

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Sille Talvet

**STRATEEGILINE JUHTIMINE JA
JUHTIMISMUDELITE KASUTUSVÕIMALUSED EESTI
VÄIKEETTEVÕTETES**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks strateegilise juhtimise erialal

Juhendaja: teadur Krista Jaakson

Tartu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud „“ 2013. 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

Sissejuhatus	5
1. Strateegilise juhtimise ja juhtimismudelite teoreetilised alused väikeettevõtete kontekstis.....	8
1.1.Strateegilise juhtimise mõiste ja vajadus	8
1.2.Juhtimismudelite roll strateegilises juhtimises.....	14
1.3.Väikeettevõtete strateegilise juhtimise eripära ja mõju ettevõtte tulemuslikkusele.....	28
2. Empiiriline uuring strateegilisest juhtimisest Eesti väikeettevõtetes	39
2.1.Uuringu meetoodika ja valim.....	39
2.2.Strateegiline juhtimine Eesti väikeettevõtetes	45
2.3.Juhtimismudelite kasutamine Eesti väikeettevõtetes	54
2.4.Peamised järeldused ning ettepanekud strateegilise juhtimise tõhustamiseks Eesti väikeettevõtetes	68
Kokkuvõte	77
Viidatud allikad	84
Lisad	93
Lisa 1. Internetipõhise küsitluse küsimustik	93
Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuu küsimustik	98
Lisa 3. Fookusgrupi intervjuu küsimustik.....	99
Lisa 4. Empiirilise uuringu analüüsi tabelid: strateegiline juhtimine	100
Lisa 5. Empiirilise uuringu analüüsi tabelid: juhtimismudelid	105

Summary	109
---------------	-----

SISSEJUHATUS

Strateegiline juhtimine on mõiste, mida paljud juhid arvavad üldiselt teadvat, kuid selle konkreetne mõtestamine on ettevõtjatele keeruline. Väikeettevõtete juhtide ja ettevõtjate jaoks on strateegilise juhtimise mõtestamine veelgi raskem, sest strateegilist juhtimist peetakse suurte ettevõtete juhtimisviisiks (Mugler 2004: 2) ning väikeettevõtjate puhul peetakse strateegilist teadlikkust täiesti piisavaks (Smallbone *et al.* 2006: 124). Sarnane lähenemine kehtib ka strateegiliste juhtimismudelite puhul, mis tähendab, et väikeettevõtted ei ole valmis juhtimismudeleid ulatuslikult rakendama, sest nende üldlevinud arvamuse kohaselt on juhtimismudelid välja töötatud pigem suurte ettevõtete vajadusi arvestades (Mugler 2004: 2).

Eestis läbiviidud juhtimisalased ja väikeettevõtete uuringud (Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2011; Väikese ja keskmise suurusega ... 2012) ei ole väikeettevõtete juhtimist ning juhtimise strateegilisust sügavuti uurinud. Seetõttu puudub hea ülevaade, milline on Eesti väikeettevõtete juhtimise hetkesituatsioon strateegilise juhtimise aspektist vaadatuna, ning pole võimalik välja pakkuda just väikeettevõtete jaoks sobivaid lahendusi. Kuna Eesti majandusstatistika näitab, et väikeettevõtete osakaal ja mõju majandusele suureneb iga aastaga, on igati paslik väikeettevõtete juhtimist eraldi uurida ning võimalusel välja pakkuda väikeettevõtete eripärasid arvestavad teoreetilised ja praktilised lähenemised ja lahendused. Selline lähenemine on heaks vastukaaluks väitele, et erinevad uuringud kipuvad samade meetodite alusel samu teemasid uurima (Blackburn *et al.* 2008: 128), mistõttu ei looda uuringute tulemusel alati maksimaalset võimalikku väärtust.

Strateegilise juhtimise mõiste ja võimalused tuleb avada ning sobitada juhtimise erinevate arengusuundadega (Mintzberg *et al.* 1998: VIII), seda ka erinevate sihtgruppide lõikes (Blackburn *et al.* 2008: 127). Erinevate teoreetiliste lähenemiste kohta strateegilisele juhtimisele on olemas ulatuslikult erialast kirjandust ning selle hulk kasvab jõudsalt (Mintzberg *et al.* 1998: 7; Furrer *et al.* 2008: 11-13). Tulenevalt

pidevalt suurenevast materjalihulgast ja uutest teooriatest, on tekkinud kallutatus uute, kaasaegsete lähenemiste poole, mis oma uudsuse tõttu on veel pealiskaudsed ning mitte nii mõjukad kui ajaloolised ja vanemad teooriad (Mintzberg *et al.* 1998: 8).

Käesoleva töö eesmärgiks on väikeettevõtetele sobivate strateegilise juhtimise viiside ja juhtimismudelite analüüsi põhjal teha ettepanekuid Eesti väikeettevõtete strateegilise juhtimise tõhustamiseks.

Eesmärgi täitmiseks on töö autor püstitanud järgnevad uurimisülesanded:

- selgitada välja strateegilise juhtimise olemus, selle sobivus ja vajadus väikeettevõtete kontekstis;
- selgitada välja juhtimismudelid, mis oma kasutusulatuselt, tulemuslikkuselt ja ressursimahult sobiksid väikeettevõtetele;
- koostada küsimustikud ning analüüsida Eesti väikeettevõtetes rakendatavat strateegilist juhtimist ja juhtimismudelite kasutamist;
- võrrelda muu maailma ja Eesti väikeettevõtete praktikaid strateegilise juhtimise ja juhtimismudelite kasutamisel;
- töötada välja ettepanekud Eesti väikeettevõtetele sobivate ja tõhusate strateegilise juhtimise viiside ning juhtimismudelite kohta.

Magistritöö koosneb kahest peatükist, millest esimene on teoreetiline ja teine empiiriline. Teoreetilise osa esimeses alapeatükis avatakse erinevaid teoreetilisi käsitlusi, sünteesides strateegilise juhtimise mõiste definitsioone ning kirjeldatakse strateegilise juhtimise protsessi ja vajalikkust. Teoreetilise osa teises alapeatükis analüüsitakse erinevate juhtimismudelite kasutamist, eesmärgi ja ressursimahukust ning mudelite sobivust strateegilise juhtimise protsessi erinevatesse etappidesse. Teoreetilise osa kolmas alapeatükk asetab eelnevad teooriaosad väikeettevõtete konteksti ning uurib väikeettevõtetele omaseid tunnuseid aluseks võttes strateegilise juhtimise ja juhtimismudelite sobivust ja tulemuslikkust väikeettevõtetes. Käesolevas töös on autor uurinud ja sünteesinud omavahel nii uuemat kui vanemat kirjandust ning võrrelnud seda hetkesituatsiooniga, et leida mõistlik tasakaal vana ja uue vahel ning pakkuda välja lahendusi, mis on ühtviisi sobivad ja mõjusad.

Magistritöö empiiriline osa keskendub strateegilise juhtimise ja juhtimismudelite kasutamise uurimisele Eesti väikeettevõtetes, lõppeesmärgiga vormistada ettepanekud

väikeettevõtete jaoks. Empiirilises osas uuritakse ka sarnasusi Eesti ettevõtete ja muu maailma praktikate vahel, et otsustada, kuidas ja mil määral sobivad muu maailma kogemused Eesti väikeettevõtete konteksti. Eesti väikeettevõtetes kasutatavate juhtimismudelite uurimiseks kasutati teoreetilise materjali analüüsi tulemusena koostatud juhtimismudelite nimekirja ning korrektsema ülevaate saamiseks oli väikeettevõtjatel endil võimalik küsitluses mainida juhtimismudeleid, mida nimekirjas ei olnud. Empiiriline osa võetakse kokku konkreetsete ettepanekute paketi, kus tuuakse välja võimalused nii strateegilise juhtimise üldiseks tõhustamiseks kui konkreetsete juhtimismudelite rakendamiseks.

Magistritöö tulemused on eelkõige mõeldud kasutamiseks väikeettevõtjatele ning magistritöö tulemuste ja ettepanekute kokkuvõtte saadetakse kõikidele soovijatele, kelle hulgas on ka uuringus osalenud väikeettevõtteid (10% vastanutest avaldas konkreetset soovi töö tulemuste saamiseks). Lisaks väikeettevõtetele, võiksid tulemused huvi pakkuda ka ettevõtluse arenguga tegelevatele organisatsioonidele ja koolitusfirmadele, kusjuures nii Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus kui 7 maakondlikku arenduskeskust on avaldanud soovi töö tulemustega tutvuda.

Käesoleva töö suurim väljakutse oli kokku saada piisaval hulgal väikeettevõtete omanikke ja juhte, kes oleksid valmis oma ettevõtte juhtimise kohta informatsiooni jagama, kuna väikeettevõtjate ajaressurss on piiratud ning üldiselt jääb strateegiline juhtimine nende otsestest huvialadest kõrvale. Seepärast tänab autor esmajoones kõiki internetiküsitlusele vastanuid ning intervjuueeritud ettevõtete juhte ja omanikke, kelle abita ei oleks antud töö valminud. Töö autor tänab oma juhendajat, Krista Jaaksoni, professionaalse abi ja toetuse eest töö valmimisel ning emeriitprofessor Ene-Margit Tiitu uuringu ettevalmistamisel osutatud konsultatsioonide eest. Samuti on autor tänulik töö retsensendile Tõnu Roolahel, kelle sisukad ja detailsed tähelepanekud aitasid autorit oluliselt töö lõppversiooni koostamisel. Lisaks soovib autor tänada maakondlikke arenduskeskusi abi eest küsitluse vahendamisel väikeettevõtjatele.

1. STRATEEGILISE JUHTIMISE JA JUHTIMISMUDELITE TEOREETILISED ALUSED VÄIKEETTEVÖTETE KONTEKSTIS

1.1. Strateegilise juhtimise mõiste ja vajadus

Nii strateegilise juhtimise kasutamist ettevõtluspraktikas kui selle käsitlemist teadusliku uurimisvaldkonnana võib pidada võrdlemisi uuteks nähtusteks. Esimene täpsem teos strateegilise juhtimise kohta äriorganisatsioonides pärineb aastast 1962, kui ilmus Alfred Chandleri raamat strateegia ja organisatsiooni ülesehituse seoste kohta. Sealt alates on strateegilise juhtimise valdkond kiiresti arenenud ning lisandunud arvukalt uusi teoseid ja uuringuid (Hitt *et al.* 2004: 1-2). Kuigi tegemist on teaduslikus mõttes noore valdkonnaga, on strateegiline juhtimine kui pikemalt ettevaatav planeerimine olnud kasutusel märksa pikemat aega. Sõna tüvi “*stratego*” pärineb kreeka keelest ja tähendab sõjaväe juhti ning tänapäevases mõistes strateegiline juhtimine oligi ajalooliselt peamiselt sõjandusega seotud. Kuna sõjategevus hõlmas tavaliselt suuri inimhulki ja sõjapidamine oli kulukas, vajati taktikaliste otsuste tegemiseks laiemat strateegiat. Ettevõtluse kontekstis on strateegilise juhtimise kontseptsioon laiemalt kasutusele võetud pärast II maailmasõda, kui ettevõtted pidid üha rohkem hakkama arvestama kiiresti muutuva ja konkurentsitiheda keskkonnaga (Bracker 1980: 219).

Strateegilist juhtimist on erinevate autorite poolt defineeritud erinevalt. Võib isegi öelda, et teoreetilises plaanis strateegilise juhtimise sisu kohta konsensus puudub, sest tegemist on võrdlemisi noore teadusharuga ning strateegilise juhtimise valdkond kattub mitmete teiste uurimissuundadega (Nag *et al.* 2007: 935). Nag *et al.* (2007) analüüsisid perioodil 1980-2001 mõjukamates juhtimisajakirjades avaldatud strateegilist juhtimist puudutavaid artikleid ning jõudsid järeldusele, et strateegilise juhtimise defineerimisel on olulised ja kõige enam kasutatavad seitse põhielementi. Nendeks on strateegiline initsiatiiv, tulemuslikkus, sisemine töökorraldus, juhid ja omanikud, ressursid,

ettevõtted ja keskkond. Teisisõnu, on erinevate autorite strateegilise juhtimise põhiidee sarnane, kuid tulenevalt oma nägemusest ja uurimisvaldkonnast, omistatakse enda definitsioonides põhielementidele erinev kaal (*Ibid.*: 942).

Allpool toodud tabelis 1 on autor esitanud mõned strateegilise juhtimise definitsioonid, mis näitavad eri autorite arvamusi strateegilise juhtimise kohta. Lisaks välismaistele autoritele on tabelis 1 esitatud ka mõnede Eesti autorite definitsioonid, mis näitavad, millisenä käsitletakse strateegilist juhtimist Eesti kontekstis.

Tabel 1. Valik strateegilise juhtimise definitsioone.

Strateegilise juhtimise definitsioonid	Autor
Strateegiline juhtimine on protsess, mille käigus tegeletakse organisatsiooni ettevõtlikkuse, uuendamise ja kasvuküsimustega ehk teisisõnu - ettevõtte tegevust juhtiva strateegia arendamise ja rakendamiseega.	Schendel ja Hofer (1979) (Nag <i>et al.</i> 2007: 955)
Strateegiline juhtimine tegeleb uutes olukordades vajaliku mõtestatud käitumise formuleerimis- (strateegia) ja rakendusaspektidega (organisatsioon) ning on aluseks tuleviku juhtimistegevusele, kui korduvad sarnased asjaolud.	Van Cauwenbergh ja Cool (1982: 252-253)
Strateegiline juhtimine on eelkõige tegevus, mis on seotud terminiga ettevõtja, ja ettevõtja tegevustega organisatsiooni uuendamisel (võttes arvesse ettevõtete määramatut eluiga).	Schendel ja Cool (1988) (Nag <i>et al.</i> 2007: 955)
Strateegilist juhtimist saab defineerida kui nende juhtimistegevuste formuleerimist, rakendamist ja hindamist, mis suurendavad ettevõtte väärtust.	Teece (1990) (Nag <i>et al.</i> 2007: 955)
Strateegiline juhtimine on protsess, mis sisaldab endas visiooni kirjeldamist, eesmärkide seadmist, strateegia formuleerimist, strateegilise plaani rakendamist ja strateegia tulemuslikkuse hindamist.	Thompson <i>et al.</i> (1995: 14)
Strateegiline juhtimine ei ole ainult strateegilise otsustusprotsessi juhtimine, vaid see peab sisaldama ka arusaamist organisatsiooni strateegilisest positsioonist, tulevikku suunatud strateegilistest valikutest ning valitud strateegia rakendamist	Johnson <i>et al.</i> (2006: 15-16)
Strateegiline juhtimine on laiahaardeline protsess, mis sisaldab endas strateegia koostamist ja elluviimist, mille juures arvestatakse organisatsiooni eesmärkide prioriteetsust nii ressursside rakendamisel kui organisatsiooni arendamisel.	(Alas 2005: 10);
Strateegiline juhtimine on strateegia väljatöötamise, elluviimise, kontrollimise ja hindamise protsess, millele eelneb ettevõtte sise- ja väliskeskkonna analüüs.	(Leimann <i>et al.</i> 2003: 11)

Allikas: autori koostatud.

Eelpool esitatud strateegilise juhtimise definitsioonidest on näha sarnaselt Nag *et al.* (2007: 948) esitatule, et strateegilise juhtimise definitsioone on palju ja need erinevad üksteisest, kuid üldiselt on definitsioonide põhiidee sarnane. Autori arvates on sobivamad definitsioonid strateegilise juhtimise kohta esitanud Teece (1990) ja Thompson *et al.* (1995). Sealjuures on esimese tugevus strateegilise juhtimise lõppeesmärk, milleks on ettevõtte väärtuse tõstmine, ning teise definitsiooni tugevus on tema piisav detailsus, et anda rahuldav ülevaade, mida strateegiline juhtimine tegevusena endas sisaldab. Nende kahe definitsiooni sümbioosina tekkiv definitsioon „strateegiline juhtimine on protsess, mis sisaldab endas visiooni kirjeldamist, eesmärkide seadmist, strateegia formuleerimist, strateegilise plaani rakendamist ja strateegia tulemuslikkuse hindamist, mille tulemusena suurendatakse ettevõtte väärtust“ sisaldab ka tabelis 1 loetletud strateegilise juhtimise definitsioonide põhielemente.

Tulenevalt strateegilise juhtimise definitsioonidest ja erinevate autorite lähenemisest strateegilise juhtimise protsessile, võib strateegilise juhtimise protsessi jagada üldiselt neljaks põhietapiks (Thompson *et al.* 1995: 14; David 2011: 15; Pearce *et al.*: 2009: 10-12) :

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

Strateegiline analüüs või strateegiline positsioneerimine on strateegilise juhtimise protsessi osa, kus analüüsitakse ettevõtte sise- ja väliskeskkonda, et panna paika enda positsioon keskkonnas ning strateegilised tegurid, mis võivad tulevikus ettevõtte positsiooni mõjutada. Analüüsi abiga enda positsioneerimine peab andma vastuse, kuidas väliskeskkond kõigi oma muutujatega võib ettevõtet mõjutada, millised on ettevõtte enda võimekused ja võimalikud piirangud ning kuidas mõjutab ettevõtte tegevus erinevaid huvigruppe (Johnson *et al.* 2006: 17, Alas 2005: 12, Vaitkevičius *et al.* 2006: 99). Sealjuures on analüüs strateegia formuleerimise aluseks ning annab samas õppimisprotsessina olulise panuse organisatsiooni enda arengusse. Kuigi üldiselt eelnevad analüüs ja positsioneerimine strateegia formuleerimisele, on vaja enne analüüsi juurde asumist sõnastada äriidee, ettevõtte visioon ning osaliselt ka missioon, mis paigutaks ettevõtte keskkonda, mida uurima asuda (Pearce *et al.* 2009: 11; Kinicki

et al. 2011: 170-171). Seetõttu on analüüsi ja positsioneerimise osa paigutatud vahel ka strateegia formuleerimise etappi (David 2011: 61). Töö autor peab siiski õigeks strateegilise analüüsi osa strateegia formuleerimisest eraldada, kuna vastasel juhul muutub formuleerimise osa strateegilise juhtimise protsessis ebaproportsionaalselt mahukaks.

Strateegia formuleerimise etapis fikseeritakse ettevõtte strateegilised valikud konkreetse tulevikuvisioni ja pikaajaliste eesmärkidena ning fikseeritakse täpsemalt või alles luuakse ettevõtte esialgne äriidee ja missioon. Kui tegemist on ettevõttega, kus strateegilist juhtimist on juba eelnevalt rakendatud või mis tegutseb kiiresti muutuv keskkonnas, võivad uued strateegilised valikud viia olemasoleva missiooni ja eesmärkide ümbersõnastamiseni (Saloner *et al.* 2001: 387). Seatud strateegilised valikud ja eesmärgid peavad vastama kindlatele kriteeriumile, et strateegia ei jääks vaid kirjeldavaks dokumendiks ja oleks konkreetne vahend, mille abil organisatsiooni arendada. Esiteks, kuna ükski organisatsioon ei oma piiramatut ressursi, peab ettevõtte valima need võimalused, mis on talle kõige kasulikumad (*Ibid.*: 388). Teiseks nõustub töö autor Johnson *et al.* (2006: 237) lähenemisega, et strateegiliste valikute tegemisel ja strateegiate väljatöötamisel peab samuti jälgima, et need sobiksid keskkonda, kus ettevõtte tegutseb, vastaksid seatud kasvu- ja riskiootustele ning oleksid organisatsiooni positsiooni ja võimekust arvestades tegelikkuses teostatavad.

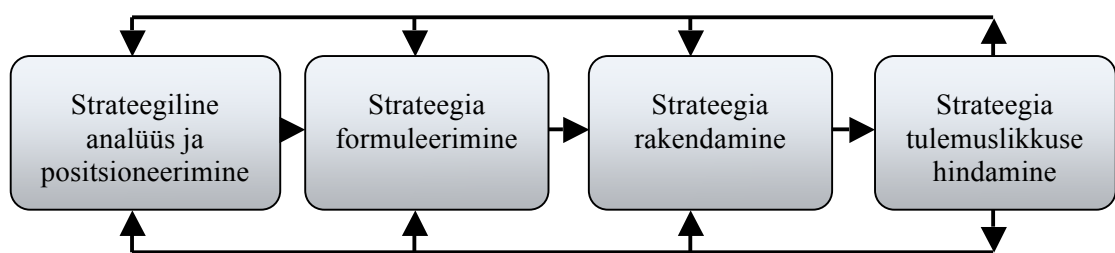
Strateegia rakendamine on strateegilise juhtimise protsessi äärmiselt oluline osa. Strateegiaks ei saa pidada lihtsalt kirja pandud plaani, vaid midagi, mis realiseerub praktilise tegevuse käigus (Nonaka *et al.* 2007: 384). Seetõttu on ka strateegia rakendamine vaja täpsemalt läbi mõelda. Esiteks on strateegia rakendamiseks vaja luua süsteem, mis võimaldaks strateegia elluviimist. Selleks tuleb paika panna nii pika- kui lühiajalised eesmärgid, sest pikaajaliste eesmärkide saavutamiseks tuleb teha ka lühiajaline tegevusplaan. Lisaks koostada eelarve ja eraldada vajaminevad ressursid strateegia rakendamiseks; vajadusel muuta organisatsiooni struktuuri, tegeleda personaliga ja organisatsioonikultuuriga ning kindlasti luua strateegia rakendamiseks vajalikud tugistruktuurid (Leimann 2003: 22, Pearce *et al.* 2009: 13-14).

Kuna ettevõtted tegutsevad muutuv keskkonnas ning muutused on tänapäeval üha kiiremad ja laiaulatuslikumad, ei pruugi minevikus tehtud strateegiliste valikute

elluviimine muutunud keskkonnas tähendada varem seatud eesmärkide saavutamist või missiooni elluviimist. Lühidalt - strateegia elluviimine ei pruugi alati anda soovitud tulemust. Strateegilise juhtimise protsessi erinevate etappide ajal tehakse otsuseid, mis võivad ettevõtte jaoks kaasa tuua olulisi ning pikaajalise mõjuga tagajärgi (David 2011: 286). See mõju võib olla nii positiivne kui negatiivne, sõltuvalt sellest, kui hästi antud otsused vastaval ajahetkel üldisesse keskkonda sobivad. Kuid ka keskkonnamuudatused - nii väliskeskkonnas kui ettevõtte siseselt - võivad oluliselt vähendada strateegia rakendamise tulemuslikkust ja mida kiiremini ettevõtte sellest teada saab, seda väiksem on negatiivne tagajärg. Seetõttu kuulub strateegilise juhtimise protsessi ka strateegia rakendamise tulemuslikkuse hindamine.

Hindamisprotsessi käigus vaadatakse üle tingimused, millele ettevõtte strateegia on rajatud, võrreldakse omavahel soovitud ja tegelikke tulemusi ning selle tulemusena tehakse nii tegevustes kui strateegilistes eesmärkides korrektiive. Eriti kehtib see ettevõtete puhul, mis tegutsevad pidevalt muutuv keskkonnas (Saloner *et al.* 2001: 387). Tulenevalt eeltoodust, saab strateegia tulemuslikkuse hindamise protsessi pidada osaliselt ka uue strateegilise juhtimise tsükli alguseks (Leimann *et al.* 2003: 23).

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



Joonis 1. Strateegilise juhtimise mudel (autori koostatud Pearce *et al.* 2009: 10-14; Kinicki *et al.* 2011: 170-173; Johnson *et al.* 2006: 15-19 alusel).

Lisaks strateegilise juhtimise protsessi erinevatele etappidele, mida kõiki käesolev töö käsitleb, on teoorias välja toodud ka strateegilise juhtimise erinevad tasandid: kontserni tasand, äritasand ja funktsionaalne tasand. Sõltuvalt tasandist tegeletakse seal ettevõtte arengu seisukohalt erineva tähtsusega küsimustega ja vaadatakse organisatsiooni kui tervikut, äriüksust või kui erinevate funktsioonide kogumit (Hill *et al.* 2009: 3-6). Kuna väikeettevõtetes, millele käesolev uurimustöö keskendub, on nende väiksuse tõttu eri

tasandid omavahel tihedalt põimunud ja sageli eristamatud, ei pea autor käesolevas töös strateegilise juhtimise erinevatel ettevõttesisestel tasanditel peatumist oluliseks.

Kuigi strateegilise juhtimise definitsioonides on põhirõhk protsessil, mitte eesmärgil, ei lasu strateegilise juhtimise tähtsus vaid selles, et organisatsioonid on valmis analüüsima, planeerima, rakendama ja kontrollima. Strateegilise juhtimise puhul on võtmetähtsusega vastuse leidmine küsimusele, kuidas saavutab ettevõtte konkurentsieelise ning seda hoiab (Porter 1987: 43; Teece 1997: 509). Teisisõnu on strateegilise juhtimise keskseks elemendiks ikkagi eesmärk, mitte protsess kui selline. Eesmärgid, mida soovitakse saavutada strateegilise juhtimise protsessi käigus, võivad organisatsioonidel olla erinevad, sõltudes näiteks organisatsiooni omanikest ja juhtidest ning suurusest. Kuid eesmärgid sõltuvad ka ettevõtte elutsüklist, st kas ettevõtte on arengu-, kasvu-, laienemis-, küpsus- või kahanemisfaasis (Johnson *et al.* 2006: 86). Eesmärkideks võivad olla näiteks finantstulemuste parandamine, kliendibaasi kasvatamine, tegevuspotentsiaali tugevdamine, konkurentsipositsiooni parandamine või organisatsiooni efektiivsuse tõstmine (Rigby 2001a: 149-150). Tavaliselt on ettevõtete jaoks aga kõige olulisem finantstulemuste parandamine (Rigby *et al.* 2011: 2).

Rääkides strateegilise juhtimise mõistest, on oluline meeles pidada, et strateegilise juhtimise kasutamisest peaks ettevõttele ka tegelik kasu tekkima, st tuleks saavutada soovitud positiivne muutus, mis algselt eesmärgiks võeti. Erinevate juhtimisuuringute analüüsimisel on ilmnunud, et need ettevõtted, kus tegeletakse süstemaatiliselt strateegilise juhtimise ja strateegilise planeerimisega, on edukamad kui need, kus juhtimine on puudulik või väheoluline (Kraus *et al.* 2007: 27-32; Boyd 1991: 358-361). Lisaks on uuringutest välja tulnud, et kehv või olematu juhtimine on ettevõtetes laiaulatuslikult levinud probleem ning ettevõtted, kes eriti juhtimisega ei tegele, ei ole oma puudustest ka teadlikud. Samas ettevõtetele juhtimisfunktsioonide süstemaatilise rakendamise õpetamine kasvatab nende edukust oluliselt (Bloom *et al.* 2012.: 79). Ka Eesti ettevõtted toovad edu alusena välja strateegilise juhtimise elemente, näiteks eesmärkide omamist ja eesmärgist tulenevate plaanide elluviimist (Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2011: 58).

Lisaks võib väita, et juhtimispraktikate kasutamine ettevõtetes ei ole kasulik ainult ettevõtetele, vaid ka riikide majandusele laiemalt (Bloom *et al.* 2012: 77), sest edukad

väikeettevõtted on suuremad maksude maksjad ja tekitavad rohkem töökohti. Seega on strateegilise juhtimise ja juhtimismudelite tundmaõppimine ning nende rakendamise edendamine kõikjal vajalik, sealhulgas Eestis. Eriti oluline on see väiksemates ettevõtetes, kuna väiksemates ettevõtetes pööratakse strateegilise juhtimise erinevatele etappidele ja elementidele tavapäraselt vähem tähelepanu kui suuremates ettevõtetes (Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2011: 53, Mazzarol 2004: 2).

Käesoleva alapeatüki kokkuvõtteks võib öelda, et strateegilise juhtimise mõiste ja olemus on erinevate autorite poolt üsna mitmeti defineeritud, kuid selle põhiolemus on olenemata erinevatest definitsioonidest sarnane ning lähtub piiratud hulgast põhimõistetest. Seega põhielemente tundes ja neid erinevalt järjestades võib iga ettevõtte enda jaoks sobiva strateegilise juhtimise mõiste defineerida. Strateegilise juhtimise rakendamise protsess ettevõtetes peaks sisaldama nii analüüsi, formuleerimist, rakendamist kui hindamist. Siinjuures võiksid kõik protsessiosad olla ettevõtete jaoks võrdselt tähtsad, mis ei tähenda, et erinevatele protsessiosadele kuluv ressurss peaks olema sarnane. Pidev ja süsteemne lähenemine strateegilisele juhtimisele aitab kaasa ettevõtte tulemuslikkuse ja väärtuse kasvule. Järgnevates alapeatükkides analüüsibki autor põhjalikumalt strateegilise juhtimise süstematiseerimise võimalusi juhtimismudelite kasutamise abil, pöörates erilist tähelepanu erinevate strateegiliste mudelite kasutamisele väikeettevõtetes ja nende kasutamisest tekkivale võimalikule mõjule ettevõtte tulemuslikkusele.

1.2. Juhtimismudelite roll strateegilises juhtimises

Strateegiline juhtimine kui protsess on keeruline ning protsessi rakendamise lihtsustamiseks on läbi aegade välja töötatud erinevaid mudeleid, mida juhtimisprotsessi erinevates etappides kasutada. Termin „juhtimismudel“ on eesti keeles kasutusel pigem üldnimetusena. Erialakirjanduses kasutatakse ka termineid „juhtimiskontseptsioon“, „juhtimise tööriist“, „juhtimisteooria“, „juhtimismõtteviis“, „juhtimismeetod“ jne. (Reiljan 2005). Inglisekeelses kirjanduses on enimlevinud termin *strategic management tool* ehk vahend või tööriist, mida kasutatakse juhtimisprotsessis. Käesolevas töös on *strategic management tool* vastena kasutatud strateegilist juhtimismudelit või lihtsalt

juhtimismudelit, kuna need vastavad viimase aja eestikeelses erialakirjanduses kasutatud mõistetele (Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2011: 52).

Kuna juhtimismudelitel võib olla erinevaid nimetusi, on ühtse arusaama tekitamiseks tabelites 2 ja 3 esitatud enimmainitud mudelite nimed, eesmärk, kasutusviis ja tavapärase kasutusaeg strateegilise juhtimise protsessis. Tabelis 2 on antud ülevaade levinumatest tehnilistest mudelitest, mis on kas andmete kogumise mudelid või konkreetsed tehnikad strateegilise juhtimise protsessi teatud osa läbiviimiseks.

Tabel 2. Tehnilist laadi juhtimismudelid, nende eesmärk ja kasutamine.

Juhtimismudel	Juhtimismudeli eesmärk ja kasutusviis	Juhtimismudeli koht strateegilise juhtimise protsessis
Kulude-tulude analüüs (<i>cost/benefit analysis</i>)	Analüüs, mis hõlmab üheaegselt nii tulude kui kulude rahalise mõõde analüüsi ja sellest tulenevat otsuste tegemist, sealjuures arvestades võimalike riskidega (David 2011: 106; Kinney <i>et al.</i> 2011: 873).	Analüüs Rakendamine Hindamine
Missiooni ja visiooni määratlemine	Ettevõtte määratleb oma positsiooni kaugemas tulevikus (visiooni) ja kirjeldab oma äritegevust, üldiseid eesmärke ning nende saavutamise võimalikke viise. Oluline on nii visiooni kui missiooni väljendusrikas formuleerimine (Collins <i>et al.</i> 1996: 67, 74).	Analüüs Formuleerimine Hindamine
Makrokeskonna analüüs, PEST(LE)	Analüüsitakse kuute keskkonnamõju faktorit (poliitiline, majanduslik, sotsiaalne, tehnoloogiline, looduskeskkondlik ja õiguslik), nende võimalikku mõju ettevõtte tegevusele ning saadud tulemustega arvestatakse strateegia loomisel ja elluviimisel (Johnson <i>et al.</i> 2006: 65).	Analüüs Formuleerimine Hindamine
Porteri 5 konkurentsijõu ehk konkurentsikeskkonna analüüs	Analüüsitakse tegevusharu konkurentsituatsiooni viit tegurit, milleks on turul tegutsevad firmad, turule tulevad firmad, hankijad, kliendid ja asendustooted, ning selle tulemusel määratletakse oma konkurentsituatsioon ja tegevuse kasumlikkus valdkonnas (Porter 2008: 80).	Analüüs Formuleerimine Hindamine
SWOT analüüs	Kokkuvõtlik pilt ärikeskkonna võtmenäitajatest (võimalused ning ohud) ja organisatsiooni strateegilisest võimekusest (tugevused ning nõrkused), mis mõjutavad strateegia arendamist ning elluviimist kõige enam (Hindle 2008: 181-182).	Analüüs Formuleerimine Hindamine
Tasakaalus tulemuskaart (<i>balanced scorecard</i>)	Defineeritakse, mida peetakse soorituseks, ning seatakse konkreetsed eesmärgid ja tulemuste mõõdikud olulistele valdkondadele (finantsid, kliendid, sisemised protsessid, innovatsioon, personal vm) (Kaplan <i>et al.</i> 2001: 87-88).	Analüüs Formuleerimine Rakendamine Hindamine

Allikas: autori koostatud.

Ülaltoodud mudelite kasutamisel tuleb rohkem järgida konkreetset struktuuri ning reegleid, kuid olenevalt struktuurist võib nende rakendamise ressursivajadus olla nii madal kui kõrge. Juhtimismudelid on jaotatud kahe tabeli vahel, lähtudes mudeli iseloomust, st kas tegemist on pigem tehnilise instrumendilaadse mudeliga või pigem protsessilaadse mudeliga. Kuna erinevate juhtimismudelite hulk on suur, lähtus autor tabelites 2 ja 3 mainitud mudelite valikul kolmest aspektist. Mudelid on erinevates juhtimismudelite kasutusuuringutes (Clark 1997; Frost 2003; Vaitkevičius *et al.* 2006; Gunn *et al.* 2007; Stenfors *et al.* 2007; Pasanen 2011; Afonina 2011; Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2011; Rigby *et al.* 2011, Şentürk 2012) rohkelt mainitud, mudelitel on lai kasutusulatus ning strateegilise juhtimise protsessi eri osad peavad olema valitud juhtimismudelite kasutamisega kaetud. Tabelites 2 ja 3 toodud mudelite nimekiri ei ole lõplik, vaid autoripoolne valik käesoleva töö konteksti sobivatest mudelitest.

Tabelis 3 on lühidalt kirjeldatud mudeleid, mille kasutamine on tavaliselt ajamahukam ja nõuab pikemaajalise protsessi elluviimist. Mitmete allpool loetletud mudelite kohta võiks öelda, et tegemist on erinevate tehnikate kogumitega, mis on mõeldud suurema valdkonna juhtimiseks (nt. kliendisuhete juhtimine või terviklik kvaliteedijuhtimine). Samuti sõltub nende mudelite elluviimise konkreetne viis olulisel määral elluvijate nägemusest, st nende mudelite elluviimisel on rakendajatel vabamad käed kui tehniliste mudelite kasutamisel.

Tabel 3. Protsessilaadsed juhtimismudelid, nende eesmärk ja kasutamine.

Juhtimismudel	Juhtimismudeli eesmärk ja kasutusviis	Juhtimismudeli tavapärane kasutusaeg strateegilise juhtimise protsessis
Kliendisuhete juhtimine (<i>customer relations management</i>)	Kliendile orienteeritud strateegia, eesmärgiga saada juurde ja hoida tulusaid kliente. Selle rakendamine toimub müügi- ja turundustegevuste ning klienditeeninduse kaudu, kus süsteemselt ja pidevalt kogutakse ning analüüsitakse informatsiooni oma klientide kohta ja muudetakse strateegiat vastavalt klientide vajadustele (Buttle 2009: 4).	Formuleerimine Rakendamine Hindamine
Kriitiliste edufaktorite määratlemine	Toodete ja teenuste identifitseerimine, mis on ettevõtte klientide poolt eriti väärtustatud ning mille puhul peab ettevõtte olema konkurentidest parem (Johnson <i>et al.</i>	Analüüs Formuleerimine

<i>(critical success factors – CSF)</i>	2006: 96).	
Strateegilistes liitudes osalemine <i>(strategic alliances)</i>	Vabatahtlikud koostöökokkulepped kahe või rohkema ettevõtte vahel, kus iga osapool kohustub tegutsema ja eraldama ressursse ühise eesmärgi saavutamiseks (Das <i>et al.</i> 2000: 33). Liidud võivad tekkida erinevate eesmärkide ja motiivide alusel, võtta erinevaid vorme ning ületada ettevõtete vahel nii vertikaalseid kui horisontaalseid piire (Gulati 1998: 293). Tihti eelneb strateegilistes liitudes osalemisele osalemine äriõrgustikes. Võrgustik on kogum erinevatest suhetest, mis seob kokku erinevad iseseisvad ettevõtted ja organisatsioonid ning võimaldab paremini moodustada ja liituda uute strateegiliste liitudega (Gulati 1998: 310-311).	Formuleerimine Rakendamine
Teenuste sisseostmine <i>(outsourcing)</i>	Tegevus, kus ettevõtte põhitegevusega mitteseotud tegevused ostetakse sisse kolmandatelt osapooltelt (Hill <i>et al.</i> 2009:167).	Rakendamine
Terviklik kvaliteedijuhtimine <i>(total quality management)</i>	Süsteemne lähenemine kvaliteedi parandamisele, mis sisaldab konkreetsete kvaliteedinõuete identifitseerimist ja rakendamist, et vastata toote kvaliteediga täielikult kliendi ootustele, mis omakorda suurendab ettevõtte konkurentsivõimet ja paindlikkust (Oakland 1995: 18).	Analüüs Formuleerimine Rakendamine Hindamine
Tuumkompetentside arendamine <i>(core competencies)</i>	Ettevõttele ainulaadsete, mitteimiteeritavate, stabiilsust lisavate kompetentside kollektiivne arendamine, mille lõppeesmärgiks on väärtuse tekitamine (Prahalad <i>et al.</i> 1990: 82).	Analüüs Formuleerimine Rakendamine
Konkurentsivõrdluste teostamine / võrdlus parimaga <i>(benchmarking)</i>	Pidev efektiivsema tegutsemismeetodi arendamine, võrreldes ettevõttes kasutusel olevaid struktuure ja meetodeid teiste samas tegevusharus tegutsevate ettevõtete praktikaga (Hilton <i>et al.</i> 2008: 684).	Analüüs Formuleerimine
Äriprotsesside ümberkorraldamine <i>(business process reengineering)</i>	Äriprotsesside, struktuuri, töömeetodite, juhtimissüsteemide ja suhete radikaalne ümberkorraldamine, et oluliselt parandada tootlikkust, ajakasutust ja kvaliteeti (Pellicelli <i>et al.</i> 2012: 279).	Formuleerimine Rakendamine

Allikas: autori koostatud.

Strateegilise juhtimismudeli rolliks on kaasa aidata juhtimisprotsessi elluviimisele (Pasanen 2011: 2) ning toetada otsuste tegemist strateegilise juhtimise protsessi erinevates etappides (Clark 1997: 417). Juhtimismudeli kasutamise tugevateks ajenditeks on ka äriprotsesside tõhustamine ning strateegilise juhtimise ja strateegiliste otsuste tegemise kergendamine (Stenfors *et al.* 2007: 935). Samas peab arvestama, et juhtimismudelite kasutuselevõtt ja rakendamine on kulukas ning nende kasutamisest tekkiv kasu ei ole alati üheselt selge (Rigby 2001a: 139). Näiteks 1999. aastal läbi

viidud ülemaailmses uurimuses vastas 82% juhtidest, et „*mudel lubab rohkem, kui ta tegelikult annab*“ (*Ibid.*: 144). Juhtimismudelite rakendamise ja kasutamise kohta esitatud kriitika toob muu hulgas välja, et mudelid on liiga keerulised, mudelite formaalne külg on olulisem kui nende kasutamisest tekkiv väärtus ning mudelite rakendamise tulemusel tekkivat infot on raske tõlgendada (Stenfors *et al.* 2007: 936).

Hoolimata juhtimismudelite kohta käivast kriitikast, on tänapäeva ettevõtetes kasutusel palju erinevaid juhtimismudeleid, mis erinevad nii oma detailsuse, eesmärgi kui ka kasutusmugavuse poolest (Pasanen 2011: 2; Clark 1997: 417; Rigby 2011: 4-5). Tihti peale võetakse just teiste ettevõtete eeskujul suure entusiasmiga kasutusele uusi juhtimismudeleid, mis võib tekitada olukorra, kus juhtimismudeli kasutuspõhimõtted ei ole elluvijatele arusaadavad ning eksperiment lõpeb ettevõttele edutult (Rigby 2011: 5). Juhtimismudeli edukaks kasutamiseks on oluline mõista, mis rolli ja eesmärgi peab juhtimismudel konkreetses ettevõttes täitma. Kuna erinevaid juhtimismudeleid on palju, on vaja need enne kasutuselevõttu oma ettevõtte kontekstis läbi kaaluda, võttes arvesse nende eesmärgi ning kasutusvõimalusi juhtimisprotsessi erinevates etappides. Samuti on oluline eelnevalt läbi mõelda, millises mahus ja missugust ressursi konkreetse juhtimismudeli rakendamine nõuab.

Mitmed autorid on püüdnud juhtimismudeleid kaardistada ja uurida nende sobivust eri situatsioonidesse, et juhtidel oleks kergem otsustada, milliseid mudeleid erinevates olukordades rakendada. Selline kaardistamine on lisaks valikute tegemisele vajalik ka selleks, et mudelite terminid oleksid kõikidele osapooltele ühtsemalt mõistetavad. Webster *et al.* (1989) uurisid, millised strateegilise planeerimise (käesoleval ajal strateegilise juhtimise) mudelid on enim kasutatavad ja kaardistasid 30 kõige rohkem kasutuses olevat mudelit, tuues välja, missuguses planeerimisetapis mudelit kasutada, mis on sisendid ja väljundid ning - mis veel olulisem - milline on mudeli kasutamiseks vajaminev ressurss.

Kuna juhtide otsustusprotsessi juures on oluline ka mudeli praktiline sobivus ettevõtetele ja mudeli tegelik kasutusulatus ettevõtetes, on paljud uuringud suunatud just kasutustiheduse ja -ulatuse uurimisele. Clark (1997) jagas strateegilise juhtimise kolmeks etapiks (olukorra hindamine, strateegiline analüüs ja strateegia rakendamine) oma kindlate strateegiliste ülesannetega ning uuris, milliseid mudeleid erinevate

strateegiliste ülesannete täitmiseks kõige rohkem kasutatakse. Antud uuringu kasutegur seisneb just selles, et juhid saavad paremini otsustada, millist mudelit eri situatsioonides kasutada. Clarki (1997) töö on aluseks võetud ka mitmete teiste juhtimismudelite kasutamise uuringute juures (Frost 2003; Vaitkevičius 2006; Gunn *et al.* 2007; Afonina 2011).

Suure töö juhtimismudelite kasutamise ja nende kasutusvõimaluste alal on ära teinud konsultatsioonifirma Bain & Company. Nimetatud ettevõtte korraldab alates 1993. aastast uuringuid juhtimismudelite kasutamise, kasutajate rahulolu ja juhtimismudelite sobivuse kohta erinevate eesmärkide saavutamiseks (Rigby 2001a; Rigby *et al.* 2009; 2011) ning nende uuringute tulemusi on kasutanud nii juhid kui uurijad (Knott 2008; Pasanen 2011). Ka Eestis on vähesel määral juhtimismudelite kasutamist uuritud. Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2011 annab mõningase ülevaate, milliseid mudeleid Eesti ettevõtetes kasutatakse, lisaks on mudeleid uuritud ühe magistritöö raames (Maripuu 2007).

Juhtimismudelite kasutamise, kaardistamise ja kasutusvõimaluste uuringute analüüs aitab paremini planeerida mudelite rakendamist ning õigem rakendamine toob omakorda kaasa mudeli poolt tekitatava väärtuse kasvu. Eespool on kirjeldatud, et üldiselt saab strateegilise juhtimise protsessi jagada neljaks etapiks: strateegiline analüüs ja positsioneerimine, strateegia formuleerimine, strateegia rakendamine ning strateegia tulemuslikkuse hindamine. Strateegilist juhtimist kasutatakse aga selleks, et saavutada eesmärki, mis on seotud ettevõtte arenguga. Niisiis peavad edukad juhtimismudelid sobima võimalikult mitmesse protsessietappi ning täitma mitut ettevõtte arengueesmärki.

Eelpool toodud uuringute analüüsi tulemusena on autor klassifitseerinud enimmainitud juhtimismudelid vastavalt nende kasutusvõimalustele ning eesmärgipärasusele, mis on esitatud tabelis 4. Autor on tabelis 4 mainitud juhtimismudeleid valides lähtunud mudelite mainimise sagedusest erinevatel ajaperioodidel teostatud uuringutes ja nende kasutusvõimalustest. Seetõttu ei ole nimekiri lõplik ning kindlasti kasutatakse ettevõtetes mudeleid, mis nimekirjast puuduvad.

Tabel 4. Strateegilise juhtimise mudelite klassifikatsioon vastavalt nende kasutusvõimalustele strateegilise juhtimise protsessis.

Juhtimismudel	Juhtimismudeli kasutusala					Juhtimismudeli peamine eesmärk	
	finants-tulemused	kliendisuhet	tegevus-potentsiaal	konkurentsi-positatsioon	organisat-sioon	otsuste tegemine	andmete kogumine
Kliendisuhete juhtimine		+	+			+	+
Kriitiliste edufaktorite määratlemine							+
Kulude-tulude analüüs	+		+	+			+
Missiooni ja visiooni määratlemine		+			+	+	
PEST(LE) analüüs			+				+
Porteri 5 konkurentsijõu analüüs			+	+			+
Strateegilistes liitudes osalemine		+	+	+		+	
SWOT analüüs		+	+	+	+	+	+
Tasakaalus tulemuskaart	+	+	+	+	+		+
Teenuste sisseostmine	+		+	+		+	
Terviklik kvaliteedijuhtimine		+	+	+		+	+
Tuumkompetentside arendamine		+		+	+	+	+
Konkurentsi-võrdluste teostamine/võrdlus parimaga			+	+	+		+
Äriprotsesside ümberkorraldamine	+		+		+	+	

Allikas: (Webster *et al.* 1989: 8-11; Clark 1997: 423-425; Hussey 1997: 99; Frost 2003: 54, 56; Rigby 2001b: 10; Vaitkevičius *et al.* 2006: 102; Afonina 2011: 3-4; Rigby 2011: 12-61); autori koostatud.

Kuigi iga tabelis 4 toodud juhtimismudelit võib kasutada pea kõikide tabelis olevate funktsioonide tarbeks, on klassifikatsiooni koostamisel lähtunud juhtimismudeli parema sobivuse printsiibist, st valitud on need funktsioonid ja kasutusala, mille jaoks

juhtimismudel paremini sobib. Edukad võivad olla nii juhtimismudelid, mille kasutusulatus on väga lai, kui ka sellised, mis sobivad vaid konkreetse eesmärgi täitmiseks.

Nagu juba eespool mainitud, on ettevõtete jaoks oluline mudelite rakendamise seotud ressursivajadus. Eriti väikeettevõtete kontekstis on see oluline küsimus, sest üldjuhul on ka nende ressursivõimekus väike. Lisaks võimaldab madal ressursivajadus üheaegselt mitme mudeli kasutamist isegi väikeettevõtete poolt. Tabel 5 näitabki strateegilise juhtimise mudelite kasutamiseks vajaminevat ajalise, inim- ja finantsressursi mahtu.

Tabel 5. Strateegilise juhtimise mudelid vastavalt nende ressursimahule.

Juhtimismudel	Vajaminev ressurss		
	ajaline ressurss	inimressurss (sh. teadmised)	finantsressurss
Kliendisuhete juhtimine	keskmine	keskmine	keskmine
Kriitiliste edufaktorite määratlemine	keskmine	keskmine	madal
Kulude-tulude analüüs	madal	madal	madal
Missiooni ja visiooni määratlemine	madal	keskmine	madal
PEST(LE) analüüs	kõrge	keskmine	kõrge
Porteri 5 konkurentsijõu analüüs	keskmine	keskmine	kõrge
Strateegilistes liitudes osalemine	keskmine	keskmine	madal
SWOT analüüs	kõrge	keskmine	keskmine
Tasakaalus tulemuskaart	kõrge	keskmine	keskmine
Teenuste sisseostmine	madal	madal	keskmine
Terviklik kvaliteedijuhtimine	kõrge	keskmine	keskmine
Tuumkompetentside arendamine	madal	kõrge	kõrge
Konkurentsivõrdluste teostamine / võrdlus parimaga	keskmine	kõrge	kõrge
Äriprotsesside ümberkorraldamine	kõrge	keskmine	keskmine

Allikas: (Webster *et al.* 1989: 8-11; Vaitkevičius *et al.* 2006: 106-107); autori koostatud.

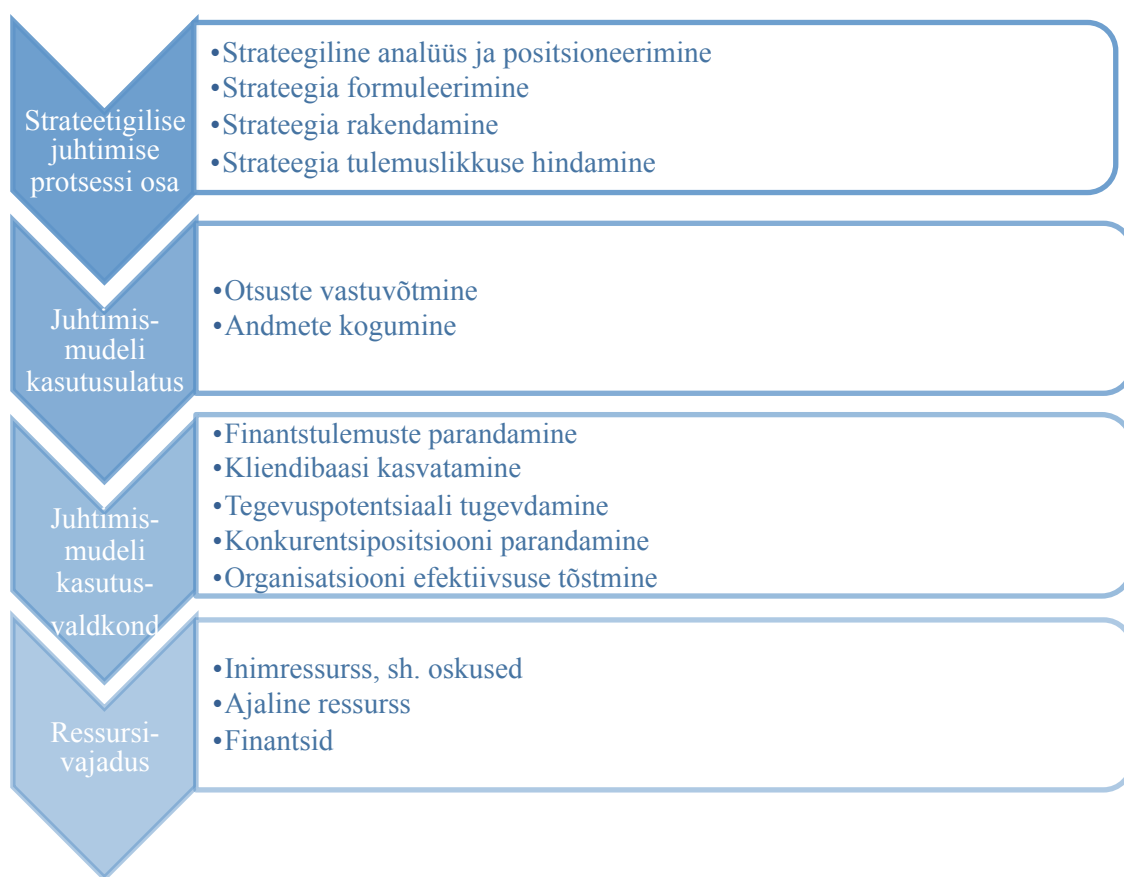
Tabel 5 näitab, et üheselt madala ressursivajadusega mudeleid on vähe. Iga mudeli rakendamiseks on vaja ressurssi ja ettevõtte juhtidel tuleb otsustada, milline mudel võiks just nende jaoks vajalik olla, sest ei ole olemas mudelit, mis erinevatele ettevõtetele sobiks täpselt samamoodi. Oluline aspekt õige juhtimismudeli väljavalimiseks on ettevõtte vajaduste ja olukorra kohta piisava info omamine, sest see võimaldab suurema tõenäosusega valida mudeli, mis sobib konteksti ja on ettevõttele tema tegevustes potentsiaalselt suurimaks abiks (Afonina 2011: 1).

Ühes ettevõttes on samaaegselt peaaegu alati kasutusel mitu erinevat mudelit, mida kasutatakse erinevate strateegiliste otsuste tegemise toetamiseks (Stenfors *et al.* 2007: 936). Samas vahetuvad mudelid vastavalt sellele, kui efektiivselt need ettevõtte strateegiliste otsuste tegemisele või eesmärkide täitmisele kaasa aitavad. Lisaks on kasutusel mudelid, mis konkreetsel ajahetkel on lihtsalt populaarsed. Kuid on ka mudeleid, mis on kasutusel pikema perioodi vältel, sest nad on oma olemuselt universaalsemad, nende kasutegur on suurem ja tavapäraselt kaasneb nende kasutamisega ka kõrgem ettevõtete poolne rahulolu. Üldiselt peaksidki ettevõtted kasutama üheaegselt erinevaid mudeleid, kuna erinevate mudelite rakendamine pakub mitmekülgsemat infot, mis tekitab põhjendatud alternatiive edasisele tegevusele ning seeläbi rikastab valikuvõimalusi (Gunn *et al.* 2007: 212). Erinevatel aastatel tehtud uuringute alusel on näha ettevõtetes üheaegselt kasutatavate mudelite arvu langustrendi. 2006. aastal üheaegselt kasutatud 15 ja 2008. aastal kasutatud 11 mudelilt langes see arv 2010. aastaks 10 mudelile (Rigby *et al.* 2011: 6).

Kokkuvõttelikult tuleks autori arvates ettevõtetel, kes alles alustavad formaalse strateegilise juhtimise süsteemide ülesehitamist või kes planeerivad oma süsteemi täiustamist, jälgida teiste ettevõtete kogemusi juhtimismudelite kasutamisel nii mudelite kasutusulatus kui ressursivajaduse seisukohalt ning lähtuda oma otsustes ka teiste kogemustest. Just seetõttu on juhtimismudelite kasutus ja rahulolu-uuringud ettevõtjatele olulised. Samuti on juhtimismudelite kasutamine teema, mida kajastatakse erinevatel koolitustel, konverentsidel, ajakirjanduses ning ka juhtide ja ettevõtjate omavahelistel kohtumistel. Kuid nagu juba eespool mainitud, on väga olulisel kohal arusaamine, mille jaoks ja kuidas mudelit kasutada, sest uute juhtimismudelite kasutuselevõtul vaid teiste kogemustest lähtudes lõpeb mudeli kasutamine pigem ebaõnnestumisega. Ettevõtte juht peab arvestama, et iga ettevõtte on erinev, mistõttu

käituvad ka mudelid ettevõtetel erinevalt ning lõppotsus tuleb vastu võtta oma ettevõtte vajadustest lähtuvalt (Knott 2008: 31).

Juhtimismudeli kasutamist planeerides tuleb arvestada, millises juhtimisprotsessi osas mudelit kasutada, mis eesmärgi täitmiseks on mudelit vaja (Rigby 2001b: 10) ning kas mudel on mõeldud pigem otsustamise toetamiseks või andmete kogumiseks (Vaitkevičius *et al.* 2006: 102). Lisaks tuleb juhtimismudeli rakendamise üle otsustades hinnata ettevõtte ressursivõimekust, st nii ajalist kui finantsilist ressursi, sest juhtimismudeli rakendamine võib olla nii ajamahukas kui kulukas. (Webster *et al.* 1987: 12). Joonisel 2 on esitatud, kuidas peaks ettevõtja jõudma sobiva mudeli valikuni ning millega peab ettevõtja arvestama mudeli valikul.

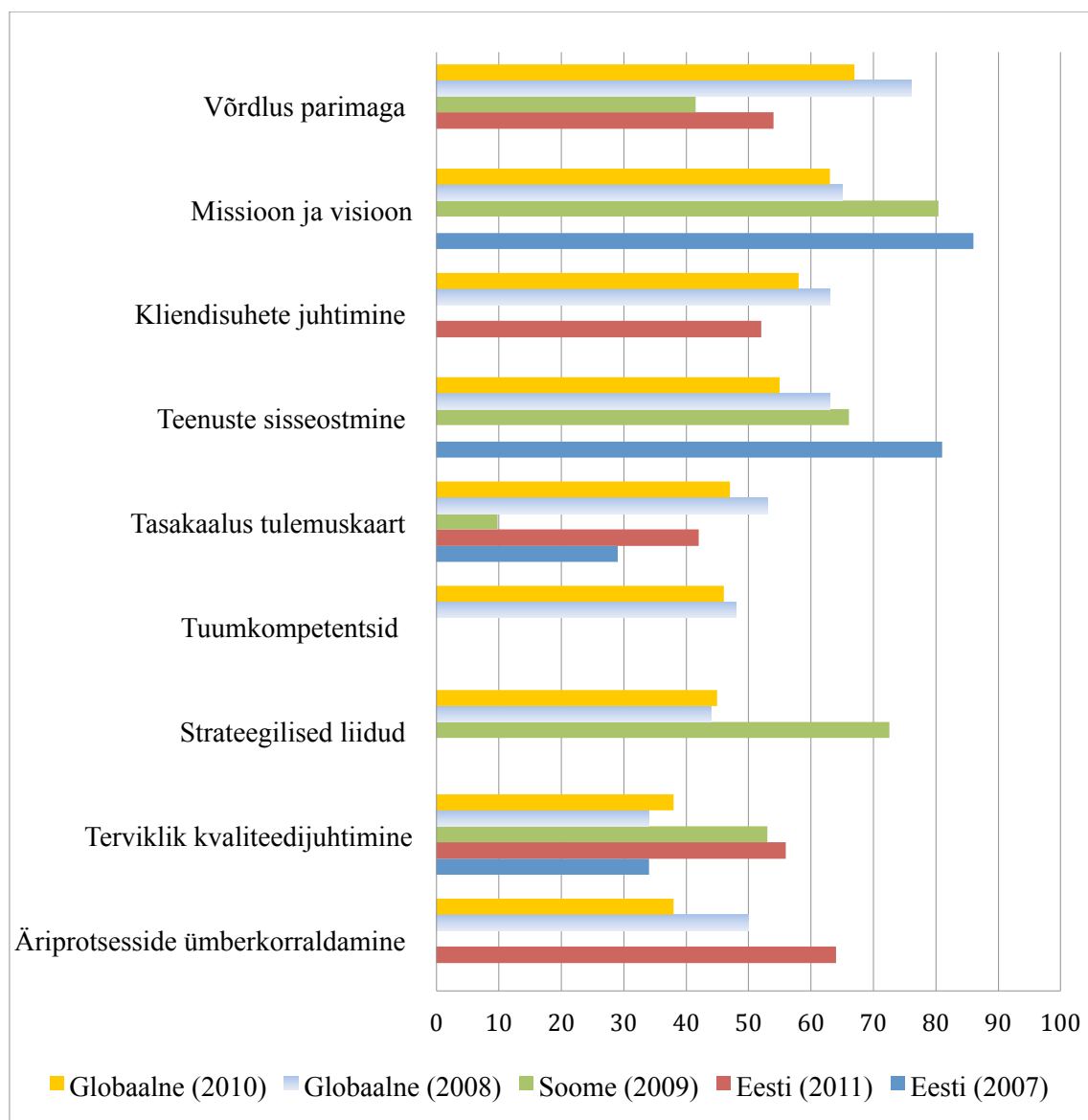


Joonis 2. Juhtimismudeli valiku tegemise alused ja protsess (autori koostatud Webster *et al.* 1987: 12-13; Frost 2003: 59-60; Vaitkevičius *et al.* 2006: 102; Gunn *et al.* 2007: 59-60; Stenfors *et al.* 2007: 935-937; Rigby 2001b: 10; Pidd 2003: 12-14 põhjal).

Kuid ilma rakendajate oskusteta ei ole võimalik ühtegi mudelit efektiivselt rakendada ja juhtimismudeli kasutamise efektiivsus sõltub otseselt oskusest seda ettevõttes

rakendada. Oskamatu rakendamise tõttu võib juhtimismudel osutada ettevõtja jaoks kasutuskõlbmatuks, lisaks võib see põhjustada asjatut rahuolematust (Webster *et al.* 1987: 12; Rigby 2001b: 8, 10) ja ettevõtte ressursside ebaotstarbekat kasutamist.

Kõige populaarsemad juhtimismudelid ja nende kasutusmäär vastanute seas on näidatud joonisel 3. Kuna tänapäeva globaliseerivas maailmas kasutavad ettevõtted üha sarnasemaid juhtimismudeleid või nende komplekte ning juhtimismudelite kasutamist on Eestis vaid vähesel määral uuritud, on joonisel parema ülevaate andmiseks kasutatud lisaks Eesti uuringutele nii ülemaailmseid kui ühte Soome uuringut.



Joonis 3. Enim mainitud ja kasutatavad juhtimismudelid - % vastanutest (autori koostatud Maripuu 2007: 35; Pasanen 2011: 5; Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2011: 198; Rigby *et al.* 2009; 2011 põhjal).

Clark (1997: 427) jõudis järeldusele, et pigem kasutavad ettevõtjad mudeleid, mis on lihtsate põhimõtetega, mitte keerulisi ja kompleksseid mudeleid. See mõte peab paika ka tänapäeval, kuid lisaks lihtsusele ja arusaadavusele peaksid mudelid aitama juhtida ettevõtte mitme eesmärgi üheaegset saavutamist. Konkurentsivõrdluste teostamine ehk võrdlus parimaga (edaspidi kasutatakse üldtekstis mahu kokkuhoidmise eesmärgil terminit „võrdlus parimaga“) ning missiooni ja visiooni määratlemine on olnud läbivalt enim kasutatavad mudelid (Rigby 2001a: 142, 2011: 7; Pasanen 2011: 5), kuna need on lihtsalt kasutatavad ja nendega on võimalik üheaegselt tegeleda mitme ettevõtte jaoks olulise aspektiga. Lisaks joonisel 3 näidatud mudelitele, on mitmetest uuringutest välja tulnud (Afonina 2011: 2; Knott 2008: 28), et väga populaarsed on ka SWOT analüüs, Porteri 5 konkurentsijõu analüüs ja PEST(LE) analüüs ehk siis ettevõtjatele meeldivad strateegilise juhtimise protsessi läbiviimisel ka lihtsamad analüüsile orienteeritud mudelid.

Eespool on märgitud, et ühel ajahetkel on ettevõttes tavaliselt kasutusel mitu erinevat juhtimismudelit. Samas ei pruugi see hoolimata uuringute tulemustest alati tõsi olla, sest suur osa uuringutest on läbi viidud etteantud nimekirja alusel. Nimelt võib vastanutel tekkida probleem etteantud nimekirjast õige mudeli valimisega ja nii märgitakse etteantud nimekirjast kasutusel olevateks ka need mudelid, mida tegelikult formaalselt ei kasutata (Knott 2008: 28). Töö autor peab oluliseks, et juhtimismudelite kasutamise uuringutes kasutataks sarnaselt Knott (2008) läbiviidud uuringule koos etteantud mudelite nimekirjaga ka võimalust vabalt vastata, mis mudeleid kasutatakse, sest see annab võimaluse ettevõtete käest täpsemat info saada.

Juhtimismudelite puhul on oluline aspekt ka kasutajate rahulolu, mida tavapäraselt tekitavad mudeli eesmärgipärasus, kasutusmugavus ja rakendamise mõistlik ressursimahukus. Kuigi juhtimismudelite kasutamisega seotud rahulolu on uuritud oluliselt vähem kui nende kasutamist, võib eeldada, et tavaliselt kasutatakse neid mudeleid, millega ollakse rahul ning mis toovad ettevõtetele kasu. Tabelis 6 on esitatud vastajate rahulolu määr kasutatud juhtimismudeliga, kus kõrgeimaks võimalikuks rahulolu määraks on tase 5. Lähtutud on ülemaailmse rahulolu-uuringu tulemustest, millele on võrdluseks juurde toodud nii Eestis kui Soomes läbiviidud väiksemamahuliste uuringute tulemused (Maripuu 2007: 39; Pasanen 2011: 5; Rigby *et al.* 2009; 2011). Kuna uuringud ei lähtunud samadest juhtimismudelitest, ei näita tabel

kõikide piirkondade ja juhtimismudelite lõikes sama informatsiooni, vaid annab üldisema pildi rahulolust erinevate juhtimismudelitega. Tabel 6 näitab, et ülemaailmselt kõige suuremat rahulolu pakkuv strateegiline juhtimismudel on missiooni ja visiooni määratlemine ning suur on ka äriprotsesside ümberkorraldamise mudeli kasutajate rahulolu.

Tabel 6. Ettevõtete rahulolu juhtimismudelitega (Eesti, Soome, globaalne).

Juhtimismudel	Eesti	Soome	Globaalne
Missioon ja visioon	3,86	3,76	3,91
Äriprotsesside ümberkorraldamine	-	-	3,85
Keskmine	3,73	3,31	3,85
Kliendisuhete juhtimine	-	-	3,83
Tasakaalus tulemuskaart	3,18	2,86	3,83
Tuumkompetentsid	-	-	3,82
Võrdlus parimaga (konkurentsivõrdluste teostamine)	-	3,03	3,82
Strateegilistes liitudes osalemine	-	3,59	3,81
Terviklik kvaliteedijuhtimine	3,70	3,49	3,80

Allikas: (Maripuu 2007: 35; Pasanen 2011: 5; Rigby *et al.* 2009); autori arvutused.

Samuti on nende juhtimismudelite rahulolu suurem üldisest keskmisest. Kuigi globaalsel tasemel on mudelitevahelised erinevused rahuloluskaalal väikesed, on need palju selgemad Eesti ja meie lähinaabri Soome tulemusi vaadeldes. Eestis on missiooni ja visiooni määratlemise kasutusrahulolu üldisest keskmisest kõrgem, mis tähendab, et ettevõtted peavad seda mudelit kasulikuks ja lihtsaks. Mudelitevahelised erinevused tekivad sellest, et Eesti ettevõtjad on rahulolu hinnangutes skeptilisemad ning seega on näha konkreetseid vahesid. Soome uuringus näidatud erisused on veelgi suuremad ja näitab lisaks, et keskmiselt on ettevõtjad rahulolu hindamisel Eesti omadest isegi skeptilisemad, kuigi kõrgemalt kaldutakse hindama samu juhtimismudeleid Soome ettevõtete suuremat skeptilisust võib põhjendada ka asjaoluga, et antud uuring viidi läbi väikse- ja keskmise suurusega ettevõtete hulgas, kes ongi strateegilise juhtimise ja selle mudelite suhtes skeptilisemalt meelestatud (Kohtamäki *et al.* 2008: 169).

Tabel 6 näitab, et ühelt poolt esineb sarnasusi rahuloluga kõige populaarsemate mudelite osas, kuid teisalt leidub erisusi eri riikide ettevõtete eelistuste osas. Autori arvates võib sellest järelda, et nagu on erinevad ettevõtted, kes peavad juhtimismudelite kasutuselevõtu juures arvestama ettevõtte vajadustega (Knott 2008:31), on erinevad ka

riigid. Seega ühe riigi ettevõtetele sobivate juhtimismudelite või nende kasutusvõimaluste osas soovitude tegemiseks, peaks uurima antud riigi ettevõtete praktikaid, mis on ka üheks käesoleva töö ülesandeks.

On loomulik, et juhtimismudelite kasutuse ja rahulolu vahel on olemas kindlad seosed. Uuringute tulemused näitavad, et kui ettevõtjad ei ole mudeliga rahul, siis on nad valmis kasutamist lõpetama, mistõttu väiksema rahulolutasemega mudelite kasutamine on langeva tendentsiga. Samas läbi aastate kõige rohkem kasutusel olevad mudelid on tavaliselt ka kõige kõrgema rahulolu tasemega, kuid ei saa kindlalt väita, et mingi mudeli kasutamine lõpetatakse vaid rahulolu puudumise pärast. Igal mudelil on täita oma konkreetne eesmärk ning selle täitmisel võib kaduda ka vajadus konkreetset juhtimismudelit edasi kasutada (Rigby 2001a: 147-149).

Kui vaadata, millised on kõige enam kasutatud ja suurimat rahulolu pakkunud mudelid, siis nõ kontseptuaalsete strateegiliste juhtimismudelite hulgas on nendeks missiooni ja visiooni määratlemine, võrdlus parimaga, teenuste sisseostmine ning tuumkompetentside määratlemine (Rigby 2001a: 158; Gunn *et al.* 2007: 207; Knott 2008: 28; Rigby *et al.* 2011: 7-8; Pasanen 2011: 5-6). Tehnilisemate juhtimismudelite seas on kõige populaarsem SWOT analüüs, samuti on tihti mainitud Porteri viie konkurentsijõu mudelit, eelarvestamist (sarnane tulude-kulude analüüsiga) ja PEST(LE) analüüsi (Clark 1997: 425; Frost 2003: 59; Gunn *et al.* 2007: 207; Knott 2008: 28; Afonina 2011: 3, Pasanen 2011: 5-6). Kokkuvõttes saab kindlalt väita, et mida universaalsema kasutusala on mudel, seda rohkem teda ettevõtete poolt ka kasutatakse. Arvestades ettevõtete piiratud ressursimahte, on selline lähenemine mudelite kasutamisele igati põhjendatud.

Ettevõtte strateegilise juhtimise juures peab arvestama, et erinevate juhtimismudelite kasutamine ei tähenda veel ettevõtte strateegilist juhtimist. Tegemist on vaid vahenditega, mis aitavad ettevõtet strateegia koostamisel, rakendamisel või selle tulemuslikkuse mõõtmisel. Kuigi on olemas universaalseid ja laiahaardelisi mudeleid, ei saa eeldada, et mudeli kasutamisega saadakse vastused kõikidele küsimustele ning lahendatakse kõik probleemid. Täpselt nagu strateegiatki, tuleks mudelit rakendamise käigus kontrollida, mõõta tema tulemuslikkust ning vajadusel ettevõtte enda nõudmiste järgi muuta.

Alapeatüki kokkuvõttena saab väita, et sarnaselt strateegilise juhtimise definitsioonide paljususele, on ettevõtetele pakutavate juhtimismudelite valik lai ja nende seast sobiva valiku tegemine on väljakutseks nii uurijatele kui ettevõtetele. Valiku aluseks peaks olema mudeli kasutusvõimalused strateegilise juhtimise protsessis ning teadmine, mida mudeli rakendamisega saavutada soovitakse. Täpsemalt, millise valdkonna tulemust soovitakse mõjutada, kas finantsnäitajate, kliendisuhete, tegevuspotentsiaali, konkurentsipositsiooni või ettevõtte kui organisatsiooni arengut. Ettevõtete jaoks on juhtimismudelite kasutamise otsustamise juures oluline ja kasulik jälgida teiste ettevõtete praktilisi kogemusi juhtimismudelite rakendamisel, mistõttu on juhtimismudelite kasutamise uurimine igati õigustatud.

Kuna väiksemad ettevõtted on madalama ressursivõimekusega ning tihti on nende vajadused ja väljakutsed oluliselt spetsiifilisemad kui suurematel ettevõtetel, on kompleksne info strateegilise juhtimise ja juhtimismudelite rakendamise kohta nende jaoks veelgi olulisem. Seetõttu keskendubki järgmine alapeatükk küsimustele, millega peaksid väikeettevõtted strateegilise juhtimise võtteid kasutades arvestama ning millised strateegilise juhtimise mudelid sobivad just väikeettevõtetele.

1.3. Väikeettevõtete strateegilise juhtimise eripära ja mõju ettevõtte tulemuslikkusele

Väikeettevõtetel on oluline roll riigi sotsiaalmajanduslikus arengus, kuna nad moodustavad suurema osa riikide ettevõtete koguarvust ning annavad olulise panuse töökohtade loomisse. Väikeettevõtted eristuvad suurtest eri kriteeriumite alusel, mis Euroopa Liidus on pandud paika suuruse ja käibe aluses (vt. tabel 7).

Tabel 7. Euroopa Liidu keskmise suurusega ja väikeettevõtete klassifitseerimise kriteeriumid.

Ettevõtte kategooria	Töötajate arv	Aastakäive	Aastabilanss
		või	
Keskmise suurusega ettevõtte	< 250	≤ 50 miljonit eurot	≤ 43 miljonit eurot
Väikeettevõtte	< 50	≤ 10 miljonit eurot	≤ 10 miljonit eurot
Mikroettevõtte	< 10	≤ 2 miljonit eurot	≤ 2 miljonit eurot

Allikas: (Commission recommendation 2003: 39).

Euroopa Liit eristab suuri, keskmise suurusega ja väikeettevõtteid ning väikeettevõtete sees eristatakse veel ka mikroettevõtteid. 2011. aastal oli Euroopa Liidu ettevõtetest üle 98% väikse ja keskmise suurusega ettevõtteid. Ettevõtteid, kus oli töötajaid vähem kui 10, oli Euroopa Liidu ettevõtete seas 92,2% (Wymenga *et al.* 2012: 9). Rohkem kui 87 miljonit töötajat töötas väikse ja keskmise suurusega ettevõtetes (*Ibid.*: 9), mis oli pea 40% Euroopa Liidu tööga hõivatutest.

Eesti Statistikaameti andmetel oli 2011. aastal Eestis 103 833 ettevõtet. Väikeettevõtete, kus töötas kuni 49 töötajat, osakaal kõikidest ettevõtetest oli 98,77% (Eesti Statistika aastaraamat 2012: 231). Sarnane suhe valitseb ka juhul, kui võtta arvesse vaid ettevõtteid, kellel esineb finantsmajanduslikku tegevust. Statistikaameti andmetel oli 2011. aastal Eestis selliseid ettevõtteid 61 983 ja nendest 98,00% ehk 60 742 olid väikeettevõtteid, kus töötajate arv jäi alla 50.

Tabelis 8 on antud ülevaade Eesti väikeettevõtete arvust ning peamistest näitajatest nii töötajate arvu kui majandustulemuste osas. Tabelist on näha, et väikeettevõtete osakaal on Eestis vaikselt tõusmas.

Tabel 8. Eesti väikeettevõtete arvulised näitajad ja suhe ettevõtete näitajate üldarvudesse (2008-2011).

Aasta	Ettevõtete arv	Tööga hõivatud isikute arv	Töötajate arv	Müügitulu, miljon eurot	Ärikasum (-kahjum), miljon eurot
2008	54117	252455	237561	23590,7	841,6
<i>% kõikidest ettevõtetest</i>	<i>97,24%</i>	<i>52,94%</i>	<i>51,45%</i>	<i>53,06%</i>	<i>47,67%</i>
2009	54746	226437	210062	17894,8	230,1
<i>% kõikidest ettevõtetest</i>	<i>97,60%</i>	<i>54,26%</i>	<i>52,43%</i>	<i>53,07%</i>	<i>25,58%</i>
2010	57148	221816	204091	20504,0	1088,3
<i>% kõikidest ettevõtetest</i>	<i>97,95%</i>	<i>55,44%</i>	<i>53,40%</i>	<i>53,97%</i>	<i>51,86%</i>
2011	60742	227659	209317	25390,0	1739,3
<i>% kõikidest ettevõtetest</i>	<i>98,00%</i>	<i>54,93%</i>	<i>52,88%</i>	<i>54,92%</i>	<i>56,46%</i>

Allikas: (Eesti Statistikaamet, statistika andmebaas); autori arvutused.

Samuti võib aastate lõikes näha kasvu tööga hõivatud isikute ja töötajate arvus ning ettevõtete arvust kiiremini kasvavad väikeettevõtete majandusnäitajad, mis suurendab

veelgi väikeettevõtete mõju riigi majandusele. Kuigi kasv on nähtav, võivad muutused põhjustada ettevõtetes ka raskusi ja suurendada ebaõnnestumise riski (Murphy 1996: 19). On täheldatud, et Eesti ettevõtetel on probleeme kasvuraskuste ületamisega, kuid samas puuduvad andmed, kas raskusi tekitab pigem kehv äriplaan, ebapiisav rahastamine või hoopis miski muu (Väikese ja keskmise suurusega... 2012: 13). Strateegilise juhtimisega kaasneb aga väikeettevõttele märkimisväärne kasu, kuna tekivad ühtne arusaam ja suunised edasiliikumise kohta (Edoho 1994: 5), mis omakorda aitab seada ja säilitada ettevõtte suunda kasvuperioodi ajal.

Oluline on teada, et väiksemad ettevõtted ei erine suurematest mitte ainult töötajate arvu ning finantsnäitajate poolest. Olulisi erinevusi suur- ja väikeettevõtete illustreerivad ka muud kindlad tunnused, mis on väiksematele ettevõtetele olemuslikult iseloomulikud kui suurematele ettevõtetele. Mitmete autorite kirjeldusi analüüsides võib autori arvates väiksemate ettevõtete olulisemate tunnuseid jaotada kolme gruppi: juhtimine ja planeerimine, kliendid ja tooted/teenused ning ettevõtte sõltumatus ja väiksus.

Mugler (1993: 18) on tunnuseks lisaks välja toonud ettevõtte ühte kindlat asukohta, kuid arvestades tehnoloogia arengut ja üldist globaliseerumist, ei saa seda autori arvates tänapäeval enam väikeettevõtte iseloomulikuks tunnuseks pidada.

Väikeettevõtteid eristavad tunnuste grupeering koos tunnustega on täpsemalt esitatud alljärgnevas tabelis 9. Muid tunnuseid, mis on esitatud tabelis 9 ei saa võtta absoluutsetena, vaid pigem suuremat osa väikeettevõtteid iseloomustavatena, kuna leidub ka väikeettevõtteid, mis ei vasta ülaltoodud tunnustele (Greene *et al.* 2006: 8-9). Tabelis 9 toodud tunnuste alusel võib väita, et väikeettevõtted on nii majandus-, poliitilistest- kui sotsiaalsetest keskkonnamuutustest rohkem mõjutatud kui suured ettevõtted, samas on nad oma tegevustes paindlikumad, mis võimaldab neil efektiivsemalt muutustele reageerida.

Tabel 9. Väikeettevõtete peamised tunnused.

Tunnuse kategooria	Tunnus
Juhtimine ja planeerimine	Ettevõtte on oma juhi (sageli on väikeettevõtte juhiks omanik) nägu. Kuna väiksemaid ettevõtteid juhivad tavaliselt nende omanikud, tegeleb ettevõtte sellega, mida omanik vajalikuks või huvitavaks peab. Antud lähenemine kehtib ka juhul, kui ettevõtet ei juhi ametlikult omanik, kuna väiksemate ettevõtete omanikud on ettevõtte juhtimisega tihedamalt seotud ka juhul, kui nad on juhi sisse ostnud. Seetõttu on ettevõtte käitumine erinevates situatsioonides otseselt seotud juhi/omaniku iseloomuomaduste ja maailmavaatega (Birley <i>et al.</i> 1990: 536).
	Ettevõttel on lihtne juhtimisstruktuur ja vähene formaliseeritus. Ettevõtte väiksus tingib struktuuride lihtsuse, kuna kontrolli ettevõtte üle on võimalik omada liigsete hierarhiliste ning administratiivsete struktuurideta (Mugler 1993: 18).
	Üldiselt on ettevõtte plaanid lühiajalised ja pigem reageeritakse olukordadele jooksvalt. Tihti tuleneb sellest ka formaalsete plaanide koostamise vähesus (Shuman <i>et al.</i> 1986: 14; Shrader 1989: 59; Mugler 1993:18). Kuna väikeettevõtte on keskkonnamuutuste poolt kergesti mõjutatav, peavad väikeettevõtete juhid olulisemaks paindlikkust, mis tingib pigem lühiajaliste ja mitteformaalsete plaanide tegemise (Kohtamäki <i>et al.</i> 2008:168).
Kliendisuhet ja tooted/teenused	Ettevõttel on erinevate huvigruppidega vahetud kontaktid. Kuna väiksemal ettevõttel on väiksem klientide ja tarnijate ring, võimaldab see tal nendega otsekontaktis olla (Mugler 1993:18).
	Ettevõtte tooted ja teenused on pigem individualiseeritud. Omades otsekontakte oma klientidega, on väiksemad ettevõtted paindlikumad oma toodete/teenuste pakkumisel, et vastata paremini oma klientide individuaalsetele soovidele. See omakorda soodustab innovatsiooni teket (O’Gorman 2006: 413).
Sõltumatus ja väiksus	Ettevõtte on iseseisev. Tegemist ei ole suuremasse kontserni kuuluva väiksema üksusega vaid täielikult iseseisva ettevõttega (Greene <i>et al.</i> 2006: 8).
	Ettevõttel on piiratud ressursid. Väikeettevõtete eripäraks on madal ressursivõimekus, kuna puudub laiapõhjalise kvalifikatsiooniga töötajaskond, rahavood on üldiselt väikesed ja ebakorrapärased O’Gorman 2006: 406, 421, Mugler 1993: 19).
	Ettevõttel on väike turuosa. Ettevõtte väiksus mõjutab ka ettevõtte tootmis/teenindusmahtusid ning seeläbi ka võimalust ennast turul positsioneerida. (Mugler 1993: 19; Greene <i>et al.</i> 2006:8). Ettevõtetel on väike hulk kliente, mis suurendab sõltuvust ettevõttevälistest tingimustest ja läbikukkumise riski (O’Gorman 2006: 419).

Allikas: autori koostatud.

Väikeettevõtte tõhusa ja tulemusliku strateegilise juhtimise olulisus tuleneb sellest, et tekitades umbes pooled riigi töökohtadest, on tähtis, et ettevõtted ja nende poolt loodud töökohad säiliks. Mitmed autorid (Sexton *et al.* 1985: 13, 15; Lyles *et al.* 1993: 47-48, Mazzarol 2004: 16, Woods *et al.* 2003: 181, 191) on väitnud, et rakendades ettevõttes strateegilist juhtimist, võivad väiksemad ettevõtted oluliselt vähendada oma väiksusest tulenevaid riske ning suurendada oma kasvuvõimalusi, sealhulgas suurendada ettevõtte innovatiivsust. Lisaks on strateegilise juhtimise uurimine väikefirmades näidanud

positiivset seost strateegilise juhtimise ja ettevõtte tulemuslikkuse vahel (Shrader 1989: 58-59). Samas peetakse strateegilist juhtimist ja erinevate juhtimismudelite kasutamist omaseks suurtele keeruka struktuuriga ettevõtetele, mis omavad suurt turuosa jm. Kuna juhtimismudeleid kasutavad pigem suured ettevõtted, siis on ka nende väljatöötamisel peetud silmas eelkõige suuremate ettevõtete vajadusi ja struktuure (Mazzarol 2004: 2; Mugler 2004: 2).

Tulenevalt seisukohast, et strateegilist juhtimist nähakse pigem suuremate ettevõtetele tegevusena, jagunevad arvamused strateegilisest juhtimisest, juhtimise protsessist ja rakendamise vajadusest väiksemates ettevõtetes kahte leeri. On arvamusi, et olenemata strateegilise juhtimise positiivsest mõjust ettevõtte arengule ja kasvule, ei ole väiksemates ettevõtetes vajalik strateegilise juhtimise formaalsete protsessiosadega, sh. planeerimisega, tegeleda. Formaalsuse suurenemine, mida strateegiline juhtimine ettevõtte jaoks kaasa toob, võib vähendada ettevõtte võimekust reageerida olukordadele proaktiivselt, paindlikult ning vähendada ettevõtte loovat strateegilist mõtlemist (Kohtamäki *et al.* 2008: 173-174). Samas on proaktiivne ja loov strateegiline mõtlemine võimalik ka formaalse strateegiaprotsessi käigus, sest strateegilise juhtimise erinevaid etappe läbides tekib võimalus prognoosida ettevõtte tegevuste ning arenduste võimalikke alternatiive (Kraus *et al.* 2007: 5), mida edaspidi proaktiivselt ja loovalt kasutada. Kokkuvõtvalt võib öelda, et strateegiline juhtimine ei tähenda väikeettevõtete jaoks tingimata paindlikkusest loobumist, vaid pigem pikemaajaliste plaanide tegemist ja võimaluste loomist, et alternatiivide vahel teadlikke strateegilisi valikuid teha.

Olenemata sellest, kas strateegilise juhtimise vajalikkust tunnistatakse või mitte ning kas seda tehakse teadlikult, on teatud strateegilise juhtimise elemendid olemas kõikides ettevõtetes, ka väiksemates. Erinevus on pigem strateegilise vaate ulatuses ning strateegilise juhtimise protsessi formaalsuse astmes. Suurem osa väiksemate ettevõtete juhtidest/omanikest on strateegiliselt lühinägelikud. Täpsemalt - neil puudub pikemaajalisem nägemus, kuhu ettevõtte peaks liikuma, ning nende igapäevase töö põhirõhk lasub pigem funktsionaalsete kui strateegiliste küsimuste lahendamises (Mazzarol 2004: 2; Stokes 2006: 327). Selline situatsioon ei pruugi olla tingitud ainult juhtide lühinägelikkusest, vaid väiksemate ettevõtete olemuslikust eripärast, kus enamus ressursi hõivatakse igapäevaste probleemide lahendamisega, mistõttu lihtsalt ei jää aega strateegiliste teemadega tegelemiseks (Mazzarol 2004: 2). Lisaks ajapuudusele,

võib väiksemates ettevõtetes strateegilise juhtimise rakendamisel takistuseks saada ka juhtimis- ja planeerimisalaste teadmiste ja oskuse puudumine ning juhi vastumeelsus oma plaane ja ideid teistega jagada (Robinson *et al.* 1984: 129).

Samas on kõik ülaltoodud põhjused likvideeritavad ning pigem sõltub kõik konkreetse soovi olemasolust. See tekib, kui on võimalik näha positiivset seost strateegilise juhtimise rakendamise ning ettevõtte näitajate paranemise vahel. Lisaks positiivsele seosele, on vaja teadmisi ning häid väikeettevõtete vajadusi arvestavaid ja töötavaid mudeleid strateegilise juhtimise rakendamiseks.

Väiksemate ettevõtete hulgas on strateegilise juhtimise vähem kasutatud protsessiosaks strateegia formuleerimine, kuna väikeettevõtte omaniku või juhi arvates nõuab plaanide tegemine olulist ressursimahtu, mida ettevõttel ei pruugi käepärast olla. Ettevõtete omanikud ja juhid peavad tähtsaks ideed, kontseptsiooni ja tungi midagi teha (Sandberg *et al.* 2001: 13). Seetõttu tegelevadki nad strateegilise juhtimise protsessi mõistes analüüsi ja positsioneerimisega, kuna idee või kontseptsiooni asetamine üldisesse keskkonda on vajalik ettevõtte alustamiseks ning oma igapäevaste tegevuste planeerimiseks, mille järel alustatakse oma ideede elluviimisega ehk liigutakse strateegia rakendamise etappi.

Mis aga puudutab strateegilise juhtimise vahepealset protsessiosa - strateegia formuleerimist, kinnitavad väikeettevõtjad plaani omamise vajalikkust, et saada finantsabi, laenu ja leida investoreid, kuid plaan kui selline ei sisalda endas mingit omaette väärtust ja pigem tegutsevad ettevõtjad igapäevaselt plaaniväliselt (*Ibid.*: 12), mis ei ole mõistlik lähenemine. Lisaks sellele, et mitmed autorid on ära märkinud seosed väikeettevõtete kasvu ja formaalsete plaanide olemasolu vahel, on formaalsete plaanide olemasolu positiivses seoses ka ettevõtete tulemuslikkusega üldisemalt, sealhulgas ettevõtete finantstulemustega (Schwen *et al.* 1993: 56).

Esiteks, võimaldavad formaalsed plaanid oma eesmärged selgelt sedastada, mis toob kaasa kõikide osapoolte fokuseerituma igapäevase töö. Teiseks, aitavad need efektiivsemalt planeerida väikeettevõtte olulist ressursi - aega, kuna on selgem, kuhu ning kuidas liikuda ning millised on kontrollimehhanismid; samuti kaaluda erinevaid alternatiive, mis annab lisaks prima alternatiivi väljavalimisele võimaluse olla paremini valmis keskkonnamuutusteks ja neist tulenevateks uuteks alternatiivideks.

Kolmandaks, lubab plaanide olemasolu paremini juhtida organisatsiooni ja töötajaid, sest planeerimisprotsessi osa on organisatsiooni sisemiste süsteemide loomine, mis võimaldavad strateegiliste valikute elluviimist. Neljandaks, aitavad plaanid paremini juhtida ettevõtte finantse, kuna väikeettevõtte finantsressursside piiratust arvestades, on vaja süsteeme, mis annavad aja- ja asjakohast informatsiooni ettevõtte olukorra kohta. Ja lõpuks – plaanide olemasolu korral on ettevõtte paremini valmis võimalikuks juhivahetuseks, kuna muidu on kogu vajalik info vaid juhi peas (O’Gorman 2006: 410-411; Mugler 2004: 5). Niisiis on strateegiline juhtimine väiksematele ettevõtetele sama tähtis kui suurtele ning tulenevalt ettevõtete väiksusest ja ressursi piiratusest, mõnedes aspektides isegi olulisem.

Nagu selgus eelmisest alapeatükist, on strateegilise juhtimise hõlbustamiseks olemas erinevaid juhtimismudeleid. Kui suured ettevõtted võivad katsetada strateegilise juhtimise eri mudelitega neid kasutusele võttes, testides ning siis välja vahetades, siis väiksemad ettevõtted ei saa tulenevalt oma ressurside piiratusest erinevate mudelite laiaulatuslikku testimist lubada.

Strateegiliste juhtimismudelite kasutamist pole väiksemates ettevõtetes seni piisavalt uuritud, et näidata seaduspärasusi nende sobivuse, kasutamise ja efektiivsuse osas. Ülemaailmsed strateegiliste mudelite kasutamist puudutavad uuringud näitavad erineva suurusega ettevõtete kohta pigem seda, kui suur on samaaegne mudelite kasutuse arv ettevõtetes. Eelpool (ptk. 1.2) on mainitud, et 2010. aastal oli ühes ettevõttes korraga kasutusel keskmiselt 10 mudelit. Väikeettevõtetes on see number veel väiksem, olles 2010. aastal keskmiselt 7,2 mudelit ettevõtte kohta, mis tähendab, et suuremates ettevõtetes on samaaegselt kasutusel umbes kolmandiku võrra rohkem juhtimismudeleid. Samuti näitab nende arvude ajalooline võrdlus, et mainitud vahe pigem suureneb (Rigby *et al.* 2011: 6) ehk siis iga aastaga kasutavad väiksemad ettevõtted proportsionaalselt vähem erinevaid juhtimismudeleid kui suuremad.

Juhtimismudelite kasutamise languse üheks põhjuseks, eriti väikeettevõtete seas, võib olla eespool kirjeldatud väikeettevõtete-poolne lähenemine ettevõtte strateegilisele juhtimisele. Täpsemalt, olles niigi strateegilise juhtimise suhtes pigem skeptilised, loob see hea pinnase olukorraks, kus juhtimismudelite rakendamise raskustega kokku puutudes nende kasutamine peatatakse ning pöördutakse vana olukorra juurde tagasi

(mitteformaalne strateegia ja planeerimine). Teiseks põhjuseks võib olla, et juhtimismudelite pakkumine on liiga üldine, mis tekitab juhtides segadust ja liigset ajakulu uute mudelite kasutuselevõtu üle otsustamisel (Stenford *et al.* 2007: 937). Lisaks võib põhjuseks olla viimaste aastate majandusolukord, kuna väiksema ressursivaruga ettevõtted lõpetavad majanduslike tingimuste halvenedes üsna kiiresti ressursimahukate mudelite kasutamise (Rigby *et al.* 2011: 6).

Eesti juhtimisvaldkonna uuringu (2011: 199) käigus uuriti mõningate juhtimismudelite kasutamist Eesti ettevõtetes, sealjuures toodi välja nende kasutamine eri suurusega ettevõtetes. Tabelis 10 on valikuliselt välja toodud uuringu tulemused ettevõtetes kasutatud juhtimismudelite kohta, millest selgub, et kõikide juhtimismudelite puhul on neid mittekasutatavate väikeettevõtete osakaal suurettevõtete omast (250 ja enam töötajat) suurem.

Tabel 10. Eesti ettevõtetes kasutatud juhtimismudelid võrdluses ettevõtte suurusega (% vastanutest).

Juhtimismudel	Juhtimismudeli kasutamine	Ettevõtte suurus		
		10-49 töötajat	50-249 töötajat	250 ja enam töötajat
Terviklik kvaliteedijuhtimine	Ei ole kasutanud	36	20	10
	Oleme teadlikult kasutanud	28	52	30
Äriprotsesside ümbekorraldamine	Ei ole kasutanud	25	17	9
	Oleme teadlikult kasutanud	37	53	32
Võrdlus parimaga	Ei ole kasutanud	30	29	12
	Oleme teadlikult kasutanud	33	42	30
Kliendisuhete juhtimine	Ei ole kasutanud	30	29	14
	Oleme teadlikult kasutanud	34	40	28
Tasakaalus tulemuskaart	Ei ole kasutanud	41	37	15
	Oleme teadlikult kasutanud	21	32	28

Allikas: (Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2011:199).

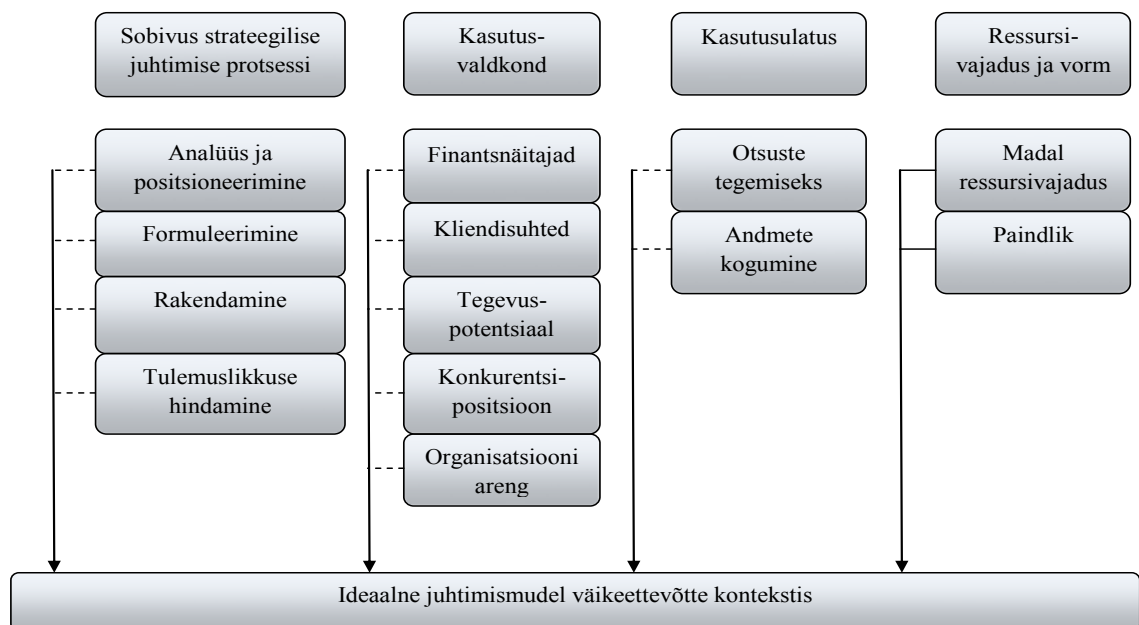
Samas oli mitme juhtimismudeli puhul, näiteks äriprotsesside ümbekorraldamine, võrdlus parimaga ja kliendisuhete juhtimine, nende teadliku kasutamise osakaal, võrreldes teiste mudelite kasutamisega, väikeettevõtete seas suurem ning samuti on näha, et väikeettevõtted kasutavad neid rohkem kui suurettevõtted. Erisusest suurettevõtetega võiks järeldada, et väikeettevõtted ei võta mudeleid kasutusele lihtsalt niisama, järgides suurettevõtete eeskujuga ja üldiseid trende, vaid teevad endale mudelid selgeks ning nende kasutamine on läbimõeldud tegevus.

Soomes läbiviidud uuringu (Pasanen 2011: 1-6) kohaselt kasutavad ka sealsed väikese ja keskmise suurusega ettevõtted mitmeid erinevaid juhtimismudeleid. Kui ettevõtetele anti valida 15 mudeli vahel, mis olid välja pakutud tulenevalt nende sobivusest väikese ja keskmise suurusega ettevõtetele, osutusid populaarseimateks mudeliteks (*Ibid.*: 4-5):

- missiooni ja visiooni määratlemine;
- SWOT analüüs;
- teenuste sisseostmine;
- strateegilistes liitudes osalemine.

Siinkohal saab öelda, et Soome väikese ja keskmise suurusega ettevõtted eelistavad protsessilaadseid mudeleid ning analüüsiva vahendina on populaarseim SWOT analüüs.

Eelnevat kokku võttes, võib autori arvates väita, et arvestades väikeettevõtete eripäruga, on juhtimismudeli juures tähtis tema kiire tulemuslikkus ning rakendamise madal ressursivajadus, nii ajalise, inim- kui finantsressursi osas. Lisaks peaksid need olema universaalsed ja võimaldama üheaegselt täita mitut funktsiooni, samuti on oluline juhtimismudeli selgus. Väikeettevõtte jaoks ideaalse juhtimismudeli omadused ja funktsioonid on välja toodud joonisel 4.



Joonis 4. Ideaalse juhtimismudeli sobivus ja kasutusfunktsioonid väikeettevõtte jaoks (autori koostatud Rigby 2001b: 8-9; Pidd 2003: 12-14; Stenfors *et al.* 2007: 936; Knott 2008: 27, 31; Şentürk 2012: 17 põhjal).

On arusaadav, et ükskõik kui universaalse mudeliga ei saa hallata tervet strateegilise juhtimise protsessi, kuid oluline on, et väikeettevõtetele pakutavad mudelid hõlmaksid

korruga mitut strateegilise juhtimise protsessiosa, oleksid kasutatavad mitmes valdkonnas korruga ning võimaldaksid üheaegselt nii otsustada kui andmeid koguda.

Kokkuvõtvalt sobiksid autori arvates, tulenevalt teoreetilise materjali analüüsist, väiksematele ettevõtetele käesolevas töös kajastatud protsessilaadsetest mudelitest ennekõike järgmised:

- teenuste sisseostmine;
- tuumkompetentside määratlemine;
- kliendisuhete juhtimine;
- võrdlus parimaga ja
- strateegilistes liitudes osalemine või osalemine äriühingustikes, mis võimaldab edaspidi paremini otsustada strateegiliste liitude moodustamise või nendega liitumise vajaduse üle.

Neid mudeleid kasutades peaks väiksem ettevõtte olema võimeline strateegiliselt juhtima kõiki oma funktsioone ja valdkondi ning ka nende ressursivajadus on keskmiselt madalam. Nende mudelite puhul, kus ressursivajadus on suurem, näeb autor, et ka mudeli kasutusvõimalused on laiemad ning seetõttu kompenseerib see suurema ressursivajaduse.

Tehnilisematest juhtimismudelitest sobivad autori arvates väikeettevõtetele paremini kasutamiseks järgnevad mudelid:

- SWOT analüüs;
- missiooni ja visiooni määratlemine;
- kulude-tulude analüüs.

Olenevalt ettevõtte vajadustest, võib kasutada ka teisi mudeleid, kuid igapäevaseks kasutamiseks on ülalmainitud mudelid autori arvates kõige sobivamad. Samuti tuleb arvestada, et mudel, mis töötab efektiivselt ühes olukorras, ei pruugi anda tulemust teistsuguses situatsioonis. Mudeli rakendamine ja kasutamine sõltub igal juhul ettevõtte suurusest ja võimekusest (Pasanen 2011: 3) ning siin tuleb arvestada, et ka väikeettevõtted on erineva suurusega ja võimekusega. Lisaks sellele muutub iga mudeli kasutamise ressursivajadus ning efektiivsus ajas. Mida selgemaks mudel saab, seda lihtsam on teda kasutada ja ettevõtte enda vajadusi silmas pidades ümber teha.

Teoreetilise peatüki lõpetuseks võib öelda, et strateegiline juhtimine ei ole ebamäärane ja elukauge mõiste, vaid konkreetne mõtestatud protsess, mis on suunatud ettevõtte väärtuse suurendamisele. Strateegilised juhtimismudelid on loodud juhtimisprotsessi süstematiseerimiseks ja toetamiseks ning aitavad ettevõtete juhte otsuste vastuvõtmisel. Väikeettevõtted moodustavad olulise osa majandusest, kuid oma väiksusest tulenevalt on nad vastuvõtlikumad nii sisemistele kui välistele keskkonnamuutustele ja -mõjudele. Väikeettevõtted strateegilise juhtimisega olulisel määral ei tegele, kuid strateegilise juhtimise ja juhtimismudelite rakendamise abil info süstematiseerimine võib vähendada ülalmainitud mõjudega kaasnevat riski. Juhtimismudelid on välja töötatud pigem suuremate ettevõtete jaoks ning seetõttu võib nende kasutamine olla väikeettevõtetele keeruline ja ressursimahukas. Samas on mitmed mudelid paindlikult muudetavad ja lihtsustatavad ning kokkuvõttes on neid võimalik sobitada ka väikeettevõtetesse. Omades infot mudeli võimaluste ja ressursivajaduse kohta, võib väikeettevõtte enda vajadusi ja võimalusi kaaludes teha pädeva otsuse juhtimismudeli valikul ning seeläbi tõsta oma ettevõtte väärtust.

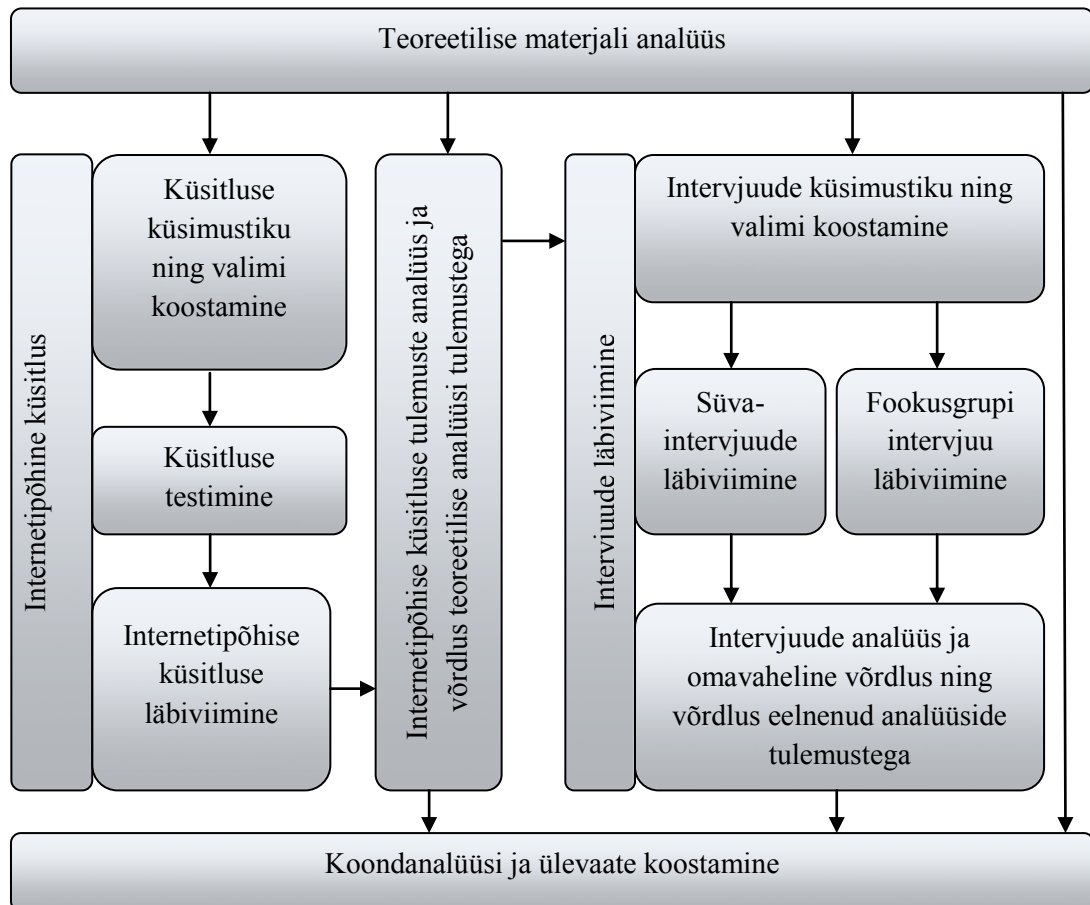
Järgmine peatükk analüüsib autori korraldatud küsitluse ja intervjuude tulemustele toetudes, kuidas kehtivad erialastes uurimustöodes toodud järeldused Eesti väikeettevõtjate puhul ning millised on populaarsemad strateegilise juhtimise mudelid Eesti väikeettevõtete hulgas. Samuti uuritakse seoseid strateegilise juhtimise ja juhtimismudelite kasutamise ning rahulolu vahel ettevõtte tulemustega Eesti väikeettevõtetes.

2. EMPIIRILINE UURING STRATEEGILISEST JUHTIMISEST EESTI VÄIKEETEVÖTETES

2.1. Uuringu metoodika ja valim

Empiirilise uuringu ettevalmistamisprotsessi olulisima osa moodustas töö teoreetilise materjaliga, et koguda eelinformatsiooni strateegilise juhtimise ning juhtimismudelite kasutuse kohta eriti väikeettevõtetes, sest see võimaldas ette valmistada empiirilise uurimuse lähtekohad ja eesmärgid. Pärast teoreetilise materjali analüüsi ja sünteesi viis töö autor eesmärgini jõudmiseks läbi empiirilise uurimuse Eesti väikeettevõtete seas, kasutades nii kvantitatiivseid kui kvalitatiivseid uurimismeetodeid.

Uuringu planeerimisel võeti aluseks deduktiivne lähenemine uurimisprotsessile, mis tähendab liikumist üldiselt üksikule (Bryman *et al.* 2011: 11; Hussey *et al.* 1997: 13) ning on autori arvates konkreetse uuringu jaoks parim ja loogiline struktuur. Uuring koosnes neljast etapist: teooria ja varasemate uuringute analüüs ja süntees, internetipõhise küsitluse läbiviimine ja tulemuste analüüs, intervjuude läbiviimine ja analüüs ning koondanalüüsi ja ülevaate koostamine. Ülalmainitud etapid on välja toodud joonisel 5. Andmete kogumise ja analüüsi järjekorra pani autor paika tulenevalt Eesti ettevõtete kohta käivate andmete kättesaadavusest ja olemasolust. Kuna Eestis ei ole väikeettevõtete juhtimist sellise teemapüsitusega uuritud, osutus vajalikuks eelkõige kvantitatiivsete andmete kogumine ja alles pärast kvantitatiivsete andmete analüüsi kvalitatiivsete andmete kogumine ja analüüsi teostamine. Igas etapis läbiviidud analüüs ning tulemuste omavaheline süntees andis autorile uut informatsiooni, mis aitas uuringu järgmist etappi paremini planeerida ja läbi viia.



Joonis 5. Empiirilise uurimuse protsessi kirjeldus (autori koostatud).

Kuna Eestis puudub hea ülevaade, kuidas ja millisel määral toimub väikeettevõtete strateegiline juhtimine ning milliseid juhtimismudeleid väikeettevõtted kasutavad, siis pärast teoreetilise materjali analüüsi otsustas autor uuringu teise etapina viia läbi internetipõhise küsitluse ankeetküsitluse vormis, mille käigus uuriti väikeettevõtete lähenemist antud teemadele. Küsitlus jagunes nelja ossa. Esimeses osas olid küsimused ettevõtte strateegilise juhtimise ja selle protsessiosade kohta, et uurida, kas ja mil määral väikeettevõtted strateegilise juhtimisega tegelevad. Esimeses osas oli ettevõtetel võimalus vastata ka vabavastusena, kuidas toimub strateegiline juhtimine nende ettevõtetes. Teine osa küsitlusest oli suunatud juhtimismudelite kasutamise ja ettevõtete arvamuse kogumiseks juhtimismudelite kasutamisest saadava lisandväärtuse kohta.

Kolmas osa ankeetküsitlusest oli mõeldud ettevõtjate hinnangute saamiseks ettevõtte tulemuslikkuse kohta, et uurida seoseid strateegilise juhtimise ja juhtimismudelite kasutamise ning ettevõtete tulemuslikkuse vahel. Ettevõtete tulemuslikkust otsustas autor mõõta subjektiivsete rahulolu näitajatega, kuna küsimustiku koostamisel tehtud

eelpäring testgrupi hulgas näitas, et väikeettevõtete juhid ei ole valmis pikalt ja detailselt tulemuslikkuse küsimustele vastama. Ka erialakirjanduses on välja toodud, et eriti väikeettevõtted on oma tulemuslikkust kirjeldavate andmete avaldamisel tundlikud. Kui esineb oht, et objektiivsete andmete kättesaadavuse puudumisel jääb tulemuslikkuse valdkond uurimise käigus kajastamata, on võimalik tulemuslikkuse mõõtmise alusena kasutada subjektiivseid rahulolu näitajaid, tulenevalt subjektiivsete ja objektiivsete näitajate tugevast positiivsest korrelatsioonist (Dess *et al.* 1984: 266,271).

Neljas osa küsitlusest koostati ettevõtete statistiliste andmete kogumiseks, et uurida tegevusvaldkonna ja muude iseloomustavate näitajate seoseid strateegilise juhtimisega. Küsimustik sisaldas 12 põhiküsimust, mis omakorda sisaldasid 46 alaküsimust ja/või väidet. Üks küsimus oli osaliselt avatud vastusega ja üks täielikult avatud vastusega. Küsitlus andis laiapõhjalise pildi väikeettevõtete strateegilise juhtimise kohta ning võimaldas analüüsida seoseid väikeettevõtete juhtimise, juhtimismudelite kasutamise ning ettevõtete tulemuslikkuse vahel eri gruppide lõikes. Küsimustik on esitatud lisas 1.

Enne küsimustiku avaldamist veebis, viis autor läbi esialgse küsimustiku etapiviisilise testimise: esiteks kontrolliti küsimuste valiidsust, mis näitab, kas planeeritud küsimused mõõdavad seda, mida autor mõõta tahab. Valiidsust kontrollis autor nimevaliidsuse meetodi abil (Bryman *et al.* 2011: 160), mille käigus viidi läbi konsultatsioonid juhendajaga, ühe väikeettevõtjaga ning valdkonna spetsialisti - emeriitprofessor Ene-Margit Tiiduga. Konsultatsioonide tulemusel viidi küsimustikku sisse väikesed parandused. Testimise teiseks etapiks oli testküsitluse läbiviimine 10 väikeettevõtte esindaja seas, kes andsid tagasisidet nii küsimuste arusaadavuse kui keerukuse osas väikeettevõtete kontekstis. Lisaks võimaldas testküsitluse läbiviimine mõõta küsimustiku täitmiseks kuluvat aega. Testküsitluse tulemusena lisas autor peamiselt strateegilise juhtimise etappide kirjeldustesse selgitavaid tekstilõike. Küsimustiku testimine viidi läbi ajavahemikul 23. – 26. märts 2013.

Autor viis küsitluse läbi ajavahemikul 27. märts 2013 – 5. aprill 2013, küsimustiku läbiviimiseks kasutati internetikeskkonda koduleheküljel connect.ee. Antud internetikeskkond on loodud nii tudengi- kui äriuuringute läbiviimiseks ning väljastab vastavalt kliendi soovile kas lihtsat kirjeldavat statistikat või klassifitseeritud andmeid andmeanalüüsiprogrammis SPSS kasutamiseks. Valimi koostamise aluseks oli

juhuvalim. Ettevõtete kontakti saamiseks kasutas autor maakondlike arenduskeskuste abi. Küsitluse edastasid oma maakonna ettevõtetele veebikülgede, meililistide, *Facebook*-lehtede või uudiskirjade vahendusel 6 keskust 15-st. Lisaks maakondlikele arenduskeskustele võttis autor ühendust ka Eesti Väike- ja Keskmiste Ettevõtjate Assotsiatsiooniga ja Teenusmajanduse Kojaga, kuid kuna tegemist on liikmesorganisatsioonidega, siis vastavalt kokkulepetele oma liikmetega, ei olnud neil võimalik küsitlust edastada. Täpset ettevõtete arvu, kes said kutse küsitluses osaleda, ei ole võimalik autoril välja tuua, kuna küsitluses osalemise kutse saadeti osadel juhtudel välja üldlistide kaudu teiste maakondlike uudiste kogumis, kuid hinnanguliselt jõudis info küsitluse kohta 3000-4000 ettevõtjani. Küsimustikule vastamine oli vabatahtlik ja anonüümne, täidetud ankeete laekus tagasi 122. Vastanute jaotumine ettevõtte asukoha, vanuse ja suuruse alusel on välja toodud tabelis 11.

Tabel 11. Internetipõhisele küsitlusele vastanud ettevõtete iseloomustus.

Ettevõtte asukoht	Arv	%	Ettevõtte vanus (aastates)	Arv	%	Töötajate arv	Arv	%	Tegevusvaldkond	Arv	%
Tallinn	22	18	< 1	8	7	0	21	17	Teenus	94	77
Tartu	39	32	1-5	48	39	1-4	61	50	Tootmine	28	23
Maakonnad	61	50	6-10	33	27	5-9	20	16			
			>10	33	27	10-20	14	12			
						21-49	6	5			
Kokku	122	100		122	100		122	100		122	100

Allikas: autori koostatud.

Kuna kasutatav uuringute läbiviimise süsteem võimaldas näha vaid lõpuni vastatud ankeete, olid kõik ankeedid kasutatavad. Tabelis 11 on näha, et vastanud ettevõtete jagunemine ei ole töötajate arvu ja tegevusvaldkonna osas tasakaalus. Samas, arvestades Eesti Statistikaameti andmetega, et 89% väikeettevõtetest on kuni 9 töötajaga mikroettevõtted ning ettevõtete koguhulgast moodustavad tootmissettevõtted 13% ja teenusettevõtted 87%, on käesolevale küsitlusele vastanute koondprofiil lähedane Eesti ettevõtlusmaastiku hetkeolukorrale.

Ankeetküsitlusega kogutud andmete analüüsimiseks kasutas autor programmi IBM Statistics 19.0 ja tabelitöötlusprogrammi MS Excel 2007. Esimese etapina viidi läbi küsitluse usaldusväarsuse kontroll (*Cronbach alpha*) ettevõtte tulemuslikkusega rahulolu küsimusbloki kohta ning tulemuseks saadi 0,71. *Cronbach alpha* mõõdab bloki küsimuste sisemist ühtsust (Bryman *et al.* 2011: 159) ning olles suurem kui 0,7, võimaldab antud juhul summerida erinevad ettevõtte tulemuslikkuse valdkonnad ühtseks tulemuslikkuseks. Järgnevalt viis autor läbi korrelatsioonianalüüsi, uurimaks seoseid erinevate väidete vahel ning võrdles vajadusel ka gruppidevahelisi erisusi. Ordinaalskaalal asetsevate tunnuste puhul kasutati gruppide võrdlemiseks Mann-Whitney U testi, kui võrreldi kahte gruppi, ja Kruskal-Wallise dispersioonanalüüsi, kui võrreldi rohkem kui kahte gruppi. Mann-Whitney U testi ja Kruskal-Wallise dispersioonanalüüsi kasutati, et näha, kas analüüsi võetud gruppide vahel esineb võrreldavates aspektides statistiliselt olulisi erinevusi (Bryman *et al.* 1990: 129-130). Seoste leidmiseks tunnuste puhul, mis asusid nominaal- ja järjestusskaalal, kasutati Spearmani astakkorrelatsiooni (vajadusel kontrolliti tunnuste normaaljaotusele mittevastamist Kolmogorov-Smirnovi testiga). Spearmani astakkorrelatsiooni kasutatakse mitteparameetriliste testide juures, et selgitada välja tunnustevaheliste seoste esinemist, nende tugevust ja seda, kas saadud tulemused kehtivad ka üldkogumile (Hussey *et al.* 1997: 231).

Internetipõhise küsimustiku tulemuste paremaks tõlgendamiseks viis autor lisaks läbi poolstruktureeritud individuaalsed süvaintervjuud ja fookusgrupi intervjuu, mille jooksul oli ettevõtete juhtidel ja omanikel võimalus vahetuks ning vabas vormis arvamuste ja hinnangute avaldamiseks. Erinevate kvalitatiivsete meetodite kasutamise otsuse aluseks oli soov saada nii individuaalset kui kollektiivset sisendit (Saunders *et al.* 2009: 324) väikeettevõtete strateegilise juhtimise kohta, lisaks võrrelda arvamuste võimalikku lahknevust individuaalvestluste ja grupivestluse vahel. Tulenevalt töö üldeesmärgist, milleks on teha Eesti väikeettevõtetele ettepanekuid strateegilise juhtimise tõhustamiseks, vastavalt strateegiliste juhtimisviiside ja juhtimismudelite analüüsile, võttis autor nii individuaalsete poolstruktureeritud süvaintervjuude kui fookusgrupi intervjuude küsimustike väljatöötamise aluseks ühelt poolt teoreetilise materjali analüüsi alusel tekkinud arvamused ja teisalt internetipõhise küsimustiku tulemused.

Eelnevalt läbiviidud teoreetiline analüüs andis üldise ülevaate ettevõtete ja väikeettevõtete strateegilise juhtimise kohta, kuid selle fookus polnud Eesti väikeettevõtetele. Samas oli internetipõhine küsitlus suunatud konkreetselt info saamisele Eesti väikeettevõtete strateegilise juhtimise, selle protsessi ja mudelite kasutuse kohta. Tulemusi omavahel võrreldes tekkis autoril võimalus ette valmistada teemad, mis on strateegilise juhtimise rakendamise juures olulised, kuid mida polnud võimalik ei teoreetilise analüüsi ega kvantitatiivuuringuga uurida:

- kvantitatiivuuringu tulemusena selgunud Eesti väikeettevõtete strateegilise juhtimise ulatuse põhjused;
- strateegilise juhtimise eri protsessiosade rakendamise ulatuse ja olulisuse erisuste põhjused Eesti väikeettevõtetes;
- juhtimismudelite rakendamisega kaasnev kasu ja kahju;
- Eesti väikeettevõtetele sobivate juhtimismudelite peamised kriteeriumid.

Teemade alusel koostatud küsimused grupeeriti kahte võtmevaldkonda: strateegiline juhtimine ettevõttes ja juhtimismudelite kasutamine. Erinevus poolstruktureeritud intervjuu küsimustiku ja fookusgrupi intervjuu küsimustiku vahel seisnes küsimuste arvus ja detailsuses. Poolstruktureeritud intervjuude küsimustik sisaldas rohkem küsimusi ja osaliselt olid need detailsemad. Küsimustik on esitatud lisas 2. Fookusgrupi intervjuu sujuvuse ning vaba diskussiooni huvides oli fookusgrupi intervjuu küsimustik väheste küsimustega. Fookusgrupi intervjuu küsimustik on esitatud lisas 3.

Kvalitatiivse andmekogumise valim koostati mugavusvalimit kasutades. Ülevaade intervjuueeritustest on toodud tabelis 12. Valimi üldisteks kriteeriumiteks oli kaasata erineva vanuse, suuruse ning asukohaga ettevõtteid ning samas küsitleda nii omanikjuhte kui palgatud juhte. Üheks valiku aluseks oli ka pöördumine nende ettevõtete omanike ja juhtide poole, kes olid internetipõhise küsimustiku täitmises sellekohase eraldi nõusoleku autorile edastanud (4 vastanut). Teine osa intervjuueeritavatest valiti välja autorile teadaolevate väikeettevõtjate hulgast, kes olid nõus intervjuud andma (6 isikut). Intervjuud viidi läbi ajavahemikus 5. - 13. aprill 2013, fookusgrupi intervjuu 13. aprillil 2013. Kõik intervjuud salvestati ning helisalvestuste ja intervjuude ajal tehtud märkmete alusel koostati intervjuude kohta kokkuvõtlik protokoll, kus on välja toodud olulisemad seisukohad ja arvamused väikeettevõtete strateegilise juhtimise ja

juhtimismudelite kasutamise kohta. Protokolle kasutati koondpildi tekitamiseks ning neid võrreldi internetipõhise küsitluse analüüsi tulemustega.

Tabel 12. Intervjueeritud ettevõtete esindajad.

Isik	Amet	Ettevõtte info			Intervjuu vorm
		nimi	vanus (aastat)	töötajate arv	
Tõnis Saag	Omanik	Sportlyzer OÜ	3	5-9	Pool- struktureeritud süvaintervjuu
Monika Naaber	Tegevjuht	Noires HA OÜ	15	10-20	
Tarmo Talvet	Tegevjuht	Becky AS	20	10-20	
Marju Unt	Omanik	Estonian Euromanagement Institute OÜ	15	1-4	
Simmo Parts	Omanik	Arpa OÜ	20	5-9	Fookusgrupi intervjuu
Helika Parts	Finants- juht	Diivaniparadiis OÜ	15	21-49	
Merileen Mentaal	Omanik	Garden.ee OÜ	9	1-4	
Ailar Põldvere	Omanik	Intertrade OÜ	20	1-4	
Liina Lokko	Omanik	Sverreson OÜ	7	21-49	
Silja Lehtpuu	Omanik	Gravitas Consult OÜ	10	1-4	

Allikas: autori koostatud.

Kokkuvõtlikult võib autor tõdeda, et empiirilise uuringu läbiviimiseks valitud andmete kogumise ja analüüsimise meetodid ning järjestus võimaldasid autoril saada piisava ülevaate Eesti väikeettevõtete strateegilise juhtimise eripäradest ning suundumustest.

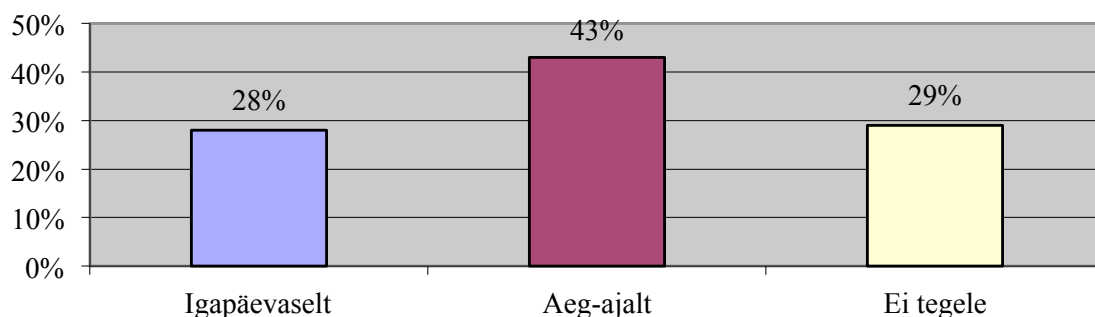
2.2. Strateegiline juhtimine Eesti väikeettevõtetes

Käesolevas peatükis annab autor ülevaate Eesti väikeettevõtete strateegilist juhtimist kajastava empiirilise uuringu tulemustest. Tulemused esitatakse nii kirjeldava statistika kui omavaheliste seostena. Strateegilise juhtimise ning ettevõtte tulemuslikkusega rahulolu vahelised seosed tuuakse välja vaid juhul, kui need omavad statistilist olulisust. Erinevate näitajate ning seoste juures on lisatud ka ettevõtjate arvamused näitajate ning nende seoste iseloomu kohta, mis tulid välja intervjuude käigus.

Tulemused esitatakse vastavalt töö teoreetilise osa ülesehitusele. Ülevaade antakse Eesti väikeettevõtete strateegilise juhtimise kohta, sealjuures strateegilise juhtimise

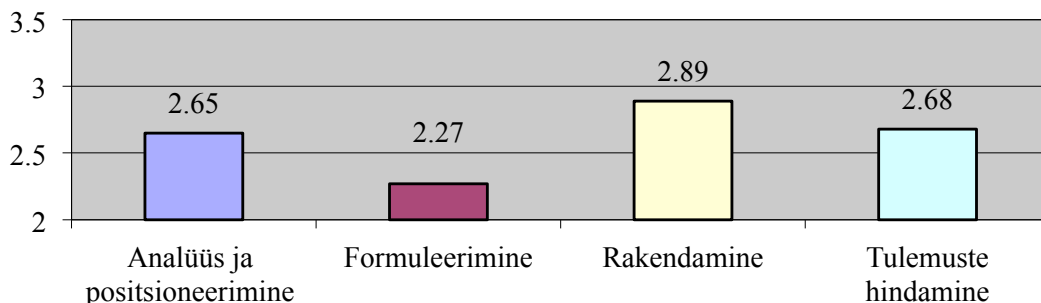
protsessiosade kasutamise ning olulisuse kohta, võttes aluseks autori poolt teoreetilise materjali alusel koostatud strateegilise juhtimise protsessi kirjelduse (vt joonis 1). Kuna autor uuris ka ettevõtjate rahulolu ettevõtte tulemuslikkusega eri valdkondades, antakse ka ülevaade seostest strateegilise juhtimisega tegelemise, protsessi etappide olulisuse ning ettevõtte tulemuslikkusega rahulolu vahel.

Küsitlusest ilmneb, et valdav osa Eesti väikeettevõtteid tegeleb strateegilise juhtimisega. Suurem osa väikeettevõtetest ei tegele sellega küll igapäevaselt, kuid aeg-ajalt on strateegilise juhtimise elemendid ettevõtetes kasutuses. Strateegilise juhtimisega tegelevate ettevõtete osakaal on esitatud joonisel 6.



Joonis 6. Strateegilise juhtimise kasutamine Eesti väikeettevõtetes (autori koostatud).

Arvestades, et strateegiline juhtimine koosneb mitmest erinevast etapist ehk protsessiosast, uuris autor ka seda, kui oluliseks peetakse oma ettevõtte juhtimises erinevaid strateegilise juhtimise protsessi etappe, mis aitab omavahel siduda strateegilise juhtimise kui üldise mõiste ja konkreetsemad tegevused. Strateegilise juhtimise protsessiosade olulisus ettevõtete igapäevases juhtimises on näha joonisel 7.



Joonis 7. Strateegilise juhtimise protsessiosade olulisus ettevõtte igapäevatoos (4 – väga oluline; 1- ei tegele) (autori koostatud).

Kõige olulisemaks tegevuseks peeti strateegia igapäevast rakendamist, millele järgnesid tulemuste hindamine ja analüüs. Selline lähenemine on osaliselt sarnane muu maailma kogemusega, kus uuringute tulemused näitavad, et väikeettevõtted tegelevad eelkõige strateegia rakendamise ja igapäevase operatiivjuhtimisega (Mazzarol 2004: 2; Stokes 2006: 327). Kuid on ka erinevusi – näiteks, kui Sandberg (2001: 12-13) väidab, et väikeettevõtted tegelevad peamiselt vaid analüüsi ja positsioneerimisega, ei saa seda Eesti väikeettevõtete kohta väita, kes peavad võrdselt olulisteks nii analüüsi ja positsioneerimist kui oma tegevuse tulemuslikkuse hindamist.

Kõige vähem oluliseks peeti strateegia formuleerimist ning formuleerimisega ei tegelenud üldse pea kolmandik vastanutest (31%). Ka see tulemus on sarnane teoreetilise lähenemise ja muu maailma kogemusega (Jennings *et al.* 1995: 187; Adamoniene *et al.* 2007: 554). Üldiselt võib järeldada, et Eesti väikeettevõtted ei erine oluliselt oma hinnangutes strateegilise juhtimise protsessi osade olulisusele muu maailma väikeettevõtetest.

Kuid proportsionaalsetest numbritest olulisem on teada saada, milles täpsemalt seisneb strateegiline juhtimine Eesti väikeettevõttes ning miks on see just selline. Süvaintervjuude ja fookusgrupi intervjuu abiga uuris autor põhjuseid, miks üks protsessiosa on väikeettevõtte juhtimise juures tähtsam kui teine. Nii Saag (2013), Talvet (2013), Unt (2013) kui Naaber (2013) tõid välja, et väikeettevõtte ressurside piiratuse juures tuleb tegeleda sellega, mis ettevõtet elus hoiab ehk konkreetse igapäevase müügitööga ning kliendisuhtlusega. Nende tegevuste aluseks on mitteformaalsed plaanid, mis on tehtud lühiajalise perspektiiviga (kuni 1 aasta, tihti vaid 1-3 kuuks).

Strateegia formuleerimise etapi minimaalset olulisust kinnitasid kõik intervjuueeritud ning tõid selle põhjusena välja suure ajakulu ja vähese kasutuse. Talvet (2013) ja Saag (2013) tõid konkreetse näitena välja rohkem inim- ja ajaressurssi nõudnud äriplaani koostamise, mida tegelikult ei ole järgitud, kuna turud muutuvad ning väikeettevõtte peab olema paindlik ja võimeline muutustega kaasa minema, mis teeb pikaajalise plaani kasutuskõlbmatuks. Analüüsi ja positsioneerimise olulisust nähti tegevuste mõtestajana, mis annab liikumisele suuna ja toob ettevõtja maa peale tagasi (Naaber 2013, Lehtpuu *et al.* 2013). Tulemuste hindamine on oluline, et näha, kuhu on jõutud ning kuidas läheb

see kokku eelneva positsioneerimise ja analüüsides tekkinud eeldustega (Lehtpuu *et al.* 2013). „*Analüüs on tähtis selleks, et teada, mida teha, tulemuste hindamine selleks, et teada, kuidas muuta*“ (Saag 2013).

Et teada saada, milles seisneb strateegiline juhtimine Eesti väikeettevõtetes, lisan uuringu autor internetipõhise uuringu küsimustikku vabavastusega küsimuse, millele vastas 83 ettevõtjat ehk 97% nendest, kes märkisid, et ettevõttes tegeletakse strateegilise juhtimisega igapäevaselt või aeg-ajalt. Kõige rohkem märkisid vastanud ettevõtte strateegilise juhtimisena eesmärkide seadmist, sealjuures toodi välja nii pikaajaliste (pikim mainitud periood oli 6 aastat) kui lühiajaliste eesmärkide seadmist ning tegevusi eesmärkide saavutamiseks (tootearendus, müügitgevus, suhtlemine klientidega). Umbes kümnendik vastanutest mainis ära ka kirjalike plaanide tegemise.

Siinkohal võib järeldada, et Eesti väikeettevõtted juhivad oma tegevustes seatud eesmärkidest (suuremal jaol lühiajalistest), mis tähendab muuhulgas, et väikeettevõtted küll tegelevad strateegia formuleerimisega, kuid peamiselt mitteformaalsel viisil. Seda järeldust toetavad ka teostatud intervjuud, kus märgiti, et „*muidugi on vaja eesmärke edasi liikumiseks, kuid väikeettevõttes saab neid edastada (ja lausa peab) ka mittekirjalikus vormis*“ (Lehtpuu *et al.* 2013). Lisaks mainisid vastanud strateegilise juhtimisena ära oma tööde ja tegevuste pideva analüüsimise, tulemuste pideva hindamise, taktikalise juhtimise ja alalise suhtlemise oma klientidega. Samas tuli vastustest välja tegevuste kaootilisus ja struktuursuse puudumine. Kokkuvõtlikult saab öelda, et Eesti väikeettevõtetes püstitatakse eesmärgid, tegutsetakse seatud eesmärkide alusel ja analüüsitakse nii oma tegevusi kui ümbritsevat keskkonda, kuid seda tehakse pigem lühiajalises perspektiivis ja ebakorrapäraselt, ilma konkreetse struktuurita. Selline lähenemine on sarnane ka muu maailma väikeettevõtete praktikaga (Kraus *et al.* 2007: 8-9; Gică *et al.* 2012: 898, 900; Kohtamäki *et al.* 2008: 171).

Samas on ettevõtteid, kus strateegiline juhtimine on struktureeritud ning strateegilise juhtimise protsessiosade olulisus on keskmisest kõrgem. Mõistmaks, kas ettevõtted, kes kasutavad strateegilist juhtimist igapäevaselt, on oma tegutsemises tulemuslikumad, uuris autor seoseid ettevõtte strateegilise juhtimise ja rahulolu vahel ettevõtte tulemuslikkusega. Teoreetilise materjali analüüsi käigus jõudis autor ühelt poolt väidateni, et efektiivne strateegiline juhtimine on väikeettevõtete oluline edufaktor

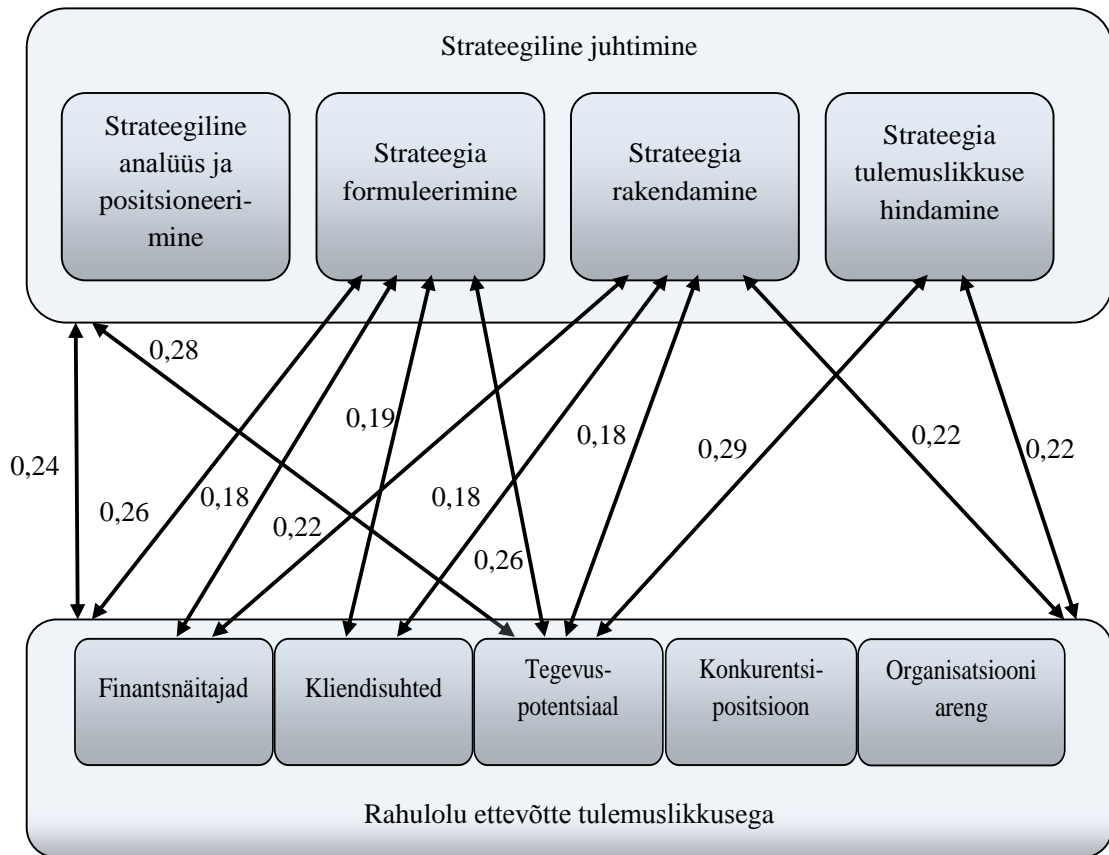
(Edoho 1994: 5-6; Pasanen 2011: 2), teisalt, et otsest seost tulemuslikkuse ja strateegilise juhtimise vahel ei ole (Gable *et al.* 1987: 28-29).

Kuna autori eeldus oli, et strateegiline juhtimine pigem kasvatab ettevõtte tulemuslikkust, püstitas autor hüpoteesi, et need ettevõtted, kes tegelevad strateegilise juhtimisega, on oma ettevõtte tulemustega rohkem rahul. Sel eesmärgil jagati vastanud 3 gruppi: ettevõtjad, kes tegelesid strateegilise juhtimisega igapäevaselt, need, kes tegelesid aeg-ajalt ja kes ei tegelenud strateegilise juhtimisega. Kuna oma ettevõtte tulemustega rahulolu kohta küsiti viie erineva valdkonna osas, siis analüüsimeks tulemuslikkust kui tervikut, leiti iga vastaja kohta erinevate valdkondade rahulolu summa ehk summeeriti finantsnäitajate, kliendisuhete, ettevõtte tegevuspotentsiaali, konkurentsipositsiooni ja organisatsiooni arengu rahulolu hinnangud. Kasutades Mann-Whitney U testi, leiti statistiliselt oluline erinevus nende kahe grupi vahel, kes tegelevad strateegilise juhtimisega igapäevaselt ja kes ei tegele üldse ($p < 0,01$; $Z = -3,18$) (vt. lisa 4 tabel 4.1). Siin ja edaspidi esitatud seoste täpsed tabelid on esitatud lisa 4. Kahe grupi detailsemas võrdluses esineb statistiliselt oluline erinevus ettevõtte tulemustega rahulolu hinnangutes kliendisuhete ($p < 0,01$; $Z = -3,12$), ettevõtte tegevuspotentsiaali ($p < 0,01$; $Z = -3,53$) ja organisatsiooni arengu ($p < 0,01$; $Z = -2,87$) valdkondades (vt. lisa 4 tabel 4.2).

Järelikult saab väita, et need, kes tegelevad strateegilise juhtimisega igapäevaselt, on oma ettevõtte tulemustega rahuolevamad ja nende ettevõtete objektiivne tulemuslikkus on tõenäoliselt suurem. Eriti puudutab see tulemuslikkust kliendisuhete, ettevõtte tegevuspotentsiaali ja organisatsiooni arengu valdkondades. Antud lähenemine on sarnane nii teiste riikide ettevõtete tulemustega (Kraus *et al.* 2007: 27-32) kui teoreetilise lähenemisega (Teece 1990).

Lisaks gruppidevaheliste strateegilise juhtimisega seotud erinevuste analüüsimisele, uuris autor ka seoseid strateegilise juhtimise protsessiosadega tegelemise ning erinevate valdkondade tulemuslikkusega rahulolu vahel (vt. lisa 4 tabel 4.3), nii elementide kaupa kui summeeritult. Täpsemad tulemused on esitatud joonisel 8. Joonisel 8 on välja toodud vaid statistiliselt olulised ($p < 0,01$ ja $p < 0,05$) seosed, nii summeeritud strateegilise juhtimise ja summeeritud tulemuslikkusega rahulolu kui erinevate elementide vahel. Analüüsides seoseid strateegilise juhtimise protsessiosade ja ettevõtte tulemuslikkusega rahulolu vahel, võib näha, et positiivsed seosed on olemas strateegia

formuleerimise, rakendamise ja strateegia tulemuslikkuse hindamise etappide olulisuse ning ettevõtte tulemuslikkusega rahulolu vahel (vt. joonis 8 ja lisa 4 tabel 4.3).



Joonis 8. Statistiliselt oluliste seoste korrelatsioonikoefitsiendid strateegilise juhtimise ja ettevõtte tulemuslikkusega rahulolu vahel (autori koostatud).

Andmete analüüs näitas ka seda, et ettevõtte strateegiline analüüs ja positsioneerimine ei oma seost ettevõtte tulemuslikkusega üldiselt ega ka eri valdkondade lõikes. Seda võib arvatavasti seletada asjaoluga, et analüüs iseenesest ei tekita väärtust, kui teda ei kasutata teiste strateegilise juhtimise etappide, näiteks formuleerimise või rakendamise, käigus. Samas toimub analüüs tihtipeale formuleerimise, rakendamise ja tulemuste hindamise osana ning seda ei käsitleta eraldiseisva etapina (Lehtpuu *et al.* 2013; Naaber 2013; Saag 2013; Unt 2013). Ka see aspekt võib seletada, miks puuduvad strateegilise analüüsi ja positsioneerimise etapil statistiliselt olulised seosed rahuloluga ettevõtte tulemuslikkusega.

Strateegia formuleerimise etapp on positiivses seoses rahuloluga ettevõtte tulemuslikkusega nii finantsnäitajate, kliendisuhete kui ettevõtte tegevuspotentsiaali valdkondades (vt. joonis 8 ja lisa 4 tabel 4.3). Ka intervjuude (*Ibid.*) käigus töid

ettevõtjad selgelt välja nende jaoks olulisemad valdkonnad, milleks on finantsid, kliendid ja tooted/teenused (tegevuspotentsiaal). Siinkohal võib arvata, et eesmärkide seadmine ehk strateegia formuleerimise kõige tavalisem vorm toimub väikeettevõtte jaoks pigem kõige olulisemates valdkondades ning sõnastatud eesmärgid aitavad kaasa nende saavutamisele ja rahulolu kasvule. Lisaks võib eeldada, et ettevõtjad hindavad konkreetsemalt oma rahulolu just nendes valdkondades.

Eri valdkondade lõikes suurima koefitsiendiga oli seos strateegia formuleerimise ja rahulolu vahel, mis puudutab ettevõtte tegevuspotentsiaali tulemuslikkust (0,26). See võib tähendada, et ettevõtte läbimõeldud ja eesmärgistatud tegutsemine vähendab toodete ja teenuste arendamisel ressursi raiskamist. Samas võib see ka tähendada, et toodete ja teenuste arendamine nõuab eesmärgipärasust ning seetõttu muutub formuleerimine olulisemaks.

Positiivne seos on olemas ka strateegia formuleerimise ja rahulolu vahel ettevõtte tulemuslikkusega üldiselt, kusjuures korrelatsioonikoefitsient on võrdne tulemuslikkusega tegevuspotentsiaali rakendamise valdkonnas (0,26), kuigi strateegia formuleerimise etapp on väikeettevõtjate seas kõige vähem kasutatud strateegilise juhtimise protsessiosa ning kõige väiksema olulisusega. Autori arvates tuleneb positiivne seos asjaolust, et strateegia formuleerimine, sealjuures just üldiste suuniste ja eesmärkide seadmine, korrastab edasisi tegevusplaane. Seega need ettevõtjad, kes selle etapiga tegelevad, väldivad liigset rabelemist ja juhuslikkust, kasutavad oma ressursse efektiivsemalt ning on seetõttu tulemuslikumad. Formuleerimise positiivset seost tulemuslikkusega on täheldatud ka teiste uuringute käigus ja on välja pakutud, et formaalsed plaanid võimaldavad väikeettevõtetel ka laiapõhjalisemate strateegiate arutamist ja rakendamist (Lyles *et al.* 1993: 48).

Strateegia rakendamise etapi olulisuse seosed rahuloluga ettevõtte tulemuslikkusega, nii summeeritult kui valdkonniti, on sarnased strateegia formuleerimise etapi seostega. Positiivne seos on olemas finantsnäitajate, kliendisuhete ja tegevuspotentsiaali valdkondadega ning summeeritud rahuloluga ettevõtte tulemuslikkusega (vt. joonis 8 ja lisa 4 tabel 4.3). Strateegia rakendamise ja rahulolu vaheline seos väljendub kõige tugevamalt rahulolus finantsnäitajate (0,22) ja summeeritud tulemuslikkusega (0,22). Ka intervjuueeritud rõhutasid, et väikeettevõtte jaoks on rahavoogude juhtimine

ellujäämise seisukohalt väga oluline (Lehtpuu *et al.* 2013; Saag 2013). Kuna rahavoogude juhtimine toimub lühiajalises perspektiivis ning on seotud ettevõtte lühiajaliste plaanide ja nende rakendamisega, võib sellega seletada positiivset seost strateegia rakendamise etapi ja finantsnäitajate vahel. Positiivset seost strateegia rakendamise ja ettevõtte summeeritud tulemuslikkuse vahel saab autori arvates samuti seletada asjaoluga, et ettevõtte juhtimine, isegi kui seda tehakse lühiajalises perspektiivis ja pigem operatiivjuhtimise vormis, on sellisel juhul siiski eesmärgistatud tegutsemine ning seetõttu avaldub positiivselt ettevõtte tulemuslikkuses. Samas on antud protsessiosa seose koefitsient summeeritud tulemuslikkusega madalam kui kõikide teiste etappide puhul, millest võib järeldada, et rakendamise protsessi ületähtsustamine ei ole ka väikeettevõtete puhul õigustatud.

Strateegia tulemuslikkuse hindamise etapp on positiivses seoses nii rahuloluga ettevõtte tulemustega üldiselt kui ettevõtte tegevuspotentsiaali realiseerimisel (vt. joonis 8 ja lisa 4 tabel 4.3). Strateegia tulemuslikkuse hindamise ja rahulolu vahelised korrelatsioonikoefitsiendid on üldisest keskmisest kõrgemad (0,22 ja 0,29), mille alusel võib arvata, et strateegia koostamisest ja rakendamisest on vähe kasu, kui ei hinnata tehtud plaanide ja otsuste sobivust ning tulemuslikkust. „*Analüüsin ja panen paika mida ning kuidas ma teen ja siis kogu aeg teen ja mõõdan, teen ja mõõdan ning seetõttu olen viimase 2,5 aasta jooksul pidanud maha kandma 3 arendatud toodet. Ilma selleta oleks ma nende mahakandmiseni jõudnud oluliselt hiljem*“ (Saag 2013). Seda kinnitasid ka teised ettevõtjad, kes rõhutasid ettevõtte tegevuste ja tulemuste pideva jälgimise ja hindamise vajadust (Lehtpuu *et al.* 2013; Naaber 2013; Talvet 2013).

Küsitluse tulemused ei näita statistiliselt olulist seost strateegilise juhtimise ja rahulolu vahel tulemuslikkusega ettevõtte konkurentsipositsiooni ega ettevõtte kui organisatsiooni arengu valdkondades. Ka intervjuude käigus tuli välja, et enamus ettevõtjaid ei ole konkurentsipositsiooni valdkonna tähtsust enda jaoks teadvustanud, sest peavad end väikese turuosa ja oma kindla kliendibaasiga nišietteveteteks (*Ibid.*). Lisaks, nagu eelpoolgi mainitud, peetakse olulisteks ikkagi kliente, nendele pakutavaid tooteid ja teenuseid ning finantsvõimekust. Autori arvates ei tule positiivne seos strateegilise juhtimise ja konkurentsipositsiooni vahel välja, kuna väikeettevõtted ei hinda rahulolu tulemuslikkusega konkurentsipositsiooni valdkonnas selle vähese olulisuse tõttu, mis aga ei tähenda, et tegelik seos on olematu. Mis puudutab ettevõtte

kui organisatsiooni arengut, tuleb arvestada, et suurem osa küsitlusele vastanutest on kuni nelja töötajaga mikroettevõtted, kus organisatsiooni areng ei oma olulist rolli ning seetõttu ei tunneta ettevõtjad selles valdkonnas ka märkimisväärsed rahulolu.

Kokkuvõttes tuli välja, et mida olulisemad on strateegilise juhtimise erinevad protsessiosad ettevõtte igapäevatoos kokku, seda kõrgem on üldine rahulolu oma ettevõtte tulemustega. Eriti kehtib see rahulolu kohta, mis puudutab ettevõtte tulemuslikkust tegevuspotentsiaali rakendamise valdkonnas. Gruppidevaheline võrdlus näitas, et ettevõtted, kus tegeletakse strateegilise juhtimisega igapäevaselt, on nendest tulemuslikumad, kes strateegilise juhtimisega igapäevaselt ei tegele. Eelnevat järeldust kinnitab ka teiste ettevõtete uurimine, mis on näidanud, et süsteemne lähenemine strateegilisele juhtimisele suurendab ettevõtete edukust (Bracker *et al.* 1988: 597; Boyd 1991: 369).

Lisades siia ettevõtjate arvamused, et strateegilise juhtimise protsessiosad annavad võimaluse oma sammud läbi mõelda ja vältida läbimõtlemata otsuseid (Saag 2013; Naaber 2013), võib järeldada, et strateegiline juhtimine tekitab ettevõtte liikumises mõtestatuse, mis omakorda viib tulemuslikkuse kasvuni. Võttes samas arvesse, et ettevõtjad peavad ettevõtte jätkusuutlikkuse ning finantsvõimekuse aluseks oma kliendile sobivate teenuste ja toodete pakkumist (Lehtpuu *et al.* 2013; Saag 2013; Talvet 2013), võib järeldada, et seetõttu avaldubki strateegilise juhtimise kasutamisega seonduv rahulolu eriti just rahulolus tegevuspotentsiaali rakendamisega.

Arvestades ülaltoodud järeldusi, soovib autor rõhutada, et pole võimalik täie kindlusega väita, justkui ainuüksi näiteks strateegia formuleerimine, rakendamine ja/või tulemuste hindamine tagaks rahulolu ettevõtte tulemustega. Väikeettevõtte tulemuslikkust mõjutavad kindlasti ka muud tegurid, näiteks muutused ja arengud teda ümbritsevas keskkonnas.

Lisaks strateegilise juhtimise mudelite ja protsessiosade kasutamisele, analüüsis autor ka ettevõtteid iseloomustavaid näitajaid ja strateegilise juhtimise rakendamist, et leida võimalikke karakteristikuid, mis suurendavad või vähendavad strateegilise juhtimisega tegelemist. Omavahel võrreldi nii asukoha, ettevõtte vanuse, töötajate arvu kui käibe alusel tekkivaid grupe. Statistiliselt olulisi erisusi tuli välja vaid erinevate käibe suuruse ja töötajate arvuga ettevõtete vahel ehk mida suurem on käive ja töötajate arv,

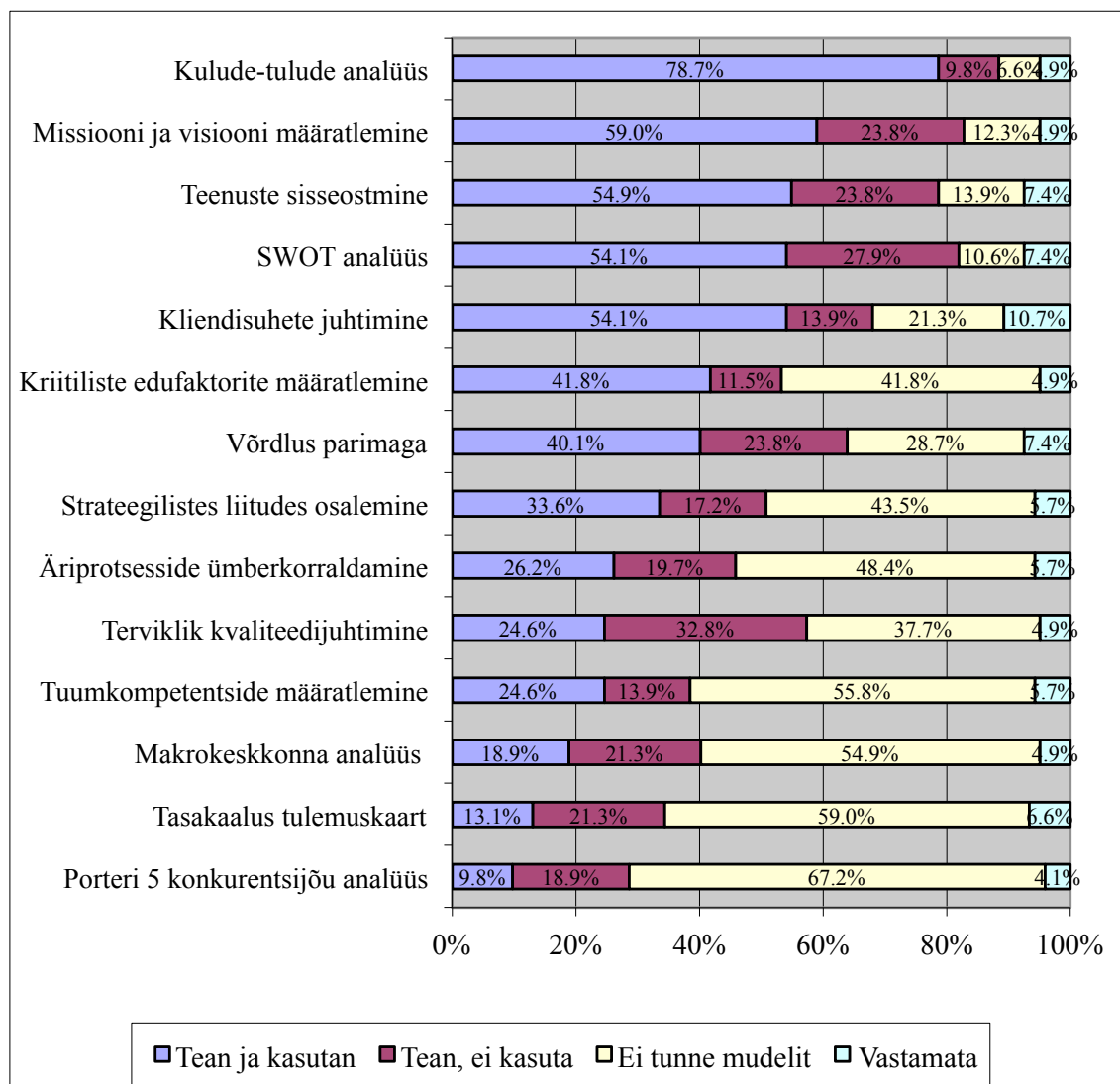
seada põhjalikumalt tegeletakse strateegilise juhtimisega (vt. lisa 4 tabel 4.4). Võrreldes omavahel suuremates linnades (Tallinn ja Tartu) ja mujal asuvaid ettevõtteid, vanemaid ja nooremaid ning tootmis- ja teenusettevõtteid, ei saa väita, et eri gruppide lähenemises strateegilisele juhtimisele oleks märkimisväärne vahe, kuna ühegi võrdluse puhul ei ole erisus statistiliselt oluline. Samas on täheldatav, et pikem tegutsemisaeg võib ettevõtte jaoks strateegilise juhtimise olulisust suurendada (vt. lisa 4 tabel 4.4) ning intervjuude põhjal võib väita, et pigem toimub see analüüsi ja tulemuste hindamise kui strateegia formuleerimise etapis (Lehtpuu *et al.* 2013). Samuti on tootmisettevõtete puhul näha, et strateegiline juhtimine on neile igapäevaselt omasem kui teenusettevõtetele ning sedasama näeb ka suuremate linnade ja muu asukohaga ettevõtteid võrreldes (vt. lisa 4 tabelid 4.4). Kokkuvõtlikult saab seega väita, et väikeettevõtete puhul on strateegilise juhtimise kasutamise või mittekasutamise põhjusena määrava tähtsusega olemasolevad ressursid (finantsid ja inimesed). Kui ressursi on vähe, jääb strateegiline juhtimine tahaplaanile või on mitteregulaarne.

Käesoleva alapeatüki kokkuvõtteks võib järeldada, et strateegiline juhtimine aitab Eesti väikeettevõtete tulemuslikkuse kasvule kaasa, eriti kui seda tehakse süsteemselt, kuid strateegilise juhtimise süsteemsel rakendamisel võib saada takistuseks ressursipuudus. Kuna strateegilise juhtimise süstematiseerimise üheks võimaluseks on erinevate juhtimismudelite kasutamine, annab autor järgnevas alapeatükis ülevaate Eesti väikeettevõtetes kasutatavatest juhtimismudelitest ning analüüsib nende kasutusvõimalusi ja seoseid rahuloluga ettevõtte tulemuslikkuse erinevates valdkondades.

2.3. Juhtimismudelite kasutamine Eesti väikeettevõtetes

Käesolevas alapeatükis antakse sarnaselt eelmise alapeatüki ülesehitusele ja lähenemisele ülevaade Eesti väikeettevõtetes kasutatavatest juhtimismudelitest, nende kasutamisest tekkivast lisandväärtusest ettevõtte juhtide hinnangul ning juhtimismudelite kasutamise seostest juhtide hinnanguga ettevõtte tulemuslikkusele, mida omakorda võrreldakse teoreetilise materjali analüüsi tulemustega.

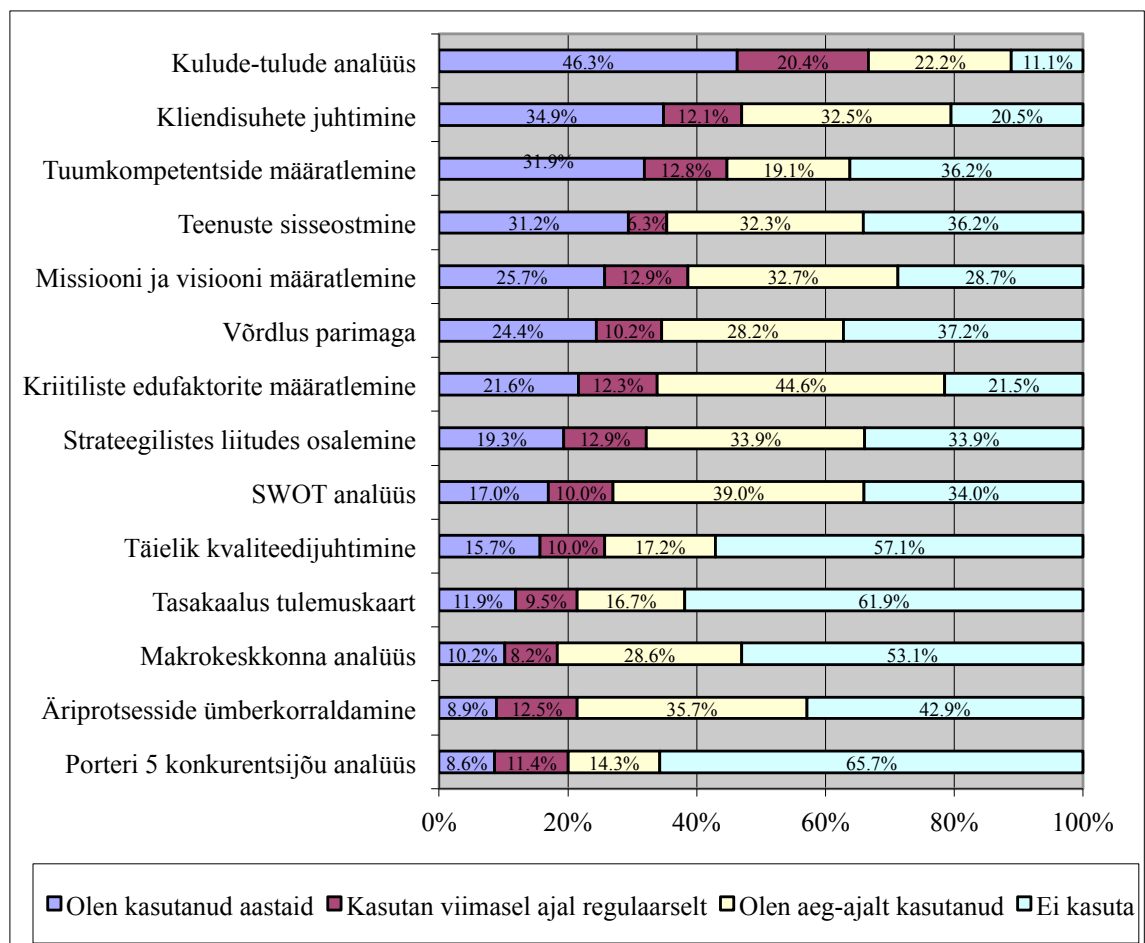
Keskendudes juhtimismudelite kasutamisele, soovis töö autor esimese etapina saada internetipõhise küsitluse tulemusena ülevaate, milliseid teoreetilises materjalis ning ülemaailmsetes ja teiste riikide uurimustöodes enimmainitud mudeleid kasutavad ka Eesti ettevõtjad. Joonisel 9 on esitatud mudelid vastavalt nende tuntusele ja kasutusele.



Joonis 9. Strateegiliste juhtimismudelite tuntus Eesti väikeettevõtete hulgas (autori koostatud).

Etteantud mudelite nimekirjast tuli välja, et Eesti väikeettevõtted tunnevad kõige rohkem kulude-tulude analüüsi, missiooni ja visiooni määratlemist ning SWOT analüüsi, mille tuntus oli kõigil üle 80%, kusjuures keskmine etteantud nimekirjas olevate juhtimismudelite tuntus oli 58,14%. Kõige vähem tuntud mudelid Eesti väikeettevõtjate seas, mille puhul mudeli tuntuse osakaal vastanute hulgas jääb alla 40%, on Porteri 5 konkurentsijõu analüüs, tasakaalus tulemuskaart, makrokeskkonna analüüs ja tuumkompetentside määratlemine.

Kui analüüsida tuntud mudelite kasutusintensiivsust, siis mudelite järjestus pisut muutub. Juhtimismudelite nimekirja, mida Eesti väikeettevõtjad neid tundes regulaarselt kasutavad, juhib konkurentsivõime analüüs, millele järgnevad kliendisuhete juhtimine, tuumkompetentside määramine ning missiooni ja visiooni määramine. Sealjuures on mudelite kasutamine mõnevõrra sarnane muu maailma kogemusega (Clark 1997:425; Afonina 2011: 2, Pasanen 2011: 5). Ettevõtjate poolt tuntud mudelite kasutamine on välja toodud joonisel 10.



Joonis 10: Strateegiliste juhtimismudelite kasutustihedus mudelit tundvates Eesti väikeettevõtetes (autori koostatud).

Jooniselt 10 on näha, et kõige vähem kasutatakse regulaarselt väikeettevõtjate poolt makrokeskkonna analüüsi, Porteri 5 konkurentsijõu analüüsi, tasakaalus tulemuskaarti ja äriprotsesside ümberkorraldamist, olenemata sellest, kas mudelit tuntakse või mitte. Kasutamise regulaarsust võib mõjutada siinjuures ka see, et mudel ei olegi mõeldud regulaarseks kasutamiseks. Näiteks äriprotsesside ümberkorraldamine ei saagi olla regulaarne tegevus, sama kehtib ka mitmete teiste juhtimismudelite puhul, kus

tegeletakse analüüsiga. Vähesese ressursivõimekusega väikeettevõtjad tahavad kasutada neid mudeleid, mis tunduvad neile kergesti rakendatavad, ettevõtte jaoks mugandatavad ning omavad konkreetset väärtust ettevõtte jaoks (Clark 1997: 29; Knott 2008: 29; Lehtpuu *et al.* 2013; Naaber 2013; Talvet 2013; Saag 2013). See tähendab, et väikeettevõtted peavad enne rakendamist aru saama, mida mudel neile annab ning kuidas seda kasutada, mistõttu on mudelitest arusaamine, muuhulgas teiste kogemuste abil, ja mudelite kasutusjuhendite selgus väikeettevõtete jaoks eriti oluline.

Seetõttu on juhtimismudelite kasutust vajalik vaadata üldisemalt, kaasates ka mitteregulaarsed mudeli kasutamise näitajad, ja võrrelda neid nii mudeli tuntuse kui regulaarsete näitajatega. Allpool toodud tabelis 13 on juhtimismudelite pingerida nii nende tuntuse, üldise kasutuse kui ka regulaarse kasutuse alusel.

Tabel 13: Juhtimismudelite pingerida vastavalt nende tuntusele ja kasutusele Eesti väikeettevõtete poolt.

Juhtimismudel	Juhtimismudeli kasutamine - regulaarne ja mitteregulaarne	Juhtimismudeli kasutamine - regulaarne	Tuntus
Kulude-tulude analüüs	1	1	1
Kliendisuhete juhtimine	2	2	5
Kriitiliste edufaktorite määratlemine	3	7	8
Missiooni ja visiooni määratlemine	4	4	2
Teenuste sisseostmine	5	5	4
Strateegilistes liitudes osalemine	6	8	9
SWOT analüüs	7	9	3
Tuumkompetentside määratlemine	8	3	12
Võrdlus parimaga	9	6	6
Äriprotsesside ümberkorraldamine	10	11-12	10
Makrokeskkonna analüüs, nt PEST(LE)	11	14	11
Terviklik kvaliteedijuhtimine	12	10	7
Tasakaalus tulemuskaart	13	11-12	13
Porteri 5 konkurentsijõu analüüs	14	13	14

Allikas: autori koostatud.

Tabelist 13 on näha, et kliendisuhete juhtimise, kriitiliste edufaktorite määratlemise, strateegilistes liitudes osalemine ning ka tuumkompetentside määratlemise kasutamine on intensiivne, kui mudelit tuntakse, kuid nende üldine tuntus on võrreldes teiste mudelitega oluliselt väiksem ning eriti suur on vahe tuumkompetentside määratlemise tuntuse ja regulaarse kasutamise vahel. Siit võib järeldada, et kui need mudelid endale

juba selgeks tehakse, on nende rakendamiseks saadav kasu väikeettevõtjale arusaadav ning rakendamine ise jõukohane.

Kuna autor pidas vajalikuks mitte kitsendada saadavat infot vaid etteantud mudelite nimistuga ja koguda infot ka teiste Eesti väikeettevõtete poolt kasutatavate juhtimismudelite kohta, võisid vastajad ankeetküsitluses lisada ka etteantud nimistusse mittekuluvaid mudeleid. 10 vastanut tõid välja, et ettevõttes kasutatakse ka muid mudeleid, ent kõik selliselt vastanud kasutasid samaaegselt oma ettevõttes ka mudeleid, mis olid olemas etteantud nimekirjas. Tabelis 14 on nimetatud mudelid, mida väikeettevõtjad internetiküsitluses eraldi välja tõid. Ühte mudelit, *Lean Canvas* ärimudel, mis on lihtsustatud variant Alexander Osterwalderi ärimudelist, mainiti kahel korral, lisaks ka ühe süvaintervjuu käigus (Saag 2013), kusjuures selle mudeli juures peeti kõige olulisemaks tema kasutamise lihtsust ning realistlike teeside püstitamist, mis aitavad saada hea tervikliku ülevaate olemasolevatest ressurssidest ja eesmärkidest. Intervjuu käigus tõsteti *Lean Canvas* ärimudeli puhul esile, et teda on juba eksisteeriva mudeli alusel lihtsamaks arendatud (*Ibid.*).

Tabel 14. Internetiküsitluses väikeettevõtete endi poolt mainitud kasutuses olevad juhtimismudelid või tehnikad.

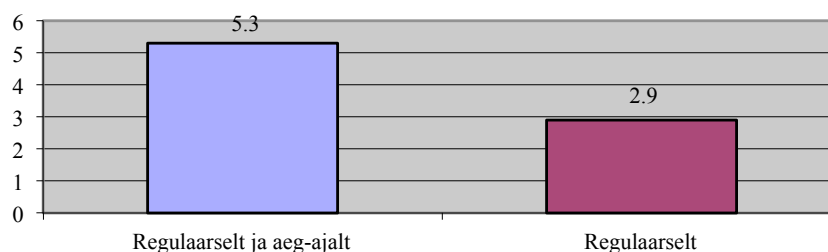
Juhtimismudel	Mainimise sagedus
<i>Lean Canvas</i> ärimudel (lihtsustatud Osterwalderi ärimudel)	2
Alexander Osterwalderi ärimudel (<i>business model canvas</i>)	1
Eestvedamise 4E-d (<i>Energy, Energize, Edge, Execute</i>)	1
Õppiv organisatsioon	1
Tulemusjuhtimise süsteem (Marek Bankiir)	1
Mittehierarhiline juhtimine/kompetentsipõhine otsuste vastuvõtmine	1
<i>Customer Value Map</i>	1
Mitteformaalne arutelu	1
Leo Burnett „ <i>Brand Essence</i> “	1
Ajurünnakutel baseeruv vahe- ja ümberhindamine	1
360 kraadi hindamine	1
Tarkvaratootmisele omased juhtimisdistipliinid	1

Allikas: autori koostatud.

Mitmed mainitud tehnikad ja mudelid ei ole otseselt strateegilise juhtimise mudelid, vaid eri valdkondade juhtimise või igapäevase operatiivjuhtimise rakendamise juures kasutatavad tehnikad (näiteks 360 kraadi hindamine või muu hindamine, mitteformaalne arutelu ja eestvedamise 4E-d). Ühelt poolt võib järeldada, et

väikeettevõtted arvavad strateegilise juhtimise mudelite hulka sinna mittekuuluvaid mudeleid ja tehnikaid vähese teadlikkuse tõttu, sest väikeettevõtete juhtide vähest teadlikkust erinevatest mudelitest on välja toodud ka varasemates uuringutes (Frost 2003: 60; Woods *et al.* 2003: 191). Teiseks ei saa välistada, et mainiti ära need mudelid ja tehnikad, mille abil saadud infot väikeettevõtted strateegilise juhtimise protsessis kasutavad. Uute mudelite vähese mainimise tõttu autor nende rakendamist detailselt analüüsinud ei ole.

Kuna pole olemas ühte kindlat mudelit, mis kataks ettevõtte strateegilise juhtimise protsessis ära kõik vajadused, uuris autor, kas ka Eesti väikeettevõtted kasutavad üheaegselt erinevaid mudeleid. Analüüsis jaotati eraldi gruppidesse need ettevõtted, kes kasutavad mudeleid regulaarselt ning need ettevõtted, kes kasutavad osasid mudeleid regulaarselt ning osad on kasutuses aeg-ajalt. Kui panna kokku kõigi mudelite kasutamised, tuleb välja, et regulaarselt on väikeettevõtete poolt kasutuses pooled mudelitest, mida nad teavad ja ka kasutavad (joonis 11). Olenevalt ettevõtte vajadusest, on erinevatel aegadel ettevõttes korraga kasutusel keskmiselt 5 juhtimismudelit, regulaarselt aga kasutatakse keskmiselt 3 mudelit.



Joonis 11. Keskmise erinevate juhtimismudelite samaaegne kasutamine Eesti väikeettevõtetes (autori koostatud).

Kuigi Eesti väikeettevõtetest neljandik (25,4%) ei kasuta ühtegi mudelit regulaarselt, on nende väikeettevõtete osakaal, kes ei kasuta mudeleid ei regulaarselt ega ka aeg-ajalt, vaid 8,2%. Lisaks eelnevalt välja toodud proportsioonidele, on näha, et üle poole (50,8%) nendest, kes mudeleid mingil ajahetkel kasutavad, kas siis regulaarselt või mitte, kasutavad keskmisest rohkem mudeleid. Regulaarselt kasutatavate mudelite puhul on neid ettevõtteid, kes kasutavad keskmisest rohkem mudeleid, samuti pea pool kõikidest vastanutest (45,9%). Sellest võib järeldada, et kui ettevõtteid on mudeleid juba kasutama hakanud, on nad avatumad ka teistele ja uutele juhtimismudelitele.

Samas mõjutavad ettevõttes korraka kasutusel olevate mudelite arvu ka ettevõtte enda tunnused. Täpsemalt – mida suuremad on käive ja töötajate arv, seda rohkem mudeleid korraka kasutatakse. Veelgi tugevam on see seos regulaarselt kasutatavate mudelite osas (vt. lisa 5 tabel 5.1). Kuna mudelite rakendamine nõuab ressursi, sealjuures nii finants- kui inimressursi, on loomulik, et suuremad ettevõtted saavad endale lubada rohkemate mudelite korraka kasutamist.

Nagu eespool kirjeldatud, kasutatakse juhtimismudeleid selleks, et nad aitaksid ettevõtjal juhtimisprotsessi tõhustada ja korrastada ning seeläbi kasvatada ettevõtte tulemuslikkust (Clark 1997: 417). Lisaks on leitud, et mitme mudeli kasutamine avardab võimalusi strateegiliste valikute tegemiseks (Gunn *et al.* 2007: 212). Sestap uuris töö autor, kas Eesti väikeettevõtete poolt rohkemate mudelite kasutamise ja ettevõtte tulemuslikkusega rahulolu vahel on olemas positiivne seos, ning kui selline seos on olemas, milles see avaldub?

Autori poolt läbiviidud analüüsist ilmneb (vt. lisa 5 tabel 5.2), et sarnaselt strateegilise juhtimise protsessi seostele ettevõtte erinevate valdkondadega, avaldub suurema arvu mudelite kasutamise positiivne seos kõige tugevamalt ettevõtte tegevuspotentsiaali rakendamisega tekkiva tulemuslikkusega rahulolu puhul. See tähendab, et erinevate mudelite koos kasutamine võib aidata ettevõttel paremini oma potentsiaali realiseerida. Erisus eespool mainitud seosest strateegilise juhtimise olulisuse ja rahulolu vahel ettevõtte tulemuslikkusega, on tõik, et rohkemate juhtimismudelite igapäevase ja regulaarse rakendamise seoste korrelatsioonikoefitsiendid tulemuslikkusega rahulolu juures, on mõningate marginaalsete erisustega suuremad kõikides valdkondades ning sealjuures ilmneb seos ka konkurentsipositsiooni ja organisatsiooni arengu tulemuslikkusega.

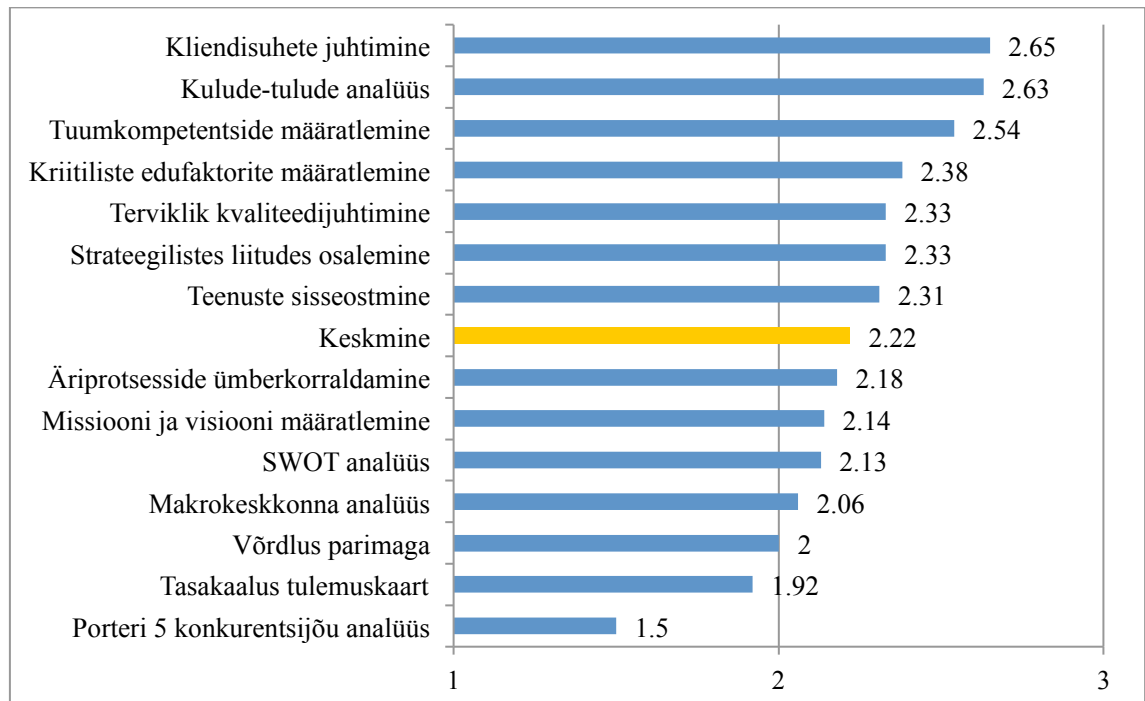
Teisisõnu, rohkemate juhtimismudelite kasutamisega kaasneb suurema tõenäosusega rahulolu tulemuslikkusega ja seda kõikides ettevõtte tegevusvaldkondades. „*Sa ei saa ühtegi mudelit ühe kaupa võtta ja edu saavutada, sa pead ikkagi mingi „miksi“ enda jaoks tegema*“ (Naaber 2013). Kuna juhtimismudelid on välja töötatud juhtimise korrastamiseks ja otsustamise lihtsustamiseks ning eespool mainitud uuringute alusel aitab süsteemne ja struktureeritud strateegiline juhtimine suurendada ettevõtte edukust (Bracker *et al.* 1988: 597; Boyd 1991: 369), võib eespool mainitud seoseid järeltada

suunas vaadata. Samas ei saa välistada, et tulemuslikumad ettevõtted on lihtsalt valmis rohkem mudeleid kasutama.

Samas on ka ettevõtjaid, kes ei tunnetata eriti juhtimismudelite kasutamisest tekkivat kasu (Lehtpuu *et al.* 2013; Unt 2013) või peavad seda kasutegurit väheseks ja ressursivajadusega mitte täielikult tasakaalus olevaks (Lehtpuu *et al.* 2013). Järelikult vajaksid väikeettevõtjad rohkem infot selle kohta, millist väärtust erinevad mudelid endas väikeettevõtete juhtimise kontekstis kannavad ning millised võiksid olla kõige enam üksteist täiendavad mudelid, millest saadav kasu ja ressursivajadus oleksid tasakaalus.

Vastava info saamiseks analüüsis autor ettevõtjate poolt antud hinnanguid juhtimismudelite lisandväärtusele ning ka juhtimismudelite kasutamise seost rahuloluga ettevõtte tulemuslikkusega, seda nii üldiselt kui eraldi valdkondade lõikes. Etteantud mudelite nimekirja alusel on ettevõtete jaoks suuremat lisandväärtust tekitavateks juhtimismudeliteks kliendisuhete juhtimine, kulude-tulude analüüs, tuumkompetentside määramine ja kriitiliste edufaktorite määramine. Need juhtimismudelid on samas ka kõige enam regulaarselt kasutatavad juhtimismudelid (vt. tabel 13), millest võib järeldada, et nende mudelite kasutamine sobib väikeettevõtetele nii rakendamise ulatuse, ressursivajaduse kui tekkiva lisandväärtuse seisukohalt vaadates. Ka eelnevalt on töös mainitud, et väikeettevõtete juhid peavad oluliseks tegevusi, mis tekitavad tulu või hoiavad ära lisakulu tekkimise. Lisaks peavad nad oluliseks oma kliente ja neile sobivaid tooteid. Seetõttu on arusaadav ka kõrgema lisandväärtusega mudelite loetelu.

Ettevõtete juhid hindavad kõige madalamalt Porteri 5 konkurentsijõu analüüsi ja tasakaalus tulemuskaarti. Sarnaselt lisandväärtuse kõrgematel kohtadel asuvatele mudelitele, on madalamatel kohtadel asuvad mudelid samal ajal ka kõige vähem ettevõtjate poolt kasutatavad. Kui Porteri 5 konkurentsijõu mudeli puhul võib üheks põhjuseks pidada seda, et väikeettevõtjad ei pea konkurentsipositsiooni eriti oluliseks (Lehtpuu *et al.* 2013), siis tasakaalus tulemuskaart on väikeettevõtetele kasutamiseks liiga ressursimahukas (Naaber 2013). Analüüsitud mudelite järjestus lisandväärtuse skaalal on esitatud joonisel 12.

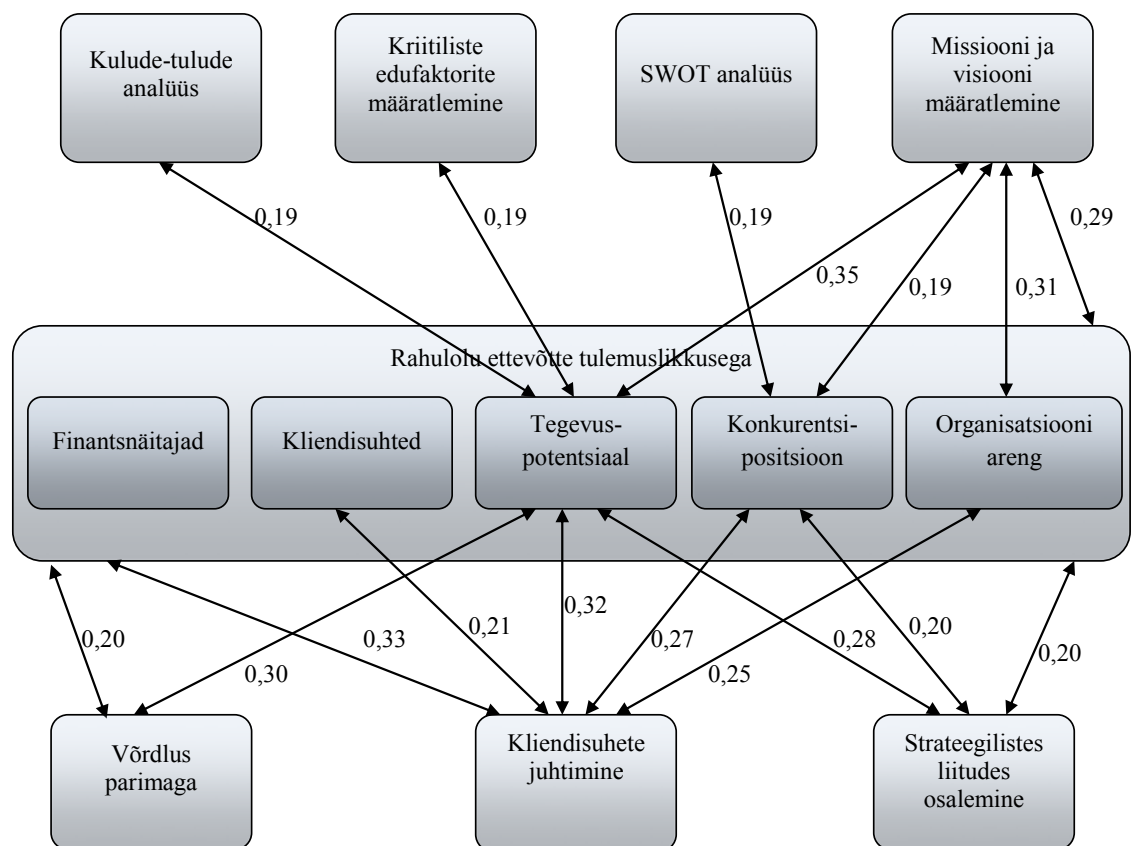


Joonis 12. Hinnangud juhtimismudelite kasutamisest tekkivale lisandväärtusele: 1 – lisandväärtus puudub, 2 - mõningane lisandväärtus, 3 – kõrge lisandväärtus (autori koostatud).

Kuid ettevõtete juhtide hinnangud juhtimismudeli lisandväärtusele ei võimalda saada veel täielikku ülevaadet juhtimismudeli tegelikust väärtusest. Selleks, et välja selgitada väikeettevõtete jaoks sobivamad mudelid, on vaja analüüsida ka juhtimismudelite kasutamise ja ettevõtte tulemuslikkuse (antud juhul ettevõtte juhi rahulolu hinnangud oma ettevõtte tulemuslikkusele) omavahelist seost. Neljateistkümnest analüüsitud juhtimismudelist leiti statistiliselt olulisi positiivseid seoseid kokku seitsmel mudelil (vt. lisa 5 tabel 5.3). Ilmneb, et juhtimismudelid, mille rakendamise ja ettevõtte tulemuslikkusega rahulolu vahel on rohkem positiivseid seoseid, on kliendisuhete juhtimine, missiooni ja visiooni määratlemine ning strateegilistes liitudes osalemine. Lisaks mõjuvad tulemuslikkusele positiivselt võrdlus parimaga, kriitiliste edufaktorite määratlemine ja arendamine, SWOT analüüs ning kulude-tulude analüüs.

Juhtimismudelite kasutamise ja ettevõtte tulemuslikkusega rahulolu vahelisi seoseid saab täpsemalt näha joonisel 13. Joonisel 13 on välja toodud seosed ettevõtte tulemuslikkusega rahuloluga nii eri valdkondade lõikes kui summeeritult ning vaid nende juhtimismudelite kohta, kus antud seos on statistiliselt oluline ($p < 0,01$ ja $p < 0,05$).

Erinevate juhtimismudelite kasutamise ja tulemuslikkusega rahulolu vahelisi positiivseid seoseid eraldi analüüsid on näha, et kliendisuhete juhtimise ja tulemuslikkusega rahulolu vaheline seos on tugevaim ettevõtte kui terviku osas (0,33). Siinkohal võiks järeldada, et tulemuslikemates ettevõtetes tegeletakse kliendisuhete juhtimisega rohkem. Võttes aga arvesse teoreetilise materjali analüüsi tulemusena tekkinud järeldust, et juhtimismudelite kasutamine mõjub positiivselt ettevõtte tulemuslikkusele, lähtub autor seose suunast, mis on üldiselt juhtimismudelilt tulemuslikkusele. Kliendisuhete juhtimise kasutusintensiivsuse korrelatsioonikoefitsient rahuloluga tulemuslikkusega kliendisuhete valdkonnas on samas teistest koefitsientidest väiksem (0,21), mida võib seletada asjaoluga, et kliendisuhetega tegeletakse väikeettevõtetes ka mudelit kasutamata ja seetõttu antud mudeli kasutamine nii tugevalt kliendisuhete tulemuslikkust ei mõjuta.



Joonis 13. Statistiliselt oluliste seoste korrelatsioonikoefitsiendid juhtimismudelite kasutamise ja ettevõtte tulemuslikkusega rahulolu vahel (autori koostatud).

Kliendisuhete juhtimine on positiivses seoses ka kõigi teiste ettevõtte valdkondadega peale finantsvaldkonna. Eri valdkondade lõikes on tugevaim seos (0,32) selle mudeli kasutamise ja tulemuslikkusega rahulolu vahel tegevuspotentsiaali valdkonnas.

Intervjuude käigus tõid ettevõtjad välja, et klientide soovid ja tagasiside on oluliseks aluseks ettevõtte toodete ja teenuste arendamisel (Lehtpuu *et al.* 2103, Saag 2013, Talvet 2013), mistõttu konkreetse mudeli kasutamine kliendisuhete juhtimisel aitab paremini koguda vastavat infot ja seetõttu mõjutab ka ettevõtte tegevuspotentsiaali kasutamist ning arendamist positiivselt. Positiivne seos kliendisuhete juhtimise mudeli ja tulemuslikkusega rahulolu vahel konkurentsipositsiooni ja organisatsiooni arengu valdkondades võib tuleneda sellest, et kliendisuhete juhtimise käigus süstematiseeritud andmete kogumine ning oma kliendist ja nende soovidest lähtumine on organisatsiooni arendamise üheks peamiseks suuniseks. Lisaks on kliendisuhete juhtimise mudeli juures näha tugevat positiivset seost (0,87) regulaarse ja pikaajalise kasutamise ning kõrgema lisandväärtuse hinnangu vahel, mis tähendab, et ettevõtetes tasub antud mudelit pikaajaliselt ja regulaarselt kasutada (vt. lisa 5 tabel 5.4).

Teiseks mudeliks, millel on mitmeid positiivseid seoseid kasutamise ja tulemuslikkusega rahulolu vahel, on missiooni ja visiooni määratlemine ning selle järgi tegutsemine. Missiooni ja visiooni määratlemine ning selle kasutamine ettevõtte igapäevases juhtimises on eri valdkondadest kõige suurema koefitsiendiga (0,35) ettevõtte tegevuspotentsiaali rakendamisel. Samuti on positiivne seos olemas rahuloluga tulemuslikkusega organisatsiooni arengu ja konkurentsipositsiooni valdkondades ning kogu ettevõttes tervikuna.

Missiooni ja visiooni määratlemise positiivsete seoste põhjuseks eelmainitud valdkondadega võiks pidada mudeli kasutamisega loodavat keskkonda ettevõttes, kus selle omanikud ja töötajad teavad, kuhu ja kuidas liikuda, mis omakorda muudab kogu ettevõtte terviklikumaks (Adamoniene *et al.* 2007: 553). Ka väikeettevõtte puhul peetakse oluliseks suhtlemist ning informatsiooni edastamist ettevõtte kõikidele töötajatele (Naaber 2013), samas ei ole omavaheline suhtlemine olenemata ettevõtte väiksusest sugugi mitte iseenesest mõistatav (Naaber 2013; Saag 2013).

Missiooni ja visiooni määratlemine on mõjus vahend töötajate kaasamiseks ja ettevõtte jaoks olulise info edastamiseks ning seetõttu suurendab antud mudeli kasutamine ettevõtte tegevuspotentsiaali tulemuslikumat rakendamist. Kirjalikult fikseeritud ettevõtte missioon ja visioon on olulised abivahendid ka siis, kui ettevõttega liituvad uued töötajad või on vajalik kaasata organisatsiooni arenguks lisavahendeid. „*Meil on*

omad põhimõtted. Kohe, kui keegi uus inimene tuleb, loen ma need ette.“ (Saag 2013). Sarnaselt kliendisuhete juhtimise mudelile, on missiooni ja visiooni määratlemise puhul tugev positiivne seos (0,83) regulaarse ja pikaajalise kasutamise ning kõrgema lisandväärtuse hinnangu vahel (vt. lisa 5 tabel 5.4).

Kolmandaks juhtimismudeliks, millel on positiivne seos rahuloluga ettevõtte tulemuslikkusega, on väikeettevõtete puhul strateegilistes liitudes osalemine. See juhtimismudel on positiivses seoses rahuloluga tulemuslikkusega nii summeeritult kui eraldi tegevuspotentsiaali ja konkurentsipositsiooni valdkondades. Kõige suurem seose koefitsient (0,28) on mudelil rahuloluga tulemuslikkusega tegevuspotentsiaali rakendamisel ning seda saab seletada asjaoluga, et strateegiliste liitude olemasolu aitab väikeettevõtetel paigutada olemasolev piiratud ressurss oma (tuum)kompetentside arengusse ning seega tõsta ettevõtte tegevuspotentsiaali. Eelnevalt mainitud tegevus aitab kindlustada ka oma konkurentsipositsiooni, lisaks on strateegiliste liitude toel võimalik turul kindlamalt käituda ja omada vahendeid võimalikuks turuosa suurendamiseks. Lisaks võib strateegiliste liitude loomine ning nendes osalemine viia ettevõtte pideva ja kiire kasvuni (Veilleux *et al.* 2012: 22).

Ülejäänud mudelite kasutamine omab positiivset seost rahuloluga vaid ühes konkreetses ettevõtte tulemuslikkuse valdkonnas. Kulude-tulude analüüs, kriitiliste edufaktorite määratlemine ning võrdlus parimaga omavad positiivset seost rahuloluga tulemuslikkusega tegevuspotentsiaali rakendamisel. Kulude-tulude analüüs ning ka kriitiliste edufaktorite määratlemise peamine väärtus on, et need mudelid aitavad jõuda selgusele, mida tasub arendada, ning seetõttu hoiavad ära toodete ning teenuste kaootilise arendamise ja ressursi raiskamise (Lehtpuu *et al.* 2103, Saag 2013). Võrdlus parimaga annab aluse, kuidas efektiivsemalt ja parimate kogemusi kasutades tegutseda ning see selgitab ka mudeli positiivset seost rahuloluga ettevõtte tulemuslikkusega tervikuna.

Kriitiliste edufaktorite määratlemise ja võrdlus parimaga mudelite puhul on regulaarse ja pikaajalise kasutamise ning lisandväärtuse hinnangu vahel tugev seos (0,85 ja 0,82), mis järjekordselt näitab, et need mudelid sobivad pikaajaliseks ja regulaarseks kasutamiseks. Kulude-tulude analüüsi juures on vastav seos oluliselt nõrgem (0,30), mis

võib tähendada, et kulude-tulude analüüsist tekib ettevõtja jaoks lisandväärtus ka mitte-regulaarsel kasutamisel (vt. lisa 5 tabel 5.4).

Viimane juhtimismudel, mille kasutamise puhul ilmnes statistiliselt oluline positiivne seos tulemuslikkusega rahuloluga, on SWOT analüüs ning see seos ilmnes konkurentsipositsiooni valdkonnas. Arvestades SWOT analüüsi koostisosi, kus analüüsitakse ettevõtte sisemisi tugevusi ja nõrkusi ning väliskeskkonna ohtusid ja võimalusi, võib arvata, et SWOT analüüsi tehes positsioneerib ettevõtte end teadlikumalt ka teise konkurentide suhtes ning seetõttu tegeleb oma positsiooni kindlustamise või parendamisega. Sarnaselt kulude-tulude analüüsiga ei ole SWOT analüüsi regulaarse ja pikaajalise kasutamise ning lisandväärtuse hinnangu vahel nii tugevat seost (0,36) kui teistel mudelitel (lisa 5 tabel 5.4), millest võib järeldada, et tema lisandväärtus avaldub ettevõtte jaoks ka lühema ajaperioodi ja mitte-regulaarse kasutamise puhul.

Seda, et ühegi mudeli kasutamine ei mõjuta otseselt rahulolu tulemuslikkusega finantsnäitajate vallas, võib osaliselt seletada üleilmse majandusolukorraga, mis on teinud ettevõtjad oma hinnangutes tagasihoidlikeks ja konservatiivseteks ning seda eriti finantsvaldkonnas (Rigby *et al.* 2011: 1). Autori arvates hindavad ettevõtted, sealhulgas väikeettevõtted, oma finantstulemusi seetõttu mõnevõrra moonutatult suunaga negatiivsema tulemuse poole. Samas võib ka järeldada, et mudelite kasutamine iseenesest ei taga finantsnäitajate paranemist, sest ettevõtte finantsiline tulemuslikkus sõltub olulisel määral juhuslikkusest ja ettevõttevälistest mõjuritest, mis jäävad käesoleva töö teemast väljapoole (näiteks klientide finantsvõimekus, suurte tellimuste või hangete edukus, krediidi kättesaadavus turul jne).

Kokkuvõttes tuli välja vaid neli juhtimismudelit: kliendisuhete juhtimine, kulude-tulude analüüs, kriitiliste edufaktorite määratlemine ja strateegiliste liitudes osalemine, mille lisandväärtuse hinnang oli üle keskmise ning mille kasutamine näitas positiivset seost rahuloluga ettevõtte tulemuslikkusega. Kolme mudeli puhul, milleks olid missiooni ja visiooni määratlemine, SWOT analüüs ja võrdlus parimaga, tuli esiteks välja positiivne seos kasutuse ja tulemuslikkuse vahel, nende seas missiooni ja visiooni määratlemise puhul isegi kolme tulemuslikkuse valdkonna ja summeeritud tulemuslikkusega, teiseks oli ettevõtjate poolt antud lisandväärtuse hinnang aga alla keskmise. Sarnaselt teoorias leitule, võib ka Eesti ettevõtjate uuringu alusel järeldada, et juhtimismudeli kasutamise

ja kasutuselevõtu juures saab teiste ettevõtete arvamusi ning kogemusi mudeli väärtuse ja kasutuse kohta arvestada vaid osaliselt. „Väikeettevõtted on reeglina oma kitsa joonega, oma konkreetsetes nišis kinni, mudeli /sobivuse/ kohta on üldistusi väga raske teha“ (Lehtpuu et al. 2013).

Teoreetilise analüüsi käigus tõi autor välja strateegilise juhtimise mudelite jaotuse, vastavalt nende kasutusvõimalustele strateegilise juhtimise eri etappides. Autor uuris, millised on seosed strateegilise juhtimise etappide olulisuse ning erinevate mudelite kasutusulatus vahel (vt. lisa 5 tabel 5.5). Suuri erisusi mudelite järjestuses antud analüüsiga välja ei tulnud. Kõige kõrgema koefitsiendiga seosed ilmnisid kliendisuhete juhtimise (0,42-0,55), kulude-tulude analüüsi (0,42–0,52), võrdlus parimaga (0,39-0,48) ning missiooni ja visiooni määratlemise (0,34-0,50) mudelite puhul. Tabelis 15 on välja toodud juhtimismudelid, mida Eesti väikeettevõtjad kasutavad seda regulaarsemalt, mida olulisem vastav strateegilise juhtimise etapp ettevõtte jaoks on.

Tabel 15. Strateegilise juhtimise protsessi etappides kasutatavad juhtimismudelid.

Strateegilise juhtimise protsessi etapp	Juhtimismudelid, mida kasutatakse suurema tõenäosusega, kui vastav etapp on ettevõtte jaoks oluline (protsessi olulisuse ja kasutuse vahelise seose koefitsient on $\rho > 0,4$)
Strateegia analüüs ja posicioneerimine	Kliendisuhete juhtimine (0,48) Võrdlus parimaga (0,43) Kulude-tulude analüüs (0,42)
Strateegia formuleerimine	Kliendisuhete juhtimine (0,51) Missiooni ja visiooni määratlemine (0,50) Kulude-tulude analüüs (0,45) Võrdlus parimaga (0,41) SWOT analüüs (0,41)
Strateegia rakendamine	Kliendisuhete juhtimine (0,54) Kulude-tulude analüüs (0,47) Võrdlus parimaga (0,44)
Strateegia tulemuste hindamine	Kulude-tulude analüüs (0,48) Kliendisuhete juhtimine (0,42)
Strateegilise juhtimise protsess kokku	Kliendisuhete juhtimine (0,55) Kulude-tulude analüüs (0,52) Võrdlus parimaga (0,48) Missiooni ja visiooni määratlemine (0,46) Teenuste sisseostmine (0,41)

Allikas: autori koostatud.

Siinkohal on näha sarnasusi teiste uuringutega, kus on uuritud, milliseid mudeleid, millises etapis kasutatakse (Clark 1997: 423-425; Frost 2003: 57-58). Erisus ilmneb kliendisuhete juhtimise kasutamisel (mida ei ole viidatud uuringutes otseselt uuritud), mis käesoleva uuringu põhjal sobib kasutamiseks kõikides etappides, kuid eelmainitud uuringutes oli klientidega seotud mudelite kasutamist näha vaid analüüsi etapis (Frost 2003: 57).

Kokkuvõtlikult saab öelda, et kõige efektiivsemateks ja populaarsemateks juhtimismudeliteks on analüüsis läbivalt kliendisuhete juhtimine, kulude-tulude analüüs ning missiooni ja visiooni määratlemine. Erinevates analüüsi etappides tulevad esile ka mudelid, mis sobivad konkreetsete ülesannete jaoks (näiteks võrdlus parimaga, SWOT analüüs) või mis ei ole laiemalt tuntud, ent kasutamise korral on väikeettevõtjate poolt omaks võetud ja hinnatud. Kõiki ülalmainitud mudeleid võib kasutada nii laiaulatuslikult kui ka kitsamalt, mis teeb need mudelid väikeettevõtete jaoks sobivamaks, sest võimaldab ettevõttel endal mudeli rakendamisse pandavat ressursimahtu reguleerida. Igal juhul peab ettevõtte juhtimismudeli kasutamisel või selle kasutusele võtmisel lähtuma siiski ettevõtte enda konkreetsetest vajadustest, juhtimismudeli eesmärgist ja olemasolu korral ka selle tõestatud tulemuslikkusest. Kokkuvõtlikud ettepanekud väikeettevõtetele sobivate juhtimismudelite ja väikeettevõtete strateegilise juhtimise tõhustamise kohta on esitatud järgnevas peatükis.

2.4. Peamised järeldused ning ettepanekud strateegilise juhtimise tõhustamiseks Eesti väikeettevõtetes

Kokkuvõtlikult saab öelda, et Eesti väikeettevõtetest suurem osa tegeleb strateegilise juhtimisega, kuigi pigem aeg-ajalt kui igapäevaselt. Kuna strateegilise juhtimisega tegelemine suurendab rahulolu ettevõtte tulemuslikkusega, on väikeettevõtete strateegilise juhtimisega tegelemise kõrge näitaja hea, kuid kuna igapäevaselt tegeleb strateegilise juhtimisega vaid alla kolmandiku väikeettevõtteid ja rahulolu näitajad on kõrgemad just igapäevase strateegilise juhtimise rakendamisel, ei saa hetkesituatsiooni parimaks pidada.

Sellest tulenevalt on autori esimene ettepanek, et Eesti väikeettevõtete strateegiline juhtimine peaks olema regulaarsem ja süstemaatilisem. Ettepaneku aluseks on ühelt poolt Eesti väikeettevõtete empiirilise uuringu tulemused, mis näitavad, et need ettevõtted, kes tegelevad strateegilise juhtimisega igapäevaselt, on oma ettevõtte tulemustega rohkem rahul. Teisalt toetavad ettepanekut teiste ettevõtete analüüs, mille alusel on järeldatud, et süsteemne lähenemine strateegilisele juhtimisele suurendab ettevõtete edukust (Bracker *et al.* 1988: 597; Boyd 1991: 369). Lisaks tuleks väikeettevõtete juhtide koolitamisel selgitada strateegilise juhtimise olemust ja vajadust väikeettevõtete kontekstis, kuna väikeettevõtted ei mõista täpselt, mida strateegiline juhtimine tähendab ning milles seisneb selle väärtus väikeettevõtete jaoks (Lehtpuu *et al.* 2013). Selgitamine aitaks vähendada väikeettevõtete põhjendamatu skeptilisust või aukartust strateegilise juhtimise kui arvatava bürokraatliku ajaraiskaja suhtes, sest strateegilise juhtimise võtete kasutamine aitab lihtsa vaevaga eesmärgistada ettevõtte pikaajalist tegevust ja seetõttu aitab kaasa tulemuslikkuse kasvule.

Analüüsidest strateegilise juhtimise protsessi etappe ja nende kasutamist väikeettevõtetes, on pilt ootuspärane, kus olulisim on strateegia rakendamine, milleks on tavapäraselt ettevõtte juhi ideede realiseerimine, lühiajaliste plaanide tegemine, nende elluviimine ja operatiivjuhtimine (Lehtpuu *et al.* 2013; Talvet 2013) ning see vastab ka teiste kogemustele (Kohtamäki *et al.* 2008: 168). Kui strateegia rakendamist peavad väikeettevõtted ise kõige olulisemaks, siis analüüsidest erinevate strateegilise juhtimise protsessi etappide seoseid rahuloluga ettevõtte tulemuslikkusega ning võrreldes neid teiste uuringute tulemustega (Lyles *et al.* 1993: 48; Kraus *et al.* 2007: 11), selgus, et kõige rohkem mõjutab ettevõtte rahulolu oma tulemuslikkusega hoopis strateegia formuleerimine, mis on aga Eesti ettevõtete seas olulisuselt kõige viimasel kohal. Tabelis 16 on reastatud strateegilise juhtimise protsessi etapid, vastavalt ettevõtete juhtide poolt neile antud olulisuse ja tulemuslikkuse hinnangutele. Ettevõtjate poolt tajutud olulise seisukohalt on kõige olulisem strateegia, ehk peas oleva idee ja eesmärgi, rakendamine (Mugler 1993: 18; Kohtamäki *et al.* 2008: 171; Lehtpuu *et al.* 2013), kuid tulemuslikkusega rahulolu alusel reastatud tulemused toovad sisse olulise erinevuse.

Tabel 16. Strateegilise juhtimise protsessi etappide olulisuse ja tulemuslikkuse järjestuse kokkuvõte.

Strateegilise juhtimise protsessi etapid	Etappide järjestus olulisuse alusel	Etappide järjestus tulemuslikkusega rahulolu alusel
Strateegiline analüüs ja positsioneerimine	2-3	4
Strateegia formuleerimine	4	1
Strateegia rakendamine	1	2
Strateegia tulemuslikkuse hindamine	2-3	3

Allikas: autori koostatud.

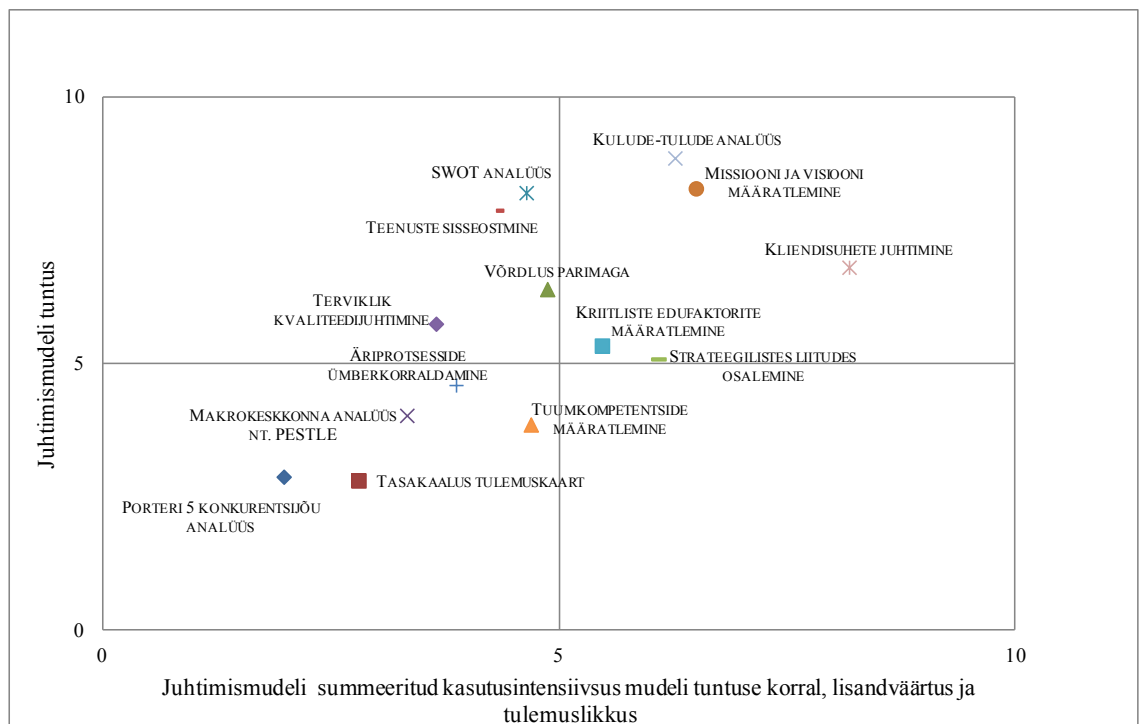
Käesoleva tabeli illustreerimiseks ettevõtja poolt sobib hästi fookusgrupi intervjuul väljendatud mõte, et väikeettevõtted peavad strateegia formuleerimist ressursi raiskavaks protsessiks, mis tähendab mitmekümnele leheküljele tekkivat kohmakat, kasutuskõlbmatut ning muutmisele mittekuuluvat teksti (Lehtpuu *et al.* 2013).

Teise ettepanekuna näeb autor, et väikeettevõtted peaksid rohkem tegelema strateegia formuleerimisega, st seadma ning kirja panema ettevõtte strateegilised valikud, pikaajalised plaanid ja eesmärgid. Sealjuures on vajalik väikeettevõtetele teadvustada, et strateegilised plaanid ja eesmärgid võivad olla kirja pandud lühidalt ning need võivad olla muudetavad, sarnaselt juhi või omaniku peas olevate ideede ja eesmärkidega. Kirjapandud strateegia aitab ettevõtte juhi peas olevaid plaane edastada kõikidele ettevõtte töötajatele, mistõttu areneb ettevõtte edaspidi ühtsema nägemuse kohaselt. Ka väga väikese arvu töötajate korral annab formuleeritud strateegia konkreetse aluse, mille põhjal tegutseda, tulemusi hinnata ja vajadusel oma tegevusi korrigeerida.

Lisaks üldisele lähenemisele ja suhtumisele juhtimisse, saab väikeettevõtete strateegilist juhtimist parandada erinevate juhtimismudelite laiaulatuslikuma kasutamisega. Käesolevas töös uuriti, millised on mujal maailmas suur- ja väikeettevõtete poolt enimkasutatavad mudelid ning milline on olukord Eesti väikeettevõtetes. Erinevate uuringute (Rigby 2001b; Stenfors *et al.* 2007; Knott 2008; Pasanen 2011; Afonina 2011; Şentürk 2012) analüüsi alusel järeltas autor, et väikeettevõtetele sobivad protsessilaadsetest mudelitest paremini teenuste sisseostmine, tuumkompetentside määratlemine, kliendisuhete juhtimine, võrdlus parimaga ja strateegilistes liitudes osalemine. Tehnilisemate juhtimismudelite seast kuulusid nimekirja SWOT analüüs, missiooni ja visiooni määratlemine ning kulude-tulude analüüs.

Eesti väikeettevõtete uuring näitas, et tuntumad ning kasutamise, lisandväärtuse ja tulemuslikkusega rahulolu vahel tugevamate seostega mudelid on kliendisuhete juhtimine, kulude-tulude analüüs ning missiooni ja visiooni määratlemine. Lisaks tuli uuringu alusel välja, et on olemas juhtimismudeleid, mida kasutatakse ja hinnatakse ühtlaselt kõrgelt ning mille kasutamine mõjub positiivselt rahulolule ettevõtte tulemuslikkusega (kulude-tulude analüüs) kui juhtimismudeleid, mida teatakse ja kasutakse, mis toovad kaasa rahulolu tulemuslikkusega, kuid mida ettevõtte ise eriti kõrgelt ei hinda (missiooni ja visiooni määratlemine). Samas leidub ka mudeleid, mis ei ole eriti tuntud, kuid neil on selge seos tulemuslikkusega rahuloluga ja kõrge kasutajate hinnang (kriitiliste edufaktorite määratlemine, strateegilistes liitudes osalemine).

Joonisel 14 on autor esitanud juhtimismudelite uuringu tulemused, kus juhtimismudelid on paigutatud skaalale vastavalt oma tuntusele ning summeeritud väärtusele, mis on saadud mudelite kasutusintensiivsuse, lisandväärtuse ning tulemuslikkusega rahulolu seoste tugevusi summeerides.



Joonis 14. Eesti väikeettevõtete poolt kasutatavate juhtimismudelite asetused vastavalt nende tuntusele ja summeeritud väärtusele: kasutusintensiivsus mudeli tuntuse korral, lisandväärtus ja seosed tulemuslikkusega (autori koostatud).

Kõige tuntumad, kasutatavamad ja väärtuslikumad mudelid on kliendisuhete juhtimine, missiooni ja visiooni määratlemine, kulude-tulude analüüs ning osaliselt ka SWOT

analüüs ja võrdlus parimaga. Nende kasutamist analüüsidest võib järeldada, et nende kasutamine on väikeettevõtete jaoks kõige sobivam, arvestades väikeettevõtete poolt juhtimismudelitele seatud võimalusi ja soove, milleks on lihtsus, kiire rakendatavus, paindlikkus ning tulemustega tasakaalus ressursivajadus.

Järgmine ettepanek väikeettevõtetele on käesoleva töö alusel see, et need väikeettevõtted, kes ei ole veel strateegilise juhtimise mudeleid kasutama hakanud, sealhulgas alustavad ettevõtteid, võiksid alustada mudelite kasutamist missiooni ja visiooni määratlemisest, kulude-tulude analüüsist, kliendisuhete juhtimisest, SWOT analüüsist ja soovi korral lisada sinna ka võrdluse parimaga. Sealjuures võiks missiooni ja visiooni ning kliendisuhete juhtimisega tegeleda pidevalt ja regulaarselt, kuna nende lisandväärtuse hinnang on suurem just regulaarse ja pikaajalise rakendamise korral. Kulude-tulude analüüsi ja SWOT analüüsi kasutamise juures ei ole regulaarsus nii oluline.

Missiooni ja visiooni määratlemine on oluline, kuna ettevõtetel, samuti väikeettevõtetel, on vajadus ennast turul positsioneerida ja oma identiteet määratleda. Missiooni ja visiooni määratlemise praktiline väärtus väikeettevõtete jaoks seisneb selles, et nii missioon kui visioon on olulised sõnumikandjad nii ettevõttesiseselt kui väljaspool. Missiooni ja visiooni võib vajadusel muuta, kuid pikaajaliste suunistena abistavad need ettevõtetel liikuda kindlaksmääratud suunal ning paikapandud põhimõtete järgi.

Kliendisuhete juhtimise kui mudeli praktiline väärtus seisneb selles, et süsteemse mudeli abil saab ettevõtte peale klientide põhiinfo kogumise uurida ka nende vajadusi ja ootusi, mis annab ettevõttele võimaluse oma strateegiat vajadusel muuta. Lisaks võib kogutud info lahendada muidki probleeme, näiteks toodete ja teenuste turustamine või arendus. Kliendisuhete juhtimine aitab kaasa ka ettevõtte kui organisatsiooni arengule, sest soov oluliste klientide ootustele vastata võib tähendada ettevõttesisesid ümberkorraldusi. Kui info kogumine toimub süstemaatiliselt, langeb regulaarse kasutamise korral ka mudeli rakendamiseks vajaliku ressursi maht, mis võib mudeli kasutusse võtmise hetkel olla keskmisest kõrgem nii aja-, inim- kui finantsressursi poolest.

Kulude-tulude analüüsi mudel võimaldab täpselt läbi mõelda planeeritud tegevusega kaasnevad kulud ja tulud ning võimalikud riskid. Analüüsil põhinevad otsused ja nende

alusel planeeritavad tegevused aitavad väikeettevõttel kokku hoida oma piiratud ressursi ning vähendada liigsete riskide võtmist. Tegemist on madala ressursivajadusega mudeliga, mis võimaldab mudelit rakendada just siis, kui vajadus tekib.

SWOT analüüsi tugevus seisneb selles, et ettevõtte analüüsib oma organisatsiooni võimekust ja üldist ärikeskkonda ning seetõttu mõistab paremini oma võimalusi. Väikeettevõtted võivad SWOT analüüsi kasutada nii kogu ettevõtte ulatuses või konkreetsete tegevuste arendamisel, mis võimaldab ka väiksemahulise tegevuse või arenduse juures näha sise- ja väliskeskkonna omavahelisi seoseid. Sellise kasutuse juures ei nõua SWOT analüüs olulist ressursipanustamist, kuid tekitab ettevõtte jaoks riskivabama ja mõtestatuma edasiliikumise.

Kuigi autori arvates võiks väikeettevõtte juhtimist oluliselt tõhustada juba eelmainitud mudelitega, on võrdlus parimaga väikeettevõtte soovi ja ressursivõimekuse korral praktiline mudel ettevõtte jätkusuutlikkuse arendamiseks ning turusituatsiooni paremaks mõistmiseks. Võrreldes end turul tegutsevate parimatega (siinjuures ei ole tähtis mitte ainult ühe parima leidmine, vaid parimate laiem uurimine), on võimalik tõhustada oma müügi ning tegutsemisvõtteid ja seda teiste heade kogemuste ning praktikate alusel. Mudeli eelis seisneb ka selle võimalikus paindlikkuses, kuna väikeettevõtja võib valida konkreetse toote, teenuse või protsessi, mille võrdlemine on oluline, ning see hoiab ära ka liigse ressursi eraldamise. Kuigi konkreetse elemendi võrdlemine pole iseenesest pikaajaline, siis mudeli regulaarne või süsteemne kasutamine erinevate tegevuste juures ning parimate ja sobivaimate praktikate rakendamine ettevõttes seostub positiivselt ka ettevõtte tulemuslikkusega.

Jooniselt 13 ilmneb, et strateegilistes liitudes osalemine ja kriitiliste edufaktorite määratlemise tunnus ei ole väga kõrge, kuid samas on ka näha, et nende kasutamisest võivad väikeettevõtted kasu saada.

Järgmine ettepanek tulenebki eeltoodust – nimelt võiksid väikeettevõtted strateegilistes liitudes osalemise ja kriitiliste edufaktorite määratlemise mudelite põhifunktsioonid endale selgeks teha, mis võimaldaks neil otsustada, kas antud mudelite rakendamine on nende ettevõtte vajadustest tulenevalt vajalik. Analüüs näitab, et nendel mudelitel on väikeettevõtete jaoks väärtus olemas, seda eriti juhtudel, kui nende rakendamine on

regulaarne ja pikaajaline. Koolitusfirmad ja konsultandid võiksid ülalmainitud mudelite tutvustamisele rohkem aega pühendada ning samuti uurida võimalusi nende mudelite väikeettevõtetele sobivamaks ja väärtuslikumaks muutmiseks.

Lisaks mudelitele, mis on suunatud ettevõtte enda tugevuste arendamiseks ning tegutsemise eesmärgipärasemaks muutmiseks, oleks soovitatav ära kasutada ka teiste ettevõtete või huvigruppide tugevusi. Ettevõtte jaoks tekivad uue strateegilise liidu loomisel või olemasolevaga liitudes pikaajalised kokkulepped oma klientide, tarnijate, tootarendajate või ka konkurentidega. Need loovad väikeettevõttele võimaluse tegeleda enda tugevamate valdkondadega, aitavad kaasa uutele turgudele sisenemisel, hoiavad kokku kulusid ning võimaldavad maandada riske toote või teenuse arendusel. Väikeettevõtja võiks oskuslikumalt ära kasutada teiste turul osalejate tugevusi ja ressursse ning selleks on strateegilistes liitudes osalemine hea mudel. Strateegiliste liitude partnerite leidmine ja hoidmine vajab keskmisel määral inim- ja ajaressursi panustamist, kuid sellega kaasneb hilisem suurem ressursi kokkuhoid.

Kriitiliste edufaktorite süstemaatiline määratlemine ja arendamine aitab analüüsida, millised tegurid ja faktorid määratlevad ära konkreetse ettevõtte pikaajalise edu. Lisaks saab analüüsi käigus ära kasutada infot, mis on kogutud kliendisuhete juhtimise mudeli abiga ning ettevõtte ressursid suunatakse mõtestatult oma klientide poolt eriti väärtustatud tegevustesse ja arendustesse. Mudeli kasutamine nõuab mõningase ressursi olemasolu, eriti inim- ja ajaressursi, kuid see on tasakaalus mudeli tulemuslikkusega.

Soovitatud mudelite peamised kasutamisevõimalused, vastavalt teoreetilise materjali ja empiirilise uuringu sünteesile, on kokkuvõtlikult esitatud tabelis 17. Ressursivajadust ei ole tabelis 17 eraldi välja toodud, kuna uuringu käigus ilmnis, et mudeli ressursimaht mõjutab oluliselt mudeli rakendamise ulatus ja detailsus. Üldiselt muudavad ettevõtted ülalkirjeldatud mudeleid rakendades neid selliselt, et ressursimaht vastaks ettevõtte võimalustele.

Viimaseks ettepanekuks on soovitada väikeettevõtetel mudeli rakendamise üle otsustamisel kasutada alltoodud mudelite kasutusvõimaluste tabelit, arvestades, et kuigi ka mudeli põhifunktsioonidest täpsema ülevaate omamine ja valikuvõimaluste analüüs on vajalikud, tuleb lõppotsus siiski vastu võtta oma ettevõtte tegelike vajaduste ja võimaluste seisukohalt.

Tabel 17. Väikeettevõtetele sobivate juhtimismudelite kasutusvõimalused.

Juhtimismudel	Juhtimismudeli mõju ettevõtte tulemuslikkusele						Juhtimismudeli peamine eesmärk		Juhtimismudeli sobivus strateegilise juhtimise protsessi
	finantsnäitajad	kliendisuhet	tegevus-potentsiaal	konkurentsi-positsioon	organisatsioon	ettevõtte tervikuna	otsuste tegemine	andmete kogumine	
Pikaajaliseks regulaarseks ja süsteemseks kasutamiseks.									
Missiooni ja visiooni määratlemine			+	+	+	+	+		Formuleerimine
Kliendisuhete juhtimine		+	+	+	+	+	+	+	Analüüs ja positsioneerimine Formuleerimine Rakendamine Tulemuste hindamine
Kriitilised edufaktorid			+				+	+	Analüüs ja positsioneerimine Rakendamine
Strateegilistes liitudes osalemine			+	+			+		Analüüs ja positsioneerimine Rakendamine
Võrdlus parimaga			+			+	+		Analüüs ja positsioneerimine Formuleerimine Rakendamine
Nii pikaajaliseks kui lühiajaliseks kasutamiseks, vastavalt konkreetsele vajadusele.									
Kulude-tulude analüüs	+		+				+	+	Analüüs ja positsioneerimine Formuleerimine Rakendamine Tulemuste hindamine
SWOT analüüs		+		+	+		+		Formuleerimine

Allikas: (empiirilise uuringu tulemused; Webster *et al.* 1989: 8-11; Clark 1997: 423-425; Hussey 1997: 99; Frost 2003: 54, 56; Rigby 2001b: 10; Vaitkevičius *et al.* 2006: 102; Afonina 2011: 3-4 põhjal, Rigby 2011: 12-61); autori koostatud.

Kokkuvõtlikult saab öelda, et empiirilise uuringu käigus kogutud info Eesti väikeettevõtetes kasutatavate strateegilise juhtimise ja juhtimismudelite praktikate kohta kinnitas teoreetilise materjali analüüsi tulemusena välja toodud strateegilise juhtimise olulisust väikeettevõtete jaoks ning igapäevase ja süsteemse juhtimise positiivset mõju ettevõtete tulemuslikkusele. Lisaks vastasid empiirilise uuringu tulemusena leitud

sobivamad juhtimismudelid teoreetilise analüüsi alusel esitatud väikeettevõtete jaoks sobivamate juhtimismudelite loeteluga. Samuti täiendasid uuringu käigus saadud tulemused infomatsiooni selle kohta, mis ulatuses ja millisesse ettevõtte valdkonda teatud juhtimismudel sobib, mis kergendab väikeettevõtetele sobivate juhtimismudelite valikul otsuste tegemist.

Kuigi eespool soovitatud mudelid peaksid sobima väikeettevõtetele nii oma tulemuslikkuse, paindlikkuse kui ressursivajaduse poolest, peab silmas pidama, et nii nagu ei ole olemas kahte identset ettevõtet, ei saa ka ükski mudel erinevates väikeettevõtetes sarnase mõjuga ja ühtmoodi kasutuses olla. Iga ettevõtte - ja eriti väikeettevõtte - rakendab mudelit erinevalt ning sellest tulenevalt erineb ka mudeli mõju ja kasutusulatus.

Tulenevat magistritöö eesmärgist ja piiratud mahust, ei olnud autoril võimalik juhtimismudelite kasutamist väga detailselt uurida. Analüüsi tulemusel tekkinud väikeettevõtetele sobivate mudelite nimekirja juures tasuks täpsemalt edasi uurida mudelite rakendamise ulatust väikeettevõtete poolt ning praktikaid, kuidas mudeleid on ettevõtete vajadustele vastamiseks muudetud või millised on muudatuste võimalused ja paindlikkuse ulatus. Selline uuring annaks lisatõuke mudelite tõhusamaks kasutamiseks väikeettevõtetes ning suurendaks väikeettevõtete strateegilise juhtimise praktikat.

Kuna tegemist on esimese omalaadse uuringuga väikeettevõtete seas, peab autor oluliseks sarnaste uuringute korduvat ja regulaarset läbiviimist tulevikus, et saada võrdlusmaterjali antud uuringu tulemustele ning näha aja jooksul tekkivaid muutusi. Lisaks soovib autor lisada uuringutesse võimaluse korral ka objektiivseid kvantitatiivselt mõõdetavaid tulemuslikkuse näitajaid, mis võimaldaksid lisaks subjektiivsele infole koguda ka objektiivseid andmeid ettevõtete tulemuslikkuse kohta ning võrrelda täpsemalt seoseid ning seoste suunda ja põhjuslikkust strateegilise juhtimise ja juhtimismudelite kasutamise ning väikeettevõtete tulemuslikkuse vahel.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli väikeettevõtetele sobivamate strateegilise juhtimise viiside ja juhtimismudelite analüüsi põhjal teha ettepanekuid Eesti väikeettevõtetele strateegilise juhtimise tõhustamiseks.

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

Strateegilises juhtimises kasutatavate juhtimismudelitena käsitletakse mudeleid, mis on loodud selleks, et kaasa aidata juhtimisprotsessi elluviimisele ja toetada otsuste tegemist strateegilise juhtimise protsessi erinevates etappides. Väikeettevõtetena käsitletakse ettevõtteid, kus töötajate arv on alla 50 ning aastakäive või bilansimaht ei ületa 10 miljoni eurot. Töö pakub väikeettevõtetele ülevaate strateegilise juhtimise ja juhtimismudelite kasutamise ulatusest, probleemidest, võimalustest ja kasuteguritest väikeettevõtte juhtimisel.

Magistritöö teoreetilises osas analüüsis autor strateegilise juhtimise arengut, käsitlusi ning strateegilise juhtimise protsessi erinevate etappide olulisust ettevõtte terviklikul juhtimisel. Strateegilise juhtimise protsessi etappidena käsitleti esiteks strateegilist analüüsi ja positsioneerimist, millele järgneb strateegia formuleerimine, rakendamine ning protsessi lõpetab - ja alustab uut tsüklit - strateegia tulemuslikkuse hindamine. Samuti analüüsis autor ettevõtete juhtimisel kasutatavaid juhtimismudeleid, nende kasutamispopulaarsust ja sobivust ettevõtte strateegilise juhtimise protsessi etappidesse ning mõju ettevõtte eri valdkondade tulemuslikkusele. Ettevõtte tulemuslikkuse valdkondadena käsitleti ettevõtte finantsnäitajaid, kliendisuhteid, tegevuspotentsiaali, konkurentsipositsiooni ja ettevõtte kui organisatsiooni arengut.

Teoreetilise materjali analüüsi tulemusena selgus, et juhtimismudeleid kasutatakse ettevõtetes aktiivselt ning samaaegselt kasutatakse mitut mudelit, mis on strateegiliste valikute avardamise seisukohalt positiivne, kuigi on näha ka regulaarselt samaaegselt kasutusel olevate juhtimismudelite arvu vähenemist. Eri suurusega ettevõtete seas on võrdlus parimaga, missiooni ja visiooni määratlemine ning kliendisuhete juhtimine kõige populaarsemad kasutusel olevad juhtimismudelid, samuti on ettevõtjad rahul nende mudelite kasutamisest tekkiva lisandväärtusega.

Tulemusi analüüsiti ja võrreldi väikeettevõtete kriteeriumite ja peamiste tunnustega, milleks olid lisaks ülalmainitud töötajate arvule ja käibemahtudele ka lihtsustatud juhtimisstruktuurid ja juhtimise vähene formaliseeritus, individualiseeritud toodete ja teenuste pakkumine, vahetud kontaktid oma klientidega, piiratud ressursid ja väike turuosa. Lisaks on väikeettevõtte tihti oma juhi/omaniku nägu ning seetõttu on ettevõtte käitumine tihedalt seotud juhi/omaniku iseloomuomaduste ja maailmavaatega. Ilmnes, et üldiselt ei pea väikeettevõtted strateegilist juhtimist omaseks mitte väikeettevõtetele, vaid suurtele, ning sama kehtib ka juhtimismudelite kasutamise kohta. Samas tuli välja, et strateegiline juhtimine on väikeettevõtetele sama oluline kui suurtele, ning tulenevalt ettevõtte väiksusest ja ressursi piiratusest, mõnedes aspektides isegi olulisem. Näiteks paindlik ja kiire reageerimine keskkonnamuutustele nõuab aja- ja asjakohase info pidevat kättesaadavust või siis võimaldab strateegiline juhtimine kiiremini ja efektiivsemalt leida ning kaaluda ettevõtte tegutsemiseks erinevaid alternatiive.

Teoreetilise materjali analüüsist ilmnes samuti, et kõige rohkem kasutatavad strateegilise juhtimise protsessi etapid on strateegia analüüs ja positsioneerimine ning strateegia rakendamine, muud etapid jäävad oma ressursimahukuse juures väikeettevõtjate poolt vähem kasutatuks. Sünteesides omavahel juhtimismudelite kasutamise võimalusi ja ressursivajadust ning väikeettevõtte tunnuseid ja lähenemist strateegilisele juhtimisele, tõi autor juba teoreetilises osas välja mudelid, mis võiksid väikeettevõtetele kõige paremini sobida. Jaotades juhtimismudelid protsessilaadsete ehk erinevate tehnikate kogumit sisaldavateks ning tehnilist laadi ehk konkreetse struktuuri ja juhistega mudeliteks, saab teooria alusel väita, et väikeettevõtetele sobivad protsessilaadsetest mudelitest kõige paremini teenuste sisseostmine, tuumkompetentside määratlemine ja arendamine, kliendisuhete juhtimine, võrdlus parimaga ning strateegilistes liitudes osalemine. Tehnilisematest mudelitest sobivad teoreetilise

materjali analüüsi tulemusel väikeettevõtetele paremini missiooni ja visiooni määratlemine, SWOT analüüs ning kulude-tulude analüüs.

Töö empiirilises osas kasutas autor kvantitatiivset ja kvalitatiivset uurimismeetodit, et kontrollida teoreetilises osas tehtud järelduste paikapidavust Eesti väikeettevõtete seas ehk järelduste sobivust Eesti väikeettevõtete konteksti. Lisaks uuris autor strateegilise juhtimise ja juhtimismudelite kasutamise seost ettevõtte juhi/omaniku rahuloluga ettevõtte tulemuslikkusega, et tehtavad järeldused ja ettepanekud oleksid võimalikult adekvaatsed ning realistlikud. Kokku osales empiirilises uuringus kvantitatiivse uuringu raames 122 väikeettevõtte juhti ja omanikku üle Eesti. Lisaks viis autor läbi poolstruktureeritud süvaintervjuud 4 ettevõtte juhi ja omanikuga ning 1 fookusgrupi intervjuu 6 ettevõtte juhi ja omanikuga.

Uuringu tulemusena ilmnes, et suurem osa (71%) Eesti väikeettevõtetest tegeleb strateegilise juhtimisega, kuigi vaid veidi rohkem kui kolmandik nendest tegeleb strateegilise juhtimisega igapäevaselt. Strateegiliseks juhtimiseks peavad väikeettevõtted üldistatult nii lühiajaliste kui pikaajaliste eesmärkide seadmist ja tegevusi eesmärkide saavutamiseks, sealjuures iga kümnes ettevõtte peab strateegiliseks juhtimiseks ka kirjalike plaanide tegemist. Kõige olulisemaks strateegilise juhtimise protsessi etapiks on Eesti väikeettevõtete seas strateegia rakendamine, millele järgneb strateegia tulemuste hindamine ja strateegiline analüüs ning positsioneerimine. Võrreldes teoreetilise osa tulemustega, millest järeldus, et väikeettevõtted on strateegilise juhtimise protsessis rohkem huvitatud strateegia rakendamisest ning analüüsist ja positsioneerimisest, on Eesti väikeettevõtjatele olulisim küll rakendamise etapp, kuid võrdselt olulised on nii tulemuste hindamise kui analüüsi etapp. Sarnaselt teoreetilise osa analüüsiga, on ka Eesti väikeettevõtete seas kõige vähem oluliseks strateegilise juhtimise osaks strateegia formuleerimine, kuna väikeettevõtjad peavad seda osa ajaliselt kulukaks ning selle tulemusena formuleeritud strateegiat vähekasutatavaks ja jäigaks.

Seosed strateegilise juhtimise ja tulemuslikkuse vahel näitasid, et nende ettevõtete juhid, kus tegeletakse strateegilise juhtimisega igapäevaselt, on oma ettevõtte tulemustega rahuolevamad, võrreldes ettevõtetega, kus strateegilise juhtimisega ei tegeleta. Lisaks ilmnes, et mida olulisemad on erinevad strateegilise juhtimise protsessi

etapid kokku, seda tugevamad on positiivsed seosed strateegilise juhtimise ja üldise rahulolu vahel ettevõtte tulemustega ning eriti kehtib see rahulolu puhul, mis puudutab tulemuslikkust ettevõtte tegevuspotentsiaali rakendamisel. Analüüsides strateegilise juhtimise protsessi etappe eraldi, saab öelda, et kõikide etappide kasutamine ning olulisus ettevõttes, peale strateegilise analüüsi ja positsioneerimise, on positiivses seoses rahuloluga ettevõtte tulemuslikkusega. Taaskord on seos eriti märgatav rahuloluga tulemuslikkusega ettevõtte tegevuspotentsiaali rakendamisel, mis tähendab, et strateegiline juhtimine on eriti oluline väikeettevõtte toodete ja teenuste arendamisel.

Ettevõtte tulemuslikkuse valdkonnad, kus ei ilmnenud statistiliselt positiivset seost strateegilise juhtimise protsessi etappide kasutamise olulisuse ja rahulolu vahel, olid konkurentsipositsioon ja organisatsiooni areng. Edasine analüüs lubas järeldada, et konkurentsipositsioon on väikeettevõtetele väheoluline, sest ettevõtet peetakse üldiselt nišiettevõtteks oma kindla kliendibaasiga ning seetõttu ei pöörata üldisele konkurentsituatsioonile suurt tähelepanu. Seose puudumine strateegilise juhtimise protsessi etappide ja organisatsiooni arengu valdkonna vahel tuleneb sellest, et suurem osa väikeettevõtetest on kuni nelja töötajaga mikroettevõtted, kus ettevõtte kui organisatsiooni areng ei oma olulist rolli ning seetõttu ei tunneta ettevõtjad selles valdkonnas ka märkimisväärset rahulolu.

Juhtimismudelite kasutamise analüüs näitas, et keskmiselt kasutatakse Eesti väikeettevõtetes samaaegselt 3 juhtimismudelit ning kui lisada sinna mudelid, mida kasutakse aeg-ajalt, on ettevõtetes keskmiselt korraga kasutusel 5 juhtimismudelit. Sealjuures suurema arvu mudelite kasutamise positiivsed seosed on, sarnaselt strateegilise juhtimise protsessi etappide kasutamise olulisusele, eelkõige rahuloluga tulemuslikkusega ettevõtte tegevuspotentsiaali rakendamisel, mis võib tähendada, et erinevate omavahel sobivate mudelite koos kasutamine aitab ettevõttel paremini oma potentsiaali realiseerida.

Uuringu tulemused näitasid, et viis kõige tuntumat mudelit Eesti väikeettevõtjate seas on kulude-tulude analüüs, missiooni ja visiooni määratlemine, SWOT analüüs, teenuste sisseostmine ja kliendisuhete juhtimine. Kui aga vaadata, kui ulatuslik on mudelite kasutamine nende tundmise korral, on esiviisik peaaegu sama, vaid SWOT analüüsi asemel on viie juhtiva mudeli hulgas hoopis tuumkompetentside määratlemine. Suurima

lisandväärtusega mudelite pingerida juhivad aga lisaks kliendisuhete juhtimisele, kulude-tulude analüüsile ja tuumkompetentside määratlemisele, kriitiliste edufaktorite määratlemine ja arendamine ning terviklik kvaliteedijuhtimine. Lühidalt - väikeettevõtjad hindavad ja kasutavad neid mudeleid, mis toovad reaalselt ja kiiret kasu ning mille ressursivajadus on madal või mõistlikus tasakaalus tekkiva lisandväärtusega.

Juhtimismudeliteks, millel on positiivne seos rahuloluga ettevõtte tulemuslikkusega, on eelkõige kliendisuhete juhtimine, missiooni ja visiooni määratlemine, võrdlus parimaga ning strateegilistes liitudes osalemine. Nende mudelite positiivsed seosed avalduvad korraga mitme ettevõtte tulemuslikkuse valdkonna juures, lisaks rahuloluga ettevõtte tulemuslikkusega summeeritult. Neile lisanduvad veel kulude-tulude analüüs, kriitiliste edufaktorite määratlemine ja arendamine ning SWOT analüüs, millel on positiivne seos ühe tulemuslikkuse valdkonnaga - rahuloluga tulemuslikkusega ettevõtte tegevuspotentsiaali rakendamisel, seega eelkõige aitab antud mudelite kasutamine kaasa ettevõtte tegevuspotentsiaali realiseerimisele.

Olenemata mõnede mudelite (kulude-tulude analüüs, kliendisuhete juhtimine, missiooni ja visiooni määratlemine) kõrgest kohast tuntuse ja kasutatavuse edetabelites, mille puhul võib kergemini järeldada, et need põhimõtteliselt sobivad väikeettevõtetele, on ka mudeleid (strateegilistes liitudes osalemine ning kriitiliste edufaktorite määratlemine ja arendamine), mille väärtus väikeettevõtte jaoks ilmneb kas pikema kasutusaja jooksul või strateegilise juhtimise konkreetsetes etappides ja valdkondades ning mille puhul sobivus väikeettevõtte jaoks ilmneb paremini alles eri tulemuste sünteesimisel. Seetõttu tuleb soovitude tegemisel arvestada erinevate analüüside tulemustega.

Sünteesides omavahel teoreetilise ja empiirilise osa tulemusi, pakkus autor välja mitmed soovitud ja ettepanekud, mille järgmine võiks tõhustada Eesti väikeettevõtete strateegilist juhtimist ning tulenevalt strateegilise juhtimise eesmärgist ka ettevõtete tulemuslikkust. Peamisteks ettepanekuteks on:

- Eesti väikeettevõtte võiks tulemuslikkuse ja jätkusuutlikkuse suurendamiseks tegeleda strateegilise juhtimisega regulaarselt ning süsteemselt;
- väikeettevõtted peaksid rohkem tegelema strateegia formuleerimisega, st seadma ning kirja panema ettevõtte strateegilised valikud, pikaajalised plaanid ja eesmärgid;

- need väikeettevõtted, kes ei ole veel strateegilise juhtimise mudelid kasutama hakanud, sealhulgas alustavad ettevõtted, võiksid alustada mudelite kasutamist missiooni ja visiooni määratlemisest, kulude-tulude analüüsist, kliendisuhete juhtimisest, SWOT analüüsist ja soovi korral lisada sinna ka võrdluse parimaga;
- arvestades strateegilistes liitudes osalemise ja kriitiliste edufaktorite määratlemise vähest tuntust, kuid eeldatavat sobivust ja võimalikku kasu väikeettevõtetele, võiksid tegutsevad väikeettevõtted nende mudelite põhifunktsioonid endale selgeks teha, mis võimaldaks neil otsustada, kas antud mudelite rakendamine on nende ettevõtte vajadustest tulenevalt vajalik;
- koolitusfirmad ja konsultandid võiksid ülalmainitud mudelite tutvustamisele rohkem aega pühendada ning samuti uurida võimalusi nende mudelite väikeettevõtetele sobivamaks ja väärtuslikumaks muutmiseks.

Juhtimismudelite kasutusele võtmisel peab väikeettevõtte arvesse võtma mitmeid aspekte: eelkõige oma ettevõtte vajadusi, juhtimismudeli sobivust erinevatesse strateegilise juhtimise protsessi etappidesse, mudeli kasutuseesmärki ja võimalikku mõju ettevõtte tulemuslikkusele. Empiirilise ja teoreetilise materjali analüüsi ning isiklike järelduste tulemusena koostas autor koondtabeli, mis arvestab eelmainitud valikunõuetega ning mis võiks aidata väikeettevõtjaid juhtimismudeli valikul. Samas mudelite kasutusele võtmisel või nende soovitamisel tuleb arvestada, et erinevate uuringute tulemusi ja teiste ettevõtete kogemusi saab arvestada vaid osaliselt, kuna ettevõtted on erinevad nii oma vajadustelt, võimekuselt ja ressursside olemasolult.

Autori arvates võimaldavad magistritöö tulemused ja soovitusel väikeettevõtetel läbi mõelda ja mõtestada oma ettevõtte juhtimine ning loodetavasti motiveerib see väikeettevõtteid tegema positiivseid muudatusi regulaarsema ja süsteemsema strateegilise juhtimise kasutamise suunas. Lisaks võimaldavad töö tulemused ja soovitusel väikeettevõtetel saada infot erinevate juhtimismudelite kohta, analüüsida nende sobivust oma ettevõttesse ning teha motiveeritud otsuseid juhtimismudelite rakendamiseks.

Tulenevat magistritöö eesmärgist ja piiratud mahust, ei olnud autoril võimalik juhtimismudelite kasutamist väga detailselt uurida. Analüüsi tulemusel tekkinud väikeettevõtetele sobivate mudelite nimekirja juures tasuks täpsemalt edasi uurida

mudelite rakendamise ulatust väikeettevõtete poolt ning praktikaid, kuidas mudeleid on ettevõtete vajadustele vastamiseks muudetud või millised on muudatuste võimalused ja mudelite paindlikkuse ulatus. Selline uuring annaks lisatõuke mudelite tõhusamaks kasutamiseks väikeettevõtetes ning suurendaks väikeettevõtete strateegilise juhtimise praktikat.

Kuna tegemist on esimese omalaadse uuringuga väikeettevõtete seas, peab autor oluliseks sarnaste uuringute korduvat ja regulaarset läbiviimist tulevikus, et saada võrdlusmaterjali antud uuringu tulemustele ning vaadelda aja jooksul toimuvaid muutusi. Lisaks soovitab autor lisada uuringutesse võimaluse korral ka objektiivseid kvantitatiivselt mõõdetavaid tulemuslikkuse näitajaid, mis võimaldaksid lisaks subjektiivsele infole, koguda ka objektiivseid andmeid ettevõtete tulemuslikkuse kohta. Samuti võrrelda täpsemalt seoseid ning seoste suunda ja põhjuslikkust strateegilise juhtimise ja juhtimismudelite kasutamise ning väikeettevõtete tulemuslikkuse vahel.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Adamoniene, R., Andriucenka, J.** The Small and Medium-sized Enterprises: The aspects of appliance the principles of strategic management. – Economic and Management, 2007, Vol. 12, pp. 548 – 555.
2. **Afonina, A.** Strategic management tools usage. - International workshop for PhD students, 2011, 5 p. [http://www.konference.fbm.vutbr.cz/workshop/papers/papers2011/management_marketing/Afonina.pdf]. 25.02.2013
3. **Alas, R.** Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim, 2005, 220 lk.
4. **Birley, S., Westhead, P.** Growth and performance contrast between „types“ of small firms – Strategic Management Journal, 1990, Vol. 11, pp. 525-557.
5. **Blackburn, R., Kovalainen, A.** Researching small firms and entrepreneurship: Past, present and future – International Journal of Management Reviews, 2009, Vol. 1, Issue 2, pp.127-148.
6. **Bloom, N., Sadun, R., Van Reenen, J.** Does Management Really Work? – Harvard Business Review, 2012, Vol. 90, Issue 11, pp. 76 – 82.
7. **Boyd, B. K.** Strategic Planning and financial performance – Journal of Management Studies, 1991, Vol. 28, Issue 4, pp. 353-374.
8. **Bracker, J. S., Keats, B. W., Pearson, J. N.** Planning and financial performance among small firms in a growth industry – Strategic Management Journal, 1988, Vol. 9, pp. 591-603.
9. **Bracker, J.** The Historical Development of the Strategic Management Concept. – Academy of Management Review, 1980, Vol. 5, No. 2, pp. 219-224.
10. **Bryman, A., Bell, E.** Business Research Methods, 3rd ed., Oxford: Oxford University Press, 2011, 765 p.
11. **Bryman, A., Cramer, D.** Quantitative data analysis for social scientists. London; New York: Routledge, 1993, 290 p.
12. **Clark, D. N.** Strategic management tools usage: a comparative study . – Strategic Change, 1997, Vol. 6, pp. 417-427.
13. **Collins, J. C., Porras, J. I.** Building Your Company's Vision – Harvard Business Review, 1996, Vol. 74, Issue 5, pp. 65-77.

14. Commission recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises - Official Journal of the European Union Vol. 124, pp 36-41 [<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:EN:PDF>]. 01.03.2013
15. **Das, T. K., Teng, B. S.** A resource-based theory of strategic alliances – Journal of Management, 2000, Vol. 26, No. 5, pp. 31-61.
16. **David, F.** Strategic Management: Concepts and Cases. New Jersey: Prentice Hall, 2011, 397 p.
17. **Dess, G. G., Robinson, R. B.** Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit – Strategic Management Journal, 1984, Vol. 5, pp. 265-273.
18. **Edoho F. M.** Demystifying strategic management: The need for strategic management in small business firms – Proceedings of the 1994 Annual Conference of the USA Association for Small Business and Entrepreneurship, 1994, 8 p. [<http://www.sbaer.uca.edu/research/sbida/1994/pdf/28.pdf>]. 08.02.2013.
19. Eesti juhtimisvaldkonna uuring: Uuringu aruanne. Tartu Ülikool, Tallinna Tehnikaülikool, EBS, 2011, 259 lk. [http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/easi-juhtimisuuring-2010_eas-i_final.pdf]. 11.11.2012.
20. Eesti statistika aastaraamat 2012. Eesti statistikaamet, 2012, 440 lk. [http://www.stat.ee/publication-download-pdf?publication_id=29873]. 11.03.2013.
21. **Frost, F. A.** The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australian study – Strategic Change, 2003, Vol. 12, pp. 49-62.
22. **Furrer, O., Thomas, H., Goussevskaia, A.** The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management - International Journal of Management Reviews, 2008, Vol. 10,, Issue 1, pp.1-23.
23. **Gable, M., Topol, M. T.** Planning Practices of Small-Scale Retailers – Americal Journal of Small Business, 1987, Vol. 12, Issue 2, pp. 19-32.

24. **Gică, O. A., Balint, C. I.** Planning practices of SMEs in North-West Region of Romania – an empirical investigation – *Procedia-Economics and Finance*, 2012, Vol. 3, pp. 896-901.
25. **Greene, F., Mole, K.** Defining and measuring the small business. - *Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy*. Edited by Carter, S., Jones-Evans, D. England: Pearson Education Limited, 2006, pp. 7-29.
26. **Gulati, R.** Alliances and networks – *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 293-317.
27. **Gunn, R., Williams, W.** Strategic tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK – *Strategic Change*, 2007, Vol. 16. pp. 201-216.
28. **Hill, C. W., Jones, G. R.** *Essentials of Strategic Management*. 2nd edition. USA: South-Western, Cengage Learning, 2009, 246 p.
29. **Hilton, R. W., Maher, M. W., Selto, F. H.** *Cost Management: Strategies for Business Decisions*. 4th edition. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2008, 889 p.
30. **Hindle, T.** *Guide to Management Ideas&Gurus*. London: Profile Books, 2008, 322 p.
31. **Hitt, M.A., Boyd, B. K., Li, D.,** The State Of Strategic Management Research and a Vision Of The Future - *Research methodology in Strategy and Management*, 2004, Vol. 1, pp.1-31.
32. **Hussey, D. E.** Glossary of techniques for strategic analysis – *Journal of Strategic Change*, Vol. 6, Issue 2, pp. 97-115.
33. **Hussey, J., Hussey, R.** *Business Research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students*. New York: Macmillan Business, 1997, 357 p.
34. **Jennings P. L., Beaver , G.** The managerial dimension of small business failure – *Journal of Strategic Change*, 1995, Vol 4, pp. 185-200.
35. **Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R.** *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. 7th edition. New York: Financial Time Prentice Hall, 2006, 1013 p.
36. **Kaarna R., Masso, M., Rell, M.** Väikese ja keskmise suurusega ettevõtete arengusuundumused, Tallinn: Poliitikauuringute Keskus Praxis, 2012, 106 lk. [http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/vke_arengusundumused_uuring_2012.pdf]. 15.03.2013

37. **Kaplan, R. S., Norton, D. P.** Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I – Accounting Horizons, 2001, Vol. 15, Issue 1, pp. 87-104.
38. **Kinicki, A., Williams, B. K.** Management: A Practical Introduction. 5th edition. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011, 665 p.
39. **Kinney, M. R., Raiborn, C. R.** Cost Accounting: Foundations and Evolutions. 8th edition. USA: South-Western, Cengage Learning, 2011, 893 p.
40. **Knott, P.** Strategy tools: who really uses them? – Journal of Business Strategy, 2008, Vol. 29, No. 5, pp. 26-31.
41. **Kohtamäki, M., Kraus, S., Kautonen, T., Varamäki, E.** Strategy in small growth-oriented firms in Finland: a discourse analysis approach – Entrepreneurship and Innovation, 2008, Vol. 9, No. 9, pp. 167-175.
42. **Kraus, S., Reiche, S. B., Reschke, C. H.** Implications of Strategic Planning in SMEs for International Entrepreneurship Research and Practice. – Energizing Management through Innovation and Entrepreneurship: European Research and Practice. Edited by Terziovski, M. London: Routledge, 2007, pp. 110-127, 33 p. [<http://blog.iese.edu/reiche/files/2010/08/Implications-of-strategic-planning-in-SMEs.pdf>]. 31.01.2013.
43. **Lehtpuu, S., Lokko, L., Mentaal, M., Parts, H., Parts S., Pöldvere, A.** Fookusgrupi intervjuu. Üleskirjutus. Tartu 13.04.2013.
44. **Leimann, J., Skärvad, P-H., Teder, J.** Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim, 2003, 309 lk.
45. **Lyles, M. A., Baird, I. S., Orris J. B., Kuratko, D.F.** Formalized planning in small business: Increasing strategic choices – Journal of Small Business Management, 1993, Vol. 31, Issue 2, pp. 38-50.
46. **Lyles, M. A., Baird, I. S., Orris, B., Kuratko, D. F.** Formalized planning in small business: increasing strategic choices – Journal of Small Business Management, 1993, Vol. 31, Issue 2, pp. 38-50.
47. **Maripuu, I.** Strateegilise juhtimise tööriistade kasutamine ja nendega rahulolu Eesti organisatsioonides ning olukorra võrdlus muu maailma kogemusega. Tallinna Tehnikaülikooli Ärikorralduse Instituut, 2007, 66 lk.
48. **Mazzarol, T.** Strategic Management of Small Firm: A Proposed Framework for Entrepreneurial Ventures. – Proceeding for the 17th Annual SEAANZ

- Conference 2004: Entrepreneurship as the way of the Future, 2004, 23 p.
[<http://www.cemi.com.au/sites/all/publications/Mazzarol%20SEAAANZ04%20paper.pdf>]. 31.10.2012.
49. **Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J.** Strategy Safari: A guided tour through the wilds of strategic management. New York: The free press, 1998, 404 pp.
 50. **Mugler, J.** Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Wien; New York: Springer-Verlag, 1993, 443 p.
 51. **Mugler, J.** The Configuration Approach to the Strategic Management of Small and Medium-Sized Enterprises - Budapest Tech International Jubilee Conference, Budapest, 2004, 11 p. [<http://uni-obuda.hu/conferences/jubilee/Mugler.pdf>]. 01.02.2013.
 52. **Murphy, M.** Small Business Management. Harlow: Pearson Education, 1996, 282 p.
 53. **Naaber, Monika.** (Noires HA OÜ, tegevjuht). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn-Tartu 12.04.2013.
 54. **Nag, R., Hambrick, D. C., Chen, M-J.** What Is Strategic Management, Really? Inductive Derivation Of A Consensus Definition Of The Field. – Strategic Management Journal, 2007, Vol. 28, pp. 935-955.
 55. **O’Gorman, C.** Strategy and the small business. – Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy. Edited by Carter, S., Jones-Evans, D. England: Pearson Education Limited, 2006, pp. 406-422.
 56. **Oakland, J. S.** Total Quality Management: text with cases. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1995, 370 p.
 57. **Pasanen, M.** Strategic Management Tools and Techniques in SMEs. - Society of Interdisciplinary Business Research (SIBR) 2011 Conference on Interdisciplinary Business Research, 2011, 8 p. [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1867897]. 31.01.2013
 58. **Pearce, J. A., Robinson, R. B.** Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy. Boston [etc.]: McGraw-Hill/Irwin, 2009, 456 p.
 59. **Pellicelli, M; Meo, C. C; Cioffi, A.** Organizational Change: Business Process Reengineering or Outsourcing? - Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, 2012, Vol. 21, Issue 2, p. 277-293.

60. **Pidd, M.** Tools for thinking: modelling in management science. 2nd edition. Hoboken: Wiley, 2003, 319 p.
61. **Porter, M. E.** The five competitive forces that shape strategy – Harvard Business Review, 2008, Vol. 86, Issue 1, pp. 78-93.
62. **Porter, M.** From competitive advantage to corporate strategy. - Harvard Business Review, 1987, Vol. 65, Issue 3, pp. 43-59.
63. **Prahalad, C. K., Hamel, G.** The Core Competencies of the Corporation – Harvard Business Review, 1990, Vol. 68, Issue 3, pp. 79-91.
64. **Reiljan, A.** Pilt selgeks! Kuidas juhtimistöõriistu liigitada. – Director, 2005, 10 [http://www.director.ee/pilt-selgeks-kuidas-juhtimistriistu-liigitada/]. 20.02.2013
65. **Rigby, D.** Management Tools 2011. An Executive's Guide. Bain & Company, Inc., 2011, 69 p. [http://www.bain.com/Images/Bain_Management_Tools_2011.pdf]. 31.01.2013
66. **Rigby, D.** Management Tools and Techniques: A Survey. – California Management Review, 2001a, Vol. 43, No. 2, pp 139 – 160.
67. **Rigby, D.** Putting tools to the test: senior executives rate 25 top management tools. – Strategy & Leadership, 2001b, Vol. 29, No. 3, pp. 4-12.
68. **Rigby, D., Bilodeau, B.** Management Tools and Trends 2009. Bain & Company, Inc., 2009, 13 p. [http://www.joinbainaustralia.com/bainweb/PDFs/cms/Public/Management_Tools_2009.pdf]. 31.01.2013
69. **Rigby, D., Bilodeau, B.** Management Tools and Trends 2011. Bain & Company, Inc., 2011, 12 p. [http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools.pdf]. 31.01.2013
70. **Robinson, B. R., Pearce, A. J.** Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning – Academy of Management Review, 1984, Vol. 9, No. 1, pp. 128-137.
71. **Saag, Tõnis.** (Sportlyzer OÜ, omanik). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tartu 11.04.2013.
72. **Saloner, G., Shepard, A., Podolny, J.** Strategic Management. New York: Wiley, 2001, 442 p.

73. **Sandberg, R. W., Robinson, B. R., Pearce, A, J.** Why Small Businesses Need a Strategic Plan – *Business & Economic Review*, 2001, Vol. 48, Issue 1, pp. 12-15.
74. **Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A.** Research methods for Business Students: Fifth edition. England: Pearson Education, 2009, 656 p.
75. **Schendel, D., Cool, K.** Development of the strategic management field: Some accomplishments and challenges. *Strategic Management Frontiers*, Edited by Grant, J. H., 1998, JAI Press, pp.17-31. Viidatud **Nag, R., Hambrick, D. C., Chen, M-J.** What Is Strategic Management, Really? Inductive Derivation Of A Consensus Definition Of The Field. – *Strategic Management Journal*, 2007, Vol. 28, pp. 935-955 vahendusel.
76. **Schendel, D., Hofer, C. W.** Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning. Little Brown: Boston, MA, 1979. Viidatud **Nag, R., Hambrick, D. C., Chen, M-J.** What Is Strategic Management, Really? Inductive Derivation Of A Consensus Definition Of The Field. – *Strategic Management Journal*, 2007, Vol. 28, pp. 935-955 vahendusel.
77. **Schwenk, C. R., Shrader, C. B.** Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms: A Meta Analysis – *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 1993, Vol 17, Issue 3, pp. 53-64.
78. **Şentürk, F. K.** A Study to Determine the Usage of Strategic Management Tools in the Hotel Industry – *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2012, Vol. 12, pp. 11-18.
79. **Sexton, D., Van Auken, P. A.** Longitudinal study of Small Business Strategic Planning – *Journal of Small Business Management*, 1985, Vol. 23, Issue 11, pp. 7-15.
80. **Shuman, J. C., Seeger, J. A.** The theory and Practice of Strategic Management in Smaller Rapid Growth Firms – *American Journal of Small Business*, 1986, Vol. 11, No. 1, pp. 7-18.
81. **Smallbone, D. Wyer, P.** Growth and development of in the small business. – *Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy*. Edited by Carter, S., Jones-Evans, D. England: Pearson Education Limited, 2006, pp. 100-130.

82. **Stenfor**s, S., **Tanner**, L., **Syrjänen**, M., **Seppälä**, T., **Haapalinna**, I. Executive views concerning decision making support tools – European Journal of Operational Research, 2007, Vol. 181, pp. 929-938.
83. **Stokes**, D. Marketing and the small business. – Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy. Edited by Carter, S., Jones-Evans, D. Pearson Education Limited, 2006, pp. 324-337.
84. **Talvet**, T. (Becky OÜ, tegevjuht). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn-Tartu 12.04.2013.
85. **Teece** D. J. Contributions and impediments of economic analysis to the study of strategic management. Perspectives of Strategic Management. Edited by Fredrickson, J. F., 1990, New York: Harper Business, pp. 39-80. Viidatud **Nag**, R., **Hambrick**, D. C., **Chen**, M-J. What Is Strategic Management, Really? Inductive Derivation Of A Consensus Definition Of The Field. – Strategic Management Journal, 2007, Vol. 28, pp. 935-955 vahendusel.
86. **Teece**, D. J., **Pisano**, G., **Shuen**, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management – Strategic Management Journal, 1997, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.
87. **Thompson**, A. A, **Strickland**, A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. Chicago: Irwin, 1995, 1024 p.
88. **Unt**, **Marju**. (Estonian Euromanagement Institute OÜ, omanik). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tartu 05.04.2013.
89. **Vaitkevičius**, S. Application of Strategic Management Tools in Lithuania: Managers' Knowledge and Experience - Engineering Economics, 2007, No 4 (54), pp. 70-77.
90. **Vaitkevičius**, S., **Merkys Gediminas**, M., **Savanevišiene**, Model of Strategic Analysis Tools Typology - Engineering Economics, 2006, No 2 (47), pp. 99-109.
91. **Van Cauwenbergh**, A., **Cool**, K. Strategic Management in a New Framework – Startegic Management Journal, 1982, Vol. 3, pp. 245-264.
92. **Veilleux**, S., **Haskell**, N., **Pons**, F. Going global: how smaller enterprises benefit from startegic alliances – Journal of Business Strategy, Vol. 33, No. 5, pp. 22-31.

93. **Webster, J. L., Reif, W. E., Bracker, J. S.** The Manager's Guide to Strategic Planning Tools and Techniques. – Planning review, 1989, Vol. 22, p. 4 - 13, 48.
94. **Woods, A., Joyce, P.** Owner-Managers and the Practice of Strategic Management – International Small Business Journal, 2003, Vol. 21, Issue 2, pp. 181-195.
95. **Wymenga, P., Spanikova, V., Barker, A., Konings, J., Canton, E.** EU SMEs in 2012: at the crossroads: Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU, 2011/12, 89 p. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2012/annual-report_en.pdf]. 01.03.2013.

LISAD

Lisa 1. Internetipõhise küsitluse küsimustik

Strateegilise juhtimise ja juhtimismudelite kasutamine Eesti väikeettevõtetes.

Lugupeetud väikeettevõtja!

Olen Sille Talvet ja koostan Tartu Ülikoolis magistritööd strateegilise juhtimise võtete kasutamise kohta Eesti väikeettevõtetes. Seda teemat pole siiani peaaegu üldse uuritud, sest strateegilist juhtimist seostatakse enamasti vaid suurte ettevõtetega. Minu uuringu eesmärgiks on aga välja selgitada, millised peaksid olema just väikeettevõtetele sobivad juhtimismudelid.

Olgugi, et hetkel on tegemist magistritöö osaga, olles ise väikeettevõtja pean oluliseks väiksematele ettevõtetele suunatud lihtsaid ning efektiivseid juhtimisvahendeid. Uuringu alusel tekivad soovitusel just väikeettevõtete juhtidele.

Ankeedi täitmiseks kulub ligikaudu 8-15 minutit. Päriselt ka! Küsitluses on konfidentsiaalne ja vastuseid kasutatakse üksnes uurimistöö eesmärkidel.

Juhul, kui Teil on soov saada kokkuvõtet uuringu tulemustest, palun saatke mulle vastavasisuline kiri sille@gravitas.ee. Jagan uuringu tulemusi meeleldi!

Olen väga tänulik, kui leiate aega küsimustik täita kohe või hiljemalt 3. aprilliks 2013. Kui Teil tekib küsimusi võtke minuga ühendust kas ülaltoodud elektronposti aadressil, tel: 51 09 278 või Skype kaudu: Sille Talvet.

Loodan, et küsimustiku täitmine aitab Teil mõtestada strateegilist protsessi Teie ettevõttes ning toesta Teid Teie ettevõtte arengu kavandamisel.

Suur tänu juba ette!

Sille Talvet

NB! Uuringut saab ühest arvutist lõpuni täita vaid üks kord (juhul, kui soovite sisestada info mitme ettevõtte kohta ühest arvutist, palun saatke vastav soov sille@gravitas.ee).

Sisestage oma asukoht

- a. Tallinn
- b. Tartu

Lisa 1 järg

- c. Harju maakond
- d. Hiiu maakond
- e. Ida-Viru maakond
- f. Jõgeva maakond
- g. Järva maakond
- h. Lääne maakond
- i. Lääne-Viru maakond
- j. Põlva maakond
- k. Pärnu maakond
- l. Rapla maakond
- m. Saare maakond
- n. Tartu maakond
- o. Valga maakond
- p. Viljandi maakond
- q. Võru maakond

1. Kas teie ettevõtte tegeleb strateegilise* juhtimisega?

*Strateegiliseks juhtimiseks võib pidada ettevõtte eri tasandeid ja tegevusfaase läbivat eesmärgistatud ja pidevat protsessi, mille peamiseks eesmärgiks on tagada ettevõtte jätkusuutlik ja pikaajalise arengu ning kasv

- a. Jah, igapäevaselt
- b. Jah, vahetevahel
- c. Ei

2. Milles seisneb strateegiline juhtimine Teie ettevõttes? Palun kirjeldage.

3. Millised strateegilise juhtimise protsessi osad Teie ettevõtte igapäevatoos olulised?

Vastusevariandid: väga oluline, oluline, vähe oluline, ei tegele

- a. Ettevõtte tegusemisvõimaluste strateegiline analüüs ja positsioneerimine
- b. Ettevõtte strateegia formuleerimine (strateegiliste plaanide koostamine ja kirjapanek)
- c. Ettevõtte strateegia rakendamine (plaanide täideviimine, lühiajaliste plaanide koostamine)
- d. Ettevõtte strateegia tulemuslikkuse hindamine

4. Juhtimismudelite kasutamine

4.1. Milliseid juhtimismudeleid olete kasutanud oma ettevõttes ja kui kaua:

Vastusevariandid:

- ei ole mudeliga tuttav,
- tean mudelit aga ei kasuta,

Lisa 1 järg

- olen aeg-ajalt kasutanud,
- kasutan viimasel ajal regulaarselt,
- olen kasutanud aastaid.

4.2. Milline on juhtimismudeli kasutamise kaasnev lisandväärtus Teie ettevõttele (vastake vaid juhul, kui olete mudelit kasutanud)?

Vastusevariandid:

- kaasneb kõrge lisandväärtus,
- kaasneb mõningane lisandväärtus,
- lisandväärtus puudub.

- 1) Missiooni ja visiooni määratlemine;
- 2) Võrdlus parimaga (*benchmarking*)
- 3) Tuumkompetentside määratlemine (*core competencies*);
- 4) Teenuste sisseostmine (*outsourcing*);
- 5) Kliendisuhete juhtimine (*customer relations management*)
- 6) Kriitiliste edufaktorite määratlemine ja arendamine
- 7) Strateegiliste liitude moodustamine (*strategic alliances*)
- 8) Tasakaalus tulemuskaart (*balanced scorecard*)
- 9) Terviklik kvaliteedijuhtimine (*total quality management*)
- 10) Äriprotsesside ümberkorraldamine (*business processes reengineering*)
- 11) Kulude-tulude analüüs (*cost-benefit analysis*)
- 12) SWOT analüüs
- 13) Porteri 5 konkurentsijõu analüüs
- 14) Makrokeskkonna analüüs: nt. PEST(LE)

5. Kas kasutate ettevõtte teisi mudeleid, mida ei ole eelnevas küsimuses mainitud? Kui jah, siis millised?

- a. Jah, kasutan (palun nimetage mudelid, mida kasutate lisaks eelmises küsimuses mainitule)
- b. Ei kasuta

6. Kui rahul olete ettevõtte viimase aasta tulemustega allpoolt toodud valdkondades?

Vastusevariandid:

- väga rahul,
- pigem rahul,
- ei rahul ega rahulolematu,

Lisa 1 järg

- pigem rahulolematu,
- väga rahulolematu

6.1. Finantsnäitajad

6.2. Kliendisuhted

6.3. Ettevõtte tegevuspotentsiaal (tooted ja teenused nende arendamine)

6.4. Konkurentsipositsioon

6.5. Organisatsiooni areng (inimesed, struktuurid jm)

7. Ettevõtte tegevusvaldkond
- Teenus (pigem teenus)
 - Tootmine (pigem tootmine)
8. Ettevõtte näitajad: käive (2012)
- kuni 100 000 EUR
 - 100 000 – 500 000 EUR
 - 500 000 – 2 M EUR
 - 2 M – 10 M EUR
 - rohkem kui 10 M EUR
9. Ettevõtte näitajad: töötajate arv
- 0 (koosseisulisi/pidevaid töötajaid ei ole)
 - 1-4
 - 5-9
 - 10-20
 - 21 – 49
10. Ettevõtte näitajad: ettevõtte vanus
- kuni 1 aasta
 - 1-5 aastat
 - 6-10 aastat
 - rohkem kui 10 aastat
11. Vastaja andmed
- Omanik
 - Ettevõtte juht (ei ole omanik)
 - Osakonna juht
 - Muu (täpsusta)

Lisa 1 järg

Juhul, kui olete valmis rääkima pikemalt oma ettevõtte ja enda kogemusest ettevõtte juhtimisel, palun saatke mulle oma kontaktid sille@gravitas.ee ja ma võtan Teiega ühendust, et kokku leppida Teile sobivaim vestluse aeg.

Juhul, kui soovite saada kokkuvõtet uuringu tulemustest, palun saatke mulle vastavasisuline kiri sille@gravitas.ee. Tulemused koos lühianalüüsiga saan Teile saata käesoleva aasta juuni alguses.

Vajutades, nuppu EDASI olete Te küsimustikule vastamise lõpetanud ja võite lehelt lahkuda.

SUUR TÄNU VASTAMAST!

Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuu küsimustik

Ettevõtte üldandmed

Strateegiline juhtimine

1. Millisel määral ja kuidas toimub strateegiline juhtimine Teie ettevõttes?
2. Palun nimetage millised on Teie ettevõttes strateegilise juhtimise olulisemad tegevused (mis kõige enam mõjutavad ettevõtte tegutsemist) ja miks ?
3. Palun nimetage, mida Te peate strateegilise juhtimise juures kõige vähem oluliseks (millega tegelemine ei mõjuta (oluliselt) ettevõtte tegutsemist) ja miks?
4. Mida peate ettevõtte strateegilise juhtimise juures ettevõtte jaoks pikaajaliselt kõige tulemuslikumaks, milles see väljendub?
5. Kuidas võiks Teie ettevõtte muuta oma lähenemist strateegilisele juhtimisele, et tugevdada oma positsiooni ja parandada tulemuslikkust, miks?

Juhtimismudelite kasutamine

6. Millised juhtimismudeleid (mudel= tehnika, instrument, vahend) Te oma ettevõttes kasutate ja miks?
7. Millistele kriteeriumitele peavad vastama juhtimismudelid, et neid võiks hakata kasutama väikeettevõttes?
8. Kas Te olete erinevaid juhtimismudeleid juurutades neid muutnud tulenevalt oma ettevõtte vajadustest? Millised mudeleid, miks ja kuidas?
9. Millised juhtimismudelid on kõige efektiivsemad ja miks?
10. Milline on Teie arvamus juhtimismudelite kasutamise vajalikkusest väikeettevõttes?

Lisa 3. Fookusgrupi intervjuu küsimustik

Strateegiline juhtimine

1. Milliseid tegevusi Te peate kõige olulisemaks ettevõtte strateegilisel juhtimisel ja miks?
2. Kuidas on mõjutanud strateegiline juhtimine Teie ettevõtte tulemuslikkust, milles see väljendub?
3. Mida võiks Te oma ettevõtte strateegilises juhtimises muuta, et tugevdada oma positsiooni ja parandada tulemuslikkust, miks?

Juhtimismudelite kasutamine (mudel= tehnika, instrument, vahend)

4. Millised juhtimismudeleid Te oma ettevõttes kasutate ja miks?
5. Millistele kriteeriumitele peavad vastama juhtimismudelid, et neid võiks hakata kasutama väikeettevõtetes?
6. Kui oluline roll on üldse juhtimismudelitel väikeettevõtte tegelikus strateegilises juhtimises?

Lisa 4. Empiirilise uuringu analüüsi tabelid: strateegiline juhtimine

Tabel 4.1 Gruppidevahelised erisused (grupeeriv tunnus: kas tegelete strateegilise juhtimisega, võrreldav tunnus: üldine rahulolu ettevõtte tulemustega)

	Kas tegelete strateegilise juhtimisega?	Vastajad	Järjestuse keskmine	Järjestus kokku
Smmeeritud rahulolu	Ei	36	28,03	1009,00
	Jah, igapäevaselt	34	43,41	1476,00
	Total	70		

	Üldine rahulolu ettevõtte tulemustega
Mann-Whitney U	343,000
Wilcoxon W	1009,000
Z	-3,183
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001

Tabel 4.2 Gruppidevahelised erisused (grupeeriv tunnus: kas tegelete strateegilise juhtimisega, võrreldav tunnus: rahulolu erinevate valdkondade tulemuste lõikes)

	Kas tegelete strateegilise juhtimisega	Vastajad	Järjestuse keskmine	Järjestus kokku
Finantsnäitajad	Ei	36	32,56	1172,00
	Jah, igapäevaselt	34	38,62	1313,00
	Total	70		
Kliendisuhted	Ei	36	29,39	1058,00
	Jah, igapäevaselt	34	41,97	1427,00
	Total	70		
Tegevus-potentsiaal	Ei	36	27,86	1003,00
	Jah, igapäevaselt	34	43,59	1482,00
	Total	70		
Konkurentsi-positatsioon	Ei	36	32,81	1181,00
	Jah, igapäevaselt	34	38,35	1304,00
	Total	70		
Organisatsiooni areng	Ei	36	29,22	1052,00
	Jah, igapäevaselt	34	42,15	1433,00
	Total	70		

Lisa 4 järg

	Finants- näitajad	Kliendi- suhted	Tegevus- potentsiaal	Konkurentsi- positsioon	Organisatsiooni areng
Mann-Whitney U	506,000	392,000	337,000	515,000	386,000
Wilcoxon W	1172,000	1058,000	1003,000	1181,000	1052,000
Z	-1,332	-3,117	-3,531	-1,210	-2,866
Sig. (2-tailed)	,183	,002	,000	,226	,004

Kirjeldav statistika - tegelevad igapäevaselt strateegilise juhtimisega

	Vastajate arv	Miini- mum	Maksi- mum	Kesk- mine	Standard- hälve
Finantsnäitajad	34	2	5	3,59	,925
Kliendisuhthed	34	4	5	4,29	,462
Tegevuspotentsiaal	34	2	5	4,09	,793
Konkurentsipositsioon	34	2	5	3,71	,871
Organisatsiooni areng	34	2	5	4,00	,921

Kirjeldav statistika - ei tegele strateegilise juhtimisega

	Vastajate arv	Miimum	Maksi- mum	Kesk- mine	Standardhälve
Finantsnäitajad	36	2	5	3,33	,956
Kliendisuhthed	36	2	5	3,83	,655
Tegevuspotentsiaal	36	2	5	3,42	,770
Konkurentsi- positsioon	36	1	5	3,44	,909
Organisatsiooni areng	36	2	5	3,47	,774

Lisa 4 järg

Tabel 4.3 Korrelatsioonid juhtimisprotsessi osade ja ettevõtte tulemuste rahulolu hinnangute vahel erinevate valdkondade lõikes

Strateegilise juhtimise protsessi etapp		Finantsnäitajad	Kliendi-suhted	Tegevus-potentsiaal	Konkurentsipositsioon	Organisatsiooni areng	Summeeritud tulemuslikkus
Strateegiline analüüs ja positsioneerimine	Korr.koef.	,108	,103	,125	,035	,097	,120
	Sig. (2-tailed)	,235	,261	,171	,702	,290	,186
	Vastajad	122	122	122	122	122	122
Strateegia formuleerimine	Korr.koef.	,183*	,185*	,260**	,139	,176	,261**
	Sig. (2-tailed)	,044	,041	,004	,182	,053	,004
	Vastajad	122	122	122	122	122	122
Strateegia rakendamine	Korr.koef.	,219*	,178*	,183*	,113	,114	,219*
	Sig. (2-tailed)	,015	,050	,043	,216	,212	,015
	Vastajad	122	122	122	122	122	122
Strateegia tulemuslikkuse hindamine	Korr.koef.	,113	,154	,292**	,089	,161	,226*
	Sig. (2-tailed)	,216	,091	,001	,329	,077	,012
	Vastajad	122	122	122	122	122	122
Summeeritud strateegiline juhtimine	Korr.koef.	,143	,174	,275**	,103	,168	,238**
	Sig. (2-tailed)	,115	,055	,002	,257	,065	,008
	Vastajad	122	122	122	122	122	122

** p < 0,01; * p < 0,05

Lisa 4 järg

Tabel 4.4. Strateegilise juhtimise kasutamise võrdlus (ettevõtte käive, töötajate arv, ettevõtte vanus, ettevõtte valdkond, ettevõtte asukoht)

Strateegiline juhtimine ettevõtte käibe alusel

Ettevõtte näitajad: käive (2012)		Kas tegelete strateegilise juhtimisega			Kokku	Pearson Chi-Square
		ei	jah, vahetevahel	jah, igapäevaselt		
<100 000 EUR	Arv %	29 42,0%	30 43,5%	10 14,5%	69 100,0%	0,004
100 001- 500 000 EUR	Arv %	6 17,1%	13 37,2%	16 45,7%	35 100,0%	
500 001- 2M EUR	Arv %	1 9,1%	4 36,4%	6 54,4%	11 100,0%	
2M- 10M EUR	Arv %	0 ,0%	4 66,7%	2 33,3%	6 100,0%	
>10M EUR	Arv %	0 ,0%	1 100,0%	0 ,0%	1 100,0%	

Strateegiline juhtimine ettevõtte töötajate arvu alusel

Ettevõtte näitajad: töötajate arv		Kas tegelete SJga			Kokku	Pearson Chi-Square
		ei	jah, vahetevahel	jah, igapäevaselt		
0 (kooseisulisi/ pidevaid töötajaid ei ole)	Arv %	13 61,9%	7 33,3%	1 4,8%	21 100,0%	0,012
1-4 töötajat	Arv %	18 29,5%	26 42,6%	17 27,9%	61 100,0%	
5-9 töötajat	Arv %	4 20,0%	9 45,0%	7 35,0%	20 100,0%	
10-20 töötajat	Arv %	1 7,1%	7 50,0%	6 42,9%	14 100,0%	
21-49 töötajat	Arv %	0 ,0%	3 50,0%	3 50,0%	6 100,0%	

Lisa 4 järg

Strateegiline juhtimine ettevõtte vanuse alusel

Ettevõtte vanus	Kas tegelete strateegilise juhtimisega			Kokku	Pearson Chi-Square	
	ei	jah, vahetevahel	jah, igapäevaselt			
kuni 1 aasta	Arv	4	3	1	8	0,644
	%	50,0%	37,5%	12,5%	100,0%	
1-5 aastat	Arv	15	20	13	48	
	%	31,2%	41,7%	27,1%	100,0%	
6-10 aastat	Arv	11	13	9	33	
	%	33,3%	39,4%	27,3%	100,0%	
rohkem kui 10 aastat	Arv	6	16	11	33	
	%	18,2%	48,5%	33,3%	27,0%	

Strateegiline juhtimine valdkonnapõhiselt

Ettevõtte tegevusvaldkond	Kas tegelete strateegilise juhtimisega			Kokku	Pearson Chi-Square	
	ei	jah, vahetevahel	jah, igapäevaselt			
Teenus	Arv	31	39	24	94	0,273
	%	33,0%	41,5%	25,5%	100,0%	
Tootmine	Arv	5	13	10	28	
	%	17,9%	46,4%	35,7%	100,0%	

Strateegiline juhtimine asukohapõhiselt

Asukoht	Kas tegelete strateegilise juhtimisega			Kokku	Pearson Chi-Square	
	ei	jah, vahetevahel	jah, igapäevaselt			
Tallinn&Tartu	Arv	16	26	19	61	0,767
	%	26,2%	42,6%	31,2%	100,0%	
Muu	Arv	20	26	15	61	
	%	32,3%	42,6%	24,6%	100,0%	

Lisa 5. Empiirilise uuringu analüüsi tabelid: juhtimismudelid

Tabel 5.1 Korrelatsioonid summeeritud mudelite kasutamise ja ettevõtte statistiliste näitajate vahel.

Summeeritud mudelite kasutamine		Ettevõtte näitajad: käive (2012)	Ettevõtte näitajad: töötajate arv	Ettevõtte vanus
Regulaarselt	korr.koef	,501**	,411**	,119
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,190
	Vastajad	122	122	122
Regulaarselt ja aeg-ajalt	korr.koef	,436**	,383**	,121
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,184
	Vastajad	122	122	122

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabel 5.2. Korrelatsioonid summeeritud mudelite kasutamise ja ettevõtte tulemuslikkusega rahulolu vahel.

Summeeritud mudelite kasutamine		Finants-näitajad	Kliendi -suhted	Tegevus-potentsiaal	Konkurentsipositsioon	Organisatsiooni areng	Summeeritud tulemuslikkus
Regulaarselt ja aeg-ajalt	Korr. koef	,056	,041	,252**	,104	,179*	,168
	Sig.(2-tailed)	,542	,653	,005	,253	,048	,064
	Vastajad	122	122	122	122	122	122
Regulaarselt	Korr. koef	,205*	,183*	,400**	,223*	,280**	,355**
	Sig.(2-tailed)	,024	,044	,000	,013	,002	,000
	Vastajad	122	122	122	122	122	122

** p < 0,01; * p < 0,05

Lisa 5 järg

Tabel 5.3. Korrelatsioonid mudelite kasutamise ja ettevõtte tulemuslikkusega rahulolu vahel.

Juhtimismudeli kasutamine		Finantsnäitajad	Kliendisuhetud	Tegevuspotentsiaal	Konkurentsipositsioon	Organisatsiooni areng	Summeeritud rahulolu
Missiooni ja visiooni määratlemine	Korr.koef	,083	,137	,352**	,192*	,310**	,291**
	Sig.(2-tailed)	,374	,142	,000	,039	,001	,000
	Vastajad	116	116	116	116	116	116
Võrdlus parimaga	Korr.koef	,183	,056	,297**	,149	,123	,195*
	Sig.(2-tailed)	,053	,560	,001	,118	,197	,040
	Vastajad	112	112	112	112	112	112
Tuumkompetentside määratlemine	Korr.koef	,030	,062	,162	,096	,081	,103
	Sig.(2-tailed)	,753	,509	,084	,308	,389	,275
	Vastajad	115	115	115	115	115	115
Teenuste sisseostmine	Korr.koef	,105	,008	,174	,002	,128	,129
	Sig.(2-tailed)	,265	,930	,065	,984	,174	,173
	Vastajad	114	114	114	114	114	114
Kliendisuhete juhtimine	Korr.koef	,156	,214*	,323**	,270**	,246**	,329**
	Sig.(2-tailed)	,105	,026	,001	,005	,010	,000
	Vastajad	109	109	109	109	109	109
Kriitiliste edufaktorite määratlemine	Korr.koef	,105	,060	,192*	,134	,047	,141
	Sig.(2-tailed)	,262	,523	,039	,152	,620	,130
	Vastajad	116	116	116	116	116	116
Strateegiliste liitude moodustamine	Korr.koef	,079	,078	,275**	,195*	,086	,199*
	Sig.(2-tailed)	,401	,408	,003	,037	,362	,033
	Vastajad	115	115	115	115	115	115
Tasakaalus tulemuskaart	Korr.koef	,005	,108	,142	,068	,125	,078
	Sig.(2-tailed)	,980	,253	,133	,470	,185	,407
	Vastajad	114	114	114	114	114	114
Terviklik kvaliteedijuhtimine	Korr.koef	,116	-,042	,147	-,180	,076	-,012
	Sig.(2-tailed)	,215	,655	,116	,053	,419	,899
	Vastajad	116	116	116	116	116	116
Äriprotsesside ümberkorraldamine	Korr.koef	,046	,015	,146	,081	,051	,089
	Sig.(2-tailed)	,627	,874	,120	,392	,590	,345
	Vastajad	115	115	115	115	115	115
Kulude-tulude analüüs	Korr.koef	,145	,102	,185*	,088	,059	,167
	Sig.(2-tailed)	,121	,277	,047	,345	,530	,073
	Vastajad	116	116	116	116	116	116
SWOT analüüs	Korr.koef	,032	,170	,164	,190*	,152	,172
	Sig.(2-tailed)	,734	,070	,082	,043	,107	,067
	Vastajad	114	114	114	114	114	114
Porteri 5 konkurentsijõu analüüs	Korr.koef	-,033	-,069	,002	-,151	-,017	-,125
	Sig.(2-tailed)	,727	,460	,982	,104	,853	,180
	Vastajad	117	117	117	117	117	117
Makrokeskkonna analüüs nt. PESTLE	Korr.koef	,087	-,063	,028	,007	,076	,016
	Sig.(2-tailed)	,351	,500	,753	,939	,413	,868
	Vastajad	117	117	117	117	117	117

** p < 0,01; * p < 0,05

Lisa 5 järg

Tabel 5.4. Korrelatsioonid juhtimismudelite kasutamise ja lisandväärtuse hinnangu vahel koos hinnangulise lisandväärtuse näitajaga.

Juhtimismudel	Kasutamise pikaajalisuse ja regulaarsuse seos lisandväärtusega		Lisandväärtuse näitaja (3-kõrge lisandväärtus; 1 – lisandväärtus puudub)
Kliendisuhete juhtimine	Korr.koef	,871**	2,65
	Sig.(2-tailed)	,000	
	Vastajad	84	
Kulude-tulude analüüs	Korr.koef	,301**	2,63
	Sig.(2-tailed)	,000	
	Vastajad	114	
Tuumkompetentside määratlemine	Korr.koef	,783**	2,54
	Sig.(2-tailed)	,000	
	Vastajad	103	
Kriitiliste edufaktorite määratlemine	Korr.koef	,854**	2,38
	Sig.(2-tailed)	,000	
	Vastajad	92	
Strateegiliste liitude moodustamine	Korr.koef	,818**	2,33
	Sig.(2-tailed)	,000	
	Vastajad	97	
Terviklik kvaliteedijuhtimine	Korr.koef	,623**	2,33
	Sig.(2-tailed)	,000	
	Vastajad	98	
Teenuste sisseostmine	Korr.koef	,899**	2,31
	Sig.(2-tailed)	,000	
	Vastajad	79	
Äriprotsesside ümberkorraldamine	Korr.koef	,631**	2,18
	Sig.(2-tailed)	,000	
	Vastajad	92	
Missiooni ja visiooni määratlemine	Korr.koef	,834**	2,14
	Sig.(2-tailed)	,000	
	Vastajad	79	
SWOT analüüs	Korr.koef	,360**	2,13
	Sig.(2-tailed)	,000	
	Vastajad	114	
Makrokeskkonna analüüs nt. PESTLE	Korr.koef	,426**	2,06
	Sig.(2-tailed)	,000	
	Vastajad	117	
Võrdlus parimaga	Korr.koef	,819**	2,00
	Sig.(2-tailed)	,000	
	Vastajad	90	
Tasakaalus tulemuskaart	Korr.koef	,459**	1,92
	Sig.(2-tailed)	,000	
	Vastajad	104	
Porteri 5 konkurentsijõu analüüs	Korr.koef	,190**	1,50
	Sig.(2-tailed)	,000	
	Vastajad	117	

** p < 0,01; * p < 0,05

Lisa 5 järg

Tabel 5.5. Korrelatsioonid strateegilise juhtimise protsessi etappide olulisuse ja mudelite kasutamise intensiivsuse vahel.

Juhtimismudeli kasutamine		Analüüs ja positsioneerimine	Strateegia formuleerimine	Strateegia rakendamine	Strateegia tulemuslikkuse hindamine	Summeeritud strateegilise juhtimise etappide olulisus
Missiooni ja visiooni määratlemine	Korr.koef	,344**	,497**	,343**	,373**	,456**
	Sig.(2-tailed) Vastajad	,000 116	,000 116	,000 116	,000 116	,000 116
Võrdlus parimaga	Korr.koef	,425**	,412**	,437**	,387**	,482**
	Sig.(2-tailed) Vastajad	,000 112	,000 112	,000 112	,000 112	,000 112
Tuum-kompetentside määratlemine	Korr.koef	,347**	,326**	,325**	,233*	,385**
	Sig.(2-tailed) Vastajad	,000 115	,000 115	,000 115	,012 115	,000 115
Teenuste sisseostmine	Korr.koef	,342**	,383**	,336**	,320**	,414**
	Sig.(2-tailed) Vastajad	,000 114	,000 114	,000 114	,000 114	,000 114
Kliendisuhete juhtimine	Korr.koef	,476**	,511**	,535**	,419**	,549**
	Sig.(2-tailed) N	,000 109	,000 109	,000 109	,000 109	,000 109
Kriitiliste edufaktorite määratlemine	Korr.koef	,399**	,262**	,391**	,296**	,376**
	Sig.(2-tailed) Vastajad	,000 116	,004 116	,000 116	,001 116	,000 116
Strateegiliste liitude moodustamine	Korr.koef	,343**	,274**	,324**	,278**	,370**
	Sig.(2-tailed) Vastajad	,000 115	,003 115	,000 115	,003 115	,000 115
Tasakaalus tulemuskaart	Korr.koef	,216*	,238*	,263**	,152	,234*
	Sig.(2-tailed) Vastajad	,021 114	,011 114	,005 114	,106 114	,012 114
Terviklik kvaliteedijuhtimine	Korr.koef	,199*	,240**	,283**	,244**	,249**
	Sig.(2-tailed) Vastajad	,032 116	,009 116	,002 116	,008 116	,007 116
Äriprotsesside ümberkorraldamine	Korr.koef	,231*	,317**	,351**	,293**	,343**
	Sig.(2-tailed) Vastajad	,013 115	,001 115	,000 115	,001 115	,000 115
Kulude-tulude analüüs	Korr.koef	,418**	,453**	,467**	,482**	,519**
	Sig.(2-tailed) Vastajad	,000 116	,000 116	,000 116	,000 116	,000 116
SWOT analüüs	Korr.koef	,296**	,409**	,331**	,285**	,397**
	Sig.(2-tailed) N	,001 114	,000 114	,000 114	,002 114	,000 114
Porteri 5 konkurentsijõu analüüs	Korr.koef	,048	,110	,066	,048	,071
	Sig.(2-tailed) Vastajad	,608 117	,237 117	,477 117	,606 117	,445 117
Makrokeskonna analüüs nt. PESTLE	Korr.koef	,242**	,353**	,270**	,253**	,325**
	Sig.(2-tailed) Vastajad	,008 117	,000 117	,003 117	,005 117	,000 117

** p < 0,01; * p < 0,05

SUMMARY

STRATEGIC MANAGEMENT AND PROSPECTS OF USING STRATEGIC MANAGEMENT TOOLS IN ESTONIAN SMALL BUSINESSES

Sille Talvet

Strategic management is a term recognised by most of the managers. However, detailed knowledge about its contents is not so widely spread. And it is even more true in case of small businesses (in the current thesis the businesses with less than 50 employees and annual turnover or balance below 10 million EUR), because strategic management is regarded as a method meant for large businesses (Mugler 2004: 2) and among small businesses strategic initiative is regarded as sufficient (Smallbone *et al.* 2006:124). The same approach applies for strategic management tools, which means that small businesses are not ready to make proper use of those tools, because their common understanding says that strategic management tools are worked out based on the needs of large businesses (Mugler 2004: 2).

Management surveys carried out among Estonian businesses (Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2011; Väikese ja keskmise suurusega ... 2012) have not focused on the strategic management of small businesses, thus there is also no overview about the use of strategic management in small businesses, which could allow making any recommendations in the field. As the importance of small businesses in Estonia is increasing, it was about time to study management of small business in greater detail.

Aim of the current thesis is to make recommendations to improve small business strategic management among Estonian small businesses, based on analysis of strategic management practices and tools suitable for small businesses.

In order to fulfil the aim, the author's task list included:

- defining the essence, suitability and need of strategic management in the context of small businesses;
- finding the strategic management tools, which suit small businesses, based on their range of implementation, performance and resource need;
- preparation of research questions and analysis of the use of strategic management and its tools in Estonian small businesses;
- comparison of the use of strategic management and its tools in Estonian small businesses with the practices of small businesses elsewhere;
- compilation of proposals for Estonian small businesses on the use of the most suitable and efficient strategic management methods and tools, considering their needs.

The thesis consists of two parts – theoretical and empirical. The first chapter of the first part deals with definitions of strategic management, its process, importance of the stages of strategic management and necessity for strategic management. The second chapter of theoretical part analyses the use of strategic management tools, their aims, resource need, popularity and suitability for different stages of strategic management process, including their impact on various performance areas. The third chapter puts the material of the first two chapters in the context of small businesses and analyses the suitability and performance of strategic management tools, considering the specific characteristics of small businesses.

With the help of synthesis of theoretical approaches to strategic management in present thesis the strategic management is seen as an ongoing process that includes forming a vision, setting objectives, formulating and implementing a strategy followed by evaluation, resulting in enhancing the value of a business. Strategic analysis and positioning, formulation of strategy, implementation of strategy and performance evaluation are considered as the four main stages of strategic management process, which are later used also for drawing correlations in the empirical part. The five performance areas, which form one of the cornerstones for the empirical part, include financial results, customer equity, performance capabilities, competitive positioning, and organisational development and integration.

The analysis showed that in general businesses are quite active in using strategic management tools and several tools are often used simultaneously. The author defined strategic management tool and analysed tools based on their goal, implementation possibilities and use in strategic decision making process. Based on the analysis tools were divided into two groups: process tools, which compile a set of various techniques, and technical tools with concrete structure and implementation rules. Regardless of the size of enterprises, benchmarking (process tool), mission and vision statement (technical tool) and customer relations management (process tool) are the most popular tools, also with satisfaction rates of their added value being high.

When looking at the strategic management from small business perspective, small business characteristics must be considered. In addition to generally known characteristics, such as the small number of employees and limited turnover figures, those include also simplified management structures, informal management methods, offering of individualised products and services, close contacts with customers, limited resources and small market share. Although the small businesses do not consider strategic management and use of strategic management tools as an organic part of their management and regard it as a domain of large businesses, it turned out that strategic management is just as important for small businesses, as it is for large ones. In some cases it is even more important for small businesses, as due to their size and limited resource flexible and quick strategic thinking is of vital importance. The most popular stage of strategic management process among small businesses turned out to be strategic analysis and positioning, and implementation of strategy.

As a result of analysing the range of usage of strategic management tools, their resource need, characteristics of small businesses and their approach towards strategic management, the author listed tools, which could suit the best the needs of small enterprises. The list is divided into two groups – process tools, which compile a set of various techniques, and technical tools with concrete structure and implementation rules. Based on theoretical analysis the most suitable tools for small businesses in the first group include outsourcing, core competences, customer relations management, benchmarking and strategic alliances. From the second group mission and vision statement, SWOT analysis and cost-benefit analysis are the most suitable ones.

Empirical part of the thesis focuses on the use of strategic management and its tools in Estonian small businesses and their impact on satisfaction with various performance areas of small businesses. The empirical part is based on the analysis of the theoretical part, and both, quantitative and qualitative research methods are used to test the conclusions of the theoretical part among Estonian small businesses. Altogether 122 managers and owners of Estonian small businesses answered a survey questionnaire, and in addition 4 in-depth semi-structured interviews and 1 focus group interview with six managers and owners were carried out.

Results of the survey show that 71% of the small businesses deal with strategic management, but only 1/3 of them do it on a daily basis. The most important stage of strategic management process is implementation of strategy, followed by strategy evaluation, and strategic analysis and positioning. It is worth mentioning that Estonian businesses are equally interested in the strategy evaluation and analysis, when comparing the results with the theoretical part, where analysis was considered more important for small businesses. Similarly to the analysis of the theoretical part, the least important stage of strategic management among Estonian small businesses is formulation of strategy, because entrepreneurs regard it as a time consuming exercise, which results in a rigid strategy of little use.

At the same managers, who deal with strategic management on a daily basis, are more content with performance of their businesses than those, who do not deal with strategic management. In addition it turned out that higher total importance of all stages of strategic management process shows higher correlations with general satisfaction level with performance of a business. This correlation is especially visible in case of satisfaction with performance capabilities. When analysing individual correlations between stages of strategic management process and satisfaction with performance areas, it can be said that the use and importance of all the stages, except strategic analysis and positioning, have a positive correlation with general satisfaction with performance of a business. And again the most visible correlation is with the satisfaction with performance capabilities. Performance areas, which have no correlation with the use of stages of strategic management process, are competitive positioning, and organisational development and integration.

The analysis of strategic management tools showed that on average 3 tools are used simultaneously in Estonian businesses and together with tools, which are used from time to time, the average number of simultaneously used tools raises to 5. Similarly to the importance of stages of strategic management process, the use of higher number of different tools has the most visible positive correlation with satisfaction with performance capabilities of a business, which means that combining matching strategic management tools could help the business to make maximum use of its capabilities.

The five most known strategic management tools among Estonian small businesses are cost-benefit analysis, mission and vision statement, SWOT analysis, outsourcing and client relations management. When analysing the intensity of use of the known tools, the top five are nearly the same tools, except SWOT analysis is replaced by core competencies. The five tools having the highest added value are in addition to client relations management, cost-benefit analysis and core competencies, also critical success factors and total quality management. In short – entrepreneurs appreciate and use the tools, which show real and fast benefits, and have low or reasonable resource needs compared to their added value.

Strategic management tools, which have a positive correlation with satisfaction with performance of a business, are above all customer relations management, mission and vision statement, benchmarking and strategic alliances, because they are positively correlated to more than one performance area or also the total satisfaction of all performance areas. In addition, there are cost-benefit analysis, critical success factors and SWOT analysis, which have a positive correlation with satisfaction of only one performance area, performance capabilities, i.e. the use of those tools helps businesses to make maximum use of their capabilities.

Based on the synthesis of theoretical and empirical results, the author offered a series of recommendations and suggestions, which could improve strategic management of Estonian small businesses. The main proposals are:

- in order to increase sustainability and performance Estonian small businesses could deal with strategic management regularly and systematically;
- small businesses should be more involved in strategy formulation, i.e. to set and write down the company's strategic choices;

- small businesses, who have not yet begun to use the strategic management tools, including start-up companies, could start using tools such as mission and vision statement, cost-benefit analysis, customer relationship management, SWOT analysis, and, if desired, also benchmarking;
- given the low level of knowledge of tools, such as critical success factors and strategic alliances, not considering their presumed suitability and benefits for small businesses, operational small businesses could obtain the knowledge of basic functions of these tools, which would allow them to decide whether the implementation of a given tool would fit company's needs;
- training companies and consultants might devote more time to introduce above mentioned tools to small businesses and as well as explore more the possibilities, suitability and possible modifications of these tools for the purposes of small businesses.

Small business should consider various aspects when deciding on the possibility of implementation of a tool. Above all the need of a company needs to be considered, followed by assessment, which strategic management process will be covered by the tool, tools purpose and possible benefit for a company. Combining empirical, theoretical analysis and personal conclusions of the author, the summary assessment table was prepared, which takes into account the above-mentioned requirements and could help small business to choose a management tool. However, it has to be stated that recommendations on the tools can be followed only partially, as businesses have different needs, capabilities and resources.

Results of the thesis should help small business to think over their management practices and hopefully motivate them to introduce elements of strategic management to their regular daily work. In addition, the thesis gives small businesses a comprehensive overview of various management tools, a possibility to analyse tools' suitability in their own enterprise and take motivated decisions on the use of analysed tools.

Due to the aim of the thesis and limited volume the author could not examine the use of management tools in great detail. The results of the analysis of use of management tools could use further research on small business practices in implementation of tools

recommended in the thesis. Results of such research would enhance the efficiency of tools implementation practices in small businesses.

Since this is the first research of its kind among small businesses, the continuity and regularity in conducting such researches could provide important comparison material and show the change of strategic management in small businesses over time. In addition the possibility of including qualitative performance measurement data to research could be considered to provide additional information on the performance of small businesses and objectify relations between strategic management and usage of tools and performance. As well as compare relations, their directions and cause between the use of strategic management, management tools and performance of small enterprises.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Sille Talvet, (sünnikuupäev: 15.04.1973)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Strateegiline juhtimine ja juhtimismudelite kasutusvõimalused Eesti väikeettevõtetes,
(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on Krista Jaakson,
(juhendaja nimi)

- 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.

Tartus, 30.05.2013 (kuupäev)