

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ettevõtetmajanduse instituut

Mart Reinson

**EESTI MASINATÖÖSTUSETEVÕTETE
STRATEEGIA KUJUNDAMISE PRAKTIKAD
JA PROBLEEMID**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendajad: professor Maaja Vadi, professor Urmas Varblane

Tartu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2014. a.
..... õppetooli juhataja
(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.

.....
(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISUKORD.....	3
SISSEJUHATUS	4
1. STRATEEGIA KUJUNDAMISE TEOREETILISED KÄSITLUSED	7
1.1 Strateegia mõiste ning vajalikkus ettevõtluse kontekstis.....	7
1.2 Strateegia kujundamist mõjutavad tegurid	18
1.3 Masinatööstusettevõtete iseloomustus	29
1.4 Ülevaade varasematest uuringutest strateegia kujundamisest Eesti ettevõtete hulgas.....	33
2. EMPIIRILINE UURIMUS STRATEEGIA KUJUNDAMISEST EESTI MASINATÖÖSTUSETTEVÕTETES.....	36
2.1 Empiirilise uuringu meetodika ja valimi tutvustus	36
2.2 Ülevaade strateegia kujundamise praktikatest Eesti masinatööstusettevõtetes.	44
2.3 Järeldused ja soovitused strateegia kujundamise praktikate tõhustamiseks Eesti masinatööstusettevõtetes	60
KOKKUVÕTE.....	65
VIIDATUD ALLIKAD	70
LISAD	76
SUMMARY	78

SISSEJUHATUS

Edule viiva strateegia loomist võib ettevõtja jaoks pidada võtmeküsimuseks. Alustades uue ettevõtmisega või arendades juba olemasoleva firma tegevust, seisab seisab firma juht vastakuti küsimusega, kuidas seda teha? Kas tasub oma organisatsioonile seada konkreetsed eesmärgid ning millised need võiksid olla? Kuidas need eesmärgid saavutatakse? Või tasub oma tegevused fokuseerida käesolevale hetkele ning aktuaalsete probleemide lahendamisele? Võimalusi taolise ülesande täitmiseks näib olevat palju, kuid tulemuslike valikute tegemine võib osutuda tihti ülejõu käivaks. Seega on ettevõtja vastakuti keerulise ülesandega. Ühelt poolt võib püüda omi tegevusi hoolikalt ette planeerida, näha ette nii soovivat tulemit, kui ka selle saavutamiseks vajalikku tegevuskava. Alternatiivne võimalus on tegutseda täpsustamata nii tegevuskava, kui ka soovitud tulemust.

Väga olulist kohta Eesti majanduses omab masinatööstus, tootes ja pakkudes laias amplituudas teenuseid ning tooteid. Uurides Statistikaameti andmeid Eesti ekspordi konjunktuuri kohta viimase kümne aasta jooksul, võib esmapilgul leida, et masinatööstussektori (EMTAK24-30) areng on käinud kogu majanduse arenguga küllaltki sarnast jalga (Statistikaamet 2014). Kui üldine eksport kasvas, siis tõusid ka masinatööstusettevõtete müüginahud ning vastupidi Masinatööstuse osakaal kogu ekspordist moodustas 2004 aastal ligi 29%, hoidis sama taset ka järgneval aastal ning langes 2007 aastal 22,61% peale. Tasub ära märkida tolle languse taustsüsteemi: kui 2007 aastal Eesti koguekspordimaht veel kasvas veidi üle 400 milj EUR võrra (+4,08%), siis masinatööstuse eksport kahanes ligi 140 milj EUR võrra (-7,09%). Seega mõjutavad majanduse üldised trendid masinatööstusettevõtteid teiste sektori ettevõtetest rohkem.

Käesoleva töö autori hinnangul survestab taoline ilming just masinatööstussektori ettevõtete juhte omama pikema-ajalist vaadet, kuna majanduse kasvufaasi eufooria võib panna ettevõtete juhte langetama otsuseid, mis majanduse jahenedes võivad saada ettevõttele hukatuslikuks.

Teisalt tekib kahtlus, kas vaadeldavas sektoris tegutsevad ettevõtted ikka realiseerivad oma potentsiaali maksimaalselt või on neil oma tulemuste parandamiseks veel kasutamata võimalusi. 2005 aasta seisuga tegutses Eestis masinatööstussektoris 1091 ettevõtet ning 2012 aastaks oli vastav näitaja kasvanud 1575 ettevõtteeni (Statistikaamet 2014). Selgub, et kõige enam ettevõtteid tegutseb kõige väiksemat lisandväärtust pakkuvas sektoriks, milleks on C25, metalltoodete valmistamine, v.a masinad ja seadmed. Üldistatult võib öelda, et üle poole kõigist sektoris tegutsevatest ettevõtetest tegutseb allhanke teenuse osutamisega (Põdramägi 2008). ning suur osa nendest firmadest toodab allhanke korras lihtsaid detaile. Vestluste käigus ettevõtete juhtidega, süveneb arusaam, et juhid omavad küll kõrgel tasemel teadmisi insener-tehnilistel aladel, mida täiendavad laialdased kogemused. See võimaldaks pakkuda väga suure lisandväärtusega teenuseid või toota keerukaid ning kalleid tooteid. Kuid võimalused jäävad kahjuks realiseerimata tänu kesistele teadmistele ettevõtte tulemuslikust juhtimisest, müügist ja turundusest. Paljud ettevõtted toimivad, omamata selget visiooni soovitatavast tulevikust ega plaani selle realiseerimiseks. Mitmed firmad on endale küll teadvustanud, millise tulemini jõuda soovitakse, kuid konkreetset tegevuskava koostaud ei ole. Loetletud ilmingute kombineerimine töö autori isiklikule, enam, kui 13-aastasele kogemusele kõnealuses majandusharus, annab tõepoolest alust kahelda, kas sektori ettevõtted ikkagi kasutavad ära enda potentsiaali.

Üldarvamuse kohaselt peetakse soovitatavaks lähenemiseks eesmärgi püstitamist ning selle täitmiseks vajaliku tegevuskava koostamist. Kuid tutvudes strateegilist planeerimist käsitleva teaduskirjandusega, selgub, et tegemist ei ole ainuvõimaliku lähenemisega. Leidub mitmeid teadlasi, kes argumenteerivad ning toetavad omi seisukohti uurimustega, et detailne planeerimine ei pruugi olla parim viis tulemuse maksimeerimiseks.

Käesoleva töö eesmärgiks on teha Eesti masinatööstusettevõtetele ettepanekuid strateegia kujundamise praktikate tõhustamiseks. Eesmärgini jõudmiseks on püstitud järgnevad uurimisülesanded:

- Erinevate strateegia kujundamise teoreetiliste käsitluste võrdlus
- Analüüsida masinatööstusettevõtete strateegia kujundamise protsesse
- Viia läbi teemakohane empiiriline uurimus
- Teha sektori ettevõtetele ettepanekuid, kuidas tõhustada oma strateegia kujundamise praktikaid ning seeläbi tõsta ettevõtete kasumlikkust

Töö koosneb kahest osast, milles esimeses esitatakse ülevaade erinevate autorite käsitlustest strateegia kujundamise teoreetiliste alustest, eesmärgiga anda võrdlust alternatiivsetest lähenemistest temaatikale ning analüüsida kuidas mõjutavad erinevad lähenemised ettevõtte edukust.

Töö empiirilises osas kaardistatakse strateegia kujundamise hetkeseis Eesti masinatööstusettevõtetes, võttes aluseks nii varasemalt läbi viidud uuringuid, kui ka käesoleva töö kirjutamise käigus läbi viidud uurimus.

Autor soovib tänada professor Maaja Vadit ning professor Urmas Varblast, kes on andnud suure panuse käesoleva töö valmimisele. Samuti kõiki uuringus osalenuid.

1. STRATEEGIA KUJUNDAMISE TEOREETILISED KÄSITLUSED

Käesolevas peatükis kirjeldatakse strateegia ning strateegilise planeerimise mõistete käsitlusi erinevate autorite poolt. Uuritakse, strateegilise juhtimise konteksti juurdumist ettevõtte sõnavarasse ning võrreldakse omavahel erinevate koolkondade käsitlusi strateegilisest planeerimisest. Samuti avatakse juhtimisefunktsioonide- planeerimine, organiseerimine, eestvedamine, kontrollimine, lõikes strateegilise planeerimise olemust ning mõju ettevõtte tulemuslikkusele.

1.1 Strateegia mõiste ning vajalikkus ettevõtluse kontekstis

Ettevõtluse kontekstis hakati strateegiast rääkima eelmise sajandi keskpaigas. Üks esimesi autoreid, kes käsitles strateegia temaatikat ettevõtluse kontekstis, oli William Newman (1960) tõdedes, et kuigi strateegiat on juba sajandeid tunnustatud olulise osana nii ärijuhtimises, valitsustöös kui ka militaarvaldkonnas, poldud teemat varasemalt pea üldse käsitletud süstemaatiliselt mujal, kui sõjalises kontekstis. Newman (1960) kirjeldas ka omalt poolt erinevaid strateegiad, mis sobiks kasutamiseks erinevates olukordades, kuid juhtis tähelepanu asjaolule, et loetletud ei ole kindlasti igas olukorras soovitatavad ja sobivad. Seda põhusel, et erinevad lahendused sobivad erinevate olukordade lahendamiseks.

Kuigi mõistet strateegiline planeerimine kasutatakse väga laialdaselt, ei esitata sellele terminile ühest definitsiooni. Shea-Van Fossen *et al* (2006) toovad esile erinevate käsitluste ühise joonena selle mõiste fookust pika-ajalisusele ning plaani esitamist ettevõttes kirjalikul viisil. Mintzbergi (1978) kohaselt võib strateegia looja formuleerida strateegiat läbi teadliku protsessi aga teha seda ka vaistlikult, ettekavatsematult, langetades otsuseid teineteise järel. Täiendavalt iseloomustab Palmatier (2008)

strateegiat, kui jätkuvat protsessi, langetamaks käesoleval hetkel ettevõtjalikke (riskialteid) otsuseid süstematiseeritult ning suurima teadlikkusega nende tulevikku suunatusest, joondades vajalikke jõupingutusi nende otsuste elluviimiseks ning mõõtes otsuste-tegevuste tulemusi võrrelduna ootustega. Slavik (2010) täiendab, et loodud dokument, mis kajastab organisatsiooni strateegiat on pidevalt kontrollitav ning täiendatav, kirjeldamaks ettevõttesises- ja välise keskkonna arengutrende omanike ning tippjuhtide eesmärke,

Milleks on vajalik joondada oma tulevikuplaane, kui firma saab oma tegevused fookuseerida ka käesolevate probleemide lahendamisele? Slavik (2010) tõstab esile, et plaanide koostamine seab sooritatavatele tegevustele suuna ning täpsustavad kontrollimehhanisme. Analui *et al* (2003, Karel *et al* 2013 kaudu) tõstavad esile strateegilise juhtimise rakendamise eeliseid võikeste- ning keskmise suurusega ettevõtete jaoks. Käesoleva töö autori hinnangul saab loetletud eeliseid laiendada ka strateegilise plaani omamisele. Nendeks eelisteks on:

- Aitab mõista ettevõtte käesolevat situatsiooni
- Annab selgema pildi ettevõtte missioonist ja visioonist.
- Määrab ettevõtte tugevused ja nõrkused, tõstes esile neid, mis on ettevõtte olulisemad
- Aitab kaasa ettevõttele sobivate eesmärkide seadmisele
- Võimaldab ettevõttel tegutseda aktiivsemalt
- Valmistab ettevõtet ette suutmaks lahendada nii ootuspäraseid, kui ka ootamatuid olukordasid
- Loob ettevõttele kommunikatsiooni juhtimiseks taustsüsteemi
- Loob võimaluse ettevõtte eetika ning sotsiaalse vastutuse rakendamiseks

Seega seab strateegiline plaan ettevõtte tegevustele suuna, loob kontrollimehhanismi ning annab firma tegevuste koordineerimiseks keskse idee, mille najal on võimalik tegutseda ootamatutes olukordades.

Erinevaid strateegia kujundamise käsitluste koolkondi on palju. Mintzbergi *et al* (2009) eristavad kümme koolkonda, milleks on:

- Disaini koolkond - strateegia väljatöötamine, kui loomeprotsess

- Planeeriv kk – strateegia väljatöötamine, kui formaalne protsess
- Positsioneeriv kk – strateegia väljatöötamine, kui analüütiline protsess
- Ettevõtjalik kk – strateegia väljatöötamine, kui visioonäärlik protsess
- Tunnetuslik kk – strateegia väljatöötamine, kui tunnetuslik protsess
- Õppiv kk – strateegia väljatöötamine, kui esilekerkiv protsess
- Võimu kk – strateegia väljatöötamine, kui läbirääkimiste protsess
- Kultuuri kk – strateegia väljatöötamine, kui kollektiivne protsess
- Keskkondlik kk – strateegia väljatöötamine, kui reageeriv protsess
- Konfiguratsiooni kk – strateegia väljatöötamine, kui muutumise protsess

Neist enim kõlapinda ja vastandamist on jagunud kahele: disaini koolkond ning planeeriv koolkond. Esimesena mainitu kõvahääleseimaks kaitsjaks võib pidada Mintzbergi ning planeeriva koolkonna esindajaks Igor Ansoffi. Mintzbergi (2001) käsitluse kohaselt sarnaneb eduka ettevõtte strateegia loomine pigem kunsti, kui teadusega. Disaini koolkond, otsib strateegia kujundamisel väliste võimaluste ning sisemiste tugevuste vahelist sobivust (Mintzberg *et al* 2009). Peters *et al* (1984) argumenteerivad, et formaalse planeerimise varjuküljeks on oht jääda sellest halvatuks. Teisisõnu katkestatakse strateegia loomise ajaks muu töö. Seega on ettevõtte ellujäämise seisukohalt kriitiline, et osataks liikuda planeerimiselt täideviimisele, samas pidevalt monitoorides plaani täitmist ning viies tegevuskavasse täiendusi.

Mintzbergi vaadete kõvahääleseimaiks kritiseerijaks on kerkinud Igor Ansoff, kes järeldas, et enamike ettevõtete puhul kaaluvad strateegia omamise eelised totaalse paindlikkuse eelised üles (Ansoff 1965). Formaalne strateegiline planeerimine nõuab selgepiirilist protsessi määratlemaks ettevõtte pika-ajalisi eesmärke, protseduure erinevate tegevuskavade genereerimiseks ja hindamiseks, ning juurutatud plaani jälgimise süsteemi. Iga kirjeldatud sammu juures on oluline järgida süstematiseeritud protseduuri, kasvatamaks plaaniga seotute kaasatust (Armstrong 1982). Parima lahendi leidmiseks võivad ettevõtted kasutada erinevaid tehnikaid. Kahte neist kirjeldab Mason (1969), kui „eksperdi lähenemist“ ning „Saatana advokaadi“ lähenemist (Mason 1969).

- Eksperdi lähenemise puhul on ettevõtte juhtkond moodustanud ettevõttes eraldiseisva planeerimisüksuse või kaasatakse väliseksperite. Nende ülesanneteks on koostada ülevaade organisatsiooni keskkonnast (ohud ja võimalused),

ressurssidest (tugevused ja nõrkused), organisatsioon väärtustest ja eetilise ning sotsiaalsest vastutusest. Juhtkonnale esitatakse uurimus, mis sisaldab ka soovitatavat plaani.

- „Saatana advokaadi“ lähenemise puhul esitab plaani looja oma soovitusliku plaani juhtkonnale samal viisil, nagu seda tehti ka eksperdi lähenemise puhul. Juhtkond võtab siinkohal oponenti rolli, püüdes leida esitatud plaanis vigu ning seeläbi põhjuseid, miks seda plaani ei peaks käiku võtma. Need ettevõtted, kes kasutavad taolist lähenemist, eeldavad, et tõeliselt head plaanid suudavad üle elada ka kõige tugevama kriitikalaviini.

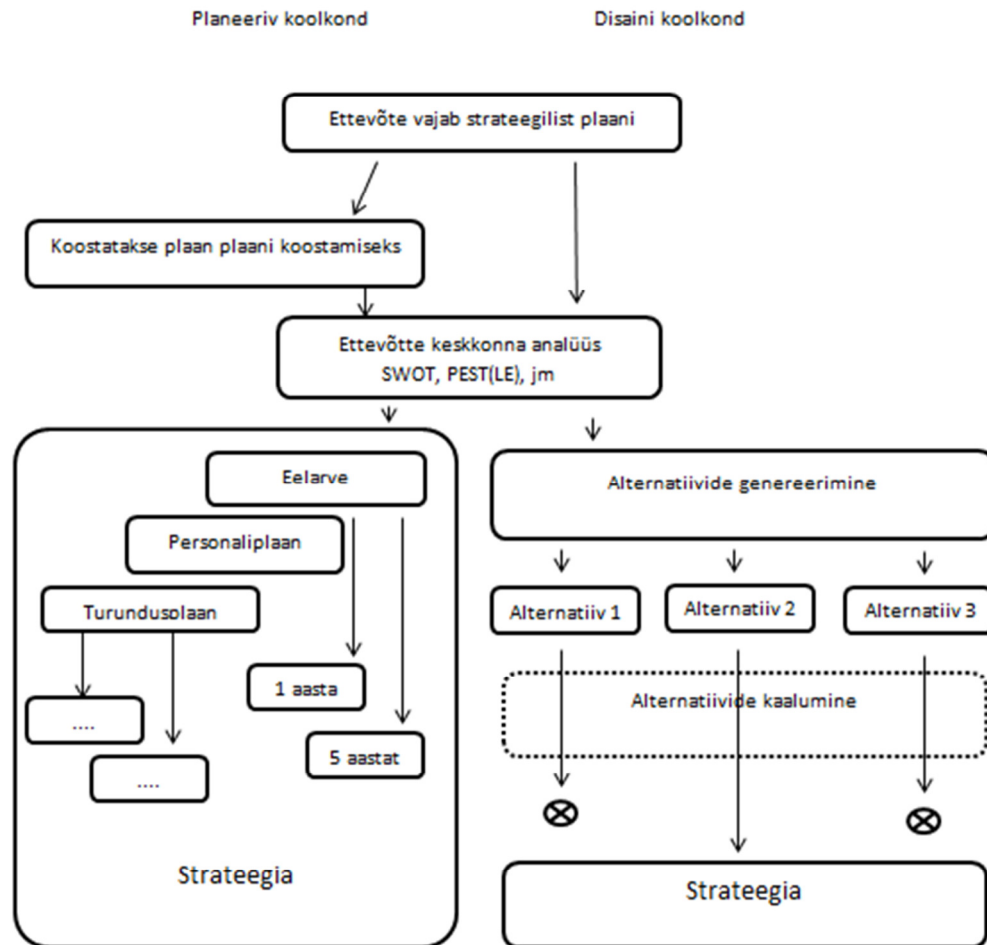
Hamel *et al* (1989) poolt läbiviidud uuringu kohaselt kerkis esile kaks strateegia mudelit. Esimene neist keskendus strateegilise sobivuse leidmisele teine ressursside maksimaalsele kasutamisele (Hamel *et al* 1989). Nende käsitluste põhiteeside erinevuseks on tõdemus sellest, kas formaliseeritud planeerimine on ettevõttele pikas perspektiivis kasulik või mitte. Hamel väidab, et ettevõtte strateegiline ortodoksus võib osutada ohtlikumaks, kui tema konkurendid. Ta sõnastab ühe võimaliku variandina strateegia koostamisel strateegilise kavatsuse (*strategic intent*) raamistiku, mis on eesmärgist suurem mõõtmelise ning pikemaajalise horisondiga. Näiteks 10-20 aastane eesmärk haarata oma sektoris ülemaailmne liidripositsioon ning haarab endas võitmise põhimõtet (Hamel *et al* 1989). Strateegiline kavatsuse kontseptsioon on samal ajal rohkemat, kui pelgalt ambitsioon, haarates ka aktiivset juhtimisprotsessi. Viimane annab juhtidele ettevõtmise tuuma, mille ümber on võimalik koostada täpsemat tegevuskava (Ice 2007) hõlmates endas organisatsiooni orienteeritust võitmisele, inimeste motiveerimist eesmärgi väärtustamisele, jättes ruumi isiklikule ja meeskondlikule panustamisele, pakkudes uusi käitumisjuhiseid muutuvates olukordades käitumiseks ning kasutades kavatsust pidevalt ressursside rakendamise juhtimiseks (Hamel *et al* 1989).

Tabelist 1 on toodud disainikoolkonna ja planeeriva koolkonna käsitluste sarnasused ja erinevused. Esimesel juhul kirjeldatakse strateegia koostamist, kui loomingulist protsessi, kus formaliseerituse tase on madalam. Teisel juhul käsitletakse strateegia koostamist kõrgelt formaliseerituna ning strateegia koostamine toimub kindla protseduuri alusel.

Tabell1: Disainikoolkonna ja planeeriva koolkonna käsitluste sõlmpunktid Allikas: (Mintzber *et al* 2009); autori koostatud

	Planeeriv koolkond	Disaini koolkond
Fookus	Fookus ettevõtte ressursside maksimaalsel kasutamisel	Fookus ettevõtte sise- ja väliskeskkonna välise sobivuse leidmisele
Eesmärgi roll	Strateegia on tööriist eesmärgi saavutamiseks	Eesmärk on osa strateegiast
Plaani koostamine	Rõhk kvantitatiivselt mõõdetavatel võrdlustel/tulemustel	Ilmalik lähenemine strateegiale
Analüüsi roll	Analüüs pakub sünteesi	Analüüs ei ole süntees
Tippjuhi roll	Tippjuhi roll on väiksem. Plaani koostavad planeerijad	Tippjuhi roll suurem- tema on plaani koostamise võtmeisik
Strateegia detailsus	Strateegia loomine on väga detailne protsess	Strateegia loomine on loov protsess
Sisend	Strateegia sisendiks on ettevõtte ja teda ümbritseva keskkonna analüüs	
Avaldamine	Väljatöötatud strateegia on avalik dokument	

Alljärgnev joonis 2 võrdleb kõnealuste koolkondade käsitluses strateegia koostamise protsesse. Nagu ka eelnevas tabelis kirjeldatud, on strateegia koostamise protsessi sisendid ja väljundid sarnased Erinevused tõusevad esile selles, kuidas muudetakse sisend väljundiks Planeeriva koolkonna käsitluses koostatakse, tuginedes laiaulatuslikule analüüsile ning formaliseeritusele üks ja ainuõige strateegiline plaan. Disaini koolkonna käsitluses koostatakse analüüsile tuinedes mitu alternatiivset strateegiat, mille hulgast valitakse kõige sobivam.



Joonis2: Strateegia kujundamine disainikoolkonna ning planeeriva koolkonna käsitlustes. Allikas: (Mintzberg *et al* 2009); autori koostatud

Planeerimist võrreldakse ka silmaklappidega, mis aitavad ettevõttel keskenduda ühe konkreetse eesmärgi täitmisele, samal ajal jättes kasutamata muud, tõenäoliselt veelgi tulusamad võimalused. Khanna *et al* (1997) leiab üheks valdkonnaks, kus selliste silmaklappide kasutamine kindlasti ei aita on laienemine arenevatele turgudele. Seda põhjusel, et suhtlemine klientidega võib olla keerukas, taristu on veel kehv ning kohaliku valitsuse ettearvamatu käitumine võib takistada iga ettevõtmist

Tuleb ära märkida, et strateegia kujundamise teoreetilisi käsitlusi on kindlasti rohkem, kui käesolevas töös kajastust leidis. Kuna uurimustes ei ole erinevate lähenemiste rakendamise võrdlemine laialdast kajastust leidnud, piirduakse ka siinkohal vaid kõige enam mainitud käsitluste kõrvutamisega. Töö autori hinnangul on tabavaimaks

strateegilise planeerimise lähenemiseks Newman (1960) käsitlus, kus autor küll loetleb erinevaid strateegia variatsioone, kuid hoiatab, et ükski neist ei pruugi sobida igasse olukorda. Tuleb meeles pidada, et konkreetsele ettevõttele sobiv planeerimise vorm ja formaliseerituse tase sõltub konkreetsest ettevõttest, selle keskkonnast, juhtidest, töötajatest. Väikese ettevõtte jaoks oleks väga kõrgel tasemel formaliseeritud planeerimisprotsess ilmselt ebaefektiivne. Samas, kui suurettevõtte puhul võib liialt vähele analüüsile tuginevad otsused osutuda äärmiselt kulukateks.

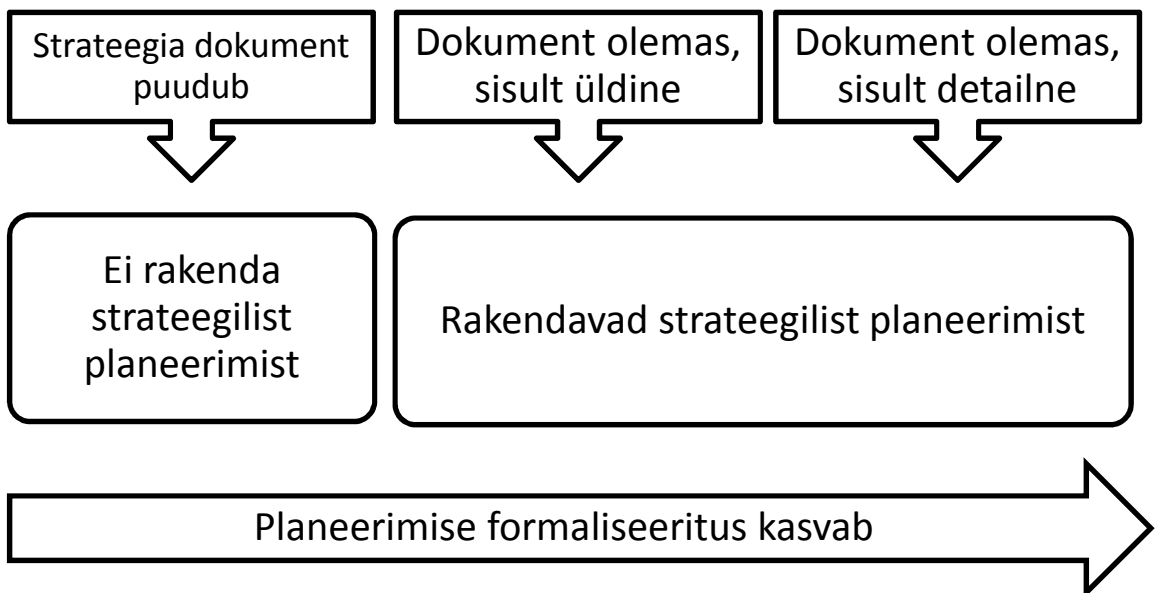
Seega vastanduvad strateegia kujundamise käsitlustes kaks poolt: formaalne ja mitteformaalne käsitlus. Kuid kumb lähenemine tagab edu? Esineb ettevõtteid kes tegutsevad edukalt, omades vaid üldisemat visiooni fokuseeritusest mõnele kindlale tegevussuunale. Neil on võimalik tegutseda ning saavutada häid tulemusi pidades meeles mõnd tõekspidamist/uskumust sellest, kuidas on oma ettevõtet pikas perspektiivis kõige efektiivsem arendada, omamata selgemat nägemust, veel vähem kirjalikult vormistatud dokumenti, firma tegevustest järgmise 5 aasta jooksul. Teisalt võib kõrgelt formaliseeritud planeerimist rakendav ettevõtte lõpetada pankrotiga. On läbi viidud mitmeid uurmusi, leidmaks kinnitust, kas formaalse planeerimise rakendamine tagab ettevõttele edu või mitte. Eristamaks erinevat lähenemist kasutavaid ettevõtteid, on uurijad klassifitseerinud firmasid selle põhjal, kas neil on kirjalik strateegia dokument olemas või mitte (Šebestova *et al* 2013, Karel *et al* 2013 kaudu):

1. Ettevõtted, kellel on olemas hästi läbimõeldud ning detailne, kirjalikult vormistatud, strateegiline dokument (äriplaan). Taoline dokument kajastab ettevõttele olulisi valdkondi, nagu personal, turuanalüüs, turunduseesmärgid, innovatsioon, tehnoloogiad, logistika, kvaliteet, keskkond, eelarved, finantseerimine, ajagraafikud, riskide hindamine, jne. Detailne strateegiline dokument kasutab kaasaegseid juhtimistöööriistu, nagu PEST(LE)-analüüs, Porteri viie mõjuri analüüs, turundusmiks, SWOT-analüüs, jms. Tulevikku vähemalt 3 aasta perspektiivis, ettenähtud olukordi kõrvutatakse sagedasti reaalse olukorraga ning strateegiat kaasajastatakse vähemalt üks kord aastas.
2. Ettevõtted, kellel on strateegiline dokument olemas kirjalikult, kuid kokkuvõtlikul moel ning olulised peatükid on kirjeldatud ebapiisaval määral. Sagedasti on lühidalt kirjeldatud vaid missiooni, visiooni ning osaliselt

mõningaid strateegilisi teemasid, nagu tootmine, turundus või finantsid. Paljud olulised valdkonnad jäävad siiski kajastamata.

3. Ettevõtted, kellel puudub kirjalik strateegiadokument. On ebaselge, kas ettevõtte strateegia on olemas ettevõtja mõtetes või ei eksisteeri seda üldse.

Olgu siinkohal mainitud, et ka käesoleva töö käigus liigitatakse ettevõtteid ülaltoodud põhimõtete alusel strateegilise planeerimise rakendajateks ning mitterakendajateks. O'Regan (2007) seob oma uurimuses planeerimise formaliseeritust plaanide eksisteerimisega, öeldes, et kirjaliku plaani sisukus mõõdab planeerimise formaliseerituse taset. Joonis 1 iseloomustab ettevõtete klassifitseerimist käesolevas töös.



Joonis1: Ettevõtete klassifitseerimine vastavalt strateegiadokumendi olemasolule. Allikas: (Šebestova *et al* 2013, O'Regan 2007); autori koostatud

David Heroldi poolt läbiviidud uurimus võrdles formaalset ning mitteformaalset planeerimist rakendavate keemia- ja ravimitööstuses tegutsevate ettevõtete kasumeid ning käibeid. Ta leidis, et formaalsed planeerijad saavutasid 7-aastase kontrollperioodi jooksul 150% käibekasvu ning 139% kasumi kasvu. Mitteformaalsed planeerijad seevastu saavutasid 89% käibekasvu ning 59% kasumi kasvu (Herold 1972). Nimetatud töö kriitikana tuleb esile tõsta, et autorid jätsid täpsustamata, millistele omadustele tuginedes klassifitseeriti ettevõtted formaalseteks ja mitteformaalseteks planeerijateks.

Ühendkuningriikide väikeste ning keskmise suurusega ettevõtete hulgas läbiviidud uuringu käigus leiti, et ettevõtted, kes on kirjalikult formuleerinud oma strateegia, sooritasid keskmisest paremaid tulemusi, võrreldes ettevõtetega, kellel kirjalikus vormis plaan puudus. Veelgi enam: suurema detailsusega plaani omavate ettevõtete sooritused olid paremad, kui ettevõtetel, kelle strateegiad olid kirjeldatud vaid vähesel määral (Ghobadjan *et al* 2008). Siiski tõdevad uuringu autorid, et seos planeerimise formaliseerituse ning ettevõtte soorituse vahel ei ole statistiliselt oluline.

1970 aastatel USA pankade hulgas läbi viidud uuringu kohaselt saavutasid paremaid finantstulemusi ettevõtted, kes töötasid välja pika-ajalisi plaane ja rakendasid neid. Vastukaaluks pangad, kes oma tulevikku puudutavate otsuste langetamisel kasutasid vähem formaalseid protseduure ning dokumenteeritust, saavutasid madalamaid finantstulemusi (Wood *et al* 1979). Autorid juhivad tähelepanu asjaolule, et ei tasu võtta tõena, nagu oleks ulatuslik planeerimine vaadeldud asutuste ainus konkurentsieelis. Pigem on tõenäoline, et edukamate ettevõtete juhid üldiselt kasutasid progressiivsemaid juhtimisvõtteid. Seega võib strateegilise planeerimise rakendamist pidada paremal tasemel juhtimise indikaatoriks. 70-ndate pangandust uuris ka Robinson *et al*(1983). Vastupidiselt Woodi järeldustele oldi selle uuringu järeldustes konkreetsemad: pankade majandusnäitajad, muuhulgas varade tootlus, ei ole positiivselt seotud panga pilajalise planeerimise formaliseerituse tasemega. Kuigi Robinson *et al* (1983) oma uuringu kokkuvõttes väidavad, et Wood *et al* (1979) on jõudnud vastupidisele järeldusele, järeldab käesoleva töö autor, et kaks samaaegselt ning sarnases sektoris läbiviidud uuringut kinnitavad teineteist- tol ajaperioodil, kõnealuses tööstussektoris ei olnud pikaajaline planeerimise rakendamine seotud ettevõtte majandustulemuste kasvuga.

Kuid on leitud ka toetavaid tõendeid strateegilise planeerimise rakendamise seostest ettevõtte finantsilise eduga. 2003 aastal toiduainetootjate seas läbiviidud uuringu kohaselt võib strateegiline planeerimine kui tööriist sobida finantstulemuste parandamiseks (Baker 2003). Oma uurimuses hindas ta planeerimise ulatust läbi 7 mõõdiku:

- Missiooni sõnastatus
- Tööstusharu trendide analüüs

- Konkurentsianalüüs
- Pikaajalised eesmärgid
- Käesoleva aasta eesmärgid
- Lühiajalised tegevuskavad
- Käimasolevad hindamisprotsessid

Ta palus ettevõtte juhtidel hinnata nende tööriistade kasutamist 5-punkti skaalal (1= väheoluline tööriist, 5=väga oluline tööriist). Seejärel hinnati varade tootlikust viimase kolme aasta lõikes. Uuringu autorid tõdesid, et kuigi strateegilise planeerimise ning ettevõtte finantsilise edukuse vahel on seos, on tegemist siiski nõrga seosega. Nad väidavad, et tegemist on ootuspärase leiuga, kuna ettevõtte finantsiline edukus ongi väga kompleksne valdkond, mis lisaks heale planeerimise tasemele sõltub ka tööstusharust, konkurentsist ning ettevõttespetsiifilistest teguritest.

Eksporditurunduse vallas on leitud planeerimise ning turunduse edukuse vahel selgemaid seoseid. Cavusgil *et al* (1994) kirjeldavad, et ettevõtte võõrriigi allasutuse tegevusplaan ning selle elluviimine peavad olema lülitatud emattevõtte strateegilise juhtimise osaks. Ettevõtte, mis ei sea võõrriigi harukontori tegevusele selgeid eesmäärke, omab oluliselt väiksemat tõenäosust edule

Karel *et al* (2013) viis läbi uurimuse Tšehhi erineva suurusega ettevõtete seas, ning muude hulgas püstitas ka hüpoteesi, mille kohaselt omab detailset kirjalikult vormistatud strateegiadokumendi olemasolu positiivset mõju ettevõtte ärisoorituse indikaatoritele. Sarnaselt Šebestova (2013) uuringule, kategoriseerisid ka Karel *et al* uuringus osalenud ettevõtted kolme rühma vastavalt strateegia dokumendi olemasolule. Finantsiliste indikaatoritena võrreldi ettevõtete käibe, kasumi ning kulude kasvu. Et andmed oleksid võrreldavad, vaadeldi erinevate firmade vastavate näitajate suhtarve. Uurijad leidsid, et strateegilist plaani omavad ettevõtted näitasid reeglina paremaid finantstulemusi, kui ettevõtted, kellel vastav plaan puudus.

Shea-Van Fossen *et al* (2006) võttis kokku ettevõtete strateegilise planeerimise ning sooritustulemuste seoseid uurinud artiklid ning koostas nende metaanalüüsi. Ta leidis, et strateegilisel planeerimisel on väike, kuid oluline mõju ettevõtte sooritustulemusele. Autorid leidsid mitmeid potentsiaalseid planeerimise ning ettevõtte soorituse vahelise

suhte mõjutaid mille hulgast üheks olulisemaks mõjuriks on ettevõtte suurus. Võrreldes uurimusi, järeldasid autorid, et strateegiline planeerimine mõjutab väikese suurusega ettevõtete sooritust suuremal määral, kui keskmiste ja suurte ettevõtete puhul. Selle põhjuseks peavad autorid asjaolu, et suuremad ettevõtted on juba oma naturilt formaalsemad, mistõttu omab strateegilise planeerimise formaliseerituse tase nende sooritustasemetel võrdlusele väiksemat mõju.

Kokkuvõtvalt võib järeldada läbiviidud uuringute põhjal, et formaalse strateegilise planeerimise ning ettevõtte finantsilise edukuse vahel on küll seos, kuid see on pigem nõrk, mis viitab mingite muude tegurite suuremale mõjule ettevõtte edukuse tagamisel. Strateegilise planeerimise paremal tasemel teostamine viitab tõenäoliselt omakorda paremal tasemel juhtimisele ja juhtide paremale mõistmisele ettevõtte tegevuskeskkonnast ja arengutrendidest, mis omakorda juhivad ettevõtte parema soorituseni. Seega julgeb käesoleva töö autor järeldada, et ettevõtte tulemuslikkuse seisukohalt ei ole esmase tähtsusega ettevõtte juhtide planeerimisoskus *per se* vaid olulisem on juhtide üldine arusaam tegevussektori toimimismehhanismidest, arengutrendidest, ning nende üldine juhtimiskompetents, mille kõige ilminguks on suurema defineerituse määraga, kirjalikus vormis koostatud strateegiadokumendi olemasolu.

1.2 Strateegia kujundamist mõjutavad tegurid

Millised tegurid modereerivad ettevõtete strateegia kujundamist ning kuidas mõjutavad need tegurid ettevõtete majandustulemusi? Võib uskuda, et erineva suurusega ettevõtete pikaajalise perspektiiviga käitumine on erinev ning suure organisatsiooni suuna muutmine on oluliselt keerulisem, kui väikese ettevõtte puhul. O'Regan *et al* (2007) on otsinud seoseid ettevõtte suuruse, strateegia iseloomu ning ekspordiedukuse vahel, leides et väiksemad ettevõtted fokuseerivad ennast enam kitsale valdkonnale ning personaalsele müügile. O'Regan *et al* (2007) uurisid ka väikeettevõtete strateegilise planeerimise praktikaid ning leidsid, et enam, kui pooled väikeettevõtetest kasutab formaalse strateegilise planeerimise tööriista, ehk neil on ettevõtte pikaajalise tegevuskava kohta olemas kirjalik dokument.

Ghobadjan *et al* (2008) tõid esile, et ettevõtte suurus küll modereerib kirjaliku strateegiadokumendi olemasolu, kuid ei mõjuta planeerimise formaliseeritust. See on üllatav järeldus, kuna tavaliselt pööravad suuremad ettevõtted strateegia kujundamisele suuremat tähelepanu (Karel *et al* 2013). Samal ajal, kui suurettevõtetes tegeleb strateegia kujundamiseks vajaliku analüüsi koostamisega terved osakonnatäied töötajaid, koostab väikeettevõttes strateegiat tihti vaid ettevõtte juht, kes on samal ajal ka ettevõtte omanik.

Teisalt tõid O'Regan *et al* (2007) esile tõsiasja, et suuremasse ettevõtete gruppi kuuluvatest ettevõtetest oli strateegiadokument olemas 71% vastanutest, eraomanduses olevatest firmadest oli vastavasisuline dokument olemas 54% vaadeldud organisatsioonidest. Seega võib uskuda, et suuremasse ettevõtete gruppi kuuluvad väikesed firmad kombineerivad formaliseeritust ja paindlikkust, mis omased juhtimispraktikad nii suurtele, kui ka väikestele ettevõtetele. Käesoleva töö autori hinnangul on taoline omadus kindlasti positiivne, kuna annab taolistele firmadele

konkurentidega võrreldes suuremad eelised. Samuti leidsid O'Regan *et al* (2007), et paljudel ettevõtetel, kellel oli strateegiline plaan olemas, ulatus plaani ajahorisont mitte kaugemale, kui 3 aastat ja vaid kolmandik plaanidest kajastas kontrolli- ja tagasisidefunktsiooni. Selline tõdemus paneb kahtlema plaanide koostajate tõsiseltvõetavuse, kuna ei nähta ette mehhanismi tegevukava täitmise kontrollimiseks.

Seega võib väita, et strateegia kujundamise seisukohalt on suurte ettevõtete ja väikeste ettevõtete efektiivseks juhtimiseks kasutatavad käitumismustrid olulisel määral erinevad. Tõenäoliselt osutub ebaefektiivseks väikese ettevõtte juhi katse rakendada oma ette võtte strateegilise plaani koostamiseks samu võtteid, mida kasutaks suurettevõtte juht. Ja vastupidi.

Hart *et al* poolt läbiviidud uuringu (1994) käigus, mis kirjeldas strateegia loomise võimekuse ning ettevõtte finantsilise edukuse vahelisi seoseid, tõstatati hüpoteesid:

- mida suuremal määral suudab ettevõtte arendada oskust kasutada erinevaid strateegia koostamise lähenemisi (kõrgem strateegi-loomise võimekus), seda parem on ettevõtte sooritusvõime.
- ettevõtte suurus modereerib firma protsesside ja sooritustulemuse suhet. Täpsustatult: strateegia koostamise protsessi võimekus on ettevõtte sooritustulemusega positiivselt seotud suurte ettevõtete puhul kuid mitte väikeste ettevõtete puhul.

Seega defineerisid autorid strateegia koostamise võimekust läbi selle, kui palju erinevaid strateegia koostamise viise ettevõtte juhid suutsid kombineerida. Hart *et al* leidsid, et tõepoolest väiksemate ettevõtete puhul ennustas kõrgemat tulemust madalam strateegia võimekus ning suuremate ettevõtete puhul ennustas kõrgemat tulemust kõrgem strateegia võimekus ning jõudsid tõdemusele, mille kohaselt et on väikeste kuid efektiivsete ettevõtete organisatsioonid lihtsalt liialt väikesed selleks, et oluliselt eristada tippjuhi rolli tavatöötaja rollist. White *et al* (2003) täiendasid Hart *et al* (1994) uurimust ning leidsid, et strateegialoomise võimekuse kõver on tagurpidise U kujuga. See tähendab, et teatud määrani strateegia koostamise võimekuse kasv mõjutab ettevõtte strateegia juurutamist positiivselt. Kui võimekus kasvab üle kriitilise piiri, avaldab uute oskuste lisandumine strateegia juurutamisele negatiivset mõju. White *et al* (2003)

leidsid oma uurimuses tõestust, et kõrgem strateegia juurutamise võimekus omakorda omab positiivset mõju ettevõtte tulemuslikkusele.

Laialt levinud seisukoha järgselt on strateegia tippjuhtide tegevusvaldkond, kes tihti kaasates väliseid konsultante, formuleerivad strateegia. Seejärel ulatavad nad loodud dokumendi täideviimiseks ülejäänud organisatsioonile (Martin 2010). Tippjuhil on võimalik strateegia koostamise protsessi kaasata firma madalamate tasemete juhte, oluliste valdkondade firmasiseseid- ja väliseid spetsialiste. Watson *et al* (2005) uuris ärisuuna juhtide kaasatust strateegia koostamise protsessi ning selle seost ettevõtte sooritusvõimega. Uurimus viidi läbi Fortune 500 tabelisse kuuluvate tootmisettevõtete ärisuuna juhtide hulgas ning järeldused tehti 82 vastuse põhjal. Leiti, et otseselt tippjuhile alluvatel ärisuuna juhtidel on ettevõtte strateegia koostamisele suurem mõju, kui juhtidel, kes alluvad tippjuhile läbi mitme juhtimistaseme, mis on ootuspärane tulemus. Samas leiti, et ärisuuna juhi mõjujõud ei ole seotud ärisuuna sooritusega. Positiivne seos on küll olemas, kuid mitte olulisel määral.

Harvard Business Review (2010) avaldas oma lugejate hulgas läbi viidud küsitluse tulemused, kus uuriti, kellel nende organisatsioonis on võimalus strateegiat kujundada. Enam, kui pooled vastanutest (59%) nõustus vähemalt mingilgi määral väitega, et strateegiaid koostatakse pigem ülevalt alla, kui alt üles. Samuti märgiti, et (tippjuhtkonna) suutmatust kommunikeerida strateegiat põhjustab eesliinitöötajaid ise välja töötama oma strateegiat. Viimane aga tekitab olukorra, kus juhil realselt puudub võimalus firmat juhtida, kuna töötajad tegutsevad oma parema äranägemise järgi. Ojo (2013) kirjelduse kohaselt mõjutab töötajate kaasamine strateegia kujundamise positiivset mõju mitte ainult ettevõtte majandustulemustele, aga ka töötajatele. Ojo (2013) leidis, et samal ajal, kui töötajad, kes panustasid planeerimisse said psühholoogiliste hüvede osaliseks, kuna nende mõjukus ettevõttes tõusis ning nende endi suhtumine töösse paranes.

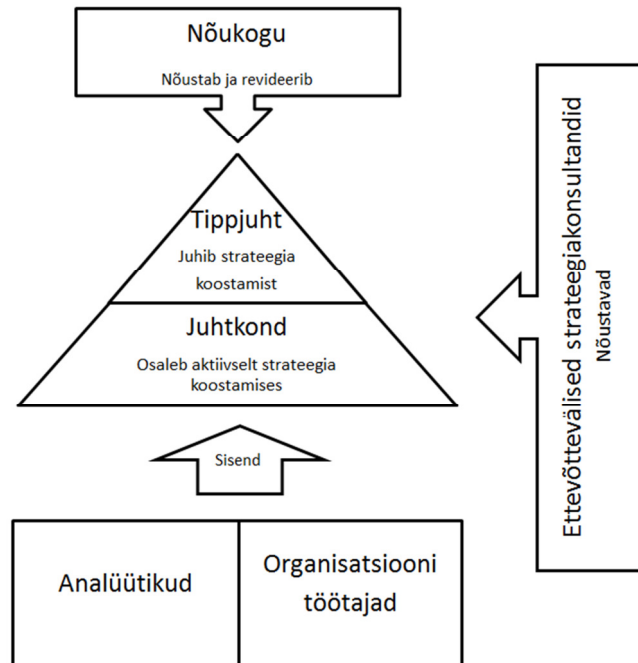
Käesoleva töö autori hinnangul on strateegia loomine ülevalt alla suunal iseloomulik kasumit taotlevatele organisatsioonidele- äriettevõtetele. Alt üles suunaline strateegia loomise protsess on iseloomulik mittetulunduslikele ettevõtetele, sh omavalitsused. Teisalt on madalama astmete töötajatelt sisendi koondamine väga tänuväärne tegevus, mis annab tippjuhtkonnale hea strateegia koostamiseks vajalikku sisevaadet. Sellisel

juhul ei ole tavatöötaja mitte ainult plaani väljatöötajaks, vaid ka elluviijaks. Kui töötajad tunnevad, et neid on võimustatud, võidab kogu organisatsioon, kuna töötajad on varustatud juhustega toimetulemiseks erinevates olukordades. Vastasel juhul peavad tippjuhid nägema suurt vaeva selleks, et veenda meeskonda olema valitud strateegia suhtes entusiastlikud ning töötajad peavad viima plaane ellu mehaaniliselt, kui valikuvõimaluseta sooritajad (Martin 2010). Endine General Electric’u tegevjuht Jack Welsh on öelnud, et iga ettevõtte, mis soovib tulevikus läbi lüüa, peab leidma mooduse tavatöötajate kaasamiseks. Lovett (1976) väite kohaselt on strateegia loomise ning selle juurutamise vahele jäävaks võtmeküsimuseks töötajasuhted.

Uuritud on ka nõukogu rolli strateegia kujundamisel. Üldiselt toetatakse lähenemist, et strateegia kujundamine on tippjuhtkonna ülesanne. Nõukogu rolliks on siinkohal olla ülevaataja ning ratifitseerija (Mace Kim *et al* kaudu 2009). Kim *et al* summeerivad, et nõukogu on osanike ja huvigruppide varade ning huvide esimene kaitsekilp. Seetõttu saavad nõukogud, kes on suuremal määral strateegia loomisesse kaasatud oma ülesandega ka paremini hakkama. Viimane sõltub suuresti ka nõukogu konfiguratsioonist. Kim *et al* kirjeldavad nelja võimalikku konfiguratsiooni:

- Tahtlik (*deliberate*) nõukogu, kus nõukogu on moodustatud homogeensetest isikust ja ettevõtte tegevjuht ei kuulu nõukogusse.
- Ulatuslik (*comprehensive*) nõukogu, kus nõukogu on moodustatud heterogeensetest isikust ja ettevõtte tegevjuht ei kuulu nõukogusse
- Fokuseeritud (*focused*) nõukogu, kus nõukogu on moodustatud homogeensetest isikust ja ettevõtte tegevjuht kuulub nõukogusse.
- Adapteeeruv (*adaptive*) nõukogu, kus nõukogu on moodustatud heterogeensetest isikust ja ettevõtte tegevjuht kuulub nõukogusse.

Kim *et al* (2009) ei väida, millistes olukordades üks või teine nõukogu konfiguratsioon paremini sobib. Küll aga väidavad nad, et kui ettevõtte keskkonnas toimub muudatusi, tuleks ka nõukogu konfiguratsiooni muuta (Kim *et al* 2009). Alljärgnev joonis 2 iseloomustab strateegia koostamise meeskonda ning selle liikmete rolle.



Joonis 2: Organisatsiooni liikmete roll strateegia kujundamisel. Allikas[⊗]Harvard Business Review 2010, Martin 2010, Kim *et al* 2009); autori koostatud

Seda, kuidas mõjutab mitmeliikmelise meeskonna omavaheline suhestumine strateegia väljatöötamise protsessi, on kirjeldanud McKnight (2009). Ta iseloomustab metafooride kaudu järgmisi meeskondade käitumuslikke kõrvalekaldeid:

- Informatsiooni vahetajad- meeskond, kes omavahel jagavad kaasaegseimat saadaolevat infot. Nad ise ei pea ennast meeskonnaks ning ei ole seda ka tegelikult. Pigem on nad kogum indiviide.
- Debateeriv kogukond- samm edasi info vahetajatest, kus meeskond tõepoolest püüab lahendada väljakutseid. Tihti on nende debatid viljatud ning polariseeruvad.
- Kuninglik kohtusaal, mille keskmes on üks meeskonnaliige, tavaliselt tippjuht, tihti domineeriv ning ennast imetlev. Võib näida, et meeskonna eksisteerimisõigustus on kuulata ülemust.
- Inkvisitsiooni paneel, kus domineerivad tippjuhid usuvad, et vaid siis, kui järgmise (madalama) taseme juhid tuua tippjuhtkonna koosolekule, kus neid survestada, suudavad need pakkuda parimat sooritust.

McKnight (2009) leiab, et selliste meeskonna käitumuslike hälvete üheks sagedasti esinevaks põhjuseks on individuaalne, mitte meeskondlik tasustamine. Ta toob esile tippjuhtkonna joondatuse vajaduse strateegia täideviimise aspektist- kui tippjuhtkond ei ole ühel meelel, peegeldub see läbi ettevõtte kultuuri ka madalama taseme töötajateni, kus omakorda tänu segastele juhtnööridele takerdub strateegia elluviimine. McKnight pakub välja ka lahendusi, mil viisil juhtkonna joondatust kontrollida ja saavutada.

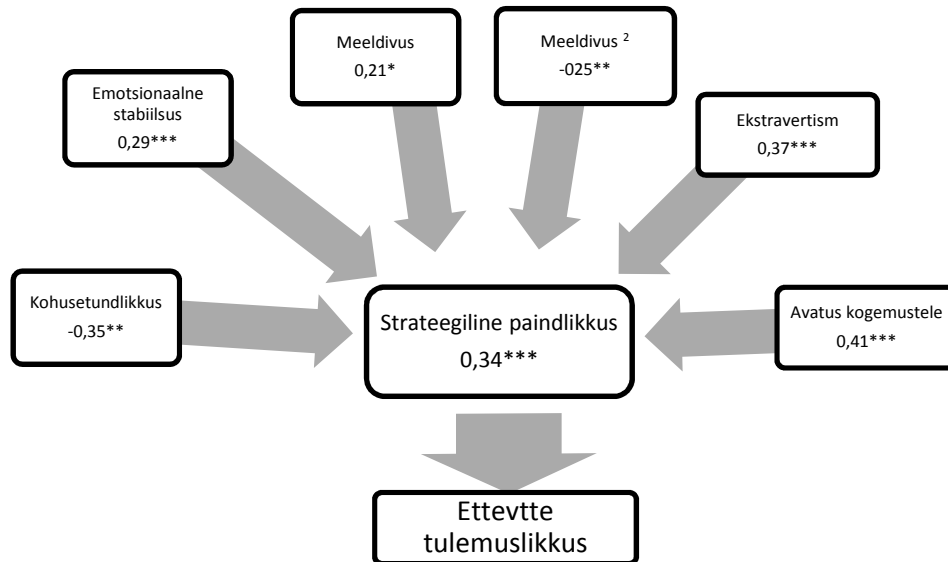
Leidmaks seoseid tippjuhi isikuomaduste ning strateegia kujundamise praktikate vahel on viidud läbi uuringuid. Miller *et al* (1986) jagas oma uuringus tippjuhid isikuomaduste poolest kolme rühma: kõrge paindlikkusega, kõrge saavutusvajadusega ning kõrge kontrollikeskmega juhid. Selgus, et isikuomaduse ning strateegia loomise vahel on tugev seos:

- paindlikkusele orienteeritud juhid tuginevad plaanide koostamisel intuitsioonile, nende planeerimishorisont on lühem, nad võtavad rohkem riske ning käituvad pigem reageerivalt.
- kõrge saavutusvajadusega juhid on otsuste langetamisel rohkem analüütilised, pikema planeerimishorisondiga, väldivad riske ning käituvad proaktiivselt.
- sisemise kontrollikeskmega juhid on langetavad otsuseid pigem mitteformaalselt, vaadates pikka perspektiivi, nad käituvad proaktiivselt ning suhtuvad riski neutraalselt

Seega võib paindlikkusele orienteeritust strateegilise vaate omamise seisukohalt pidada negatiivseks isikuomaduseks, kuna taoliste juhtidele meeldibki tegeleda hetkel käsilolevate probleemidega. Kõrget saavutusvajadust jällegi saab lugeda positiivseks strateegilise vaate mõjuriks, kuna sellise tüpaazhiga juhid püüavad alati sündmusi ette näha ning nende toimumiseks valmis olla.

Nadakarni *et al* (2010) uurisid India ettevõtete juhtide iseloomuomaduste seoseid strateegia kujundamisega. Uurimuses osales 195 väike- ning keskmise suurusega ettevõtte juhti. Täpsemalt uurisid autorid ettevõtte sooritustulemuse seost juhi strateegilise paindlikkusega ning omakorda viimase seoseid juhi isikuomadustega nagu kohusetundlikkus, emotsionaalne tasakaalukus, nõustuvus (*agreeableness*), (*agreeableness squared*), ekstravertism ning avatus kogemustele.

Uuringust selgub, et uuritud ettevõtete sooritustulemus omas positiivset seost ettevõtte strateegilise paindlikkusega. Samuti omasid kõik eelpoolmainitud juhi isikuomadused seost ettevõtte strateegilise paindlikkusega. Seoseid iseloomustab alljärgnev joonis 3.



* $p < 0,5$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Joonis4: Strateegilise paindlikkuse seosed juhi isikuomaduste ning ettevõtte tulemuslikkusega. Allikas: (Nadakarni 2010).

Ettevõtte strateegilist paindlikkust defineerivad autorid, kui ettevõtte võimet juurutada strateegilisi muutusi (Evans 1991, Harrigan 1985, Nadakarni *et al* 2010 kaudu). Seega peegeldab ettevõtte strateegiline paindlikkus tema võimet jätkuvalt vastata ettearvamatutele muutustele (Lei *et al* 1996, Nadakarni *et al* 2010 kaudu). Ka Aldehayyat *et al* (2008) märgib, et juhid tihti küll teavad erinevaid strateegiakoostamise tööriistu, kuid ei kasuta neid. Dragoni *et al* (2011) uurid tippjuhtide strateegilise mõtlemise kompetentsuse seoseid juhi isikuomadustega, nagu kognitiivne võimekus, avatus uutele kogemustele, ekstravertsus ja töökogemuse akumulereerumise mõju võimele mõelda strateegiliselt. Uuringu läbiviijad leidsid kinnitust, et tööpoolest töökogemuse akumulereerumine mõjutab positiivselt juhi oskust mõelda strateegiliselt. Kõige suuremat mõju juhi strateegilisele mõtlemisvõimele omab uuringu kohaselt juhi kognitiivne võimekus. See võime omab suuremat mõjukust, kui kogemus. Selgus ka, et kogemustele avatus on iseloomuomadus, mis eristab efektiivsemaid strateegilisi

mõtlejaid ebaefektiivsetest. Neid iseloomustab loovus, mis aitab neil leida lahendusi erinevatele strateegilistele väljakutsetele. Samuti avastati, et ekstravertsus on positiivselt seotud kogemuse akumulatsiooniga, mida selgitab ekstravertsetele inimestele iseloomulik proaktiivne käitumine, nad on motiveeritud õppima ja arenema ning seetõttu otsivad erinevaid võimalusi arenemiseks (Payne *et al* Dragoni 2011 kaudu).

Eelnevalt vaadeldi, millised on juhtide isikuomadused, mis võimaldavad neil paremini kujundada pika-ajalist vaadet. Kuid tekkib küsimus, kuidas on neid isikuomadusi võimalik arendada? Douglas Waters (2011) toob näitena Ameerika Ühendriikide Sojakolledži strateegilise mõtlemise õppekava ülesehituse, mis on esitatud järgnevas tabelis 2.

Tabel 2. Ameerika Ühendriikide Armee Sõjakolledzi strateegilise mõtlemise kursuse kava. Allikas: (Waters 2011)

Õppeaine	Fookus	Kirjeldus
Õppimine	Kompetentsus (avatus dialoogile)	Arutatakse täiskasvanuõpet. Luuakse õpikeskkond eelseisvaks aastaks
Kursuse sissejuhatus	Ülevaade/tutvustus õppeaine raamistikule	Prominentse strateegilise juhi pöördumine õpilastele. Seminari teema arutelu ja märkused
Kriitiline mõtlemine	Mõtlemisoskus (analüütiline/ülekandev)	Gerras'e kriitilise mõtlemise mudel. Kasutamise harjutused
Loov mõtlemine	Mõtlemisoskus (loov/lahknev)	Allen'i käsitlus loovusest indiviidi, grupi ja organisatsiooni tasemel. Kasutamise harjutused
Eneseteadlikus	Kompetentsus	Myers-Briggs tüübi indikaator (MBTI); MBTI ja 360 kraadi hindamine, muud eneseteadlikuse tööriistad
Süsteemne mõtlemine	Mõtlemisoskus (süntees/holistiline)	Avatud süsteemide teooria ning Senge'i <i>Viienda distsipliini</i> arutelu. Kasutamise harjutused
Eetiline põhjendamine	Mõtlemiseoskus (eetiline/ülekandev)	Eetilise põhjendatuse olulisus strateegilisele juhile, eetiliste dilemmade põhimõtted, suuremate filosoofiliste traditsioonide arutus.
Ajaloo kasutusala: Ajas mõtlemine	Mõtlemisoskus (analüütiline ülekandev)	Histograafia, ajaloo kasutus, Neustadt'i ja May <i>Ajas mõtlemine</i>
Kultuurilised mõjud mõtlemisele	Kultuuriliste mõjude teadlikus. Analüütiline-kultuuriline raamistik (analüütiline/ülekandev)	Lewis'e <i>Kui kultuurid põrkuvad: juhtimine üle kultuuride</i> . USAWC analüütilise kultuurilise raamistiku tutvustus.
Strateegilise mõtlemise rakendamine keerukatele probleemidele	Integreeriv ülesanne	Komplekse <i>Keerulise probleemi</i> (Israel Palestine) uurimine, kasutades kõiki Strateegilise Seminari käigus omandatud oskusi, saavutamaks teema kõrgemat mõistmist.

Dragoni *et al* (2011) märgivad ka juba kogunud juhtide olulisust uute juhtide arendamisel. Ta toob välja, et tulevase tippjuhi efektiivsuse tõstmise eesmärgil on kasulik teda arendada läbi võimalikult erinevate ametikohtade organisatsioonis. Sellekohane hea näide on tuua väga hiljutisest ajast, kui Bill Gates otsustas taanduda Microsofti nõukogu esimehe rolli kohalt nõukogu lihtliikmeks ja seevastu hakata

ettevõtte uue tegevjuhi mentoriks (Postimees 2014). Olles suurim osanik ettevõttes, on tal sellisel kujul võimalik valmistuda ettevõtte juhtimisest taandumiseks, samas hoides väga tugevat kontrolli ettevõtte käekäigu üle. Väidetavalt Bill Gates on püüdnud oma rolli Microsoftis vähendada juba sajandivahetusest alates. Aldehayyat *et al* (2008) soovivad ettevõtete juhtidel arendada oma oskusi strateegia koostamise tööriistade kasutamisel, osaledes näiteks temaatilistel koolitustel. Kõnealuste tööriistadena loetlesid Aldehayyat *et al* näiteks finantsanalüüsi, organisatsioonikultuuri analüüsi, tuumikkompetentside analüüsi, jm.

Beer *et al* (2000) toovad välja 6 negatiivset mõjurit strateegia juurutamisele. Nendeks on:

- Tippjuhtkonnapoolne *laissez-faire* juhtimisstiil
- Ebaselge strateegia ning vastandlikud prioriteedid
- Ebaefektiivne tippjuhtkond
- Vähene vertikaalne kommunikatsioon
- Vähene tegevuste koordineeritus
- Mitteadekvaatsed juhtimisoskused ning areng

Tuleb nentida, et kõiki neid faktoreid mõjutavad väga suurel määral juhtide isikuomadused. Üheks levinumaks veaks, mida juhid strateegiliste plaanide koostamisel teevad, on keskendumine ülesannetele, mis tunduvad neile mugavad. Tihti plaanitakse sooritada tegevusi, mis sobivad ettevõtte olemasolevate ressurssidega. Samuti keskendutakse tegevustele, mida plaanitakse teha, jätmata tähelepanuta valdkonnad, millega kindlasti tegeleda ei kavatseta (Martin 2014). Winsborough *et al* (2013) poolt läbiviidud uuring Uus-Meremaa ettevõtete tippjuhtide hulgas leidis selge vajaduse juhtide arendamisel. Nimelt on tippjuhtidel keeruline saada adekvaatset tagasisidet, et nad saaksid suurendada teadlikkust oma puudujääkide kohta. Uuringust selgub kaks suurt arengu valdkonda, mida tippjuhid ja nendega koos töötavad inimesed peaksid teadvustama:

- „Karisma tumedam pool“ - uuringust selgus, et tippjuhid on tihti väga karismaatilise iseloomuga. Sellised inimesed võivad olla võluvad, veenvad, väga enesekindlad- iseloomuomadused, mis võivad viia tundmuseni, et neile reeglid

ei kehti. Juhid peaksid pidama meeles, et nende järgijad eeldavad, et juhid käituvad igal ajal väärikalt ning järgivad samu reegleid, mis kehtivad teistele.

- Riski ning tasu tasakaalustamine- juhi tühimus, kombineerituna sooviga näidata enesekindlust võivad tippjuhte panna olukorda, kus nad käituvad liialt optimistlikuna ning liialt vähe teadvustavad riske. Optimism on iseloomuomadus, mis hoiab sihikindlust ka takistuste esilekerkimisel kuid see võib viia ka liialt ambitsioonikate ülesannete seadmisele või suutmatuses lahti öelda tegevustest, milles ei ole lootust edule. Selle riski vältimiseks on juhtidel kasulik hankida n.ö „teine arvamus“ kelleltki, keda juht usaldab.

Lähtudes eelnevalt kirjeldatud käsitlustest, võib järeldada, et strateegia omamine on ettevõtte jaoks küll äärmiselt oluline, kuid teisalt ei saa kõrgemal tasemel formaliseeritud strateegia koostamise protsessi pidada firma jaoks kriitiliseks eduteguriks, kuna ettevõtte majanduslik edukus sõltub lisaks planeerimisele ka väga paljudest muudest teguritest. Pigem kujutab strateegiline planeerimine endast juhtimistöörüista, mille abil on võimalik joondada ettevõtte tulevikku suunatud tegevusi pikema perioodi lõikes. Häid juhtimisalaseid teadmisi ning kogemusi valdava juhi kasutuses on taoline tööriist väga efektiivne, aidates organisatsioonil ja selle juhtidel näha ette võimalikke ohtusid ning märgata tärkavaid võimalusi. Oskamatu kasutamise korral ei anna strateegilise planeerimise rakendamine mingit efekti ning halvemal juhul võib ka kahju tekitada. Seda näiteks juhtudel, kui ettevõtte juhtkond ei suuda planeerimistsükli lõpetada ning asuda plaani realiseerima. Seda, mil viisil juhid strateegiat koostavad, mõjutavad mitmed tegurid alates juhi persoonist ja ettevõtte suurusest, lõpetades töötajate kaasamisega planeerimise protsessi.

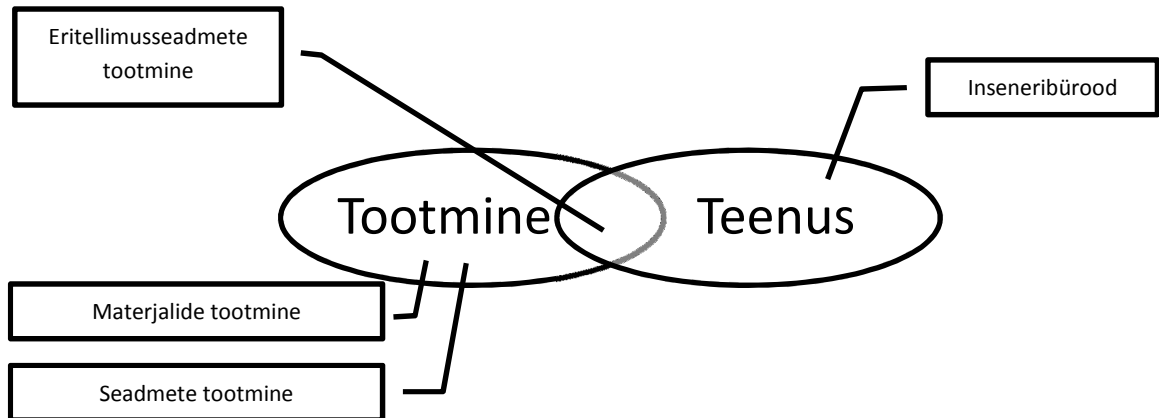
1.3 Masinatööstusettevõtete iseloomustus

Masinatööstuse näol on tegemist interdistsiplinaarse tööstusvaldkonnaga, mis sisaldab endas erinevate toodete ja teenuste pakkumist. Masinatööstussektori hulka kuuluvateks peetakse (Varblane 2011, Registrate ja Infosüsteemide keskus 2014) traditsiooniliselt ettevõtteid, kes toodavad metalle, metalltooteid, erinevaid seadmeid, sõidukeid ning transpordivahendeid. Põdramägi (2008) toob Eesti masinatööstusettevõtete peamiste tegevusvaldkondadena esile survetöötlemist, tööriistavalmistamist, autotööstuse komponentide tootmist ning suurte konstruktsioonide valmistamist. Rahuvu vahelises võrdluses on keeruline välja tuua ühist joont, millistel tegevusaladel tegutsevaid ettevõtteid loetakse masinatööstusettevõteteks. Näiteks Soome tehnoloogiaettevõtteid ühendava katusorganisatsiooni Teknologia Teollisuus (2014) ühendab lisaks elektroonika-, elektrotehnika-, mehaanika- ja metallitööstusettevõtetele ka inseneribüroosid ning infotehnoloogia ettevõtteid. Töö autori hinnangul kuuluvad mehaanika- ja elektriinseneribürood kindlasti masinatööstussektori ettevõtete hulka, kuna nad varustavad

Ekspordi osatähtsus sektoris on suur (Chung-ching 2013), mistõttu on mõjutavad globaalsed majandustrendid ettevõtete käekäiku tugevasti, samas moodustab masinatööstus paljude riikide sisemajanduse toodangust väga olulise osa (Teknologia Teollisuus 2014, Lithuanian Development Agency 2005, Varblane 2011).

Masinatööstusettevõtted kombineerivad oma tegevuses tootmist ning teenuseid (joonis 4). Toodetakse seadmeid, mida kasutatakse tootmis-, põllumajandus-, kaevandus- jm sektorites. Pakutavateks teenusteks on peamiselt projekteerimis- või tootmisteenused, mille raames osutatakse näiteks lõpptarbijatele eritellimusel toodetavate „võtmed-kätte“ tüüpi tootmislahenduste ehitamise teenust. Eestis on levinud allhankena tootmisteenus pakkumine teistele, ettevõtetele. Sektoris tegutseb ettevõtteid, kes on spetsialiseerunud

tootmisele või teenuse pakkumisele, aga ka firmasid, kes kombineerivad mõlemat tegevusala.

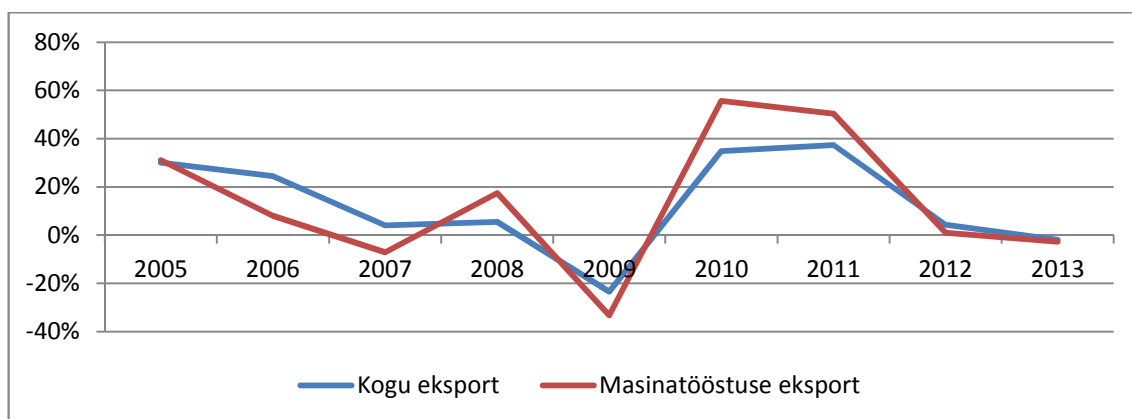


Joonis4: Masinatööstusettevõtete tegevusalad Allikas: (Teknologia ja Teolisuus 2014); autori koostatud

Tootmisele keskendunud ettevõtete variatiivsus on väga suur - leidub nii erineva suurusega kui omandisuhtega ettevõtteid. Suurima osa moodustavad siiski väikesed- või keskmise suurusega ettevõtted (Kuum *et al* 2008). Arendustegevusele keskendunud inseneribürood on seevastu enamasti väiksemad. Kuigi turul tegutseb ka inseneribüroosid, milles töötab üle tuhande töötaja, on sellised ettevõtted pigem erandlikud. Tootmisettevõtted on traditsiooniliselt hierarhilise struktuuriga ning töötavad selge käsuliiniga, samal ajal, kui teadmismahukaid teenuseid osutavatele inseneribüroodele selline ülesehitus ei pruugi sobida. Väga teadmismahukaid teenuseid pakkuvaid ettevõtteid on Eestis vaid üksikud ning nende struktuurid on enamasti madalad ning organisatsiooni liikmete arv väike.

Euroopa masinatööstuse profiilis (MarketLine 2012) kajastatud 5 mõjujõu analüüsi kohaselt omavad sektoris keskmise suurusega mõjujõudu asendustooted, tarnijad ning tarbijad. Veidi väiksemat mõjujõudu omavad uued sisenejad turule ning kõige suuremat mõjujõudu omavad otsesed konkurendid. Uute sisenejate väiksemat mõju võib põhjendada sellega, et sektoris tegutsema asumine nõuab tihti suurt alginvesteeringut tehnoloogiasse või selle väljatöötamisse. Olulisel kohal on ka kogemus, mida uutel

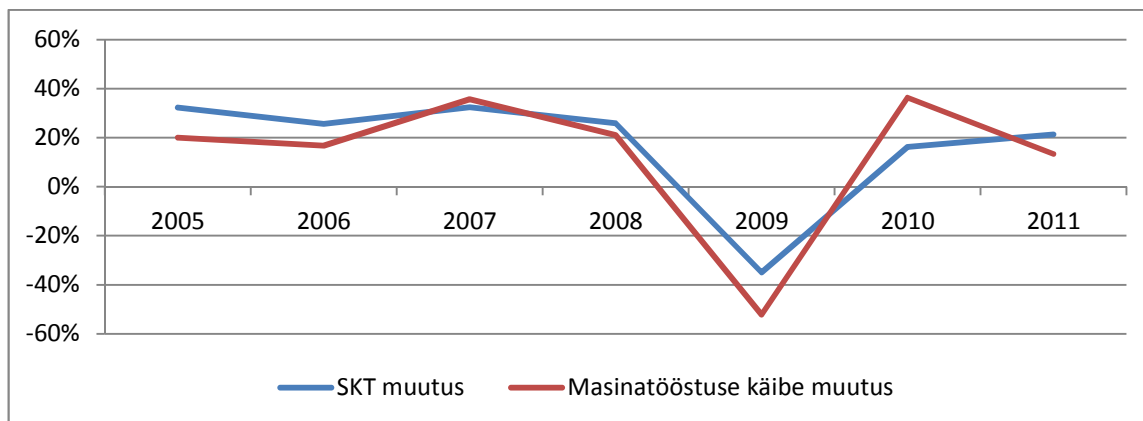
ettevõtetele tihti napib ning mida (eriti teenuseid tarbivad) kliendid kõrgelt hindavad. Eesti masinatööstusettevõtete juhid toovad oma konkurentsieelistena välja peamiselt hinna ja kvaliteedi head suhet ja paindlikkust (Kuum *et al* 2008). Kuna harusisene konkurents omab sektoris suurt mõjujõudu, siis võib uskuda, et strateegilise planeerimise paremal tasemel rakendamine võib luua ettevõtetele konkurentsieelise. Euroopa masinatööstussektorit domineerib väike arv rahvusvahelisi suureettevõtteid (MarketLine 2012) ning nendevaheline konkurents on muutunud järjest pingelisemaks. Seda põhjusel, et ettevõtete püsikulud on kõrged ning tarnija vahetamisega seotud kulutused on tarbija jaoks madalad. Seetõttu on ettevõtted hakanud üha enam otsima võimalusi tegevuse siirdamiseks arengumaadesse, otsides võimalusi kasvuks. Alljärgnevalt esitatud jooniselt (joonis 5) on näha, et Eesti masinatööstussektor on maailmamajanduse muutustele tundlikum, kui Eesti majandus tervikuna.



Joonis5: Eesti ekspordimahtude muutus. Allikas: (Statistikaamet 2014) autori arvutused

Ülaltoodud jooniselt on näha, et masinatööstussektor on võrreldes üldise majandusolukorraga tundlikum maailmaturu muutustele- sektori trendid järgivad üldise majanduse trende, kuid mõjud on suuremad.

Samasugust ilmingut on võimalik täheldada ka Ukrainas, kui vaadelda alljärgnevalt jooniselt (joonis 6) selle riigi masinatööstussektori ja sisemajanduse koguprodukti.



Joonis6: Ukraina sisemajanduse koguprodukti ja masinatööstussektori kogukäibe muutus Allikas:(Deloitte 2013) autori arvutused

Selgub, et Eesti ja Ukraina masinatööstussektori majanduslik käekäik on väga sarnased. Kahe riigi andmeid võrreldes tuleb meeles pidada seda, et Eesti puhul võrreldi riigi ekspordimahtusid ja masinatööstuse ekspordikäibeid. Ukraina puhul riigi sisemajanduse koguprodukti ja masinatööstussektori kogukäibe muutumist. Seega ei ole kahe riigi andmed täielikult võrreldavad, kuid sektori majandustrendide üldisemaks iseloomustamiseks sobib esitatud võrdlus hästi. Antud töö raames on keeruline hinnata, kas Eesti ja Ukraina masinatööstussektori käibe muutuste sarnasuse taga peituvad põhjused on samad või erinevad. Kui masinatööstussektori uuringu (Varblane 2011) kohaselt on Eesti vastava sektori peamiseks kaubanduspartneriteks on Rootsi (31% sektori kogukäibest), Soome (28%), Skandinaaviamaad ja Saksamaa (8%), siis Ukraina vastava sektori ettevõtete peamiseks ekspordisihtriigiks on Venemaa (95%). See võrdlus näitab, et võrreldes Ukrainaga on Eesti masinatööstussektor paremas seisus, kuna sihtriikidest tulenevad riskid ekspordimahtude vähenemisele on suuremal määral hajutatud.

Majandus- ja kommunikatsiooniministeeriumi 2012.aasta majandusülevaate prognoosi (Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium 2013) kohaselt on masinatööstussektoris oodata pikemas perspektiivis tootmismahude kasvu, peamiseks veduriks saab olla eksport. Masinate ja seadete tootmise vallas ennustatakse ka sisetarbimise kasvu kuid töötajate arvu kasvu sektoris ei peeta tõenäoliseks, kuna kasv tugineb suuresti tootlikkuse tõusul. Metall- ja metalltoodete tootmise valdkonnas leitakse, et koos tootmismahude kasvuga, tõuseb ka sektoris tööga hõivatute määr

1.4 Ülevaade varasematest uuringutest strateegia kujundamisest Eesti ettevõtete hulgas.

Järgnevalt antakse ülevaade varasemalt Eesti ettevõtete hulgas läbi viidud uurimustest. Käesoleva sajandi jooksul on Eestis strateegia kujundamist puudutavaid uuringuid läbi viidud mitmeid. Töö autor ei suutnud leida viiteid enne sajandivahetust avaldatud uuringutest, mida võib pidada ka loogiliseks, kuna sel ajal Eesti ettevõtted alles harjusid tegutsema vaba turumajanduse reeglite alusel. Esimesed uurimused viidi läbi 90ndate aastate lõpul ning avaldati 2002 aastal. Enamasti on uuringute autorid kritiseerinud ettevõtteid vähese strateegilise vaate omamise eest. Teder (2005) tõdes, et Eesti ettevõtete strateegilise planeerimise ajahorisont jääb üldjuhul vahemikku 1-3 aastat. Ettevõtete planeerimishorisondi suhteliselt lühikest perioodi on kirjeldanud ka Vadi *et al* (2010) ja Varblane (2011). Viimatinimetatu kirjutab oma uuringus, et paljudes ettevõtetes ei tegeleta ettevõtte tuleviku pikaajalise strateegilise planeerimisega ehk teisisõnu omanikel ja/või juhtkonnal puudub selge visioon ettevõtte arengusihetidest. Siinkohal julgeb käesoleva töö autor kritiseerida viimatimainitud uuringuid, kuna ettevõtteid kritiseeritakse vaid ühe strateegia kujundamise teoreetilise käsitluse- strateegilise planeerimise- võtmes. Nagu käesoleva töö teoreetilises osas leiti, ei pruugi strateegia omamine või mitteomane ennustada ettevõtte edukust oma tegevustes ning formaalne planeerimine on vaid üks moodus, kuidas ettevõtted saavad oma pikaajalisi tegevusi joondada. Seega ei ole strateegia puudumine ettevõtte majandustulemuste juurpõhjus vaid planeerimise mitterakendamine viitab mingitele muudele probleemidele, milleks on tõenäoliselt juhtide vähesed juhtimisalased teadmised. Vadi *et al* (2010) toovad esile juhtimisvaldkonna probleemidena juhtide omavahelise koostöö ebapiisavuse ning juhtimisõppe vähesuse eriti insenertehnilistel (s.h masinaehitus) erialadel. Seega on masinatööstusettevõtete juhid tihti ebapiisava ettevalmistusega, neil puuduvad teoreetilised teadmised ettevõttemajandusest ning firmasid juhitakse sageli katse-eksituse meetodil. Viimane ei oleks probleemiks, kui rakendataks tagasisidestamist ning otsitaks tulemuste juurpõhjusteid. Veel tuuakse eelpoolmainitud uurimuses (Vadi 2010) probleemina välja organisatsiooni madalamate tasemete vähest kaasatust planeerimise protsessi ning ettevõtete vähest ambitsiooni rahvusvahelistumise osas. Etteruttavalt tasub siinkohal äramärkimist, et sarnaste tulemusteni jõuti ka

käesoleva töö autori poolt läbiviidud empiirilises uurimuses. Eesti väikeste ning keskmise suurusega ettevõtete pika-ajalist planeerimist iseloomustab alljärgnevad tabelid. Ettevõtted jaotati vastavalt kasvule orienteeritusele, vastanute enda hinnangute põhjal.

Tabel3 :Strateegiliste plaanide olemasolu Eesti väikese ja keskmise suurusega ettevõtete hulgas % Allikas: (Teder 2005)

Strateegilise plaani eksisteerimine	Ettevõtte suunatus kasvule.			
	Kiirelt laienev	Aeglaselt laienev	Stabiilne	Kokku
Strateegiline plaan olemas kirjalikult	61,5	23,1	29,4	31,4
Plaanid eksisteerivad selge visioonina ettevõtte juhi mõtetes	38,5	74,4	55,9	61,6
Strateegilised plaanid puuduvad		2,6	14,7	7,0
Kokku	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabel4: Strateegia koostamises osalejad Eesti väikestes ja keskmise suurusega ettevõtetes % Allikas: (Teder 2005)

Strateegilisi plaane koostavad	Laienevad ettevõtted	Stabiilsed ettevõtted	Kokku
Tippjuht üksinda	9,4	8,8	9,1
Tippjuht koos juhtkonna liikmetega	81,1	73,5	78,1
Omaniku poolt ettekirjutatud	1,9	2,9	2,3
Selge rutiin puudub	7,5	14,7	10,3

Uuringutest selgub, et enamasti koostab strateegiat tippjuht, kaasates tippjuhtkonda. Kuigi Teder (2005) on oma uuringus välja toonud ka juhtide visiooni omamise selgete mõtete tasemel, on alust kahelda taoliste plaanide tõsiseltvõetavust. Pigem on tegemist soovitud eesmärgiga, mille saavutamiseks puudub selge tegevuskava. Uuringu kohaselt on eesmärkide sisuks enamasti kasumi suurendamine, ning seda pidasid vastanud ka kõige kõrgema prioriteediga eesmärgiks. Teder (2005) kirjeldas ka strateegia alase pädevuse tõstmise vajaduse tunnetamist Eesti ettevõtjate poolt mainides, et ettevõtjad tunnetavad strateegilise juhtimise erialase koolituse ja konsultatsiooni vajadust.

Eesti kolmanda sektori ettevõtete hulgas strateegilise planeerimise rakendamist kirjeldanud uuring leidis, et 60% vaadeldud organisatsioonides, rakendati strateegilist planeerimist, mille tulemuseks oli kirjalik strateegiadokument või arengukava (Joost 2009). Vastupidiselt äri sektorile, on kolmanda sektori ettevõtete hulgas huvigruppide kaasamine planeerimisprotsessi laialt levinud. See järeldus on kooskõlas ka eelnevalt kajastatud tõdemusele, mille kohaselt on kaasamine omane just mittetulundusühenduste juhtimismudelitele. Selle ilmingu põhjuseks võib pidada tõsiasja, et tihti töötavad organisatsioonides vabatahtlikud, kes oma tegevuse eest ei saa rahalist tasu. Kui neil puuduks võimalus ühenduse arengusihptide määramisel kaasa rääkida, väheneks nende inimeste motivatsioon oluliselt, mis muudaks keeruliseks selle ettevõtmise eesmärkide saavutamise. Tuginedes käesoleva töö autori isiklikule kogemusele mittetulundusühingu strateegia loomises osalemisel, saab tõdeda, et taoline kaasamine võib hõlpsasti halvata organisatsiooni, kui viimane ei suuda lõpetada planeerimisprotsessi ja siirduda edasi täideviimise juurde. Kui plaani koostamisel tuleb arvesse võtta paljude isikute ja huvigruppide arvamusi, on eelmainitud riski realiseerumine väga tõenäoline. Olulise probleemina tõi Joost esile ka sektori juhtide ajapuudust tegeleda strateegilise juhtimisega, kuna suur energia läheb igapäevaste probleemide lahendamiseks.

Eestis paiknevate rahvusvaheliste ettevõtete harukontorite juhtimist käsitletud uuring leidis, et võrreldes Slovakkia, Poola, Ungari ja Sloveenia ettevõtetega omavad Eestis paiknevad ja vähemalt osaliselt välisosanikele kuuluvad ettevõtted kõige madalamat finantsilist iseseisvust (Männik *et al* 2004). Kuigi juhtimisotsuste iseseisvuse kohalt oldi muude riikide ettevõtetega samal tasemel, iseloomustab avastus välisosanike usaldamatust kohapealsete otsuste üle.

Uuringute põhjal saab järeldada, et läbiviijad suhtuvad üksmeelselt kriitiliselt Eesti ettevõtete strateegilise juhtimise praktikatesse. Peamiselt süüdistatakse ettevõtjaid liialt väheses ambitsioonis, eriti välisturgudele arenemisel ning liiga lühikese planeerimishorisondi omamises.

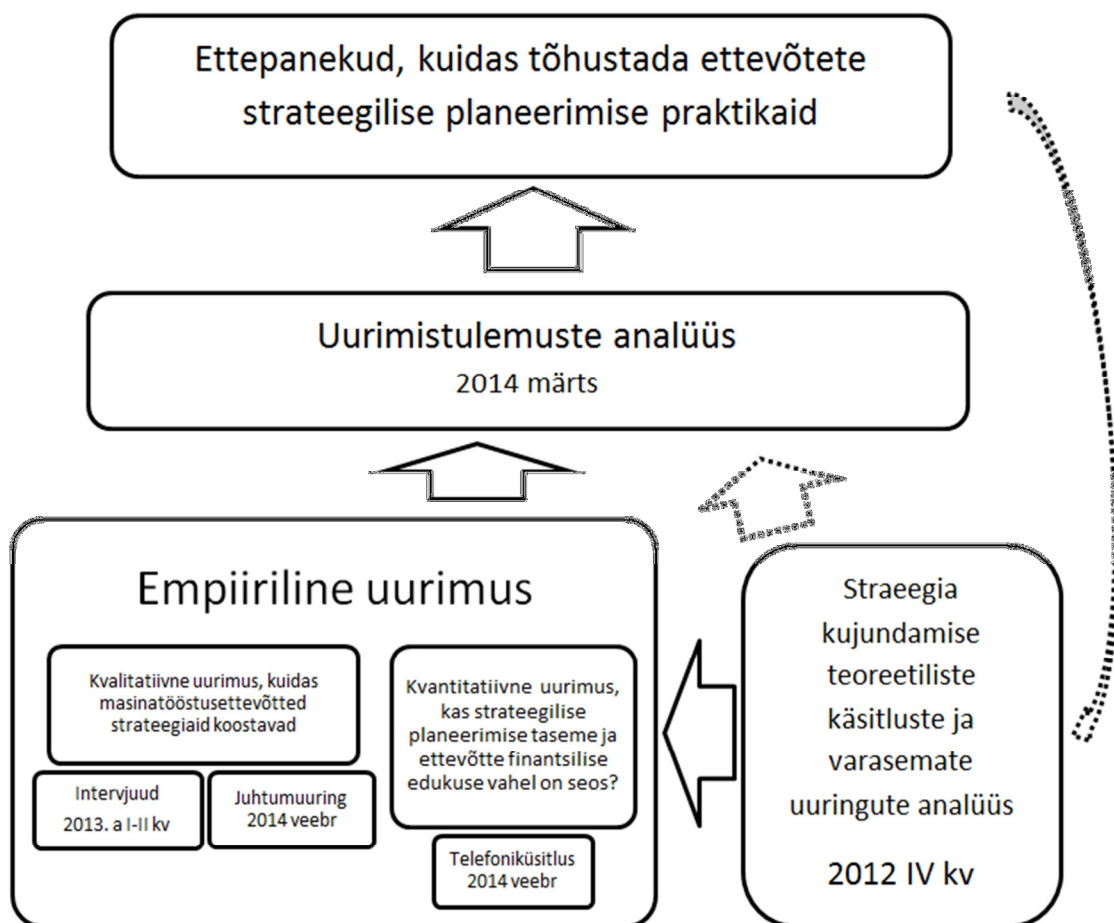
2 EMPIIRILINE UURIMUS STRATEEGIA KUJUNDAMISEST EESTI MASINATÖÖSTUSETTEVÕTETES.

Järgnevas peatükis käsitletakse strateegia kujundamise praktikaid Eesti masinatööstusettevõtetes. Selgitatakse uurimismeetodi valiku printsiipe, kirjeldatakse valimit ning tehakse põhjalikum ülevaade uurimistulemustest.

2.1 Empiirilise uuringu meetoodika ja valimi tutvustus

Sõnastades uurimisprobleemi ning –küsimuse, oli võimalik valida ülesandele sobiv uurimismeetod. Käesoleva töö eesmärgi täitmiseks oli otstarbekas koguda kvantitatiivseid ja kvalitatiivseid andmeid, saamaks infot, kuidas ettevõtted strateegiaid koostavad ning miks nad sel viisil käituvad. Kvalitatiivsete andmete kogumine aitas uuringut seostada teoreetilise osas kirjeldatud strateegilise planeerimise ja ettevõtete edukuse vahel. Uurimus kolmest osast, mida kirjeldab joonis 7. Esimese osa moodustas kvalitatiivuuring poolstruktureeritud intervjuude näol, mis viidi läbi sektoris tegutsevate ning ettevõtete käekäiguga hästi kursis olevate isikutega. Uurimuse teises osas viidi läbi kvalitatiivuuring telefoniküsitluse näol, mille käigus helistati 54 ettevõtte juhile ning esitati üks küsimus strateegilise plaani olemasolu kohta ettevõttes. Strateegia kujundamise praktikate parema iseloomustamise eesmärgil viidi läbi Meiren Engineering OÜ (edaspidi Meiren) näitel juhtumuuring, mille käigus kasutati andmete kogumiseks osalevat vaatlust ning struktureerimata intervjuud ettevõtte juhtivtöötajatega.

Kvalitatiivsete andmete kogumise eesmärgiks oli strateegia kujundamise protsessi kirjeldamine, kvantitatiivsete andmete kogumise eesmärgiks otsida seoseid ettevõtte strateegia formaliseerituse ning ettevõtte majanduliku edukuse vahel ning leida kinnitust kvalitatiivse uuringu käigus langetatud järeldustele. Meetodite kombineerimist võib uuringu läbiviimisel pidada sobivaks, kuna kvalitatiivse uuringu tõlgendusi täiendavad kvantitatiivse uuringu leiud. Kvalitatiivsete andmete kogumiseks kasutatud poolstruktureeritud intervjuude tarbeks töötati välja intervjuude põhiküsimustik, kuid uuringu avastusliku iseloomu tõttu jäeti ruumi ka täiendavate ja täpsustavate küsimuste jaoks.

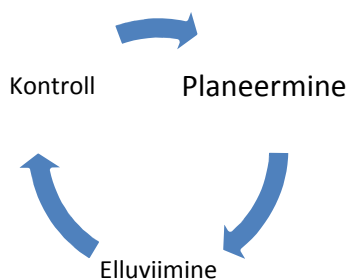


Joonis7: Ettevõtete strateegia kujundamist kirjeldava uuringu läbiviimise kava. Autori koostatud

Intervjuude käigus esitati kõigile intervjuueeritavatele samad küsimused ning intervjuu planeeritud teemadest kõrvale ei kaldunud. Mõningatel juhtudel püüti täpsustavate küsimuste abil panna intervjuueeritavaid teemat täiendavalt avama. Intervjuud viidi läbi

13 sektori ettevõtetega hästi kursisoleva inimesega. Kaasati esindajaid erinevatelt positsioonidelt, saamaks mitmekesisemat vaadet sektorile. Intervjueeriti sektori erialaliidu juhte, ettevõtete juhte, omanikke, keskastme juhte, sektori ettevõtete nõustamisega tegelevaid konsultante, Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (EAS) vastava valdkonna kogemusega spetsialiste. Intervjueeritavate nimekirja koostamisel sattus töö autor üllatava takistuse ette. Nimelt oli küllaltki keeruline leida ärikonsultatsiooni ettevõtet, kellel oleks kogemust masinatööstussektori ettevõtete strateegia-alases nõustamises.

Et strateegia kujundamine on ettevõttes pidevalt toimuv protsess, mis on tihedalt seotud strateegia elluviimisega, kujundati intervjuu küsimused selliselt, et kogu protsess oleks kirjeldatud kuid rõhuasetus oli strateegia kujundamisel.



Joonis 8: Strateegilise juhtimise protsess. Allikas: (Palmatier 2008); autori koostatud

Uuringu avastuslikust eesmärgist lähtudes, püüti intervjuude käigus koguda intervjueeritavalt võimalikult palju infot ka teemade kohta, mille kohta küsitleja ise ei oleks osanud küsida. Sellel eesmärgil olid küsimused sõnastatud avatult ning suletud küsimusi täiendati avatud küsimusega. Intervjuude küsimustik on toodud LISA1

Intervjuu esimese küsimusega kontrolliti otseselt varasemate uuringute paikapidavust. Kuna nii masinatööstuse sektoruuring (Varblane 2011), kui ka juhtimisuuring (Vadi *et al* 2010) tõid esile, et sektoris tegutsevad ettevõtted üldjuhul strateegilisi plaane ei koosta, valiti selle väite kontrollimiseks suletud küsimus. Selle küsimuse vastutse põhjal on võimalik anda hinnangut eelpoolmainitud uuringute kohta.

Küsimustiku järgmise kahe küsimusega uuriti vastanute arvamust, milliseid plaane ettevõtted koostavad ning kui pikk on planeerimishorisont. Mõlema küsimuse vastuste eesmärgiks oli seda kõrvutada varasemalt läbiviidud juhtimisuuringuga (Vadi 2011). Järgnevalt uuriti intervjueeritavate hinnangut planeerimishorisondi otstarbekusele. Seda põhjusel, et optimaalne planeerimishorisont võib olla tugevalt seotud sektoriga ning ka majanduse üldised trendid on muutunud raskemini ennustatavateks. Järgmiste küsimuste vastused iseloomustavad plaanide koostamise, elluviimise, kontrollimise ning muutmise meeskonna koosseisu. Erinevad autorid on märkinud, et plaanide väljatöötajad peaksid olema vastutavad ka nende elluviimise eest (Haggerty, viidatud Peters *et al* 1982).

Järgneva küsimuse eesmärgiks oli uurida, kui rangelt peetakse paika pandud plaanidest kinni. Nimelt luuakse plaanid enamasti olukorras, kus määramatus on esindatud. Seega on huvitav saada sissevaadet selle kohta, kuidas käitutakse, kui selguvad reaalsed tegutsemistingimused, mis võivad olla prognoositud olukorrast erinevad. See küsimus haakub edasiste küsimustega, kus uuritakse, kuidas toimub tegevusplaani täitmine ning millisel viisil käitutakse, kui seatud eesmärgid ei suudeta saavutada või neid ületatakse.

Edasistes küsimustes uuritakse juhtide käitumismustritele juurpõhjuseid, otsides võimalusi olukorra parandamiseks. Viimane küsimus lisandus intervjuu kavasse pärast esimeste intervjuude läbiviimist ning on suunatud ettepanekute tegemiseks olukorra parandamiseks.

Selleks, et kõigi intervjueeritavate informeeritus oleks võrdne, koostati intervjuu sissejuhatus, mille sõnastus on toodud LISA2. Intervjuud viidi läbi 2013 aasta esimesel poolaastal. Ettepanek uuringus osalemiseks tehti 18 inimesele, kellest 13 õnnestus ka intervjueerida. Enamus intervjuusid toimus vahetu kontakti alusel, kui intervjuerija ning intervjueeritav viibisid samas ruumis ilma täiendavate segajateta. Enamus intervjuusid viidi läbi eesti keeles. Üks intervjuu viidi läbi arvuti vahendusel, audiovideokonverentsina inglise keeles. Intervjuud salvestati helisalvestisena. Kahel juhul salvestist ei säilinud tehnilistel põhjustel kuid kõigi intervjuude käigus märgiti olulisemad seisukohad üles ka käsikirjaliste märkmetena.

Üldistatult või öelda, et intervjuude läbiviimine õnnestus hästi. Kordaminekuks võib pidada seda, et intervjuudes osalesid sektori olukorraga hästi kursis olevate inimestega (erialaliidu, EAS esindajatega). Intervjuud edenesid soravalt ning eesmärgiks võetud inimeste õhutamise teema avamisele õnnestus hästi. Intervjuude kestus varieerus 18 minutist 65 minutini.

Läbiviidud kvalitatiivuuring tugineb käesoleva töö alapunkti 1.1 kirjeldatud Šebestova strateegilise plaani olemasolu mudelile, mille kohaselt jaotati ettevõtted vastavalt kirjaliku strateegiadokumendi olemasolule kolme rühma:

- Ettevõtted kellel kirjalikus vormis strateegiadokument puudub
- Ettevõtted, kellel on olemas kirjalikult vormistatud strateegiadokument, kuid see on sisult üldine.
- Ettevõtted, kellel on olemas kirjalikult vormistatud strateegiadokument, mis on sisult detailne.

Telefoniküsitluse käigus helistati ettevõtete juhtivtöötajatele ning küsiti vastust järgmisele küsimusele:

Milline järgnevatest valikutest iseloomustab Teie ettevõtte strateegiadokumendi olemasolu ja sisu kõige paremini:

- 1- Kirjalik strateegiadokument puudub
- 2- Kirjalik strateegiadokument on olemas, sisult üldine
- 3- Kirjalik strateegiadokument on olemas, sisult detailne

Kvantitatiivse uuringu valimi moodustamisel võeti aluseks valimi representatiivsuse tagamine, Tabelist 5 on näha, et uuringusse kaasatud erineva suurusega ettevõtete suhtarvud jäävad samasse kategooriasse üldkogumi suhtarvudega.

Tabel5: Kvantitatiivuuringu osalenud ettevõtete valim

	Ettevõtte suurus (töötajate arvu järgi)						SUM
	1...9	10...19	20...49	50...99	100...240	250+	
Üldkogum	1113 (71%)	165 (10%)	164 (10%)	73 (5%)	42 (3%)	18 (1%)	1575 (100%)
Uuringu valim	27 (50%)	10 (19%)	6 (11%)	6 (11%)	4 (7%)	1 (2%)	54 (100%)

2012 aasta seisuga omas 20% masinatööstusettevõtetest välisosanikku. Uuringu valimis oli vastavate ettevõtete osakaal 25% (Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium 2014).

Kuna valimi osade suurusjärgud on tasakaalus üldkogumi osade suurusjärgudega võib valimit pidada representatiivseks. Küsitluse kaasati ettevõtte kellel oli esitatud 2013 aasta seisuga vähemalt viimase 3 aasta terviklikud majandusandmed. Kvalitatiivuuringusse olid kaasatud ka ettevõtte, kelle juhtidega viidi läbi intervjuud, juhul kui ettevõtte vastas eelnevalt kirjeldatud profiilile. Telefoniküsitlus viidi läbi 2014. aasta Märtsi esimeses pooles. Küsimusele vastamisest ei keeldunud mitte ükski küsitletu kellega suudeti saavutada telefonikontakt.

Küsitlustulemused sisestati tabelisse koos Majandus- ja kommunikatsiooniministeeriumi poolt kogutavate ettevõtete majandusandmetega, milleks olid ettevõtte keskmised kasum, käive, varade väärtus, töötajate arv, tööjõukulud, Eesti osanike osalusprotsent, arvutuslikult leitud varade tasuvus (ROA) ning käive, kasum ja tööjõukulud ühe töötaja kohta Varade tasuvuse arvutamiseks kasutati valemit:

$$ROA = \text{Varad} / \text{Kasum}$$

Kirjeldamaks üht kriitilist juhtumit, kinnitamaks eelnevalt läbiviidud uurimuse käigus kogutud teavet, viidi läbi juhtumuuring. Vaadeldi ühe Eestis baseeruva ning ekspordile orienteeritud masinatööstusettevõtte- Meireni strateegia kujundamise protsessi.

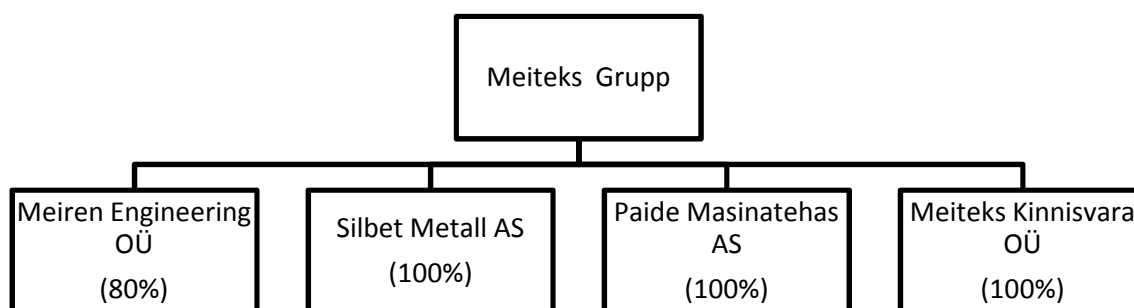
Juhtumuuringu andmeid koguti kahel viisil:

- Struktureerimata intervjuu
- Osalev vaatlus

Intervjuu viidi läbi ettevõtte kahe juhtivtöötajaga samaaegselt, kellest üks oli Meireni omanik, kes igapäevaselt ettevõttes ka töötab ning kvaliteedi juht. Mõlemad on ettevõtte strateegia dokumendi koostajateks. Vaatlused viidi läbi käesoleva töö autori poolt viimase kolme aasta jooksul, töötades Meirenis ning osaledes mõningates strateegia kujundamise etappides.

Meiren Engineering OÜ on osäühing, mis on asutatud aastal 2003. Ettevõtte tegutseb

masinaehitusvaldkonnas ning sellel on kaks peamist tegevussuunda. Üheks suunaks on omatoodete (lumesahad, kopad, eriseadmed jt) tootearendus, tootmine ning müük ja teiseks suunaks masinaehitusliku projekteerimisteenuse osutamine. Mõlemas tegevusvaldkonnas on ettevõtte töötajatel pikaajalised kogemused. Meiren annab hetkel tööd 23 inimesele, kellest ligikaudu pooled on insenerid. Ettevõtet juhib igapäevaselt juhatus, mis koosneb kahest liikmest. Ettevõtte talihoolduse tooted kannavad „Meiren Snow“ kaubamärki, mis toodi esimest korda turule 2008 aastal. Aastaks 2011 õnnestus ettevõttel Meirenil saada Eesti juhtivaks lumesahkade tootjaks, mis on spetsialiseerunud Põhjamaade talvetingimustele. Ettevõtte kuulub mitmetesse koostöövõrgustikesse ja liitudesse, milleks on Saksa-Balti Kaubanduskoda, Eesti Teedeklaster ja Maskin Leverantörerna (Rootsi Masinatööstusliit). Seisuga 01.08.2013 a jagunes osäühingu osakapital kahe omaniku vahel. Meiren suuromanikuks on OÜ Meiteks (joonis10). Meiteks kontserni kuuluvad veel AS Paide Masinatehas (100%), AS Silbet Metall (100%) ja Meiteks Kinnisvara OÜ (100%). AS Paide Masinatehas ja AS Silbet Metall on tootmisettevõtted, mis on osutanud pika-ajaliselt masinaehitusliku tootmise teenust paljudesse välisriikidesse.



Joonis 10: Meiteks Gruppi kuuluvad ettevõtted. Autori koostatud.

Meiren Engineering OÜ olulisemad saavutused:

2014.a. - Hea töösoorituse auhind Soome messilt Talvitiepäivät

2013.a. - Innovatsiooni auhind Nordicway messilt Rootsis

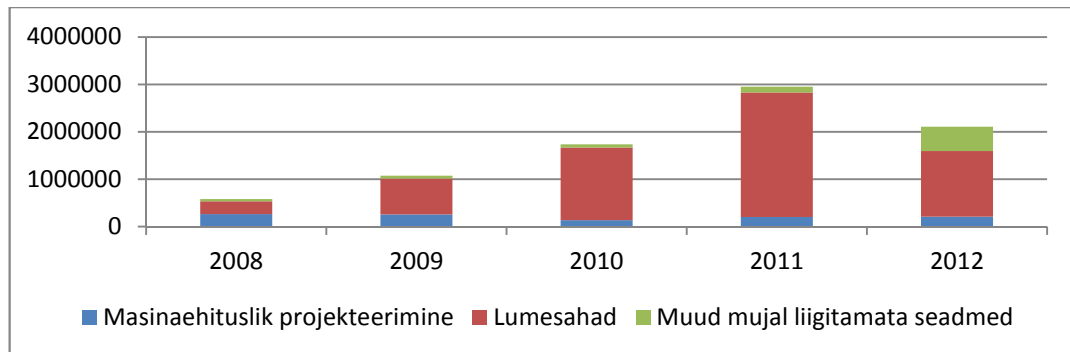
2013.a. - Hõbemedal innovatsiooni eest Demopark messilt Saksamaalt

2012.a. - Ettevõtluse Auhind 2012 kategooria „Aasta eksportöör“ nominent

2011.a. - Ettevõtluse Auhind 2011 kategooria „Disaini Rakendaja“ nominent

2010.a. - Mitmekülgse tootearenduse eest auhind Soome messilt Talvitiepäivät.

Meiren on olnud mitmel korral nomineeritud ka Eesti Ettevõtlusauhinna konkursil, muuhulgas parima eksportööri kategoorias. Meireni käibe ja kasuminumbreid iseloomustab joonis 11



Joonis11: Meireni käibe struktuur EUR.

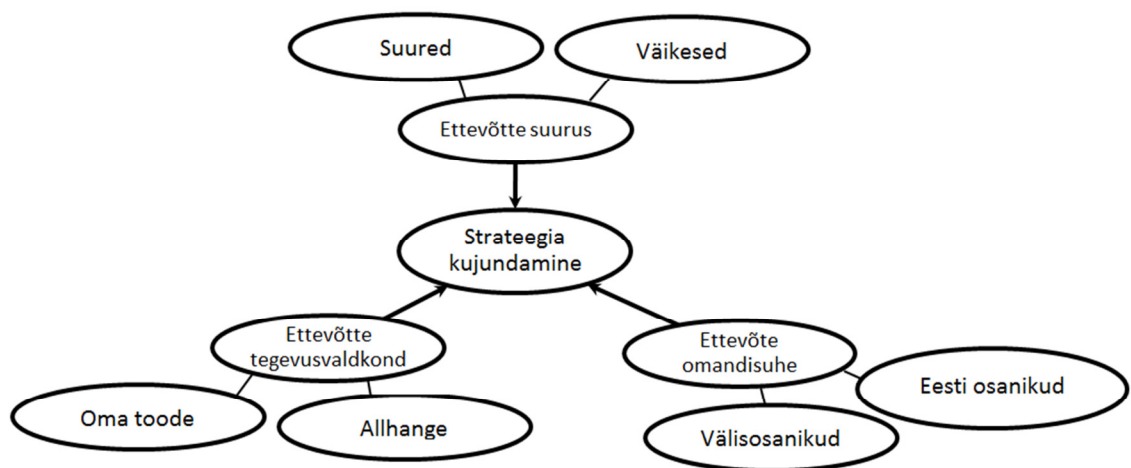
Võttes arvesse ülaltoodut, võib Meirenit tõepoolest pidada edukaks ettevõtteks, kes on suutnud oma potentsiaali realiseerida.

Meiren loodi 2003 aastal täiendusena Paide Masinatehasele, kes pakkus lähinaaberriikides tegutsevatele ettevõtetele allhanke tootmisteenus. Meireni algne idee oli pakkuda täiendavat teenust projekteerimisteenusena. Seega võib Meireni asutamist pidada Meiteks Grupi katseks liikuda väärtusahelas kõrgemale tasemele.

2.2 Ülevaade strateegia kujundamise praktikatest Eesti masinatööstusettevõtetes.

Käesolevas peatükis antakse ülevaade strateegia kujundamise praktikatest Eesti masinatööstusettevõtetes.

Läbiviidud uuringust selgub, et läbi mitme mõõtkava saab vastuste põhjal ettevõtete käitumismustreid jagada kaheks (joonis 9). Üheks jaotuseks on ettevõtte tegevusvaldkond, mille põhjal jaotatakse ettevõtted vastavalt sellele, kas nad toodavad ning turustavad oma toodet või pakuvad allhanketeenust. Uuringus osalenute seisukoha järgi omavad oma toodet hoidvad ettevõtted pikemaajalist planeerimishorisonti, kui ettevõtted, kes pakuvad teistele ettevõtetele tootmisteenusust (n.ö allhanketootmine). Sellist ilmingut tõstsid esile kõik intervjueeritavad. Eriti kriitiliselt olid selle küsimusele vastamisel sektori spetsialistid, kes on sektori käekäiguga küll tihedalt seotud, kuid ei osale ise aktiivselt igapäevases majandustegevuses.



Joonis9: Ettevõtte omadused, mis mõjutavad strateegia kujundamist (autori koostatud)

Sektori asjatundja:

„(Ettevõtted) ei koosta (strateegilisi plaane). Tüüpiliselt on kahte tüüpi ettevõtteid: oma tooteid või oma brändi omavad ettevõtted ja allhankele orienteeritud ettevõtted. Kui allhanke firma on vaid käsutäitja, siis sellistel ettevõtetel strateegiat ei ole, kuna nende ärimudel on ehitatud põhimõttel "täna ei tea, mida homme toob". Mida suuremat lisandväärtust ettevõtte oma tööga lisab, seda rohkem mõeldakse strateegiliselt.“

Selle seisukoha paikapidavust kinnistab ka statistika, mille kohaselt on üle poole Eesti masinatööstussektoris tegutsevatest ettevõtetest 1-9 töötajaga ning tegutsevad metalltoodete tootmise valdkonnas. Ka sarnaste ettevõtete juhid kinnitavad planeerimise lühikest perspektiivi. Seega võib käesoleva töö teemavalikule tõuke andnud uuringutes (Vadi *et al* 2010, Varblane 2011) toodud järeldust lühikese planeerimishorisoni kohta masinatööstussektoris pidada tõeseks.

Teise jaotusena saab esile tuua ettevõtte suuruse, kus intervjueeritavate selge ühine seisukoht on, et suuremad ettevõtted omavad pikemat planeerimishorisoni, kui väiksemad.

Väikese metalltooteid tootva ettevõtte omanik/tegevjuht:

Eriti pikaajalisi plaane ei koostata, põhjustatuna ebakindlusest tuleviku ees. Allhankimises ei tehta tihti pikaajalisi siduvaid lepinguid ning äri tegemine põhineb paljuski vaistule ning firmadevahelisele suhtlemisele.

Siit koorub välja lühikese planeerimishorisoni põhjuseid: väikeste ettevõtete struktuuri moodustab tihti omanikust juhataja, kelle õlul on enamasti kogu ettevõtte organisatoorne töö, muuhulgas müügitöö, tarnijatega suhtlemine, tootmise koordineerimine, jooksvate probleemide lahendamine. Kuna pikaajaline planeerimine ei ole oma naturilt pakiline, siis jääbki see oluline töötapp tihti kõvale. Intervjuudest selgus, et väikeettevõtete juhid ise tajuvad pika-ajalise planeerimise vajadust, kuid neil puuduvad peamiselt ajalised ressursid selle ülesandega tegelemiseks. See järeldus on kooskõlas Hart *et al* (1994), ning Karel (2013) väidetega, mille kohaselt väikeettevõttes koostab strateegiat tihti vaid ettevõtte juht, kes on samal ajal ka ettevõtte omanik.

Metallkonstruktsioone tootva suurettevõtte müügijuht:

Kui ettevõttel ei ole nägemust tulevikust siis ta langeb lihtsalt konkurentsist välja.

Need, kes ei planeeri, neile jääb see allhanke kõige odavam töö.

Viimane tõdemus annab täiendavat tõendust sektoriüleselt strateegilise planeerimise vähesest rakendamisest, kuna nimetatud allhanke teenuse osakaal on sektoris tegutsevate ettevõtete hulgas suur. Strateegilise planeerimise vähest rakendamist kinnitavad ka ettevõtete suuruse ja strateegia omamise vahelised seosed, mille kohaselt 60% ettevõtetest ei oma kirjalikult vormistatud strateegiadokumenti (tabel 6).

Tabel6: Kirjaliku strateegiadokumendi olemasolu uuringus osalenud ettevõtetes, % valimist (autori arvutused, Majandus- ja kommunikatsiooniamet 2014)

	Strateegia		
	Puudub	Kirjalik/üldine	Kirjalik/detailne
Suurus (töötajate arv)			
<9	81,5	7,4	11,1
10 kuni 19	50,0	10,0	40,0
20 kuni 49	50,0	33,3	16,7
50 kuni 99	33,3	33,3	33,3
100 kuni 249	0,0	50,0	50,0
>250	0,0	0,0	100,0
Ettevõtte omanikud			
Eesti omanikud	65,9	12,1	22,0
Välisosalusega ettevõtte	38,46	30,77	30,77
Kokku	59,3	16,7	24,1

Tulemust kinnitab ka korrelatsioonianalüüs (tabel 7), mille kohaselt on ettevõtete suuruse ja kirjaliku strateegia olemasolu vahel tugev positiivne seos. Ülejäänud näitajate puhul on seosed nõrgemad, millest võib järeldada, et vaadeldes masinatööstussektoris tegutsevaid ettevõtteid üldiselt, ei oma kirjalikku strateegiadokumenti omavad ettevõtted suurt konkurentsieelist teiste ettevõtete ees. See avastus toetab töö teoreetilises osas käsitletud Ghobadjan *et al* (2008) järeldust, mille kohaselt suurema detailsusega plaani omavad ettevõtted sooritusel olid paremad, kui ettevõtetel, kelle strateegiad olid kirjeldatud vaid vähesel määral, kuid seos planeerimise formaliseerituse ning ettevõtte soorituse vahel ei ole statistiliselt oluline. Suuresti on see järeldus põhjustatud tõdemusest, et suured ettevõtted on oma loomuselt rohkemal määral

formaliseeritud, ning taoliste ettevõtete osakaal sektoris on piisavalt suur, et mõjutada sektoriülelalt strateegia olemasolu rolli kriitilise edutegurina. Järelduse kitsendusena tuleb mainida, et konkurentideks saab siinkohal pidada kõiki Eestis tegutsevaid masinatööstusettevõtteid. Paljud ettevõtted tegutsevad aga välisturgudel, kus nad konkureerivad välisettevõtetega. Ekspordi kontekstis tehtud järelduse paikapidavust käesoleva töö käigus ei kontrollitud.

Tabel7: Kirjaliku strateegia dokumendi olemasolu seosed ettevõtte majandusnäitajatega. Koguvälim (autori arvutused. Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium 2014)

	Keskmine kasum	Keskmine töötajate arv	Keskmine ROA	Eesti osalus	kasum/töötaja	Keskminekäive	Käive/töötaja	Keskmine tööjõu kulud	KeskmineTJK/töötaja
Strateegia Pearsoni korrelatsiooni kordaja	,095	,402**	,109	-,255	,112	,205	,282	,265	,222
N	43	43	43	43	43	43	43	43	43

*korrelatsiooni olulisuse nivoo on tasemel 0,05

**korrelatsiooni olulisuse nivoo on tasemel 0,01

Siiski selgub järgnevast tabelist (tabel 8), et väiksemate ettevõtete majandusnäitajaid mõjutab strateegia kujundamine oluliselt enam, kui koguvälimi analüüsi põhjal järeldada võiks. Selgub, et kuni 20 töötajaga ettevõtete puhul omab kirjaliku strateegia olemasolu tugevat positiivset seost nii käibe, kui kasumile. Samuti suudavad kirjalikku strateegiadokumenti omavate ettevõtete tööviljakus selgelt kõrgem, kui ettevõtetel, kellel vastav dokument puudub.

Tabel8: Kirjaliku strateegia dokumendi olemasolu seosed <20 töötajaga ettevõtte majandusnäitajatega. (Autori koostatud)

	Keskmine kasum	Keskmine töötajate arv	Keskmine ROA	Eesti osalus	Kasum/ töötaja	Käive	Käive/ töötaja	Tööjõukulud	Tööjõu kulud/töötaja
Kirjalik strateegia korrelatsioonikordaja	,46**	,22	,11	-,42*	,37*	,52**	,52**	,43*	,40*
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33

*korrelatsiooni olulisuse nivoo on tasemel 0,05

**korrelatsiooni olulisuse nivoo on tasemel 0,01

Avastus on kooskõlas Shea-Van Fossen *et al* (2006) uurimusega, mille kohaselt strateegiline planeerimine mõjutab väikese suurusega ettevõtete sooritust suuremal määral, kui keskmiste ja suurte ettevõtete puhul. Ilmingu põhjuseks peavad autorid asjaolu, et suuremad ettevõtted on juba oma naturilt formaalsemad, mistõttu omab strateegilise planeerimise formaliseerituse tase nende sooritustasemete võrdlusele väiksemat mõju. Seega võib strateegiadokumendi olemasolu pidada väikeste ettevõtete seas konkurentsieeliseks, mis viitab paremale juhtimise tasemele ettevõttes. Sellised ettevõtted on atraktiivsed ka töötajatele, kuna nendes makstavad töötasud kõrgemad, võrreldes vastavat dokumenti mitteomavate firmadega, Seega on strateegiadokumendi omavad ettevõtted konkurentsivõimelisemad ka tööjõuturul.

Intervjuudest selgub strateegilise planeerimise praktikate erinevuste kolmas mõõde on ettevõtte omandisuhe. Välisomandisse kuuluvate või teiste riikide kodanikest osanikke omavate ettevõtete planeerimistase on enamasti paremal tasemel, kui Eesti omanikele kuuluvates ettevõtetes. See järeldus on kooskõlas Cavusgil *et al* (1994) tööga, mille kohaselt ettevõtte, mis ei sea võõrriigi harukontori tegevusele selgeid eesmärke, omab oluliselt väiksemat tõenäosust edule. Kuigi välisomanduses olevate ettevõtete strateegilise planeerimise tase on parem, kui Eesti omanikele omanduses olevates ettevõtetes, on väliskontsernide tütarettevõtete otsustusõigus sageli piiratud. Sektoriuüleselt omab Eesti omanike osalus nõrka negatiivset seost kirjaliku strateegiadokumendi olemasoluga (tabel 7), vaadeldes kuni 20 töötajaga ettevõtteid

(tabel 8), on nende näitajate vahel tugev negatiivne seos. Seega võib järeldada, et Eesti omanikele kuuluvates ettevõtetes kirjalik strategiadokument pigem puudub, seevastu enamikes välisosalist omavates ettevõtetes on vastav dokument pigem olemas. Sellise erinevuse põhjuseks võib pidada Eesti ettevõtjate lühikest ettevõtluskogemust. Vaid väheste kodumaiste ettevõtete vanus on rohkem, kui 20 aastat ning vaba turumajanduse keskkonnas on samuti tegutsenud alla 25 aasta. Seevastu Soomes on mitme põlvkonna vanused ettevõtted küllaltki levinud, mistõttu võib uskuda, et tänu pikemale ettevõtluskogemusele on sealsete firmade seas strateegiline planeerimine ka rohkemal määral levinud.

Erialaliidu juhatuse liige:

Suurematel ja eriti välisomanduses olevatel ettevõtetel on 5 aasta plaan olemas. Väiksematel ja eriti Eesti omanduses olevatel ettevõtetel plaan puudub, kuna ettevõtted on hõivatud igapäevatöö teostamisega.

Millised on aga põhjused, miks ettevõtete juhid ei koosta strateegilisi plaane? Nagu varasemalt juba välja toodud, on üheks põhjuseks ressursside puudus. Lisaks sellele toodi intervjuude käigus välja põhjustena ka kehva juhtimise taset, madalat innovaativsust, ambitsioonitust. Seostades toodud kommentaare teooriaga, selgub, et sektori vaade heal tasemel strateegilise juhi isikuomadustele on ühekülgne. Beer *et al* (2000) toob küll välja madalad juhtimiskompetentsid ja *laissez faire* juhtimisstiili rakendamise strateegia juurutamise negatiivse mõjutegurina ning mida käesoleva töö autori hinnangul võib pidada takistavateks teguriteks strateegia väljatöötamise juures. Teisalt vastandatakse intervjuudes osalenute poolt juhtide ambitsioonikus, kui strateegia väljatöötamise seisukohalt positiivne isikuomadus ning ambitsioonitus, kui negatiivne isikuomadus. Meenutagem, et Miller *et al* (1986) jaotas juhid kolme rühma vastavalt nende isikuomadustele: kõrge saavutusvajadusega, kõrge paindlikkusega ning kõrge kontrollikeskmega juhid. Neist igäüks kujundab strateegiat erinevalt. Nagu teoreetilises osas järeldatud, on vähese ambitsiooni omamise näol tegemist juhi isikuomadusega, mis ei soosi pikaajaliste eesmärkide seadmist. Strateegia kujundamisest loobumise põhjendamise ressursside puudumisega viitab aga juhtide suutmatusele eristada tähtsaid töid pakilistest ning vähest tööde planeerimise oskust.

Sektori asjatundja:

Kui sul on väga vähe raha käes, siis elavadki ettevõtted peost suhu ning see ei võimalda pikemat perspektiivi teha. Teine probleem on ambitsioonitus.

Kvalitatiivuuringu käigus vaadeldud näitajatest osutus ettevõttesuuruse ning strateegiadokumendi olemasolu vaheline positiivne korrelatsioon ainsana tugevaks seoseks. Ülejäänud seosed olid kas nõrgad või puudus seos üldse. Seega saab lugeda paikapidavaks väidet, mille kohaselt strateegiline planeerimine *per se* ei mõjuta ettevõtte tulemuslikkust oluliselt. ning ettevõtte finantsilist tulemuslikkust mõjutavad mingid muud tegurid rohkem, kui strateegiline planeerimine.

Kui ettevõtetes on olemas plaanid, siis masinatööstussektori ettevõtetes enamasti on need tehnoloogilist laadi- esile toodi tehnoloogia arenguplaani, tootmisplaani, pikemat ajahorizonti omab investeringute plaan. Müügi- ning turundusplaan masinatööstusettevõtetes reeglina ei ole. Kui müügiplaan eksisteerib, on tegemist enamasti eelarvelise prognoosiga, mida võib pidada eesmärgiks, mitte niiväga tegevusplaaniks. Intervjueeritavad tõid taaskord välja ettevõtte suuruse, kui plaanide olemasolu mõjutava teguri. Ka visiooni, missiooni koostamist tõsteti esile, kuid valdavaks selle tööriista kasutamist ei peeta. Intervjuudest selgub, et eriti kehvast seisusest on ettevõtete müügi- ja turundustegevuste planeerimine ning tihti peetakse neid müüki ja turundust sünonüümideks. See avastus on kooskõlas teoreetilises osas kirjeldatud planeerimisveaga, mille kohaselt keskenduvad juhid tihti ülesannetele, mis tunduvad neile mugavad (Martin 2014). See on Eesti masinatööstusettevõtete kontekstis ka loogiline, kuna paljusid ettevõtteid juhivad tehnilise ettevalmistusega juhid, kes on äärmiselt pädevad insenertehnilistes küsimustes, kuid ärijuhtimisest omavad vaid pinnapealseid teadmisi. Tõdemus vähesest fookuseeritusest müügile ja turundusele annab taaskord tunnustust sektori haavatavusest, kuna valdavalt on masinatööstussektoris tegemist B2B turuga, kus olulisel kohal on pikaajalised koostööd ning suhted. Keskendumine ettevõtte strateegilises plaanis müügile ja turundusele annaks ettevõttele, konkurentide ees eelise. Eriti, võttes arvesse, et hetkel on ostjate mõju sektoris väga suur.

Tootmisseadmeid tootva ettevõtte juht:

Eesrindlikumates ettevõtetes hakkab planeerimine pihta visioonist ja missioonist. Ja sealt edasi, kuidas neid visioone ja missioone teostada. Väga kehval tasemel on ettevõtete müügitugevus. Turundusvaldkond on veel kehvas seisus. Sektoris ei aduta turunduse rolli müügi kasvulavana. Võib esineda eelarve tasemel planeerimist, kuid mitte strateegilises, pikaajalises vaates. Tootmise juhtimine toimub pigem reageerimisena turunõudlusele, mitte planeerivalt.

Sektori spetsialist:

Tootmisplaan on 98% ettevõtetes olemas. Müügiplaan on eelarve kujul enamasti olemas. Kuid müügiplaan, kui strateegiline dokument, enamasti ei ole. Korralik müügiplaan on ehk 60% ettevõtetest. Prognoosiplaan, kus on sisuliselt vaadatud pikema aja taha, on plaan olemas maksimaalselt 30% ettevõtetel. Turundusplaani esineb ettevõtetes harva.

Erialaliidu juht:

Kindlasti on ettevõtetel olemas tootmis- ehk müügiplaan, tehnoloogia- ehk investeeringute plaan, finantsplaanid.

Planeerimishorisoni pikkuse kohta võib intervjuude vastustest järeldada, et enamik ettevõttest, kes mingilgi määral rakendavad pikaajalist planeerimist vaatavad ette ~1 aasta. Suuremad ettevõtted omavad pikaajalisemat planeerimishorisoni, väiksemad ettevõtted lühemat. Üllatavaks võib pidada kahe intervjueritud väikeettevõtte (<10 töötajat), kes leidsid, et 2-3 kuu pikkune planeerimishorison võiks olla optimaalne. Kuna mõlemad intervjueritavad olid kursis intervjuu fookuseeritusega pika-ajalisele planeerimisele, on selline seisukoht mõneti üllatav. Töö autori hinnangul on selline ilming põhjustatud ettevõtte juhtide vähesest juhtimisalasest kompetentsist.

Väikese metalltooteid tootva ettevõtte omanik/tegevjuht:

Meil on olemas plaan 2-3 kuud. Rakveres olla ettevõtjaid kellel on 2-3 aasta plaan. Seda, kuhu ettevõtte areneb 5-10 aasta jooksul, ei oska öelda. Firma on turul olnud 22

aastat. Selle aja jooksul on olnud nõrka perioodi 3-4 kuud. Ülejäänud aja jooksul on täituvus olnud 100%

Ka intervjuudes osalenud ettevõtluskonsultant kinnitas ettevõtete strateegiate lühidat horisonti, nimetades maksimaalseks 3-kuulist ajahorisonti. Suurte ettevõtete esindajad kinnitasid jällegi pikema-ajalist planeerimishorisonti. Sellist tõdemust võib pidada sektori seisukohalt ohumärgiks, kuna suur osa turul tegutsevaid ettevõtteid vastab turunõudlusele reaktiivselt ning isegi ei püüa käituda proaktiivselt. Planeerimishorisondi optimaalse pikkuse suhtes leidsid intervjuueeritavad sektoriüleselt olevat 1-3 aastat. See järeldus on kooskõlas varasema Eesti ettevõtete strateegilist planeerimist kajastanud uurimusega (Teder 2005). Väikeste ettevõtete juhid leidsid taaskord, et lühem planeerimishorisont on optimaalne, samas, kui ülejäänud vastanud leidsid, et ideaaltingimustel oleks pikem planeerimishorisont parem. Planeerimishorisont, mis kandub 5 ja enam aasta taha leidis juba kõhklevat seisukohta. Seda põhjendusega, et tänane majanduskeskkond on niivõrd kiiresti muutuv, et sedavõrd pikaajaline planeerimine võib osutuda ebaotstarbekaks. Samale järeldusele jõudis ka Varblane (2011). Samuti leidis ka seisukohti, mille kohaselt on 5 aastane planeerimishorisont minimaalne. Seega võib järeldada, et üldiselt peetakse pikema planeerimishorisondi omamist ettevõtte edutegurina ning sektoris ollakse hästi kursis planeerimise varjatud ohuga- silmaklapistumisega, mida kirjeldas ka Gary Hamel (1989). Kuigi võiks öelda, et oma tegevusi 1 aasta võrra ette planeerivad ettevõtted, ei rakenda strateegilist planeerimist, ei saa seda väidet siiski esitada. Seda põhjusel, et need ettevõtted võivad oma tegevusi joondada, omades vaid üldist visiooni, mis ei ole seotud ajaliste piirangutega.

Keskmise suurusega (~100 töötajat) ettevõtte juht:

Meie oleme oma põhifookuses vaadanud 3 aasta kaugusele ning veidike püüdnud kiigata ka 5 aasta taha.

Strateegia kujundamine toimub Eesti masinatööstus ettevõtetes eranditult „ülevalt alla“ suunaga ning tavatöötajaid reeglina plaanimisprotsessi ei kaasata. Mõningatel juhtudel kaasatakse planeerimisprotsessidesse keskastme juhte. Selline tegevuskava kirjeldus on

ootuspärane, sest nagu töö teoreetilises osas ka kirjeldati, ei pruugi „alt üles“ suunaline planeerimine sobida finantsilist kasumit taotleva ettevõtte juhtimismudelisse. Samas tunnistavad sektori spetsialistid vajadust madalamate astmete suuremat kaasatust. Ettevõtte juhid kirjeldasid ka olukordi, kus ettevõtte strateegia kujundamisesse on kaasatud firma tegevjuht vaid sisendi andjana ning otsustusprotsessis tal kaasarääkimise õigust ei ole. Samast olukorda kirjeldati ka välisomanduses olevate ettevõtete puhul, kus mõningatel juhtudel lisaks strateegia dokumendile antakse ettevõtte juhtidele ka väga selged juhised operatiivjuhtimise teostamiseks. Mõlemad ilmingud on üllatavad ning iseloomustavad omanike ja juhtide vahelist usaldamatust. Töö autori hinnangul on taoline tegevusviis iseloomulik autoritaarsele juhtimisstiilile, kus otsustusvõim ja vastutus on koondunud väga väikese seltskonna kätte. Samuti leiab töö autor, et töötajate rohkemal määral kaasamine võib olla üheks võtmeteguriks töö soorituse efektiivsuse tõstmiseks, mis omakorda loob soodsa pinnase ettevõtetele väärtusahelas kõrgemale tasemele tõusmiseks. Siiski tuleb meeles pidada, et välisomanduses olevate ettevõtete strateegiline planeerimine on üldjuhul paremal tasemel, kui Eesti omanduses olevatel ettevõtetel ning usutavasti ei ole ka operatiivjuhtimise juhiste ettekirjutamine kohalikele juhtidele välisomanike poolt väga laialt levinud praktika. Vastukaaluna tasub ära märkimist intervjuudelt saadud tagasiside, et isegi juhul, kui ettevõtte juhid on ettevõtte töötajatelt küsinud sisendit strateegia koostamiseks, on töötajate poolt antud sisend jäänud pigem tagasihoidlikuks.

Ettevõtte juht:

(Strateegia kujundamises osaleb) juhtkond, nõukogu. Otsustamaks, kuidas jõuda eesmärkideni, kaasatakse ka keskastme töötajaid. Strateegiline suund tuleb ülevalt poolt. See, kuidas eesmärkideni jõuda tuleb altpoolt. Välisomanike osalusega ettevõtete puhul tulevad strateegia juhised peakorterist, ning heal juhul lubatakse kohalikul ettevõttel otsustada, kuidas esitatud eesmärgid täidetakse. Halvemal juhul kirjutatakse ka operatiivjuhtimise käsud ette.

Koostatud plaanide täitmise kontrollimisel rakendatakse valdavalt faktidepõhist lähenemist. Kontrollitakse tähtaegasid, finantsnäitajaid. Põhjuslikke seoseid planeeritud

tegevuste ning tulemuse vahel otsitakse väga harva. Kuigi sektori eestvedajad tunnevad analüüsi vajalikkust, tunnistavad nad, et tihti ei jää analüüsi teostamiseks lihtsalt aega ning plaane muudetakse jooksvalt. Selline teguviis jätab aga sihitu ning eklektilise mulje. Teine tegevusmuster on sama tegevuse jätkamine. Justkui loodetakse sooritades sama tegevust samal viisil uute tulemuste saavutamist. Siit koorub välja teine võimalus ettevõtete efektiivsuse kasvuks- plaanitud tegevuste ning sooritatud tulemuste seoste analüüs, mis võimaldab tuleviku tegevusi paremini planeerida.

Strateegiakonsultant:

Plaane ei korrigeerita väga kiiresti. Ettevõtete juhid ei ole samuti väga alid oma koormat jagama. Juhid satuvad depressiooni, mis muudab olukorra veel hullemaks. Kui müügis ülesooritatakse, tekitab see tagasilööke tootmise poolel. Juhid ei anna tagasisidet. Ei positiivset ega negatiivset.

Sektori asjatundja:

Kui tegevuskava on juba olemas, siis ehk neid väheseid plaane juba ka kontrollitakse. Peamiselt kontrollitakse finantsnäitajate järgi. Tegevustepõhist kontrollimist rakendatakse väga harva. Kui tellimuste arv ületab tootmisvõimsust, siis ei tehta midagi ning ületatakse tarnetähtaega. Kui müüki ei ole, siis tõmmatakse kulutused kokku.

Faktoreid, mis mõjutavad strateegia koostamise protsessi, loetleti mitmeid. Peamise mõjutajana tõsteti esile tippjuhti ning tema isikuomadusi, ambitsioonikust, juhtimisalast kogemust ning ettevalmistust. Probleemsete kohtadena toodi välja juhi juhtimisstiili mitesobivust kollektiiviga. Samuti toodi murekohana esile juhtide ambitsioonitust- paljud juhid rahulduvad praeguse olukorraga ning ei püüagi oma ettevõtet kuhugi edasi arendada. Töö autori arvates võib selline lähenemine ettevõtte ja ettevõtja tasandil olla sobiv kuid arvestades terve sektori arengupotentsiaali, mõjub üksikettevõtjate ambitsioonitus sektori arengule tagurlikult. Sektoriülese ettevõtjate ambitsioonituse üheks tulemuseks võib pidada ka masinatööstussektori osatähtsuse langemist Eesti ekspordi portfellis. Valdkonna spetsialistid tõid ühe kitsaskohana välja juhtide strateegia-alase ettevalmistuse puudulikkuse, märkides, et Tallinna Tehnikaülikoolis ei pakuta heal tasemel strateegilise juhtimise alast koolitust. Enamus Eesti masinatööstussektori juhte on tudeerinud just nimetatud ülikoolis. Strateegia

kujundamise praktika mõjutajana tõsteti esile ka ettevõtluskeskkonda- mainiti, et kui majanduslik olukord on hea, siis planeerimisega eriti ei tegeleta. Kui juba eelpool mainiti, et suuremate ettevõtete juhid toetuvad planeerimisel sügavamale analüüsile, siis väikeettevõtete juhid mainisid planeerimisel kasutatavat vaistu. Strateegia kujundamise praktikat mõjutava faktorina tõsteti esile ka juhi hõivatust ettevõtte igapäevase juhtimisega. Seda enam, et strateegia kujundamine on küll oluline, kuid mittepakiline tegevus.

Väikese metalltooteid tootva ettevõtte juht:

Paljuski usaldan oma vaistu. Ka otsused suuremate pinkide investeerimiseks on langetatud paljuski vaistule tuginedes. Sellist tunnet, et tahaks oma vaistu kontrollida ei ole olnud soovi. Pigem on tunne, et olen tihti liiga pessimistlik.

Sektori asjatundja:

Sõltub inimesest ning nende ettevalmistusest, haridusest, strateegia- alastest teadmistest. Strateegiat koostavatel juhtidel peaks olema vastav koolitus, haridus. Näiteks TTÜ-s head strateegia-alast haridust ei saa. Pikaajalise planeerimise probleemid algavad sellest, et ei teata, mis asi see on, milleks seda vaja on, justkui ei ole midagi väga katastroofilist juhtunud (ettevõtte ei ole pankrotti läinud). Väga tugevalt erinevad välisomanduses olevad ettevõtted. Paljude selliste ettevõtete juhid omavad rahvusvahelist kogemust, kes toob seda rahvusvahelist kogemust siinsetesse ettevõtetesse. Põhjuseks võib olla ka Eesti ettevõtluse noor kultuur.

Intervjueeritavad kinnitasid üksmeelselt sektoriülest vajadust juhtide strateegia-alase pädevuse tõstmiseks. Samuti tõsteti esile kitsaskohta, et tavaline loenguformaadis koolitus ei oleks kõige efektiivsem. Ideedena käidi välja mõte lähetada noored tulevikujuhid välismaiste ettevõtete juurde praktikale, kus neil oleks võimalus vaadelda, kuidas sealsed ettevõtted strateegiat koostavad. Hiljem oleks võimalik hangitud teadmisi juba Eesti ettevõtete juures rakendada. Teise ideena pakuti välja Disainibuldooseri-stiilis koolitusprogrammi, kus riigi poolt finantseeritud konsultant nõustaks teatud perioodi jooksul (Disainibuldooseri puhul 1,5 aastat) ettevõtet. Ääremärkusena tasub esile tõsta tõsiasi, et Disainibuldooseri projektis osalenud

disainijuhid tunnistasid projekti vahekokkuvõtte kestel, et tihti oodati neilt ettevõtlikuskonsultandi pädevust. Seega võib järeldada, et Eesti ettevõtted on nõus väliseid konsultante oma töösse kaasama ning nende ettepanekuid valmis ka rakendada.

Strateegiakonsultant:

Koolitused- jah. Aga kellele? Klassikaline loenguformaat ei töötaks.

Erialaliidu juht:

Vajadus (strateegia-alase teadlikkuse tõstmiseks) on kindlasti. Eesti ettevõtete probleemiks on ääretult väike koostöö tahe. Pigem peaks arendama just koostööd. Teineteisega konkureerimine on ka strateegilisel tasemel täna väga suur probleem. Kakeldakse liiga palju väikese lisandväärtusega töö üle. Eesti masinatööstus on täna identiteedi kriisis, kuna allhanke töö hakkab otsa saama ning nüüd ongi otsustamise koht, et kuidas edasi.

Iseloomustades üht kriitilist juhtumit saab tõdeda, et esimesed ilmingud Meireni strateegia formuleerimisest kirjalikus formaadis kanduvad aastasse 2005, kui ettevõtte toonane tegevjuht koostas kirjalikus vormis ettevõtte tegevuseesmärgid järgmise 5 aasta jooksul. Kirjeldatud oli tegevusvaldkond, kus ettevõtte peamiselt tegutseda kavatseb ning ka soovitatav meeskonna suurus. Ettevõtte toonaseks tegevuseesmärgiks võibki pidada teatud suurusega meeskonna komplekteerimist ning tööga koormamist. Omatoodete arendamise võimalus oli kirjeldatud, kuid mitte põhitegevusena.

Äramärkimist tasub tõsiasia, et 2005 aastal tegutses ettevõtte tegevjuhina ettevõtte vähemusosanik, kes on ka tänasel päeval kaasatud ettevõtte igapäevasesse juhtimisse. Strateegiadokumenti ettevõtte siseselt ei levitatud. Ettevõtte teine omanik oli dokumendi sisuga kursis, kuid selle sisu loomisesse ta märkimist väärival tasemel ei panustanud. Seega oli strateegiadokument ettevõtte juhi enda mõtete koond sellest, millega ettevõtte peaks tegelema ning kuhu jõudma. Põhjendamaks dokumendi koostamist mainiti, et tegemist oli loogilise ning enesest mõistetava sammuga, mille tegelikku sisulist väärtust ei teadvustatud. Pigem koostati dokument „sest igal pool

räägiti sellise dokumendi vajalikkusest“. Koostatud strateegiadokumendi hiljem ei kasutatud ega revideeritud.

Järgmine episood strateegia kujundamisest pärineb aastast 2011, kui ettevõttesse oli palgatud tegevjuht, kes kuulus küll juhatusse, kuid mitte omanikeringi. Eesmärgiga kaasata ettevõtte tegevuste finantseerijana Eesti Ettevõtluse Sihtasutust (EAS), koostati tegevjuhi eestvedamisel äriplaani kindlat tüüpi lumesaha välja arendamiseks ning turustamiseks. Ettevõtte omanikud sellesse protsessi ei sekkunud ning tagantjärgi usuvad nad, et dokumendi koostamine telliti väliselt eksperdilt. Dokument sisaldas suurel määral analüüsi ning väiksemal määral tegevuskava. Analüüsi tarbeks koostati turu-uuringud, kasutades peamiselt teisesid andmeid. Muuhulgas oli sihtturgude iseloomustamiseks kasutatud PESTE- analüüsi (PEST-analüüs, millele lisati ka ökoloogiline komponent). Ettevõtte kohta koostati SWOT-analüüs. Kirjeldatud on ettevõtte visiooni, missiooni, väärtuseid. Dokumendis on küllalgi hea ülevaade ettevõtte valitud turundusstrateegiast, mida nimetatakse „Parima hinna-kvaliteedi suhte strateegiaks“.

Ettevõtte omanik kommenteeris selle dokumendi loomist, kui „paber paberi pärast“, mis koostati põhjusel, et ilma selleta ei oleks saanud kaasata EASi kaasfinantseerijana ettevõtte tegevuste läbiviimisel. Ka selle dokumendi hilisema kasutamise kohta puudub ettevõtte omanikel teave. 2011 aasta lõpus toimus esimest korda ettevõtte üldkoosolek, kus toonane tegevjuht teavitas töötajaid firma käekäigust ning firma missioonist, visioonist, põhiväärtustest. Hilisemas elektronkirjas tunnistas toonane tegevjuht, et toodud sõnastused küll esitati, kuid ta ootab siiski täpsemaid formuleeringuid omanike poolt. Seda põhjusel, et ettevõtte olemasoluõigustus ning üldisemad eesmärgid peaksid tulema tema tõekspidamise kohaselt just sealtpoolt. Hilisema vestluse käigus nõustus ettevõtte vähemusomanik sellise seisukohaga.

Käesoleval hetkel on hilisem ettevõtte strateegiadokument ettevõtte omaniku ja kvaliteedijuhi poolt koostatud kirjalik äriplaani aastateks 2013-2017. Algtõuke dokumendi koostamiseks andis soov kaasata ettevõtte tegevuse rahastamiseks lisafinantseeringut, seekord pangapoolset. Seega andis algtõuke dokumendi koostamiseks taaskord väline mõjutegur, mitte ettevõtte sisemine soov oma tegevusi paremini sihtida ning koordineerida.

Tegemist on küllaltki mahuka kirjatööga, mille sisulise osa maht on üle 30 lehekülje pikkune. Koos lisadega on dokumendi mahuks 51 lehekülge. Sarnaselt oma eelkäiale on ka tänane strateegiadokument väga suures ulatuses keskendunud ettevõtte ning selle tegevuskeskkonna analüüsile. Dokumendis iseloomustatakse ettevõtet, kirjeldatakse tema missiooni, visiooni, väärtuseid, personali ning loetletakse ettevõtte strateegilised eesmärgid. Visiooni, missiooni ja väärtuste sõnastamisse kaasati ka teisi juhtkonna töötajaid ning madalama astme töötajaid. Äramärkimist tasub asjaolu, et eesmärgidena on kirjeldatud vaid mittefinantsilised eesmärgid. Dokumendis on finantsanalüüsi ja –prognoosi sektsioonis toodud välja ka ettevõtte prognoositavad käibe- ja kasumimahud. Analüüsitakse ettevõtte tegevuskeskkonda, kasutades PEST-analüüsi ning SWOT-analüüsi. Konkurentsiolukorda on hinnatud Porteri 5 konkurentsijõu mudeli abil. Turuanalüüsis tuginetakse samadele andmetele, mis on toodud 2011 aastal esitatud äriplaanis, mille näol on tegemist 2010 aastal kogutud andmetega. Dokumendi koostajate hinnangul on need andmed piisavalt värsked ning kajastavad reaalselt turusituatsiooni ka täna ning nad tunnistavad, et see osa strateegiadokumendist kopeeriti vanast versioonist ning seda ei muudetud. Samuti tasub äramärkimist tõsiasi, et ettevõtte omanik ega kvaliteedijuht ei osanud öelda, mil viisil need andmed algselt hangiti. Seetõttu on suur võimalus, et ettevõtte näeb konkurentsiolukorda moonutatult, milletõttu võivad ka seatud eesmärgid ning nende saavutamiseks kavandatud tegevuskavad olla tänasesse olukorda mittesobivad.

Dokument ei ole siiski vaid analüüs, kuna läbivalt on kirjeldatud analüüsist lähtuvalt tehtud otsuseid, millistes valdkondades on ettevõtte otsustanud oma tegevust jätkata ning üldsõnaliselt on kirjeldatud kuidas plaanitakse eesmärgid saavutada. Vaatlusaluse perioodi arengu fookuses on ettevõtte müügivõimekuse tõstmine. Seetõttu on teiste osadega võrreldes täpsemini kirjeldatud ettevõtte turundusstrateegia, välja on toodud ka ettevõtte turundusinvesteeringute poliitika. Samas tunnistasid dokumendi loojad, et müügi- ja turundusstrateegia sisulisem väljatöötamine tuleb läbi viia vastava osakonna juhi enda poolt ning dokumendiga edastav juhatusepoolne sõnum on, et nende hinnangul on strateegias seatud eesmärgid reaalselt saavutatavad ning osakonnajuhtide ülesanne on leida viisid, kuidas eesmärgid täita. Ettevõtte strateegia kujundamisel on mänginud rolli ka ettevõtte osalemine Disainibuldooseri projektis, mille esimeseks etapiks oli ettevõttes disainiauditi läbiviimine. Auditi tulemusi ning soovitusi võeti

strateegia koostamisel ka kuulda. Näiteks loobuti kolmest erinevast tegevussuunast ning keskenduti vaid ühele põhitegevusele. Samuti töötati mainitud projekti raames välja ka ettevõtte täpsustatud missioon, visioon ning põhiväärtused.

Küsimusele, kuidas plaanitakse käesolevat dokumenti kasutada, vastas ettevõtte omanik, et see on juhtnööriks ning tegevuseesmärkideks ettevõtte osakonnajuhtidele, kellel tuleb välja töötada täpsem tegevuskava seatud eesmärkide saavutamiseks. Seega on lootust, et kõnealune dokumendist on välja kasvamas midagi rohkemat, kui vaid finantseerimistaotluse lisa.

Käesolev juhtumuring iseloomustab hästi ettevõtte arengut strateegia kujundamise kontekstis. Kuigi ettevõtte omanik, kes firma algusaastatel ka tegevjuhina töötas, koostas firmale üldsõnalise strateegia, ei suutnu ta oma strateegiat ülejäänud organisatsiooniga jagada ning ellu viia. Kuigi oma tulevikueesmärkide kirjalikku vormistamist võib pidada positiivseks, tuleb negatiivsena esile tõsta, et sellise dokumendi koostamise algtõukeks ei olnud sisemine soov ettevõtte tegevusi paremini fookuseerida vaid teadmine, et „strateegia peab olema olema“. Sellest, kuidas koostatud strateegiadokumenti kasutada, puudus tol ajahetkel arusaam. Firma arenedes on muutunud strateegia koostamine rohkem formaliseeritumaks, kuid algtõuge dokumendi koostamiseks on siiani olnud ettevõtteväline ning strateegiat on ettevõtte töötajatele tutvustatud vaid põgusalt. Kuna plaanist puuduvad ka tagasiside- ja kontrollifunktsioon, võib kahelda selle plaani tõsiseltvõetavuses. Töö autori hinnangul on Meirenil võimalik oma tegevuse efektiivsust ja tulusust olulisel määral parendada, kui ettevõtte strateegia koostamise algtõukeks saab firmajuhtide sisemine soov oma tegevusi koordineerida pikema perioodi jooksul.

2.3 Järeldused ja soovitused strateegia kujundamise praktikate tõhustamiseks Eesti masinatööstusettevõtetes

Telefoniküsitluse tulemuste kõrvutamisel ettevõtete majandustulemustega ning läbi viidud intervjuude põhjal on autoril võimalik teha järeldusi strateegia kujundamise praktikate kohta Eesti masinatööstusettevõtetes ning teha ettepanekuid, kuidas firmade pikajaliste plaanide koostamise tavasid.

Läbiviidud uurimus kinnitas Varbalse (2011) uuringut, mille kohaselt ei koosta paljud masinatööstusettevõtted pikaajalist strateegiat. Silmapaistvalt vähe omatakse strateegilise plaane kuni 9 töötajaga firmade hulgas. Selle ilmingu põhjuseks saab tuua ettevõtte juhtide (aja)ressursside piiratust ning madalat juhtimisalast kompetentsi. Samas võidaksid just väikesed ettevõtted strateegilise planeerimise, kui juhtimistöörüista, rakendamisele kõige enam. Väikeste- ja keskmise ettevõtete majandustulemuste positiivset seost strateegia kujundamise formaliseerituse tõusuga tõestab käesoleva töö käigus läbi viidud uurimus, mida kinnitavad ka Karel *et al* (2013) ja Shea-Van Fossen *et al* (2006) läbi viidud uurimused.

Strateegia omamist modereerivad ettevõtte peamised tunnused on esitatud tabelis 8.

Tabel 8: strateegia omamist modereerivad ettevõtete tunnused (autori koostatud)

Strateegiat pigem ei oma ettevõtted, mis	Strateegiat pigem omavad ettevõtted, mis
- Tegelevad allhanketootmisega	- Turustavad oma toodet
- Omavad vaid Eesti omanikke	- Omavad välisomanikke
- On töötajate arvult väiksemad	- On töötajate arvult suuremad

Väga sageli on masinatööstusettevõtete strateegiad tehnoloogilist laadi. Müügile, turundusele, personali arendamisele pööratakse teenimatult vähe tähelepanu. See järeldus on kooskõlas Martini (2014) järeldusega, mille kohaselt juhid keskenduvad juhid tihti ülesannetele, mis tunduvad neile mugavad. Masinatööstusettevõtteid juhivad

sageli (eriti väiksemate ettevõtete puhul) tehnilise taustaga juhid, kelle vähest juhtimisalast ettevalmistust kirjeldasid ka Vadi *et al* (2010). Seega suudeti käesoleva uuringuga kinnitada varasemate uurimuste tulemusi.

Kuigi strateegia kontekstis viidatakse sageli plaanide pika-ajalisusele (Shea-Van Fossen *et al* 2006), Varbalse (2011) poolt läbiviidud uuring kritiseerib ettevõtteid liiga lühikese planeerimishorisoni omamise eest, ei saa käesoleva töö autor selle kriitikaga nõustuda. Seda põhjusel, et uurngu käigus intervjueritud isikud leidsid, et rakendatav planeerimishorison on üldjuhul optimaalse pikkusega. Pigem on ohtlik ettevõtete valdavalt reaktiivne käitumine turutingimuste muutumisele ning see, et paljud ettevõtted ei soovigi tegutseda ennetavalt ning Kuum *et al* (200) leidsid, et firmad peavad oma üheks peamiseks konkurentsieeliseks paindlikkust, mis on reageerivale käitumisele omane.

Strateegiat kujundab reeglina ettevõtte tegevjuht/omanik, kes sageli teeb seda üksinda ning madalama taseme töötajaid kaasatakse vähe ning ühest intervjuust selgus, et kuigi töötajaid püüti kaasata, siis edukalt seda teha ei suudetud. Samas on Ojo (2013) leidnud töötajate kaasamisel mitmeid positiivseid tulemusi. Seda nii ettevõtte, kui ka töötaja seisukohalt vaadates. Seega võib uskuda, et firma juhi pingutused töötajate kaasamisel planeerimisse toovad ka tasu.

Suureks probleemiks, mis selgus intervjuude käigus, on tagasisidemehhanismide puudumine plaanides, tulemuste vähene analüüs ning põhjuslike seoste otsimise puudumine juhtimises. Tuginedes O'Regan (2007) järeldusele paneb selline käitumine kahtlema juhtide tõsiseltvõetavuses.

Ootuspäraselt on strateegia kujundamist kõige enam mõjutavaks teguriks ettevõtte tippjuht, kelle käitumismustreid mõjutavad tema ambitsioon, ettevalmistus ja kogemused. Selleks, et ettevõttel oleks oma strateegia kujundamist tõhustada on vajalik tegeleda eelkõige firmajuhi strateegia-alase pädevuse tõstmisega. Selleks on võimalik kasutada koolitusi, kuigi klassikalist auditoorset tööd peetakse väheefektiivseks. Pigem leitakse, et positiivseid tulemusi võiks anda „õppimine-läbi-tegemise“-tüüpi koolitus.

Sellest tulenevalt saab masinatööstussektori strateegia kujundamise põhiliste probleemidena sõnastada järgmised ilmingud:

- Enamik ettevõtteid ei koosta strateegilisi plaane, mistõttu nad tegutsevad pigem turumuutustele reageerivalt. See omakorda mõjutab ettevõtte tegutsemise efektiivsust
- Koostatud plaanid on enamasti tehnoloogilist laadi. Väga vähe kohtab turuvajadustest lähtuvat planeerimist sisukate müügi- ja turundusstrateegiate näol
- Väga vähe rakendatakse sisulisi kontrollimehhanisme leidmaks ja kõrvaldamaks tulemuste juurpõhjuseid. Enamasti kontrollitakse plaanide täitmist finantsnäitajate abil kuid ei otsita tulemuste saavutamise tegelikke põhjuseid.
- Juhtide ambitsioonikus on madal ning nad enamasti ei oma piisavat juhtimisalast ettevalmistust firma tulemuslikuks juhtimiseks.

Kasutamata võimaluseks strateegia kujundamise ja elluviimise puhul saab pidada vähest töötajate kaasamist plaanide koostamisse. Organisatsiooni madalamate tasemete töötajatelt on võimalik saada head sisendit realselt kasutatavate tegevuskavade koostamiseks. Samuti tõuseb töötajate motivatsioon viia ellu plaani, mille väljatöötamisel nad osalesid, mistõttu võib eeldada ettevõtte tegevuse efektiivsuse tõusu.

Sestades strateegia kujundamise teoreetilisi käsitlusi, varasemalt läbiviidud uuringuid ning käesoleva töö kaardistatud strateegia kujundamise praktikaid Eesti masinatööstuses on töö autoril võimalik välja pakkuda lahendusi, kuidas vaadeldud sektori ettevõtteid suudaksid suuremal määral realiseerida oma võimekust.

Esiteks tuleb mõista, et strateegiline planeerimine on oma olemuselt juhtimistöriist, mille rakendamine üksinda ei lahenda probleeme, kuid selle oskuslik kasutamine aitab ettevõttel hästi joondada oma tegevusi pikema perioodi lõikes. Seega on töö autori esimeseks soovitusel, et ettevõttele juhid kujundaksid oma ettevõtte arengu kohta pikaajalise vaate, ning lisaks sellele pööraksid varasemast enam tähelepanu ettevõtte juhtimisvõimekus tõstmisele. Pikemaajaliste tegevuskavade koostamine võimaldab käituda rohkem proaktiivselt, mis suurendab ettevõtte tegutsemise efektiivsust.

Töö autori teine soovitus on senisest enam fokuseerida oma tähelepanu müügi- ning turundusvõimekuse arendamisele. Ettevõtete juhtidel tasub oma mõttemalli suunata enam kliendipõhisemaks ning mitte keskenduda tehnoloogia arendamisele kui eesmärgile iseeneses. Suuremad võimalused edule on ettevõtetel, kellel on hea kontakt turuga ning kes suudavad näha kaugemale kliendi praegusest tooteportfellist – lisaks enda äri mõistmisele on oluline mõista ka kliendi äri.

Oluliseks kasutamata võimaluseks sektoris on töötajate kaasamine strateegia kujundamise protsessi. Kuigi paljud töötajad ei pruugi olla valmis kaasamisele vastama kuid pikemas perspektiivis on alust uskuda, et töötajate võimustamine omab ettevõtte edukusele positiivset mõju. See võimaldab ka ettevõtte juhtidel delegeerida mõned ülesanded, vabastades juhtide ajaressurssi, mida on võimalik kasutada ettevõtte pikaajalise tegevuskava väljatöötamiseks.

Saavutatud tulemustes tasub ettevõtetel rohkem otsida põhjuslikke seoseid, mõistmaks, millised olid kriitilised faktorid, mis aitasid tulemuse saavutada või takistasid soovitud tulemi tekkimist. Mõistes põhjuslikke seoseid tulemuse ning tegevuste vahel on tulevikus võimalik mittesoovitavaid tulemusi vältida ning vastupidi.

Tööst selgus, et ettevõtete jaoks on suureks probleemiks juhtide vähene juhtimisalane pädevus, mille lahendamiseks saaksid EAS ja Eesti Masinatööstusliit ühiselt tegeleda, populariseerides juhtimisalast haridust masinatööstusettevõtete juhtide hulgas või korraldades ühiskoolitusi ja õppereise.

Masinatööstussektoris tööd otsivatel inimestele soovitab töö autor valida oma tööandjaks ettevõtte, kellel on olemas kirjalikult vormistatud strategiadokument. Taolised ettevõtted reeglina tasustavad oma töötajaid kõrgemalt ning kuna nad rakendavad paremal tasemel juhtimist, tunnevad töötajad ennast sellistes firmades töötades paremini.

KOKKUVÕTE

Käesoleva töö eesmärgiks oli ettevõtete strateegia kujundamise analüüsi kaudu teha ettepanekuid Eesti masinatööstusettevõtetele strateegia kujundamise praktikate tõhustamiseks. Et eesmärgini jõuda, seati eesmärgiks analüüsida strateegia kujundamise teoreetilisi käsitlusi ja viia läbi empiiriline uuring strateegia kujundamise praktikatest vaadeldavas majandusharus. Sünteesides kogutud teavet, oli võimalik seatud eesmärk täita.

Tutvudes teoreetiliste käsitlustega, selgus, et ettevõtte majanduse kontekstis hakati strateegiast rääkima eelmise sajandi keskpaigas, millal viidati ettevõtte vajadusele koordineerida oma tegevusi pikemal ajahorisondil. Kuigi erinevaid teoreetilisi käsitlusi on väga palju ning tihti on erinevaid koolkondi keeruline eristada, joonistub teoreetiliste käsitluste hulgas välja kaks vastandlikku käsitluste koolkonda, milleks on disainikoolkond ja planeeriv koolkond. Disaini koolkond, olles oma olemuselt abstraktsem, otsib väliste võimaluste ning sisemiste tugevuste vahelist sobivust. Seevastu planeeriv koolkond nõuab selge struktuuriga ning formaliseeritud viisil plaani koostamist selle kohta, kuidas ettevõtte täidab talle seatud konkreetseid pikaajalisi eesmärgid.

Teoreetilises osas käsitletud uurimustes on uuringute läbiviijad jaganud ettevõtted reeglina kolme rühma:

Ettevõtted, kellel

- on olemas kirjalik strateegiadokument, sisult detailne
- on olemas kirjalik strateegiadokument, sisuld üldine
- ettevõtted, kellel kirjalik strateegiadokument puudub.

Uurimistulemustest lähtuvalt võib järeldada, et strateegiadokumendi olemasolu iseenesest ei määra ettevõtte edukust kuna viimane on rohkem mõjutatud ettevõtte juhtimistasemest üldisemalt. Siiski võib uskuda, et ettevõtete juhid, kes on koostanud oma ettevõtte tarbeks kirjaliku strateegia, rakendavad ka muid juhtimisvõtteid paremini, kui juhid, kes vastavat dokumenti koostanud ei ole. Seega võib kirjalikult formuleeritud tegevuskava pidada üheks ettevõtte kõrgema juhtimistaseme indikaatoriks, ning seetõttu

näitavad formaalset planeerimist rakendavad ettevõtted paremaid majandustulemusi, kui ettevõtted, kes rakendavad vähemal määral formaalset planeerimist.

Analüüsitud uuringutest selgub, et reeglina on suuremad ettevõtted oma juhtimisstruktuurilt enam formaalsemad ning strateegilisemad, kui väikesed ettevõtted. Samas ilmneb, et strateegia olemasolust võivad enam just väikesed ettevõtted. Selgub, et väikeettevõtted, kellel on kirjalik strateegiaplaan olemas, on oma tegevuses finantsiliselt efektiivsemad, kui väikeettevõtted, kellel vastav dokument puudus. Tihti tegeleb suurettevõtetes strateegia koostamisega vastav osakond, seevastu väikeettevõttes on strateegia enamasti vaid omaniku, kes on ühtlasi ka tegevjuht, peas.

Strateegia kujundamise kõige oluliseks mõjutajaks on ettevõtte tippjuht ning tema isikuomadused. Nõukogu kannab enamasti strateegia koostamist revideerivat ja nõustavat rolli. Organisatsiooni madalama astme töötajad pakuvad strateegia koostamiseks vajalikku sisendit täpsema sisevaate ja majandusharu analüüsi näol. Kuigi madalama taseme töötajate kaasamist otsustusprotsessi võib üldiselt pidada positiivseks, tasub mees pidada, et finantskasumit taotleva ettevõtte puhul võib liiga suur töötajate kaasamine osutada efektiivust pärssivaks. Samas omab töötajate võimustamine kaasamise näol positiivset efekti plaani elluviimisele, kuna sellisel juhul realiseerivad töötajad tegevuskava, mille nad ise on aidanud välja töötada.

Strateegiliste juhtide arendamisel tõsteti esile kogemuse akumulereerumise olulisust strateegilise mõtlemisvõime arendamisel. Mõjusaks viisiks, kuidas strateegilisi juhte arendada leiti olevat juba kogunud juhtide kõrvalt õppimine, milleks aga juhid kahjuks ei leia tihti aega. Auditoorse töö korraldusest toodi esile Ameerika Ühendriikide Armeesõjakolledzi strateegilise mõtlemise arendamise õppekava, mis on kavandatud eesmärgiga arendada koolitatavate strateegilise mõtlemise võimet.

Töö empiirilises osas anti esmalt lühiülevaade Eestis läbiviidud varasematele uuringutele. Kõik vaadeldud uuringud viitavad strateegia-alastele puudujääkidele ettevõtete juhtimises. Peamiselt süüdistati firmade juhte liiga lühikese planeerimishorisoni olemises. Töö empiiriline uurimus viidi läbi kombineerides erinevaid uurimismeetodeid. Peamine rõhk oli kvalitatiivsete andmete kogumisel, eesmärgiga mõista probleemide olemust. Kvalitatiivseid andmeid koguti

poolstruktureeritud intervjuude ning osaleva vaatluseabil läbi viidud juhtumuringu abil. Kvantitatiivsete andmete analüüsiga püüti leida täiendavat kinnitust intervjuude analüüsist lähtuvatele järeldustele.

Intervjueeritavad leidsid, et valdavalt Eesti masinatööstusettevõtted ei koosta pikaajalisi plaane, tuues põhjenduseks (aja)ressursi puuduse. Enamasti juhib ettevõtet omanik, kellel lasub ettevõtte kogu organisatoorne töö, sealhulgas müügitöö, mistõttu ei jää tal ettevõtte pikaajalise arengu kavandamiseks lihtsalt aega.

Plaanid, mida ettevõtted koostavad on enamasti tehnoloogilist laadi. Harvem kohtab müügiplaani, veel harvem turundusplaani. Müügiplan on tihti eelarve tasemel, mistõttu võib seda pidada pigem müügieesmärgiks, kui läbimõeldud tegevuskavaks.

Kvantitatiivuuringu käigus tõdeti fakti, et väikesed ettevõtted tõepoolest enamasti ei oma strateegiat, vastupidiselt suurtele ettevõtetele. Kõrvutades kirjalikku strateegiadokumenti omavate ettevõtete majandusnäitajaid kirjalikku strateegiadokumenti mitteomavate ettevõtete majandusnäitajatega võib järeldada, et esimeste majandustulemused on reeglina paremad, kui viimatimainitud ettevõtetel. Ka töötaja seisukohalt on kasulikum töötada ettevõttes, millel on olemas kirjalikult vormistatud strateegia, kuna nendes ettevõtetes on tööjõukulud kõrgemad- s.t nendes ettevõtetes makstakse töötajatele kõrgemat töötasu.

Masinatööstussektori ettevõtete planeerimishorisont on enamasti 1-3 aastat ning sellist horisonti peavad sektoris tegutsevad inimesed ka optimaalseks. Väikesed, allhankega tegelevad ettevõtted vaatavad tihti oma tegemistes ette vaid mõned kuud. Arvestades taoliste ettevõtete suurt osakaalu sektoris, võib seda pidada sektori üldist arengut oluliselt takistavaks faktoriks, kuigi igale ettevõttele eraldiseisvana võib selline tegevuskava sobida.

Intervjuude tulemusena võib järeldada, et strateegia kujundamine toimub Eesti masinatööstus ettevõtetes eranditult „ülevalt alla“ suunaga ning tavatöötajaid reeglina plaanimisprotsessi ei kaasata. Mõningatel juhtudel kaasatakse planeerimisprotsessidesse keskastme juhte. Samas kirjeldati intervjuude käigus juhtumit, kus küll püüti töötajatelt strateegia koostamiseks sisendit koguda, kuid viimaste panus jäi pigem kesiseks.

Strateegia kujundamist mõjutavate peamiste faktoritena toodi esile tippjuhi isikuomadusi, ambitsioonikust ning juhtimisalast pädevust. Selgub, et tihti pärsib ettevõtete arengut juhtide/omanike rahuldumine olemasoleva olukorraga. Teisalt võib ambitsioonikus, mis on kombineeritud ebapädevusega, osutada ettevõttele kiiresti hukatuslikuks. Intervjuudes osalenud tunnistasid, et sektori ettevõtetele tuleks kasuks juhtide strateegiaalase pädevuse tõstmine, kuid võimalusi seda efektiivselt teostada on vähe. Esile toodi õppimine läbi tegemise meetodit.

Juhtumuringu käigus vaadeldi Meiren Engineering OÜ poolt strateegia kujundamise arengut läbi ettevõtte ajaloo. Firma alustas ilma konkreetse strateegiata. Paari tegevusaasta möödudes visandas ettevõtte juht ja omanik esimese kirjaliku dokumendi, milles kirjeldati ettevõtte tulevikku. Seejärel, mõne aasta möödudes, eesmärgiga kaasata ettevõttesse EASi poolset kaasfinantseerimist, koostati konsultandi poolt ettevõttele detaile strateegiadokument, mida reaalset kasutati eeskätt EASist toetuse taotlemiseks. Seega ei olnud strateegia koostamise ajendiks oma sisemisi protsesse joondada. Käesolevaks hetkeks on koostatud ettevõttes uus, detailne strateegiadokument, mille autoriteks on seekord ettevõtte enda töötajad. Kuigi dokumendi loomise ajendiks oli taaskord välisfinantseeringu kaasamise soov, võib täheldada strateegia suuremat kasutamist ettevõtte tegevuste joondamisel ning on näha esimeste strateegias seatud eesmärkide saavutamist.

Seega leidsid tõestust sektoriülevalt järgmised probleemid:

- Enamik ettevõtteid ei rakenda strateegilist planeerimist
- Sisukaid müügi- ja turundusplaanide koostamist kohtab harva.
- Plaanide täitmise kontrollmehhanisme koostatakse vähe ning need enamasti ei võimalda identifitseerida probleemide juurpõhjuseid
- Juhtide ambitsioonikus on madal ning juhtimisalased teadmised ebapiisavad

Töö käigus esitati ettepanekud, kuidas neid probleeme on võimalik kõrvaldada.

Strateegia valdkonna edasiuurimise võimalusi Eesti masinatööstussektoris on mitmeid. Kuna uuringust selgus, et sektoris on teadvustatud vajadus strateegialase teadlikkuse tõstmise järgi, kuid ei ole leitud sobivat viisi, kuidas seda teostada, tasub uurida süvendatult strateegilise juhtimise pädevuse tõstmise võimalusi. Samuti tasub uurida

masinatööstussektori müügi- ja turundusstrateegiaid nii ettevõtte, kui erialaliidu ja riigi tasemel.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Aldehayyat, J.S, Anchor. J.R, Strategic planning tools and techniques in Jordan: awareness and use. Strategic Change. 2008. pp281-293
2. Ansoff, H.I. Corporate strategy. McGraw-Hill, 1965, 241 lk
3. Armstrong, J. S. The value of formal planning for strategic decisions: review of empirical research. Strategic Management Journal, 1982, Vol 3, pp 197-211
4. Aus, K. Vajame pikaajalise vaatega ettevõtjaid.
<http://e24.postimees.ee/1217082/vajame-pikaajalise-vaatega-ettevotjaid>
(vaadatud 30.01.2013)
5. Baker.G.A, Strategic planning and financial performance in the food processing sector. 2003, Review of Agricultural Economics, vol25 pp470-482
6. Beer. M, Eisenstat. R.A, The silent killers of strategy implementation and learning. Sloan Management Review. 2000. pp29-40
7. Bill Gates hakkas Microsofti juhi mentoriks.
<http://e24.postimees.ee/2687352/bill-gates-hakkas-microsofti-juhi-mentoriks>
(vaadatud 06.02.2014)
8. Cavusgil, S.T, Shaoming, Z. Marketing Strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. 1994, Journal of Marketing, pp1-21
9. Christiansen, Jens. (Christiansen Consulting juhtimiskonsultant) Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn 20.02.2013
10. Chung-ching, W. 2014 industrial machinery report. 2013. Taiwan Industry Reports

11. Deloitte. Ukrainian machine-building industry overview.
<http://investukraine.com/wp-content/uploads/2011/10/Machine%E2%80%93building- WWW.pdf> (vaadatud 11.05.2014)
12. Dragoni, L. Oh. I-S, Vankatwyk. P, Tesluk, P.E. Developing executive leaders: the relative contribution of cognitive ability, personality, and the accumulation of work experience in predicting strategic thinking competency. 2011, Personnel psychology, vol 64, pp829-864
13. Ghobadjan, A; O'Reagan, N; Thomas, H; Liu, J; Formal strategic planning, operating environment, size, sector and performance. 2008 Journal of General Management, Vol 34
14. Hamel, G, Prahalad, C.K. Strategic intent. Harvard Business Review, 1989, pp. 63-76
15. Hart, S. Banbury, C. How strategy-making process can make a difference. 1994, Strategic Management Journal, pp 251-269
16. Harvard Business Review. How Hierarchy can hurt strategy execution. 2010
17. Herold, D.M. Long-range planning an organizational performance: A cross – validation study. Academy of Management Journal, 1972, pp 91-102
18. Hõbemägi, Aleksei. (Eesti Masinatööstuse Liit juhatuse liige) Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn 15.02.2013
19. Jaak Soone (Astera AS omanik) Autori intervjuu. Helisalvestis. Rakvere 08.02.2013
20. Ice. J.W. Strategic Intent: A key to business strategy development and cultural change. Organization Development Journal, 2007, vol 25, pp169-175
21. Jokipii. A, Determinants and consequences of internal control in firms: a contingency theory based analysis. 2009, Journal of Management and Governence, pp115-144
22. Joost. K, Strateegilise planeerimise rakendamine Eesti kolmanda sektori organisatsioonides. Magistritöö. Tartu. 2009
23. Karel. S, Adam. S, Radomir. P, Strategic planning and business performance of micro, small, and medium-sized enterprizes. 2013, Journal of Competitiveness, vol5, pp 55-72

24. Khanna, T, Krishna, P, Why focused strategies may be wrong for emerging markets. 1997, Harvard Business Review, pp41-51
25. Kim, B. Burns, M.L. Prescott, J.E. The strategic role of the board: the impact of board structure to top management team strategic action capability. 2009, Corporate Governance: An international review. Pp728-743
26. Kuum, L, Josing, M, Rebane, T, Eesti ettevõtete ekspordiprobleemide uurimasiinate ja seadmete tootmisettevõtted. Eesti Konjunktuuriinstituut. 2008
27. Lelumees, Tõnu (Eesti Masinatööstuse Liit tegevjuht) Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn 06.05.2013
28. Lithuanian Development Agency. The metalworking, machinery and appliance industry. 2005
29. Lovett, R.E. How employees make corporate strategy. 1976, The Journal of Business Communication. Pp 33-47
30. Lumilaan, Stojan. (Filter AS projektijuht) Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn 07.05.2013
31. Machinery in Europe. MarketLine 2012
32. Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium. EMTAK24-30 ettevõtete majandustulemused. 2014
33. Martin Mehilane (E-Profiil AS juhatuse liige) Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn 14.02.2013
34. Martin, R.L, The big lie of strategic planning. 2014, Harvard Business Review, lk79-84
35. Martin, R.L. The execution trap. Harvard Business Review, 2010. Pp 64-71
36. Masinatööstus sektori ettevõtete majandusnäitajad 2008-2012. Majandus- ja Kommunikatsiooni ministeeriumi dokument. 2014
37. Mason, R.O. A dialectical approach to strategic planning. Management Science, 1969, Vol 15, pp 403-414
38. McKnight, R. Top Team Allignment: The epicentre of strategy execution. 2009, OD Practitioner. Pp30-36
39. Meikup, Jaan. (Paide Masinatehas OÜ, Meiren OÜ , Silbet Metall OÜ tegevjuht). Autori intervjuu. Helisalvestis, Tallinn 31.01.2013

40. Miller, D. Toulouse, J-M. Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management Science*, 1986, pp. 1389-1409
41. Mintzberg, H. Ahlstrand, B., Lampel, J., *Strategy Safari: The complete guide through the wilds of strategic management*. Prentice Hall 2009
42. Mintzberg, H. *Crafting strategy*. *Harvard Business Review* 1987, pp. 66-75
43. Mintzberg, H. Learning 1, Planning 0 Reply to Igor Ansoff. *Strategic Management Journal* 1991), pp. 463-466
44. Mintzberg, H. Patterns in strategy formation. *Management Science*, 1978, Vol 24, pp. 934-948
45. Mintzberg, H. The design school: recognizing the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 1990, Vol.11, pp.171-195
46. Moen, Ø. SMEs and International marketing: investigating the differences in export strategies between firms of different size. *Journal of global marketing*. 2000 Vol 13, pp 7-28
47. Molok, Toomas. (Paide Masinatehas OÜ turundusjuht) Autori intervjuu. *Helisalvestis*. Tallinn 06.02.2013
48. Mongkolsamai, V. Ussahawanitchakit, P. Impacts of internal control strategy on efficiency operation of organization of Thai listed firms. *International Journal of business strategy*. 2012, pp 22-35
49. Männik, K, Hannula, H, Varblane, U, Country, Industry and firm size effects on foreign subsidiary strategy. *Tartu Ülikool*. 2004
50. Newman, W.H. *Administrative actions*. Prentice Hall, 1960 483lk
51. Ojo, O, Empirical investigation of the relationship between employees' participation in strategic planning and organizational performance. *The international conference in economics and administration*. 2013. pp251-264
52. O'Regan, N, Ghobadian, A. Formal strategic planning: annual raindance or wheel of success? 2007, *Strategic Change*, pp11-22
53. Palamtier, G. *Strategic planning: an executive's aid for strategic thinking, development and deployment*. 2008. *Outsourced Logistics*. pp30-33
54. Peters, J. T; Waterman Jr, R.H. *In search of excellence*. Warner Books 1984
55. Põdranägi, P, *Manufacturing in Estonia. Teknologia ja teollisuus*. 2008

C4RGI&path=../Database/Majandus/03Ettevete_majandusnaitajad/04Ettevete_e_suhtarvud/02Aastastatistika/&lang=2] 25.02.2014

66. Sutrop, Martin. (Tech Group AS tegevjuht) Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn 28.01.2013
67. Teder, J. Venesaar, U. Strategic Management in Estonian SMEs. 2005
68. Teknologia ja Teollisuus. Advancing technology Finland- the finnish technology industry in brief. 2014
69. Vadi. M, Tepp, M, Reino.A, Ahonen, M, Kaarelson.T, Killumets. E, Leimann.J, Parts.V, Rillo.M, Zernard-Vilson. M. Türk.K. Eesti juhtimisvaldkonnauuring. 2011. 259lk
70. Varblane. U, Eesti Masinatööstuse sektoruuring. 2011, 230lk
71. Vesikiväli, Ain. (Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus. Tööstuse valdkonna juht) Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn 14.02.2013
72. Waters, D.E. Understanding strategic thinking and developing strategic thinkers. 2011, Joint Force Quarterly. pp113-119
73. Watson, A. Wooldridge, B. Business unit manager influence on corporate-level strategy formulation. 2005, Journal of managerial issues. pp147-161
74. Winsborough, D.L. Sambath, V. Not like us: an investigation into the personalities of New Zealand CEOs. 2013. Consulting Psychology Journal. Vol 65, pp 87-107
75. Wood, D.R. LaForge, R.L. The impact of comprehensive planning on financial performance. 1979, Academy of Management Journal. Vol 22, pp516-526

LISAD

LISA1. Intervjuude küsimustik

1. Kas masinatööstusettevõtted koostavad pikaajalisi plaane? Miks?
2. Milliseid plaane masinatööstusettevõtted koostavad?
3. Kui pikk on planeerimishorisont?
4. Kuidas hindate planeerimishorisondi otstarbekust?
5. Kes osalevad plaanide koostamises?
6. Kes osalevad plaanide elluviimises?
7. Kes plaanide elluviimise eest vastutavad?
8. Kui rangelt hoitakse plaanidest kinni?
9. Kuidas kontrollitakse tegevuskava täitmist?
10. Kuidas käitutakse, kui tegelikkus ületab plaane või plaane ei suudeta saavutada?
11. Millest sõltub strateegia kujundamise protsess?
12. Kas teie arvates oleks vajalik tõsta ettevõtte juhtide strateegia-alast teadlikkust, pakkudes näiteks neile vastavasisulist koolitust?

LISA 2. Intervjuusid sissejuhatav tekst

„Täna, et olete nõustunud vastama küsimustele, mis puudutavad strateegia kujundamise praktikaid Eesti masinatööstusettevõtetes. Intervjuusid kasutatakse Eesti masinatööstusettevõtete strateegia kujundamise praktikaid käsitleva magistr töö koostamisel, kaitsmaks ärijuhtimise magistrikraadi Tartu Ülikoolis. Küsimustele vastates palume Teil kirjeldada olukorda Eesti masinatööstusettevõtetes, lähtudes Teie arvamusest. Näiteks, küsimusele, „Kas masinatööstusettevõtted koostavad pikaajalisi plaane? Miks?“ ootame vastuseks kas Teie arvates Eesti masinatööstusettevõtted koostavad pikaajalisi plaane või mitte ning miks nad Teie arvates sel viisil käituvad. Kõigi küsimuste vastuseid palume Teil võimaluse korral illustreerida näidetega. Kõigi vastanute konfidentsiaalsus tagatakse. Viited intervjuude vastustele esitatakse magistr töö umbisikuliselt.“

SUMMARY

PRACTICES AND PROBLEMS OF STRATEGY FORMATION IN ESTONIAN MACHINE BUILDING COMPANIES

Mart Reinson

To create a strategy, that bring success can be counted as a key issue for an enterpreneur. When starting up a new company or further developing an existing one, the top manager faces a question: how to do it? Wether it is useful to set certain goals to the organisation and which they could be? How to reach those goals? Or would it be more useful to focus on tasks at hands and which are actual at this given moment? Answers to these quetions are many but choosing among them can often be overwhelming. Therefore the manager faces a difficult problem. On one hand one can plan carefully its actions and foresee the desired outcome. Alternative approach is to act without specifying any plans or goals.

A key sector for Estonian economy is considered to be machine industry, which produses approx. 1/4 of Estonian annual GDP. Although companies acting in that sector carry with them a lot of experiences and knowledge about manufacturing and engineering, they seem to lack of basic knowhow on how to successfully manage its sales, marketing, human resources. Based on surveys that blames Estonian companies for lacking longitudinal view , goals for this paper were set to analyse, how Estonian machine industry companies form their strategies and to make suggestions, how they can make their strategy making more efficient. To reach these goals the author analysed earlier theoretical works about strategic planning, what affects it and how it affects company success. Second part of the work was to crry out an empirical study among Estonian machine building companies.

In the conctects of companies the term „strategy“ came to use in the centere of last century. Although in the vocabulary of military and goverment and business the word was widely used already earlier, it was never before systematically covered in theroetical literature of management. Even if there are many frameworks, on how to create a strategy, it seems that two main, opposite schools emerge: the design chool and

the planning school. The design school, in its essence is more abstract, searches a fit between external possibilities and internal capabilities. Therefore the planning school requests a highly formulated and structured plan on how the company reaches its goals.

In empirical studies the scholars categorize companies as follows:

- ones who have a written, detailed strategic document
- ones who have a written but general strategic document
- ones who don't have a written document about strategy

Based on the studies it can be said, that the presence of a strategic document itself doesn't affect the success of the company, since the last is more affected by the managerial level over all. Even so it can be believed, that manager, who have written down strategic plans for their company, employ higher skills of management and therefore can lead their organization towards greater success. Therefore it can be said, that a more detailed written strategy document indicates higher level of management what is the root cause, why companies who make strategic plans show better results, than ones who don't make plans.

The analyzed studies show that, as a rule, larger companies are more formal and more strategic in its management than small businesses. However, it appears that small-scale enterprises benefit more from having a strategy. It turns out that small businesses who have a written strategic plan in place, are operationally and financially more efficient, than companies, where a corresponding document didn't exist. Often, in large companies there is a separate planning department engaged in the drafting of the strategy, by contrast, in small businesses usually the strategy is visioned in the head of the owner, who is also the CEO.

The most important factor for strategy making is the company's top executive with his/her personal characteristics. The board usually bears the role of a strategy revisionist and advisor. Organisation lower-level employees provide input to the strategy, necessary to produce a more accurate view of internal and external conditions. While the lower level employee involvement in decision-making can generally be regarded as positive, it is worth remembering that the financial profit-seeking enterprise too high employee engagement may prove to be inhibiting to efficiency gains. However, staff

empowerment and inclusion in strategy-making process has a positive effect for the implementation of the plan, since the staff is realizing action plan, which they themselves have helped to develop.

Analyse the development of strategic leaders highlighted the importance of accumulation of experience in the development of strategic thinking. Effective way to develop strategic leaders were found to have already experienced leaders be involved in teaching younger managers with less experiences. Unfortunately, already established leaders often do not find the time for tutoring these developing managers, which means, they cannot pass on their knowledge and experience. The paper highlighted the work of the United States Army War College strategic thinking course that is designed to develop trainees' strategic thinking ability. Also a brief overview of the previous studies carried out in Estonia about strategic planning and management. All the studies examined indicate shortcomings in strategy-making practices. Mainly leaders were accused to have too short planning horizon.

Within this paper an empirical study was conducted to help analyse strategy making practices among Estonian machine industry companies. Combining different research methods, the main emphasis was on qualitative data collection, to help understand the nature of the problem. Qualitative data was collected through semi-structured interviews and participant observation. Quantitative data analysis sought to further confirm the findings based on the analysis of interviews.

The interviewees felt that largely Estonian machine industry companies did not prepare long-term plans and acted accordingly for the reason of resource shortages. In most cases, the owner managed companies, and conducted all organizational work of the company, including sales. Therefore he/she simply doesn't have the (time)resources to conduct company's long-term development planning.

The plans, drawn up by companies are usually technological in nature. Less frequently encounters a thural sales plan, and even more rarely a marketing plan,. Sales plan is often on the form of a salesbudget, which is why it can be considered goal, as thoughtful agenda to reach the goals.

Analyse of the presence of strategic plans and companies financial results, the authors found out the fact that small businesses indeed usually do not make strategies, as opposed to bigger companies. Comparing companies that have strategy document written with enterprises that don't have such document, economic characteristics that do not have a written strategy document business economic indicators are generally better than the last-mentioned companies. Also, from the employee point of view it is more useful to work in a company which has a writing strategy, since these companies have higher labor costs which indicates, that the workers get higher salaries in these enterprises.

Planning horizon of machine industry businesses is usually 1-3 years horizon, which the specialists of the sector find to be optimal. Small, outsourcing firms are planning their activities, often only a few months in advance. Given a large percentage of such companies in the sector, it can be considered a significant hindering factor for the overall development of the sector. Although each company viewed separately, may find this approach to be suitable for them.

The interviews led to conclusion that the formation of strategy in machine industry companies will take place exclusively in "top down" direction. As a rule, the staff is not involved in the planning process. In some cases, middle managers were involved in the planning processes. However, interviews described a case in which the company manager sought to gather input from employees for strategy formulation, but the contribution was rather poor.

The completion of the main factors affecting the strategy formation highlighted the importance of personal qualities, ambition and managerial competence of senior managers. It appears that rather often managers /owners are satisfied with the existing situation and they don't have any ambition to further develop their company. On the other hand the ambition, combined with the incompetence, can prove to be disastrous. Ones who participated in interviews admitted that sector businesses leaders should improve the skills of strategy formation, but there are few ways to perform it effectively. It was also pointed out the learning-by-doing method could give positive results

The case study examines Meiren Engineering LLC by practices of designing a strategy through the company's history. The enterprise started without a specific strategy. Couple of years after the establishing the company. The managing director /owner assembled a written document outlining the future of the company. Then, after a few years later, in order to include co-financing of government foundation, a more detailed strategy document was collected. This document was made largely led by a consultant so the company received a detailed strategy document, which was used primarily for applying for a grant from mentioned funds. Thus, there was no incentive from the company itself to the preparation of a strategy to align their internal processes. To date, the company has established a new, detailed strategy document, authored by the company's own employees/managers. Although the document creation was motivated by the desire to once again raise external investments, it can be observed the increased use of the company's strategy document, and we can see first set goals are starting to realize.

Therefore the following problems among strategy formation in Estonian machine building companies were identified:

- Most companies do not form strategies at all. They tackle problems as they occur and react to problems rather than try to avoid them.
- Novel sales- and marketing strategies are seldom met. Most strategic plans, by their nature are technological.
- Control mechanisms are not often planned. Financial data is often used to monitor the plans but root-cause analyses are generally not performed.
- The ambition and managerial preparation of managers is rather poor.

One unused possibility was identified and that involving workers to participate in the planning process. Workers provide a good insight to the planning and if they feel empowered their motivation to meet the plans rises, which delivers better working results.

In this paper suggestions were given, on how to avoid the identified problems.

Opportunities for further exploration of the field of strategies on Estonian machine building sector are numerous. As the survey showed, the sector has acknowledged the

need for awareness-raising about strategy, but is not found what could be the appropriate manner to do this. Therefore it is worth examining in greater depth the opportunities for competence building in strategic management. Also, it is worth examining the machinery industry sales and marketing strategies for both the company, a professional association and state level.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Mart Reinson, annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
“Eesti masinatööstusetevõtete strateegia kujundamise praktikad ja probleemid”
mille juhendajad on prof. Maaja Vadi ja prof. Urmas Varblane

- 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 kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
 3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tallinnas, **22.05.2014**