väliskeskonda.
- 2. Väljatöötamine.** SWOT-analüüsi abil võetakse kokku erinevate tulemuste tulemused ning saadakse sisendid otsustavate edutegurite ja strateegia määramiseks. Otsustavate edutegurite ja strateegiliste eesmärkide alapeatüki abil määratakse organisatsiooni arengusuunad ning äristrateegia valiku alapeatükis kirjeldatakse võimalikud teed eesmärkide saavutamiseks ja otsustavate edutegurite rakendamiseks. Siinkohal on oluline jälgida ka visiooni ja missiooni käsitlemist, mida on pikemalt kirjeldatud peatükis "Eestvedamine".
- 3. Rakendamine.** Strateegia elluviimise juures tutvustatakse tasakaalus tulemuskaardi meetodit. Käsiraamatu peatükk "Üldvahendid" kirjeldab McKinsey 7S mudelit, mis aitab organisatsiooni kujundada ja strateegia nõuetega kooskõlla viia.
- 4. Kontrollimine ja hindamine.** Lõpetuseks tutvustatakse viimases alapeatükis erinevaid kontrollimeetodeid, mis aitavad hiljem hinnata valitud strateegia õigsust.



Joonis 3. HeiVäli strateegia liivakella mudel.

Mis see on?

PEST-analüüs (*Political, Economical, Social and Technological*) on meetod, mis süsteemselt kirjeldab ja hindab väliskeskkonnast tulenevaid mõjusid. Analüüs puudutab väliskeskkonna poliitilist, majanduslikku, sotsiaalset, tehnoloogilist ja ka globaalset poolt.

Miks kasutada?

- Analüüsi tulemused näitavad, kuidas väliskeskkond mõjutab ettevõtte äritegevust. See teadmine lubab kavandada tegevusi nende mõjudele reageerimiseks.
- Rahvusvahelised ettevõtted saavad analüüsida võimaliku ekspordituru seisundit ning teha ettevalmistusi uutele turgudele sisenemiseks.

Kuidas kasutada?

I etapp. Iga ettevõtte peab leidma enda jaoks asjakohased tegurid. Need on iga tegevusharu jaoks erinevad ja võivad erineda ka regiooni. Peamiselt jälgitakse PEST-analüüsi käigus allpool nimetatud tegureid.

Poliitiline keskkond:

- maksuseadused;
- keskkonnaseadused;
- konkurentsiregulatsioonid;
- väliskaubanduse regulatsioonid;
- tööseadused;
- riiklikud toetused;
- rahvusvahelised lepingud;
- valimised.

Majanduslik keskkond:

- sisemajanduse kogutoodang;
- inflatsioon;
- intressimäärad;
- üldine sissetulekute tase ja sissetulekute erinevus;
- tööpuudus;
- elanikkonna säästu- ja laenukoormus;
- avaliku sektori eelarve tasakaal;
- riigi olulisemate kaubanduspartnerite majanduslik olukord;
- regionaalsed erisused majandusarengus.

Sotsiaalne keskkond:

- elanike arvu muutumine;
- sündivus ja elanikkonna vanuseline koosseis;
- perekonnamudel;
- elulaadi muutused;
- tarbijakaitseliikumine;
- elanikkonna rahvuslik koosseis;
- elanikkonna eetilised tõekspidamised;
- riiklikud sotsiaalprogrammid.

Kasutaja märkused

Kasutaja märkused

Tehnoloogiline keskkond:

- uute tehnoloogiate rakendamine;
- patendikaitse areng ja patentide arv;
- tootlikkuse muutused;
- uued tooted ja materjalid;
- uurimis- ja arendustööde kulude areng ning tase;
- standardimise tase ja arengud.

II etapp. Pärast keskkonnategurite kirjeldamist hinnatakse nende mõju ettevõttele ja tehakse vajadusel täiendusi strateegiasse.

Näpunäited

- Makrokeskkonnainfo kajastab enamasti minevikku. Kuid minevikku kirjeldavad andmed ei anna teavet tuleviku kohta, seega tuleks analüüsi koostamisel arvesse võtta ka makromajanduslikke prognoose.
- Kogutud info ei loo ideid, vaid eeldusi nende tekkimiseks. Ka põhjalik teave mineviku kohta ei taga uusi lahendusi. Väliskeskkonnainfot tuleb koguda küll piisavalt, kuid tähtsam on sellest üles leida tulevikku kajastav osa ning teha järeldused edasiseks. Püüa rohkem tähelepanu pöörata tulevikku kirjeldavale infole, mis on seotud eelnõude, prognooside, suundumuste ja muu säärasega.
- Iga sihtturgu tuleb eraldi analüüsida.
- Eriti oluline on PEST-analüüs rahvusvaheliselt tegutsevatele ettevõtetele, et olla kursis väliskeskkonna muutustega eri riikides.
- Analüüs on otstarbekas koostada enne strateegia või ekspordiplaani koostamist.

Seosed

SWOT-analüüs

Lugemissoovitused

Leimann, J.,
Skärvad, P.-H.,
Teder, J.
Strateegiline juhtimine.

Mis see on?

Konkurentsiuuringute klassiku Michael Porteri viie konkurentsijõu mudel on analüüsimetod, mille abil saab määrata ettevõtte tegevusvaldkonna konkurentsiolekorda.

Miks kasutada?

Porteri viie konkurentsijõu mudel aitab välja selgitada tegevusvaldkonna (tööstusharu) olukorra ning analüüsida ettevõtte kohta seal. Mida suuremad on konkurentsijõud, seda väiksemad on ettevõtte võimalused hinna tõstmiseks ja suurema kasumi teenimiseks. Ideaaljuhul on kõik konkurentsijõud nõrgad. Kui ainult osa konkurentsijõude on nõrgad, siis võib tegevusharu osutada atraktiivseks tugeva turupositsiooniga ettevõttele, mille strateegia pakub kaitset konkurentsijõudude surve vastu.

Kuidas kasutada?

Porteri viie jõu analüüs peaks eelnema SWOT-analüüsile ja strateegia valikule. Põhjalikku analüüsi vajavad just tugevamad konkurentsijõud, et vajadusel saaks kavandada vastumeetmeid.

Michael Porteri kohaselt mõjutavad ettevõtte tegevust viis jõudu.

1. Ettevõtete konkureerimist mõjutavad tegurid

- Konkurentide arv, nende suurus ja mitmekesisus – konkurents kasvab võrdse suuruse ja võimalustega konkurentide arvu suurenedes.
- Nõudluse muutumine – nõudluse kasv leevendab konkurentsi.
- Väljumisbarjäärid – konkurentsitase ei lange, kui kõrged väljumisbarjäärid takistavad ettevõtte minekut teisele tegevusalale isegi siis, kui tööstusharul tervikuna ei lähe hästi.
- Ettevõtete rahulolu oma kohaga – konkurentsipositsioon ei muutu, kui keegi turuosalistest ei asu aktiivselt endale eeliseid looma.
- Püsikulude suurus – suured püsikulud suurendavad konkurentsi, sundides ettevõtteid rohkem koormama tootmisvõimsusi, et jaotada püsikulud suurema arvu toodete vahel.
- Kliendi kulud hankija vahetamiseks – mida väiksemad kulud klientide ülelöömiseks, seda suurem konkurents.
- Oluliste ettevõtete sisenemine turule – konkurents kasvab, kui ettevõtted väljastpoolt tegevusharu või välisriikidest omandavad mõne ettevõtte ja alustavad hästi rahastatud samme oma turupositsiooni tugevdamiseks.

2. Sisenemisbarjäärid

- Mastaabiefekt (suurte kogustega kaasnevad eelised) – uue ettevõtte sisenemine võib olla kulukas ja riskantne, sest põhjustab harus tervikuna tootmisvõimsuste ülejäägi.
- Oskusteabe kaitstus – turul olijatega ei saa võrdse konkureerida, kui ei ole patentidega või salastatud tehnoloogiatega kaitstud teadmisi.
- Kogemuskurvi efekt – väiksemad kulud tulenevad kogemustest ja teadmistest.

Kasutaja märkused

- Toote diferentseeritus ja tarbija lojaalsus – turgu valitsevate kaubamärkide ja klientide lojaalsuse murdmiseks tuleb kulutada palju raha ja aega turundusele.
- Ümberlülituskulud – uuele tootele üleminek peab tarbijale korvama kulud toote vahetamiseks.
- Kapitalivajadus turule sisenemiseks – mida suurem on kapitalivajadus, seda vähem on turule soovijaid.
- Suurusest olenematu mahajäämus kuludes – juba tegutsevatel ettevõtetel võib olla tagatud juurdepääs odavamale toormele, varasematel aastatel väiksemate kuludega rajatud tootmisbaas, väga soodne asukoht jne.
- Juurdepääs turunduskanalitele – kaubanduses ei pruugi hulgi-müüjad olla huvitatud tundmatust kaubast, mistõttu tuleb juurdepääsuks turustuskanalitele osta riilikoht.
- Õiguslikud piirangud – turule sisenemist on võimalik piirata erinevate nõuete (litsents, tegevusluba, minimaalne omakapital jne) kehtestamisega või hoopis ära keelata.
- Oluliste ressursside piiratus – kõigile ei pruugi jaguda tootmisressursse, mis võivad juba kuuluda seni turul tegutsevatele ettevõtetele.

3. Asenduskaubad

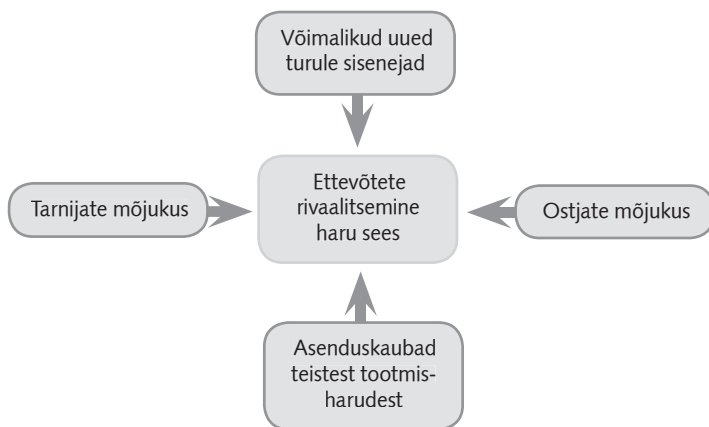
- Asenduskaubad seavad toodete hinnale lae ja seega ka kasumile piiri.
- Asenduskaubad suunavad tarbijaid võrdlema toodete omadusi ja kvaliteeti. Vajadus veenda tarbijaid oma toodete eelistes võib suurendada kulusid.
- Mida madalam on asenduskaupade hind, seda parem peab olema nende kvaliteet ja muud omadused.
- Mida väiksemad on ümberlülituskulud, seda tugevam on konkurentsijõud.

4. Tarnijate mõjukus

- Tarnitavatel toodetel ei ole sobivaid asenduskaupu ja toode ise on tähtis.
- Ettevõtted ei ole tarnijatele olulised kliendid, mistõttu on vähenenud valmidus alandada hindu või parandada kvaliteeti.
- Tarnijate tooted on nii unikaalsed, et haruettevõttel on kulukas tarnijat vahetada.
- Haruettevõttel puudub võimalus osta mõni tarnija, et tagada endale vajalikud tarned iseseisvalt;
- Tarnijatel on võimalik edasimüüjaid üles ostes siseneda turule.
- Tarnivas harus on vähe suuri ettevõtteid ja nende arv ei sõltu üksikutest suurostjatest.

5. Ostjate mõjukus

- Tarniv haru koosneb väikeettevõtetest, ostjaid on vähe ja nad on suured.
- Ostjate ostud moodustavad tarnijate tegevusharust enamiku.
- Ostjate ümberlülitumine konkureerivatele toodetele on võimalik ja see on odav.
- Ostjatel on võimalus tarnijaid üles osta ja nii ise vajalik toota.
- Haru hanked moodustavad suure osa ostjate tegevuskuludest, mis motiveerib neid odavamate tarnete leidmisele.



Joonis. Ettevõtte tegevust mõjutavad jõud.

Näpunäited

Analüüsi võib teha erinevate regioonide, riikide või turusegmentide kohta. Iga konkurentsijõudu on otstarbekas hinnata skaalal 1–5 nõrgimast tugevaimani.

	Turg 1	Turg 2	Turg 3
Harusisene konkurents	5	2	3
Uute sisenejate oht	2	5	4
Asenduskaupade oht	3	3	5
Hankijate mõjukus	4	1	2
Ostjate mõjukus	3	1	2
Kokku	17	12	16

Tabel. Konkurentsijõudude hindamine

Kõige väiksem punktisumma on turul 2, seega on seal konkurentsijõud kõige nõrgemad ning seal on ettevõttel kõige suuremad võimalused kasumi teenimiseks. Vajaduse korral võib jõududele anda erineva kaalu.

Kasutaja märkused

- Mudel sobib kõigile ettevõtetele.
- Analüüs on otstarbekas koostada enne strateegia või ekspordiplaani koostamist. Eriti tähtis on analüüs teha enne uude tegevusharu või eksporditurule sisenemist.

Analüütikud soovivad lisada veel kaks täiendavat jõudu, mis mõjutavad ka oluliselt ettevõtete majandustulemusi:

- erinevate huvigruppide mõjujõud – valitsus- ja valitsusvälised organisatsioonid;
- täiendavate kaupade valmistajate mõjujõud – teevad tooteid, mida tarbitakse koos vaadeldava haru ettevõtete toodetega. Kui need tarned on ebapiisavad, kallid või halva kvaliteediga, võivad need takistada haru arengut.

Seosed

SWOT-analüüs

Lugemissoovitused

Porter, M.,
Competitive Strategy:
Techniques for Analyzing
Industries and
Competitors.

Leimann, J.,
Skärvad, P.-H.,
Teder, J.
Strateegiline juhtimine.

Kasutaja märkused

Mis see on?

Ettevõttel on tavaliselt hulk erinevaid ärisid ja tooteid, koos moodustavad need **äriportfelli**. Bostoni maatriks on äriportfellide hindamise tehnika.

Miks kasutada?

Bostoni maatriks aitab otsustada, millised ärid vajavad rohkem investeeringuid ja millised vähem. Samuti aitab maatriks välja arendada kasvustrateegiaid äriportfelli uutele äritegevustele või toodetele ning valida tegevused või tooted, millest tuleks loobuda.

Kuidas kasutada?

Esmalt jagatakse ettevõtte strateegilisteks äriüksusteks. Iga äriüksuse kohta tuleb välja tuua:

- tema suhteline turuosa;
- tegevusharu kasvutempo.

Suhteline turuosa näitab äriüksuse turuosa võrreldes suurima konkurendiga tegevusharus. Turuosa on mõõdetud toodangu mahus, mitte rahas. Suurem suhteline turuosa annab eeliseid tulenevalt mastaabi- ja kogemuskurvi efekti ärakasutamisest.

Haru kasvutempot võib hinnata kiireks või aeglaseks. Kiire kasvutempoga harud pakuvad soodsamat konkurentsikeskkonda ning atraktiivsemaid pikaajalisi väljavaateid.

Nende kahe näitaja hindamisel selgub äriüksuse paiknemine maatriksil. Täiendavat infot äriüksuse osatähtsuse kohta ettevõtte kogukäibes annab äriüksust tähistav ringi suurus. Nool ja uus katkendjoonega ring näitavad toote arengusuunda.

Küsimärkideks on äriüksused, mida iseloomustab väike turuosa kiire kasvuga tegevusharus. Tegevusharu kasv muudab need atraktiivseks. Küsimus on, kas nad suudavad konkureerida suurema turuosaga ettevõtetega. Kui äritegevusel või tootel on ettevõtte arvates tulevikku ja firmal raha, siis on mõistlik investeerida turuosa suurendamiseks.

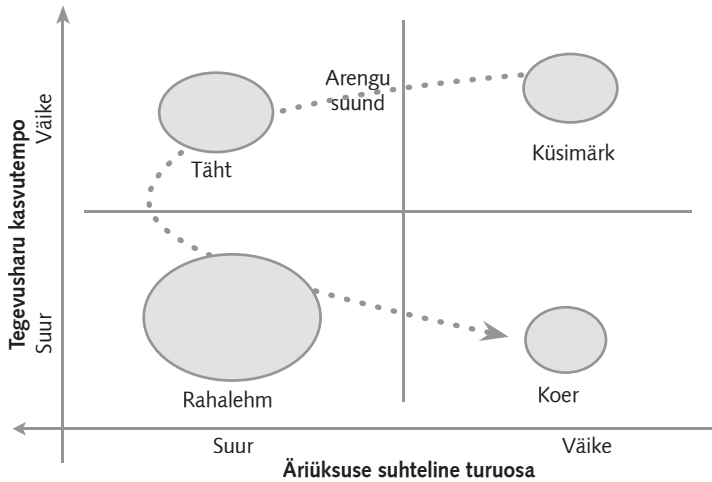
Tähtedeks on suure turuosaga äriüksus kiire kasvutempoga tegevusharus. Tähtedel on hea pikaajaline kasvu- ja kasumiväljavaade, kuid selleks vajavad nad suuri investeeringuid, näiteks Eesti arvutitootjate ML Arvutid ja Ordi sülearvutite tootmine. Tegevusharu kasvutempo on eriti kiire, sest paljud lauaarvutid vahetatakse välja sülearvutite vastu ning need on Eestis saavutanud ka märkimisväärse turuosa. Koha säilitamine ja parandamine konkurentide ees aga nõuab pidevaid investeeringuid turunduse ja tootearenduse edendamiseks.

Rahalehmad on suure turuosaga äriüksused aeglaselt kasvavas tegevusharus. Sageli eilsed tähed. Siin on eesmärk positsiooni kindlustamine, et tagada võimalikult pikaks ajaks suured positiivsed rahavood. Siin on palju näited põllumajandustootjate hulgast. Viru Valge ja Eesti Juust näiteks toodavad aastaid positiivseid rahavooge suurte muutusteta. Vaja on teha väiksemaid investeeringuid koha säilitamiseks.

Kasutaja märkused

Koerad on väike turuosaga äriüksused aeglaselt kasvavas tegevusharus. Siin on sageli raske kaitsta oma kohta, eriti kui konkurents on terav ja tegevusharu rentaablus madal. Siin tuleks mõelda äri kokkutoimimisele.

Paiknemisest maatriksi konkreetsetes osas tulenevad järeldused raha-voogude juhtimise ja äriüksuse pikaajaliste väljavaadete kohta. Tähtis on tasakaalustatud äriportfelli kujundamine, mis sisaldaks piisavalt "tähti" ja "küsimärke" kasvu- ning kasumi tagamiseks, samuti piisavalt "rahalehmi" eespool nimetatute arengu rahastamiseks.



Joonis. Bostoni maatriks.

Näpunäited

- Konkurentsieelis on mitmepalgelisem, kui vaid turuosaga ja mastaabiefekt. Tegevusharudes, kus mastaabiefekt ja kogemus ei mängi olulist rolli, võivad väikese turuosaga ettevõtted või äriüksused olla väga kasumlikud. Ka ühele nišile spetsialiseerumine võib olla edukas strateegia. Samuti ei ole üheselt defineeritud mõiste "turg" ulatus, mistõttu seda erinevalt defineerides saame väga erinevad tulemused.
- Äriüksuste jaotamine nelja kategooriasse on väga lihtsustav lähenemine. Kui äriüksus on keskmise kasvutempoga harus ja turuosaga on n-ö keskmine, siis selle paigutamine maatriksis on väga suhteline.
- Turuliidri staatus küpses harus ei taga veel rahalehma tulemust. Kui küpse tegevusharu sees valitseb terav konkurents, siis ei pruugi turuliidriks olemine veel tagada head rentaablust.
- Maatriks ei arvesta sünergiaefekte äriüksuste koostöös. Minge äriüksus võib olla täiesti perspektiivitu, kuid seda on vaja näiteks kliendile kompleksse teenuse osutamiseks ning peamine kasumiteenitakse äris, mida täiendab eespool nimetatud (ebarentaabli) äri.

Seosed

Äristrateegia

Maatriksi rakendamine aitab ettevõtte SWOT-analüüsi tugevusi ja nõrkusi määrata ning tegevusharu kasvutempo analüüsimine annab hea sisendi toote elukaare kirjeldamiseks.

Lugemissoovitused

Leimann, J.,
Skärvad, P.-H.,
Teder, J.

Strateegiline juhtimine.

Alas, R.

Strateegiline juhtimine.

Mis see on?

Äriidee analüüs ja missiooni sõnastamine on strateegilise juhtimise lähtepunkt. Turg ja tooted muutuvad pidevalt, seetõttu tuleb ettevõtjatel ja juhtidel analüüsida, millest lähtuvalt tajuvad inimesed kasuliku vahetuse toimumist ning teevad ostuvalikuid. Äriidee analüüsi tulemused annavad vastuse küsimusele, mis äris me tegelikult oleme.

Miks kasutada?

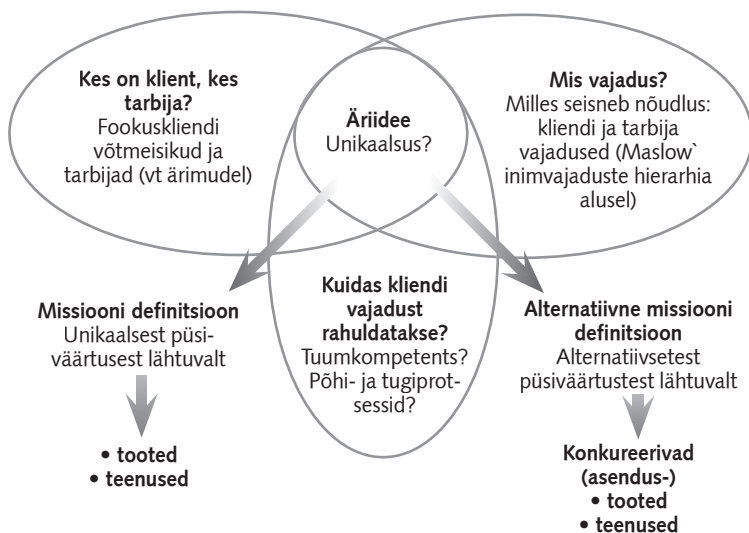
Kuna turg ja tooted muutuvad, pakub äriidee analüüs inimeste püsivajadustele tuginedes stabiilse aluse ettevõtte äriidee ja missiooni sõnastamiseks. Kui tavaliselt toimub missiooni sõnastamine ajurünna-ku vormis, siis äriidee analüüsile tuginedes on võimalik sõnastada ettevõtte ideoloogiale vastav ning turu ja toodete arengu muutustest sõltumatu püsiv missioon.

Kuidas kasutada?

Äriidee analüüsi tuleks kaasata ettevõtte võtmeisikud (mitte rohkem kui 10 inimest), kellest sõltub firma edukus turul. Analüüs jaguneb järgmisteks osadeks:

- ärimudeli kaardistamine, millega luuakse selge arusaam ettevõtte hankijatest, koostööpartneritest, klientidest ja tarbijatest;
- äriidee analüüs:
 - KES on meie klient ja kes lõpptarbija? Kuna ettevõtte teenib müügi käibe ja kasumi oma klientidelt, siis saame ärimudeli kaardi abil välja selgitada, kes on ettevõttele kõige kasulik.
 - MIS vajadus kliendil või tarbijal on? Abraham Maslow' vajaduste teooria jagab vajadused defitsiidi ja staatusega seotud skaalal viieks: füsioloogilisteks, turvalisus-, sotsiaalsed, tunnustus- ja saavutusvajadusteks. Teades tegelike vajaduste aluseid, näiteks eespool toodud kirjelduses, saame selged käitumisjuhised, mis tooteid või teenuseid konkreetsetele klientidele ja tarbijatele pakkuda.
 - KUIDAS peaksime kliendi vajadusi rahuldama? Selle küsimuse kaudu selguvad ettevõtte:
 - tuumkompetentsus (mis teadmised, oskused ja tehnoloogia aitavad pakkuda klientidele ja tarbijatele olulisi eeliseid võrreldes konkurentidega);
 - strateegilised varad (millised varad toodavad peamise osa uuest kapitalist ja aktsionäride rikkusest);
 - võtmeprotsessid.Need vastused annavad käitumisjuhised, millistesse varesse peaks ettevõtte investeerima ning milliseid teadmisi ja oskusi arendama, et kasvatada käivet, kasumit ning firmaväärtust.
- äriidee sõnastamine, tuginedes eelneva analüüsi järeldustele;
- missiooni sõnastamine, tuginedes sõnastatud äriideele.

Kasutaja märkused



Joonis. Äriidee analüüs.

Näide

Tööstusfirma SKF esimene missioon oli "Olla parim kuullaagrite tootja", teine missioon oli "Olla parim veerelaagrite tootja" ja kolmas missioon, mis kehtib tänaseni "Võidelda hõõrdumise vastu". Kuna tooted ja turg muutuvad, peab ettevõtte oma tegevuses lähtuma püsivajadustest, miks neid tooteid on üldse tarvis.

Näpunäited

- Õnnestunud äriideed lähtuvad järgmistest eeldustest:
 - on suure kasumipotentsiaaliga;
 - põhinevad konkurentsieelisel, mis hoiab konkurendid eemal firma turu- ja kasumiosast;
 - on orienteeritud kiiresti kasvavale turule;
 - on võimalised kujunema oluliseks osaks ettevõtte kogumüügis.
- Kirjeldatud äriidee analüüsile ei ole loodud tõsiseltvõetavat alternatiivi, nii annab see parima aluse ettevõtte äriidee ning äristrateegia põhialuste loomiseks.

Seosed

Missiooni ja visiooni sõnastamine

Bostoni maatriks

SWOT-analüüs

Lugemissoovitused

Hamel, G., Prahalad, C.
Võidujooks tulevikku.
Läbimurdestrateegiad oma tegevusalal mõjule pääsemiseks ja homsete turgude loomiseks.

Karjus, P.
Strateegia audit.
Läbimõeldud sõjaplaanid äris.

Markides, C. C.
Õiged valikud: Juhis läbimurdestrateegiate väljatöötamiseks.

Kasutaja märkused

Mis see on?

SWOT on ingliskeelsete sõnade esitähedest moodustatud lühend, millega kirjeldatakse ettevõtte sisemisi tugevusi (*Strengths*) ja nõrkusi (*Weaknesses*) ning väliskeskonna pakutavaid võimalusi (*Opportunities*) ja ohte (*Threats*).

Miks kasutada?

Võimaldab saada lihtsalt ja kiiresti ülevaate ettevõtte konkurentsivõimekorrast. Hea vahend ka kõigi seni kasutatud sise- ja väliskeskonna analüüside tulemuste kokkuvõtteks. Sobib strateegiateemaliste töökoosolekute sissejuhatamiseks.

Kuidas kasutada?

SWOT-analüüsi käigus pannakse kirja ettevõtte tugevused, nõrkused, ohud ja võimalused. Meetod rõhutab kooskõla vajadust ettevõtte sisemiste omaduste ja väliskeskonna vahel ning aitab keskenduda nendele valdkondadele, milles ollakse tugevad ning kus on suurimad võimalused.

SWOT-analüüsi koostamisel vasta järgmistele küsimustele:

Tugevused

- Mis on sinu eelised?	- Milliseid olulisi ressursse sul on?
- Mida sa teed hästi?	- Mida näevad teised sinu tugevusena?

Nõrkused

- Mida võiksid parandada?	- Mida peaks vältima?
- Mida sa teed halvasti?	- Mis teiste arvates ei lähe sul hästi?
- Kas mõni sinu nõrkustest ohustab sinu äri saatuslikult?	- Kas sul on halbade laenude või rahavoo juhtimise probleeme?

Võimalused

- Millised võimalused on sul on?
- Milliseid huvitavaid arenguid sa tead?

Võimaluste allikad:

- nii suured kui ka väikesed muudatused tehnoloogias ja turgudel;
- muudatused valitsuse poliitikas, mis puudutab sinu valdkonda;
- sotsiaalsete harjumuste, elanikkonna kosseisu, elulaadi muutused;
- kohalikud sündmused.

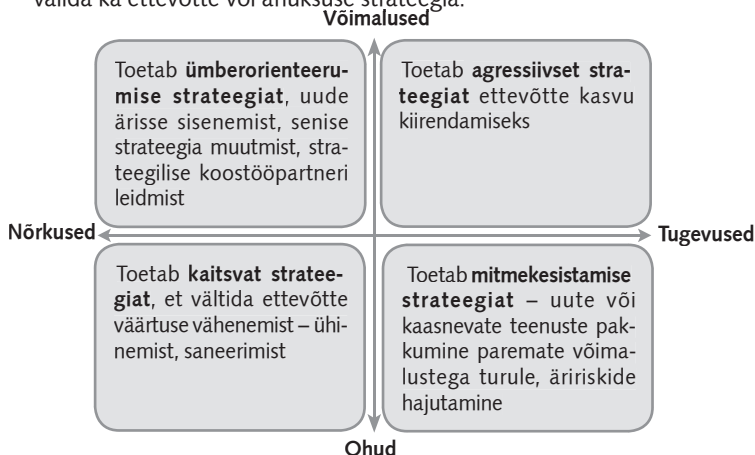
Ohud

- Milliste takistustega sa kokku puutud?
- Mida teevad sinu konkurendid?
- Kas mingid nõuded sinu tööle, toodetele või teenustele on muutumas?

Kasutaja märkused

- Kas muutuv tehnoloogia ohustab sinu seisundit?

Analüüsi tulemused on otstarbekas koondada koordinaatteljestikku. Selle järgi, millisesse sektorisse analüüsi tulemused satuvad, tuleks valida ka ettevõtte või äriüksuse strateegia.



Joonis. SWOT-analüüsi tulemuste vormistamine.

SWOT-analüüsile peab järgnema järelduste tegemine konkurentsioolukorra ja äristrateegia kohta. Analüüsi on võimalik siduda konkreetse tegevuskavaga:

- kuidas minimeerida nõrkusi ja sama ajal suurendada tugevusi;
- kuidas minimeerida ohtusid ja suurendada võimalusi.

Näide

Lihtsustatud näide, kuidas siduda SWOT konkreetse tegevuskavaga.

Sisemised tegurid	Sisemised tugevused:	Sisemised nõrkused
Välised tegurid	<ul style="list-style-type: none"> - T₁ head teadmised trükitööstusest - T₂ tugev müügipersonal 	<ul style="list-style-type: none"> - N₁ kasvavad tööjõukulud - N₂ puuduv äriplaan - N₃ ruumipuudus
Välised võimalused	Tugevused ja võimalused	Nõrkused ja võimalused
<ul style="list-style-type: none"> - V₁ kvalifitseeritud tööjõu pakumine - V₂ ainus omataoline 	<ul style="list-style-type: none"> - V₂/T₂ küllasta turg oma marginimega 	<ul style="list-style-type: none"> - V₁/N₁ arenda välja treeningplaan - V₂/N₂ tee äriplaan
Välised ohud	Tugevused & ohud	Nõrkused ja ohud
<ul style="list-style-type: none"> - O₁ konkurent siseneb turule - O₂ kiired printerid teevad imesid - O₃ kliendid, kes ei maksa 	<ul style="list-style-type: none"> - T₁/O₂ spetsialiseeruka printeritele - T₂/O₃ rakenda maksetähtajast sõltuvat teenuse hinda 	<ul style="list-style-type: none"> - N₃/O₁ ava uus tegevuspaik - N₂/O₃ debitoorse võla haldamine äriplaani osaks

Näpunäide

- Sama analüüs on hea teha ka konkurendi kohta.

Seosed

SWOT-i allikad: analüüsid, auditid, enesehindamised

SWOT-i järeldused on ettevõtte oluliste edutegurite väljendajad.

PEST-analüüs

Porteri viie konkurentsijõu mudel

Lugemissoovitused

Leimann, J., Skärvad, P.-H., Teder, J. Strateegiline juhtimine.

Richard Dealtry. Dynamic SWOT Analysis – the Developer's Guide.

Mis see on?

Kriitilised edutegurid määravad, kas organisatsioon on konkurentsieelise saavutamisel edukas või mitte. Tegemist on organisatsiooni tuleviku seisukohalt otsustavate näitajatega. Kõige laialdasemalt kasutatakse meetodit tasakaalus tulemuskaardi rakendamisel.

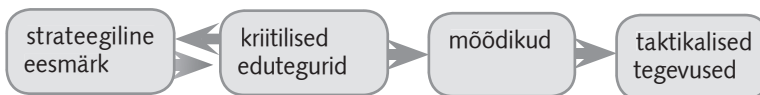
Miks kasutada?

- Kasvab teadlikkus ettevõtet oluliselt mõjutavatest teguritest ja nende toimest, millel on suurim mõju firma võimele teenida korralikku kasumit ja saavutada tegevusharus edu.
- Lihtsustub organisatsiooni strateegiliste eesmärkide tõlkimine taktikalisteks sammudeks.

Kuidas kasutada?

Kriitilisi edutegureid piiritletakse ühe etapina üldiselt-üksikule meetodi rakendamisel strateegilise planeerimise käigus. Enamasti järgneb see strateegiliste eesmärkide sõnastamisele ja eelneb mõõdikute ning konkreetsete tegevuste sõnastamisele. Mõnikord on otstarbekas väga olulistest eduteguritest lähtuvalt püstitada eesmärged. Edutegurid ja-gunevad tähtsamateks ja toetavamateks.

Tähtsamate edutegurite väljatoomine aitab strateegia rakendamisel keskenduda ainult kõige olulisemale. Toetavate edutegurite kaudu peab ettevõtte saavutama häid tulemusi kõige olulisemate tegurite elluviimisel. Kriitiliste edutegurite sõnastamisel analüüsitakse organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest lähtuvalt: mis on kõige olulisemad vahendid selleks, et neid eesmärged ellu viia.



Joonis. Kriitiliste edutegurite roll.

Näide

Kindlustusfirma strateegiline eesmärk on parandada info liikumist firmas. Kriitilised edutegurid on:

- sisekommunikatsiooni toetava organisatsiooni ülesehitus;
- toimiv IT-põhine infosüsteem;
- töötajate arusaam info edastamise vajalikkusest;
- töötajate motiveeritus edastada infot teistele töötajatele.

Võimalikud otsustavad edutegurid:

- **tehnoloogilised** – uurimustöö kogemused, tootmis- või teenindusprotsessi uuendamise võime, toodete või teenuste uuendamise võime, tehnoloogiakogemused;
- **tootmis- ja/või teenindusalased** – tõhusalt madalad tootmis- või teeninduskulud (mastaabiefekt), kvaliteet (vähem defekte, väiksem remondivajadus), põhivara kõrge kasutusaste (tähtis kapitalimahukates ja suurte püsikuludega harudes), soodne asukoht, oskustööjõu kättesaadavus, kõrge tööjõudlus (tähtis suure tööjõumahukuse korral), madal projekteerimis-konstrueerimiskulu (vähendab tootmis- või teenindamiskulu), paindlikkus (võime kiirelt muuta sortimenti ja teha eripakku-

Kasutaja märkused

misi tarbijakäitumise muutuste kohaselt);

- **jaotus- või hankevõrguga seotud** – tugev hulгимүүjate võrk, jaemüügiirulitel suur osatähtsus, oma müügi punktid, väikesed jaotuskulud, kiire kohaletoometamine;
- **turustusalsed** – kogunud ja tõhusalt tegutsev müügi personal, kättesaadav ja usaldusväärne tehniline tugi, ostjate tellimuste täpne vormistamine, toodete lai sortiment, kauplemisoskus, meelitatav pakend, garantiid;
- **oskustega seotud** – talent, kvaliteedikontrolli valdamine, kujundusoskus, eritehnoloogiate kogemuslik valdamine, leidlik ja lõõv reklaam, infosüsteemi vastavus eesmärkidele, võime turu nõudlustele kiiresti reageerida, juhtimisoskused ja kogemused;
- **muud** – hea maine ostjate hulgas, väikesed üldkulud, sobiv paiknemine, kliendi meeldiv ja viisakas kohtlemine, juurdepääs finantsvahenditele, patendikaitse.

Eestis on kriitilised edutegurid hästi sõnastatud organisatsioonides, kus on rakendatud tasakaalus tulemuskaarti. Üks põhjalikumaid analüüse kriitiliste edutegurite sõnastamisel tehti 2003. aastal Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuses.

Näpunäited

- Pärast kriitilise eduteguri määramist tuleb defineerida mõõdik, mille abil ettevõtte hakkab jälgima eduteguri täitmist: milliste eduteguritega võib rahule jääda ja kuhu tuleks rohkem energiat suunata.
- Nagu tasakaalus tulemuskaardi käivitamise puhul tervikuna, on kriitiliste edutegurite sõnastamisel oluline, et selle algataja oleks organisatsiooni tippjuhtkond. Muidu pole võimalik tagada nende sõnastamist nii, et sellest oleks kasu kogu organisatsioonile.
- Kriitiliste edutegurite liiga üldise sõnastuse või liiga väheste edutegurite korral tekib oht, et ei arvestata kõiki asjaolusid. Liiga detailse sõnastuse või liiga paljude kriitiliste edutegurite puhul tekib organisatsioonis raskusi strateegiliselt tähtsatele asjadele keskendumisel.

Seosed

SWOT-analüüs

Tasakaalus tulemuskaart

Lugemissoovitused

Kaplan, R. S.,

Norton, D. P.

Tasakaalus tulemuskaart:

strateegialt tegudele.

Kaplan, R. S.,

Norton, D. P.

Strategy Maps:

Converting Intangible

Assets into Tangible

Outcomes.

www.rillo.ee

www.bscol.com

Kasutaja märkused

Mis see on?

Missioon on rohkem suunatud olevikku, visioon näitab, kuhu tahetakse jõuda kaugemas tulevikus. Missioon ja visioon koos annavad ettevõttele üldise tegevussuuna järgmiseks 10–20 aastaks. Missiooni ja visiooni alusel töötatakse välja pikema- ja lühemaajalised konkreetset eesmärgid.

Visioon on ettevõtte suundumuse kirjeldus, vaade tulevikule, arusaam sellest, milliseks ettevõtteks tahetakse kaugemas tulevikus areneda. Visioon peegeldab firma strateegilisi kavatsusi. Sisuliselt on tegemist kõige üldisema eesmärgiga, milleni jõudmise vaheetappe täpsustatakse pika- ja lühiajaliste eesmärkide kaudu.

Missioon on lühike, üldine lause, millega määratakse organisatsiooni olemasolu vajalikkus ja üldine põhieesmärk.

Missioon ütleb, kuidas ettevõtte saavutab oma tänase turuosa ja teenib kasumi. Visioon peab andma vastuse, kuidas missiooni homme ja ülehomme veelgi paremini täita.

Eesmärk on korrektne lõppseisund, mille täitmist saab mõõta ajas ja kulutatud vahendites.

Miks kasutada?

Visioon

- Strateegiline visioon on efektiivse strateegilise juhtimise eeltingimus, sest see määrab organisatsiooni arengusuuna, aitab piiritleda tippjuhtide nägemuse ettevõtte pikaajalisest arengust.
- Selge visiooniga ettevõtete aktsiate hind tõuseb keskmisest kiiremini. Nad on edukamad eriti just kõige raskematel, majanduskriisidele järgnenud perioodidel.
- Vähenetakse selge visioonita juhtimise ja otsustamise riski ning aidatakse organisatsioonil tulevikuks paremini valmistuda.

Missioon

- Organisatsiooni põhieesmärgi ja identiteedi edastamisel töötajatele motiveeritakse neid tegema oma tööd parimal viisil.
- Tekitatakse võimalus anda madalama taseme juhtidele alus nende allüksuste eesmärkide väljatöötamiseks ja strateegia kavandamiseks nii, et see oleks kooskõlas organisatsiooni kui terviku tegevussuundade ja strateegiaga.

Eesmärgid

- Eesmärgid aitavad määrata strateegiat ja tegevuskava, innustades juhte tulemusi saavutama.

Kuidas kasutada?

Visiooni iseloomustavad järgmised omadused:

- peegeldab teatud ideaali, ei ole detailne ega sisalda numbreid;
- käsitleb üldiselt väga head kvaliteeti ja kõrgetasemelist tegevust;
- on üldine suunanäitaja pidevalt muutavas maailmas.

Kasutaja märkused

Hea missioon sisaldab äri definitsiooni, peamisi eesmärke ja filosoofilisi väärtusi ning peab vastama järgmistele küsimustele:

1. Mida? Milliseid vajadusi me rahuldame?
2. Kellele? Kelle vajadusi me rahuldame?
3. Kuidas? Kuidas me neid vajadusi rahuldame?

Eesmärgid peaksid vastama järgmistele tingimustele:

- mõõdetavus;
- konkreetsus – keskenduvad tulemustele, mitte tegevustele;
- seotus kindla ajakavaga – tähtajad;
- reaalsus – nõuavad pingutust, kuid on saavutatavad;
- omavaheline sobivus;
- töötajate heakskiit.

Näpunäited

Visiooni ja missiooni sõnastamine on kasutu, kui juhtidel ei õnnestu neid töötajatele "maha müüa".

Visioon

- Visiooni peaks läbi tunnetama ja ellu viima võimalikult palju inimesi.
- Visioonita ettevõtted ei tea täpselt, millist kohta nad tahavad saavutada.

Missioon

- Missiooni sõnastus ei tohiks olla liiga kitsas ega liiga lai, see peaks olema realistlik, ettevõttele ainuomane, välja tooma ettevõtte tugevad küljed, innustama töötajaid.
- Missioon võiks olla sõnastatud ühe lausega ja lihtne.

Eesmärgid

- Eesmärgil olgu alati vähemalt kolm tunnust – mõõdik, mille abil mõõdetakse eesmärgi saavutamist, tähtaeg ja vastutaja.
- Eesmärkide püstitamisele peab järgnema tegevuste kirjeldamine, mida kavatakse ette võtta eesmärgi saavutamiseks.

Seosed

Äristrateegia

Tasakaalus tulemuskaart

Lugemissoovitused

Pearce II, John,
Robinson, R. B.

Strategic Management:
Formulation,
Implementation, and
Control.

Leimann, J.,
Skärvad, P.-H., Teder, J.
Strateegiline juhtimine.

Alas, R.
Strateegiline juhtimine.

Markides, C. C.
Õiged Valikud: Juhis
läbimurdestrateegiate
väljatöötamiseks.

Mis see on?

Äristrateegia on kõikehõlmav pikaajaline tegevusplaan organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks, mis vastab küsimusele "Kuidas me konkureerime?"

Miks kasutada?

Õigesti valitud ja oskuslikult ellu viidud strateegia lihtsustab eesmärkide saavutamist ja aitab luua turgu ka tulevikuks.

Kuidas kasutada?

1. Kululiidri strateegia. Ettevõtte konkurentsieelis on konkurentidega võrreldes väiksemad kulud. Võimaldab madalamate hindadega saavutada keskmisest kõrgemat kasumit. Kulueelise allikad võivad olla:

- mastaabiefekt;
- kogemuskurvi efekt;
- ettevõtte asukohast sõltuvad tegurid;
- standardsete alustoodete valmistamine;
- teatud kulude jagamine teiste äriüksustega organisatsiooni sees;
- vertikaalse integratsiooni (tarnijate ja edasimüüjate olemasolu) eeliste kasutamine.

2. Diferents- ehk eristumisstrateegia. Milleski, mida tarbija hindab, tuleb olla unikaalne ja see erinevus peab olema püsiv. Võimaldab küsida oma toodete eest kõrgemat hinda, kasvatada müüki või saavutada tarbijate margitruudus. Rentaablus on keskmisest kõrgem. Eristumise aluseks võivad olla:

- toote füüsilised omadused;
- laiem tootevalik;
- kiirem tooteuuendus;
- disain;
- kvaliteet;
- vastupidavus;
- kasutatavad vahendid;
- garantiid;
- imago;
- hoolduse ja remondi korraldus;
- soodsamad laenuitingimused;
- lisateenused.

3. Fokuseeritud ehk turuniši strateegia. Keskendutakse kitsale ja kindlale turusegmendile. Selle strateegia kasutaja teenib juurdehindluselt. Kasutatakse kesk- või väikeettevõtetes.

4. Ressurssidel ja kompetentsusel põhinevad strateegiad. Tuumkompetentsus on oskuste, tehnoloogia, teadmiste ja ressursside integreeritud kombinatsioon, mis on organisatsioonilise õppimise abil täiuslikkuseni arendatud.

5. Kliendi vajadusele orienteeritud strateegiad. Toote või teenuse pakkumine, mida klient hindab ja on nõus selle eest maksma. Selleks on kolm võimalust: madalam hind, kulude vähendamine kliendile ja ahvatlevad lisahüved.

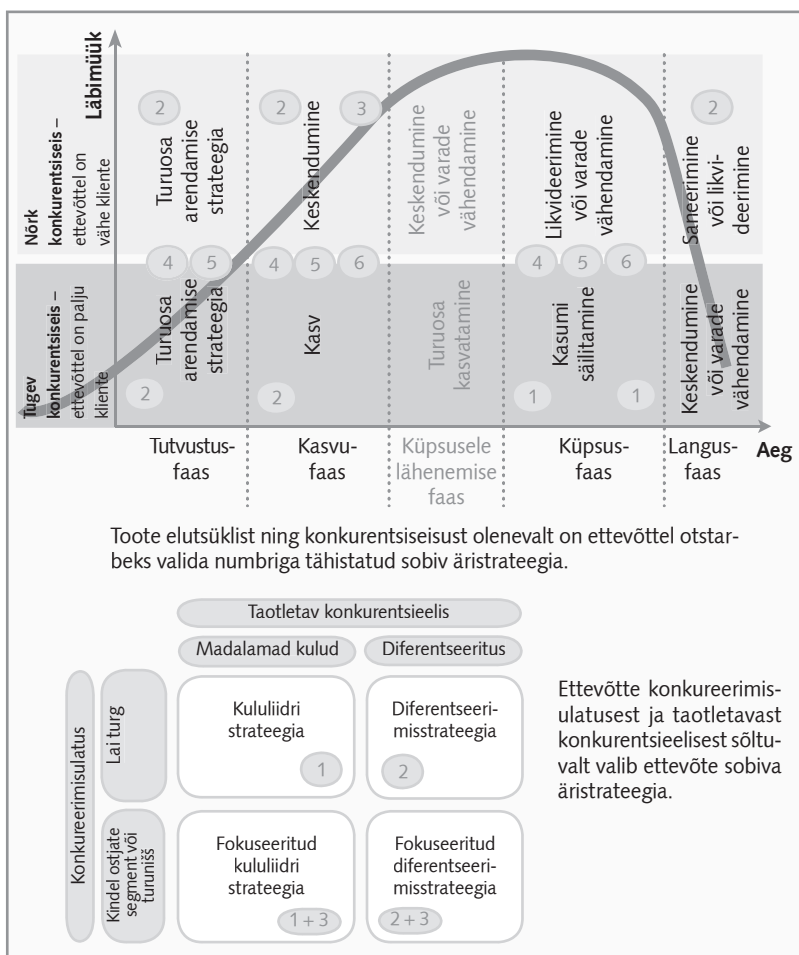
6. Protssidel põhinevad strateegiad. Ettevõtte äriprotsesside radikaalne restruktureerimine. Rõhk on strateegia täideviimisel:

- tõhustamine – protsesside täiustamine klientide paremaks teenindamiseks;

Kasutaja märkused

- laiendus – protsesside kasutamine uute turgude teenindamiseks;
- moderniseerimine – klientidele lisateenuste pakkumine;
- innovatsioon – uute toodete ja teenuste arendamiseks;
- diferentseerimine – uued protsessid uute toodete/teenuste pakkumiseks.

Joonis. Äristrateegia valimine



Seosed

Bostoni maatriks

SWOT-analüüsi
järelused

Otsustavad edutegurid

Lugemissoovitused

Porter, M. What is
Strategy?Leimann, J.,
Skäravad, P.-H.,
Teder, J.

Strateegiline juhtimine.

Näited

Kululiidri strateegia: Säästumarket, lennufirmad Ryanair, Go, Easy-Jet.**Diferentseerimisstrateegia:** Harley Davidsoni mootorattad.

Näpunäide

- Strateegia valikul peab ettevõtte teadma, millist konkurentsieelist taotletakse. Eesmärk on olla kindla sihtgrupi jaoks esime- ne valik.

Mis see on?

Tasakaalus tulemuskaart on organisatsiooni kehtestatud tasakaalus-tatud mõõdikute süsteem. Seda kasutatakse eesmärkide täitmise mõõtmiseks ja strateegia rakendamiseks kõikidel juhtimistasanditel. Tulemuskaardi aluseks on organisatsiooni põhieesmärkide põhjus-tagajärgseoste leidmine. Klassikaline tasakaalus tulemuskaart jagab eesmärkide elluviimiseks vajalikud tegevused neljaks tasakaalustatud valdkonnaks:

- **finantsid** – mida ootavad meilt omanikud ja rahastajad?
- **kliendid** – millist toodet või teenust ootavad meilt sise- ja väliskliendid?
- **sisemised äriprotsessid** – mida peame tegema, et rahuldada huvipoolte ootusi ja vajadusi?
- **õppimine ja areng** – mis valdkondades peaksime arenema, et säilitada konkurentsieelised?

Miks kasutada?

Mõõdetakse eesmärkide saavutamist ja selgitatakse välja nõrgemad näitajad, valdkonnad ning neid mõjutavad tegevused. Tasakaalus tulemuskaardi põhieelis on see, et juhid saavad info kokkulepitud sagedusega või reaajas.

- Kasvab töötajate teadlikkus organisatsiooni eesmärkidest ja suundadest, mis loob eelduse eesmärkide saavutamisele.
- Luuakse alus sise- ja välistegurite pidevale analüüsimisele.
- Juhtidel võimaldatakse asendada arvamusel põhinevad otsused faktidel põhinevatega.
- Luuakse alus organisatsiooni regulaarsele arendustegevusele, tagasiside saamisele ja õppimisele.

Kuidas kasutada?

I etapp: projektiplaanis defineeritakse tulemuskaardi rakendamise eesmärgid, määratakse meeskond, koostatakse ajaplaan ja piiritletakse täpselt üksus, kus hakatakse tasakaalus tulemuskaarti rakendama.

II etapp: püstitatakse organisatsiooni strateegilised eesmärgid, mis vastavad omanike, klientide, töötajate ja teiste huvipoolte ootustele.

III etapp: määratakse eesmärkide põhjus-tagajärgseosed, mis aitavad kogu organisatsiooni suunata ühise visiooni elluviimisele. Tasakaalus tulemuskaardi rakendamiseks määratakse ülalnimetatud neljas valdkonnas 15–20 näitajat ja nende mõõtmise sagedus.

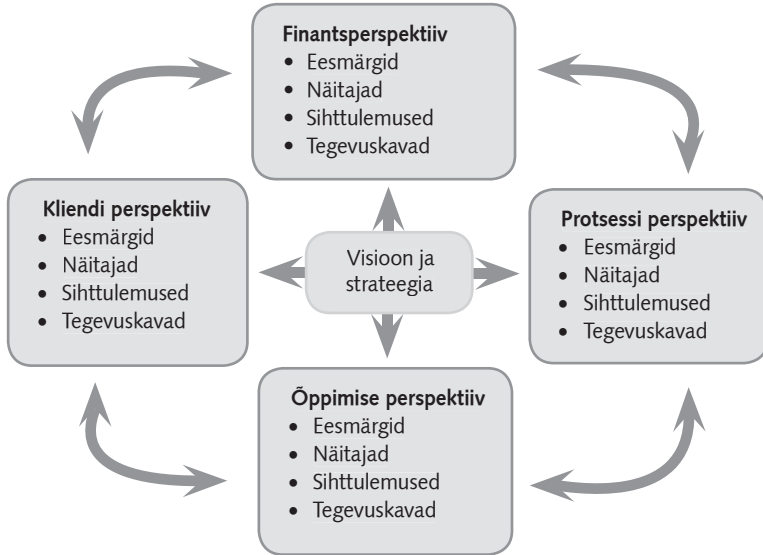
IV etapp: tehakse planeeritud tegevusi ning mõõdetakse nende tulemuslikkust. Näitajate mõõtmisega jälgitakse nende mõju konkreetsete strateegiliste eesmärkide saavutamiseks.

Näide

Eesti Loto ja Tartu Õlletehase majandustulemused paranesid tasakaalus tulemuskaardi meetodika rakendamisel.

Kasutaja märkused

Kasutaja märkused



Joonis. Tasakaalus tulemuskaardi metoodika.

Näpunäited

- Edukad tulemuskaardi rakendused eeldavad tippjuhi eestvedamist.
- Tulemuskaart eeldab sisulise strateegia olemasolu või selle loomist.
- Tulemuskaardi väljatöötamiseks on vaja eelteadmisi mudelist ja strateegia koostamisest.
- Enne meetodi rakendamist veendu selle vajalikkuses.
- Meetodi peapuuduseks peetakse väliskeskonna vähest arvestamist.

Tasakaalus tulemuskaarti on otstarbekas rakendada eriti siis, kui:

- mitmed näitajad on head, kuid kasumlikkus väike;
- kliendid ei soovi kaupu osta isegi soodsa hinnaga;
- juhid ei tunneta vajadust kasutada tavapäraseid minevikuandmetel põhinevaid raporteid;
- juhid kulutavad palju aega vaidlemisele mõõdikute sisu ja vajalikkuse üle;
- organisatsioonil on plaanis teha põhjalik muutus strateegias või reorganiseerimine;
- organisatsioon on aastaid kasutanud samu mõõdikuid või mõõdikud puuduvad.

Seosed

Eesmärkide kaudu juhtimine

Euroopa Kvaliteediauhinna täiuslikkuse mudel

Lugemissoovitused

Kaplan, R. S.,
Norton, D.P.

Tasakaalus tulemuskaart: strateegialt tegudele.

Niven, P. R. Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results.

Director, veebruar 2003, lk. 12–35.

www.balancedscorecard.org

Kasutaja märkused

Mis see on?

Strateegia rakendamise kontroll on protsess, mille käigus selgitatakse, kas kavandatud strateegia realiseerub. Eristatakse nelja kontrolli tüüpi.

- **Eelduste kontroll** – strateegilise valiku juures kehtinud eelduste jätkuv olemasolu.
- **Rakendamise kontroll** – kontrollitakse ja hinnatakse vajaliku tegevusplaani olemasolu plaanitud strateegia täielikuks rakendamiseks.
- **Strateegiline järelevalve** – sise- ja välissündmuste mõju organisatsiooni strateegiale. Hindamine tugineb pigem kogemusele ja on subjektiivne ega ole statistiline ja kvantitatiivne.
- **Spetsiaalne häirekontroll** – ootamatust sündmusest tingituna vaadatakse strateegia põhjalikult ja kiiresti üle.

Miks kasutada?

Leiad vastused allpool toodud küsimustele.

- **Kas tegevused on õiged?** Kas organisatsioon liigub sobivas suunas? Kas põhivaldkonnad toimivad sujuvalt? Kas ennustused trendide ja muutuste kohta olid õiged? Kas tegeleme kõige vajalikumate tegevustega? Kas tuleb parendada strateegia rakendamist või see katkestada?
- **Kas seda tehakse õigesti?** Kas eesmärgid on saavutatud? Kas kulud, käibed ja rahavood on eelarvega kooskõlas? Kas on vaja teha muudatusi strateegia rakendamisel?

Kuidas kasutada?

Eelduste kontroll. Kui strateegilise valiku juures kehtinud eeldused on muutunud, tuleb ka strateegia üle vaadata:

1. Määra (tuleta meelde) keskkonnast ja/või tegevusvaldkonnast tuletatud eeldused, millest lähtuvalt strateegia koostati;
2. Määra vastutavad töötajad strateegilist suunda mõjutanud olulisemate eelduste ja nende mõjude jälgimiseks.

Rakendamise kontroll. Kontrollimiseks kasutatakse kahte meetodit:

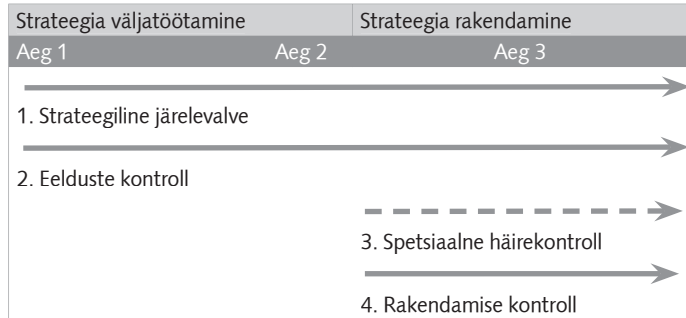
1. Hinnatakse, kas tegevusplaani rakendamine võimaldab saavutada strateegilisi eesmärgi;
2. Strateegia rakendamine jagatakse etappidesse. Iga etapi lõpetamisel vaadatakse rakendamisplaani üle ning vajadusel tehakse muudatusi.

Strateegiline järelevalve. Pidevalt tuleb jälgida muutusi keskkonnas. Organisatsiooni tegevusega seotud publitsistika ja erialaraamatute süsteemne lugemine, osalemine seminaridel ja konverentsidel on selle meetodi juures asjakohased ning aitavad kaasa n-ö kõhutunde tekkimisele.

Spetsiaalne häirekontroll – ootamatust sündmusest tingituna ja selle tagajärjel tekkinud riskide tõsidusest lähtuvalt korraldatakse juhtkonna initsiatiivil põhjalik ja kiire strateegia ülevaatamine. Kui uus olukord nõuab, siis muudetakse ka ettevõtte strateegiat ja teavitatakse sellest töötajaid.

Kasutaja märkused

Strateegilise järelevalve ja eelduste kontrolliga on otstarbekas tegeleda nii strateegia väljatöötamise kui ka rakendamise ajal. Rakendamise kontrolli ja spetsiaalse häirekontrolliga saab tegeleda strateegia rakendamise ajal.



Joonis. Strateegia rakendamise kontrolli neli tüüpi.

Näide

- **Eelduste kontroll** – mitmed tekstiili- ja metallitööstuse allhanketeenuseid pakkuvad ettevõtted on rajanud oma äristrateegia odavale tööjõule ja toormele. Tasuks kontrollida, kas need eeldused pakuvad konkurentsieeliseid ka tulevikus.
- **Rakendamise kontroll** – jaga suuremad arendustööd, tootearendusprojektid ja keerukamatele eksportturgudele sisene mised etappideks. Etapi lõppedes kontrolli, kas saavutati soovitud tulemus ning saab jätkata plaanipäraselt või tuleb järgmises, juurutamise etapis, teha muudatusi või katkestada kavandatud tegevused.
- **Strateegiline järelevalve** – pangad, jaekaubandusettevõtted kasutavad spetsiaalset infoteenust, millega pakutakse kõigi väljaannete viimase aja olulisemaid artikleid tegevusvaldkonna seisukohalt. See aitab jälgida infot oma ettevõtte tegevusharu kohta.
- **Spetsiaalne häirekontroll** – pärast 11. septembri katastroofi 2001. aastal USA-s korraldas Äripäev seminari, mis aitas määrata majanduskeskkonna olulisi muutusi lähitulevikus.

Näpunäited

- Fikseeri strateegia valikul määravaks saanud eeldused. Kui ilmneb, et varem määratud eeldused on muutunud, tuleb kontrollida ka strateegia muutmise vajalikkust.
- Jälgi strateegilist suunda mõjutanud olulisemate eelduste arenguid ja nende mõjusid.
- Paranda "kõhutunnet" süsteemselt: loe, osale seminaridel, et võiksid leida olulist teavet strateegia täiendamiseks.

Seosed

SWOT-analüüs ja otsustav edutegurid

Eelduste kontroll

Tasakaalus tulemuskaart

Strateegia rakendamise kontroll

Riskihaldus

Spetsiaalne häirekontroll

Lugemissoovitused

Pearce II, J.,

Robinson, R. B.

Strategic Management:

Formulation,

Implementation, and

Control.

Leimann, J.,

Skärvad, P.-H., Teder, J.

Strateegiline juhtimine.