

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond

Tarmo Nigols

**ORGANISATSIOONI STRATEEGIA KUJUNDAMINE  
AS G4S EESTI NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendaja: lektor Eneli Kindsiko, PhD

Tartu 2015

Soovitan suunata kaitsmisele .....  
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “ ..... 2015. a.

Juhtimise õppetooli juhataja Maaja Vadi

.....  
(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....  
(T. Nigols)

# SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	4
1. ORGANISATSIiooni STRATEEGIA Kujundamise Teoreetilised Alused .....	8
1.1. Strateegia ja strateegilise juhtimise olemus ja roll .....	8
1.2. Strateegia kujundamise protsess ja juhi roll .....	20
1.3. Strateegia kujundamise tööriistade kasutamisest praktikas ja enamlevinumad neist .....	28
2. STRATEEGIA Kujundamine AS G4S Eestis.....	37
2.1. AS G4S Eesti üldiseloomustus ja olemasoleva strateegia kujundamise protsessi ülevaade.....	37
2.2. AS G4S Eesti strateegia kujundamise protsess läbi erinevate osapoolte nägemuse ja dokumendianalüüsi .....	44
2.3. Järeldused ja ettepanekud strateegia kujundamise protsessi täiustamiseks.....	58
KOKKUVÕTE.....	61
VIIDATUD ALLIKAD .....	64
LISAD .....	70
Lisa 1. Strateegia koolkondade iseloomustavad jooned.....	70
Lisa 2. AS G4S struktuur .....	71
Lisa 3. AS G4S tooted ja teenused .....	72
Lisa 4. Väljavõtte strateegia koosoleku protokollist .....	73
Lisa 5. Intervjuu küsimused .....	74
Lisa 6. AS G4S Eesti divisjonide koond SWOT.....	76
SUMMARY .....	77

## SISSEJUHATUS

Tänapäeva ärimaastikul on üks olulisemaid teemasid õige strateegia kujundamine - unikaalne ja säästev strateegia, mis aitab luua organisatsioonil lisaväärtust. Igal ettevõttel on oma suund sõltuvalt tegevuse valdkonnast või klientidest, keda ettevõtte teenindab. Seda suunda nimetatakse sageli eesmärgiks, missiooniks või realiseerunud strateegiaks. Kiiresti muutuv ärikeskkonnas ei saa ükski organisatsioon ega ettevõtte tegutseda ilma strateegiata.

Strateegia on ettevõttele suuniseks ning abiks otsuste langetamisel. Tõhus strateegia aitab juhtidel mõista ettevõtte pika- ja lühiajalisi ärieesmärke. Tänapäeval on ettevõtted pidevas muutumises ning selleks, et saavutada oma eesmärke peavad nad ümber hindama oma strateegia ja vajadusel struktuuri ning juhtimisprotsessid. Maailmas, kus üha enam ettevõtete väärtusest moodustavad immateriaalsed varad nagu teadmised, võimed, meetodid ja inimkapital on organisatsiooni strateegia tähtsus veelgi kasvanud, sest strateegia aitab organisatsioonil eristuda ja tõsta oma konkurentsivõimet.

Strateegia arendamine ja tõhus kasutamine aitab organisatsioonidel parandada oma äritulemusi. Strateegia peab juhtima organisatsiooni õiges suunas. Samas on näiteks Kaplani (1995) poolt läbi viidud uuring näidanud, et organisatsioonid lähtuvad oma tegevuste planeerimisel lühiajalistest kasumi eesmärkidest, mis ei tulene ettevõtte strateegiast. Murelikuks teeb tõsiasi, et uuringud on näidanud, et paljud ettevõtted ei kujunda üldse strateegiat või teevad seda poolikult. Näiteks leidsid O'Regan ja Ghobadian (2007: 20), et 15% ettevõtetest kujundavad strateegia vähem kui kolme aastaseks perioodiks, mis näitab orienteeritust lühiajalisele tegevusele, mitte pikaajalise

strateegia kujundamisele.

Ettevõtted peavad olema teadlikud oma sise- ja väliskeskkonna plussidest ja miinustest, et välja töötada toimiv strateegia. Muutuvas keskkonnas on väga oluline hinnata ettevõtte tugevusi ja nõrkusi, et säilitada konkurentsieelis. Hea näide strateegia kujundamise pinnapealsusest on Hilli ja Westbooki uuring, mis analüüsis, kuidas ettevõtted, kes SWOT analüüsi tegid selle tulemusi ka realsuses hiljem kasutasid. Hill ja Westbooki poolt läbi viidud uuring näitas, et ükski kahekümnest ettevõttest ei prioritseerinud individuaalseid SWOT faktoreid ja ainult kolm ettevõtet kasutas SWOT analüüsi sisendina ettevõtte missiooni ja strateegia sõnastamisel (Hill, Westbook 1997). Seega saab järeldada, et sageli on SWOT analüüs pealiskaudne ja ebatäpne ning väliste ja sisemiste tegurite analüüs puudulik. Selleks, et ettevõtte oleks edukas peab ta looma unikaalse strateegia ja läbi mõtlema, millist äri soovitakse teha, otsustama, kes on tema kliendid ja milliseid tooteid ning teenuseid oma klientidele pakkuda. Tegema seda kõike efektiivsel moel ning looma keskkonna, mis seda kõike toetab.

Autor käsitleb oma magistritöös strateegia kujundamise eripärasid rahvusvahelise ettevõtte Eesti harus. Töös on vaatluse alla võetud AS G4S Eesti, kes on Eesti turul suurim turvalahenduste pakkuja. Eesti Turvaettevõtete Liidu andmetel oli ettevõtte turuosa 2013 aastal 42% (Eesti Turvaettevõtete Liit 2015). AS G4S Eesti on ettevõtte, mis oma tegevusvaldkonna poolest peab keskkonna muutustele vastavalt sageli strateegiat kohandama, et hoida oma konkurentsieelist. Praegusel hetkel on ettevõttel välja töötatud organisatsiooni ülene strateegia perioodiks 2013-2015 aasta. Strateegia koosneb seitsmest punktist, mis on oma sisult pigem üldsõnalised eesmärgid, aga mitte plaanid, kuidas väljakutseid ületada. Täiendavalt on iseseisev strateegia olemas igal äriüksusel, põhiüksusel ning tugiüksusel. Kuid erinevate üksuste strateegiad ei toeta teineteist ning organisatsiooni üldist strateegiat. Sellest tulenevalt soovib autor teha ettepanekud strateegia kujundamise täiustamiseks, et strateegia kujundamise protsess oleks tervik ja organisatsiooniülene. Autori huvi antud teema vastu tuleneb sellest, et autor töötab antud ettevõttes ja osaleb ettevõtte strateegia välja töötamisel.

Magistritöö eesmärgiks on teha ettepanekuid AS G4S Eestile olemasoleva strateegia kujundamise protsessi täiustamiseks. Magistritöö teema on aktuaalne, kuna iga ettevõtte

jaoks on oluline strateegia kujundamine ning autor soovib osakonnajuhina anda oma magistritööga panuse ettevõtte arengusse.

Käesoleva magistritöö eesmärgi saavutamiseks on autor püüanud järgmised uurimisülesanded:

- Anda ülevaade strateegia ja strateegilise juhtimise olemusest ning peamistest strateegilise juhtimise koolkondadest.
- Anda ülevaade strateegia kujundamise protsessist ja juhi rollist.
- Anda ülevaade strateegia kujundamisel enim kasutatavatest tööriistadest.
- Viia läbi empiiriline uuring, et kaardistada ettevõtte strateegia kujundamise protsessi.
- Teha ettepanekuid ettevõtte strateegia kujundamise protsessi täiustamiseks.

Tulenevalt püstitatud eesmärgist on autor jaotanud töö kaheks peatükiks. Esimene peatükk koosneb kolmest osast. Esimeses alapeatükis vaatleb autor strateegia ja strateegilise juhtimise definitsioone, liigitust ja teoreetilisi käsitlusi antud teemal. Samuti käsitleb autor strateegilise juhtimise koolkondi kuna iga koolkond kirjeldab strateegia kujundamist teatud vaatenurgast. Teises alapeatükis annab autor ülevaate strateegia kujundamise protsessist kui strateegilise juhtimise ühest etapist ning juhi rollist strateegia kujundamisel. Kolmandas alapeatükis uurib autor strateegia tööriistade kasutamist praktikas ning millised on enam kasutatavad strateegia kujundamise tööriistad.

Magistritöö teine osa koosneb kolmest alapeatükist. Esimeses alapeatükis annab autor ülevaate uuritavast ettevõttest AS G4S Eesti ja ettevõttes kasutusel olevast strateegiast ning senistest arengutest antud valdkonnas. Lisaks tutvustab autor uurimismetoodikat, mida probleemi käsitlemiseks ja uurimiseks kasutati. Teises alapeatükis võtab autor kokku süvaintervjuude ja dokumendi analüüsi tulemused. Kolmandas alapeatükis teeb autor omapoolsed ettepanekud ja järeldused, mille põhjal on võimalik täiustada AS G4S Eesti olemasolevat strateegia kujundamise protsessi.

Käesoleva magistritöö valmimisel soovib autor tänada oma juhendajat Eneli Kindsikot, kes andis suure panuse ning asjakohaseid nõuandeid antud töö koostamisel. Lisaks

soovib autor tänada AS G4S Eesti juhte, kellega viidi läbi süvaintervjuud ning kes jagasid asjalike näpunäiteid ja suuniseid, andes panuse töö empiilisse osasse.

STRATEEGIA, STRATEEGILINE JUHTIMINE, STRATEEGIA KOOLKONNAD,  
STRATEEGIA KUJUNDAMINE, STRATEEGIA KUJUNDAMISE TÖÖRIISTAD

# 1. ORGANISATSIOONI STRATEEGIA KUJUNDAMISE TEOREETILISED ALUSED

## 1.1. Strateegia ja strateegilise juhtimise olemus ja roll

Käesolevas peatükis vaatlleb autor, mis on strateegia ja strateegilise juhtimise olemus ning uurib erinevate autorite seisukohti antud küsimuses. Samuti on vaatluse all erinevad strateegia tüübid, mudelid ning strateegia jagunemine lähtuvalt juhtimistasanditest.

Tänane ärikeskkond sunnib ettevõtteid üha enam keskenduma klientidele ja suurendama efektiivsust ning tulemuslikust, et hoida oma konkurentsieelist. Michael Porteri hinnangul on konkurents kõige olulisem element, mis määrab ettevõtete edu või ebaõnnestumist. Konkurents dikteerib tegevused, mis tuleb ette võtta tulemuslikkuse ja innovatsiooni ning organisatsioonikultuuri ja efektiivse ning konkurentsivõimelise strateegia rakendamiseks, et kindlustada ettevõtte soodne koht turul. (Porter 1985: 1) Strateegia olulisusele annavad kinnitust ka mitmed uuringud nagu näiteks Brews ja Hunt (1999) ning Perry (2001) poolt, kus leiti, et ettevõtted, kus kujundatakse ametlikult strateegiat on edukamad ettevõtetest, kes seda ei tee. Samuti on mitmed uuringud, mis on viidud läbi Boyd (1991) ning Miller ja Cardinal (1994) poolt leidnud kinnitust strateegia kujundamise ja firma tulemuslikkuse vahel. (O'Regan, Ghobadian 2007: 14) Seega pole strateegia oluline mitte ainult suuna seadmise ning eesmärkide saavutamise seisukohalt, vaid mõjutab olulisel moel ka ettevõtte tulemusi.

Mõiste strateegia tähendas algselt sõjakunsti ja rünnaku planeerimist ning pärineb kreeka keelesest sõnast *strategos*, mis tähendab üldiste manöövrите kindlaksmääramist vaenlase võitmiseks. Kujundlik seos äriaga seisneb selles, et ka äri on „sõda“, sest konkurents üha kasvab ning aina keerulisem on organisatsioonide toimetulek kiirelt muutuv keskkonnas. Mõiste strateegia võeti esmakordselt ärijuhtimises kasutusele



Chandleri (1962) poolt ning see tähendab ettevõtte pikaajalisi eesmärke, sihte ning tegevussuuna määratlemist, samuti vahendite eraldamist nende eesmärkide saavutamiseks (Steensen 2014: 266, Chaffee 1985: 90). Sellest ajast peale on kirjanduses strateegia mõistele antud mitmeid tähendusi.

Hofer (1973) defineerib strateegiat kui väljakutset, mis on seotud väliskeskkonnast tulenevate võimaluste ja riskidega, sobitades neid organisatsiooni võimete ja ressurssidega (Chaffee 1985: 92). Samas Steensen (2014: 266) võtab formaalsema suuna, väites, et strateegia on organisatsiooni ametlikud eesmärgid, poliitika ja plaanid. Porter (1996) defineerib strateegiat kui juhtide kavatsusi saavutamaks unikaalset konkurentsipositsiooni või võimaluste kontrollimist konkreetsete piiride raames tulevaste tegevuste planeerimiseks (Eisenhardt, Sull 2001; Markides 2004). Läbi juhtide defineerivad strateegiat ka Hill ja Jones, nimetades strateegiaks tegevuste kogumit, läbi mille juhid kasvatavad oma ettevõtte tulemusi võrreldes konkurentidega (Hill, Jones 2012: 2). Ülaltoodud strateegia definitsioonide baasil võib väita, et strateegia defineerimisel on kirjanduses kasutatud mitmeid erinevaid lähtekohti.

Strateegia on viis, kuidas organisatsioon püüab säilitada või parandada oma tulemuslikkust, see viis on suhteliselt kestav ja tõenäoliselt lühikeses perspektiivis ei muutu (Amburgey et al. 1990). See on tegevuste muster, mille kaudu organisatsioon saavutab soovitud eesmärke, muutes praegust olukorda või realiseerides olemasolevaid võimalusi. (Andrews et al. 2009: 4) Strateegia on protsess, mille käigus koostatakse pikaajalisi plaane, et efektiivselt reageerida keskkonna võimalustele ja ohtudele, arvestades ettevõtte tugevaid ja nõrku külgi (Houben et al. 1999: 126). Seega, strateegiat võib mõista ka kui kalkuleeritud käitumisena mitteprogrammeeritavates olukordades (Van Cauwenbergh ja Cool 1982; Chaffee 1985), mistõttu strateegia kujundamine on teadlik tegevus ja tegutsemine.

Henry Mintzberg (1987) defineerib strateegiat läbi 5P-e (*plan, ploy, pattern, position, perspective*) ehk strateegia kui plaan, nipp, muster, positsioon ja perspektiiv. Järgnevalt on autor esitanud strateegia definitsioonid läbi 5P juhtimise seisukoha (Mintzberg 1987: 11-16):

- Plaan - strateegia on ühtne, kõikehõlmav ja integreeritud plaan, mis on kujundatud nii, et see tagaks organisatsiooni põhieesmärkide saavutamise.
- Nipp - strateegia on kui manööver, et üle kavaldada konkurenti.
- Muster või mudel - strateegia on muster, millele on iseloomulik korduvate tegevuste vool.
- Positsioon - strateegia on positsioon, ametlikult turg ja väliskeskkond, kuhu ressursid on koondunud.
- Perspektiiv - strateegia on perspektiiv, selle sisu ei koosne mitte ainult valitud positsioonist, vaid on juurdunud viis maailma tunnetuseks, keskendudes organisatsiooni sisekeskkonnale.

Autori hinnangul võib lihtsustatult öelda, et strateegia määratleb selle, kuhu ettevõtte tahab jõuda ning annab suunised, kuidas ta sinna jõuab. Strateegia juhib koostöötet organisatsiooni ja muutuva keskkonna vahel. Strateegia määratleb ära sisemised ja välimised tegurid, mis mõjutavad ettevõtte tegevust olulisel määral ning peavad olema seotud ettevõtte väliskeskkonnaga. (Aslan et al. 2012: 97) Autori arvates on väga hästi sõnastanud strateegia Macmillan, kelle hinnangul on strateegia ideed ja tegevused tuleviku loomiseks ning kindlustamiseks (Macmillan 2001: 14). Seega strateegia annab ettevõttele suunised, kuidas jõuda soovitud tulevikku, kasutades parimal viisil ära olemasolevat sisemist kompetentsi ning seejuures arvestades välise keskkonnaga.

Tulenevalt strateegia definitsioonide paljususest võib strateegia jagada kolmeks mudeliks, mis on (Chaffee 1985: 90-93):

- Lineaarne strateegia mudel – laialdaselt kasutatav ja keskendub planeerimisele. Nimetatud mudel haakub eeskätt näiteks Chandler (1962) lähenemisega strateegiale, kus strateegiat käsitleti kui ettevõtte pikaajalisi eesmärke ja sihte. Lineaarne strateegia mudel hõlmab integreeritud otsuseid ning tegevusi või plaane, mis püstitavad ja aitavad saavutada organisatsiooni eesmärke. Mõisted, mis on seotud lineaarse mudeliga on strateegia planeerimine, strateegia sõnastamine ja strateegia juurutamine. Kuna see mudel töötati välja peamiselt kasumit taotlevatele ettevõtetele on mudeli kaks olulisemat mõõdikut kasum ja tootlikus.

- Kohanemisvõimeline strateegia mudel – tugineb paljuski evolutsioonilise bioloogia käsitlusele ja lähtub Hoferi (1973) definitsioonist, kus strateegia on sõnastatud kui väljakutse, mis on seotud võimaluste ja riskide sobitamisega. Mudeli kohaselt peab organisatsioon pidevalt hindama väliseid ja sisemisi tingimusi ning rajaneb paljuski eeldustel. Võrreldes lineaarse mudeliga eeldab kohanemisvõimeline strateegia mudel seda, et organisatsioon ja selle keskkond on rohkem avatud üksteisele, sest keskkond on dünaamilisem ja vähem vastuvõtlikum. Strateegia eesmärk on kooskõla keskkonnaga.
- Tõlgendav strateegia mudel – põhineb ühiskondlikul lepingul ehk vabal tahtel sõlmitud koostöö kokkuleppel. Mudel keskendub strateegilistele normidele, kus juhid kujundavad osalejate arvamusi ning see lähtub Van Cauwenbergh ja Cooli (1982) definitsioonil, et strateegia on kalkuleeritud käitumine. Strateegia eesmärk on legitiimsus ehk seadusjärgsus. Selle asemel, et rõhutada muutuvat keskkonda nagu kohanemisvõimelises mudelis jälgendab tõlgendav mudel lineaarset mudelit ehk rõhk on keskkonnaga tegelemisel. Samas on nii tõlgendava kui kohanemisvõimelise mudeli korral keskkond ja organisatsioon kui avatud süsteem.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et lineaarse strateegia puhul juhid planeerivad, mida teha konkurentidega, et saavutada organisatsiooni eesmärgid. Kohanemisvõimelise strateegia korral organisatsiooni osad muutuvad proaktiivselt või reaktiivselt, et rahuldada tarbijate vajadusi. Tõlgendava strateegia puhul on eesmärk motiveerida aktsionäre viisil, mis avaldab positiivset mõju kogu organisatsioonile. (Chaffee 1985: 94) Seega iga mudel kirjeldab teatud aspekti organisatsiooni strateegias.

Kuna strateegia definitsioone on kirjanduses väga suurel hulgal, siis parema ülevaate saamiseks erinevatest definitsioonidest on autor koondanud need tabelis 1 ja liigitanud vastavalt strateegia kolmele mudelile, kas strateegia on lineaarne, kohanemisvõimeline või tõlgendav.

**Tabel 1.** Strateegia definitsioonid ja liigitused vastavalt strateegilisele mudelile

Autor	Definitsioon	Vastav strateegiline mudel		
		Lineaarne	Kohanemis-võimeline	Tõlgendav
Chandleri (1962)	Strateegia tähendab ettevõtte pikaajalisi eesmärke ja sihte ning tegevussuuna määramist ja vahendite eraldamist nende eesmärkide saavutamiseks.	x		
Hofer (1973)	Strateegia kui väljakutse, mis on seotud võimaluste ja riskide sobitamisega väliskeskkonnas ning organisatsiooni võimete ja ressurssidega, et neid võimalusi kasutada.		x	
Van Cauwenbergh, Cool (1982)	Strateegia on kalkuleeritud käitumine mitteprogrammeeritud olukordades.			x
Mintzberg (1987)	Strateegia on kui plaan, nipp, muster, positsioon ja perspektiiv.		x	
Amburgey et al. (1990)	Strateegia on viis, kuidas organisatsioon püüab säilitada või parandada oma tulemuslikkust, see viis on suhteliselt kestev ja tõenäoliselt lühikeses perspektiivis ei muutu.	x		
Porter (1996)	Strateegia on juhtide kavatsused saavutamaks unikaalset konkurentsipositsiooni või võimaluste kontrollimist konkreetsete piiride raames tulevaste tegevuste planeerimiseks.		x	
Houben et al. (1999)	Strateegia on protsess, mille käigus koostatakse pikaajalisi plaane, et efektiivselt reageerida keskkonna võimalustele ja ohtudele arvestades ettevõtte tugevaid ja nõrku külgi.		x	
Macmillan (2001)	Strateegia on ideed ja tegevused tuleviku loomiseks ning kindlustamiseks		x	
Andrews et al. (2009)	Strateegia on see, kuidas organisatsioon toimib oma keskkonnas ning viis kuidas soovib parandada oma tulemuslikkust.		x	
Aslan et al. (2012)	Strateegia juhib korrelatsiooni organisatsiooni ja muutuva keskkonna vahel.		x	
Hill, Jones (2012)	Strateegia on tegevuste kogum, läbi mille juhid kasvatavad oma ettevõtte tulemusi võrreldes konkurentidega.	x		
Steensen (2014)	Strateegia on organisatsiooni ametlikud eesmärgid, poliitika ja plaanid.	x		

Allikas: Tabelis märgitud teoste alusel (autori koostatud).

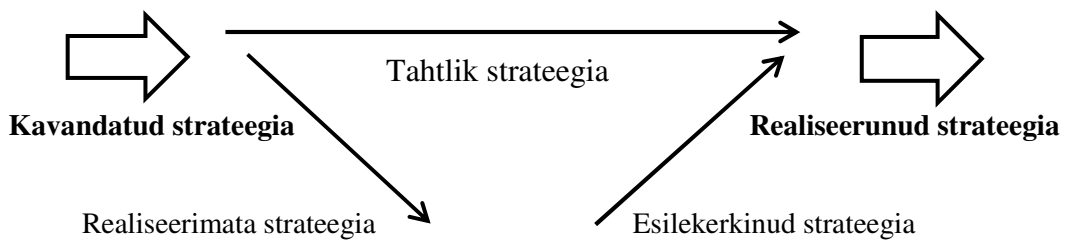
Analüüsidest strateegia definitsioone saab välja tuua kaks ühist joont. Esiteks see, kuidas strateegia on loodud, ning teiseks ühisjooneks on see, mida strateegiaga soovitakse saavutada ja kuhu jõuda. Autori hinnangul vastab enamus töös esitatud

strateegia definitsioone kohanemisvõimelisele strateegia mudelile, sest strateegiat on sõnastatud kui väljakutse ning olulisel kohal on arvestamine keskkonnaga.

Kirjanduses leiab väga palju erinevaid definitsioone strateegiale, kuid ei eksisteeri üksmeelt. See on Hambricki (1983) hinnangul tingitud kahest põhjusest, millest esimene on see, et strateegia on mitmemõõtmeline ning teiseks, strateegia peab sõltuma olukorrast ja varieeruma erinevates tööstusharudes (Chaffee 1985: 89). Autor võtab strateegia definitsioonid kokku nii, et strateegia on pikaajaline plaan ja teadlike meetmete kogum. Autori hinnangul on sobilikum strateegia definitsioon järgmine – strateegia on komplekt erinevatest tegevusvalikutest, mille abil määratletakse, millised on klientide vajadused ning luuakse plaan ja valitakse välja meetmed konkurentidest paremate lahenduste pakkumiseks. Strateegia koosneb valikute komplektist, millest peamised on need, kuidas saavutada konkurentsieelis ning kuidas luua väärtust klientidele.

Lisaks erinevatele strateegia definitsioonidele ja sõnastamisele on võimalik strateegiat jagada lähtuvalt sellest, kas strateegia on tehtud otsuste tulemus või strateegia kui suunis otsuste tegemisel. Lähtuvalt sellest on Henry Mintzberg välja toonud vajaduse eristada kavandatud ja realiseerunud strateegia. Nimetatud kahte strateegiat on teoorias võimalik kombineerida kolmel erineval viisil (vt. joonis 1) (Mintzberg 1978: 945):

- Kavandatud strateegia, mis realiseerub ja mida võib kutsuda ka tahtlikuks strateegiaks.
- Kavandatud strateegia, mis ei realiseeru ja mida nimetatakse realiseerimata strateegiaks. Selle põhjuseks võivad olla ebareaalsed ootused, valearvestused, muutused keskkonnas.
- Realiseerunud strateegia, mida pole kunagi planeeritud ja mida nimetatakse esilekerkinud strateegiaks.



**Joonis 1.** Kavandatud ja realiseerunud strateegia kombinatsioonid (Mintzberg 1978); autori koostatud.

Tahtlik strateegia põhineb täpsetel kavatsustel, mis tulenevad ratsionaalsest analüüsist ja olukorra hindamisest, see on kavandatud strateegia, mis on realiseerunud. Esilekerkinud strateegia saab alguse muistrist ja ideedest, mis on realiseerunud vaatamata plaanidele ja nende järgimisele. (Hussey 1998: 16) Praktikas on enamus organisatsioonide strateegiatest kombinatsioon kavandatud ja esilekerkinud strateegiast. Mintzberg ja Water (1985) on oma hilisemas artiklis „Of Strategies, Deliberate and Emergent“ liigitanud strateegiad kaheksaks tüübiks ning omakorda määratlenud, kas strateegia on tahtlik või esilekerkinud. Parema ülevaate saamiseks on autor koondanud strateegia tüübid tabelisse 2 ning ära märkinud nende tüüpide põhijooned ja omadused.

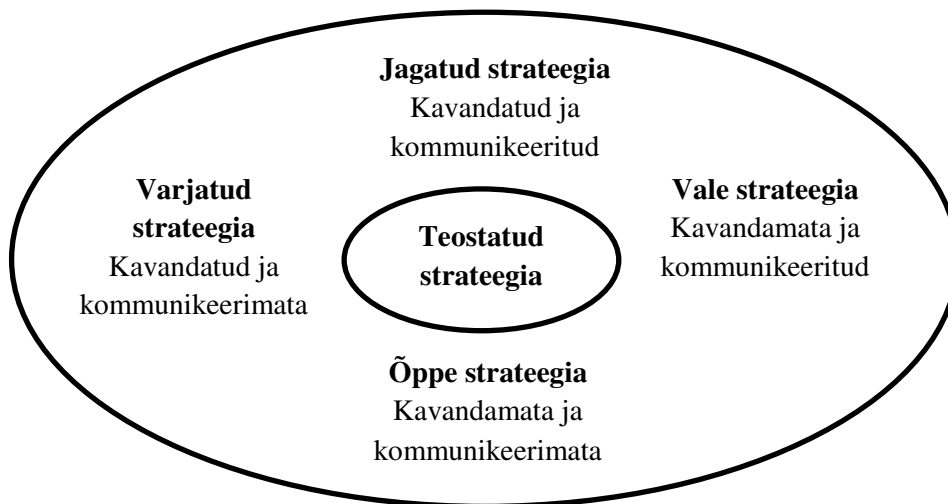
**Tabel 2.** Strateegia tüübid ja nende põhijooned.

Strateegia	Põhijooned	Tüübid
Planeeritud	Strateegia pärineb formaalsest plaanist Täpsed kavatsused, sõnastatud juhtkonna poolt Ametlikult kontrollitav, et vältida üllatusi Kontrollitav ja prognoositav keskkond	Tahtlik strateegia
Ettevõtlik	Aluseks keskne ühe juhi visioon Personaalsed kavatsused Isiklik kontroll ja kaitstud nišši keskkond	Tahtlik strateegia, kuid võib olla ka esilekerkiv
Ideoloogiline	Strateegia aluseks jagatud uskumused Kollektiivne visioon Inspireeriv ja muutumatu vorm Proaktiivne keskkond	Tahtlik strateegia
Vihmavari	Strateegia piiratud Juhtimine osalise kontrolli all Määratud strateegilised piirid või eesmärgid Ettearvamatute keskkond	Strateegia osaliselt tahtlik, osaliselt esilekerkinud ja tahtlikult esilekerkinud
Protsess	Tuleneb protsessist Juhtimine kontrollib strateegilisi aspekte	Strateegia osaliselt tahtlik, osaliselt esilekerkinud ja tahtlikult esilekerkinud

Seoseta	Pärineb enklaavist Keskne või ühine kavatsus	Esilekerkinud strateegia
Konsensus	Tuleneb konsensusest Vastastikune korrektsoon	Esilekerkinud strateegia
Määratud	Aluseks on keskkond, mis dikteerib tegevuste mustrit	Tahtlik strateegia

Allikas: Mintzberg, Waters 1985 (autori koostatud).

Kui Mintzberg ja Water (1985) on strateegiate liigitamise aluseks võtnud nende tahtlikkuse ja esilekerkimise, siis Steensen (2014) on organisatsiooni strateegia jaganud kavandamise ja kommunikatsiooni alusel viieks strateegia tüübiks. Autor on kujutanud need organisatsiooni strateegiatüübid strateegia rattal (vt. joonis 2).



**Joonis 2.** Strateegia ratas: viis organisatsiooni strateegia tüüpi. (Steensen 2014: 270)

Strateegia rattal kujutatud viis strateegia tüüpi on järgmised (Steensen 2014: 271-272):

- Jagatud strateegia – kavatsusi ja plaane jagatakse avalikult organisatsiooni liikmetega, strateegia on järjepidev ja sellel on mitmeid ambitsioone.
- Varjatud strateegia – kavatsusi organisatsiooni osas ei kommuniqueerita avalikult.
- Vale strateegia – kommunikatsioon organisatsiooni liikmetele toimub, kuid info mida edastatakse ei peegelda tegelikke kavatsusi.
- Õppe strateegia – organisatsiooni suutlikus arendada välja tegevusi, mille poole ei ole tahtlikult püüeldud.

- Teostatud strateegia – arusaam, et strateegia on tegelikult see mis organisatsioonis juhtub, millised on liikmete otsused ja tegevused sõltumata, kas need on planeeritud, kohandatud või puhas juhus.

Steenseni (2014) strateegia tüüpide liigitus sarnaneb oma olemuselt Mintzbergi (1978) liigitusele, sest olulisel kohal strateegia tüüpide määratlemisel on nende jagunemine vastavalt sellele, kas strateegia on kavandatud ehk tahtlik või kavandamata ehk esilekerkinud. Sellest tulenevalt leiab autor, et mõistlik on jagada strateegia vastavalt kahele tüübile:

- Kavandatud ehk tahtlik strateegia – strateegia, mis on planeeritud ning läbimõeldud.
- Kavandamata ehk esilekerkinud strateegia – strateegia, mis on kujunenud tulenevalt olukorrast ning pole planeeritud, juhtide reageerimine igapäeva probleemidele ja olukordade lahendamisele.

Autori hinnangul peab siiski organisatsioon lähtuma oma tegevuste planeerimisel ja kavandamisel eelkõige kavandatud, tahtlikust strateegiast, mis on läbi mõeldud ning seetõttu tagab suurema tõenäosusega ettevõttele pikas perspektiivis edu. Kavandatud strateegia abil saab teadlikult organisatsiooni suunata soovitud suunas. Kavandamata ehk esilekerkinud strateegia korral ei pruugi olla otsuse langetamise taga organisatsiooni pikaajalist vaadet.

Lisaks strateegia olemusele, definitsioonidele ja liigitusele on autori hinnangul oluline käsitleda strateegilise juhtimise teemat. Põhjus on selles, et strateegiline juhtimine keskendub proaktiivsele lähenemisele, lähtudes pikast perspektiivist ehk tegevused on läbimõeldud ja planeeritud pikemaks ajaperioodiks. Nii nagu strateegia puhul on ka strateegilist juhtimist defineeritud mitmeti.

Kõigepealt, strateegilist juhtimist võib mõista kui otsuste ja juhtkonna poolsete tegevuste kogumit, konsulteerides kõikide organisatsiooni tasanditega, et paika panna organisatsiooni pikaajalised tegevused (Houben et al. 1999: 126). Sarnaselt eelnevale definitsioonile, ka Hunger ja Wheelen sõnastavad strateegilist juhtimist, kui juhtkonna otsuste kogumit ja tegevusi, mis määravad organisatsiooni pikaajalised tegevused. Strateegiline juhtimine hõlmab endas sise- ja väliskeskkonna analüüsi, strateegia



kujundamist, rakendamist, hindamist ja kontrolli. (Hunger, Wheelen 1987: 4) Mõlema definitsiooni puhul on oluline roll juhtkonnal ning nende tegevustel ja otsustel.

Eden ja Ackermann (1998) defineerivad strateegilist juhtimist kui organisatsiooni uuendamist läbi pideva tähelepanu pööramise visioonile. See on proaktiivne protsess, mis otsib võimalusi, kuidas muuta organisatsiooni ja selle keskkonda. (Eden, Ackermann 1998: 3) Ansoff kirjeldab strateegilist juhtimist kui uut rolli juhtkonnale, mis erineb oluliselt eelnevast lähenemisest (Hussey 1998: 12). Autori hinnangul on kõige paremini sõnastanud strateegilise juhtimise Thompson ja Strickland. Nemad defineerivad strateegilist juhtimist kui funktsioone ühendavat protsessi, mis sisaldab endas strateegia kujundamist ja selle elluviimist (Thompson, Strickland 1996: 3). Lisaks strateegia kujundamisele on oluline strateegia elluviimine, sest see kindlustab jõudmist soovitud tulemusteni.

Strateegilist juhtimist on võimalik liigendada vastavalt organisatsiooni struktuurile ja juhtimistasanditele, levinumad on kolm strateegilist tasandit, mis on kujutatud joonisel kolm ning milleks on (Hill et al. 2014: 9; Johnson et al. 2008: 7):

- Korporatsioonitasandi strateegia – ettevõtte üldstrateegia, vastab küsimusele, kus äris soovitakse olla.
- Äritasandi strateegia – üksiku äriüksuse strateegia, vastab küsimusele, kuidas saavutada konkurentsieelis.
- Funktsionaalse tasandi strateegia – valdkonna strateegia, vastab küsimusele, kuidas toetada äritasandit.



**Joonis 3.** Kolm organisatsiooni strateegia tasandit (autori koostatud).

Johnson et al. (2008) on täiendavalt välja toonud veel ühe tasandi, milleks on operatiiv ehk tegevustasandi strateegia. Operatiivtasandi strateegia vastutab ressursside, protsesside ja inimeste eest, et ellu viia korporatsiooni ja äritasandi strateegiat. (Johnson et al. 2008: 7) Operatiivtasandi täiendav lisamine on oluline, sest strateegia sõltub suurelt osalt otsustest ning tegevustest, mis operatiivsel tasandil tehakse.

Strateegilises juhtimises kasutatakse mitmeid lähenemisviise ja tehnikaid, kõik jõupingutused on suunatud organisatsiooni missiooni ja visiooni suunas, et leida parim strateegia kogu ettevõttele (Houben et al. 1999, Ketelhöhn 2006: 306). Uurides strateegiaalast kirjandust võib eristada nelja erinevat strateegilise juhtimise seisukohta, milleks on (Steensen 2014: 273 – 274):

- Klassikaline vaade – strateegia luuakse tippjuhtkonna poolt, võttes aluseks organisatsiooni soovitud tulevik ning see kommuniqueeritakse kogu organisatsioonile.
- Poliitiline vaade – strateegia luuakse organisatsiooni erinevate huvigruppide poolt, kellel igäihel on omad eesmärgid, mis võivad olla vastukäivad, kuid kelle vahel toimuvad läbirääkimised ning tehakse kompromisse.
- Protsessiline vaade – ühtib klassikalise vaatega, kuid strateegia kujundamine on paindlik ja detsentraliseeritud rõhk on töötajate õppimisel ja motivatsioonil strateegia kujundamise protsessi vältel.
- Tõlgendav vaade – olulisel kohal on organisatsiooni identiteedi ja strateegia mõistmine, samuti selle keeleline kommuniqueerimine.

Autori hinnangul on tänapäeva muutuv keskkonnas kõige sobivam vaade just protsessiline, sest see ühtib klassikalise vaatega, kus strateegia luuakse juhtkonna poolt. Samas arvestatakse ka laiemalt teiste töötajatega, kuna töötajad on need, kes valitud suuna elluviivad.

Strateegia kujundamise teema käsitlemisel on oluline rääkida ka erinevatest strateegia koolkondadest, kuna iga koolkond esindab teatud eriomast nägemust sellest, kuidas tuleks strateegiast kujundada. Kirjanduses leiavad käsitlust mitmed erinevad koolkonnad. Tuntumad neist on Mintzberg *et al* (1998) kümme koolkonda, mis kõik kirjeldavad strateegia kujundamise protsessi. Mintzberg *et al* (1989) on need kümme

strateegilise juhtimise koolkonda välja toonud oma raamatus „Strategy Safari“. Autor on koondanud need ülevaatlikusse tabelisse lisas 1. Esimesed kolm koolkonda on sarnase lähenemisega - nendeks on disaini, planeerimise ja positsioneerimise koolkonnad. Need kolm koolkonda on ettekirjutava orientatsiooniga ning lähenevad strateegia kujundamisele kui protsessile, mis koosneb ametlikust planeerimisest ja analüütilisest positsioneerimisest. Kuus järgmist koolkonda tegelevad protsessi spetsiifiliste aspektidega kirjeldaval viisil, kuidas reaalselt strateegiad kujunevad. Viimane koolkond on samuti kirjeldav, kuid püüab kirjeldada täpsemalt protsessi etappe ja järjestusi ning aitab sobitada eelnevate koolkondadega. (Mintzberg 1990: 171) Strateegilise juhtimise kümme koolkonda on (Mintzberg, Lampel 1999: 22-25):

- Disaini koolkond – strateegia kujundamine on kontseptuaalne protsess. Strateegia koostamine seisneb selles, kuidas saavutada kooskõla sisemiste tugevuste ja nõrkuste ning väliste ohtude ja võimaluste vahel.
- Planeerimise koolkond – strateegia kujundamine kui formaalne ja planeeritud protsess, millel on selged sammud ja kasutatakse rohkeid lähteandmeid.
- Positsioneerimise koolkond – strateegia kujundamine kui analüütiline protsess, oli domineeriv 1980 aastatel. Peamine rõhk on strateegia sisul ja selle sobivusel erinevates olukordades.
- Ettevõtluse koolkond – strateegia kujundamine kui visonäärne protsess, strateegia keskmeks on visioon.
- Kognitiivne ehk tunnetuslik koolkond – strateegia kujundamine kui mentaalne protsess, kus strateegia on arenenud inimeste meeles, kui raam, mudel, mõiste või skeem.
- Õppimise koolkond – strateegia kui esilekerkiv protsess, õppimise tulem, strateegia on esilekerkiv ja kogu organisatsiooni läbiv.
- Võimu koolkond – strateegia kujundamine kui läbirääkimiste protsess. Saab eristada mikro võimu organisatsiooni sees ja makro võimu, mis on organisatsiooni ja keskkonna vastastikune sõltuvus.
- Kultuuri koolkond – strateegia kujundamine kui sotsiaalne protsess, mille keskmes on organisatsiooni kultuur.
- Keskkonna koolkond – strateegia kujundamine kui reaktiivne protsess, kus väliskeskkonnal on aktiivne roll kogu protsessis.

- Konfiguratsiooni koolkond – strateegia kujundamine kui transformatsioon. Ühelt poolt akadeemiline ja kirjeldav, uurides konfiguratsiooni ning teisalt on vaatluse all strateegia loomise protsess. Oluline roll on muutusel ja elutsükli.

Disaini koolkonda peetakse kõige mõjukamaks strateegia kujundamise protsessis ja ühtlasi kõige tuntumaks. Disaini koolkond loodi 1960 aastatel ja oma tööriistana kasutab SWOT analüüsi, kuid seda kasutavad ka teised koolkonnad. Disaini koolkonna mudel keskendub peamiselt välise ja sisemise olukorra hinnangule ning sobivusele. (Mintzberg et al. 1998) Kõigi koolkondade eesmärk on olnud strateegia mudeli loomine, kuid erinevatel ajahetkedel on koolkondade populaarsus ja kasutatavus varieerunud. Igal koolkonnal on omad tugevused ja arengukohad ning sellest tulenevalt on autori hinnangul keeruline strateegia kujundamisel panustada konkreetsele ühele koolkonnale. Muutuv keskkond meie ümber tekitab uusi võimalusi ja ohte ning seetõttu on oluline oskus organisatsiooni ja juhtide jaoks kiirelt neile reageerida ja vastata ning vajadusel suunda muuta.

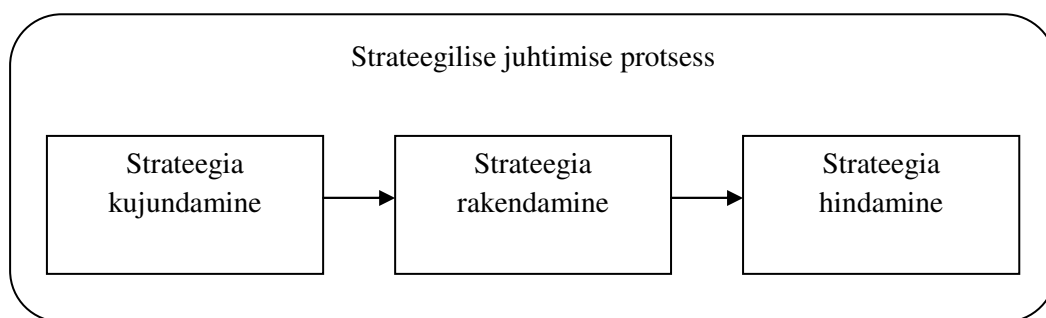
Kokkuvõtvalt võib öelda, et strateegia kirjeldab, kuidas organisatsioon kavatses luua püsiva rahavoo aktsionäridele, see ei ole omaette juhtimisprotsess, vaid üks loogiline samm, mis aitab organisatsioonil liikuda missioonist konkreetsete tegevusteni. Strateegia on plaan, mis kirjeldab, mida organisatsioon kavatses teha, et saavutada oma missioon. Strateegiline juhtimine koosneb strateegilise positsiooni mõistmisest organisatsioonis, strateegiliste otsuste tegemisest ning strateegia juhtimisest. Strateegia on valikute tegemine ja oluline on teha valikuid, mis erinevad konkurentidest, et saavutada konkurentsieelist ja edu. Järgnevas peatükis käsitleb autor lähemalt strateegia kujundamise protsessi ning annab ülevaate juhi rollist selles protsessis.

## **1.2. Strateegia kujundamise protsess ja juhi roll**

Strateegia koosneb omavahel seotud valikutest, mis avaldavad suurt mõju ettevõtte tulemuslikkusele. Organisatsiooni ressursid ja võimalused on peamised allikad strateegia sõnastamiseks. Esiteks, sisemised ressursid ja võimalused pakuvad põhisuuna organisatsiooni strateegia kujundamisel ning teiseks, ressursid ja võimalused on

ettevõtte kasumi esmaallikaks. Organisatsiooni võime teenida kasumit, mis ületab tema kapitali hinda sõltub kahest tegurist: tööstusharu atraktiivsusest, kus ettevõtte tegutseb ning oskusest luua konkurentsieelist. Võti ressursipõhise strateegia kujundamisel on mõista seoseid ressursside, võimaluste, konkurentsieelise ja kasumlikkuse vahel ning eelkõige aru saada mehhanismidest, mis aitavad säilitada konkurentsieelist läbi aja. (Grant 1991: 116) Henry Mintzberg väidab, et tõeline strateegia on harva loodud kuskil koosolekuruumis, vaid on pigem küpsenud mitteametlike vestluste tulemusel või mõnel vaikselt järelemõtlemise hetkel (Beinhocker, Kaplan 2002: 51). Samas võib hea strateegia olla formuleeritud ja avastatud läbi katsetuste ning järgides organisatsiooni tegevusi, mitte analüüsides organisatsiooni tugevusi ja võimalusi (Mintzberg et al. 1998). Teisest küljest on strateegia alases kirjanduses siiski rõhutatud, et strateegia on ametliku planeerimise tulemus ja juhtkond omab olulist rolli selles protsessis.

Strateegia kujundamine on strateegilise juhtimise protsessi üks osa koos strateegia elluviimise ja hindamisega (vt. joonis 4), seetõttu on autori hinnangul oluline käsitleda ülevaatlilikult strateegilise juhtimise protsessi kui tervikut. Seejärel on võimalik kitsamalt vaadelda strateegia kujundamist.



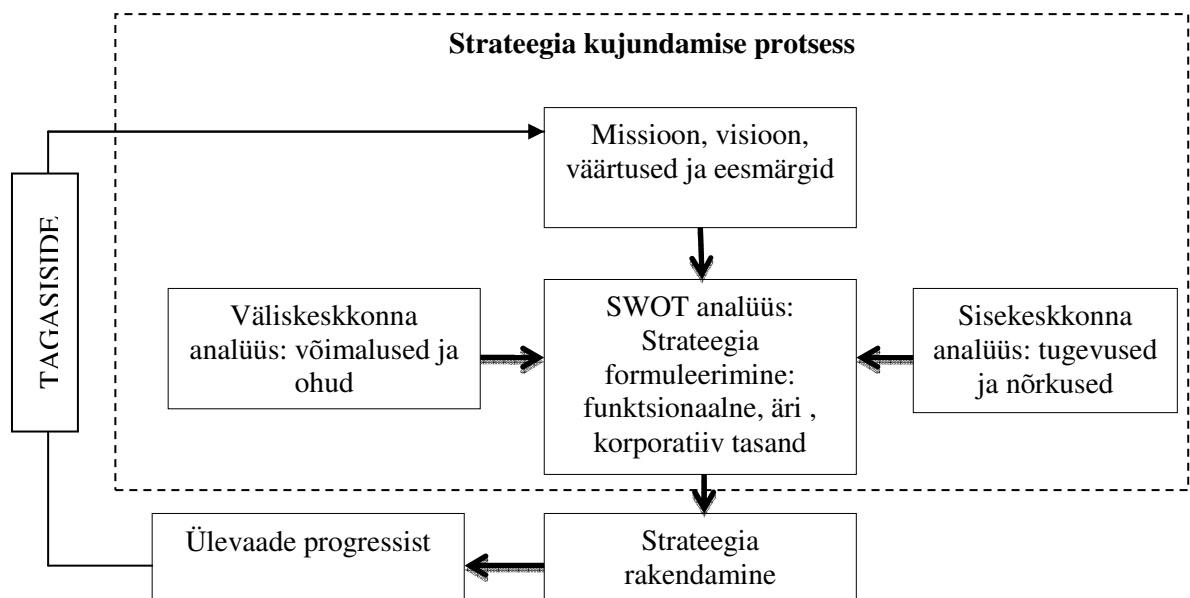
**Joonis 4.** Strateegilise juhtimise protsess (Chang, Huang 2005: 158); autori koostatud.

Strateegilise juhtimise protsess on väga hästi kirjeldatud Hill ja Jones poolt, kes on välja töötanud viieastmelise protsessi, kus joonistub selgelt välja, et strateegia kujundamine on üks strateegilise juhtimise osasid, kuna neli esimest punkti kirjeldavad just strateegia kujundamist (Hill, Jones 2012: 7):

1. Määrata ettevõtte missioon ja peamised eesmärgid.
2. Analüüsida ettevõtte väliskeskkonda, et leia võimalused ja määrata ohud.

3. Analüüsida ettevõtte sisekeskkonda, et välja selgitada tugevad ja nõrgad küljed.
4. Valida strateegia, mis on ülesehitatud arvestades ettevõtte tugevusi ja parandab nõrkusi, kasutades ära väliseid võimalusi ja arvestades väliseid ohte. See strateegia peab olema kooskõlas missiooniga ja ettevõtte peamiste eesmärkidega.
5. Strateegia rakendamine.

Strateegia kujundamisel on olulisel kohal organisatsiooni välis- ja sisekeskkonna analüüs ning vastavalt sellele sobiva strateegia valik. Hill ja Jones (2012) poolt välja töötatud strateegilise juhtimise protsessi illustreerib selgelt joonis 5, kus on kujutatud kogu protsess mudelina, autori poolt on täiendavalt lisatud strateegia kujundamise osa.



**Joonis 5.** Strateegilise juhtimise protsessi mudel (Hill, Jones 2012: 8); autori koostatud.

Kõigepealt tuleb sõnastada organisatsiooni missioon ja visioon. Missioon loob raamistiku kogu strateegiale. Missioon peab sisaldama nelja põhikomponenti: miks on ettevõtte loodud, milline on ettevõtte tulevik ehk visioon, millised on põhiväärtused ja millised on ettevõtte peamised eesmärgid. (Hill et al. 2014: 12) Kokkuvõtvalt öeldes kirjeldab missioon seda, mida ettevõtte teeb. Lisaks missiooni sõnastamisele on üks olulisemaid elemente visiooni loomine juhtkonna poolt. Visioon on vaade, mis ületab

organisatsiooni plaane ja määratleb organisatsiooni tuleviku vaate ja filosoofia. Visiooni kvaliteet on otseselt seotud juhtimiskvaliteediga. (Hussey 1998: 49) Visioon määratleb organisatsiooni soovitud tuleviku seisundi. Organisatsiooni väärtused määravad töötajate käitumise, et saavutada organisatsiooni missioon. (Hill et al. 2014: 15). Järgnevalt tuleks teostada väliskeskkonna analüüs, mille peamine eesmärk on võimaluste ja ohtude kindlaks tegemine ja millist mõju need avaldavad visioonile. Tähelepanu peab pöörama keskkonnale, kus ettevõtte tegutseb (tegevusharu), riigile, kus ettevõtte asub ning laiemale makrokeskkonnale. Seejärel tuleb analüüsida sisekeskkonda, mille käigus tehakse kindlaks ettevõtte tugevad ja nõrgad küljed, vaadates organisatsiooni ressursse, võimeid ja kompetentse. (Hill et al. 2014: 17) Sise – ja väliskeskkonnast tulenevate võimaluste, ohtude, tugevuste ja nõrkuste kaardistamine on SWOT analüüsi teostamine, mis võimaldab sõnastada organisatsiooni strateegia.

Vastavalt Pearce II ja Robinson Jr (2009:23) on strateegia kujundamine juhis juhtidele, et määratleda oma äri sisu, kuhu soovitakse jõuda ning vahendid, mida kasutatakse soovitud eesmärkide saavutamiseks. Seetõttu on strateegia kujundamisel oluline sõnastada kõigepealt missioon. Ettevõtte missioon on unikaalne, sest eristab ettevõtet konkurentidest.

Strateegia kujundamine tundub olema petlikult lihtne - analüüsida hetke ja soovitud tulevast olukorda ning määrata suund, et saavutada püstitatud eesmärgid ja täita organisatsiooni missioon. Tegelikuses on strateegia kujundamine keeruline protsess, mis nõuab süstemaatiliselt organisatsiooni väliste tegurite analüüsi ja organisatsiooni võimaluste sobitamist nendega. Ettevõtte välise ja sisekeskkonna analüüs ning seejärel sobiva strateegia valik on tuntud kui strateegia kujundamine. Strateegia kujundamise protsessis ei saa osaleda vaid tippjuhtkond, kaasatud peavad olema keskastmejuhid ja esmatasandijuhid eelkõige just suurtes organisatsioonides, sest neis organisatsioonides on neli strateegia taset: korporatiivne, äri, funktsionaalne ja operatiivne tasand (Vele 2013: 1693). Juhte peab kaasama kõikidelt tasanditelt, kuna seeläbi jõuab arusaam strateegia kujundamisest ja vajalikkusest iga organisatsiooni kihini. Strateegia kujundamisel peavad olema kaasatud kõik need juhid, kes peavad strateegiat pärast ka ellu viima.

Strateegia kujundamine eeldab ettevõtte olemasoleva positsiooni hindamist, informatsiooni kogumist ja selle struktureerimist ning andmete töötlemist. Traditsiooniline ettekirjutus on see, et strateegia peab olema selgesõnaline (Tilles 1963) ja kujundatud enne selle rakendamist (Andrews 1980) ning struktuur projekteeritud järgides strateegiat (Chandler 1962) - sellise käsitluse leiab kõikjalt strateegilise juhtimise kirjandusest (Mintzberg, McHugh 1985: 160). Oluline on järgida, et strateegia oleks üheselt mõistetav ning sõnastatud ja läbimõeldud enne selle elluviimist ja rakendamist. Strateegia kujundamisel tuleb määratleda, millised vahendid on organisatsioonil olemas, et saavutada püstitatud eesmärgid.

Peaaegu alati kaasneb strateegia kujundamisega organisatsioonis mingi muudatus. Vastavalt Gavetti et al. (2005) on strateegia kujundamine kõige kriitilisem just muutuste aegadel ning tundmatus keskkonnas (O'Regan, Ghobadian 2007: 12). Burgelman (1991) kirjeldab strateegia kujundamist kui üksikisiku ja rühma kohtumist ettevõtte fuajees eesmärgiga luua ettepanekuid ning juhtkond valib nende ettepanekute hulgast ja suunab ettevõtte vahendid nende ettepanekute rakendamisele. (Reitzig, Sorenson 2013: 784). Strateegia kujundamise käigus vaadatakse üle hetkeolukord ja eesmärgid, et muuta organisatsioon edukamaks, sealhulgas luua jätkusuutlik konkurentsieelis. Strateegia kujundamisel on oluline roll „kuidas?“ küsimustel:

- Kuidas suurendada turuosa?
- Kuidas saavutada konkurentsieelis?
- Kuidas edastada konkurente?
- Kuidas siseneda välisturgudele?

Popa (2004) hinnangul peab strateegia kujundamine olema range ning sisaldama kõigepealt visiooni ja missiooni arendamist. Samuti on oluline kindlaks teha võimalused või ohud, mis tulenevad ettevõtte väliskeskkonnast ning määratleda tugevused ja nõrkused sisekeskkonnas. (Barney et al. 2010: 6). Vastavalt strateegilise juhtimise traditsioonilisele lähenemisele tugineb strateegia kujundamine üksnes situatsiooni analüüsile, mille käigus hinnatakse sise – ja väliskeskkonda (Grant 2010: 26). Samas on strateegia kujundamise puhul kriitiline osa just ettevõtte sisemiste tugevuste ja nõrkuste ning väliste võimaluste ja ohtude tuvastamisel. Paljud autorid (Andrews 1980; Porter 1980; Higgins 1983) väidavad, et need sammud on kriitilised just strateegia



kujundamise algusetapis (Ireland et al. 1987: 469). Vaatamata sellele, et välist keskkonda ettevõtte mõjutada ei saa on seda analüüsida ning sellega arvestada väga oluline, sest väliskeskkonnast tulenevad ohud ning suur osa võimalusi.

Strateegia kujundamine on ennetav püüdlus, mis aitab organisatsioonil leida parimat positsiooni ebakindlas maailmas soovitud eesmärgi saavutamiseks, vähendades lõhet hetkeolukorra ja positsiooni vahel, kus organisatsioon soovib olla (Yazdani, Gulzar 2013: 34). Ametlik strateegia kujundamise plaan peab koosnema (O'Regan, Ghobadian 2007: 13):

- kirjalikust plaanist;
- katma rohkem kui ühe aasta tegevusi;
- teadlikkus alternatiivsetest strateegia võimalustest;
- sisaldama lühemaid plaane suuremates funktsionaalsetes valdkondades;
- määrama kindlaks tulevased ressursi vajadused;
- sisaldab käimasolevaid monitoorimise ja muutmise protsesse;
- sisaldab keskkonna mõju hindamist.

Vaadeldes strateegia kujundamist lähtudes kahest strateegia tüübist, mis on tahtlik ja esilekerkinud strateegia, saab öelda, et tahtliku strateegia puhul on strateegia kujundamisel tegemist bürokraatliku masinavärgiga. Tahtliku strateegia kujundamine nõuab täpset koordineerimist ja sobib lihtsa struktuuriga organisatsiooni, mida juhib ettevõtja kui liider üksinda vastavalt oma äranägemise järgi. Sel juhul ei pea visioon olema ametlik ning on vähem planeeritud. Pigem toimub olemasolevate strateegiate kopeerimine, kui uute loomine. Seevastu esilekerkinud strateegia kujundamisesse on kaasatud väga palju eksperte ja erineva tasandi juhte. (Mintzberg, McHugh 1985: 163) Ükski organisatsioon ei toimi strateegiaga, mis on täielikult esilekerkinud, sest see tähendaks loobumist juhtimisest, samas ei toimi ka puhtalt tahtlik strateegia, sest see tähendaks, et organisatsioon ei soovi edasi areneda.

Franken ja Thomsett (2013) hinnangul koosneb strateegia kujundamise protsess mitmest etapist ning oluline on, et sellele eelneb juhi poolne mõistmine, et vajalik on tegutseda. Strateegia kujundamise protsessi etapid on järgmised (Franken, Thomsett 2013: 112):

1. kindlaks määrata, siduda ja kaasata aktsionäre ja eksperte;

2. läbi viia keskkonna analüüs, et olukorrast aru saada;
3. töötada välja ühine eesmärk või visioon;
4. kindlaks määrata ülesanded ja mõista tegutsemispiiranguid;
5. detailne planeerimine, et rakendada valitud tegevussuund.

Samas organisatsiooni strateegia kujundamine on vastavalt Armstrongile (2006) defineeritud, kui protsess, mis annab suuna ja koosneb kuuest etapist, milleks on (Magaisa et al. 2013: 599):

1. missiooni sõnastamine;
2. eesmärkide püstitamine;
3. sise-ja väliskeskkonna skaneerimine ehk SWOT analüüsi teostamine;
4. analüüsida olemasolevaid strateegiaid, et hinnata nende ajakohasust;
5. tulenevalt analüüsist määrata strateegiliselt olulised teemad;
6. võttes arvesse olulised strateegilised teemad koostada korporatsiooni tasandi strateegia, et saavutada eesmärgid ja konkurentsieelis.

Autori hinnangul on Armstrongi lähenemine parem, kui Franken ja Thomsett poolt välja pakutud strateegia kujundamise protsess, sest kirjeldab protsessi üksikasjalikumalt, andes igast etapist põhjalikuma ülevaate. Samas Hicks ja Gullet (1987: 274) on strateegia kujundamisele lähenenud läbi kolme erineva mooduse, kus määrav roll on ettevõtte suurusel:

- Ettevõtja moodus – strateegia kujundamise viis, mis on sobilikum väikestele firmadele. Strateegia kujundamisega tegeleb ettevõtte juht/omanik ainuisikuliselt, kellegagi konsulteerimata ning ei kasuta mingeid lähteandmeid ega tööriistu. Strateegia kujundatakse lähtuvalt intuitsioonist ja eesmärgiks on firma kiire kasv.
- Kohanemisvõimeline moodus - strateegia kujundamise viis, mis on kasutusel riigiasutustes ja suurtes ettevõtetes, kes toimetavad suhteliselt stabiilses keskkonnas. Strateegia kujundamisega tegelevad tippjuhid. Strateegia kujundamine on katkendlik ja kõik otsused luuakse eraldiseisvalt ning puudub terviklikus.

- Planeerimise moodus - strateegia kujundamise viis, mis on kasutusel suurettevõtetes. Strateegia kujundamine on süstemaatiline ning struktureeritud. Hinnatakse sise-ja väliskeskonna mõjusid enne otsuste ja valikute tegemist.

Viimastel aastakümnetel on üha rohkem ettevõtteid strateegia kujundamisel hakanud kasutama planeerimise viisi, kuna selline läbimõeldud strateegia kujundamine aitab ettevõttel saavutada paremaid äritulemusi ning kasvatada konkurentsieelist.

Strateegia kujundamisel on oluline, kuidas ettevõtte valib ja määratleb oma strateegia. Strateegia kujundamise määrab lõplikult juhtimisstiil, mida organisatsioonis kasutatakse. Seetõttu on strateegia kujundamisel oluline roll ettevõtte juhatusel ja juhtidel. Vastutustundlik ja tõhus juhatus peab nõudma oma juhtkonnalt ainulaadset ja vastupidavat strateegiat, mida vaadatakse üle korrapäraselt ja millest lähtuvalt tehakse otsuseid. Lähtuvalt erinevatest teoreetilistest käsitlustest on juhatus määratletud kui struktuuriüksus, mis võib toetada juhte strateegia kujundamisel (Pugliese et al. 2009: 6). Tänapäeva keskkonnas on oluline, et tippjuhid suunaksid strateegia kujundamisel oma tähelepanu järgmistele valdkondadele (Horovitz 1981: 96):

- Sobitama tegevjuhi rolli ja juhtimisstiili strateegia kujundamisel.
- Kasutama kaasaegseid vahendeid ja meetodeid strateegia kujundamisel, et luua innovatsiooni, juhtida äri vastu uutele suundadele ja vastata ühiskonna survele.
- Hoolikalt läbi mõtlema kogu planeerimissüsteemi.

Strateegia kujundamine hõlmab juhte erinevatelt juhtimistasanditelt ja kõikide juhtide roll on oluline. Seda kinnitab ka van Cauwenbergh ja Cool (1982) poolt läbi viidud uuring, kus leidis kinnitust, et ka keskastme juhtide otsused, arvamused ja väärtused mõjutavad strateegia kujundamist otsustaval moel (Ireland et al. 1987: 473). Erinevate juhtimistasandite kaasamine suurendab edu strateegia ellu viimisel.

Juhid omavad väga olulist rolli strateegia kujundamisel, uurides juhtimisalast kirjandust võib selgelt välja tuua, et juhtide roll strateegia kujundamisel on esiteks äri määratlemine, seejärel missiooni ja visiooni sõnastamine ning keskkonna analüüsimine. Kogu strateegia kujundamise protsessi järgimine võimaldab valida sobiva strateegia. Täpsemalt on määratlenud juhtide rolli Goodstein *et al* öeldes, et juhtide roll on teha olulisi strateegilisi otsuseid, mis aitavad organisatsioonil kohaneda oluliste keskkonnast

tulevate muutustega (Goodstein et al. 1994: 242). Lisaks juhtide ja juhtkonna osalusele strateegia kujundamisel on Andrews (1980) välja pakkunud oma artiklis „Directors' responsibility for Corporate strategy“ kasutada niinimetatud strateegia komiteed, kelle peamised funktsioonid on aidata tugevdada strateegia kujundamise protsessi.

Strateegia kujundamisel on oluline läbida järjekorras rida erinevaid etappe. Strateegia kujundamise protsess on oluline osa strateegilises juhtimises, sest see võimaldab muuta organisatsiooni edukamaks ja kasvatada konkurentsieelist. Strateegia kujundamine aitab saavutada organisatsiooni eesmärke ja püstitatud visiooni ning juhtide roll selle juures on väga oluline. Juhid annavad suunised, mida teha ja kuidas teha. Järgnevas peatükis annab autor ülevaate strateegia kujundamisel enimkasutatavatest tööriistades.

### **1.3. Strateegia kujundamise tööriistade kasutamisest praktikas ja enamlevinud neist**

Strateegia kujundamiseks tuleb määratleda, mis on organisatsiooni eesmärgid, see määratlus annab organisatsioonile suuna kuhu soovitakse jõuda. Juhid peavad kindlaks tegema, kus on organisatsioon hetkel ning kas püstitatud eesmärgid on saavutatud ja nendega ollakse rahul. Hindamisel tuleb arvestada nii sise- kui ka väliskeskonnaga. Seejärel tuleb esitada küsimus, mida saab teha paremini, et saavutada organisatsiooni eesmärke ka tulevikus. Sellest vastusest saabki kujundada organisatsiooni strateegia.

Strateegia kujundamisel tagab edu see kui analüüsida väliseid võimalusi ja ohte, arvestades ettevõtte sisemisi tugevusi ja nõrkusi. Strateegia kujundamiseks võib kasutada mitmeid erinevaid raamistikke ja meetodeid, mis aitavad juhtidel strateegiat välja töötada, kuid võtmeküsimuseks on millist tööriista ja tehnikat selleks kasutada. Strateegia kujundamise tööriistad on lahutamatu osa strateegia kujundamise protsessis. Strateegia kujundamise tööriistade kasutamise põhieesmärk on anda toetust juhtidele strateegiliste otsuste langetamisel.

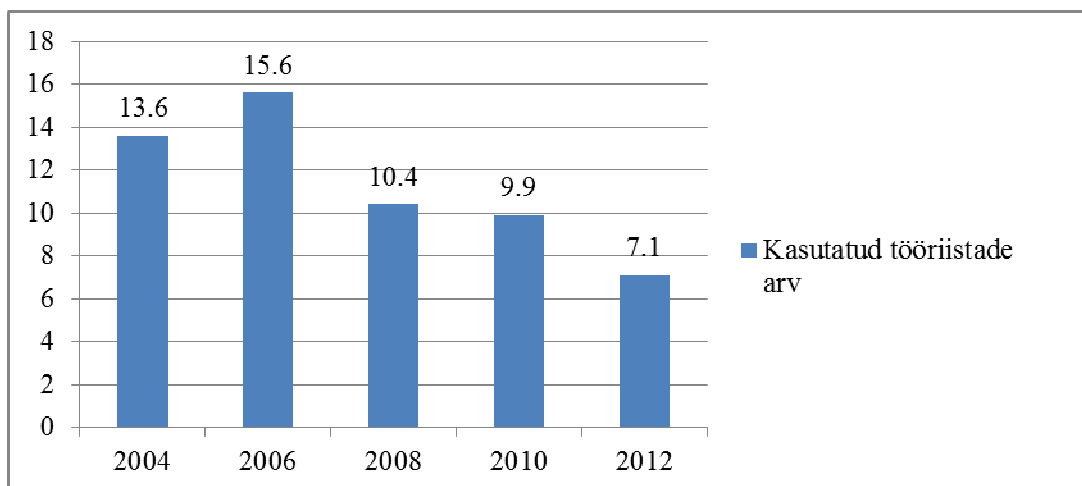
Teoorias leiab mitmeid uuringuid strateegia tööriistade kasutamisest praktikas ja nende kasulikkuse kohta strateegia kujundamisel. Lozeau et al. (2002) on jõudnud järeldusele ning soovib, et kui kasutada strateegia tööriista siis võiks iga ettevõtte välja töötada

ning arendada pigem oma tööriistad, mis on antud ettevõtte konteksti ja eripära arvestades oluliselt sobivamad kui teooriast laenatud tööriistad. Gunn ja Williams (2007) on aga teisel arvamusel väites, et juhi jaoks on oluline mõista, kuidas ja miks strateegia kujundamise tööriistu kasutatakse. Tööriistad aitavad juhtidel langetada kergemini otsuseid kui ümbritsev keskkond on ebastabiilne ja pidevalt muutuses. Samas rõhutavad Rigby ja Bilodeau (2011), et tööriistade edukas rakendamine nõuab juhtidelt arusaama, millised on iga strateegia kujundamise tööriista kasutamise plussid ja miinused. Autori hinnangul on oluline oskus kasutada õiget tööriista õiges kohas ja ajal, et see aitaks kujundada sobiva strateegia ning saavutada ettevõtte eesmärke.

Strateegia tööriistade valikul on olulisel kohal nende kasutatavus ja sobivus. Näiteks Clark (1997) ja Stenfors et al. (2004) on leidnud, et juhid kasutavad meelsamini strateegia kujundamisel tööriistu, mis on arusaadavad ja lihtsad ning ei põhine keerulistel matemaatilistel funktsioonidel. Põhjused, miks eelistatakse lihtsaid tööriistu, mis ei eelda mingeid spetsiifilisi oskusi on kolm (Spee, Jarzabkowski 2009: 225):

- Lihtsaid tööriistu nagu SWOT analüüs peetakse paindlikuks, sest neid on võimalik kiirelt kohandada ülesande või aruteluga.
- Selgeid tööriistu, sest need jäävad paremini meelde nagu näiteks PEST mudel.
- Kindlaskujunenud tööriistu nagu Porteri viie konkurentsijõu mudel, mida on hiljem võimalik kohandada konkreetse organisatsiooni tavadega.

Kuna strateegia kujundamise tööriistade eesmärk on aidata ja suunata juhtkonda otsuste tegemisel, et teha paremaid ja teadlikumaid otsuseid, siis on oluline, et juhid saaksid aru tööriistadest, mida nad kasutavad. Strateegia tööriistu on praktikas väga palju ning õige valiku tegemine on keeruline. Uuringud on näidanud, et mida suuremad on ettevõtted, seda suuremat arvu tööriistu on strateegia kujundamiseks kasutatud. Näiteks Bain & Company poolt läbi viidud uuring Ameerika ja Aasia ettevõtetes näitas, et juhid kasutavad väga suurel hulgal erinevaid strateegia tööriistu. Jooniselt 6 on näha, et keskmiselt kasutati ettevõttes perioodil 2004 - 2012 strateegia kujundamiseks 11,3 erinevat tööriista. (Rigby, Bilodeau 2013)



**Joonis 6.** Aasia ja Ameerika ettevõtetes kasutatavate strateegia tööriistade arv 2004-2012 aastate lõikes (Rigby, Bilodeau 2013); autori koostatud.

Selline suur tööriistade kasutatavus ei avalda strateegia kujundamisele kuigi positiivset mõju, kuid hea on jälgida trendi, et aastate lõikes on kasutatavate tööriistade arv suuretevõtetes vähenenud. Juhtide jaoks on oluline mõista, et tuleb teha valikuid ning mitte iga tööriist pole sobiv strateegia kujundamiseks, mida teooriast leida võib. Praktikas on strateegia kujundamisel leidnud enim kasutust SWOT analüüs, PEST analüüs ja Porteri viie konkurentsijõu mudel (Afonina, Chalupsky 2012: 834), kuna need mudelid on oma olemuselt loogilised ja lihtsalt kasutatavad.

SWOT analüüs on üks enim levinud analüüsi, mida kasutatakse enne organisatsiooni strateegia sõnastamist. Uurimused on näidanud, et SWOT analüüsist on teadlikud 90-95% juhtidest ja seda kasutavad strateegia planeerimisel ligikaudu 50% juhtidest (Grundy 2006: 214). SWOT analüüs on vahend organisatsiooni auditeerimiseks ja tavaliselt kasutatakse seda sise- ja väliskeskkonna analüüsimiseks, et saavutada süsteemne lähenemine ja toetada otsuste tegemist. Kui kasutada SWOT analüüsi õigesti, siis see annab hea aluse eduka strateegia kujundamiseks (Chang, Huang 2005: 158). SWOT analüüsiga määratakse kindlaks organisatsiooni tugevused (*Strengths*), nõrkused (*Weakness*) ning võimalused (*Opportunities*) ja ohud (*Threats*), mis tulevad keskkonnast.

SWOT analüüs näitab, et organisatsioonid, kes kasutavad oma sisemisi tugevusi ära vastu keskkonna võimalusi ja neutraliseerivad keskkonnast tulenevaid ohte, vältides

sisemisi nõrkusi, on tõenäoliselt konkurentsivõimelisemad, kui samasugused teised organisatsioonid (Aslan et al. 2012: 98). SWOT analüüs on väga kasulik vahend strateegilise analüüsi teostamiseks ja mõistmaks organisatsiooni positsiooni keskkonnas. Analüüsis tuleb teha vahet, kus on organisatsioon täna ja kus see võiks olla tulevikus. SWOT analüüsi eesmärgiks on hinnata väliseid võimalusi ja ohte ning kas ettevõtte tuleb nendega toime, kui seisab vastamisi kontrollimatust väliskeskkonnast põhjustatud olukordadega nagu kõikuvad hinnad, poliitiline ebastabiilsus ja seaduse muudatused. Sisemiste tugevuste ja nõrkuste analüüsi eesmärk on hinnata, kuidas ettevõtte teostab oma sisemist tööd nagu juhtimine, töö tõhusus ning teadus -ja arendustegevus. (Chang, Huang 2005: 158)

SWOT analüüsi läbiviimiseks kasutatakse maatriksit (vt. tabel 3), kus on omavahel kombineeritud tugevused ja võimalused (SO Strateegia), tugevused ja ohud (ST Strateegia), nõrkused ja võimalused (WO Strateegia) ning nõrkused ja ohud (WT Strateegia).

**Tabel 3.** SWOT maatriks

		<i>Sisemised faktorid</i>	
		<b>Tugevused</b> ( <i>S-Strengths</i> )	<b>Nõrkused</b> ( <i>W-Weaknesses</i> )
<i>Välised faktorid</i>	<b>Võimalused</b> ( <i>O- Opportunities</i> )	<i>SO</i> Strateegia-võimaluste sobitamine tugevustega	<i>WO</i> Strateegia-võimaluste abil nõrkuste ületamine
	<b>Ohud</b> ( <i>T- Threats</i> )	<i>ST</i> Strateegia-tugevuste kasutamine, et vähendada ohte	<i>WT</i> Strateegia-kaitse väliste ohtude eest ja sisemiste nõrkuste vähendamine

Allikas: Chaghooshi et al. 2012 (autori koostatud).

SWOT analüüs aitab organisatsioonil formuleerida strateegia, mis toetub organisatsiooni tugevustele, fikseerib nõrkused, kasutab ära organisatsiooni võimalused ja neutraliseerib ohud (Farjoun 2002: 565). SWOT meetodi puhul tuleb arvestada selle puuduste ja piirangutega, mis on järgmised ( Leimann et al. 2003: 163):

- Hinnangud võivad olla subjektiivsed, vajalik nende kontrollimine täiendavate andmete kogumise ja analüüsimise kaudu.
- Saadud loetelud pole prioritseeritud ja seetõttu on nende interpretatsioon puudulik.

- Analüüs toimub liiga üldistatud tasemel, jäädes pinnapealseks.
- Praktikas SWOT analüüsi teostatakse, kuid seejärel unustatakse ja strateegilised valikud ei tugine eelnevale SWOT analüüsile.

SWOT analüüsi puhul tuleb sisekeskkonna tugevustena arvestada ettevõtte oskusteavet, mis aitavad teistest eristuda, nõrkused tulenevad eelkõige aga juhtimisega seotud otsustest. Väliskeskkonna puhul peituvad võimalused uutes toodetes, turgudes ning ohud üldisest majanduskeskkonnast, seadusandlusest ja konkurentide tegevusest. SWOT analüüsi abil koostatud strateegia peab ära kasutama organisatsiooni tugevusi, sobitades neid võimalustega, mida pakub väliskeskkond ning hoiduma nõrkuste ja ohtude eest.

Teiseks analüüsi meetodiks, mis on tuntud ja kasutatav juhtide poolt on PEST analüüs. Ennekõike kasutatakse PEST analüüsi, et hinnata makrokeskkonda. PEST analüüs käsitleb väliste keskkonnategurite mõju ettevõttele ja koosneb poliitilise, majandusliku, sotsiaalse ja tehnoloogilise keskkonna analüüsist (Aslan et al. 20011: 99). PEST analüüs käsitleb makromajanduslikke keskkonna tegureid ning selle kasulikkus seisneb tõdemuses, et organisatsiooni edu või juhtide otsuseid ei ole võimalik mõista ilma omamata teavet konkreetse ettevõtluskeskkonna kohta (Buchanan, Gibb 1998).

Vastavalt Ward ja Rivanile (2005) eeldab PEST analüüs, et konkreetset välised ja kaudsed asjaolud, mis iseloomustavad ärikeskkonda mõjutavad organisatsiooni suutlikkust toota väärtust. (Peng, Nunes 2007: 230) Seega PEST analüüs annab suure pildi väliskeskkonnast. PEST analüüsi kasutatakse tavaliselt kahel erineval viisil (Peng, Nunes 2007: 230):

- Konkreetse organisatsiooni positsiooni või tööstussektori majanduskeskkonna analüüsiks.
- Juhtimislahenduste elujõulisuse analüüsiks majanduskeskkonnas.

PEST analüüsis kaardistatakse olulised tegurid ja seejärel hinnatakse nende mõju organisatsioonile. PEST analüüs on kirjeldatud tabelis 4, kus on välja toodud erinevad tegurid.



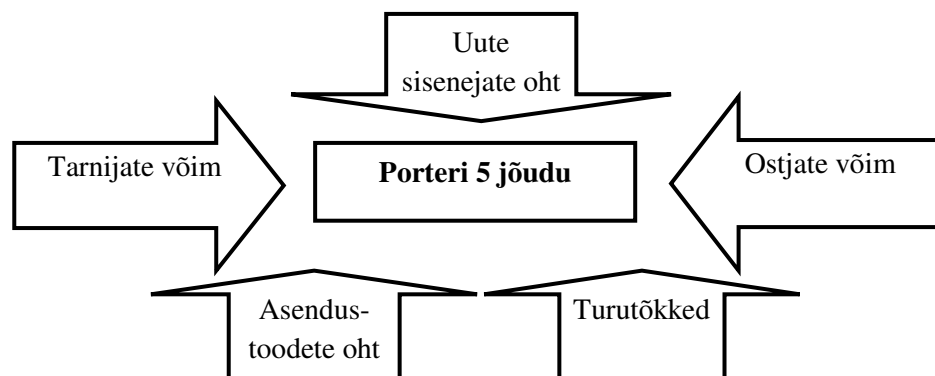
**Tabel 4.** PEST analüüs

<p><b>POLIITILINE KESKKOND</b> Valituse tüüp ja stabiilsus, maksupoliitika, muutused poliitilises keskkonnas, seadusandlus, korrupsiooni tase, bürokraatia, toll, impordi piirangud, andmekaitse, seadused.</p>	<p><b>MAJANDUSLIK KESKKOND</b> Majandustsükkel, globaliseerumise mõju, töötuse tase, võimalikud muutused majandus keskkonnas, intressimäärad, tööjõukulu, laenude kättesaadavus, raha -ja eelarvepoliitika.</p>
<p><b>SOTSIAALNE KESKKOND</b> Elanikkonna kasv, elanikkonna tervis, haridustase, migratsioon, eetilised hoiakud, religioon.</p>	<p><b>TEHNOLOOGILINE KESKKOND</b> Teadus - ja arendustegevus, uued tehnoloogiad ja nende tase, interneti levik.</p>

Allikas: autori koostatud.

PEST analüüs omab mitmeid variatsioone nagu PESTE või PESTEL, kuhu on täiendavalt lisatud (loodus) keskkonna mõju (*Enviromental*), mis hõlmab endas kliimat ja kliima muudatusega seotud probleeme. Õiguslik mõju (*Legal*) on seotud erinevate seadustega ning nende võimelisusele mõjutada ettevõtte tegevust. PEST analüüs pole kaugeltki kõige täpsem raamistik, kuna see sisaldab piiramatul hulgal muutujaid. Seetõttu on vajalik prioritseerida neid muutujaid, millel on suurim mõju ettevõttele.

Kolmas laialt levinud mudel on Porteri konkurentsistrateegia, mis keskendub peamiselt analüüsile tööstuse tasandil. Porteri viie konkurentsijõu mudeli lähtekohaks on see, et Porter soovis moodustada pikaajalised lähtekohad majandusliku kasumi hindamiseks ühes tootmisharus versus teine tootmisharu. Porteri mudelit kasutatakse lähikeskkonna ehk tegevusharu analüüsimiseks. Porter tõi välja viis põhjuslikku muutujat (vt. joonis 7), et selgitada ettevõtte jõudlust, mille põhjal saab määrata konkurentsiolukorda vastavas tootmisharus.



**Joonis 7.** Porteri viie konkurentsijõu analüüs. (Porter 1985); autori koostatud.

Nendeks muutujateks on (Grundy 2006: 214; Banyte et al. 2004: 79):

- Ostjate võim - on mõju, mida kliendid omavad tootjate üle. Kui ostjate võim on tugev, siis tekib turul olukord, kus on palju pakkujaid, kuid vaid üks ostja.
- Turutõkked - ainulaadsed tööstuse näitajad, mis määratlevad tööstusharu. Strateegia seisukohast turu takistused loovad või suurendavad organisatsiooni konkurentsieelist.
- Rivaalid - kõige suurem ja tugevam konkurentsijõud, analüüsitakse konkurentide arvu, strateegiat jne.
- Asendustooted - oht tekib sageli siis kui toote hind mõjutab selle nõudlust, asendustooted mõjutavad hinnaelastsust, kuna klientidel on rohkem valiku võimalusi. Vastavalt Porterile vajavad strateegiliselt enam tähelepanu asendustooted, mis toodetakse ettevõtete poolt, kes teenivad suurt kasumit.
- Tarnijate võim - avaldub läbi hindade tõstmise ja toodete ning teenuste kvaliteedi langetamise.

Need viis faktorit annavad selguse olukorrast tegevusharus, mida suurem on konkurentsijõud, seda väiksem on ettevõtte võimalus hindade tõstmiseks ja kasumi kasvatamiseks. Porteri mudel aitab juhtidel enam keskenduda välisele keskkonnale kui traditsiooniline SWOT analüüs. Samas uuringud on näidanud, et Porteri viie jõu mudelist on kuulnud ainult 15-20% juhtidest ja seda kasutavad vaid 5% juhtidest (Grundy 2006: 214). Kasutades Porteri viie konkurentsijõu mudelit tuleb olla tähelepanelik ning silmas pidada kolme olulist aspekti, milleks on (Johnson 2008: 66-67):

- Õige tööstusharu määramine – paljusid ettevõtteid võib analüüsida erinevatel tasanditel, näiteks on erinevad kliendi segmendid ja sellest tulenevalt on mõjuvad neile erinevad konkurentsijõud.
- Sarnased tööstusharud – tehnoloogia areng on muutnud lähenemist tööstusharule ja andnud sarnased võimalused erinevatele tööstusharudele nagu näiteks telekommunikatsioon ja fotograafia võimalus teha telefoniga pilti, tekib asendustoode.
- Täiendavad tooted – peetakse täiendavalt kuuendaks jõuks ehk erinevate tööstusharude sõltuvus üksteisest.

Autori hinnangul on Porteri viie jõu mudel suhteliselt abstraktne, kuid samas väga analüütiline. Kui on hinnatud jõud, mis konkurentsi mõjutavad, on võimalik hinnata organisatsiooni tugevusi ja nõrkusi ning koostada strateegia. Teadlikkus Porteri viie jõu konkurentsi mudelist aitab organisatsioonil mõista oma positsiooni, mis on kasumlikum ning vähem haavatav konkurentide poolt.

Parema ülevaate saamiseks praktikas enim kasutatavatest strateegia kujundamise tööriistadest on autor koondanud need tabelisse 5 ning võrrelnud SWOT analüüsi, PEST analüüsi ning Porteri viie konkurentsijõu mudelit erinevate karakteristikute alusel.

**Tabel 5.** Strateegia kujundamise tööriistade võrdlus

	<b>SWOT analüüs</b>	<b>PEST analüüs</b>	<b>Porteri viie konkurentsijõu mudel</b>
Looja	Albert Humphrey (1960)	Francis Aguilar (1967)	Michael E. Porter (1979)
Eesmärk	Tugevuste, nõrkuste, võimaluste ja ohtude hindamiseks projektides ja äritegevuses	Makromajanduslikud keskkonnategureid kasutatakse strateegilise juhtimise komponendina	Analüüsida konkurentsitaset ettevõtte strateegia arendamisel
Kasutusala	Igas otsuste tegemise situatsioonis, strateegia kujundamisel.	Võib kasutada SWOT analüüsi võimaluste ja ohtude all strateegia kujundamisel.	Ettevõtte strateegilise positsiooni kvalitatiivsel hindamisel.
Dimensioonid	Tugevused, nõrkused, võimalused, ohud.	Poliitilised, majanduslikud, sotsiaalsed, tehnoloogilised.	Ostjate võim, turutõkked, rivaalid, asendustooted, tarnijate võim.
Koolkond	Disaini	Disaini	Positsioneerimise
Eelised	Keskendub olulisematele teguritele, mis mõjutavad äri, odav ja kiire meetod.	Aitab vähendada ohtude mõju organisatsioonile, soodustab strateegilist mõtlemist, võimaldab tuvastada ja kasutada uusi võimalusi.	Aitab hinnata hetke turuolukorda, mõista tegureid, mis mõjutavad kasumlikust konkreetsetes tegevusharus.
Puudused	Ei prioritseeri, ei paku lahendusi ega otsuseid, palju infot, kuid kõik sellest pole vajalik, oht oluliste väliste tegurite kõrvale jäämiseks.	Otsuste tegemiseks saadav info liiga lihtsustatud, protsess ei toimi regulaarselt, kvaliteetsele välisinfore juurdepääs piiratud. Välised faktorid muutuvad väga kiirelt.	Mudel on tööstusharu põhine, organisatsioon peab reageerima enamale kui ainult turujõud.

Allikas: autori koostatud.

Reaalsuses on probleem selles, et SWOT, PEST ja Porteri mudeli kaudu tehtud analüüsid ei pruugi alati olla seotud organisatsiooni konkreetse strateegia valikuga ning

strateegia kujundamisel ei lähtuta analüüsi käigus saadud tulemustest. Strateegia kujundamine on protsess, mille käigus organisatsioon valib suuna ja tegevused, et saavutada püstitatud eesmärgid. Organisatsiooni seisukohalt on strateegia kujundamine oluline, sest loob raamistiku, mis aitab organisatsioonil saavutada oodatud tulemusi.

## 2. STRATEEGIA KUJUNDAMINE AS G4S EESTIS

### 2.1. AS G4S Eesti üldisloomustus ja olemasoleva strateegia kujundamise protsessi ülevaade

Käesolevas peatükis annab töö autor ülevaate uuritava ettevõtte AS G4S Eesti olemusest ja ettevõttes kasutusel olevast strateegiast, visioonist ja väärtustest. Lisaks tutvustab autor empiirilises osas kasutatud uurimismetoodi valikut, annab ülevaate uurimistulemustest ning teeb omapoolsed järeldused ja ettepanekud organisatsiooni strateegia kujundamiseks.

Rahvusvahelise kontserni G4S põhitegevusalaks on turvateenuste osutamine. Kontserni 2013. aasta kogukäive oli 7,4 miljardit inglise naela. G4Si tütarettevõtetes rohkem kui 120 maailma riigis töötab kokku üle 618 000 inimese. Sellega on ettevõtte suurima töötajate arvuga turvateenuste pakkuja maailmas. Kontserni aktsia on noteeritud Londoni ja Kopenhaageni väärtpaberibörsil ning Kopenhaageni börsi lisanimekirjas. (AS G4S Eesti 2015)

G4S on Eestis tegutsev kontsernina, ettevõtte struktuur on esitatud lisa 2. AS G4S Eesti esindused asuvad Tallinnas, Tartus, Pärnus ja Jõhvis. AS G4S Eesti kontserni käive oli 2013. aastal 55,7 miljonit eurot ja töötajate arv ligi 2600. G4Sil on üle 45 000 püsikliendi. G4Sile kuulub Eesti Turvaettevõtete Liidu andmetel 42% Eesti turvaturust ja 48% Eesti valveteenuste turust. AS G4S Eesti toodete ja teenuste portfelli on väga lai, sisaldades mitmeid lahendusi nii eraklientidele kui äriklientidele, sealhulgas traditsioonilist valveteenust, patrulliteenust, koduvalvet, erinevaid tehnilisi lahendusi, kodukindlustust, videovalvet (vt. lisa 3) jne. AS G4S Eestile on omistatud rahvusvaheline kvaliteedisertifikaat ISO 9001:2008. Selle nõudeid järgivad oma tegevuses kõik kontserni ettevõtted. (AS G4S Eesti 2015)

G4Si **visioon** on olla tuntud kui maailma juhtivaim turvalahenduste pakkuja.

G4Si väärtused on:

- Kliendikesksus – meil on avatud ja usalduslik suhe oma klientidega ning meie koostöö eesmärgiks on luua vastastikust kasu.
- Pädevus – areneme pidevalt ja tõestame oma pädevust läbi innovaatiliste meetodite, mida kasutame üha uute ja vajalike turvalahenduste pakkumiseks.
- Tulemuslikkus – parandame aasta-aastalt oma töötulemusi, tagades ettevõtte jätkusuutliku arengu.
- Parimad töötajad – meie juures töötavad oma valdkonna parimad ning me hoolime nende oskustest ja kõrgest motivatsioonist, luues arenguvõimalusi ja innustades järgima ühiseid väärtusi.
- Ausus – ausad teod tagavad meie usaldusväarsuse.
- Koostöö – töötame ühise meeskonnana meie klientide heaolu ja G4Si eduka tuleviku nimel.
- Ohutus ennekõike - me väärtustame ohutust selleks, et hoida oma töötajate ning kõigi ümbritsevate inimeste tervist ja heaolu.

Ettevõttes hetkel kasutusel olev strateegia töötati välja 2012 aastal. Antud strateegia planeeriti aastateks 2013-2015 ehk kolmeks aastaks. Strateegia väljatöötamise protsessis kaardistati kõigepealt Eesti majanduskeskkond, Eesti turvaturg ning konkureerivad ettevõtted. Eesti majanduskeskkonnast vaadeldi SKP protsentuaalset muutust võrreldes eelneva aastaga ning võrreldi seda G4S kasvu protsendiga. Analüüsiti keskmise palga arenguid, tarbijahinnaindeksi liikumist ning tööhõive ja töötuse protsenti. Turvaturul hinnati turvavaldkonna käibeid ning turuosa. Lisaks kaardistati peamiste konkurentide viimase kahe aasta muudatused teenuste lõikes ja turuosa suhtes. Peamisteks konkurentideks on Securitas Eesti AS, USS Security Eesti AS, Pristis, Telegrupp AS ning Alfastar AS. Nende andmete analüüsi tulemusel sõnastati organisatsiooni **strateegilised eesmärgid** järgmiselt:

- Kasvame orgaaniliselt igal aastal kiiremini kui turg.
- Marginaal 23% +, EBITA 10% +, Halduskulud < 14%.
- Organisatsioonimudel toetab valdkondade eesmäärke ja ettevõttestrateegiat.
- Üldjuhtimise restruktureerimine.

- Uue kasvu saavutamiseks panustame oma töötajatesse. Järjepidev esmatasandi juhtide ja spetsialistide kompetentside arendamine.
- Omame kliendi ja tootekeskset vaadet nii klienditeeninduses kui müügis.
- Saavutame kuluefektiivsuse ja kasvueesmärgid läbi tehnoloogiliste arenduste.

Täna sel päeval koostab iga divisjon oma strateegia, mida strateegia koosolekute käigus üle vaadatakse ja mis peaks andma kokku ühtse organisatsiooniülese strateegia. Samas on erinevatel divisjonidel väga erinevad eesmärgid, mis ei jookse kokku ühtseks eesmärgiks ja seetõttu ei kujune ühtset strateegiat. See võib olla tingitud ka sellest, et paljud divisjonid olid aastaid tagasi eraldiseisvad tütarettevõtted ja pole toimunud piisavat integratsiooni ning moodustunud tervikut.

AS G4S Eestis toimub strateegia ülevaatamine kaks kord aastas kui iga üksuse juht esitleb oma strateegiat. Strateegiat esitatakse ettevõtte laiendatud juhtkonnas, kuhu kuuluvad juhatuse esimees ning tugi-, põhi- ja äriüksuste juhid (vt. tabel 6). Lisaks neile osalevad strateegia ülevaatamisel ka piirkondade müügiosakondade juhid ning tütarettevõtete Alarmtec ja Ühisteenused juhid. Kokku osaleb strateegia alastel koosolekutel 24 inimest. Iga osakonna juht on eelnevalt kokku pannud oma allüksuse strateegia ning esitleb seda laiendatud juhtkonna koosolekul. Peale ettekannet tekib tavaliselt arutelu, mille käigus vajadusel tehakse ettepanekuid strateegia täiendamise või muutmise osas. Strateegia koosolekud kestavad tavaliselt kaks päeva. Kui kõikide divisjonide strateegiad on ette kantud ning ettepanekud ära kuulatud, teeb juhatuse esimees neist kahest päevast kokkuvõtva ettekande. Arutluste käigus tekkinud muudatus ettepanekud dokumenteeritakse ning edastatakse kõigile osapooltele peale koosolekut. Üldiselt on tavaks korrigeerida antud ettepanekute osas oma allüksuse strateegiat. Kõik ettekanded ning dokumenteeritud ettepanekud on vajalikele osapooltele kättesaadavad, kuid tavatöötajale, spetsialistidele, keskastme juhtidele antud materjal kättesaadav ei ole.

AS G4S Eesti strateegia kujundamise protsessile on omased mitmete erinevate strateegia koolkondade jooned. Kõige iseloomulikumad on disaini koolkonna jooned, sest ettevõtte püüdluseks on sobitada sisemised võimed väliste võimalustega. Strateegia põhineb SWOT analüüsil, strateegia protsess on formaalne ning omane on

organisatsiooni majandusliku olukorra analüüsimine. Strateegiat kujundatakse etapiliselt ning see on omane just planeerimis koolkonnale.

**Tabel 6.** AS G4S Eesti 2013-2015 strateegia koostajad, meetodika ja fookus.

	<b>Üldstrateegia</b>	<b>Üksuste põhised strateegiad</b>
<i>Periood</i>	2013-2015	2013-2015
<i>Koostajad</i>	Juhatuse esimees, juhtkond	Üksuste juhid, keskastme juhid, spetsialistid
<i>Metoodika</i>	SWOT analüüs, rahulolu uuringud, Turuvõrdlus	SWOT analüüs, turuvõrdlus
<i>Fookuses</i>	1. Eesti majanduskeskkond (muutused SKP-s) 2. Turvateenuste turg (käibed ja turuosa) 3. Peamised konkurendid 4. Sotsiaalne keskkond	1.Üksuste järgneva kolme aasta äri- ja finantsiline ambitsioon 2.Toodete, teenuste, protsesside arendus 3.Kliendirahulolu kasvatamine

Allikas: G4S Eesti strateegia dokumendid (autori koostatud).

Magistritöö eesmärgiks on teha ettepanekuid AS G4S Eestile olemasoleva strateegia kujundamise protsessi täiustamiseks. Magistritöö eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi kvalitatiivse uuringu, et saada ülevaade, kuidas on seni organisatsiooni strateegiat kujundatud, milline on olnud erinevate tasandite juhtide roll selles protsessis ning milliseid tööriistu strateegia kujundamisel kasutatakse. Saadud informatsiooni baasil on autoril võimalik teha omapoolsed ettepanekud strateegia kujundamise protsessi täiendamiseks.

Kvalitatiivne uuring keskendub eeskätt struktureerimata andmetele, sealjuures rõhk on tõlgenduste loomisele ning nähtuste uurimisel nende loomulikus keskkonnas. Eesmärgiks on uurija poolt ilminguid mõtestada läbi nende tähenduste, mida inimesed ise neile omistavad. Kvalitatiivse uuringu puhul on peamiseks andmete kogumise meetoditeks süvaintervjuud ja dokumendianalüüs. Autori hinnangul sobib kvalitatiivne uuring antud töö kontekstis väga hästi, sest eesmärgiks on uurida loomulikku olukorda, mida pole võimalik uurida eksperimentaalselt, sest soovitakse andmeid, mis on seotud strateegia kujundamisega, mis iseenesest on äärmiselt subjektiivne protsess.

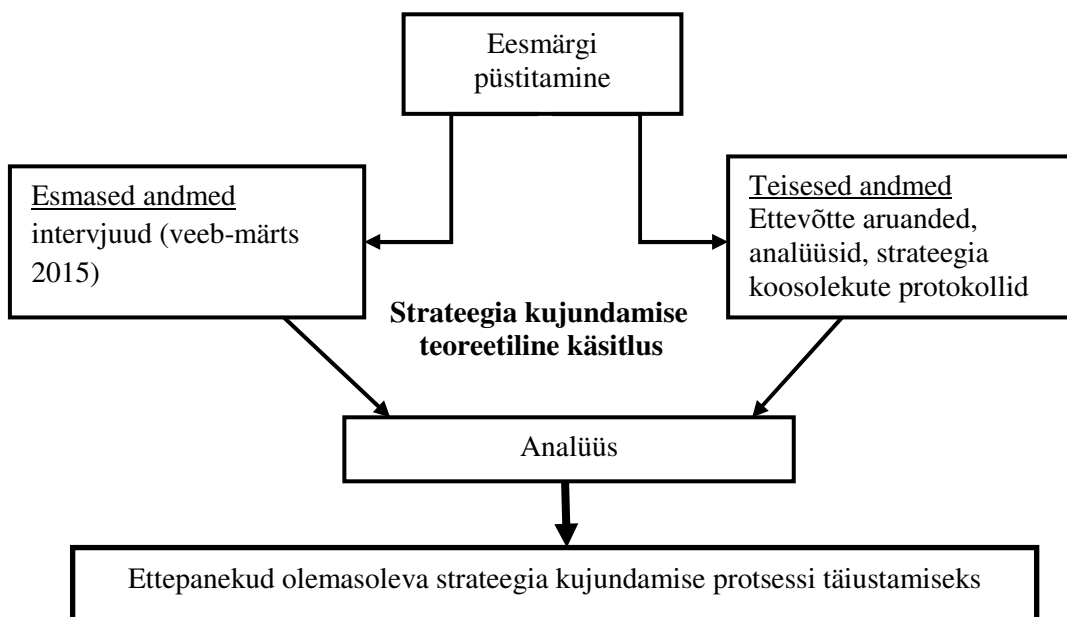
Teostades kvalitatiivset uuringut tuleb alati arvestada kahe probleemiga. Esiteks, et uuring oleks usaldusväärne ehk reliaabne ja teiseks, et uuring oleks tõene ehk valiidne. Selleks, et tagada uuringu usaldusväärsus ja tõesus tuleb uuringus kasutada mitmeid



erinevaid meetodeid. Töö autor esitab intervjuude ja dokumendianalüüsi käigus saadud andmed loomult ja arvestades situatsiooni spetsiifilisust. Valiidsuse tagab see kui autori poolt saadud info on mitmekülgne ja moondamata.

Autor kasutab esimese meetodina süvaintervjuud. Intervjuu peab olema kavandatud ja seda suunab intervjuueeritav. Intervjuueerimine on väga hea meetod, kuna võimaldab paindlikkust ja saadud info täpsustamist. Teisest küljest on intervjuu ettevalmistamine, läbi viimine ja tulemuste analüüsimine väga ajamahukas protsess. Autor kasutab süvaintervjuud, sest soovib saada väikeselt rühmalt (inimestelt, kes osalevad strateegia kujundamises) infot ja arvamusi konkreetsel teemal. Süvaintervjuude käigus kogutud tekstiliste andmete analüüsimiseks kasutatakse sisuanalüüsi. Sisuanalüüs võimaldab välja tuua seoseid ning põhjendusi ja selgitusi (Laherand 2008). Kvalitatiivsete tekstiliste andmete analüüsist parema ülevaate saamiseks on autor andmeid kategoriseerinud ja leidnud ühiseid jooni ning pööranud tähelepanu erinevustele. Täiendaval on autor läbi viinud dokumendi analüüsi, et saada lisainformatsiooni strateegia kujundamise protsessi kohta organisatsioonis ning leida kinnitust süvaintervjuude käigus saadud info tõesusele.

Parema ülevaate saamiseks uurimistöö käigust ning kasutatud uurimismeetoditest ja andmetest on võimalik saada jooniselt 8, mis kirjeldab kogu uurimisprotsessi.



**Joonis 8.** Empiirilise uuringu kirjeldus; autori koostatud.

Süvaintervjuud on autori poolt läbi viidud perioodil veebruar - märts 2015 aasta. Autor viis läbi kümme süvaintervjuud. Keskmiselt kujunes intervjuu pikkuseks poolteist tundi. Intervjuud viidi läbi vahetu kontaktina ilma kõrvaliste segajateta ning autor tegi intervjuu käigus kirjalikke märkmeid. Süvaintervjuud viidi läbi juhtkonna, divisjoni ja osakonna juhtidega. Intervjueeritavate valiku aluseks oli see, et intervjueeritav on osalenud ja osaleb organisatsiooni strateegia kujundamise protsessis. Autor on intervjueeritavad ametikohtade lõikes ära toonud tabelis 7 kodeeritud kujul. Süvaintervjuudega soovis autor hinnata senist strateegia kujundamise praktikat organisatsioonis ning osalejate hinnangut strateegia kujundamise protsessile, juhi rollile ning kasutatavatele tööriistadele.

**Tabel 7.** Intervjueeritavad ja nende ametikoht

<b>Intervjueeritav</b>	<b>Ametikoht</b>
Intervjueeritav 1	Juhatuse esimees
Intervjueeritav 2	Juhatuse liige, Finantsdivisjoni direktor
Intervjueeritav 3	Juhatuse liige, Klienditeenindusdivisjoni direktor
Intervjueeritav 4	Personalidirektor
Intervjueeritav 5	Müügidivisjoni direktor
Intervjueeritav 6	Turvatehnikadivisjoni direktor
Intervjueeritav 7	Sularahadivisjoni direktor
Intervjueeritav 8	Valvedivisjoni direktor
Intervjueeritav 9	Äriarenduse osakonna juhataja
Intervjueeritav 10	Müügiosakonna juhataja

Allikas: autori koostatud.

Intervjuu läbiviimise aeg ja koht oli autori poolt intervjueeritavatega varasemalt kokku lepitud. Intervjuu küsimused olid autori poolt eelnevalt ettevalmistatud. Intervjuus on kasutatud avatud küsimusi (vt. tabel 8), et saada võimalikult palju informatsiooni. Intervjuu käigus esitas autor täiendavaid küsimusi, et saada täpsemat info uuritava probleemi kohta. Intervjuu küsimused on autori poolt jagatud kuude blokki, mis aitab paremini selgusele jõuda erinevates aspektides. Kõigepealt strateegia kujundamise vajalikkus organisatsioonis, seejärel milline on olnud senine strateegia kujundamise protsess ning milliseid tööriistu selleks kasutatakse. Uurida milline on juhtide roll strateegia kujundamisel ja teha täpsustusi strateegia kujundamisega seotud üldistel teemadel.

**Tabel 8.** Intervjuu küsimused ja nende seos teooriaga

Teema	Intervjuu küsimus	Seos teooriaga ja fookus
Strateegia kujundamise vajalikkus	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuivõrd oluliseks peate strateegia kujundamist? Miks?</li> <li>2. Millist rolli omab strateegia kujundamine organisatsioonis?</li> <li>3. Kuidas seni on strateegia kujundamine toimunud? Mis juhtimistasanditel, milliste üksuste tasandil?</li> <li>4. Mis võiks olla sellise otsuse põhjuseks, et divisjonide tasandil strateegiat kujundatakse?</li> <li>5. Kas nähakse vajadust ettevõtteülese strateegia kujundamiseks, st sellise, mis integreerib divisjonide omad tervikuks?</li> </ol>	Ptk 1.1. Eesmärgiks on hinnata, kas strateegia on pigem esilekerkinud või tahtlik tegevus. Kas organisatsioon on kasutusel korporatsioonitasandi, äritasandi või mõne muu tasandi strateegia.
Keskkonna analüüs	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kas strateegia kujundamisele eelneb tegutsemiskeskonna analüüs?</li> <li>2. Kuidas keskkonna analüüsi läbi viiakse? Kas on väljakujunenud praktikad, nt SWOT, jne.?</li> <li>3. Milliseid tööriistu kasutatakse strateegia kujundamisel?</li> <li>4. Millised tööriistad on teie hinnangul kõige tulemuslikumad?</li> </ol>	Ptk 1.3. Milliseid analüüsimeetodeid praktikas kasutatakse ning mille abil strateegiat kujundatakse.
Strateegia kujundamise protsess	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Milles seisneb strateegia kujundamine?</li> <li>2. Milline aspekt on strateegia kujundamisel kõige olulisem? Miks?</li> <li>3. Millised on strateegia kujundamise protsess etapid?</li> <li>4. Mis tagab eduka, toimiva ja konkurentsivõimelise strateegia kujundamise?</li> </ol>	Ptk. 1.2. Hinnata kasutusel olevat strateegia kujundamise protsessi ja selle tõhusust. Mis tagab eduka strateegia kujundamise.
Juhi roll	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kes osalevad strateegia kujundamise protsessis?</li> <li>2. Kuivõrd piisav on strateegia kujundamise protsessi kaasatud juhtide arv ja esindatus arvestades erinevaid juhtimistasandeid?</li> <li>3. Milliseid suuniseid annab juhtkond strateegia kujundamiseks?</li> </ol>	Ptk 1.2. Juhtkonna ja juhtide roll ettevõtte strateegia kujundamisel ja formuleerimisel.
Võimaluste määratlemine	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kui tihti toimub olemasoleva strateegia ülevaatamine ja kaasajastamine?</li> <li>2. Kuivõrd strateegia ülevaatamisel korrigeeritakse eesmärgi, mõõdikuid?</li> </ol>	Kuivõrd strateegiat hinnatakse pärast selle formuleerimist. Kui paindlik on juba loodud strateegia ning kuivõrd arvestatakse muudatustega tegevuskeskkonnas.
Valik ja eesmärgid	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kas organisatsiooni strateegia eesmärgid vastavad eesmärgi tunnustele (konkreetsed, mõõdetavad, saavutatavad) või on tegemist tegevustega, kuidas eesmärgi saavutada?</li> <li>2. Kuivõrd strateegia on rakendunud praktikas?</li> <li>3. Mis olid peamised väljakutsed ja raskused strateegia koostamisel?</li> <li>4. Mida peab organisatsioon tegema, et oleks tagatud pikaajaline ja toimiv strateegia?</li> </ol>	Üldpilt olemasolevast strateegiast, selle kasutatavusest praktikas, eduka strateegia põhialused

Allikas: autori koostatud.

Kõik küsimused on seotud teoreetilises osas kirjeldatud aspektidega ning aitavad autoril saavutada magistritöös püstitatud eesmärgi. Intervjuu käigus saadud info kinnituseks teostas autor täiendavalt dokumendianalüüsi. Dokumentide analüüs andis ülevaate senisest strateegia kujundamise protsessist organisatsioonis, selleks kasutatavatest tööriistadest ning kogu organisatsiooni teadlikkusest organisatsiooni strateegiast. Dokumendianalüüsiks kasutatud andmeallikad ja nende panusest magistritöösse annab ülevaate tabel 9.

**Tabel 9.** Dokumendi analüüsiks kasutatud andmeallikad

Dokument	Dokumentide analüüsi panus töösse
AS G4S Eesti kodulehekülg ja intranet	Aitas tuvastada probleemi, et ettevõtte strateegia ja missioon pole teada kogu organisatsioonile.
AS G4S Eesti struktuur	Organisatsiooni hierarhia teadvustamine, millisele tasandile mingi strateegia vastab.
Divisjonide strateegiate analüüsid	Probleemi tuvastamine, et strateegiat kujundatakse iga divisjoni tasandil erinevalt, kattuvuse puudumine.
Strateegia koosoleku protokollid ja koostatud dokumendid	Ülevaade senisest strateegia kujundamise protsessist organisatsioonis.

Allikas: autori koostatud.

Töö autor viis läbi kümme süvaintervjuud ja dokumentide analüüsi. Järgnevas peatükis annab autor ülevaate süvaintervjuu tulemustest ning dokumendi analüüsi käigus kogutud informatsioonist.

## **2.2. AS G4S Eesti strateegia kujundamise protsess läbi erinevate osapoolte nägemuse ja dokumendianalüüsi**

Autor viis läbi kümme süvaintervjuud AS G4S Eesti juhtidega, et välja selgitada milline on strateegia kujundamise protsess ettevõttes, selle olulisus, juhtide osalus ja teadlikkus erinevate tööriistade kasutamisest. Käesolevas peatükis annab autor ülevaate uurimistulemustest.

Kõigepealt uuris autor intervjueeritavatel strateegia kujundamise vajalikkust üldises plaanis. Kõigi intervjueeritavate hinnangul on strateegia kujundamine organisatsiooni jaoks oluline ja vajalik, et näha pikka perspektiivi. Kuna strateegia annab suunise, kuhu

ettevõtte soovib liikuda. *Strateegia on üks ettevõtte alustalad, kuidas ettevõtet juhtida* (Intervjueeritav 2 2015). Ilma strateegia kujundamiseta ei tea ettevõtte, kuhu ta liigub. *Strateegia kujundamine aitab kõigil ühtemoodi aru saada, kuhu organisatsioon liigub. Kõik teavad miks mingeid asju tehakse.* (Intervjueeritav 5 2015) *Ühtlasi aitab strateegia kujundada divisjonide tegevusi* (Intervjueeritav 6 2015). Strateegia kujundamine on oluline ka seetõttu, et see aitab mõelda kaugemale kui üks aasta. *Aastaid on vaadatud ette ainult ühe aasta võrra, kuid nüüd vaadatakse ette vähemalt kolm aastat.* (Intervjueeritav 9 2015) Strateegia kujundamine on oluline iga ettevõtte jaoks ning eriti oluline suure ettevõtte jaoks, sest selle abil saab ülevaatliku pildi ja püstitada eesmärgid. Strateegia kujundamine on ettevõtte seisukohalt oluline ka seetõttu, et see aitab saavutada konkurentsieelist. *See on niivõrd konkreetne protsess, et juhid saavad sellest lähtuvalt seada oma alleesmärgid* (Intervjueeritav 3 2015). Strateegia roll on anda omaniku ja kliendi vaadet ning aidata äriüksustel saavutada püstitatud eesmärgid. Strateegia kujundamine on oluline ja omab ettevõttes võtmerolli kõigi intervjueeritavate arvates, tabel 10 kajastab intervjueeritavate arvamusi, miks on nende arvates strateegia kujundamine oluline ja vajalik ettevõttele.

**Tabel 10.** Strateegia kujundamise vajalikkuse põhjendused, märksõnad.

<b>Intervjueeritav</b>	<b>Strateegia kujundamise vajalikkuse põhjendus</b>	<b>Märksõna</b>
Intervjueeritav 1	See on sellepärast oluline, et sa kujundad inimesed liikuma ühes kokkulepitud suunas.	Suuna määramine
Intervjueeritav 2	Ettevõttel on visioon, missioon- kuidas me teeme. Strateegia on alustala kuidas ettevõtet juhtida.	Suuna määramine
Intervjueeritav 3	Oluline on pikk perspektiiv ning kuhu me liigume.	Suuna määramine
Intervjueeritav 4	Väga konkreetne siht kuhu tahetakse jõuda	Suuna määramine
Intervjueeritav 5	Siis saavad kõik ühte meeleolu aru, kuhu organisatsioon liigub.	Suuna määramine
Intervjueeritav 6	Strateegia kujundamine aitab suunata divisjonide tegevust.	Suuna määramine
Intervjueeritav 7	Ette planeerimine, et liikuda ärina õiges suunas.	Suuna määramine
Intervjueeritav 8	Et saavutada midagi olulist.	Eesmärgi määramine
Intervjueeritav 9	Annab meile eesmärgi kuhu jõuda	Eesmärgi määramine
Intervjueeritav 10	Annab ülevaatlikkuse, pikaajalise eesmärgi .	Eesmärgi määramine

Allikas: Süvaintervjuud (autori koostatud).

AS G4S Eesti senine strateegia kujundamise protsess toetub äriüksuste eesmärkidele ning turul toimuvale. *Praegu on strateegia protsessiga tegeletud divisjonide tasandil ning kaasatud on ka olulisi tugiüksusi* (Intervjueeritav 8 2015). Juhatus on ette andnud

strateegia kujundamise formaadi, mida üritatakse järgida. Ette antakse ka niinimetatud lähtepositsioon strateegia kujundamiseks. Strateegia kujundamine toimub ülevalt alla, selle põhjuseks on organisatsiooni lame struktuur ning seetõttu arutatakse kõik läbi äriüksuste juhtidega. Intervjueeritava 2 hinnangul pole ettevõttele strateegiat, kuid on väga hea strateegia allüksuste lõikes, mida koostab iga divisjoni juht. Iga üksus teeb ise oma strateegia, kuid toimub ka divisjonide vaheline koostöö. Näiteks divisjoni turuvaadet arutatakse läbi müügiga, arendused arendusosakonnaga. Senine praktika näitab, et vajadusel kaasatakse strateegia kujundamise protsessi ka eesliini töötajaid, kuid lõppsõna ja vastutus on ikkagi juhtkonnal.

Analüüsidest strateegia kujundamisega seotud dokumente leidis autor, et seni on strateegiat kujundatud divisjonide tasandil, see leidis kinnitust ka intervjuude käigus. *Põhjus peitub selles, et on harjutud vaatama divisjone kui omaette tulemust tegevaid äriüksusi, kellel on oma mõõdikud. Sellest tulenevalt tekib aegajalt vastuolu, mida tingib ühtse strateegia puudumine, mis on iga ettevõtte seisukohalt vajalik.* (Intervjueeritav 4 2015). Teisest küljest jällegi Intervjueeritav 3 ei tunneta, et igal divisjonil on omad eesmärgid, need on ikka ettevõtte ülesed. Pigem on puudu kokkuvõtlik osa, kuna ärisuunad on erinevad. Erinevad vastutusvaldkonnad ja divisjonide tasandil strateegia kujundamise tingib ka turg, sest teenuste segmentide sisu on erinev. Strateegia kujundamine on kui maatriks, kus äriüksused teevad tulemust ja tugiüksused toetavad.

Intervjuude käigus jäi kõlama, et osade intervjueeritavate hinnangul on olemas ettevõtte ülene strateegia, samas teiste hinnangul see aga puudub. Juhatuse esimehe arvates on õige see, et strateegia peab jõudma iga töötajani. Probleemkohaks on see, et seda pole kommenteeritud ja sõnastatud piisavalt hästi, kuigi strateegiat on kuvatud kliendi kirjades – Olla TOP 10 teenindusettevõtte. Samal arvamusel on ka juhatuse liige, et ettevõtte strateegia tuleks paremini sõnastada. Divisjonide juhtide hinnangul peab kujundama ettevõtte ülese strateegia. *Tavaliselt peakski kõigepealt vaade olema terve organisatsiooni poolt allüksuste poole ning siis alles allüksuse poolt organisatsiooni poole* (Intervjueeritav 6 2015). See annab kinnitust, et tänane strateegia ei toimi piisavalt hästi. *Divisjonide strateegia tähendab seda, et igaüks tegutseb oma äranägemise järgi ja see ei toeta ettevõttele toimetamist* (Intervjueeritav 7 2015).

Ühtne organisatsiooni strateegia kujundamine on oluline, sest see aitab saavutada konkurentsieelise ja annab suuna, kuhu liikuda. Intervjuu käigus uuris autor intervjueeritavate, kas nende hinnangul on vaja kujundada ettevõtteülene strateegia, mis integreerib divisjonide strateegia üheks tervikuks. Intervjueeritavate vastuste jagunemine on toodud tabelis 11, kus tuleb selgelt välja, et 50% intervjueeritavatest arvab, et jah ühtse strateegia kujundamine on vajalik, sest hetkel see puudub. Ülejäänud intervjueeritavate hinnangul on ettevõtteülene strateegia olemas.

**Tabel 11.** Ettevõtte ülese strateegia kujundamise vajalikkus.

Strateegia kujundamine vajalikkus		Intervjueeritav									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kas nähakse vajadust ettevõtteülese strateegia kujundamiseks, st integreerib divisjonide omad tervikuks?	Jah, kuna ei ole olemas			x	x		x	x			x
	Strateegia on olemas	x	x			x			x	x	

Allikas: Süvaintervjuud (autori koostatud).

Selline arvamuste jagunemine, kus osade intervjueeritavate hinnangul on ettevõtteülene strateegia olemas ja teiste hinnangul mitte võib olla tingitud sellest, et strateegia on halvasti kommuniqueeritud või pole piisavalt arusaadav. Uuringud on näidanud, et keskmiselt 95% töötajatest ei tea või ei saa aru, mis on ettevõtte strateegia (Kaplan, Norton 2005). See kinnitab, et strateegia kommuniqueerimine ja teadvustamine peab olema väga olulisel kohal nii strateegia kujundamise protsessis kui ka edaspidi strateegia ellu viimisel.

Strateegia kujundamine on organisatsiooni seisukohalt väga oluline ning intervjuude tulemusi analüüsides saab järeldada, et AS G4S Eestis on strateegia kujundamine planeeritud tegevus ja strateegiat võib pidada tahtlikuks, mitte esilekerkinuks. Tahtlik strateegia põhineb täpsetel kavatsustel, mis tulenevad ratsionaalsest analüüsist ja olukorra hindamisest, see on kavandatud strateegia, mis on realiseerunud. Esilekerkinud strateegia saab alguse mustri ja ideedest, mis on realiseerunud vaatamata plaanidele ja nende järgimisele (Hussey 1998: 16). Strateegia kujundamine on ettevõttes läbimõeldud ja planeeritud tegevus, mille vajalikkus on kõigile arusaadav.

Järgneva küsimuste blokiga püüdis autor selgusele jõuda, milliseid analüüsimeetodeid strateegia kujundamise protsessis AS G4S Eestis kasutatakse. Kõigepealt uuris autor intervjueeritavalt, kas strateegia kujundamisele eelneb tegutsemise keskkonna analüüs. Ühtne seisukoht kõikide intervjueeritavate hinnangul oli, et väliskeskkonna analüüsi teostatakse, kuid kõik intervjueeritavad teostavad keskkonna analüüsi lähtuvalt oma divisjonist. Keskkonna analüüsi aluseks on Eesti Turvaettevõtete Liidu poolt väljastatud andmed, erinevad majandusanalüüsid, ettevõtte sisesed mõõdikud ja rahuloluküsitlused. Palju kasutatakse turu ja konkurendivõrdlust. Finantsdirektori hinnangul on samas jällegi hea *benchmarking* puudu (Intervjueeritav 2 2015). Keskkonna analüüsimisel on suurem rõhk sisekeskkonnal, mille tingib monopoolne seisund turul, väliskeskkonnas hinnatakse konkurentide tegevust ja seadusandlust. Intervjueeritava 7 hinnangul pärsib analüüsi ja ettevõtte arengut väike turg, kuna see teeb analüüsimise keerulisemaks. Keskkonnaanalüüs on oluline ka ettevõtte jätkusuutlikkuse seisukohast.

Keskkonna analüüsimiseks kasutatakse AS G4S Eestis SWOT analüüsi. Aastaid tagasi on kasutusel olnud ka PESTEL analüüs. Finantsdirektori hinnangul oleks vaja juurutada tasakaalus tulemuskaarti, mis aitab strateegiat sõnastada, kuid veel suurem abi on sellest strateegia ellu viimisel. *Meil oleks vaja divisjonide üleste protsesside integratsiooni, sest puudub protsessi kaardistus kliendist – teenuseni. Kuid kliendi protsesse on vajalik kaardistada.* (Intervjueeritav 2 2015) Organisatsioonis on kasutusel SWOT analüüs, sest see *õpetab läbi mõtlema ja üldistama* (Intervjueeritav 3 2015). Põhjuse peitub selles, et SWOT on lihtne ja loogiline tööriist, mida on mugav kasutada ning mis on juhatuse poolt etteantud. Strateegia kujundamisel on oluline silmas pidada, et lihtsalt sõnastatud lausele hõlmab strateegia endas ka eesmärgid ja mõõdikuid, mis aitavad strateegiat ellu viia ja järgida.

Tööriistade tulemuslikkuse koha pealt arvavad intervjuudes osalejad, et parima tulemuse annab SWOT-i kasutamine, sest see on lihtsaim ja ülevaatlikum meetod. *Samas pole päeva lõpuks vahet, mis tööriista on kasutatud. Päeva lõpuks peab alati tulemuse ära tegema.* (Intervjueeritav 5 2015). SWOT analüüsi väljatoomine parima tööriistana on tingitud ka põhjusest, et enamus intervjueeritavatel puudub reaalne kogemust teiste tööriistade kasutamisest. Positiivne on see, et juhtidel on valmisolek



kasutada uusi vahendeid. *Edaspidi võiks proovida erinevate mudelite kasutamist ning vaadata, millised on tulemused.* (Intervjueeritav 6 2015). Autori hinnangul võiks ettevõtte proovida ka PEST analüüsi ning Poteri viie konkurentsijõu mudelit. PEST analüüs aitaks paremini hinnata makrokeskkonda, sest tänasel päeval on ettevõtte väga SWOT analüüsi keskne ning tulenevalt turuliidri positsioonist on suurem rõhk sisekeskkonna analüüsimisel, mis tuli välja ka intervjuudest. Samuti võiks kasutada Porteri viie konkurentsijõu mudelit erinevate äriüksuste strateegia kujundamisel. See annaks parema ülevaate ettevõtte jõudluse kohta erinevates tegevusharudes. Olulisel kohal on konkurentide tegevuse hindamine. *Me analüüsimise sise -ja väliskeskkonda. Väliskeskkonnas vaatame konkurentide tegevust.* (Intervjueeritav 7, 2015). Autor on koondanud tabelisse 12 ülevaate intervjueritavate arvamustest, mis on seotud tegutsemiskeskkonna analüüsiga ning strateegia kujundamiseks kasutatavate tööriistade kohta. Lisaks on ära toodud intervjueritavate arvamus strateegia kujundamise tööriistade tulemuslikkuse kohta.

**Tabel 12.** Strateegia kujundamiseks kasutatav analüüsimeetod ja tööriistad

Keskkonna analüüs		Intervjueeritav									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kas strateegia kujundamisele eelneb tegutsemiskeskkonna analüüs?	Rõhk sisekeskkonnal	x	x		x		x	x	x	x	
	Rõhk väliskeskkonnal	x		x	x	x	x	x		x	x
Milliseid tööriistu kasutatakse strateegia kujundamisel?	SWOT	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	PEST	x				x					
	Muu						x				
Millised tööriistad on teie hinnangul kõige tulemuslikumad? *TTK- tasakaalus tulemuskaart *PK- puudub kogemus	SWOT	x	x	x	x	x		x		x	x
	Muu	Võrdlus	T T K					P K		P K	P K

Allikas: Süvaintervjuud (autori koostatud).

Enamik intervjueritavatest on teadlikud vaid SWOT analüüsist, sest teisi meetodeid täna ettevõttes ei kasutata. Samas näevad intervjueritavad vajadust ettevõtteülese SWOT analüüsi järgi.

Järgnevalt püüdis autor hinnata kasutusel olevat strateegia kujundamise protsessi ja selle tõhusust ning välja selgitada, mis tagab eduka strateegia kujundamise. Selleks

uuris autor intervjueeritavatelt, milles seisneb nende hinnangul strateegia kujundamine ning milline aspekt on kõige olulisem. Tabelis 13 on koondatud intervjueeritavate arvamusel strateegia kujundamise olulistest aspektidest.

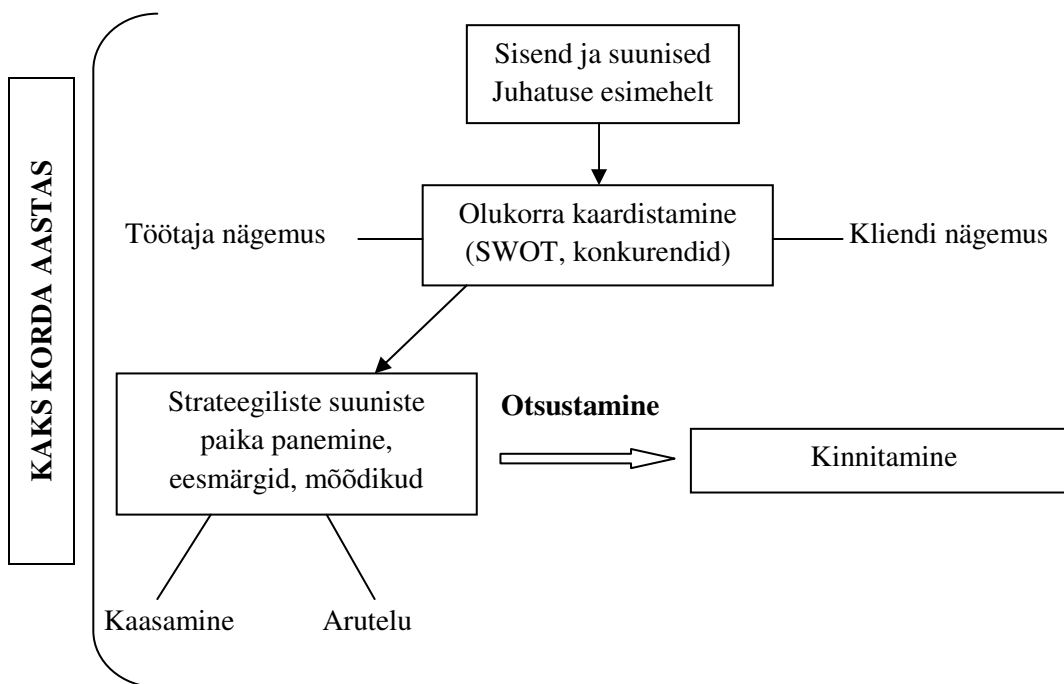
**Tabel 13.** Olulisemad aspektid strateegia kujundamisel

Strateegia kujundamise protsess		Intervjueeritav									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Milline aspekt on strateegia kujundamisel kõige olulisem?	Visioon	x	x	x	x						
	Eesmärgi püstitamine					x	x			x	x
	Mõõdikud							x			
	Planeerimine								x		

Allikas: Süvaintervjuud (autori koostatud).

Tulemuste analüüsist selgub, et juhtkond peab strateegia kujundamisel oluliseks visiooni, mis on mõistetav, sest juhtkond peab nägema suurt pilti ning keskenduma oma tegevustes pikaajaliste eesmärkide saavutamisele. Divisjonide ja osakondade juhtide jaoks on olulisemal kohal konkreetne eesmärk, kuidas seda saavutada ja tehtud tulemust hinnata. Intervjuudest selgub, et Intervjueeritava 1 hinnangul on *strateegia seotud ettevõtte juhtimisega. Kõige peamine on aru saada, mis on oluline, paika tuleb panna visioon. Strateegia on sihid, mis tuleb saavutada.* Nii nagu esineb teoorias mitmeid käsitlusi ja selgitusi strateegiale, peavad ka intervjueeritavad strateegia kujundamisel oluliseks erinevaid aspekte ning igaüks näeb protsessi kujundamist isemoodi. Kõigepealt on oluline analüüsida hetkeolukorda ja seada sihte. *Oluline on visioonist lähtumine, mis on ette antud kontserni poolt.* (Intervjueeritav 3 2015) Intervjueeritava 5 hinnangul on kõige olulisem eesmärgi püstitamine, mis peab olema reaalne ja saavutatav. Intervjueeritav 9 tõi välja planeerimise. *Planeerimine on kõige olulisem, kuna see mõjutab edasist õnnestumist. Kui jätta midagi fookusest välja, siis hiljem on seda keeruline saavutada.* (Intervjueeritav 9 2015) Strateegia kujundamise puhul on oluline ka selle ellu viimine ja selleks on vajalik panna inimesed ühtemoodi mõtlema ning, et strateegia saaks sõnastatud nii, et kõik mõistaksid seda sarnaselt.

AS G4S Eesti strateegia kujundamise protsess on mitmeetapiline ja sisaldab endas traditsioonilisi etappe, mida leiab erinevates teoreetilistes käsitlustes. Parema ülevaate saamiseks strateegia kujundamise protsessist AS G4S Eestis annab joonis 9.



**Joonis 9.** Strateegia kujundamise protsess AS G4S Eestis; autori koostatud.

Divisjonide strateegia kujundamisel antakse divisjonide juhtidele sisend ja suunised juhatuse esimehelt. Saadud informatsiooni alusel juhid ise otsustavad, kuidas nad protsessi edasi kujundavad ja keda sellesse kaasavad. Intervjueeritavate vastuste põhjal võib öelda, et divisjonide juhid kaasavad strateegia koostamisse nii keskastme juhte kui spetsialiste. Kaardistatakse hetke olukord, teostatakse analüüsid, teostatakse võimalusel turuanalüüs ning võimaluse korral kaardistatakse klientide soovid. Seejärel kujundatakse strateegia, mille abil pannakse paika suunised, kuidas püstitatud eesmärke saavutada. Lisaks pannakse paika mõõdikud, mis võimaldavad kontrollida, kuidas liigutakse saavutatud eesmärgi suunas. Kujundatud strateegia kannab iga divisjoni juht ette laiendatud juhtkonnas, kus peale ettekannet toimub arutelu. Vajadusel viiakse sisse muudatused ning strateegia kinnitamine. Lõplikult kinnitab strateegia juhatuse esimees. Antud protsess toimub kaks korda aastas.

Strateegia kujundamise protsessi juures on oluline kaardistada, kes me oleme, kus me oleme ja kuhu soovime jõuda. Aluseks on juhatuse poolsed suunised, millel kogu strateegia välja töötatakse. Oluline on protsessi algus, sest õige lähteülesande püstitamine ja raamide paika panemine annab parima tulemuse.

AS G4S Eesti strateegiat kujundatakse kolmeks aastaks, mis tuleneb sellest, et üle kolme aastaseid eesmärke peetakse liiga pikaks perspektiiviks, sest majanduses ja turvaturul toimuvad pidevalt muutused. Intervjueeritavatel uuriti ka, kas praegune strateegia kujundamise ajahorisont on piisav, liiga lühike või koguni liiga pikk. *Meil on kolme aasta strateegia ja lähtume ühe aasta tegevuskavast* (Intervjueeritav 1 2015). Viieks aastaks strateegia koostamine pole osade intervjueeritavate hinnangul otstarbekas, kuna see annab liiga üldise vaate. Teised jällegi on seisukohal, et pikaajaline vaade on oluline, kuna see aitab saavutada järjepidevust. *Kolm aastat ei ole piisav periood, sest selle aja jooksul tekib alles uus suhtumine olukorda, aga järjepidevust see ei taga ning puudu jääb järelvalvest.* (Intervjueeritav 8 2015) Tabelis 14 on ära toodud intervjueeritavate arvamused strateegia pikkuse kohta ning milline periood on nende arvates otstarbekam ja kasulikum ettevõtte seisukohalt.

**Tabel 14.** Ettevõttes koostatava strateegia pikkus

Küsimus	Strateegia pikkus	Intervjueeritav									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kui pikaks ajaks strateegia koostatakse? Kas piisava pikkusega?	3 aastaks	x	x	x	x	x	x	x			
	5 aastaks								x	x	x

Allikas: Süvaintervjuud (autori koostatud).

Intervjueeritavate arvamused strateegia koostamise vajalikust pikkusest on erinevad, 70% intervjueeritavatest peab kolmeks aastaks koostatud strateegiat piisavalt pikaks ning 30% arvab, et siiski on vajalik koostada strateegia vähemalt viieks aastaks. Siin eritub selgelt, et juhtkond ja divisjonide juhid peavad kolme aastast perioodi piisavalt pikaks, kuid osakondade juhtide hinnangul võiks strateegia olla kujundatud vähemalt viieks aastaks. Reaalsuses on kasutusel siiski lühiajaline strateegia, mis aitab operatiivsemalt reageerida turul toimuvatele muutustele. Eduka strateegia tagavad mõõdikud ja see peab olema sisukas ning eristuv. Intervjueeritava 4 hinnangul on oluline inimeste kaasamine ja see, et strateegia oleks ühtne, samal seisukohal on ka Intervjueeritav 6. Eduka strateegia tagab vajalike osapoolte kaasamine, see on olulisim.

Kindlasti on oluline, et tegutsetakse vastavalt kokkulepetele ning etteantud eesmärkidele. Organisatsiooni strateegia ei kujune iseenesest, selle koostamiseks on

vaja erinevaid osapooli (Vele 2013: 1693). Strateegia alases kirjanduses peetakse strateegia kujundamist enamjaolt tippjuhtkonna ülesandeks ja vastutusalaaks. AS G4S Eestis osalevad strateegia kujundamise protsessis laiendatud juhtkond. Sinna kuuluvad kõikide divisjonide juhid, osakonnajuhid ja vajadusel spetsialistid. Kõikide intervjueeritavate hinnangul on strateegia kujundamisse kaasatud piisaval hulgal inimesi. *Oluline on, et kaasatud oleks kõigi nelja piirkonna esindajad* (Intervjueeritav 1 2015). Samas arvas Personalidirektor, et organisatsioon võiks kaasata strateegia kujundamisesse ka väliskonsultante, et saada teistsugust ja uut vaadet asjadele. Autori hinnangul on tegemist kaalumiseväärse mõttega, sest konsultandi kaasamine toob ettevõttele uusi teadmisi, kogemusi ja värskust, mis on sõltumatu ettevõtte enda kultuurist ja tavadest.

Strateegia kujundamisel on tavaks saanud, et juhtkonna poolt tuleb vähe suuniseid ja üldiselt juhtkond strateegia protsessi kujundamisesse ei sekku. Seda kinnitavad intervjueeritavad, et *Juhatusesimees on andnud väga vabad käed* (Intervjueeritav 3, 2015). Sama kinnitab ka Intervjueeritav 4, et *strateegia kujundamisel antakse vabad käed, oluline on juhtide vaheline koostöö*. Ette on antud finantsmõõdikud ning tööriistana kasutatakse SWOT analüüsi. Seega on organisatsioonis iga juhi roll ja vastutus oma divisjoni strateegia kujundamise eest. Samas ettevõtte kui terviku seisukohast on selline lähenemine strateegia kujundamisel ohukohaks, kuna iga divisjon koostab strateegia oma äranägemise järgi. See tekitab olukorra, kus kõigil on oma strateegia, mis ei pruugi ühtida ettevõtte omaga. Parema tulemuse annab see, kui juhtkonna poolt tulevad täpsed suunised ning iga divisjon koostab oma strateegia lähutvalt korporatsiooni strateegiast.

Strateegia kujundamise protsessis on oluline ka töö olemasoleva strateegiaga ning kuivõrd strateegiat hinnatakse pärast selle kujundamist. Kui paindlik on juba loodud strateegia ning kas arvestatakse muudatustega keskkonnas. AS G4S Eestis toimub strateegia üle vaatamine kaks korda aastas, mis on kõikide intervjueeritavate hinnangul piisav kordade arv. Intervjueeritava 3 hinnangul võiks 1 kord aastas vaadata tulemusi, 1 kord aastas perspektiivi ehk tulevikku. *Samuti vaatame ka minevikku, sest peab saama tunnetuse, kas kõik läks nii nagu mõeldud, kus eksiti, mida parandada* (Intervjueeritav 9 2015). Kui juhtkonna tasandil toimub strateegia ülevaatamine kaks korda aastas, siis

divisjonide tasandil vaadatakse strateegiata vastavalt vajadusele ja kokkuleppele, mis on fikseeritud iga divisjoni tegevuskavas. Olemasoleva strateegia puhul tehakse üldjoontes vastavalt vajadusele korrekture. *Kuid vajadusel korrigeeritakse eesmäärke ja mõõdikuid* (Intervjueeritav 3 2015). Vajaduse korrigeerida eemärke tingivad tulemused ja juhtkonna arutelud ning olukord turul. *Strateegia ei ole kivist raiutud ning seda muudetakse vastavalt üldises keskkonnas toimunud muutustele* (Intervjueeritav 6 2015). Organisatsiooni strateegia ülevaatamisega püüab ettevõtte võimalikult operatiivselt reageerida muutuvale keskkonnale.

Viimase küsimuste blokiga soovis autor saada üldpilti olemasolevast strateegiast, selle kasutatavusest praktikas ning eduka strateegia põhialustest. Autor uuris intervjueeritavalt, kas olemasolevad strateegiaalased eesmärgid vastavad eesmärgi tunnustele ning on konkreetsed, mõõdetavad ja saavutatavad. Kõikide intervjueeritavate hinnangul on eesmärgid mõõdetavad ja saavutatavad. Eesmärkide seadmisel üritatakse neid seada üldiselt ambitsioonikalt, numbrilisel kujul ning ajalise määratlusega. *Eesmärk peab olema numbriline, sest seda on lihtsam järgida ja see välistab erinevaid arusaamu* (Intervjueeritav 4 2015). *Strateegilised eesmärgid on mõõdetavad nii ajaliselt kui numbriliselt* (Intervjueeritav 8 2015). Seega saab kinnitada, et strateegias püstitatud eesmärgid on mõõdetavad ja täidetavad.

Olemasolevat strateegiat järgitakse pigem divisjoni põhiselt ning suure tõenäosusega enamus töötajaid ettevõtte strateegiat ei tea. *Täna me räägime igapäevaselt üha rohkem ja rohkem oma eesmärkidest ja ambitsioonist* (Intervjueeritav 1 2015). Intervjueeritavate hinnangul olemasolevat strateegiat enamjaolt rakendatakse. *Üldiselt strateegiat järgitakse, kuid on ka tegevusi, mida ei järgita* (Intervjueeritav 6 2015). Näitena toodi välja sisenemist välisturgudele. Samuti tõsteti esile seda, et kohati ei ühti erinevate divisjonide poolt seatud strateegiliste eesmärkide saavutamise tähtajad. Näiteks äriüksusele seatud finantseesmärkide saavutamise tähtajad on lühemad kui selle eesmärgi saavutamiseks vaja mineva äriarendusosakonna poolt tarkvara arenduse valmimise tähtajad. Samuti on divisjonide lõikes strateegia järgimine ja sellega seotud tegevused erinevad.

Näiteks ühes divisjon tuletab divisjonijuht oma allüksuste juhtidele strateegiat meelde iganädalaselt, kuid esmatasandi töötajad ei ole sellest informeeritud. Nende informeerimine toimub üks kord aastas. Teises divisjonis toimub eesmärkide meeldetuletus kõikidele divisjoni töötajatele kord kuus. Selline olukord näitab selgelt, et puudub ühtne ja terviklik süsteem organisatsioonis, sest iga divisjonijuht teeb vastavalt oma äranägemisele.

Selleks, et edaspidi kiirelt ja efektiivselt strateegia kujundamise protsessi läbi viia, püüdis autor välja selgitada intervjueeritavatel, mis on olnud seni kõige suuremat väljakutset pakkuv ja keerulisem etapp strateegia kujundamisel (vt. tabel 15). Arvamusi oli mitmeid, osade hinnangul on keeruline ühtse meeskonna loomine, et teha ühist asja ühise eesmärgi nimel. Näiteks tõi juhatuse esimees välja, et kõige keerulisem on sarnase mõtteviisi kujundamine ning mõttemaailma ühtlustamine. See aitab kiiremini kokkuleppele jõuda, samas on oluline, et igäühel oleks oma arvamus ja mõtted. Intervjueeritav 3 hinnangul pole aga midagi keerulist, sest kõik inimesed on valmis tulema kaasa ka ambitsioonikate eesmärkide puhul. Strateegia enda puhul on väljakutseks osutunud ka uute suundade leidmine äris, kuidas kasvatada kasumit jne. Intervjueeritava 8 ning 10 hinnangul on keeruline mõõdikute ja eesmärkide määramine, sest kunagi ei saa olla kindel, et mõõdik toob soovitud tulemuse ja on praktikas sobiv. Kindlasti sõltub iga intervjueeritava seisukoht selles küsimuses senisest kogemusest ning vastutusalast.

**Tabel 15.** Peamised väljakutsed strateegia kujundamisel

<b>Strateegia kujundamise väljakutsed</b>				
Intervjueri tav	Sarnase mõtteviisi kujundamine	Inimeste kaasamine	Raskusi pole olnud, kõik tulevad asjadega kaasa	Uute ärisuundade leidmine, eesmärkide püstitamine
1	x			
2			x	
3			x	
4		x		
5				x
6		x		
7				x
8				x
9			x	
10				x

Allikas: Süvaintervjuud (autori koostatud).

Kõige olulisem organisatsiooni strateegia puhul on siiski see, et kujundatud strateegia ellu viidaks ning seda järgitaks ja see toimiks. Aidates ettevõtetel jõuda püstitatud sihtideni. Selleks on intervjueeritavate hinnangul oluline teha teadlikke tegevusi, püstitada eesmärged ja mõõdikuid, mis toetavad nende saavutamist. Analüüsida minevikku ja teha järeldusi tuleviku jaoks. *Oluline on järjekindlus ja järjepidevus* (Intervjueeritav 2 2015).

Tähtsal kohal strateegia toimimise ja pikaajalisuse kohapealt on kommunikatsioon, inimesed peavad olema teadlikud, mis on strateegia ja mida sellega saavutada soovitakse. Kaplani ja Nortoni (2005) uuring on näidanud, et kommunikatsioonil on oluline roll strateegia toimimisel, sest 73% ettevõtetest, kes on selgelt sõnastanud ja edastanud oma strateegia on oluliselt edukamad ja tulemuslikumad, kui ettevõtte kes seda pole teinud. *Strateegia pikaajalisuse tagab ka see kui strateegia on reaalne, saavutatav ja hästi kommuniqueeritud ning põhineb numbritel, mitte oletustel* (Intervjueeritav 5 2015). Teiste sõnadega selge ja kaalukas kommunikatsioon strateegia teemadel on eduvõti kogu organisatsiooni jaoks.

Lisaks süvaintervjuude läbiviimisele tegi autor ka dokumendianalüüsi. Dokumentide analüüsi tulemusel selgus kaks olulist tõsiasja organisatsiooni strateegia kujundamise koha pealt. Esiteks ei suutnud autor tuvastada organisatsiooni missiooni ning teiseks puudus ettevõtteülene SWOT analüüs.

AS G4S Eestil on sõnastatud organisatsiooni visioon ja väärtused, mis on kättesaadavad kõigile töötajatele ja klientidele, kuid töö autoril ei õnnestunud tuvastada, mis on organisatsiooni missioon. Missioon on strateegia kujundamisel oluline osa, ka Popa (2004) hinnangul peab strateegia kujundamine sisaldama kõigepealt missiooni arendamist. Kirjandus näitab, et missiooni loomine ja selle kasutamine on organisatsiooni seisukohalt oluline, sest missioonil on oluline roll strateegia kujundamisel (Mullane 2002: 449). Samuti erinevad uuringud on kinnitanud, et missioonil on ettevõttes ja strateegia kujundamisel oluline roll. Näiteks Rigbys (1994) poolt läbiviidud uuring viiesaja Ameerika juhi hulgas andis kinnitust, et missioonil on oluline roll strateegia kujundamisel ning juhid kasutavad missiooni kui ühte strateegia kujundamise tööriista (Mullane 2002: 448). Strateegia koosoleku materjalide uurimisel



ei õnnestunud autoril samuti leida sõnastatud missiooni, selle puudumise kinnituseks on autor esitanud lisas 4 väljavõtte strateegia koosoleku ettekandest, kus joonistuvad selgelt välja organisatsiooni visioon ja väärtused, kuid puudub missioon.

Dokumendianalüüsi käigus selgus, et ettevõttel puudub organisatsiooni ülene SWOT analüüs, see ilmnes ka süvaintervjudest. Leida võib mitmeid erinevaid SWOT analüüse, mis on koostatud erinevatel ajahetkedel erinevates divisjonides. Uurides erinevate divisjonide strateegilisi eesmärke ja organisatsiooni poolt koostatud SWOT analüüse tuleb tõdeda, et erinevatel divisjonidel on erinevad strateegilised eesmärgid, mis omavahel ei kattu. Analüüsides divisjonide SWOT analüüse on autor välja toonud tabeli 16, mis kajastab divisjonide SWOT analüüsides enim kajastust leidnud sarnastest teguritest. Samas tuleb silmas pidada, et kokku oli näiteks erinevate tugevustena kõikide divisjonide poolt välja toodud pea 40 tegurit, kuid oluliselt vähem oli nõrkusi, võimalusi ja ohte. Seega võib öelda, et koostatud SWOT analüüsides on suurem fookus tugevustel, kuid kindlasti peab suuremat tähelepanu pöörama ka organisatsiooni nõrkustele ning väliskeskkonnast tulenevatele võimalustele ja ohtudele. Autor on välja toonud lisas 6. divisjonide SWOT analüüsides koondtabeli, kus kajastuvad kõik tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud, mis dokumendianalüüsi käigus selgusid.

**Tabel 16.** Divisjonide SWOT analüüsides koondtabel

<b><u>Tugevused</u></b>	<b><u>Nõrkused</u></b>
Lai teenuste - ja kliendiportfell Terviklahendused Finantsvõimekus Tuntus ja hea kliendisuhe Kompetentne personal	Lai seadmete portfell Lai teenuste portfell Teenuse ja protsesside keerukus
<b><u>Võimalused</u></b>	<b><u>Ohud</u></b>
Tehnoloogia areng Terviklahenduste pakkumine Juurdemüük olemasolevale kliendibaasile	Vähenev tööjõud Vähenev ostujõud Konkurendid

Allikas: G4S Eesti AS Divisjonide SWOT analüüsides (autori koostatud).

Lisaks prioritseerimisele esineb SWOT analüüsides probleemkohana see, et tegurid ei ole alati kajastatud õigetes sektorites nii on näiteks võimalusena toodud inimressursi jätkuv kallinemine. Konkurentsivõimelise strateegia kujundamisel peab ettevõtte oskuslikult kasutama oma sisemisi tugevusi ning väliseid võimalusi ja tegelema nõrkustega ning ohtudega. AS G4S Eesti on tuntud ja suur ettevõtte Eesti turvaturul

omades liidripositsiooni, kuid peab nagu kõik teised ettevõtted arenema vastavalt oma klientide vajadustele ja omanike ootustele.

### **2.3. Järeldused ja ettepanekud strateegia kujundamise protsessi täiustamiseks**

Eelmises peatükis analüüsis autor intervjuude tulemusi ja seisukohti, mis olid seotud strateegia kujundamisega ettevõttes ning kirjeldas dokumendianalüüsi tulemusi. Käesolevas peatükis teeb autor ettevõttele omapoolsed ettepanekud, mida ettevõtte saaks tulevikus arvestada strateegia kujundamise protsessi täiustamiseks.

Strateegia kujundamine on iga organisatsiooni edu jaoks oluline võtmetegur. Strateegia tahtlik kujundamine eeldab ratsionaalsust ja olukorra analüüsi ning hindamist. Ilma strateegiata ning selle kujundamiseta tekib ettevõttes varem või hiljem olukord, kus avastatakse, et võetud on vale suund või pole saavutatud soovitud tulemusi. Strateegia kujundamine võimaldab teha läbimõeldud valikuid. Analüüsides intervjuu tulemusi selgub, et AS G4S Eestis toimub strateegia kujundamine korrapäraselt kaks korda aastas, mille käigus vaadatakse üle eesmärgid ja mõõdikud ning vajadusel neid korrigeeritakse lähtuvalt turu olukorrast.

Organisatsiooni juhtkond mõistab ja saab aru strateegia kujundamise vajalikkusest ning selle tähtsusest. Välja on kujunenud toimiv strateegia kujundamise protsess, mille käigus analüüsitakse ümbritsevat keskkonda. Intervjuudest selgus, et peamine fookus on enamikes divisjonides sisekeskkonnal, mis on tingitud ettevõtte turuliidriks olemisest. Keskkonna analüüsimisel on oluline siiski arvestada ka väliskeskkonnaga, et vältida erinevaid ootamatusi ja ohte, mis võivad ettevõtet tabada. Enam tähelepanu tuleb pöörata väliskeskkonnale, sest see võimaldab ennetada ohte ja teisest küljest pakkuda uusi äri võimalusi. Tähelepanu pööramine väliskeskkonnale on oluline ka seetõttu, et keskkond on pidevas muutuses ja õigeaegne reageerimine muutustele on iga ettevõtte seisukohalt oluline.

Strateegia kujundamisesse on kaasatud piisav arv juhte nii intervjuueeritavate kui autori hinnangul. Esindatud on erinevad juhtimistasandid, mis annab võimaluse näha asju

erinevatest vaatenurkadest. Samas on jäänud vastutus strateegia kujundamisel siiski tippjuhtidele. Autori hinnangul tegi väga hea ettepaneku personalidirektor, kelle arvates võiks strateegia kujundamisel kasutada väliskonsultanti. See idee väärrib kindlasti kaalumist, kuna väliskonsultante viimaste strateegiate koostamisel pole kasutatud. Väliskonsultant suudaks pakkuda uudsust, teistsugust vaadet ning oleks erapooletu arvamusega inimene väljapoolt organisatsiooni.

Strateegia koostatakse täna kolme aastaseks perioodiks. Intervjuueritavate arvamus strateegia kujundamise pikkusest ei kattu, sest osad intervjuueritavad näevad, et see ei ole piisavalt pikk vaade. Nende hinnangul tuleks strateegia koostada vähemalt viieks aastaks. Teiste hinnangul piisab sellest, et strateegia kujundatakse kolmeks aastaks. Autori hinnangul on kindlasti iga toimiva organisatsiooni seisukohalt oluline koostada pikaajalisi plaane. Need annavad organisatsioonile märkimisväärse kasu, kuna on olemas selge fookus, konkreetsed eesmärgid ja kokkulepitud prioriteedid. Kuid pikaajaliste plaanide puhul on üks keeruline aspekt, nad eeldavad stabiilsust. Arvestades ümbritsevat majanduslikku ja poliitilist keskkonda on pikaajalise strateegia koostamine ja selle järgimine keeruline ning ühtlasi riskantne. Seetõttu on autor arvamusel, et tänane toimiv süsteem on väga hästi ülesehitatud, arvestades pidevalt muutuvat keskkonda. Strateegia kujundamine ja ülevaatamine toimub kaks korda aastas, mis võimaldab reageerida muudatustele operatiivselt.

Intervjuude käigus selgus, et täna kujundavad kõik divisjonid oma strateegia ning analüüsides strateegia alaseid dokumente ilmneb, et igal divisjonil on omad eesmärgid. Iga divisjon esitleb oma strateegiat koosolekul, kus see koos üle vaadetakse ning vastavalt vajadusele korrigeeritakse. Olemas on ettevõtteülene strateegia, kuid see pole avalikult kättesaadav ja enamus töötajaid pole sellest teadlikud. Strateegia kujundamiseks kasutatakse ettevõttes hetkel vaid SWOT analüüsi. Samas on praktikas väga palju erinevaid meetodeid, mis aitavad analüüsida ettevõtte väliskeskkonda, konkurente, organisatsiooni kultuuri, strateegilisi valikuid jne. SWOT analüüsi kasutatakse intervjuueritavate hinnangul, kuna see on parim võimalik meetod või lihtsalt puudub intervjuueritavatel teadmine ja kogemus teistest analüüsi võimalustest ning tööriistadest. Siiski võib öelda, et ettevõttel on toimiv strateegia, mida võib liigitada

tahtlikuks strateegiaks, sest toimub pidev töö strateegia kujundamisel ja tehakse läbimõeldud valikuid.

Võttes arvesse dokumendi analüüsi ja süvaintervjuude tulemusi on tulevikus võimalik veelgi efektiivsemalt tegeleda strateegia kujundamisega. Selleks, et täiustada olemasolevat strateegia kujundamise protsessi toob autor välja omapoolsed soovitusel ja ettepanekud:

1. Ettevõtte missiooni sõnastamine.
2. Ettevõtte ülese SWOT analüüsi koostamine.
3. Strateegia kujundamisel erinevate tööriistade kasutamine, et saada parim ülevaade organisatsiooni mõjutavatest teguritest.
4. Strateegia koostamisel kaaluda väliskonsultandi kaasamist.
5. Sõnastada uus korporatsioonitasandi strateegia.
6. Strateegia kujundamine viie aastaseks perioodiks, et näha pikka perspektiivi.
7. Rohkem kommunikatsiooni strateegia teemadel, mis aitab kasvatada töötajate pühendumist.
8. Võtta kasutusele tasakaalus tulemuskaart, mis aitab organisatsioonil lisaks strateegia kujundamisele seda paremini ellu viia.

Antud magistritöö alusel on võimalik täiustada senist AS G4S Eesti strateegia kujundamise protsessi ning kasutada strateegia kujundamiseks erinevaid analüüsimeetodeid ja tööriistu. Oluline on, et strateegia kujundamist mõistaksid kõik ühtselt. Võttes arvesse süvaintervjuude tulemusi ja dokumentide analüüsi, on tulevikus võimalik strateegia kujundamisel edasi tegeleda uuringu käigus selgunud oluliste aspektidega.

## KOKKUVÕTE

Strateegia kujundamine on iga ettevõtte seisukohalt oluline, sest ilma selge strateegiata ei suuda ettevõtte saavutada oma püstitatud eesmärke. Tänapäevases ebastabiilses majandus ja poliitilises keskkonnas on võime kohaneda uute võimalustega ja oskus kasutada strateegia kujundamise tööriistu muutnud võtmeküsimuseks. Strateegia mõte on teha komplitseeritud valikuid, et saavutada konkurentsieelist, kuid keerulised valikud võivad sageli tekitada vastandlikke seisukohti.

Ettevõtte, kes kasutab tõhusat ja konkurentsivõimelist strateegiat, leiab oma turuniši ja õpib tundma oma kliente. Strateegia peab sobima ettevõtte sihtide ja eesmärkidega, sest ainult sel juhul on võimalik saavutada konkurentsieelis. Strateegia kujundamine on üks strateegilise juhtimise etappe, mille käigus toimub olemasolevate eesmärkide ja strateegia ümberkujundamine viisil, mis muudaks organisatsiooni veelgi edukamaks. Samuti sunnib see organisatsiooni pöörama tähelepanu muutuvale keskkonnale, et olla valmis võimalikeks muutusteks, mis võivad esile kerkida.

Strateegia kujundamise teemat AS G4S Eestis ajendas autorit uurima ebakõla erinevate divisjonide ja üldise strateegia vahel. Magistritöö eesmärgiks oli teha ettepanekuid AS G4S Eestile olemasoleva strateegia kujundamise protsessi täiustamiseks.

Käesolevas töö teoreetilises osas andis autor ülevaate strateegia ja strateegilise juhtimise definitsioonidest, liigitustest ning Mintzbergi kümnest strateegia koolkonnast. Samuti vaatles autor strateegia kujundamise protsessi ja juhi rolli selles protsessis. Uuris, millised on enamlevinunud strateegia kujundamise tööriistad, kuna tööriistade kasutamine omab olulist rolli kogu protsessis.

Strateegiaalne kirjandus on väga mitmekesine ning strateegia defineerimisel pole jõutud ühtse määratluseni. Kõige klassikalisem on Chandleri (1962) definitsioon, kus strateegia tähendab ettevõtte pikaajalisi eesmärke, sihte ning tegevussuuna määratlemist, samuti vahendite eraldamist nende eesmärkide saavutamiseks (Steensen 2014: 266, Chaffee 1985: 90). Uurides erinevate teoreetikute ja praktikute lähenemist strateegia teemale selgub, et viimastel aastakümnetel on loodud väga mitmeid erinevaid konkureerivaid või kattuvaid mudeleid.

Strateegia kujundamisel on enim kajastust leidnud Mintzbergi kümme koolkonda, mis kõik lähevad strateegia kujundamise teemale oma vaatenurgast. Strateegia kujundamine on strateegilise juhtimise üks osa, kus olulist rolli mängivad juhid. Organisatsioonis pole ilmselt protsessi, mis on nõudlikum juhi tunnetuse suhtes kui strateegia kujundamine (Mintzberg 1978: 947). Strateegia kujundamisel on oluline roll ka tööriistadel, mis aitavad juhtidel teha läbimõeldud otsuseid.

Empiirilises osas rakendas autor erinevaid uurimismeetodeid – süvaintervjuud ja dokumendianalüüs. Autor teostas kümme süvaintervjuud organisatsiooni juhtkonna ja tippjuhtidega. Intervjuude eesmärgiks oli uurida ettevõtte senist strateegia kujundamise praktikat ja kasutusel olevat protsessi ning strateegia kujundamiseks kasutatavaid tööriistu. Täiendavalt viis autor läbi dokumentide analüüsi. Intervjueeritavatel saadud info kohaselt saab kinnitada, et AS G4S Eesti juhid on teadlikud strateegia kujundamise vajalikkusest ning välja on kujunenud kindel protsess, mida järgitakse. Selline tahtlik strateegia kujundamine on ettevõtte jätkusuutlikkuse ja edu seisukohalt väga oluline. Tegevused on loogilised ja planeeritud, vajadusel neid korrigeeritakse ning ettevõtte saavutab oma eesmärgid.

Strateegia kujundamisel on oluline roll juhtkonnal ja juhtidel, sest nemad osalevad kogu protsessis ja vastutavad hilisema strateegia elluviimise eest. Intervjuude ja dokumendi analüüsi käigus selgus, et strateegia kujundamisesse on kaasatud piisav arv juhte erinevatelt juhtimistasanditelt. Seeläbi on kasutatud võimalikult palju teadmisi ja ideid ning strateegia rakendamine on tulevikus lihtsam. Selleks, et kujundada veelgi tõhusam strateegia tuleks kasutada erinevaid strateegia kujundamise tööriistu ja mitte piirduda vaid SWOT analüüsiga kui kõige lihtsama ja mugavama meetodiga. Kombineerides

erinevaid võimalusi ja tööriistu strateegia kujundamise käigus annab lõpptulemusel oluliselt rohkem kasulikumat informatsiooni otsuste tegemisel.

Analüüsid AS G4S Eesti strateegia kujundamist ja selleks, et teha ettepanekuid AS G4S Eestile olemasoleva strateegia kujundamise protsessi täiustamiseks tõi autor välja omapoolsed soovitused ja ettepanekud:

1. Ettevõtte missiooni sõnastamine.
2. Ettevõtte ülese SWOT analüüsi koostamine.
3. Strateegia kujundamisel erinevate tööriistade kasutamine, et saada parim ülevaade organisatsiooni mõjutavatest teguritest.
4. Strateegia koostamisel kaaluda väliskonsultandi kaasamist.
5. Sõnastada uus korporatsioonitasandi strateegia.
6. Strateegia kujundamine viie aastaseks perioodiks, et näha pikka perspektiivi.
7. Rohkem kommunikatsiooni strateegia teemadel, mis aitab kasvatada töötajate pühendumist.
8. Võtta kasutusele tasakaalus tulemuskaart, mis aitab organisatsioonil lisaks strateegia kujundamisele seda paremini ellu viia.

Strateegia ja selle kujundamine aitab ettevõttel saavutada püsitatud eesmärged ning konkurentsieelist. Magistritöös ilmneb, et AS G4S Eestis mõistetakse strateegia kujundamise olulisust ning olemas on väljakujunenud protsess. Autori hinnangul on töö käigus teostatud organisatsiooni strateegia kujundamise analüüsimine välja toonud selle tugevad küljed, mida arendada ja arengukohad, mida on võimalik kõrvaldada, et protsessi veelgi paremaks muuta.

Antud magistritöös käigus tehtud ettepanekuid ja soovitusi on võimalik edukalt organisatsioonis rakendada ja edasi arendada. Ettepanekute baasil on võimalik välja töötada tegevusplaan, et täiustada strateegia kujundamise protsessi. Autori ettepanekud aitavad organisatsioonil teadlikumalt ja efektiivsemalt tegeleda strateegia kujundamisega ning seeläbi luua jätkusuutlik ja konkurentsivõimeline strateegia, mis aitab hoida turuliidri positsiooni.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Afonina, A., Chalupsky, V.** Investigation of Management tool and techniques. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, LXI, No. 4, 2013, pp. 833–840.
2. **Amburgey, T. L., Kelly, D., Barnett, W. P.** Resetting the Clock: The Dynamics of Organizational Change and Failure. - *Administrative Science Quarterly*. 38: 1, 1990, pp. 51–73.
3. **Andrews, K. R.** Directors' responsibility for corporate strategy. *Harvard Business Review*, 1980, pp. 30-42.
4. **Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., Walker, R. M.** Strategy formulation, strategy content and performance. - *Public Management Review*, Vol. 11 Issue 1, 2009, pp. 1-22.
5. **Aslan, I., Çınar, O., Kumpikaitė, V.** Creating strategies from tows matrix for strategic sustainable development of Kipaş Group. - *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 13(1), 2012, pp. 95–110.
6. **Banyte, J., Jakstaite, K., Gatautis, R.** Porter's Five Forces Model application for Klaipeda Port Competitiveness Analysis. *Engineering Economics*, No 3, 2004, pp. 78-85.
7. **Barney, J., Hesterly, S. W., Hesterly, W.** Concepts, Strategic Management and Competitive Advantage. 3/E, Prentice Hall, London, 2010, p. 380.
8. **Boyd, B. K.** Strategic planning and financial performance: a meta-analytic review. *Journal of Management Studies* 28(4), 1991, pp. 353–374.
9. **Beinhocker, E. D. Kaplan, S.** Tired of strategic planning? - *McKinsey Quarterly*. Issue 2, 2002, p. 48-57.
10. **Brews, P. J., Hunt, M. R.** Learning to plan, and planning to learn: resolving the planning school/learning school debate. *Strategic Management Journal*, 1999, pp. 889–913.
11. **Buchanan, S., Gibb, F.** The information audit: an integrated strategic approach. *International Journal of Information Management*, 18(I), 1998, pp. 29-47.
12. **Chaffe, E. E.** Three models of Strategy. *Academy of Management Review*, Vol. 10. No. 1, 1985, pp. 89-98.



13. **Chang, H. H., Huang, W. C.** Application of a quantification SWOT analytical method. - Department of Harbor and River Engineering, National Taiwan Ocean University, Keelung, Taiwan, 2005, pp.158-169.
14. **Chaghooshi, A. J., Rahmani, M., Zarchi, M. K.** Formulation and Prioritization of Strategies in Tile and Ceramic Industry: A Case Study. - New York Science Journal 2012, pp 79-87.
15. **Eden, C., Ackermann, F.** Making Strategy: The Journey of Strategic Management. Sage Publications 1998, p. 502.
16. Eesti Turvaettevõtete Liit. [<http://www.security.ee/et>]. 20.01.2015.
17. Eesti turvaturu lühiülevaade 2013. Eesti Turvaettevõtete Liit. [<http://www.security.ee/images/files/turg2013%20sla.pdf>]. 23.03.2015
18. **Eisenhardt, K. M., Sull, D., N.** Strategy as simple rules. - Harvard Business Review 79, 2001, pp. 106-116.
19. **Farjoun, M.** Towards an Organic Perspective on Strategy. Strategic Management Journal, Vol. 23, No. 7, 2002, pp. 561-594.
20. **Franken, A., Thomsett, H.** When it takes a network: Creating strategy and agility through wargaming. – California Management Review Vol. 55, No. 3, 2013, pp. 107-133.
21. **Grant, M. R.** The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. - California Management Review, 33, 1991, pp. 114-134.
22. **Grant, M. R.** Contemporary Strategy Analysis and Cases: Text and Cases. John Wiley and Sons, 2010, p. 944.
23. **Goodstein, J., Gautam, K., Boeker, W.** The Effects of Board Size and Diversity on Strategic Change, Strategic Management Journal, 1994 15, pp. 241–250.
24. **Grundy, T.** Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. Strategic Change 15, 2006, pp.213–229.
25. **Gunn, R., Williams, W.** Strategic tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK. Strategic Change, 2007, 16, pp. 201–216.
26. G4S Eesti AS. [<http://www.g4s.ee>]. 11.01.2015.
27. G4S Eesti Majandusaasta aruanded. 03.03.2015
28. G4S Eesti Divisjonide strateegia dokumendid. 15.02.2015
29. G4S Eesti Divisjonide SWOT analüüsid. 23.02.2015

30. **Hicks, N. G., Gullett, C. R.** Management, International Edition, New York: Mc Graw Hill Companies Inc. 1987.
31. **Hill, C. W. L., Jones, G. R.** Essentials of Strategic Management. Cengage Learning; 3 Editions, 2012, p. 416.
32. **Hill, C., Jones, G., Schilling, M.** Strategic Management: Theory: An Integrated Approach. Cengage Learning, 2014, p.528.
33. **Hill, T., Westbrook, R.** SWOT analysis: it's time for a product recall. - Long Rang Planning, Vol. 30, 1997, pp. 46–52.
34. **Horovitz, J.** Top Management Involvement in Strategy Formulation and Evaluatsion: Issues and Perspectives. Int. Studies of Man. & Org. Vol. XI, No. 2, 1981, pp. 84-96.
35. **Houben, G., Lenie, K., Vanhoof, K.** A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. - Decision Support Systems 26, 1999, pp. 125–135.
36. **Hunger, J. D., Wheelen, T., L.** Using the strategic audit. SAM Advanced Management Journal. Vol. 52 Issue 1, 1987, pp. 4-9p. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1998, P. 705
37. **Hussey, D.** Strategic management: from theory to implementation. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998, p. 705.
38. **Intervjueeritav 1.** (AS G4S Eesti Juhatuse esimees). Autori intervjuu. Tallinn, 10. märts, 2015.
39. **Intervjueeritav 2.** (AS G4S Eesti Juhatuse liige, Finantsdirektor). Autori intervjuu. Tallinn, 6. märts, 2015.
40. **Intervjueeritav 3.** (AS G4S Eesti Juhatuse liige, Klienditeenindusdivisjoni direktor). Autori intervjuu. Tallinn, 11. märts, 2015.
41. **Intervjueeritav 4.** (AS G4S Eesti Personalidirektor). Autori intervjuu. Tallinn, 12. märts, 2015.
42. **Intervjueeritav 5.** (AS G4S Eesti Müügidivisjoni direktor). Autori intervjuu. Tallinn, 3. märts, 2015.
43. **Intervjueeritav 6.** (AS G4S Eesti Turvatehnikadivisjoni direktor). Autori intervjuu. Tallinn, 27. veebruar, 2015.

44. **Intervjueeritav 7.** (AS G4S Eesti Sularahadivisjoni direktor). Autori intervjuu. Tallinn, 6. märts, 2015.
45. **Intervjueeritav 8.** (AS G4S Eesti Valvedivisjoni direktor). Autori intervjuu. Tallinn, 4. märts, 2015.
46. **Intervjueeritav 9.** (AS G4S Eesti Äriarenduse osakonnajuhataja). Autori intervjuu. Tallinn, 9. märts, 2015.
47. **Intervjueeritav 10.** (AS G4S Eesti Müügiosakonna juhataja). Autori intervjuu. Tallinn, 2. märts, 2015.
48. **Ireland, R. D., Hitt, M. A., Bettis, R. A., Auld de Porras, D.** Strategy Formulation Processes: Differences in Perceptions of Strength and Weaknesses Indicators and Environmental Uncertainty by Managerial Level Author. Strategic Management Journal, Vol. 8, No. 5 (Sep. - Oct., 1987), pp. 469-485
49. **Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R.** Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. Pearson Education, 2008, p. 878.
50. **Kaplan, R., Norton, D.** The office of strategy management. Harvard Business Review, 83(10), 2005, pp. 72-80.
51. **Ketelhöhn, W.** Strategic management practice in Latin America. - Journal of Business Research 59, 2006, pp. 305–309.
52. **Laherand, M-L.** Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn: Infotrükk, 2008, lk 384.
53. **Leimann, J., Skärvad, P.H., Teder, J.** Strateegiline juhtimine. Kirjastus Külim. 2003, lk. 309.
54. **Lozeau, D., Langley, A., Denis, J.-L.** The corruption of managerial techniques by organizations. Human Relations, 55, 2002, pp. 537–564.
55. **Macmillan, H.** Strategic Management Process, Content and Implementation. Oxford University Press, 2001, p. 378.
56. **Magaisa, G. M., Kanhai, C., Matipira, L.** Strategy Formulation in Zimbabwean Manufacturing SMEs. International Journal of Economy, Management and Social Sciences, 2(8) 2013, pp. 598-602.
57. **Markides, C.** What is strategy and how do you know if you have one? - Business Strategy Review, 15, 2004, pp. 5-12.
58. **Miller, C. C., Cardinal, L. B.** Strategic planning and firm performance: a synthesis of more. Academy of Management Journal 37, 1994, pp.1649–1665.

59. **Mintzberg, H.** Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, Vol. 24, No. 9, 1978, pp. 934-948.
60. **Mintzberg, H.** The Strategy Concept I: 5Ps For Strategy. – *California Management Review*, 1987, pp. 11-24.
61. **Mintzberg, H.** The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. - *Strategic Management Journal*. Vol. 11, 1990, pp. 171-195.
62. **Mintzberg, H., McHugh, A.** Strategy Formation in an Adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, No. 2, 1985, pp. 160-197.
63. **Mintzberg, H., Waters, J. A.** Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, Vol. 6, 1985, pp. 257-272.
64. **Mintzberg, H., Ahlstrand B., Lampel J.** *The Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Free Press: New York. 1998, p. 406.
65. **Mintzberg, H., Lampel, J.** Reflecting on the strategy process. - *Sloan Management Review* Vol. 40 Issue 3, 1999, pp. 21-30.
66. **Mullane J. V.** The mission statement is a strategic tool: when used properly. *Management Decision*, Vol. 40 Iss 5, pp. 448 – 455.
67. **O'Regan, N., Ghobadian, A.** Formal strategic planning: annual raindance or wheel of success? *Strategic Change*, Vol. 16 Issue 1/2, 2007, pp. 11-22.
68. **Pearce, J.A., Robinson, R.B. Jr.** *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, International Edition, New York (2009) McGraw Hill Companies Inc.
69. **Peng, G. C. A., Nunes, M.B.** Using PEST Analysis as a Tool for Refining and Focusing Contexts for Information Systems Research. Department of Information Studies, University of Sheffield, 2007, pp. 229-236.
70. **Perry, S. C.** The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the US. *Journal of Small Business Management* 39(3), 2001, pp. 201–208.
71. **Porter, M. E.** *Competitive advantage: creating and sustaining superior Performance*. New York: Free Press, 1985, 557p.
72. **Porter, M. E.** What is strategy? – *Harvard Business Review* 74, 1996, pp. 61-78.

73. **Pugliese, A., Bezemer, P. J., Zattoni, A., Huse, M., Van den Bosch, F. A.J., Volberda, H. W.** Boards of Directors' Contribution to Strategy: A Literature Review and Research Agenda. ERIM Report, 2009, pp. 1-38.
74. **Rigby, D., Bilodeau, B.** Management tools & trends 2013. London: Bain & Company, 2013.
75. **Reitzig, M., Sorenson, O.** Biases in the selection stage of bottom-up strategy formulation. *Strategic Management Journal*. 34, 2013, pp. 782–799.
76. **Spee, A. P., Jarzabkowski, P.** Strategy tools as boundary objects. *Strategic Organization*, Vol 7(2), 2009, pp. 223–232.
77. **Steensen, E. F.** Five types of organizational strategy. - *Scandinavian Journal of Management* Vol. 30 (3), 2014, p. 266-281.
78. **Thompson, A. A., Strickland, A. J.** *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw-Hill/Irvin, 2001.
79. **Turvaseadus.** [<https://www.riigiteataja.ee/akt/112072014145>]. 05.03.2015
80. **Vele C. L.** Organizational culture and strategy. How does it work? An empirical research. - *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series* Vol. 22 Issue 1, 2013, p.1690-1696.
81. **Yazdani, N., Gulzar, A.** Using Metaphors in Strategy Formulation. - *Business Review* Vol. 8. No 2, 2013, pp. 30-41.

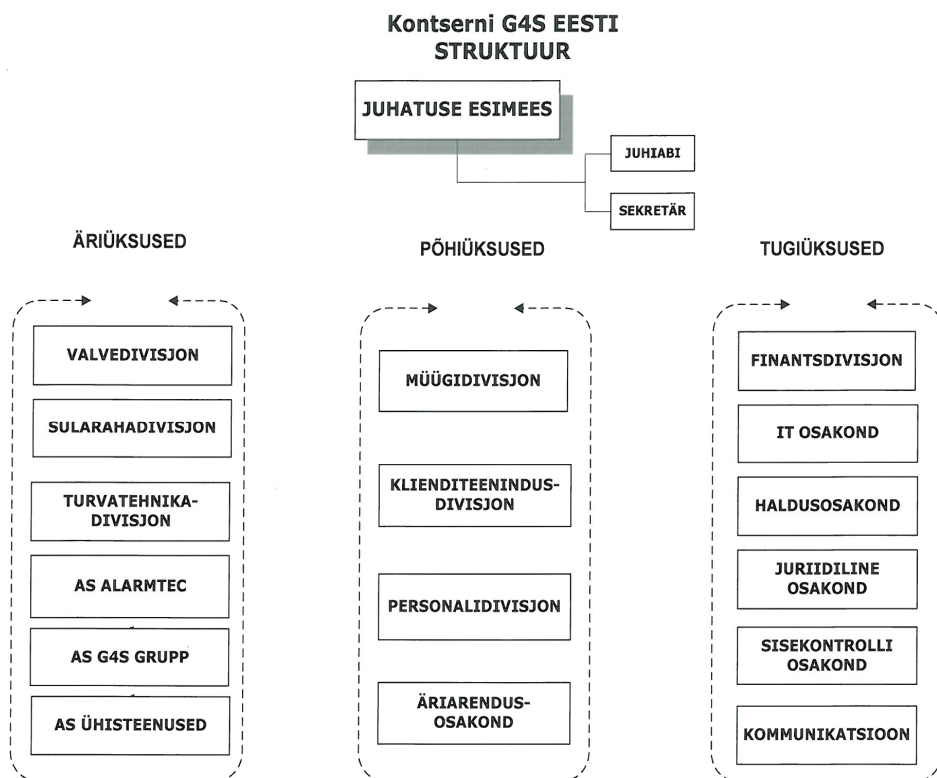
# LISAD

Lisa 1. Strategia koolkondade iseloomustavad jooned

Koolkond	Esindajad	Alus teadusharu	Võtmesõnad	Strateegia	Protsess
<b>Disaini</b>	Selznick 1957, Andrews 1965	Puudub (arhitektuur kui metafoor)	Kongruentsus, konkurentsivõime, SWOT	Planeeritud perspektiiv, unikaalsus	Esilekerkiv, mitteametlik, kirjeldav
<b>Planeerimise</b>	Ansoff 1965	Insener, linna planeerimine, küberneetika	Programmeerimine, eelarvestamine, planeerimine	Substrateegiad, programmid	Vastukäiv, agressiivne, esilekerkiv
<b>Positsioneerimise</b>	Purdue 1970, Porter 1980	Majandus, sõja ajalugu	Konkurentsianalüüs, tooteportfell	Planeeritud üldised seisukohad	Ideoloogiline piiratud, kollektiivne
<b>Ettevõtluse</b>	Schumpeter 1950, Cole 1959	Puudub (viited majandusele)	Visioon, pilguheit	Isiklik, nišš, ainulaadne perspektiiv	Passiivne, kehtestatud
<b>Kognitiivne</b>	Simon 1947, March 1958	Psühholoogia	Raam, kontseptsioon	Vaimne perspektiiv	Integreeriv, episoodiline
<b>Õppimise</b>	Lindblom 1959, Cyert, March 1963 Weick 1969, Quinn 1980, Prahalad, Hamel, 1990	Puudub (seos psühholoogiaga)	Inkrementalism, esilekerkiv strateegia, ettevõtlus	Mustrid, unikaalsus	Esilekerkiv, mitteametlik
<b>Võimu</b>	Allison 1971 Pfeffer, Salancik 1978; Astley 1984	Politoloogia	Koalitsioon, sidusrühmad, liit	Poliitilised koostöö mustrid	Vastukäiv, agressiivne
<b>Kultuuri</b>	Rhenman, Normann 1960	Antropoloogia	Väärtused, uskumused, ideoloogia	Kollektiivne perspektiiv, unikaalsus	Ideoloogia, piiratus
<b>Keskkonna</b>	Hannan, Freeman 1977	Bioloogia, politoloogia, sotsioloogia	Kohandamine, evolutsioon, nišš	Konkreetsed seisukohad	Passiivne, kehtestatud
<b>Konfiguratsiooni</b>	Chandler 1962, Mintzberg, Miller, 1970 Miles, Snow 1978	Ajalugu	Elutsükel, revolutsioon	Integreeriv, episoodiline	Ettekirjutusi tegev

Allikas: Mintzberg et al. 1998 (autori koostatud).

**Lisa 2. AS G4S struktuur**



Lisa 1  
Käskkirj nr 52  
28.05.2014

Allikas: (G4S Eesti 2014)

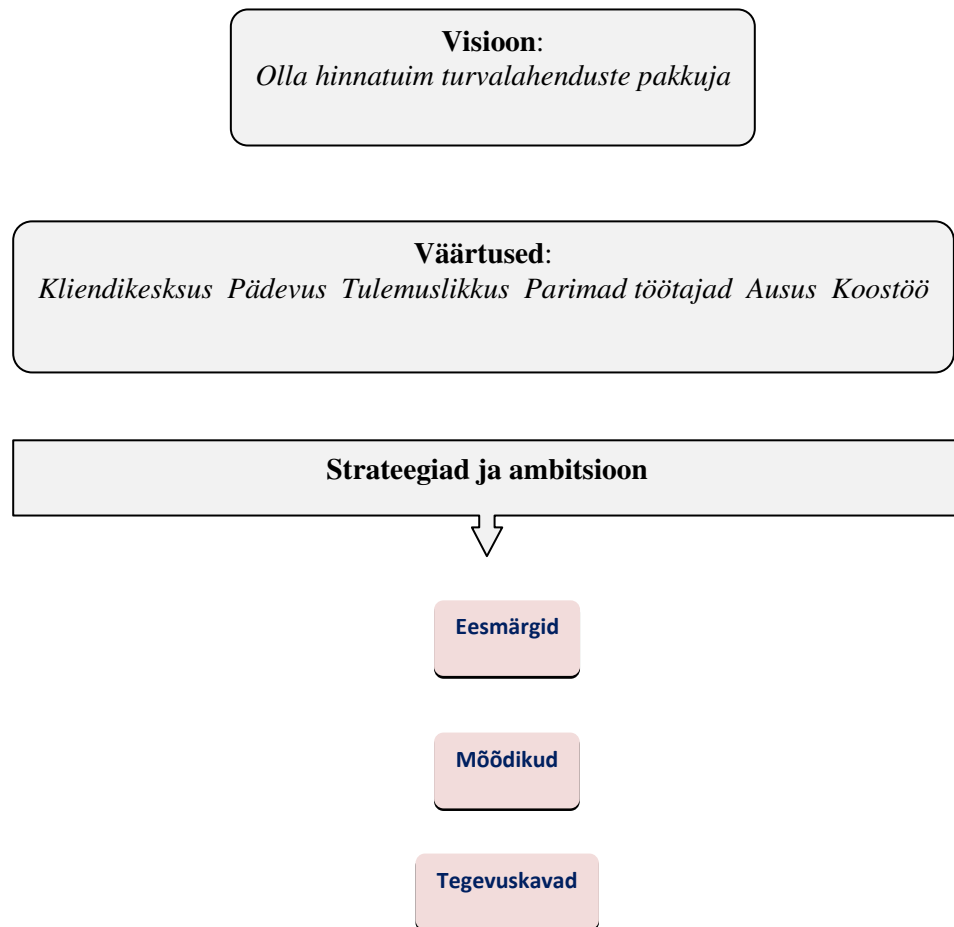
**Lisa 3. AS G4S tooted ja teenused**

<b>G4S tooted, teenused ja lahendused</b>	
↓	↓
<b>ERA</b>	<b>ÄRI</b>
Koduvalve	Tehniline valve
Turvagarantii	Ärivalve
Kodukindlustus	Tulekahju häireedastus
Valveseadmete hooldus	Videovalve
Autovalve	Mehitatud valve
Videovalve	Ürituste turvalisus
Patrullteenus	Isikukaitse
Koolitus	Administraator
Hädaabi	Sularaha vedu ja töötlus
Väärtuste vedu ja hoiustamine	Väärtuste vedu ja hoiustamine
	Autovalve
	Infokaitse teenus
	Patrullteenus
	Projekteerimine ja paigaldus
	Koolitused
	Rannavalve
	Esmaabivahendid

Allikas: (G4S Eesti 2014)



**Lisa 4.** Väljavõte strateegia koosoleku protokollist



Allikas: (G4S Eesti 2014)

## **Lisa 5. Intervjuu küsimused**

### **Strateegia kujundamise vajalikkus**

1. Kuivõrd oluliseks peate strateegia kujundamist? Miks?
2. Millist rolli omab strateegia kujundamine organisatsioonis?
3. Kuidas seni on strateegia kujundamine toimunud? Mis juhtimistasanditel, milliste üksuste tasandil?
4. Mis võiks olla sellise otsuse põhjuseks, et divisjonide tasandil strateegiat kujundatakse?
5. Kas nähakse vajadust ettevõtteülese strateegia kujundamiseks, st sellise, mis integreerib divisjonide omad tervikuks?

### **Keskkonna analüüs**

1. Kas strateegia kujundamisele eelneb tegutsemiskeskkonna analüüs?
2. Kuidas keskkonna analüüsi läbi viiakse? Kas on väljakujunenud praktikad, nt SWOT, jne.?
3. Milliseid tööriistu kasutatakse strateegia kujundamisel?
4. Millised tööriistad on teie hinnangul kõige tulemuslikumad?

### **Strateegia kujundamise protsess**

1. Milles seisneb strateegia kujundamine?
2. Milline aspekt on strateegia kujundamisel kõige olulisem? Miks?
3. Millised on strateegia kujundamise protsess etapid?
4. Mis tagab eduka, toimiva ja konkurentsivõimelise strateegia kujundamise?

### **Strateegia kujundamise kaasatud osapooled**

1. Kes osalevad strateegia kujundamise protsessis?
2. Kuivõrd piisav on strateegia kujundamise protsessi kaasatud juhtide arv ja esindatus arvestades erinevaid juhtimistasandeid?
3. Milliseid suuniseid annab juhtkond strateegia kujundamiseks?

### **Võimaluste määratlemine**

1. Kui tihti toimub olemasoleva strateegia ülevaatamine ja kaasajastamine?
2. Kuivõrd strateegia ülevaatamisel korrigeeritakse eesmärke, mõõdikuid?

### **Valik ja eesmärgid**

5. Kas organisatsiooni strateegia eesmärgid vastavad eesmärgi tunnustele (konkreetsed, mõõdetavad, saavutatavad) või on tegemist tegevustega, kuidas eesmärke saavutada?
6. Kuivõrd strateegia on rakendunud praktikas?
7. Mis olid peamised väljakutsed ja raskused strateegia koostamisel?
8. Mida peab organisatsioon tegema, et oleks tagatud pikaajaline ja toimiv strateegia?

**Lisa 6.** AS G4S Eesti divisjonide koond SWOT

<b>Tugevused</b>	<b>Nõrkused</b>
<p>Lai teenuste portfelli, terviklahenduste võimekus, müügitoe olemasolu, erialane kompetents, finantsvõimekus, kogunud müügipersonal, tunnus, laiaulatuslik kliendiportfell, valdkonna arvamusi, kohalolek üle Eesti, konkreetne platvorm, kvaliteetne toode, hea kliendisuhe, sobivate klientide olemasolu portfellis, heade müügispetsialistide olemasolu, teenuse ja tehnika koostöö kompetents, turuinfo olemasolu, hea kliendisuhe, teenuse kvaliteet, ettevõtte stabiilsus, finantsvõimekus –tagab paindlikkuse kiiremaks arenguks, juhtimise professionaalsus, reageerimise kiirus turul toimuvatele muutustele, innovaatilised lahendused, usaldusväärsus, kliendikesksus, kliendi teadlikkuse kasv, e-teeninduskanal, motiveeritud, kompetentsuse areng, kliendibaas, ambitsioonikas meeskond, võimekus teha erilahendusprojekte.</p>	<p>Keerukad müügiga seotud protseduurid, kliendivaade, müügiprotsesside jälgitavus, tulevikumüügi ressursi, lai seadmete/teenuste portfelli, sõltuvus sidepartnerist, tehniline lahendus, teenuse, liiga suur toote paindlikkus, tootejuhtimine läbi toote eluea, tööjõuturg, tootearendus, erinevatel osakondadel on erinevad eesmärgid.</p>
<b>Võimalused</b>	<b>Riskid</b>
<p>Terviklahenduste pakkumine, juurdemüük olemasolevale kliendibaasile, tulude kasv läbi valdkonna turu kasvatamise, inimressursi jätkuv kallinemine, uute turusegmentide hõivamine, tehnoloogiline areng, uued teenused ja sihtrühmad klientide valmisolek innovaatilised lahendustele, koostöö, e-teeninduse kasvamine, e-müügikanali väljaarendamine, tehnoloogia areng, seadusandluse muudatused, naaberturud.</p>	<p>Pikaajalise staažiga personal- ülevõtmise, suur turuosa, konkurendid, viga sihtgrupi valikul/ vale toode, seadusandlus, klientide/turuosa kaotamine, vähenev tööjõud, vähenev ostujõud, pädevate töötajate puudus tööjõuturul, majanduslanguse oht, odavate toodete pealetung.</p>

Allikas: G4S Eesti AS Divisjonide SWOT analüüs

# SUMMARY

## FORMULATION OF ORGANIZATIONAL STRATEGY IN EXAMPLE OF AS G4S EESTI

Tarmo Nigols

Strategy is guidance for the company owners and top managers and it helps in decision making. A clear and effective strategy should help managers understand a company's short and long-term business goals. In today's business environment companies are in constant change and in order to achieve their goals, they must frequently re-evaluate their strategy and the need for structural and managerial processes. Strategy development and efficient implementation can help organizations improve their business performance. The strategy should lead the organization in the right direction. In spite this insight, studies have shown that many companies policies and procedures are not shaped by strategy at all or if they do have one it is implemented half-heartedly. For example Ghobadian and O'Regan (2007: 20) found that 15% of companies will formulate a strategy for less than a three year period, demonstrating that their orientation is focused on short term activities rather than on long term strategy formulation. Companies need to know where they do business and evaluate their internal and external environment. Knowing a company's strengths and weaknesses permits the rise of competitive advantages.

The aim of this Master thesis is to make proposal to AS G4S Eesti how to improve strategy formulation process in organization.

For reaching the goal of a Master thesis the author has set the following research tasks:

- Give an overview what are the strategy and the strategic management as well as what are the main strategic management schools.
- Provide an overview of the strategy formulation process and manager role in it.
- Provide an overview of the most commonly used strategy formulation tools.
- Carry out an empirical study of AS G4S Eesti in order to analyse the current strategy and its development.

- Make proposals how to improve strategy formulation process in organization.

This Master thesis has been divided into two parts. The first part consists of three chapters. In the first chapter the author examines strategy and strategic management definitions, classifications and theoretical approaches to the subject. In the second sub-heading the author gives an overview of the strategy formulation process and manager role in it. In the third section the author examines most commonly used strategy-shaping tools, which are: SWOT analysis, PEST analysis and Porter's five forces model.

The second part of master thesis consists of three sections. In the first section the author gives an overview of AS G4S Eesti and the current state of company strategy formulation. In addition the author presents the research methodology that was used to investigate and address the problem. In the second section, the author takes the examinations results of in-depth interviews and document analysis. In the third section, the author makes suggestions how to improve strategy formulation process in organization.

The author made ten in-depth interviews with management to find out that at AS G4S Eesti there is a strategy formulation process and twice a year management reviews of this strategy. The interviews revealed that today each divisions shapes their strategy separately and after analysing different documentation it appears that each division has its own objectives and makes its own SWOT analysis. By analysing the results of in-depth interviews and document analysis the author made the following suggestions:

- Formulation of company mission statement.
- Make a SWOT analysis for whole company.
- Using different strategy tools for strategy formulation in order to get the best understanding of the factors influencing the organization.
- Involving an external consultant into the strategy formulation process.
- Formulate new corporate strategy.
- Draft a long-term strategy formulation for a period of five years.
- Implement effective communication on strategic issues, which will help to cultivate the commitment of employees.

- Start using Balanced Scorecard which helps the organization in addition to formulating a strategy to implement it better.

The Master thesis made proposals to AS G4S Eesti how to improve strategy formulation process in organization. The author's proposals help the organization to more consciously and effectively deal with the formulation of sustainable strategy so that they can identify their competitive advantages.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Tarmo Nigols,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Organisatsiooni strateegia kujundamine AS G4S Eesti näitel, mille juhendaja on Eneli Kindsiko,
  - 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu alates **18.05.2020** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tallinnas, **18.05.2015**