

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond

Andres Poom, Lea Pauts

STRATEEGIA ELLUVIIMISE PRAKTIKAD EESTI ETTEVÕTETE NÄITEL

Magistritöö

Juhendaja professor Maaja Vadi

Kaasjuhendaja Egon Leego MA

Tartu 2024

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

### Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Ettevõtte strateegia ja selle elluviimise teoreetiline käsitus.....	6
1.1. Strateegia ja strateegilise protsessi olemus.....	6
1.2. Strateegia elluviimine, selle praktikad ja mõjutavad tegurid.....	11
2. Eesti ettevõtete strateegia elluviimise praktikad.....	22
2.1. Uurimisprotsess ja valimi moodustamise alused.....	22
2.2. Eesti ettevõtete strateegia elluviimise praktikad.....	26
2.3 Ettevõtete strateegia elluviimise ja suurusega seotud eripärad ning järeldused	38
Kokkuvõte.....	41
Viidatud allikad.....	44
Lisad.....	54
Lisa 1 Lühiülevaade EISA Strateegia praktikumist.....	54
Lisa 2 Strateegia praktikumi läbinud ettevõtete tegevusalad.....	55
Lisa 3 Intervjuuküsimused EISA Strateegia praktikumi koolitajale.....	55
Lisa 4 Intervjuuküsimused ettevõttele.....	56
Lisa 5 Kodeerimislehe näidis.....	57
Lisa 6 Miro töölehe näidiseväljavõte.....	58
Lisa 7 Ettevõtete ettepanekud EISA-le.....	59
Lisa 8 Suurte ja väikeste ettevõtete võrdlustabel uurimisküsimuste lõikes.....	60
Lisa 9 Strateegia elluviimise taseme võrdlustabel uurimisküsimuste lõikes.....	61
Summary.....	62

### Sissejuhatus

AS Eerung oli mööblitootmise ettevõtte, mille asutas 1993 a. Viljandis koos sõpradega Arno Kütt. Kolmkümmend aastat hiljem saavutab tema ettevõtte Cleveron Pekingi Intellektuaalomandi Kohtus võidu Hiina Riikliku Intellektuaalomandi Ameti üle robotilise pakiautomaadi patendivaidluses (Kaaver, 2023). See on näide ühe ettevõtja teekonnast 30 aasta jooksul. Tee Eerungist Cleveronini on mitmete suunamuutustega edulugu, mis kulges mööbliärist e-poeks, viimase logistikaosakonnast pakiäriks. Eerungi käive küündis esimestel aastatel vaevu kolmekümne tuhande euroni (ümberarvutatult) aastas, kuid näitas iga aastaga jõulist kasvu (E-äriregister, 2023). Täna on 38 töötajaga e-poe ON24 käive üle 12 miljoni euro (ON24, 2022) ning Cleveron on 172 töötajaga pakiautomaatide ja pakirobotite arendamises üks maailma juhtivaid ettevõtteid, olles paigaldanud üle 7000 pakiautomaadi 51 riigis, ettevõtte 2022. aasta müügitulu küündis 26 miljoni euroni (Cleveron, 2022). Arno Kütt on öelnud: „... meil on võimalus luua tulevikku ja me kasutame seda võimalust.“ (Robotex, 2018).

Kas väikesest mööblitootjast maailma juhtivaks pakirobotite tootjaks saamine oli ettevõtja teadlik pikaajaline strateegia ja selle järjepidev elluviimine, hea näide ettevõtja kohanemisvõimest, innovaatsilisusest ja agiilsest strateegilisest mõtlemisest ning plaanide kiirest elluviimisest või on see hoopis juhuslike õnnelike sündmuste jada? Cleveroni ja ON24 juhid toovad oma edu võtmeks välja just strateegia ja plaanide jätkuva elluviimise (Rozental, 2016).

Konsultatsiooniettevõtte Bridges uuringu kohaselt suudeti 2000. aastal ellu viia vaid 10% strateegiatest, 2020. a oli esmakordselt edukaid rakendamisi ebaõnnestunutest pisut rohkem, mis siiski tähendab, et vaid iga teine strateegia suudetakse ellu viia (Speculand, 2021). McKinsey Global Implementation Survey (2022) kohaselt saavutab suure muudatuse korral kõik eesmärgid 57% ettevõtetest aga vaid 12% suudab säilitada tulemusi vähemalt kolm aastat järjest kahekordistades samas oma EBITi võrreldes konkurentidega. Ka Deloitte uuringus nägid pooled vastanutest arenguruumi strateegilistes analüüsides ja strateegia väljatöötamisel ning 66,6% tunnetasid vajakajäämisi just strateegia elluviimises ja hindamises (Epstein & Marckstadt, 2014). Strateegilises protsessis nähakse seega arenguruumi kõikjal, kuid strateegiliselt analüüsilt ning strateegia koostamiselt, kus juba on saavutatud teatav vilumus, on fookus liikumas just strateegia elluviimisele ja hindamisele.

Töjõukulud Eestis on suurenenud rahvastikuprotsesside ja elatustaseme kasvu tõttu ning kliimamuutuste vastu võitlemiseks ja mitmekesisuse hoidmiseks on piiratud juurdepääsu

loodusvaradele, mis on seni olnud Eesti konkurentsieelisteks ning on meelitanud riiki välisinvesteeringuid (Eesti Tööandjate Keskliit, 2022). Muutunud oludes peavad Eesti ettevõtted välja töötama ja ellu viima strateegiad, mis aitavad neil kohaneda või leida uusi viise konkurentsivõime säilitamiseks ning kasvatamiseks. Riigi majanduspoliitika plaani (Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium, 2024) visioonis on just ettevõtlikkus ja tugev ettevõtja Eesti tulevane konkurentsieelis.

Uuringute andmetel on Eesti ettevõtetest küll 2/3 viimase kolme aasta jooksul tegelenud strateegilise planeerimisega, kuid neil napib elluviimiseks vajalikke teadmisi, võimekust ja ressursi (Rokk et.al, 2021). Eesti juhtimisvaldkonna uuringust selgub, et juhtide arvates on nõrk strateegia või selle puudumine Eesti ettevõtete kasvu takistavatest teguritest kolmandal kohal juhtimiskompetentside ning ambitsiooni puudumise järel (Vadi, Jaakson, Raun, & Õunapuu, 2021). Leego ja Toomik (2021) uurisid ettevõtete kasvu takistavaid tegureid, konkurentsieelse puudumise põhjusena nähti järjepidevuse puudumist strateegia arendamisel ning ambitsiooni ehk liikuma paneva jõu puudumist. Reisser ja Sults (2022) vaatlesid strateegilise planeerimise protsessi Eesti organisatsioonides, tuues välja, et organisatsioonid küll analüüsivad sisemisi võimekusi ja väliskeskkonda, kuid nende omavaheline seostamine strateegiaprotsessis jääb nõrgaks. Strateegiad ja nende elluviimist puudutavad veel mitmed Eesti ülikoolides kaitstud magistritööd, kuid teemat on neis käsitletud kas ühe ettevõtte või meetodi, näiteks tasakaalus tulemuskaardi, vaates.

Võttes arvesse ühelt poolt eelnevalt kirjeldatud väliskeskkonna muutustest tulenevaid uusi väljakutseid, aga ka võimalusi ning teiselt poolt strateegiate elluviimise edukuse mõju ettevõtete tulemuslikkusele, pidasid töö autorid vajalikuks uurida, millised on strateegia elluviimise praktikad Eesti ettevõtetes. Selgitada välja, mida Eesti ettevõtted peavad oluliseks strateegia elluviimise juures, mida nad strateegiat ellu viies teevad ning millised tegureid peetakse olulisteks mõjutajateks.

Magistritöö eesmärk on välja selgitada, millised on Eesti ettevõtete strateegia elluviimise praktikaid. Eesmärgini jõudmiseks on autorid püstitanud järgnevad uurimisülesanded:

- Anda ülevaade strateegia ja selle elluviimise erinevatest käsitlustest, praktikatest, eduteguritest ja takistustest teaduskirjanduses;
- Sünteesides teaduskirjandust koostada uurimusplaan;
- Analüüsida Eesti ettevõtete strateegia elluviimise praktikaid, tegureid ja takistusi.

Magistritöö koosneb kahest peatükist, millest esimene annab ülevaate strateegia ja selle elluviimise erinevatest käsitlustest. Esimeses alapeatükis avatakse strateegia mõiste ning erinevad etapid strateegiaprotsessis. Teises alapeatükis antakse ülevaade strateegia elluviimise käsitlustest ja olulisusest, koondatakse varasemate uuringute alusel elluviimise elemendid, praktikad, edutegurid ja takistused. Teises peatükis analüüsitakse Eesti ettevõtete strateegia elluviimise praktikate uurimiseks autorite poolt läbi viidud uurimust ning selle tulemusi. Teise peatüki esimene alapeatükk tutvustab valimi moodustamise lähtekohti, kasutatud uurimismeetodit ja uurimiskava, teine alapeatükk koondab uurimistulemused analüüsides strateegia elluviimise praktikaid Eesti ettevõtetes ning kolmandas alapeatükis analüüsitakse ettevõtete strateegia elluviimise ja suurusega seotud eripärasid ning esitatakse järeldused.

Töö autorid tänavad magistritöö juhendajat ja kaasjuhendajat igakülgse toetuse ning ettevõtete esindajaid, kes nõustusid uuringus osalema, panustatud aja ja usalduse eest.

Märksõnad: strateegiline juhtimine, strateegiline planeerimine

Teaduseriala kood: S190 Ettevõtte juhtimine

## 1. Ettevõtte strateegia ja selle elluviimise teoreetiline käsitlus

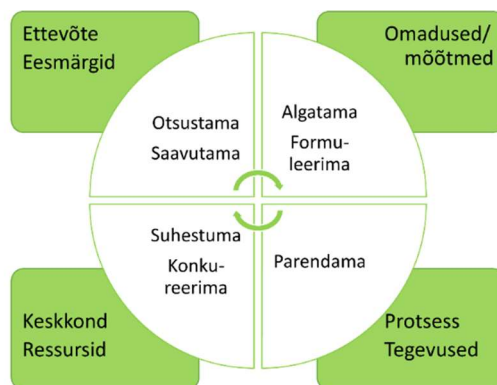
### 1.1. Strateegia ja strateegilise protsessi olemus

Termin “strateegia” pärineb vanakreeka keelsest sõnast "*strategia*", mis tähendab "kindralikult juhtimist", vägede eelpaigutamist positsioonidele enne lahingutegevust, asendades lahingu äri ja väed ressursiga vormub üks strateegia definitsioonidest (Nickols, 2016). Kirjandusest võib leida erinevaid strateegia definitsioone, nii palju kui on strateegiat uurinud autoreid, on ka erinevaid strateegia käsitlusi ja definitsioone. Mintzberg (1987a) defineerib strateegiat viiest erinevast vaatenurgast kui plaani, manöövrit, mustrit, positsiooni ning perspektiivi (*5P, plan, ploy, pattern, position, perspective*) ning nendib, et strateegia erinevad definitsioonid täiendavad üksteist ja aitavad meil mõista organisatsiooni kui kollektiivse taju ja tegutsemise olemust. Mishra ja Mohanty (2022) analüüsisid üle 200 teaduskirjanduses toodud strateegia definitsiooni jagades need kuude kategooriasse, neist kolm kattus Mintzbergi pakutud vaatenurkadega: plaan, positsioon ja muster, lisandusid sobivus (*fit*), ressursipõhisus ja huvirühmadest lähtumine.

Teine põhjalik kontentanalüüs viie kümnendi jooksul avaldatud pea sajakonnast strateegia definitsioonist päädis järgneva destillaadiga: “*Strateegia on ettevõtte tegevused muutuv keskkonnas oma eesmärkide saavutamiseks ja/või tulemuslikkuse suurendamiseks ressursse ratsionaalselt kasutades.*” (Ronda-Pupo & Guerras-Martin, 2012). Analüüsi

tulemusel valmisid sagedustabelid, mille seitse kõige sagedasemat nimisõna ja tegusõna on kujutatud **joonisel 1**.

Kõige märkimisväärsema esinemissageduse tõusu ajas on teinud kategooria “omadused/mõõdmed”, mille alla koondati mõisted, mis ühelt pool puudutasid olemust: kontseptsioon, tervik, süsteem ja teisalt kohanemist: vastavus, sobivus, väljakutse (Ronda-Pupo & Guerras-Martin, 2012). Kuigi uuringu autorid seletasid seda “kõik muu” kategooriaks olemisega, näib käesoleva töö autoritele, et selle kategooria kasv kajastab nii ärikeskkonna keerukuse kui teaduskirjanduse killustatuse kasvu ajas.



**Joonis 1.** Strateegia mõiste defineerimisel enimkasutatud nimi- ja tegusõnad

Allikas: autorite koostatud Ronda-Pupo & Guerras-Martin‘i (2012) alusel.

Organisatsioonil on vaja strateegiat, et anda oma tegemistele suund, edestada konkurente ja tulla toime muutuva keskkonnaga, strateegia vähendab ebakindlust ja tagab järjepidevuse (Mintzberg, 1987b). Konkurente aitab edestada kestlik konkurentsieelis, näiteks soodne hind või unikaalne toode või teenus.

Konkurentsieelise saavutamisel eristuvad turust (Porter, 1979) ja ressurssidest lähtuv käsitlus, kus ettevõtte haruldased, väärtuslikud, asendamatud või raskesti jäljendatavad ressurssid loovad püsiva konkurentsieelise (Barney, 1991), viimasest on omakorda kasvanud välja teadmiste ja võimekuste põhised käsitlused (Engert, Rauter, & Baumgartner, 2015). Edu sõltub seega juurdepääsust toormele, tootmisvahenditele ning turule, kuid aina olulisem ressurss on organisatsiooni akumulunud teadmised ning võimekused.

Strateegiate tüpiseerimisel on kõige tuntum Porteri (1985) strateegiate jaotus: kululiider, eristumine ja turuniši leidmine (*low-cost, differentiation, focus*). Kululiidri konkurentsieeliseks on võimekus pakkuda toodet või teenust konkurentidest soodsamalt, eristuja pakub tooteid või teenuseid, mis eristuvad innovaativsuselt, kvaliteedilt või brändina, neid on raske konkurentidel imiteerida ning turuniši leidja eelis on kitsama kliendigrupi vajaduste hea tundmine (Porter, 1985).

Teine tuntud geneeriliste strateegiate jaotus on Miles ja Snow tüpologia (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978). Strateegiad on jagatud ettevõtlikkuse, tehnoloogilise lahenduse ja administreerimise probleemi alusel neljaks: prospektor, kaitsja, analüütik ja reageerija (*prospector, defender, analyser, reactor*). Prospektor otsib uusi ideid, tooteid, strateegia sobib dünaamilisele turule, kaitsja kasutab olemasolevat tehnoloogiat, ressursi ja enamasti on Porteri kululiidri tüüpi, analüütik hõlmab endas mõlemat eelmist tüüpi, maksimeerides olemasoleva toote tulusust otsides samas uusi võimalusi ning olles avatud ka koostööle väliste parteritega. Reageerija kohaneb oludega, ei kuluta tootearendusele. (Miles et al., 1978)

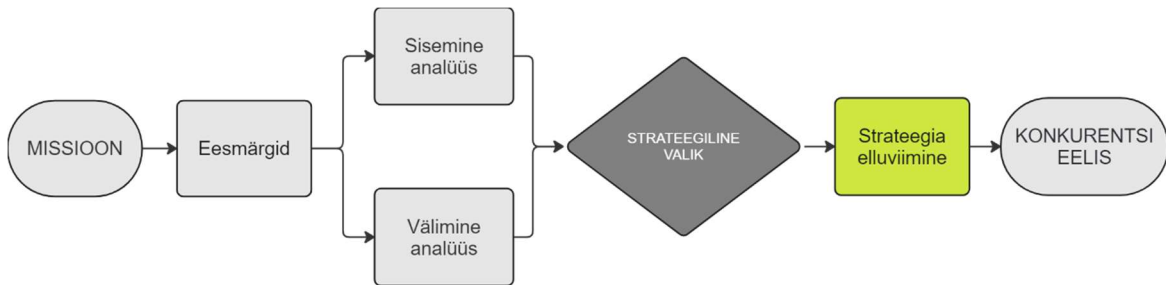
Näiteks tehisintellektis (edaspidi TI) kasutatavate suurte keelemudelite puhul on prospektor tüüpi globaalse haardega infotehnoloogia ettevõtetel (Microsoft, Alphabet, Meta) töö autorite arvates oluline olla mudeli arendaja ja omanik. Ettevõtteid, kes nendel mudelitel põhinevaid teenuseid kasutusele võtavad või arendavad võib jagada kaheks. Varajaseid kohanejaid, kes leiavad uusi viise TI rakendamiseks, saab käsitleda ka prospektoritena. Kui aga ettevõtte võtab TI rakenduse kasutusele vaid konkurentsi survele või klientide nõudmisel oleks õigem teda käsitleda reageerijana.

Tüüpide piiritlemine on tinglik ning ettevõtte võib liikuda ühest tüübist teise. Porter nimetas takerdunuiks (*stuck in the middle*) neid, kes ei suuda otsustada, kas olla kululiider või eristuja, samas kui ettevõtte suudab olla eristudes kululiider, lõikab ta kasu mõlema strateegia eelistest (Porter, 1985). Nii on hilisemad uuringud näidanud, et hübriidstrateegiad võivad olla kasumlikumad kui puhtad strateegiad ning oluliste väliskeskkonna muutusega vahetuvad võitvad ja kaotavad strateegiad kiiresti (Greckhamer & Gur, 2021). Tüüpstrateegiate kasutamisel soovitatakse vältida sildistamist, kululiidrid ei pruugi nii näha innovatsioonivõimalusi ja kasvukeskused kulutavad üle (Favaro, Meer, & Sharma, 2012). Seega on tüüpstrateegiad hea viis strateegiat mõtestada, kuid neisse ei tohiks kinni jääda, kuna ka hübriidstrateegiad võivad olla edukad.

Autorid käsitlevad käesolevas töös strateegiat kui plaani, mille ettevõtte on loonud lähtuvalt enda missioonist ja eesmärkidest ning keskkonnasituatsiooni analüüsist ning strateegiaprotsessina kõiki ettevõtte strateegiaga seotud järjestatud tegevusi. Praktikate uurimise huvi tõttu pööratakse tähelepanu ka strateegiaprotsessis kasutatavatele tööriistadele.

Strateegiaprotsess hõlmab kogu tervikut (vt joonis 2) ettevõtte missiooni sõnastamisest konkurentsieelise saavutamiseni (Barney & Hesterly, 2015). Kõige levinum on

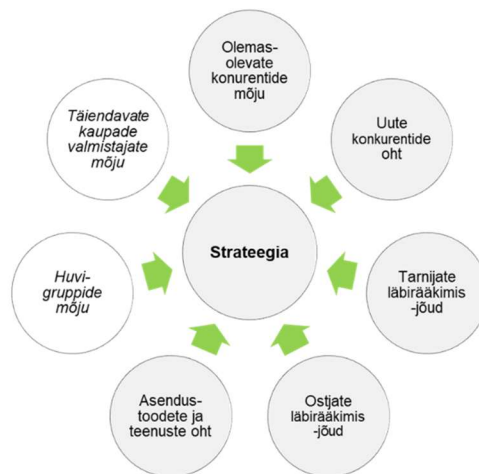
strateegiaprotsess jagamine kolmeks etapiks: strateegia väljatöötamine, elluviimine ja hindamine (Kaipainen & Aarikka-Stenroos, 2022; Brenes, Mena, & Molina, 2007).



Joonis 2 Strateegiaprotsess

Allikas: Autorite koostatud Barney & Hesterly ( 2015) alusel

Strateegia väljatöötamise etapp sisaldab nii väliskeskonna võimaluste kui ka sisemiste ressursside ja võimekuse **analüüsi** ning nende omavahelise sobivuse hindamist (Brenes et al., 2007). Analüüsimiseks kasutatakse erinevaid tööriistu, näiteks SWOT analüüsi, kus vaadeldakse sisemisi nõrkusi ja tugevusi ning väliseid võimalusi ja ohtusid, või konkurentide profileerimist, nende edukuse põhjuste analüüsimiseks (Fuertes et al., 2020). Väliskeskonna analüüsimiseks sobib näiteks Porteri viie konkurentsijõu mudel (Porter, 1979). Mudelit joonisel 3 on laiendatud huvigruppide ja täiendavate kaupade mõjujõuga (Brandenburger & Stuart, 1996). Tehisintellekti tulek on pannud teadlasi Porteri viie konkurentsijõu mudelit üle vaatama. George (2023) leiab, et TI ajastul tuleks mudelit laiendada kahe täiendava mõjujõuga: TI-kesksete ärimudelite konkurentsijõud ja eetilise-regulatiivne mõjujõud. Töö autorite arvates saab uusi TI ärimudeleid käsitleda uute konkurentide ohuna ning eetika ja privaatsusega tegelevat regulatiivset jõudu huvigruppide mõjujõuna ning mudel täiendavat laiendamist ei vaja.



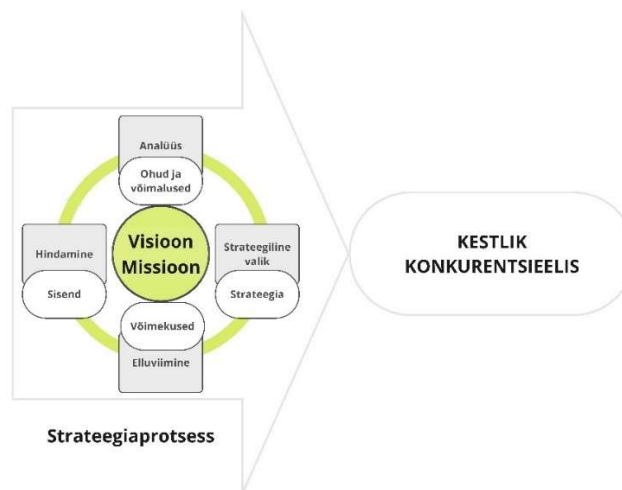
Joonis 3 Laiendatud Porteri viie konkurentsijõu mudel

Allikas: Autorite koostatud Porter (1979) ning Brandenburger ja Stuart (1996) põhjal.

**Strateegiline valik** on otsus mitme võimaliku alternatiivi vahel, mida korraga ettevõtte ei saa rakendada ning mis viib **strateegiani**. Strateegia elluviimise etappi käsitlevad autorid põhjalikumalt järgmises alapeatükis.

Osad autorid käsitlevad järelevalve ja tagasiside süsteeme strateegia elluviimise osana (Hrebiniak, 2006), teised loevad hindamise etapi osaks nii strateegia elluviimise tulemuslikkuse, kui ka strateegia sobivuse seire. Hindamisel kasutatavad tööriistadest tuntuimad on tasakaalus tulemuskaart (Kaplan & Norton, 2007; Madsen & Stenheim, 2015), levinud on ka võtmemõõdikud (*KPI, Key Performance Indicator*) ning eesmärgid ja võtmetulemused (*OKR, Objectives and Key Results*), mis on sobiv tööriist ka strateegia elluviimisel. OKR on väljakasvanud eesmärkujuhtimisest (*management by objectives*), vastates küsimustele "Mida?" ja "Kuidas?" (Doerr, 2018). Nende kasutamine suurendab töötaja autonoomust, sest ta määrab oma OKR mõõdiku ise ning et seda tehes lähtub ta ettevõtte eesmärkidest, suureneb ka tema, töötaja, seotus (Romphe, 2024). Seotus, autonoomia ja kompetentsus on kolm psühholoogilist põhivajadust, millel on tugev seos töötaja tulemuslikkusega (Cerasoli, Nicklin, & Nassreelgrawi, 2016). Ettevõtte teadmiste kasvu hindamisel, põhjuste ja tagajärgede mõistmisel ning arenguvajaduste selgitamisel on sobivateks tööriistadeks kvalitatiivsed meetodid (Fuertes et al., 2020).

Muutuv keskkond toob paratamatult kaasa vajaduse strateegia ülevaatamiseks, seetõttu töö autorid käsitlevadki strateegilist protsessi joonisel 4 toodud korduva, õppimist ja tagasisidet arvestava protsessina.



Joonis 4. Korduv, õppimist ja tagasisidet arvestav strateegiaprotsess  
Autorite koostatud

Tippjuhtkonna fookus on eelkõige strateegia väljatöötamisel, keskastmejuhtidel on elluviimisel oluline roll (Christie & Tippmann, 2023; Schuler, Orr, & Hughes, 2023) nendest sõltub, kas realiseerub planeeritud või esilekerkiv strateegia (Balogun & Johnson, 2005), kuna keskastmejuhid tõlgendavad juhtkonna nägemust läbi oma filtri. Ülevalt alla juhitud strateegiaprotsessile vastandub avatud strateegia ehk alt üles kaasav protsess (Dobusch, et al., 2013; Doleman, Van Dun, & Wilderom, 2022). Alt üles strateegiaprotsess on töötajate seotuse suurendamiseks suurepärase viisi, kuid käesoleva töö autorite arvates nõuab veel paremat juhtimiskompetentsi.

Strateegiline juhtimine kui uurimisobjekt on ajas kasvanud väga laiaulatuslikuks ja samas killustatuks. Kui eelmise sajandi kaheksakümnendate alguses uuriti peamiselt konteksti (ärikeskkonna), strateegia ja tulemuslikkuse seoseid ning strateegiaprotsessi tuginedes mikroökonomika põhimõtetele (Durand, Grant, & Madsen, 2017), siis täna on strateegiateemaliste uurimise objektideks organisatsiooni dünaamiline võimekus (vt Ambrosini & Bowman, 2009), personalijuhtimine ettevõtete vahelised konkurentsijärgsed ja koostöösuhted (vt Jatobá, Franco, & Rodrigues, 2023), organisatsiooniline õppimine (vt Kaporcic, Sjödin, Kohtamäki, & Parida, 2024), ärietiika ja ESG (vt Robertson, Blevins, & Duffy, 2013) ning organisatsioonikäitumine (Gagné, 2018) jne.

Ettevõtte põhi- ja tugitegevused on sõltuvalt strateegiast erineva olulisusega ning erinevate strateegiate rohkus viibki olukorrani, kus teadusliku huviga saab läbi strateegia prisma vaadata iga tegevust ja juhtimisvaldkonda. Sealjuures ei tohi unustada, et ettevõtte strateegilise protsessiga loodud väärtus avaldub alles strateegia elluviimisel.

## **1.2. Strateegia elluviimine, selle praktikad ja mõjutavad tegurid**

Selles alapeatükis käsitleme lähemalt strateegia elluviimise etappi, koondame kirjandusest etapi määratlused, praktikate kirjeldused ning anname ülevaate elluviimist soodustavatest ja takistavad teguritest.

Strateegia elluviimist defineeritakse üsna tihti enda kaudu (*idem per idem*), see on strateegiliste kavatsuste, plaanide realiseerimine, elluviimine (Heide, Grønhaug, & Johannessen, 2002; Noble, 1999). Elluviimine ise on enamasti mitmetahuline ja kompleksne, tabelisse 1 on koondatud strateegia elluviimise käsitlused, mis toovad välja ühe või mitu elluviimise etapis tähelepanu vääriava aspekti.

Tabel 1

*Valik strateegia elluviimise käsitlusi*

Autor	Määratlus
Friessl et.al (2021)	Elluviimine toimub <b>struktuuri ja protsesside</b> omavahelise sobitamise, <b>ressursside</b> sobitamise, <b>hindamise, raamistamise ja läbirääkimistega</b> .
Weiser et al. (2020)	kolme omavahel seotud tegevuse – <b>kontseptualiseerimine, tegutsemine ja koordineerimine</b> – pidev <b>koosmõju</b> võimaldab organisatsioonil ellu viia strateegiaid organisatsiooni <b>sidusrühmade</b> ühistegevuses.
Sull et al., (2015)	Strateegia elluviimine kui hoolikalt kavandatud ja koordineeritud <b>tipust juhitud</b> lähenemine.
Barrick et al., (2015)	Elluviimine kui <b>meeskonna protsessid</b> , mis hõlmab <b>eesmärkide määratlemist</b> ; edusammude jälgimist nende eesmärkide suunas liikumist ja <b>hindamist</b> .
Kohtamäki et al., (2012)	<b>Osalemine</b> strateegia planeerimises on otseselt positiivses seoses <b>personali pühendumusega</b> efektiivse strateegia elluviimisele, mis omakorda avaldab otseselt positiivset mõju ettevõtte tulemuslikkusele.
Brenes et al. (2008)	Elluviimise määrab organisatsiooni <b>struktuuri ja kultuuri kooskõla</b> määr; <b>tegevjuhi ja juhtkonna</b> osaliste roll; võime tõhusalt <b>delegeerida</b> otsuste tegemist ning <b>joondada protsessid, töösüsteemid ja infosüsteemid</b> .
Thorpe and Morgan (2007)	Elluviimine rõhutab organisatsiooni <b>struktuuri</b> , nähtavate <b>kontrollsüsteemide</b> ja teiste hierarhiliste tegurite, nagu <b>tasustamissüsteemid</b> , tähtsust.
Noble (1999)	[Strateegia elluviimine on] "strateegiliste plaanide <b>kommunikatsioon, tõlgendamine</b> , vastuvõtmine ja rakendamine"
Wheelen ja Hunger (1992)	[Strateegia elluviimine on] "protsess, mille käigus strateegiad ja poliitika viiakse ellu programmi, <b>eelarvete ja protsesside</b> kaudu"
Nutt (1986)	[Strateegia] elluviimine on seeria samme, mida teevad vastutavad <b>organisatsiooni esindajad</b> kavandatud muutusteks, et saavutada vastavus (kooskõla) muudatuste elluviimiseks"
Hrebiniak and Joyce (1984)	Elluviimine on seeria sekkumisi, mis käsitlevad organisatsiooni <b>struktuuri, võtmeisikute</b> tegevusi ja <b>kontrollsüsteeme</b> , et kontrollida soovitud eesmärkide saavutamise tulemuslikkust. Protsess, mille käigus suuri, keerulisi ja potentsiaalselt juhitamatuid strateegilisi probleeme jagatakse järk-järgult väiksemateks, vähem keerulisteks ja seega paremini juhitavamateks osadeks.
Kotler (1984)	Elluviimine on protsess, mis muudab plaanid <b>tegevusülesanneteks</b> ja tagab, et need ülesanded täidetakse viisil, mis saavutab plaanis määratud eesmärgid.

Allikas: de Oliveira et al. (2019); Amoo et al. (2019); Weiser et al. (2020); Friessl et al. (2021) autorite koostatud

Definitsioonidest ilmnevad strateegia elluviimise juures olulised organisatsiooni tegevused või aspektid, ning nende muutus ajas. Crittenden ja Crittenden (2008) jagavad elluviimise hoovad kaheks. Struktuuralsed hoovad on tegevused, programmid, süsteemid ja poliitikad ning juhtimisega seotud hoovad on strateegiline juhtimine, ressursside jaotamine, hindamine ja organiseerimine. Programmid soodustavad organisatsioonilist õppimist ja pidevat parendamist. Hindamisega kaasneb tasustamissüsteemide sidumine strateegiliste eesmärkide saavutamise ja organiseerimise all peetakse silmas organisatsioonikultuuri kujundamist. (Crittenden & Crittenden, 2008)

Weiser et al. (2020) eristavad strateegia elluviimise varasemat tegevuspõhist ja hilisemat adapteeruvat käsitlust. Tegevuspõhises vaates on rõhk sellel, kuidas luua strateegia elluviimiseks sobivad struktuurid, süsteemid, protsessid ning tegevuse kontroll. Adopteerivas käsitluses vaadeldakse rohkem käitumisega seotud aspekte, mõtestamist ja arusaamist ehk tähendusruumi, organisatsiooni dünaamikat strateegia elluviimisel (Weiser et al., 2020), langedes kokku Crittenden ja Crittenden (2008) hoobadega programmid ja organiseerimine.

Käesoleva töö autorid koondasid tabelis 1 toodud strateegia elluviimise definitsioonidest elemendid ning nende süstematiseerimisel selgus, et joonistuvad välja organisatsiooniüleised kohandavad tegevused, operatiivtasandile suunatud sisulised tegevused ning rollid (vt tabel 2).

Tabel 2

*Strateegia elluviimise elemendid*

Kohandav tegevus	Tegevused	Rollid
Kommunikatsioon: strateegia tõlgendamine	Strateegia ülesanneteks jagamine,	Tippjuht ja juhtkond Võtmeisikud
Struktuur: kooskõlas protsesside ja kultuuriga	Tegevusülesanded Eesmärkide määratlemine	Muudatuste elluvijad Täpust juhitud vrs
Eelarve jaotamine	Protsesside muutmine	meeskond ja personali
Strateegiat toetavad süsteemid: töösüsteem, infosüsteem, tasustamissüsteem	Edusammude jälgimine	pühendumus Sidusrühmad

Allikas: autorite koostatud

Ettevõtte strateegilistest eesmärkidest ühise arusaama kujundamiseks on oluline nii vertikaalne, juhtkonnast töötajani kui horisontaalne ehk üksuste vaheline **kommunikatsioon** (Weiser et al., 2020). Tulemuslikum on mitteformaalne kommunikatsioon juhi ja töötaja vahel ning eduka kommunikatsiooni tulemusel on töötaja **tõlgendanud** strateegia enda ülesannete tasemele, selle omaks võtnud ja kohanenud (Aaltonen & Ikävalko, 2002).

Ettevõtte **struktuur** võib olla väga erinev tingituna tegevuse geograafiast, mida mõjutab tarnijate ja klientide turusituatsioon, töötajate arvust ja võimu jaotusest, kontrollide rakendamise vajalikkusest ja paljust muust (Fuertes et al., 2020). Lineaarse struktuuriga ettevõtte tulemustele orienteeritus ja tugevad suhted lihtsustavad strateegia elluviimist, kuid juhtide mitme rolli täitmine teeb ta jäigaks ja haavatavaks. Hierarhilise struktuuriga ettevõtteel on selge käsuahel ja tugev spetsialiseeritus, kuid strateegia elluviimist võivad takistada jäikus, suhtlusbarjäärid ja ühtsuse puudumine. Maatriksstruktuuris on võimalik muutuste elluviimiseks kaasata laiem ring ekspertiisi, suurendades nii tulemuslikkust (Hrebiniak, 1992), kuid selline struktuur on kulukas ja võib olla (juhtimis)konfliktide allikaks. (Fuertes et al., 2020)

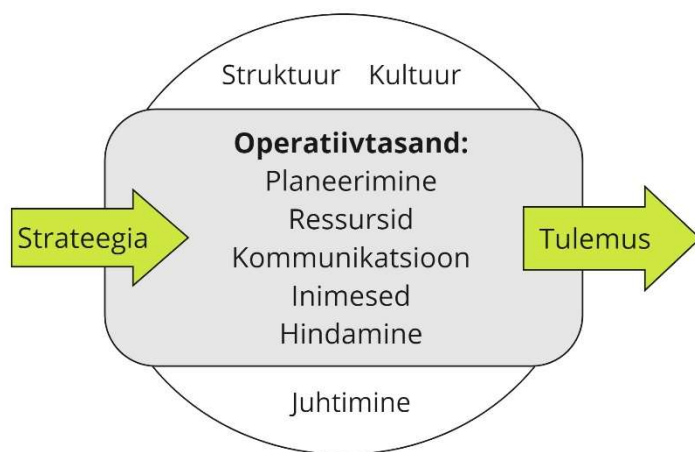
On ka uuringuid, kus organisatsiooni struktuuril ei nähta olulist seost strateegia elluviimise edukusega (Aaltonen & Ikävalko, 2002). Siiski, radikaalse muutuse korral, isegi kui struktuuri ümberkujundamine on problemaatiline ja võib põhjustada muutuste viivitust või ebaõnnestumist, ei ole mõistlik strateegiat ellu viia struktuuri muutmata nende vastastikuse koosmõju tõttu (Jarzabkowski, Lê, & Balogun, 2019). Seega tuleks hinnata struktuuri sobivust strateegia elluviimiseks ning vajadusel see kohendada.

Organisatsiooni **kultuuri** mõju organisatsiooni tulemuslikkusele on palju uuritud, kui eelmisel sajandi viimaste kümnendite uuringute tulemused olid vastuolulised, siis hilisemad näitavad selget positiivset mõju (Akpa, Asikhia, & Nneji, 2021). Nii näiteks on parem finantstulemus nendel ettevõtetel, kus kultuur on kliendikeskne, töötajatele orienteeritud, innovatsioonile või muutustele avatud, protsessikeskne või kus väärtustatakse tulemuslikkuse standardeid ja vastutust (Flamholtz & Randle, 2012). Sackmann et al. (2009) leiavad, et organisatsiooni kultuur kinnistab strateegia elluviimiseks vajalikud muutused eestvedamises (*leadership*) ning inimeste suhtumises ja käitumises.

Strateegia elluviimiseks on vajalikud **ressursid** nagu aeg, finantsvahendid, oskused ja teadmised (Okumus, 2003). Strateegia elluviimise tegevuste planeerimise ja eelarvestamise sidumine tagab, et piisavalt **finantsvahendeid** suunatakse strateegiliste eesmärkide saavutamisele ja samas aitab see juhtidel hinnata strateegiliste tegevuste finantsilist elujõulisust (Blumentritt, 2006). Mida suurem ettevõtte seda parem võimekus on tal strateegilise muutuse elluviimiseks aga seda raskem luua ühist mõistmist ja arusaama (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006). Pučko ja Čater (2010) põhjendavad samuti suuremate edukust paremate ressurssidega, rõhutades, et need loovad võimaluse olla strateegia elluviimisel süstemaatilisem.

**Tasustamissüsteemi** sidumine strateegiliste eesmärkide saavutamise (Brenes et al., 2007; Crittenden & Crittenden, 2008; Tawse & Tabesh, 2021) ning tulemustele orienteeritud tasustamissüsteem koos eesmärgistava juhtimisega (Sackmann et al., 2009) toetavad strateegia elluviimist ja selle edukuse hindamist. Aaltonen ja Ikävalko, 2002 leidsid oma uuringus, et kõige olulisem elluviimisel oli just tasustamissüsteemi seostatus strateegiaga. Tasustamissüsteem koos teiste personalijuhtimise praktikatega nagu valik, värbamine ja töödisain avaldavad olulist positiivset mõju töötajate kaasatusele (Saad, Gaber, & Labib, 2021). Eelnevale vastanduvad eesmärkide ja võtmetulemuste (OKR) meetodi loojad, kes näevad, et boonuste sidumine mõõdikutega avaldab negatiivset mõju töötajate ja ettevõtte tulemuslikkusele (Doerr, 2018). Töö autorid nõustuvad, et mõõdikute süsteem võib olla manipuleeritav ning ei võta arvesse kõiki meeskonna toimimiseks vajalikke aspekte, siiski tasustamissüsteem kombineerituna tunnustamisega on viis anda edasi strateegilisi sõnumeid ning kinnistada muutusi.

Okumus (2003) pakutud strateegia elluviimise raamistikuga (joonis 5) võrreldes on töö autorite poolt strateegia elluviimise definitsioonidest leitud elementide (vt tabel 2) hulgas puudu **juhtimine** ja **inimesed**, viimase alla on koondatud värbamine, koolitamine ja inimeste arendamine.



Joonis 5 Strateegia elluviimise raamistik

Allikas: autorite koostatud Okumus (2003) alusel

Teadlikkus strateegia elluviimiseks vajalikest individuaalsetest ja üksuse tasandi omadustest töötajate **värbamisel** aitab kaasa ettevõtte konkurentsieelise saavutamisele (Ployhart, Nyberg, Reilly, & Maltarich, 2014). Töötajate **koolitamise** mõju on suurem strateegia elluviimisele kui koolitusplaani on joondatud strateegiliste eesmärkidega, näiteks prospektor tüüpi ettevõtte peaks suunama oma vahendeid innovatsiooni toetavatele

koolitustele (Osorio-Londoño, Naranjo-Valencia, & Calderón-Hernández, 2020).

**Organisatsiooniline õppimine** soodustab innovatsiooni ja mõjutab nii ettevõtte tulemuslikkust (Tung Do & Khuong Mai, 2022) ning see on eriti oluline ettevõtetele, kelle olulisim strateegiline ressurss on ta käsutuses olevad teadmised.

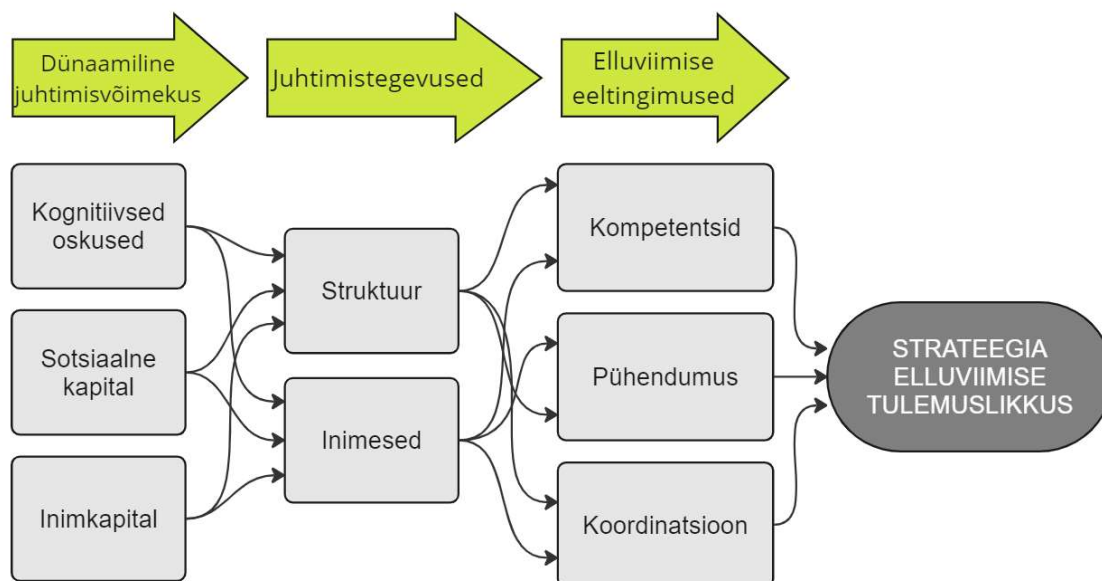
**Juhtimise** võib strateegia elluviimise vaates jagada kaheks, üks on koordineeriv ja korrastav, süsteemi loov juhtimine ning teine inimesi, organisatsiooni kultuuri ja väärtusi kujundav **eestvedamine** (Tawse ja Tabesh, 2021). Et juhtide teadmised strateegia loomisest on märkimisväärselt paremad kui strateegia elluviimisest (Hrebiniak, 2006), peavad autorid vajalikuks juhtimise ja **juhtide rolli** strateegia ellu viimisel põhjalikumalt käsitleda.

Strateegia väljatöötamine ja ressursside tagamine on **tippjuhtkonna** ülesanne, kuid ka elluviimise etapis on tippjuhi tugi nii sõnades kui tegudes positiivse mõjuga juhtide pühendumusele ning suurendab üksmeelse tegevuskava rakendamise tõenäosust (Hrebiniak, 2006).

Strateegia elluviimise tegevused ja sellega ka strateegia edukus on tihti **keskastmejuhtide** kätes (Ateş, Tarakci, Porck, van Knippenberg, & Groenen, 2020; Christie & Tippmann, 2023; Schuler et al., 2023), nii on leitud et, kui keskastme või alamastme juhi visioon ja ettevõtte strateegia ei lange kokku, on meeskonnas väiksem konsensus ning madalam pühendumus (Ateş et al., 2020). Vahejuhtide erinevad omadused mõjutavad seda, kas rakendub kavandatud või esile kerkinud strateegia, strateegia plaanitud kujul elluviimist toetab juhtide pikk varasem kogemus, edukus ning tippjuhtkonna usaldus, strateegilises sihist hälbumist, mis ei pruugi alati olla ettevõtte vaates kahjulik (Aaltonen & Ikävalko, 2002), põhjustavad juhi autonoomia, hinnangud olukorrale, võim ning oskus luua suhteid ja ehitada koalitsioone (Christie & Tippmann, 2023). Ressursside olemasolul on strateegia elluviimise kõige olulisemaks eduteguriks muudatuse (projekti)juhi isikuomadused ja oskused, nagu kuulamine, suhtlemine, loovus ja meeskonnale suunatud energia (Minarro-Viseras, Baines, & Sweeney, 2005).

**Juhtimisvõimekused**, mis mõjutavad strateegia elluviimise tulemuslikkust on kognitiivsed oskused nagu otsustamise oskus, tähenduse loomise oskus, teadlikkus grupikuuluvusest ja sotsiaalsest identiteedist. Teise grupi moodustab juhi sotsiaalne kapital, millena võib käsitleda tema mainet, tippjuhtkonna toetust ning võimet töötajaid motiveerida, kolmanda juhi enda taust, isiksuseomadused ning finantsteadmised. Juhi võimekus kombineerituna juhtimise ja eestvedamisega ning ettevõtte kui terviku koordineeritus,

pühendumus ja kompetentsid koosmõjus (joonis 6) tagavad strateegia elluviimise tulemuslikkuse. (Tawse & Tabesh, 2021)



Joonis 6 Strateegia elluviimise tõhusa juhtimise raamistik

Allikas: Autorite koostatud Tawse & Tabesh (2021) alusel

Strateegia elluviimine on enamasti muudatuse tegemine ning seetõttu on oskus **muudatusi juhtida** eelis. Digitaliseerivas maailmas loob suurte andmemahtude ning andmeanalüüsi tehnoloogiate kättesaadavus kiiresti uusi võimalusi, võidab dünaamiliste võimekustega kohanemis- ja muutumisvõimeline organisatsioon (Hanelt et al., 2021). Muudatuste juhtimise mudeleid on jagatud protsessi- ja faktoripõhisteks (Parry, Kirsch, Carey, & Shaw, 2014). Mudeleid ja raamistikke on väga palju, Errida ja Lotfi (2021) on oma uuringus koondanud kirjandusest üle poolsaja mudeli ning leiavad, et teadlikkus ja süntees aitavad leida konkreetse muudatuse jaoks kõige sobivama mudeli või faktorite kombinatsiooni. Üks tuntumaid protsessipõhine muudatuste juhtimise mudel ADKAR koosneb viiest sammust: teadlikkus, tahe, teadmised, võimekused ja kinnistamine (Hiatt, 2006) ning keskendub inimeste kohanemisele muudatusega (Galli, 2018).

Praktikas väga levinud faktoripõhine tööriist on McKinsey 7-S (Peters, 2011). Mudel toob välja seitse aspekti, mis tuleb strateegia elluviimiseks organisatsioonis läbivalt ehk funktsioonide üleselt joondada, ning nendevahelised tihedad seosed. Üks põhjustest, miks mudel juba pool sajandit kasutust leiab, on mälu toetav alliteratsioon, kõik seitse märksõna algavad inglise keeles “S” tähega. Laiendatud mudelis on lisatud märksõna ressursid, sest

lisaks meeskonnale on vaja elluviimiseks ka teisi ressursse nagu finantsvahendid, informatsioon ning teadmised, tehnoloogia ja aeg (Higgins, 2005).

Töö autorid koondasid tabelisse 3 elluviimise praktikate paremaks mõistmiseks kohandavad tegevused ja operatiivtaseme tegevused laiendatud 8-S raamistikust lähtuvalt.

Tabel 3

*Strateegia elluviimise praktikad*

8-S	Organisatsiooni kohandamine	Tegevused
Strateegia		Sisendi andmine ülevaatuks
ReSsursid	Ressursside sobitamine: strateegia elluviimiseks ressursi (finants-, personali-, <b>aeg</b> ) leidmine	<b>Programm</b> , eelarve, protseduurid <b>Aastaplaan</b> , operatiivsed eesmärgid, aastane äriplaan
Süsteemid ja protsessid	Struktuuri, süsteemide ja protsesside joondamine strateegilise kavatsusega ning nende vastastikune joondamine protsessides sisemise sobivuse loomiseks	<b>Projektid</b> . Tõlkida strateegia projektideks, projektijuhtimine <b>Tegevused</b> . Strateegia tõlkimine tegevusteks, tegevuste planeerimine
Struktuur	Rõhutab organisatsiooni ülesehitust konkreetse strateegia alusel	<b>Struktuur</b> . Organisatsiooni disain, Üksuste korrastamine <b>Vastutuse</b> määramine Allüksuste tööplaan kaasatud iga tasandi töötajad
Juhtimis- Stiil	Organisatsioonilise ja juhtimisalase võimekuse ja juhtimisstiilide sobitamine strateegilise kavatsusega	<b>Juhtimine</b> . Juhendamine Entusiasmi tekitamine <i>Coach</i> -iv, motiveeriv juhtimine Muudatuste juhtimine
MeeSkond		<b>Eesmärkujuhtimine</b> . Töötaja eesmärgid joondus strateegiliste eesmärkidega <b>Personali</b> juhtimine Värbamine, personalitegevused
Jagatud väärtuSed	<b>Raamistamine</b> . Strateegia kommunikatsioon koos põhjendusega, mõistmise loomine ja arusaamade kujundamine <b>Läbirääkimine</b> . Eesmärk on saavutada koordineeritud tegevus ühise arusaamise kaudu	<b>Ametlik kommunikatsioon</b> Strateegia viimine töötajateni, Soodustada kommunikatsiooni kõigi osapoolte vahel
TulemuS- likkus	Edenemise jälgimine ja mõõtmine väljundid/tulemused/jõudlus Eesmärk on kontrollida, <b>õppida</b> ja kohandada protsessi.	Kontroll operatiivtasandil Järelevalve tegevused ( <i>follow-up</i> ) Hindamine, suur pilt, tasakaalus tulemuskaart

Allikas: autorite koostatud Higgins (2005), Friesl et al. (2021) ning Pučko & Čater (2010)

põhjal

Strateegia elluviimise protsessi ja praktikaid kirjeldatakse üheltpoolt kui tegutsemisliini, mida võib suures plaanis vaadelda kui Demingi ratast (planeeri, tegutse, hinda, parenda) ning teiselt poolt inimestega seotud teemade ringi: juhtimine, kommunikatsioon, raamistamine, veenmine. Viimast võib vaadelda ka kui organisatsiooni tugevdamist, et väliskeskkonna muutustega kiiremini kohaneda.

Strateegia elluviimise tööriistad on vähem tuntud. Siiski on Vuorinen, et al (2017) leidnud aastatel 1990-2015 ilmunud teadusartiklitest 39 sobivat tööriista, nende hulgas on nii juba varem mainitud tasakaalus tulemuskaart ja maatriksjuhtimine aga ka strateegiakaart, siseturundus, protsesside ümberkujundamine ning väärtusahela arvestus.

Hrebiniak (2006) leidis, et strateegiliseks analüüsiks ja strateegia väljatöötamiseks on päris palju häid juhiseid ja tööriistu, kui juhid on hädas strateegial elluviimisega, sest neil puuduvad rakendamisega seotud teadmised ning oskused ületada takistusi. Empiirilisele uuringule toetudes tõi ta kõige suurema takistustena välja võimetuse juhtida muudatusi ning pakkus lahendusena välja suurte muudatuste väiksemateks etappideks jagamise, säilitades nii ettevõttele võimaluse hinnata põhjus-tagajärg loogikaga iga etapi mõju. Sarnast kiire organisatsioonilise õppimise raamistiku teadmismahukates ettevõtetes pakub eksi-kiiresti (*fail-fast*) mõtteviis (Koporcić et al., 2024). Hrebniaki üleskutsele pakkuda juhiseid ja mudeleid takistuste ületamiseks järgnesid Qi (2005) ja Brenes et al. (2007). Okumuse (2003) mudeli elementidele, mis on toodud joonisel 5 lisas Qi (2005) adekvaatse tagasiside süsteemi vajaduse ja motivatsiooni ning sidus üheks kommunikatsiooni ja koordineerimise. Brenes et al. (2007) töid juurde süstemaatilise ning nõukogu ja omanike tasandi.

Vigfússon et al. (2021) leidsid, et need raamistikud on kirjeldavad ja vähese kokkupuutega praktikaga ning koondasid perioodil 1980- 2020. a ilmunud empiirilistest uuringutest strateegia elluviimise takistused ja edutegurid, mis koos töö autorite poolt 2020. a ja hiljem ilmunud empiirilistest uuringutest leituga on toodud tabelis 4. Vigfússon et al. (2021) struktureerisid takistused ja edutegurid Pryori strateegia elluviimise teooriad ja praktikaid ühendavale mudelile 5P. Töö autorid otsustasid jätkata protsessipõhise jaotusega ning tuua eraldi jaotises välja juhtimisstiil, mis on just uuemates uuringutes tähelepanu pälvinud. Töö autorid koondasid tegurid küll allikates esitatud kujul, kuid nende dualistlikku loomuse, kus sama teguri olemasolu on edu toov ja puudumine takistus või vastupidi, tõttu joondasid samasisulised või sarnased ühele ja samale tabeli reale.

Tabel 4

*Strateegia elluviimise edutegurid ja takistused*

	Edutegur	Takistus
STRATEEGIA	Hästi määratletud strateegia Taktikad toetavad rakendamist	Ebamäärane strateegia  Strateegiline analüüs on olnud ebapiisav Ootamatud probleemid
	Lai strateegia formuleerimine Erinevad strateegiad äriüksustele	Välised takistused (poliitilised, majanduslikud, sotsiaalsed, tehnoloogilised)
	Eesmärgid ja ülesanded on seotud strateegiaga Ajakava ja prioriteedid on seatud Olemasolevad ressursid Joondamine ja integreerimine Muudatuste juhtimine, (juhtide poolt veetud)	Eesmärgid ja ülesanded pole määratletud Aja puudus Ressursside puudumine Piiratud ühtlustamine ja koordineerimine  Puudulik muudatuste juhtimine Puudub tippjuhi/juhtkonna toetus
JUHTIMINE PROTSESS	Juhtimisstiil ja juhi toetus aitavad elluviimist Pühendumus Juhtimisstiilid ja motivatsioon Transformatsiooniline juhtimisstiil / kaasamine Visiooniline juhtimisstiil	Juhtimisstiil ja toetuse puudumine Juhtimisoskuste puudus
JUHTIMISSTIIL	Organisatsiooni kultuuri kujundamine Organisatsiooniline õppimine Sage suhtlus Jagatud arusaam Strateegiale vastav koolitus Töötajad vastutavad ülesannete ja tegevuste eest	Kultuurierinevuse probleemid Puuduvad juhised rakendamiseks Nõrk suhtlus Piiratud pühendumus ja arusaam Puudulikud töötajate oskused
ORGANISATSIOON		Ebaselged vastutusvaldkonnad ja vastutus Töötamine organisatsiooni võimustruktuuri vastu
HINDA MINE	Boonuste sidumine elluviimisega Strateegia jälgimine	IT lahendused ei toeta ega jälgi strateegiat

Allikas: autorite koostatud Vigfússon et al. (2021), Ateş et al. (2020), Osorio-Londoño et al. (2020), Doeleman et al. (2022) alusel

**Juhtimisstiilidel** on mõju strateegia elluviimise tulemuslikkusele, eriti muutuste ja innovatsiooniga seotult (Håkonsson, Burton, Obel, & Lauridsen, 2012).

Transformatsioonilise juhtimisstiili tugevuseks loetakse toimetulekut vastupanuga muudatustele, sest see arvestab töötajate vajadustega (Mansaray, 2019). Beer ja Eisenstat (2000) leiavad, et transformatsiooniline juhtimisstiil ärgitades nii individuaalsele arengule kui ka koostööle, on positiivse mõjuga strateegia elluviimisele, samas kui ülevalt alla, laissez-faire juhtimisstiilil on negatiivne mõju. Doleman et al. (2022) näitasid empiirilisele uuringule toetudes avatud strateegia ja transformatsioonilise juhtimise positiivset mõju strateegia elluviimisele, viidates taas eeskujuks olemisele ning töötajate arengu toetamisele ja vajaduste arvestamisele.

Lisaks transformatsioonilisele on positiivne mõju leitud ka instrumentaalsel juhtimisstiilil, selline stiil on juhil, kes sisuliselt kehastab strateegia elluviimist, nimelt mõistab ja analüüsib ta keskkonda, on tulemustele suunatud muutuste juurutaja ning hoolitseb ressursside, koolituse ja grupisuhte eest (Tawse, Atwater, & Werner, 2024). Ateş et al. (2020) toovad visioonilise juhtimisstiili ohuna välja olukorrad, kus kesk- ja alamastme juhtide visioon ei lange kokku tippjuhi visiooniga, mis vähendab nende meeskondade konsensust strateegiaga ning pühendumust. Töö autorite arvates on oluline juhi teadlikkus erinevate stiilide tugevustest ja nõrkustest ning oskus neid vajaduspõhiselt kasutada.

Täiendavat selgitamist vajavad takistustena toodud ootamatud probleemid, need on strateegia elluviimise käigus ilmnenud ettenägematud probleemid (Al-Ghamdi, 1998; Köseoglu, Altin, Chan, & Aladag, 2020). Vigfússon et al. (2021) on need liigitanud protsesside alla aga töö autorite arvates on protsessi käigus ilmnenud probleemid seotud ebakvaliteetse analüüsiga ning paigutasid need strateegia alla. Ebakvaliteetne strateegiline analüüs ei takista strateegia formuleerimist, küll aga selle elluviimist. Ootamatu probleemina on käsitletud ka väliseid takistusi, sealhulgas konkurentide ettenägematut tegevust, need võivad avalduda elluviimise etapis aga lahendada saab neid siiski strateegia kohandamise või uuendamisega.

Autorid leiavad, et strateegia elluviimises põimuvad erinevad strateegilise ja operatiivse juhtimistasandi tegevused, nende kõikide strateegiaga joondamine on väljakutse. Konkurentsieelise saavutamiseks on keskkonna ja turukeskselt vaatelt liigutud sisemiste, dünaamiliste võimekuste ehk inimeste ja organisatsiooni arendamise suunas. Et ebaedu kandub üle järgmisesse strateegia uuendamise faasi (Crittenden & Crittenden, 2008), tagab strateegia elluviimise edukus ettevõtte püsimise ja tulemuslikkuse.

## 2. Eesti ettevõtete strateegia elluviimise praktikad

### 2.1. Uurimisprotsess ja valimi moodustamise alused

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade empiirilise uurimise protsessist, kasutatud meetoditest ning valimi moodustamise põhimõtetest.

Strateegia elluviimist on empiiriliselt uuritud nii kvantitatiivselt küsitlustega, kvalitatiivselt intervjuude ja dokumendi analüüsiga, kaasusanalüüsiga või kombineeritult kujul, kus küsitlus on osaliselt avatud vastustega või kombineeritud fookusgrupi intervjuudega. Uurimisküsimuste eesmärkide saavutamiseks otsustati kasutada kvalitatiivset uurimismeetodit ja info kogumiseks viia läbi poolstruktureeritud intervjuud ettevõtete strateegiate elluviimise võtmeisikutega. Metoodika valiku tingis autorite eesmärk avastada Eesti ettevõtetele omaseid tegutsemisviise, hoiakuid ja mõjuvaid tegureid strateegia elluviimisel. Uurimismeetodi valiku tingis ka uuritava teema keerukus ning strateegia elluviimise tegevuste suur variatiivus. Poolstruktureeritud intervjuud võimaldavad intervjuueeritaval teemat avada ning esitada temale olulisi seisukohti (Brett & Wheeler, 2021) ning intervjuueerijal kasutada täpsustavaid küsimusi.

Esmalt koostati uurimisplaan ja ajakava, mis on toodud tabelis 5.

Tabel 5

#### *Uurimisplaan*

Tegevus	ajavahemik
Teoreetiliste materjalide uurimine	Oktoober 2023–märts 2024
Uurimisplaani koostamine	November 2023
Valimi koostamine	Jaauar 2024
Intervjuude küsimustike koostamine	Jaauar–veebuar 2024
Intervjuude kokkuleppimine ja läbiviimine	Veebruar– märts 2024
Dokumendianalüüs	Jaauar – märts 2024
Intervjuude kodeerimine ja andmete töötlemine	Märts 2024
Analüüs ja järeldused	Aprill-mai 2024

Allikas: autorite koostatud

Ettevõtete strateegia elluviimise praktikate uurimise vajalik eeldus on, et ettevõtetel on strateegia olemas ning nad on vähemalt proovinud seda ellu viia.

Autorid vajasisid uuringuks strateegia elluviimisega kokku puutunud ettevõtteid ja leidsid, et ühe sellise grupi moodustavad ettevõtted, kes on osalenud Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuse (edaspidi EISA) poolt korraldatud Strateegia praktikumis. EISA Strateegia praktikumi eesmärk on aidata ettevõtetel luua või uuendada konkurentsivõimeline strateegia 3-5 aastaks koos tegevusplaaniga selle elluviimiseks ning anda ettevõtjatele süvendatud strateegilised teadmised, oskused ja kogemused strateegia väljatöötamiseks,

arendamiseks või uuendamiseks ning väljatöötatud strateegia elluviimiseks (EISA, n.d., 2020). See **valim** sobis uurimistööks hästi, kuna võis eeldada, et ettevõtted, kes on vabatahtlikult Strateegia praktikumi kandideerinud ja selle läbinud, on teadvustanud strateegia väljatöötamise ning elluviimise vajadust ning omavad praktilist kogemust. Töö autorite eesmärk ei ole analüüsida EISA tegevust ega anda hinnanguid Strateegia praktikumi tulemuslikkusele, vaid saada strateegia elluviimise praktikate uurimiseks kvaliteetne homogeenne valim. Riigihanke alusdokumentidele ning EISA veebilehele tuginev lühiülevaade koolitusprogrammi eesmärkidest ja ülesehitusest on koondatud lissasse 1. Osalenud ettevõtete nimekirja said autorid EISA-lt kirjaliku järelepärimisega. Perioodil 2017-2023 osales EISA koolitusel Strateegia praktikum 124 ettevõtet. Autorid eemaldasid andmestikust ekslikud korduvad kirjed. Äriregistri avaandmete alusel koondati ettevõtete kohta 31.12.2023 seisuga järgmine informatsioon: tegevusala, kirjeldus, 2022. majandusaasta aruandest müügitulu ja töötajate arv. Valdav enamus ettevõtetest olid töötleva tööstuse valdkonnast, kuid esindatud olid ka teised tegevusalad. Lissas 2 on toodud ettevõtete jaotus tegevusalade kaupa.

Suurtel ettevõtetel on rohkem finantsressursse kui väikestel, finantsressursside olemasolu on aga strateegia elluviimisel olulise tähtsusega (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006; Pella, Sumarwan, & Daryanto, 2013). Ettevõtte suuruse kui teguri uurimiseks võtsid autorid valimi moodustamise eristavaks tunnuseks ettevõtete 2022 a. majandusaasta aruannetes toodud müügitulu. Müügitulu suuruse põhjal jaotati ettevõtted nelja kvartiili. Valimi moodustamisel jäeti kõrvale üldvalimi suhtes keskmise müügituluga ettevõtted ehk 2. ja 3. kvartiil. Esimese kvartiili aastase müügitulu mediaanväärtus oli ligikaudu 0,5 ja neljanda kvartiilil 9,6 miljonit eurot. Kvartiilisiseselt lähtuti juhusliku valiku põhimõttest. Ettevõtted järjestati MS Exceli tabelis *random* käsuga, moodustus juhuslik järjestus. Intervjuuettepanek tehti esimese ja neljanda kvartiili 10 ettevõttele. Kui ettepaneku saanud ettevõtte loobus intervjuust, siis saadeti kutse järjekorras järgmisele.

Esmalt viidi läbi **intervjuu** Strateegia praktikumi läbiviiva **koolitajaga**, et saada teada, millised olid koolituse lähtekohad, teaduspõhisuse ja praktilisuse tasakaal, millised raamistikke kasutatakse ning mida strateegia elluviimise juures näeb koolitaja kõige keerulisemana. Saadud info põhjal valideeriti ja täiendati ettevõtte intervjuu küsimusi. Koolitajaga läbiviidud intervjuuküsimused on toodud **lissas 3**. Intervjuu käigus kogutud teadmised koolituses sisust ja kasutatud tööriistadest aitasid töö autoritel leida ettevõtete esindajatega kiiremini ühise keele ja vastastikkuse mõistmise.

Tuginedes teoreetilisele osale koostati ettevõtete **intervjuuküsimustik**, mis on toodud **lisas 4**. Lisaks kirjandusele valideeriti küsimustik EISA hankedokumentide ja koolituse tutvustavate materjalide alusel. Testintervjuuna toimus intervjuu, isikuga, kes on osalenud Strateegia praktikumis ettevõtte esindajana ja hiljem mentorina. Selles intervjuus kasutati mõlemat väljatöötatud küsimustikku. Koolitaja ning testintervjuu ja dokumendianalüüsi põhjal lisandusid küsimused osalemise soovitus ja võrgustumise kohta. Intervjuuküsimustik oli autoritele pigem abivahend, et vajadusel intervjuu soovitud teema raamides hoida.

Intervjuud algasid väga avatud küsimustega *“Miks te otsustasite kandideerida EISA Strateegia praktikumi ja kuidas teil on läinud pärast seda strateegia elluviimine?”*. Sõltuvalt intervjuueeritava avatusest ja vestlusstiilist esitati täiendavaid küsimusi ettevalmistatud intervjuu küsimustikust või vastavalt arenenud dialoogile. Intervjuu käigus lasti intervjuueeritaval võimalikult palju endal rääkida ning kui viimasele avatud küsimusele vastati, et kõik oluline sai juba räägitud, siis paluti kokkuvõtteks tuua välja intervjuueeritavale endale kolm kõige olulisemat märksõna strateegia elluviimisega seoses. Autorid juhivad tähelepanu asjaolule, et kuigi küsimused olid suunatud konkreetse ettevõtte strateegia elluviimist puudutavale, tuginesid vastajad ka oma varasematele elukogemusele sh ettevõtluskogemusele.

Töö objektiivsuse huvides tagavad autorid intervjuueeritavatele konfidentsiaalsuse ja anonüümsuse, puudutatakse ju intervjuude käigus ühelt poolt konkurentsieeliseid loovaid tegevusi ja teisalt ettevõtete probleeme. Seetõttu on töös osalejate intervjuudele viidatud anonüümselt (vt tabel 6) ning töö ei sisalda intervjuueeritud ettevõtete nimekirja.

**Intervjuud** viidi valdavalt läbi MS Teams keskkonnas videointervjuudena. Kahel juhul viidi intervjuu läbi telefoni teel ilma videopildita ja ühel juhul füüsilisel kohtumisel ettevõtte kontoris. Pärast 12. intervjuud tehti vahekokkuvõtte, kus leiti, et viimaste intervjuudega lisandus vähe uusi aspekte ja küllastumispunkt on lähedal. Viidi läbi veel kaks intervjuud ja seejärel otsustati intervjuude läbiviimine lõpetada, kuna saadi kinnitust, et on jõutud küllastumispunktini.

Tabel 6

*Intervjueeritute ülevaade ning intervjuude toimumise viis, aeg ja kestus*

Kood	Intervjueeritava roll ettevõttes	Kvartiil	Kuupäev	Toimumise viis	Aeg (min)	Teksti lk arv
I0	koolitaja		29.01.2024	MS Teams	53	10
I1	Tegevjuht/omanik	Q1	19.02.2024	MS Teams + telefoni teel	25	7
I2	Tegevjuht/omanik	Q1	19.02.2024	MS Teams	40	7
I3	Tegevjuht ja müügijuht	Q4	21.02.2024	Vahetu suhtlus	55	13
I4	Tegevjuht/omanik	Q4	20.02.2024	Telefoni teel	22	4
I5	Juhatus liige/omanik	Q4	22.02.2024	MS Teams	35	9
I6	Tegevjuht/omanik	Q1	22.02.2024	MS Teams	20	5
I7	Tegevjuht	Q4	27.02.2024	MS Teams	58	15
I8	Omanik	Q1	11.03.2024	MS Teams	58	13
I9	Tegevjuht	Q4	08.03.2024	MS Teams	49	11
I10	Tegevjuht/omanik	Q1	14.03.2024	MS Teams	51	14
I11	Omanik	Q1	14.03.2024	Telefoni teel	18	4
I12	Tegevjuht/omanik	Q1	12.03.2024	MS Teams	31	7
I13	Juhatus liige	Q4	20.03.2024	MS Teams	27	7
I14	Tegevjuht/omanik	Q1	21.03.2024	MS Teams	25	7
Kokku					567	133

Allikas: autorite koostatud

Kokkuleppel intervjueeritavaga intervjuud salvestati. **Helisalvestis transkribeeriti** kasutades abivahendina veebipõhiseid transkribeerimistarkvarasid tekstiks.ee ja transkriptor.com. Transkriptsioonid kodeeriti **avatud kodeerimisega** mõlema kaasautori poolt esmalt eraldiseisvalt, et tuvastada olulised märksõnad. Autorid ei soovinud seada piire varasemalt teaduskirjanduses esinenud leidudega, seetõttu koodid ehk märksõnad ei olnud autoritel eelnevalt defineeritud, vaid loodi teksti analüüsimise käigus. Seejärel autorid võrdlesid tulemusi ja konsulteerides omavahel koodid ühtlustati, täpsustati ja süstematiseeriti. Kodeerimisel analüüsiti transkriptsioone lähtudes järgmistest uurimisküsimustest:

- Mis on strateegia elluviimisel oluline?
- Mida ettevõtted teevad strateegia elluviimiseks?
- Millised tegurid tagavad strateegia elluviimisel edu või on takistuseks?

Kodeerimisel kasutati tarkvara MS Excel, loodi memo ehk kodeerimislehed, samas viidi läbi mitme-mõõtmelised analüüsid Pivot tabelleid kasutades, selle käigus toimus ka kodeerimise kontroll. Memolehe väljavõte on toodud lisas 5. Koodide kategooriatesse koondamisel kasutati abivahendina veebipõhist koostööplatvormi miro.com, mis võimaldab

meeskondadel tõhusalt koos töötada, ideid genereerida ja läbi visualiseerimise kiiremini tulemusteni jõuda. Autorid said Miro tahvilil koodi digitaalselt visuaalselt värvilistel *post-it* lehekestel grupeerida kategooriatesse ja kategooriad teemadesse ning mustreid otsides liita, jagada või hüljata kategooriaid (Grodal, Anteby, & Holm, 2021) ning neid ka joondada ja järjestada sarnasuse või ühisosa alusel. Miro töölehe näidis on toodud lisa 6.

Täiendavalt tehti transkriptsioonide kodeerimine läbi ka tehisintellektil põhinevate tekstirobotite abil. Selleks kasutati kahte erinevat rakendust: Microsoft Copilot ja Transkriptor.com. Mõlemad kasutavad OpenAI kolmanda põlvkonna generatiivse eelkoolitatud transformaatori (GPT) keelemudeleid ning täiustatud loomuliku keele töötlemise (NLP) tehnikaid. TI abil teksti kodeerimise eelis võrreldes tavapärase kodeerimisega on suur aja kokkuhoid. TI rakendused kodeerivad ca 10 leheküljelise teksti vaid loetud sekunditega. Autoritel kulus sama pika transkriptsiooni kodeerimiseks keskmiselt ca 1,5 tundi. TI kodeerimisprotsess on must kast ja ei paku autoritele kindlustunnet, et kõik teemad saavad välja toodud. Autoritel pole sisuliselt võimalik kontrollida TI poolt saadud tulemusi teisiti kui tekst ise üle kodeerida. Samuti osutus petlikuks lootus, et ta suudab märgata teemasid, mis on autoritel kahe silma vahele jäänud. Nimelt TI- ei suuda tajuda konteksti, seetõttu võib saada ka pealtnäha usutavaid tulemusi, mis siiski osutuvad sisult valeks või koguni vastupidiseks. Näiteks pidas MS Copilot ühel juhul strateegia elluviimise juures oluliseks *positiivsust*. Intervjuus küll räägiti positiivsusest, kuid intervjuueeritav rääkis positiivsusest kui liigsest optimismist, mis tema hinnangul on hoopis kahjulik ja konteksti teades, ei saa lugeda positiivsust strateegia elluviimisel oluliseks märksõnaks. Kui MS Copilotil paluti autorite endi poolt loodud esimese taseme koodid jaotada sisu järgi sarnaste teemade alla, siis selle ülesandega tuli TI rakendus hästi toime.

Töö autorite eesmärk ei olnud analüüsida EISA tegevust ja Strateegia praktikumi tulemuslikkust, et samas väärtuslik tagasiside kaduma ei läheks on lisa 7 koondatud kodeerimisel leitud intervjuueeritavate ettepanekud, mis puudutavad koolitust. Uuringu empiirilises osas analüüsitakse ettevõtete strateegia elluviimise praktikaid ning erisusi.

## **2.2. Eesti ettevõtete strateegia elluviimise praktikad**

Alapeatükis analüüsitakse intervjuude alusel strateegia elluviimisel oluliseks peetud aspekte ja tegevusi ning selgitatakse välja, millised on Eesti ettevõtete peamised takistused ja edutegurid strateegia elluviimisel.

Intervjuud kinnitasid, et strateegia elluviimine on keerulisem kui strateegia loomine (Blahová & Knápková, 2010; Hrebiniak, 2006) ning ebaõnnestumise põhjused on väga eripalgelised.

*“Elluviimine ongi /.../ kõige keerulisem asi üldse /... ägedaid strateegiad võib välja mõelda igatüki, kes on koolis käinud.” (intervjuu 7)*

Elluviimine algab **strateegiast**, tähtis on loomulikult selle olemasolu aga ka asjakohasus ehk valideeritus, et see tugineks õigetele eeldustele. Intervjuudes toodi välja, et valel eeldustel põhinevad ebarealistlikud ootused toovad kaasa töötajate motivatsiooni languse. Eeldused ostusid valeks nii muutunud keskkonna kui ka ebapiisava analüüsist tingitud nõrga strateegia tõttu. Stabiilsuse otsijad töid strateegilise eesmärgina välja optimaalset, **jätkusuutlikku kasvu**, teised nentisid, et allhankijana tegutsemise aeg on möödas, tuleb tegeleda oma toote arendamisega, ärimudeli muutmisega.

Autorid analüüsisid intervjuudest leitud “Mis on strateegia elluviimisel oluline?” koode ja jõudsid järeldusele, et strateegia elluviimise olulised aspektid jagunevad oma olemuse järgi kaheks – **omadusteks ja võimekusteks**. Mõlema puhul võib rakendada nii üksikisiku kui organisatsiooni vaadet. Omadused iseloomustavad, milline peab intervjuueeritavate arvates olema juht ja organisatsioon ning võimekused näitavad, milliseid ressursse, teadmisi ja oskusi on vaja, et olla strateegia elluviimisel edukas. Tabelis 7 on toodud intervjuudes strateegia elluviimisel olulisteks peetud aspektid.

Tabel 7

*Strateegia elluviimisel olulised omadused ja võimekused*

Teema	Omadused kategorია	Teema	Võimekused Kategorია
Tahe	Energia, ambitsioon entüsiasm, usk	Teadmised	Kliendi ja turu tundmine Trendi tabamine
Järjepidevus	Sihikindlus Usaldusväärsus Süsteemsus	Inimeste juhtimine	Juhtimisstiil Suhted Organisatsiooni kultuur Strateegiat toetav tegevus
Kohanemisevõime	Otsused õigel ajal Paindlikkus Positiivne suhtumine	Innovaatilisus	Andmepõhised otsused Digitaliseerimine Innovatsiooni toetav tegevus Tehnoloogia

Allikas: autorite koostatud intervjuude alusel

Väljatoodud omadused saab jagada kolmeks: tahe, järjepidevus ja kohanemisvõime. Strateegia elluviimisel on lisaks ambitsioonile (Leego & Toomik, 2021; Vadi et al., 2021) olulised **energia**, **entusiasm** ja **usk** strateegilise eesmärgi saavutamisse, nende vastanditena, elluviimise takistustena, nimetati liigset kriitilisust ja **hirmu**, eriti muudatuste ees.

*“Mis võib olla kõige rohkem, takistab väljapoole areneda on ka pigem võib olla mingisugune teatav hirm unistamise ees” (Intervjuu 8)*

Emotsioonide, eriti hirmu rolli strateegia elluviimisel ilmestab Nokia kaalus, kus tippjuhtkonna hirm konkurentide ees ja keskastmejuhtide hirm tippjuhtkonna ees viis olukorrani, kus tippjuhtide seatud eesmärgid olid ebarealistlikud ning keskastmejuhid suunasid ressursid lühiajalistele eesmärkidele, julgemata tunnistada, et kannatab pikaajaline tarkvaraarendus (Vuori & Huy, 2016).

**Järjepidevus** kvaliteedi tagamisel ning käitumisel tööandja ja koostööpartnerina loob **usaldusväärust**. Samuti peeti väga oluliseks **süsteemsust**, seda nii mõtlemises kui turule sisenemises, töös klientidega, töövoogude optimeerimises ja tegevuste standardiseerimises. Kolmandaks järjepidevuse märksõnaks on **sihikindlus** nii strateegilise sihi hoidmisel argipäeva keeristormis kui ka olukordades, kus strateegilise eesmärgi saavutamine on osutunud planeeritust keerukamaks ning ressursimahukamaks. Sel juhul tuleks esmast ebaedu võtta koolirahana, õppetunnina ja pürgida edasi. Sarnaste isikuomaduste rolli on kajastatud ka teaduskirjanduses, nii on individuaalse ettevõtlikkuse näitajateks kvalifitseeritud kirk ja sihikindlus (Santos et al., 2020).

**Kohanemisvõime**, otsused õigel ajal – oluline on nii otsustamiskiirus kui ka julgus jätta pooleli, kui selgub, et valitud suund on ekslik. Paindlikkus aitab toime tulla muutustega samuti toetab strateegia elluviimist positiivne suhtumine, kus kriis on arenguvõimalus, eksimine õppimiskoht.

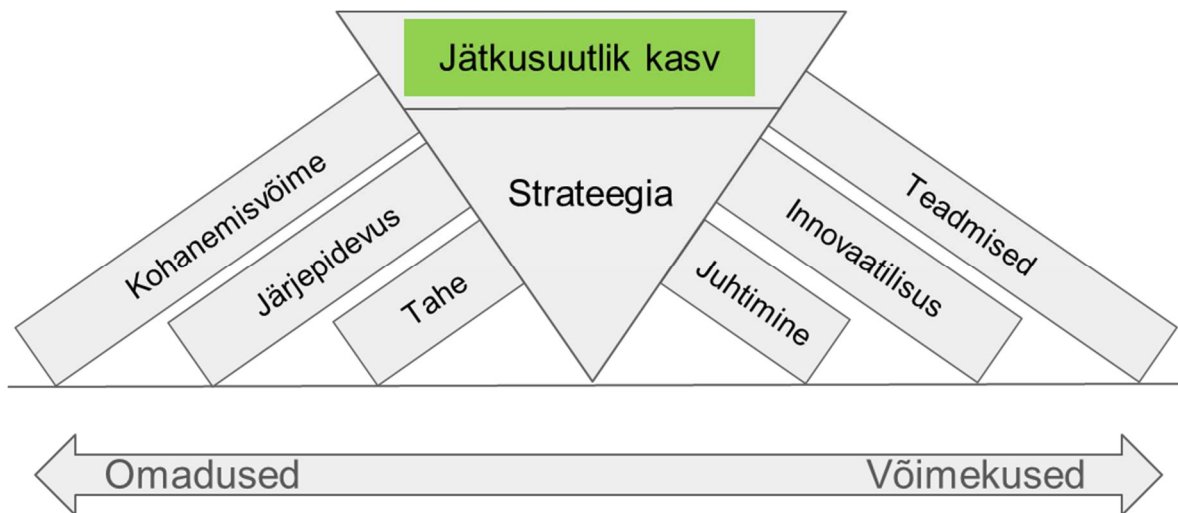
*“Need kriisid ongi väga head kohad, kus tegelikult ju hakataksegi alles realselt mõtlema, kuidas nagu ettevõtte toimimist päriselt nagu efektiivsemaks ja see on täna ma arvan ikka väga paljusid ettevõtteid pannud tegutsema.” (Intervjuu 9)*

Vajadust väliskeskkonna muutustega kohaneda ning sellise võimekuse arendamist on teaduskirjanduses rohkelt käsitletud, siiski pigem organisatsiooni vaates. Autorid leivad, et kohanemisvõime on oluline ka juhi/indiviidi vaates, kuna organisatsiooni kohanemisvõime sõltub suurel määral juhtide kohanemisvõimest.

Omaduste olulisust strateegia elluviimisel autorid läbitöötatud teaduskirjandusest ei leidunud, küll on aga näidatud tulemuslikkuse seost individuaalse ettevõtlikkuse (Santos et

al., 2020) ning juhi isikuomadustega (Abatecola, Mandarelli, & Poggesi, 2013) ning ettevõtliku kire ja individuaalse sihikindla käitumise (*grit*) seost tulemuslikkusega ettevõtte tasandil (Mueller, Wolfe, & Syed, 2017) ning juhi isikuomaduste (avatus kogemustele, meeleskindlus) mõju erineva keskkonna dünaamilisuse ja strateegia tüübi (kululiider, eristuja) korral ettevõtte tulemuslikkusele (Ramdani, Hermans, Vanderstraeten, & Dejardin, 2015).

Kokkuvõtteks on joonisel 7 visualiseeritud esimese uurimisküsimuse koodide analüüsil autoritel tekkinud arusaam **omaduste ja võimekuste** tasakaalu vajalikkusest strateegia elluviimisel. Mõlemad peavad strateegiat ja selle elluviimist toetama, et ettevõtte saavutaks jätkusuutliku kasvu. Kui mõni omadus või võimekus puudub või on nõrk, kaob tasakaal ja strateegiapüramiid vajub kiiva. Näitena saab tuua lõhkikasvamise, kui tahe on suurem kui võimekus või uuele turule sisenemise, kus on vajalikud nii teadmised kui järjepidevus.



Joonis 7 Strateegia elluviimiseks olulised omadused ja võimekused

Allikas: autorite koostatud empiirilise analüüsi põhjal

Strateegia elluviimisel peeti vajalikuks järgmisi **võimekusi**: teadmised, juhtimine ja innovaatilisus. Autorid seostasid tabelis 8 võimekuste ja uurimisküsimuse „Mida ettevõtted teevad strateegia elluviimiseks?“ tegevuste kategooriad koos edutegurite ja takistustega.

Tabel 8

*Olulised võimekused, strateegia elluviimise tegevused ja tegurid*

Võimekused	Teema	Tegevused Kategooria	Tegurid
Kliendi ja turu tundmine Trendi tabamine	Väärtuspakkumine kliendile	Kliendi ja turu tundma õppimine Trendi teadmine Usalduse ehitamine Tootearendus	Turu väiksus Kultuurierinevused Väliskeskonna ootamatu muutus Ajakulu tootearenduses
Innovaatilisus Suhted	Partnerlussuhted ja võrgustumine	Suhete loomine partneritega tarnijatega	Võrgustiku puudumine Halvad suhted
Strateegiat toetav organisatsiooni kultuur	Organisatsiooni kohandamine	Restruktureerimine Organisatsiooni-kultuuri loomine Süsteematiseerimine	Süsteemsuse puudumine Nõrk sisemine võimekus Tööjõu puudus Liigne kriitika
Juhtimisstiil Juhtimis-kompetents	Juhtimise tõhustamine	Juhtimiskvaliteedi parandamine Ressursijaotus Investeeringud Töötajate hoidmine, arendamine, kaasamine Koolitamine Finantsjuhtimine	Juhtimiskompetentsi puudus Ressursipuudus Nõrk strateegia Ambitsiooni puudumine Väike kasumlikkus - finantsressursi puudus

Allikas: autorite koostatud intervjuude alusel

Eesti turu väiksuse tõttu peavad kasvueesmärkidega ettevõtted paratamatult eksportima. Seejuures on olulised turu tundmine, kultuurierinevustega toimetulek, kliendi tundmine ja kõnetamine, klientide vajaduste teadmine lojaalsuse suurendamiseks ehk **väärtuspakkumine**. Väga oluliseks peeti globaalsete trendide jälgimist ning nende sidumist oma ettevõtte kontekstiga.

*Vaatas klientide kodulehti /.../ Kõik räägivad, kuidas nemad pööravad 10 aastaga maailma puhtaks ja võttis selle üle lihtsalt, et samastuda, kliendid vaatasid ohoo /.../ siin on üks ettevõtte, kes räägib samadest asjadest. (Intervjuu 7)*

Konkurentsieelist luuakse trendidest lähtuva toote või teenuse disainimisega näiteks keskkonnasõbralik toode, jääkideta tootmine, linnastunud eluviisiga või terviseteadlikule kliendile sobivad tooted jne.

*“Lääne Euroopas korterid lähevad aina väiksemaks, kus inimesed elavad. Kõik tahavad linnades elada ja üks suund on selline “compact living”, /.../ siis me oleme ka siin vaikselt arendamas sellist kompaktse mööbli lahendusi.” (Intervjuu 12)*

Keskkonnamõõtmes varajased kohanejad võivad töhususes, vähendades materjalikulu ja säästes energiat aga ka ettevõtte maine paranemisest (Antony et al., 2023), samal seisukohal olid ka ettevõtjad.

Ettevõtted ei planeeri lähemas perspektiivis oma põhitegevuse tehnoloogia uuendamist, seda on uute tootmisliinide vms näol hiljuti tehtud ning tegeletakse olemasoleva kasvupotentsiaali realiseerimisega. Ruumi innovatsiooniks nähakse uute tehnoloogiate rakendamisel tugitegevustes, näiteks digitaliseerimise tulemusel oodatakse tootmismahu kasvuga toimetulekut (müügipoleel) sama arvu töötajatega:

*“Olukord, kus mulle öeldakse ka, et homsest hakkad kaks korda rohkem tööd tegema. Eks ikka pinge tekib /.../ inimestele seletad ära ja ütled, et näed, et digilahendustega on võimalik palju lihtsamini teha, mida sa täna siiamaani teinud oled.” (Intervjuu 3)*

Eesti traditsioonilisemad ning väikeste ja keskmise suurusega ettevõtted on Euroopa keskmisest maha jäänud digitaliseerimise ning suurandmete ja TI rakendamisel (Euroopa Komisjon, 2022), nende digitaliseerituse parandamine võib oluliselt suurenda tootlikkuse kasvu (Azzopardi et al., 2020). Digitaliseerimine oli intervjuueeritavates ettevõtetes rohkem laual kui eelnevast võinuks oletada ning nii mõneski ettevõttes nähakse potentsiaali jätta arengus üks-kaks sammu vahele ja teha arenguhüpe võttes kohe kasutusele kõige moodsamad lahendused. Samuti nähakse arenguruumi erinevate protsesside infosüsteemide ühildamises. Kui tootmisprotsessi ei ole mõistlik digitaliseerida (nt unikaalsed käsitöötooted) toimib müük ja turundus digikanalites. Andmepõhistest otsustest räägitakse valdavalt operatiivsel tasandil, protsesside parendamise vaates. Strateegia toimimise mõõdikutena või strateegiliste valikute sisendina toetatakse pigem finantsinfole.

Innovatsiooni toetava õhkkonna loomine on oluline seni peamiselt allhanget teostanud ettevõtetele, kes arendavad oma toodet, et tõsta kasumlikkust. Takistusena on välja toodud **aeg**, mis kulub tööstuses uue toote prototüüpimisele ja väljaarendamisele, võrreldes näiteks infotehnoloogia valdkonna toodetega. Tõenäosus liikuda lihtsamast teaduspõhisema innovatsioonimustri poole on vastavaid toetusi kasutaval ettevõttel rohkem kui kaks korda suurem (Tänav, 2020). Mitmed intervjuueeritud ettevõtted on kasutanud või kasutamas riiklikke toetusi ja meetmeid teaduspõhisuse poole liikumiseks või teadmussiirdeks.

Intervjuudest selgus, et strateegia elluviimisel on olulised **head suhted** ettevõtte sees igal tasandil ja nende vahel: nõukogust töötajateni aga ka väliste partneritega.

**Partnerlussuhteid** luuakse kõrgkoolidega nii Eestis kui väljaspool Eestit. Valimisse sattus ettevõtte, kes on ületanud fundamentaalteaduse ja tööstuse vahelise lõhe kaasates koostööpartnereid välisriikidest sh välisülikoolidest. Nii tagatakse konkurentsieelis ja suudetakse vastata klientide kasvavatele ootustele.

*“[Eestis on] fundamentaalteadus väga okei, aga sellise rakenduse puhul neid inimesi on mul keeruline leida. /.../ me tegime koostöös prantsuse ettevõttega, sealsete inseneridega”*  
(Intervjuu 10)

Heade ja usaldavate suhete omamine tarnijate ja koostööpartneritega on oluline ka finantsilisest aspektist. See võimaldab ettevõttel ületada ajutisi rahavoogudega seotud probleeme. Samuti otsitakse koostöövõimalusi kulude jagamiseks, näiteks teenuste nagu turundus või logistika ühishanges.

*“...logistika on meil koostöös (ettevõtte nimi), kuna me siin lähestikku asume, siis on mõistlik koostöös teha”* (Intervjuu 6)

Ettevõtete strateegilised liidud aitavad ületada väiksusest, keerukusest või inertsusest tingitud probleeme, nii on võimalik kiiresti vastata turunõudlusele (L. Hrebiniak, 1992) ning vältida kardetud lõhki kasvamist.

Isegi konkurentidega hoitakse häid suhteid ja luuakse võrgustike turutrendide teadasaamiseks.

*“...julgelt olen võtnud ühendust sektori inimestega, justkui nagu konkurendid /.../ aga kui ma satun Saksamaale, siis kuuled teeme õhtusöögi, räägime, mis värgid on ja kogud turuinfot ja kuhu nemad on läinud, millised kliendid on jne/.../ et seda infot kokku panna.”*(Intervjuu 7)

Organisatsiooni **kohandamine** ja **reorganiseerimine** tuli intervjuudes tihti jutuks pigem juhtimise vaates. Juhtide vahetusega toodi ettevõttesse vajalikku kogemust või stabiilsust, väiksemates ettevõtetes katsetati tegevjuhi palkamist, tegeleti strateegilise muutuse meeskonna sulandamisega ettevõttesse kuni ärimudeli muutuseni välja.

*“Jah, need muutused on olnud üksjagu, nagu ma ütlesin, tänaseks on muutunud nii partnerite ring kui ka meie struktuur ja tegelikult ka ärimudel”* (Intervjuu 2)

Nõukogu liikmete vahetamine on võimalus kaasata ettevõttesse selliseid väliseid kompetentse ja pädevusi nagu ettevõtte oma arengufaasis enim vajab.

*„Meil on käinud siin (nõukogus) ikka, nagu meil on see väga kirju see elu olnud.... me oleme olnud sellised julged kutsumaks väljast inimesi siia, sest et mina usun, et nõukogu koostöös juhatusega /.../ annab kvaliteeti strateegia väljakujundamisel” (Intervjuu 7)*

Tegevjuhi või juhtkonna muutmise vajadus võib esineda rohkem strateegia elluviimise etapis. Põhjus võib olla juhtkonna või tegevjuhi mittedobivuses ettevõtet ees seisvate väljakutsete ning muudatustega tulenevalt juhi inimtüübist või väljakujunenud keerulistest inimsuhetest organisatsiooni sees või suutmatusest saavutada omaniku seatud ootusi. Kesk- ja esmatasandi juhtimisstruktuuri muudatused esinevad sagedamini ja tulenevad muutuvast keskkonnast või ettevõtte strateegilistest valikutest, kas omada majasisest kompetentsi või osta teenust sisse.

*“Kui mind siia paluti, siis see eelmine juht oli müügi suunitlusega /.../aga tema lähenemised või või tavapära (juhtimisstiil) ei õigustanud seda majandustegevust (omaniku ootus)/.../saigi loodud selline eesmärk, et viia struktuur vastavusse kõigi nende turutsükklitega ja komplekteerida meeskond sellisena, et oleks kõik otsast otsani kaetud. “ (Intervjuu 3)*

Muudatustele avatud kultuuriga organisatsioonis on strateegia elluviimine lihtsam, kuna võib kohata vähem sisemist vastuseisu uuendustele.

*“Olemasoleva olukorraga mitteleppimine on aidanud ettevõtet jõuda (tippu)/.../See draiver on pigem organisatsioonis/.../ ma olen üritanud ettevõtet kasvatada selliselt, et see oleks äge, nii et endale ka pärast meeldib ja teistele ka hea vaadata” (Intervjuu 5)*

Ettevõtte loomine on Eesti digiriigis küll väga lihtsaks tehtud, kuid pärast juriidilise keha äriregistris registreerimist puudub värskel ettevõtjal tugisüsteem, kus saada elementaarseid ettevõtluse põhitõdesid. **Juhtimiskompetentside** puudumine võib osutada probleemiks ka siis kui juhiks kasvatakse alustades spetsialistina organisatsiooni sees.

*“Vaata, kui me oleme ikkagi inseneri haridusega inimesed ja oleme spetsialistid alustanud seda ettevõtet, siis me tegelikult ei ole ühtegi äri seestpoolt näinud.” (Intervjuu 8)*

Hea eriala spetsialist tunneb väga hästi oma eriala aga tal puuduvad laiemad teadmised ettevõtte ja inimeste juhtimisest ja nii juhib ta tihtipeale intuiitiivselt. Ka inimtüübilt ei pruugi seda tüüpi juhid olla parimad. Seega võib keerulisemates juhtimisolukordades lahenduste leidmine olla piiratud ja see hakkab seadma “klaaslage” ettevõtte kasvule.

Strateegia elluviimist toetavat **juhtimisstiili** kirjeldati kui avatud, läbipaistvat, empaatilist, kaasavat, mis loob strateegiat toetava meeskonnatunde, kaasates töötajad strateegia või tegevuskava väljatöötamisel. Juhid on seadnud olulisele kohale töötajate

kaasamise laiemalt aga ka kitsamalt just strateegia kujundamise ja elluviimise protsessis.

**Kaasamises** nähakse tugevat võimendavat efekti muudatuse edukaks juurutamiseks.

Usaldades ja delegerides strateegilisi tegevusi allapoole tekivad ettevõtte sees muudatuste saadikud, kes aitavad organisatsioonil kiiremini kohaneda, taastootes olukorraga mitteleppimise mõtteviisi, kohanemisvõimet ning muudatustele avatud kultuuri.

*“Ma tahtsingi /.../, et meeskond seda ise teeks /.../ ja kui nad ise löid seda, siis seal on mitu positiivset asja kohe: Üks on see, et nad nii nad ise usuvad seda, et just nii on kõige parem teha, sest nad ise mõtlesid selle välja. Teine asi on see, et see on realistlik, sest seda loovad praktikud ja kolmandaks kui sul mingi 5 inimest, 20% ettevõttest, juba loovad ise seda, siis need 20% inimestest on selle süsteemi promootorid juba ettevõtte sees. Juurutamise raskusi meil põhimõtteliselt ei olnud.” (Intervjuu 8)*

Eri ettevõtted kasutavad erinevad viise kaasamiseks, kaasamisena toodi välja ka mitteformaalsed vestlused, kus saadakse olulist infot esmatasandil toimuva kohta.

*“...lähed inimese juurde ütled Tere, räägid juttu ja saad detailset infot.” (Intervjuu 3)*

Mitteformaalse suhtluse edukust strateegia selgitamisel toetavad ka varasemad empiirilised uuringud (vt Aaltonen & Ikävalko, 2002). Intervjuudest siiski kumas läbi, et ehkki teadmine ja soov kaasata on olemas, esineb praktikas puudujääke.

*“Ma ei oska kahjuks selles osas ise kaasa rääkida, sest ma arvan, et eelmine tegevjuht osales /Strateegia praktikumis/. Mulle ei meenu küll praegu, et me oleks nagu otseselt rääkinud sellest.” (Intervjuu 9)*

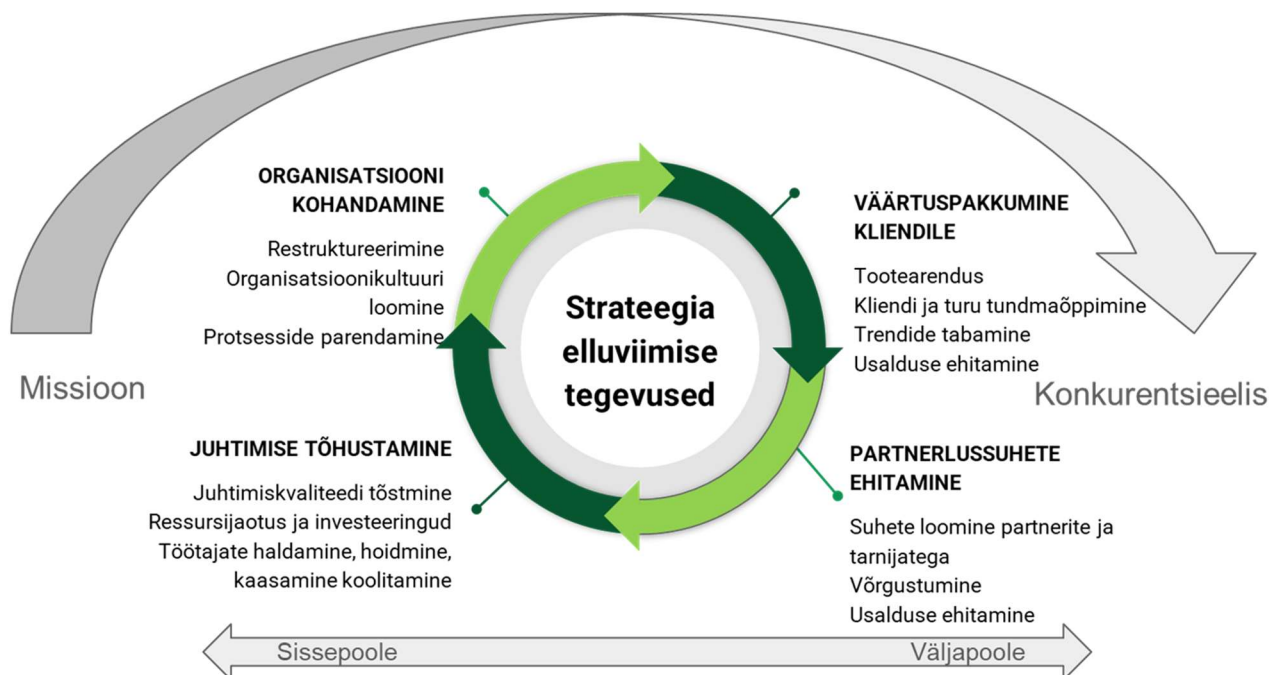
Juhtimiskompetentside juures toodi veel välja madal **finantskirjaoskus**. Strateegia elluviimine on sageli seotud investeringute tegemisega põhivarasse, uue tehnoloogia kasutuselevõttu, olmetingimuste parandamise. Investeringud tähendavad finantsvõimekust ja head finantsjuhtimist ning usku investeringu tasuvusse. Kui usk puudub jäetakse investeringud tegemata või lükatakse edasi. Intervjuudes toodi välja, et madal kasumilikkus on takistus uute strateegiliste suundade finantseerimisel, samuti tõstab see ettevõtja riskitaluvuse läve, see kattub varasemate uuringutega.

**Strateegiatööriistu** nagu McKinsey 7S, mida Strateegia praktikumis kasutati või mõnda teist rakendavad vaid üksikud intervjuueeritavad ning seda enda ettevõttele kohandatud kujul või alateadlikult. Välja toodi konkurentide profileerimine, ajurünnakud, finantsnäitajate analüüs. Tööriistaks võib lugeda ka erinevaid strateegia tutvustamise ja kaasamise formaate nagu ettevõtte strateegiapäev. Elluviimisega samaaegselt strateegia väljatöötamise tööriistade kasutamine ilmestab protsessi läbipõimitust ja korduvust.

Teine valdkond, mis oluliselt erines teaduskirjanduses toodust on **tasustamissüsteem**, tunnustamine ja tähistamine. Vaid üksettevõtte rakendas preemiasüsteemi ning teine oli kaalunud ja loobunud sarnastel põhjustel, mis uuemas kirjanduses on välja toodud - kõike ei saa mõõta olukord viib ebaõigluseni. Muudatuste kinnistamiseks oluliseks peetud väikeste **võitude tähistamise ja tunnustamise** osas tunnustati, et on raske tabada hetke või nenditi, et nad ju näevad, et ettevõttel läheb hästi ja küllap see peagi kõikide palgatasemes kajastub. Intervjuult lahkudes tunnistas nii mõnigi, et see teema võetakse kaasa.

Juhtimise tõhustamiseks vajavad seega arendamist juhtimiskompetentsid, juhtimisstiili ja kaasamise osas on vaja jõuda teadlikkusest tegudeni ning parandamisruumi on nii finantskirjaoskuse ja strateegiatööriistade kasutamise osas kui ka töötajate tunnustamisel ja väikeste võitude tähistamisel.

Kokkuvõtteks jagunesid analüüsis strateegia elluviimisel tehtavad tegevused **neljaks**: **organisatsiooni** muutmise ja **kohandamise** ning **juhtimiskompetentsi** saavutamise seotud sisemisteks tegevusteks ja **kliendisuunalisteks** ning **partneritega** (huvipooltega) seotud välimisteks tegevusteks (vt joonis 8).



Joonis 8 Strateegia elluviimiseks vajalike võimekuste loomiseks tehtavad tegevused

Allikas: autorite koostatud

Intervjuude analüüsist ilmneb, et sagedasemateks strateegia elluviimist takistavateks teguriteks on **ootamatud sündmused** väliskeskkonnas, **juhtimiskompetentside puudumine** ja puuduv või liiga kõrge **ambitsioon**. Järgnesid nõrk strateegia, sisemiste võimekuste puudus ja tööjõupuudus.

**Väliskeskkonna ootamatu mõju** all mainiti ootuspäraselt viimase aja kriise (Covid-19, energiakriis, kiire hinnatõus, toorme kättesaadavus ja sõda), kuid intervjuueeritavad ei tähtsustanud selle teguri mõju üle, pigem konstateeriti, et väliskeskkonna mõjudest tulenevalt on jäänud strateegia ellu viimata või on tulnud seda muuta ja elluviimine võtab lihtsalt rohkem aega. Väliskeskkonna takistava tegurina ei maininud intervjuueeritavad kordagi valitsuse tegevust või tegevusetust, mis on mõneti üllatav, sest samaaegselt on kõlanud üleskutsed valitsusele stabiilse maksukeskkonna tagamiseks ja bürokraatia vähendamiseks (Eesti Tööandjate Keskliit, 2024) ning kontratsükliiliste investeeringute tegemiseks ja odavhangete lõpetamiseks (Eesti Ehitusettevõtjate Liit, 2023).

Valitsuse tegevust kriisides nähti positiivses võtmes läbi avaliku sektori tellimuste, euroalaga liitumise ja avatud majanduspoliitika, mis on parandanud oluliselt ekspordivõimalusi.

*“Täna on ikkagi väga palju neid sotsiaalseid objekte. Haiglad, koolimajad, lasteaiad, mis on euro rahastusega, mis on ikkagi väga normaalne /.../(võrreldes eelmise majanduskriisiga), siis täna tegelikult meil on ju vedanud/.../ see ei ole üldse nii tundlik kui tol hetkel kui kadus kõik ära ja see kõik on ju tänu sellele eurole.”* (Intervjuu 3)

Kuigi töö autorid avaldasid kirjalikus pöördumises soovi intervjuuerida strateegia elluviimise võtmeisikuid, toimusid intervjuud ettevõtete tippjuhtidega, mis üheltpoolt näitab nende pühendumust strateegia elluviimisele ja teisalt selgitab, miks puuduvad (vt tabel 10) intervjuudes otsese juhtimisega seotud takistused.

Tabel 10

*Strateegia elluviimist takistavad tegurid*

	<b>Kinnitust leidnud</b>	<b>Empiirilised leiud puuduvad</b>
JUHTIMINE	Aja puudus Ressursside puudumine	Piiratud ühtlustamine ja koordineerimine  Puudulik muudatuste juhtimine Puudub tippjuhi/juhtkonna toetus
JUHTIMISSTIIL	<b>Juhtimisoskuste puudus</b>	Juhtimisstiil ja toetuse puudumine
STRATEEGIA	Ebamäärane strateegia Strateegiline analüüs on olnud ebapiisav Välised takistused	Riigi majanduspoliitika
ORGANI- SATSIOON	Kultuurierinevuse probleemid Nõrk suhtlus Puudulikud töötajate oskused Ebaselged vastutusvaldkonnad ja vastutus Töötamine organisatsiooni võimustruktuuri vastu	Puuduvad juhised rakendamiseks Piiratud pühendumus ja arusaam
SEIRE	<b>Ootamatud probleemid</b>	IT lahendused ei toeta ega jälgi strateegiat

Allikas: autorite koostatud Vigfússon et al., (2021), Amoo et al., (2019); Hrebiniak, (2006) ning empiirika alusel

Autorid koondasid tabelisse 11 empiirilisest materjalist edutegurid, mis on aidanud ettevõtetel strateegiat ellu viia või mõnda konkreetset takistust ületada. Kui tootearenduses partnerlussuhetest pigem alles unistati, siis digitaliseerumise mahajäämuse tasatagemine hüpates uusimate lahendusteni (*frogleap*) loob paralleeli *e*-riigi edulooga, kus entusiasm ja taakvara puudumine lõi võimaluse võtta kasutusele kõige uuemad tehnoloogilised lahendused. Paljud Eesti ettevõtted on täna samas seisus.

Teise ilmeka näitena toovad autorid välja loovad lähenemised teadmiste toomisel ettevõttesse. Lisaks varem toodud teadmussiirde ja kirju nõukogu näitele on väike ettevõtte saanud uusi teadmisi nõ hobiõppijatest praktikantidelt, kes toovad kaasa oma varasemast haridusest ja elukogemusest lähtuva vaatenurga.

Tabel 11

*Eesti ettevõtete edutegurid strateegia elluviimisel*

Kategooria	Edutegur
Kliendikesksus	Disainmõtlemine Trendide seostamine
Digitaliseerimine	<i>Frogleap</i> Suurandmed Masinõpe ja TI
Teadmised	Noortele võimaluse andmine Praktikant Teadmussiirde välispartner “Kirju” nõukogu
Partnerlussuhted	Strateegia praktikum jt koolitused Ühine tootearendus Klaaslae läbimine Klastrid

Allikas autorite koostatud

### 2.3 Ettevõtete strateegia elluviimise ja suurusega seotud eripärad ning järeldused

Alapeatükis analüüsitakse kogutud empiirilist materjali erinevatest vaatenurkadest ning esitatakse järeldused.

Valimi moodustamisel seati üheks vaadeldavaks tunnuseks ettevõtte müügitulu suurus. See annab võimaluse võrrelda nõ väikeseid (esimene kvartiil) ja suuri (neljas kvartiil) ettevõtteid. Autorid koondasid kolm kõige sagedamini intervjuudes esinenud kategooriat suurte ja väikeste ettevõtete ning uurimisküsimuste lõikes tabelisse, mis on toodud lisa 8.

Joonistub välja, et väikesed ettevõtted otsivad trendide tabamise, väärtuspakkumise ning ärimudeli muutmise kaudu oma **nišši**. Suurtele on olulisem sisemiste **võimekuste** arendamine, mille märksõnadeks on juhtimisstiil, organisatsiooni kultuur ja andmepõhised otsused. Väikeste ettevõtetel välise konsultandi kasutamise sage mainimine on loogiline, sest takistusena tuuakse välja **juhtimiskompetentsi puudumine**. Autorite hinnangul võib välise konsultandi kasutamine olla Strateegia praktikumi ja sealsete mentorite kasutamise tõttu tervikuna intervjuudes veidi üle esindatud. Huvitav on **ambitsiooni** muster, edutegurina toovad seda välja väikesed, suurte ettevõtete puhul räägitakse liigsest, ebarealistlikust ambitsioonist kui takistusest. Suuremate ettevõtete juhid on rohkem kogenud nõ lõhikkasvamist ning rõhutavad vajadust kasvada optimaalselt, jätkusuutlikult.

Intervjuude käigus selgus ka, et ettevõtete strateegiate elluviimine oli erineval tasemel. Oli ettevõtteid, kellel oli selge strateegia ning nad tegelesid teadlikult ja sihikindlalt

oma strateegia elluviimisega. Skaala teises otsas oli ka ettevõtteid, kes olid loobunud strateegiast ja tegelesid ainult “ellujäämise” operatiivsete küsimustega. See avas autoritele võimaluse uurida, kas erineva strateegilise edukusega ettevõtete tegutsemises ning tõekspidamistes on erinevusi, sh selle osas, mida peavad strateegia elluviimisel oluliseks ja milliseid takistusi või edutegureid näevad.

Autorid jaotasid ettevõtted strateegilise edukuse alusel nelja gruppi:

- on suutnud strateegia ellu viia ja liigub samas sihis edasi (elluviidud);
- liigub väljatöötatud strateegia alusel aga kavandatust aeglasemalt (töös);
- on strateegilisi eesmärke muutnud (muutunud);
- tegeleb ellujäämisega (raskustes).

Kolmandasse gruppi, strateegia muutjate hulka loeti ettevõtted, kel on olnud strateegia elluviimine võimalik osaliselt, sest viimaste aastate kriisid (väliskeskkonna ootamatud muutused) on sundinud strateegilisi eesmärke muutma või ei olnud strateegiline analüüs piisav ning eeldused osutusid valeks ja rakendamine võimatuks ning seetõttu on strateegiat korrigeeritud. Sii gruppi loeti ka need ettevõtted, kus käsitleti intervjuu käigus juba täiesti uue, peale praktikumi väljatöötatud strateegia elluviimist.

Autorid koondasid kolm kõige sagedamini esinevat esimese taseme koodi strateegia elluviimise taseme ning uurimisküsimuste lõikes tabelisse, mis on toodud lisa 9.

Väljatöötatud strateegia suunas, kuid kavandatust aeglasemalt liikuvad ettevõtted eristuvad siin veelgi selgemalt teistest kui **niši otsijad**, neil on õnnestunud leida oma klient ning teha kliendi tundmisest oma konkurentsieelis, peavad oluliseks innovaativsust ning tegelevad tootearendusega. Nende puhul ainsana ei ole enammainitud tegevuste hulgas strateegia fookuses hoidmist.

Edukalt strateegia ellu viinud ettevõtted ei maininud väliskeskkonna ootamatu muutuse mõju, erinevalt kõigist teistest. Ellujäämisega tegelevad ettevõtted on **väliskeskkonna muutusest** kõige enam mõjutada saanud ning tegelevad rohkem **kululiidri** tegevustega – optimeerimise ning olemasoleva potentsiaali realiseerimisega aga ei ole loobunud oma püüdlustest ning kasvatavad kompetentsi ja ootavad paremaid aegu.

Strateegiat muutnud ettevõtete puhul on loogiline, et kõige sagedamini mainitakse takistusena **nõrka strateegiat**, tegevuste seas on ärimudeli muutmine ning olulised on andmepõhised otsused. Muutuste keerises on samuti oluline **usaldusvääruse** säilitamine nii töandjana kui partnerina. Selliseid ettevõtteid oli küll valimis pisut enam kui teisi, kuid siiski joonistub välja, et selles grupis on kategooriate variatiivsus kõige suurem. Autorid

selgitavad seda asjaoluga, et strateegia ümbervaatamisega seoses on tulnud neil hiljuti ka strateegia elluviimist süvendatult lahti mõtestada.

*“Väga keeruline on olnud kasvada /.../ isegi samal tasemel seda töömahtu hoida selle uue kliendiportfelliga. See on lihtsalt nii palju komplekssem ja seal on makstud nii palju kooliraha” (Intervjuu 7)*

Ettevõtete jaotumist elluviimise taseme ja suuruse ning Strateegia praktikumis osalemise ajaperioodi lõikes iseloomustab tabel 9.

Tabel 9

*Strateegia elluviimise tase, suurus, ning praktikumis osalemise aeg*

Strateegia elluviimise tase	Ettevõtete arv	Kvartiil		Osalemise aeg	
		Q1	Q4	2017-18	2021-23
Elluviidud	2		<b>2</b>	1	1
Töös	3	2	1	1	2
Muutunud	5	2	3	<b>4</b>	1
Raskustes	4	<b>4</b>		1	<b>3</b>
Kokku	14	8	6	7	7

Allikas: autorite koostatud

Ettevõtted, kel on õnnestunud planeeritud kujul strateegia ellu viia on suured (Q4) ning raskustes ettevõtted on kõik väikesed (Q1), mille üks seletustest on väiksemate ettevõtete suurem tundlikkus väliskeskonna ootamatute muudatuste osas. Strateegia praktikumis osalemise aega arvestades on loogiline, mida rohkem on sellest aega möödunud, seda suurema tõenäosusega on ettevõtte pidanud oma strateegiat kohandama.

Järgnevalt on esitatud magistritöö peamised järeldused. Intervjuude analüüs kinnitas, et strateegia protsessi vaatlemine lineaarsena planeerimisest tulemusteni on liialt lihtsustatud, tegemist on **pideva ja korduva protsessina**, mille olulised etapid on tagasisidestamine, õppimine ja analüüs. Strateegia väljatöötamine ja elluviimine on omavahel seotud ja **läbipõimunud** ning seetõttu on nende eraldi etappidena käsitlemine tinglik. Järelikult on õigem vaadata strateegilist protsessi kui sihikindlat plaanide elluviimist arvestades, et väliskeskonna või sisemiste võimekuste muutuse tõttu tuleb üsna tõenäoliselt strateegiat muuta juba plaanide elluviimise käigus.

Strateegia elluviimise õnnestumiseks **olulised** aspektid jaotuvad **omadusteks ja võimekusteks**. Omadusi nagu ambitsioon, sihikindlus, kirg on ka teaduskirjanduses tulemuslikkusega seotud, kuid lisaks nendele tulid intervjuudest esile energia ja entusiasm ning usk strateegiliste eesmärkide saavutamisesse. Kui usub ainult juht või omanik, siis on

see ambitsioon kui aga usub organisatsioon tervikuna, siis on see organisatsioonikultuur ehk võimekus. Võimekusi on võimalik arendada, omadustega tuleks arvestada juba värbamisel, edutamisel ning strateegiliste ülesannete delegeerimisel või kaasamisel.

Strateegia elluviimisel on uuringu andmetel **suuremad ettevõtted** edukamad kui väiksemad, nende fookus on rohkem sisemiste võimekuste arendamisel, **väikesemad** ettevõtted tõid enam välja väliskeskkonna ootamatu mõju. Selgelt tuleb välja **niši** otsimine, kus kliendi, turu ja trendide hea tundmine toob edu.

Uuringu olulise leiuna selgus, et strateegia elluviimise puhul peavad juhid **kõige olulisemaks juhtimiskompetentse** samal ajal nimetades juhtimiskompetentside puudumist strateegiat elluviimise olulise takistusena. Juhtimiskompetents on lai mõiste, mis käesoleva uuringu kontekstis, haarab enda alla ka töötajate **kaasamise, motiveerimise ning juhtimistöörüistade kasutamise**. Motiveerimise ja kaasamise olulisus on küll juhtide poolt hästi teadvustatud, kuid praktikas on märgata puudujääke. Väikeste võitude tähistamist muudatuste kinnistamiseks kasutatakse vähe, kuigi nenditakse, et seda võiks rohkem teha. Ka tasustamissüsteemi kasutatakse oluliselt vähem kui seda teoreetilise kirjanduse alusel oleks võinud eeldada. Strateegia elluviimisel ja ka üldiselt kasutatakse juhtimistöörüistu vähe. Autorid nõustuvad, et kitsamalt vaadates on juhtimiskompetentside parendamine ettevõtte enda valik ja vastutus, kuid mõistes ja teadvustades juhtimise olulisust ja mõju Eesti ühiskonna käekäigule laiemalt ning olukorras, kus riigi tulevase konkurentsieelisena nähakse just tugevat ettevõtjat, on juhtimiskompetentside tõstmine Eestis strateegilise tähtsusega.

### Kokkuvõte

Magistritöös analüüsid autorid strateegia elluviimise praktikaid ja strateegia elluviimist mõjutavaid tegureid Eesti ettevõtetes.

Magistritöö teoreetilises osas anti ülevaade strateegia ja selle elluviimise erinevatest käsitlustest teaduskirjanduse alusel, avati strateegia mõiste ning erinevad etapid strateegia loomisest elluviimiseni. Teises alapeatükis anti ülevaade strateegia elluviimise praktikatest, eduteguritest ja takistustest.

Strateegia elluviimiseks on vajalikud organisatsiooni kohandavad tegevused, mis kujundavad ettevõtte struktuuri, protsessid ning süsteemid sh tasustamissüsteemi, kommunikatsiooni ja ressursside jaotuse strateegiat toetavaks. Oluline on tõlkida strateegia konkreetseteks tegevusteks ning jälgida edusamme. Lineaarse „planeerimisest tulemuseni“ asemel käsitletakse nii strateegiaprotsessi tervikuna kui strateegia elluviimist korduva, õppiva

ja tagasisidet arvestava protsessina. Kui strateegia väljatöötamine on pigem tippjuhtkonna ülesanne, siis elluviimiseks peavad panustama kõik tasandid ning suurt rolli mängivad keskastmejuhid, kes aitavad töötajal tõlgendada strateegia oma ülesanneteni. Juhtidelt oodatakse muutuste juhtimise oskust aga ka eesvedamist, mis kujundades hoiakuid ja väärtusi sobitab organisatsiooni kultuuri ning kaasates ja arendades töötajaid kasvatab ettevõtte võimekust strateegia elluviimiseks. Ettevõtted on palju edukamad strateegia väljatöötamisel kui elluviimisel. Olukorra parandamiseks on pakutud välja mitmeid raamistikke ning tööriistu. Töö autorid süstematiseerisid teaduskirjanduses toodud erinevad organisatsiooni kohandavad ning strateegiat ellu viivad tegevused MicKinsey 7-S laiendatud raamistikku (8-S) ning koondasid struktureerituna strateegia elluviimise edutegurid ja takistused täiendades Vigfússon et al. (2021) põhjalikku analüüsi hilisemates empiirilistes uuringutes tuvastatud teguritega.

Magistritöö empiirilises osas viidi läbi kvalitatiivne uuring ettevõtete strateegia elluviimisega seotud võtmeisikute seas. Intervjuudega kogutud materjali alusel selgitati välja, mida peetakse oluliseks, mida tehakse strateegia elluviimiseks ning millised on edutegurid ja takistused strateegia elluviimisel Eesti kontekstis. Kirjeldati valimi moodustamise lähtekohti, kasutatud uurimismeetodit ning uurimiskava ning tutvustati Eesti ettevõtete strateegia elluviimise praktikate uurimiseks autorite poolt läbi viidud kvalitatiivse empiirilise uurimuse tulemusi. Uuringu käigus viidi läbi 14 poolstruktureeritud intervjuud EISA Strateegia praktikumis osalenud ettevõtete juhtidega.

Läbiviidud uuring näitas, et strateegia elluviimise õnnestumiseks **olulised** aspektid jaotuvad **omadusteks ja võimekusteks**. Omadusi nagu ambitsioon, sihikindlus, kire on ka varasemas teaduskirjanduses leitud, kuid lisaks nendele tulid intervjuudest esile energia ja entusiasm ning usk strateegiliste eesmärkide saavutamisesse. Kui usub ainult juht või omanik, siis on see ambitsioon kui aga usub organisatsioon tervikuna, siis on see organisatsioonikultuur ehk võimekus. Kaks ülejäänud omadust - järjekindlus ja kohanemisvõime langevad kokku teoorias leitudga. Oluliseks peetud võimekusi: juhtimiskompetentsid, teadmised ja innovaatus vaadeldi analüüsis koos strateegia elluviimise tegevustega: juhtimiste tõhustamine, organisatsiooni kohandamine, partnerlussuhete ja võrgustike ning kliendile väärtuse loomine.

Analüüsist ilmnas, et strateegiaprotsess on ettevõtetes pidev ning etapid omavahel läbipõimunud, nii et nende eristamine on keeruline. Leidu selgitab ärikeskkonna

dünaamilisus, millest omakorda on tingitud ettevõtte vajadus arendada oma sisemisi võimekusi ning parandada juhtimist.

Selgelt on tunda majanduse hetkeolukord. Suuremad ettevõtted on võrreldes väiksemate ettevõtetega väliskeskonna muutustele resistentsemad ja suudavad muutusi paremini taluda. Väiksemad ettevõtted aga peavad ellujäämiseks kiiremini ja rohkem kohanema. Allhanke pakkujana kasumlikult toimetamine muutub üha raskemaks. Otsitakse ja arendatakse oma toodet, muudetakse ärimudelit, tegeletakse organisatsiooni kohanemisvõime suurendamisega, et olla valmis järgmisteks kriisideks.

**Peamised strateegia elluviimist takistavad tegurid on juhtimiskompetentsi puudus** sh nõrk strateegia, ressurssi sh finantsvahendite ja tööjõu puudus, võrgustike puudumine ja **ootamatud sündmused** väliskeskkonnas ja puuduv või liigne **ambitsioon**. Kinnitust ei leidnud teoreetilises osas toodud mitmed otsese juhtimisega seotud takistavad tegurid. Tõenäoliselt on põhjus selles, et uuringus osalesid valdavalt tippjuhid ja omanikud, kelle tasandilt on keeruline neid tegureid näha. Tervikliku pildi strateegiate elluviimise praktikatest saamiseks tuleks jätkuna uurida, kuidas strateegia elluviimine paistab ettevõtete kesk- ja esmatasandi juhtide ning töötajate pilgu läbi.

Eduteguritena toodi välja kliendikesksus, teadmised ja partnerlussuhted, suurt potentsiaali nähakse digitaliseerimises.

Kõige tugevamalt tuli välja juhtimiskompetentside olulisus ja nende puudumine kui takistus, sh tööriistade vähene kasutamine. Kaasamise ja tunnustamise teadvustamisest tuleb tegudeni jõuda. Kui Eesti tulevane konkurentsieelis on tugev ettevõtja siis tuleb panustada juhtimiskompetentsi tõstmisesse ka riigi tasandil.

**Viidatud allikad**

1. Aaltonen, P., & Ikävalko, H. (2002). Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems*, 13(6), 415–418. <https://doi.org/10.1108/09576060210436669>
2. Abatecola, G., Mandarelli, G., & Poggese, S. (2013). The personality factor: How top management teams make decisions. A literature review. *Journal of Management and Governance*, 17(4). <https://doi.org/10.1007/s10997-011-9189-y>
3. Akpa, V., Asikhia, O., & Nneji, E. N. (2021). Organizational Culture and Organizational Performance: A Review of Literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management* 3(1), 361-372. <https://doi.org/10.35629/5252-0301361372>
4. Al-Ghamdi, S. M. (1998). Obstacles to successful implementation of strategic decisions: the British experience. *European Business Review*, 98(6), 322–327. <https://doi.org/10.1108/09555349810241590>
5. Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1) 29-49. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251>
6. Amoo, N., Hiddlestone-Mumford, J., Ruzibuka, J., & Akwei, C. (2019). Conceptualizing and measuring strategy implementation: A multidimensional view. *Strategic Change*, 28(6), 445–467. <https://doi.org/10.1002/jsc.2298>
7. Antony, J., Sony, M., McDermott, O., Furterer, S., & Pepper, M. (2023). How does performance vary between early and late adopters of Industry 4.0? A qualitative viewpoint. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 40(1), 1–24. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2021-0134>
8. Ateş, N. Y., Tarakci, M., Porck, J. P., van Knippenberg, D., & Groenen, P. J. F. (2020). The Dark Side of Visionary Leadership in Strategy Implementation: Strategic Alignment, Strategic Consensus, and Commitment. *Journal of Management*, 46(5), 637–665. <https://doi.org/10.1177/0149206318811567>
9. Azzopardi, D., Lenain, P., Molnar, M., Mosiashvili, N., & Pareliussen, J. (2020). *Seizing The Productive Potential of Digital Change in Estonia*. OECD. [https://one.oecd.org/document/ECO/WKP\(2020\)47/En/pdf](https://one.oecd.org/document/ECO/WKP(2020)47/En/pdf)
10. Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*. 26(11), 1573-1601. <https://doi.org/10.1177/0170840605054624>

11. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
12. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage. Concepts and Cases*. (Fifth Edition). Pearson Education Limited. Retrieved from [https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/P7p5f5\\_Strategic%20Management%20and%20Competitive%20Advantage.pdf](https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/P7p5f5_Strategic%20Management%20and%20Competitive%20Advantage.pdf)
13. Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). Silent killers of strategy implementation and learning. *MIT Sloan Management Review*. 41(4) 29-40. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-silent-killers-of-strategy-implementation-and-learning/>
14. Blahová, M., & Knápková, A. (2010). Effective Strategic Action: From Formulation to Implementation. *International Conference of Economics, Business and Management*. Retrieved from: [https://www.accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/implementation-of-the-business-strategy\\_1564415854.pdf](https://www.accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/implementation-of-the-business-strategy_1564415854.pdf)
15. Blumentritt, T. (2006). Integrating strategic management and budgeting. *Journal of Business Strategy*, 27(6), 73–79. <https://doi.org/10.1108/02756660610710382/FULL/PDF>
16. Brandenburger, A. M., & Stuart, H. W. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, 5(1), 5–24. <https://doi.org/10.1111/J.1430-9134.1996.00005.X>
17. Brenes, E. R., Mena, M., & Molina, G. E. (2007). Key success factors for strategy implementation in Latin America. *Journal of Business Research*, 61(6), 590-598 <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.033>
18. Brett, B. M., & Wheeler, K. (2021). *How to do qualitative interviewing*. Sage.
19. Buller, P. F., & Mcevoy, G. M. (2011). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22(1), 43-56. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.002>
20. Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Nassreelgrgawi, A. S. (2016). Performance, incentives, and needs for autonomy, competence, and relatedness: a meta-analysis. *Motivation and Emotion*, 40, 781–813. <https://doi.org/10.1007/s11031-016-9578-2>

21. Christie, A., & Tippmann, E. (2023). Intended or unintended strategy? The activities of middle managers in strategy implementation. *Long Range Planning*, 57 (1) 102410. <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2023.102410>
22. Cleveron. (2022). *Cleveron AS 2022. a majandusaasta aruanne*.
23. Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2008). Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. *Business Horizons*, 51, 301–309. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.02.003>
24. de Oliveira, C. A., Carneiro, J., & Esteves, F. (2019). Conceptualizing and measuring the “strategy execution” construct. *Journal of Business Research*, 105, 333-344. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.012>
25. Dobusch, L., Fueller, J., Matzler, K., & Seidl, D. (2013). Open Strategizing: New Practices for Transparent and Inclusive Strategy-Making. *Academy of Management Proceedings*, 2013(1). <https://doi.org/10.5465/ambpp.2013.11600symposium>
26. Doeleman, H. J., Van Dun, H., & Wilderom, C. P. M. (2022). Leading open strategizing practices for effective strategy implementation. *Journal of Strategy and Management*, 15(1), 54-75. <https://doi.org/10.1108/JSMA-09-2020-0253>
27. Doerr, J. (2018). *Measure what matters: how Google, Bono and the Gates Foundation rock the world with OKRs*. Penguin Random House LLC.
28. Durand, R., Grant, R. M., & Madsen, T. L. (2017). The expanding domain of strategic management research and the quest for integration. In *Strategic Management Journal* . 38(1), 4-16. <https://doi.org/10.1002/smj.2607>
29. E-äriregister. (2023). Aktsiaselts Eerung (10296059) andmed. Retrieved from [https://ariregister.rik.ee/est/company/10296059/aktsiaselts-Eerung?search\\_id=372f8fe&pos=1](https://ariregister.rik.ee/est/company/10296059/aktsiaselts-Eerung?search_id=372f8fe&pos=1)
30. EISA. (2020). Riigihanke alusdokument „Strateegia praktikumid 2020-2021“. *Riigihangete Register*. <https://riigihanked.riik.ee/rhr-web/#/procurement/1629651/documents/source-document?group=B&documentOldId=14982005>.
31. EISA. (n.d.). Strateegia praktikum. Retrived from <https://eas.ee/teenused/strateegia-praktikum/>
32. Eesti Ehitusettevõtjate Liit. (2023, 21. november). Ehitusettevõtjate liit: ehitajad püsivad mängus, kuid riik peab tahtma kaasa mängida . Delfi Ärileht. Retrived from <https://arileht.delfi.ee/artikkel/120249376/ehitusettevotjate-liit-ehitajad-pusivad-mangus-kuid-riik-peab-tahtma-kaasa-mangida>

33. Eesti Töoandjate Keskliit. (2022). Töoandjate manifest. <https://employers.ee/manifest/>
34. Eesti Töoandjate Keskliit. (2024). Majanduslepe 'Ambitsioon on valik'.  
<https://employers.ee/majanduslepe-ambitsioon-on-valik/>
35. Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2015). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review. *Journal of Cleaner Production* 112(4), 2833-2850 <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.031>
36. Epstein, R., & Marckstadt, F. (2014). Introduction and overview– who holds the reins? Deloitte Center for Strategy Execution – Survey. Retrieved from  
[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/strategy/DeloitteCenterforStrategyExecution-Survey\\_EN.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/strategy/DeloitteCenterforStrategyExecution-Survey_EN.pdf)
37. Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 1-15. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
38. Euroopa Komisjon. (2022). *Digitaalrajanduse ja -ühiskonna indeks (DESI) 2022. Eesti*. Retrieved from: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/et/library/digital-economy-and-society-index-desi-2022>
39. Favaro, K., Meer, D., & Sharma, S. (2012). Creating an organic growth machine. *Harvard Business Review*. 90(5), 96-106.
40. Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2012). Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line Theoretical and measurement issues. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 16(2), 76–94.  
<https://doi.org/10.1108/14013381211284227>
41. Friesl, M., Stensaker, I., & Colman, H. L. (2021). Strategy implementation: Taking stock and moving forward. *Long Range Planning*, 54(4), 102064.  
<https://doi.org/10.1016/J.LRP.2020.102064>
42. Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Review Article Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review-Descriptive. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
43. Gagné, M. (2018). From Strategy to Action: Transforming Organizational Goals into Organizational Behavior. *International Journal of Management Reviews*, 20, 83–104.  
<https://doi.org/10.1111/IJMR.12159>

44. Galli, B. J. (2018). Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns. *IEEE Engineering Management Review*, 46(3), 124-132.  
<https://doi.org/10.1109/EMR.2018.2866860>
45. George, B. (2023). The 7 Forces of Competition in the Age of AI: Revisiting Michael Porter. Retrieved 13 April 2024, from <https://www.linkedin.com/pulse/7-forces-competition-age-ai-revisiting-michael-porter-babu-george/>
46. Greckhamer, T., & Gur, F. A. (2021). Disentangling combinations and contingencies of generic strategies: A set-theoretic configurational approach. *Long Range Planning*, 54(2), 101951. <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2019.101951>
47. Grodal, S., Anteby, M., & Holm, A. L. (2021). Achieving Rigor in Qualitative Analysis: The Role of Active Categorization in Theory Building. 46(3), 591–612.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.2018.0482>
48. Håkonsson, D. D., Burton, R. M., Obel, B., & Lauridsen, J. T. (2012). Strategy Implementation Requires the Right Executive Style: Evidence from Danish SMEs. *Long Range Planning*, 45(2–3), 182–208. <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2012.02.004>
49. Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197.  
<https://doi.org/10.1111/JOMS.12639>
50. Heide, M., Grønhaug, K., & Johannessen, S. (2002). Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 18(2), 217–231. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(01\)00007-0](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(01)00007-0)
51. Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Model for change in business, government, and our community. Proci Learning Center Publications, Fort Collins.
52. Higgins, J. M. (2005). The Eight 'S's of Successful Strategy Execution. *Journal of Change Management*, 5(1), 3–13. <http://dx.doi.org/10.1080/14697010500036064>
53. Hrebiniak, L. (1992). Implementing global strategies. *European Management Journal*, 10(4), 392–403. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(92\)90003-M](https://doi.org/10.1016/0263-2373(92)90003-M)
54. Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12–31. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.001>

55. Hutzschenreuter, T., & Kleindienst, I. (2006). Strategy-Process Research: What Have We Learned and What Is Still to Be Explored. *Journal of Management*, 32(5), 673–720. <https://doi.org/10.1177/0149206306291485>
56. Jarzabkowski, P., Lê, J., & Balogun, J. (2019). The Social Practice of Coevolving Strategy and Structure to Realize Mandated Radical Change. 62(3), 850–882. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2016.0689>
57. Jatobá, M. N., Franco, M., & Rodrigues, M. (2023). The role of communication between partners in the process of strategic alliances: a systematic literature review. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 38(7), 1511–1531. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2021-0440>
58. Kaaver, K. (2023, 9. veebruar). Võit kohas, kus veel hiljuti poleks seda oodanud. Eesti ettevõtte seljatas firma, kes neid alatult petta soovis - Ärileht. Retrieved 22 November 2023, from <https://arileht.delfi.ee/artikkel/120140960/voit-kohas-kus-veel-hiljuti-poleks-seda-oodanud-eesti-ettevõtte-seljatas-firma-kes-neid-alatult-petta-soovis>
59. Kaipainen, J., & Aarikka-Stenroos, L. (2022). How to renew business strategy to achieve sustainability and circularity? A process model of strategic development in incumbent technology companies. *Business Strategy and the Environment*, 31(5), 1947-1963 <https://doi.org/10.1002/bse.2992>
60. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*. 85(7-8)
61. Kaporčić, N., Sjödin, D., Kohtamäki, M., & Parida, V. (2024). Embracing the “fail fast and learn fast” mindset: conceptualizing learning from failure in knowledge-intensive SMEs. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-024-00897-0>
62. Köseoglu, M. A., Altin, M., Chan, E., & Aladag, O. F. (2020). What are the key success factors for strategy formulation and implementation? Perspectives of managers in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102574. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2020.102574>
63. Leego, E., & Toomik, M.-L. (2021). *Eesti ettevõtete kasvu takistavad tegurid*. Tartu Ülikool. <https://dspace.ut.ee/handle/10062/72261>
64. Madsen, D. Ø., & Stenheim, T. (2015). The Balanced Scorecard: A Review of Five Research Areas. *American Journal of Management*, 15(2), 24–40. <http://ssrn.com/abstract=2612643>

65. Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium, (2024). Majanduspoliitika plaan. Pikaajaline vaade majandusele. <https://mkm.ee/sites/default/files/documents/2024-03/majanduspoliitikadokument.pdf>
66. Mansaray, H. E. (2019). The role of leadership style in organisational change management: a literature review. *Journal of Human Resource Management*, 7(1), 18–31.
67. McKinsey Global Implementation Survey. (2022). *How to implement transformations for long-term impact*. Retrieved 1 December 2023 from <https://www.mckinsey.com/capabilities/implementation/our-insights/how-to-implement-transformations-for-long-term-impact>
68. Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546. <https://doi.org/10.2307/257544>
69. Minarro-Viseras, E., Baines, T., & Sweeney, M. (2005). Key success factors when implementing strategic manufacturing initiatives. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(2), 151–179. <https://doi.org/10.1108/01443570510577010>
70. Mintzberg, H. (1987a). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24–24. <https://doi.org/10.2307/41165263>
71. Mintzberg, H. (1987b). The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. *California Management Review*, 30(1), 25–32. <https://doi.org/10.2307/41165264>
72. Mishra, S. P., & Mohanty, B. (2022). Approaches to strategy formulations: A content analysis of definitions of strategy. *Journal of Management and Organization*, 28(6), 1133–1160. <https://doi.org/10.1017/JMO.2019.86>
73. Mueller, B. A., Wolfe, M. T., & Syed, I. (2017). Passion and grit: An exploration of the pathways leading to venture success. *Journal of Business Venturing*, 32, 260–279. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.02.001>
74. Nickols, F. (2016). Strategy: Definitions & Meanings. *Distance Consulting*.
75. Noble, C. H. (1999). The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. *Journal of Business Research*, 45(2), 119–134. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00231-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00231-2)
76. Okumus, F. (2003). A framework to implement strategies in organizations. *Management Decision*. 41(9), 871–882 <https://doi.org/10.1108/00251740310499555>
77. ON24. (2022). *ON24 AS 2022. majandusaasta aruanne*.

78. Osorio-Londoño, A. A., Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2020). Training and its influence on competitive strategy implementation. *Human Resource Development Quarterly*, 31(2), 149–172.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrdq.21381>
79. Parry, W., Kirsch, C., Carey, P., & Shaw, D. (2014). Empirical Development of a Model of Performance Drivers in Organizational Change Projects. *Journal of Change Management*, 14(1), 99–125. <https://doi.org/10.1080/14697017.2012.745894>
80. Pella, D. A., Sumarwan, U., & Daryanto, A. (2013). Factors affecting poor strategy implementation. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 15(2), 183–204.  
<https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.486304472882638>
81. Peters, T. (2011). A Brief History of the 7-S model. Retrieved 15 April 2024, from <https://tompeters.com/2011/03/a-brief-history-of-the-7-s-mckinsey-7-s-model/>
82. Ployhart, R., Nyberg, A., Reilly, G., & Maltarich, M. (2014). Human Capital Is Dead; Long Live Human Capital Resources! *Journal of Management*, 40, 371–398.  
<https://doi.org/10.1177/0149206313512152>
83. Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.
84. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
85. Pučko, D., & Čater, T. (2010). Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. *Journal for east european Management Studies*, 207-236.
86. Qi, H. (2005). Strategy implementation: The impact of demographic characteristics on the level of support received by middle managers. *Management International Review*, 45(1).
87. Ramdani, D., Hermans, J., Vanderstraeten, J., & Dejardin, M. (2015). The Fit of Manager Personality Traits-Strategy-Environment and Organizational Performance. *Academy of Management Proceedings*, 2015(1). <https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.16237abstract>
88. Reisser, T., & Sults, P. (2022). *Strateegilise planeerimise protsess Eesti organisatsioonide näitel*. Tartu Ülikool. <https://dspace.ut.ee/handle/10062/83276>
89. Robertson, C. J., Blevins, D. P., & Duffy, T. (2013). A Five-Year Review, Update, and Assessment of Ethics and Governance in Strategic Management Journal. *Journal of Business Ethics*, 117, 85–91. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1511-3>

90. Robotex. (2018). 'How Will Packages Arrive At Your Home in 5 Years?' by Arno Kütt from Cleveron - YouTube. Retrieved 1 December 2023 from <https://www.youtube.com/watch?v=ue2UZ9ltTjE>
91. Rokk, R. M., Parts, R., Treial, A., & Viks-Binsol, P. (2021). *Ettevõtete strateegilisel planeerimisel põhineva rahvusvahelise konkurentsivõime suurendamine Eestis*. Retrieved from: <https://mkm.ee/ministeerium-uudised-ja-kontakt/strateegiline-juhtimine/uuringud-ja-analuusid>
92. Rompho, N. (2024). Do objectives and key results solve organizational performance measurement issues? *Benchmarking: An International Journal*, 31(3), 669–682. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2022-0464>
93. Ronda-Pupo, G. A., & Guerras-Martin, L. A. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: A co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33(2), 162–188. <https://doi.org/10.1002/SMJ.948>
94. Rozental, V. (2016, November 15). Turuliider, mille omanik satub kontorisse paar korda aastas. *Äripäev*.
95. Saad, M. M., Gaber, H. R., & Labib, A. A. (2021). Investigating the impact of human resource management practices on employee engagement, and the moderating role of strategy implementation in Egypt. *SA Journal of Human Resource Management*, 19(0), 9. <https://doi.org/10.4102/SAJHRM.V19I0.1412>
96. Sackmann, S. A., Eggenhofer-Rehart, P. M., & Friesl, M. (2009). Sustainable Change Long-Term Efforts Toward Developing a Learning Organization. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45, 521–549. <https://doi.org/10.1177/0021886309346001>
97. Santos, G., Marques, C. S., & Ferreira, J. J. M. (2020). Passion and perseverance as two new dimensions of an Individual Entrepreneurial Orientation scale. *Journal of Business Research*, 112, 190–199. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.016>
98. Schuler, B. A., Orr, K., & Hughes, J. (2023). My colleagues (do not) think the same: Middle managers' shared and separate realities in strategy implementation. *Journal of Business Research*, 160, 113782. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2023.113782>
99. Speculand, R. (2021). *20-Year Results From Surveying Strategy Implementation*. Retrieved 1 December 2023 from [https://www.researchgate.net/publication/348650097\\_20-Year\\_Results\\_From\\_Surveying\\_Strategy\\_Implementation?channel=doi&linkId=60094c0445851553a05ba78c&showFulltext=true](https://www.researchgate.net/publication/348650097_20-Year_Results_From_Surveying_Strategy_Implementation?channel=doi&linkId=60094c0445851553a05ba78c&showFulltext=true)

100. Tänav, T. (2020). *Dynamics of firm innovation strategies: relationship with public sector support*. Tartu ülikool, Tartu. <https://dspace.ut.ee/items/9084ae4f-c1f8-4354-9032-570789d3f45d>
101. Tawse, A., Atwater, L., & Werner, S. (2024). Strategy implementation: the role of middle manager leadership and coordination. *Journal of Strategy and Management*, 17(1), 59–77. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2023-0007>
102. Tawse, A., & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*, 39(1), 22-33. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005>
103. Tung Do, T., & Khuong Mai, N. (2022). Organizational learning and firm performance: a systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(4), 1230–1253. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2020-0051>
104. Vadi, M., Jaakson, K., Raun, M., & Õunapuu, T. (2021). *Eesti juhtimisvaldkonna uuring*. <https://eas.ee/wp-content/uploads/2022/04/eesti-juhtimisvaldkonna-uuring-2021.pdf>
105. Vigfússon, K., Jóhannsdóttir, L., & Ólafsson, S. (2021). Obstacles to strategy implementation and success factors: A review of empirical literature. *Strategic Management*, 26(2). <https://doi.org/10.5937/straman2102012v>
106. Vuori, T. O., & Huy, Q. N. (2016). Distributed Attention and Shared Emotions in the Innovation Process: How Nokia Lost the Smartphone Battle. *Administrative Science Quarterly*, 61(1). <https://doi.org/10.1177/0001839215606951>
107. Vuorinen, T., Hakala, H., Kohtamäki, & Uusitalo, K. (2017). Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.005>
108. Weiser, A.-K., Jarzabkowski, P., & Laamanen, T. (2020). Completing the Adaptive Turn: An Integrative View of Strategy Implementation. *Academy of Management Annals*, 14(2), 969–1031. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0137>

## Lisad

### Lisa 1 Lühülevaade EISA Strateegia praktikumist

EISA pakub Strateegia praktikume, mida kaas-rahastatakse Euroopa Regionaalarengu Fondi vahenditest alates 2017. aastast, 2024. aasta alguses on programmis juba 9. ja 10. koolitusgrupp (EISA, n.d.).

Strateegia praktikum on mõeldud ettevõtete juhtidele ja võtmetöötajatele. Uuringud näitavad, et Eesti ettevõtetes on vähe tähelepanu pööratud tootearendusele, innovaatus on madal ning tulevikku vaadatakse lühiajaliselt, keskendudes pigem operatiivjuhtimisele. Praktikumi eesmärk on tõsta ettevõtte sisemist võimekust turu ja trendide analüüsimisel ning strateegia ja ärimudeli kaasajastamisel. Strateegia praktikumi oodatakse vähemalt 3 aastat tegutsenud ning vähemalt 8 töötajaga ettevõtteid, kellel on ekspordikogemus, kes on ambitsioonikad ning kellel on kasvupotentsiaal. Osalemise eelduseks on, et ettevõttel on soov arendada või täiendada oma strateegiat. Soovitav on, et EISA kliendiportfellis oleval võtme- ja kasvukliendid moodustaksid osalejatest 30%. (EISA, 2020)

Programm hõlmab kuut koolituspäeva, kus teoreetilised loengud on kombineeritud praktiliste töödega. Teoreetiline käsitlus keskendub strateegilise tervikpildi loomisele. Oluline on ka ettevõtte enda iseseisev töö digitaalsete õppematerjalide abil koolituspäevade vahel, mida koolitaja toetab ja motiveerib. Samuti on oluline võrgustumine, koolitaja peab ette nägema aja, mil osalejad saavad omavahel suhelda. Igale ettevõttele määratakse mentor, kes aitab läbi mõelda kasvustrateegia erinevaid aspekte ning aitab ettevõtet näha kõrvaltvaataja pilguga. Ettevõtted kohtuvad mentoriga vähemalt 2 astronoomilist tundi vähemalt 3 erineval päeval. Alates 2023. aastast on ettevõtetel võimalik kasutada kestlikkuse eksperte 2 tundi ettevõtte kohta programmi jooksul. (EISA, n.d.).

Kõik harjutustööd tehakse ettevõtte vaates ning koolituse lõpuks valmib konkreetne tegevusplaan koos juurutamisplaaniga, mida tutvustatakse koolituse viimases osas nii koolitajale, mentoritele kui ka teistele osalejatele. Koolitaja tagab igale osalevale ettevõttele konstruktiivse suulise tagasiside strateegia ja tegevusplaani kohta ning saadab lisaks kirjaliku tagasiside vähemalt 3 peamise arengukoha kohta. Iga koolituspäeva kohta küsitakse osalejate tagasiside ning programmi lõppedes koostab koolitaja koondaruande. EISA ootab, et praktikumis osalenud ettevõtte müügitulu on kaks aastat hiljem kasvanud vähemalt 10% ning ettevõtte on sisenenud vähemalt kahele uuele sihtturule. (EISA, 2020)

**Lisa 2** Strateegia praktikumi läbinud ettevõtete tegevusalad

tegevusala	ettevõtteid
töötlev tööstus	66
kutse-, teadus- ja tehnikaalane tegevus	19
hulgi- ja jaekaubandus; mootorsõidukite ja mootorrataste remont	10
info ja side	10
ehitus	5
kunst, meelelahutus ja vaba aeg	2
veondus ja laondus	2
finants- ja kindlustustegevus	1
haldus- ja abitegevused	1
kinnisvaraalane tegevus	1
majutus ja toitlustus	1
muud teenindavad tegevused	1
mäetööstus	1
<i>tegevuse lõpetanud</i>	6
<b>kokku</b>	<b>126</b>

Allikas: autorite koostatud EISA ja e-äriregistri andmete alusel

**Lisa 3** Intervjuuküsimused EISA Strateegia praktikumi koolitajale

- Mis on Strateegia praktikumi **eesmärk**?
- Kui  **motiveeritud**  on  **osalejad** , kui valmis on ettevõtted panustama (aega, inimesi)?
- Keda  **rolli**  mõttes ootate ettevõttest osalema, kes moodustavad  **optimaalse**  meeskonna?
- Mõned ettevõtted on osalenud programmis  **korduvalt** , miks?
- Kirjeldage, palun kuidas koolituse  **kava**  on tekkinud, kust olete võtnud  **eeskuj** u?
- Mida õpetatakse ja kuidas? Kui palju on  **teaduspõhisust**  ja kui palju parimatest  **praktikatest**  lähtuvat?
- Milliseid teoreetilisi strateegilise juhtimise  **mudeleid**  koolitusel kasutakse/ käsitletakse?
- Rääkige palun lähemalt, kuidas õpetatakse  **strateegia elluviimise etappi** ? Millised aspekte käsitletakse?
- Millisel juhul /olete koolituse tulemustega rahul/ saab lugeda koolituse  **kordaläinuks**  nii Teie kui  **koolitaja**  vaates kui ka  **ettevõtete**  edasise  **käikäigu**  vaates?
- Mis on olnud kõige  **keerulisem** ?
- Mis aspekt Teid kõige enam  **huvitab**  selle magistritöö valmimisel?

Allikas: autorite koostatud

**Lisa 4 Intervjuuküsimused ettevõttele**

<b>Intervjuu osa</b>	<b>Küsimus</b>
Sissejuhatus	1. <b>MIKS otsustasite kandideerida EISA Strateegia praktikumi?</b> 1.1 Millised olid soovitud tulemused kandideerides?
Sisulised küsimused	2. <b>KUIDAS teil praktikumis väljatöötatud strateegia ja õpitu elluviimine on kulgenud?</b> 2.1 Millised koolituselt kaasa saadud <b>tööriistad</b> või meetodid on aidanud strateegia elluviimisele kaasa, milliseid jätkuvalt kasutate, milliseid olete ise juurde leidnud, kasutusele võtnud? 2.2 Milliseid näitajaid te jälgite, millised muudatusi <b>juhtimisinfo</b> saamise osas olete teinud? 2.3 Millised muutusi <b>organisatsiooni struktuuris</b> tuli teha? Millised muudatusi tegite <b>ressursside</b> osas ( <b>finants, inimesed, tehnoloogia</b> )? Kuidas õnnestus <b>kaasata töötajaid</b> , võtmeisikuid, talente? Kuivõrd on <b>organisatsiooni kultuur</b> kaasa aidanud? Kuivõrd muutsite ettevõttes <b>koolitusplaane</b> , töötajate arendamist? Millised on olnud teie suurimad <b>saavutused või edulood</b> strateegia elluviimisel? Kuidas te edusamme <b>tähistate või tunnustate?</b> Kuidas olete sidunud <b>tasustamissüsteemi</b> strateegiliste eesmärkidega? Kuivõrd võrgustusite Strateegiapraktikumil osalevate ettevõtetega, milline on koostöö teiste Eesti ettevõtetega? 3. <b>MIS jäi koolitusel rääkimata aga vajas tähelepanu strateegia elluviimisel?</b> 4. <b>MILLISEID</b> korrektsioone strateegilistes otsustes olete pidanud <b>hiljem, elluviimise etapis tegema, millest see tulenes?</b>
Kokkuvõte	5. <b>MIS aitas kõige enam (strateegiapraktikumis osaledes ja strateegiat ellu viies) kaasa ettevõtte üldisele arengule?</b> 5.1 Mida teeksite tänaste teadmistega teistmoodi? 5.2 Kas soovitaksite strateegiakoolitustes osalemist teistele ettevõtetele? 6. <b>MILLINE oluline küsimus jäi küsimata?</b> 1.1 Millised kolm märksõna on teie arvates kõige olulisemad strateegia elluviimisel?

Allikas: autorite koostatud

# STRATEEGIA ELLUVIIMISE PRAKTIKAD EESTI ETTEVÖTETE NÄITEL

57

## Lisa 5 Kodeerimislehe näidis

A	B	C	D	F	G	K	L
1	Suur	Strateeg	Fraas	Küsimus	1. taseme kood	2. taseme kood	Esinem
2	13	suur	muutunud	ütle Tere, räägid juttu ja saad detailset infot	Mida teevad?	kaasamine	kaasamine
3	18	Väike	raske	ülevaate, mida see teenus nagu tähendab panime tegurid teljestikule - ise süneesitud töövahend	Mida teevad?	Stenaariumiteljestik	tööriista kasutamine
4	19	Suur	muutunud	üldiselt meil on olnud ESO kasvuga väga hästi, et eelnevatel aastatel, kui nüüd.	Mida teevad?		
5	10	väike	töös	üldiselt me hoiame oma inimesi	Mida teevad?	suvepäevad, tervisekindlustus	töötajate hoidmine
6	10	väike	töös	ükskõik, mis sa nagu teed hea on rääkida teistega.	Mida teevad?	võrgustumine	võrgustumine
7	19	Suur	muutunud	Üks tähtsamaid asju ja see kaasatus, et inimesed tunneksid ee SO ennast ESBSO päriselt ka mee	Mis on oluline?	Avatus, juhtimisstiil, Kaasamine	strateegiat toetav
8	13	suur	jah	ühtlustama osakondade lõikes juhtimiskvaliteeti,	Mida teevad?	juhtimiskvaliteedi tõstmine	Juhtimisvõimekuse arend
9	19	Suur	muutunud	Ühtlasemaks ning maksetähtaegu, et üks suur probleem, mis veel oli on	Mida teevad?	Rahavoogude juhtimine	finantsjuhtimine
10	18	Väike	raske	ühtepidi on vaja mingit konteksti, et nüüd ma tean, et selles kohas ma seda asja rääkida, et ma ju	Mida teevad?	Töötajate kaasamine, julgustamine	Kaasamine
11	17	suur	muutunud	Ühtepidi arene teistpidi, kelle arengus ees ka kogu aeg pidev nagu ellu jääb ellujäämis nagu	Mis on oluline?	ellujäämiseks on vaja arengut	kasv
12	13	suur	muutunud	väärtused, kompetentsid	Mida teevad?	hoiavad mainet väärtuse pakkum	Kasvamine
13	11	väike	raske	ühe töötaja olemise juurde võtmud viimistele, aga muidu üritame planeerida ikkagi niimoodi, et	Mida teevad?	laienemine	restruktureerimine
14	13	suur	muutunud	ühe katuse all see on. See on nii oluline asi	Mis on oluline?	ruumiline lähedus ühtsuse loom	org kultuur
15	13	suur	muutunud	ära pane mune 1 korvi , jagada seda majanduslikku ohtu	Mida teevad?	riskide jaotamine	riskide maandamine
16	12	väike	muutunud	õige olulisemana välja tooks, ongi see julgus otsustada, mitte jääda ootama seda	Mis on oluline?	julgus otsuseid vastu võtta	otsused õigel ajal
17	13	suur	muutunud	väärtused, kompetentsid on mentaalselt külge juurdunud, et e ei ole niukest lahmimist ja ebakv	Mis on oluline?	väärtused, org, kultuur	org kultuur
18	17	suur	muutunud	väärtusahelas nagu edasiliikumise strateegia.kasvame nagu kliendi baasis, väärtusahelas, keeruku	Mis on oluline?	strateegia olemasolu	strateegia olemasolu
19	10	väike	töös	väärindavad selles mõttes veel rohkem.	Mis on oluline?	trendide tabamine keskkond	trendi tabamine
20	18	Väike	raske	väljapoole minnek oli minu jaoks mingisugust ressurssi aeg raha või tähelepanu või mis iganes	Mida teevad?	Strateegia muutmise tulenevalt k	strateegia fookuses hoidr
21	19	Suur	muutunud	välja õpetada uut tehase juhti, et järjest rohkem ülesandeid nagu ta üle võtab. Aga ma tahakski, et	Mida teevad?	Sisekoolitused,	koolitus
22	13	suur	muutunud	välisistruktuure marginaal on kõrgem	Mis on oluline?	туру tundmine	туру tundmine
23	11	väike	raske	välispilk on kõige parem, teisest nurgast mõtlemine	Mida teevad?	mentor- teine vaatenurk	välise kompetentsi kaasa
24	12	väike	töös	väliseestlane, kes noh, kes selles mõttes annab meile väga head tagasisidid	Mida teevad?	tagasisidega arvestamine	kliendi vajadustega arves
25	11	väike	muutunud	välise vaadementaritel see oli tema jaoks nagu kõige väärtuslikum	Mida teevad?	Välise nõuandja	välise kompetentsi kaasa
26	18	Väike	raske	väike neljane juhtgrupp on eksle, et see on pigem nagu see peaks. See peaks nagu sealpoolt na	Mida teevad?	juhtgrupi strateegiaavestlus	strateegia fookuses hoidr
27	10	väike	töös	väga, väga hea kontakti	Mida teevad?	hea kontakt mentoriga	välise kompetentsi kaasa
28	12	väike	muutunud	väga tugev punkt on kindlasti see, et selles koolituses ei osale üks inimene, vaid mitu	Mis on oluline?	meeskond, kaasamine	strateegiat toetav
29	14	väike	raske	väga suur õppimine, internetist, uudiskirjad	Mida teevad?	kompetentsi tõstmine	koolitus
30	18	Väike	raske	väga hea digitaliseerituse tase	Mis on oluline?	Digitaliseerimine	digitaliseerimine
31	17	suur	muutunud	väga distsiplineeritud vaade 1. kas me peaksime midagi põhimõtteliselt muutma oma eeldustest	Mis on oluline?	distsipliin, järjepidevus	Järjepidevus
32	11	väike	muutunud	võrgustik, et see, see asi nagu töötab	Mis on oluline?	Võrgustik	Võrgustik
33	11	väike	muutunud	Võimeline tegema muudatusi, valmisolek muudatusteks, mis elu toob, hetkel olelusvõitlus	Mis on oluline?	otsustus ja muutumisjulgus	kohanemisvõime
34	11	väike	muutunud	Võimeline tegema muudatusi	Mis on oluline?	võimeline muutusi tegema	paindlikkus
35	14	väike	raske	võimalusi (tootearenduseks) on palju, valik tuleb teha, valides ühe loobud teisest	Mis on oluline?	strateegiline valik	strateegia asjakohane
36	12	väike	muutunud	võib-olla pool aastat pärast selle programmi lõppu on on kas taaskolnmine või siis mingisugun	EAS	Järel kontroll	järelkontroll
37	10	väike	töös	võib olla oma kliente nagu aidata,	Mida teevad?	väärtusahela pikendamine	ärimudeli innovatsioon
38	19	Suur	muutunud	Võib olla katsuda realistlikumaks jääda nõukogu ootuste osas	Takistus	Ebarealistlikud eesmärgid/ootus	nõrk strateegia
39	12	väike	muutunud	võib juhnuda, et lihtsalt sellest (juhtimis)kompetentsist jääb puudu	Takistus	juhtimiskompetentsi ei ole	juhtimiskompetents
40	17	suur	muutunud	viimase võibolla siis 7 aasta areng on selgelt nendest ettevõtetest rohkem nende poole ja natuke	Mida teevad?	ärimudeli muutus	Ärimudeli innovatsioon
41	19	Suur	muutunud	veel on oluline, ongi see avatud suhtluse pool ja ja läbipaistvuse pool	Mis on oluline?	Avatus, juhtimisstiil?	juhtimisstiil
42	11	väike	raske	Vaikselt üritame juurde ta jah siin sisse, et ikkagi oleks natukene siukest e lustiga. Aga siia maan	Mida teevad?	tähistavad	tähistamine
43	11	väike	raske	vaikselt liiguvad sihtide suunas	Mis on oluline?	järjepidevus	Järjepidevus
44	12	väike	muutunud	vaid et meil endal on ikkagi tegelikult hea selge arusaamine, mis on järgmised sammud, kes mid	Mida teevad?	Tegevuskava	planeerimine
45	19	Suur	muutunud	vahepeal tekkis ka suur m suur laovaru	Mida teevad?	Rahavoogude juhtimine	finantsjuhtimine
46	17	suur	muutunud	vaatas nagu klientide kodulehti Kõik räägivad, kuidas nemad pööravad nagu 10 aastaga maailmi	Mis on oluline?	trendid tabamine - jätkusuutlikku	trendi tabamine
47	13	suur	jah	vaatame natukene rohkem neid eesmäärke ka üle regulaarset seal juhtkonna tasandil	Mida teevad?	strateegia ülevaatus	strateegia fookuses hoidr
48	19	Suur	muutunud	vaadanud üldse nagu selle kulude poole ja üle	Mida teevad?	Kulude juhtimine	finantsjuhtimine



**Lisa 7 Ettevõtete ettepanekud EISA-le**

*"Strateegia tegemiseks ei ole just nagu kunagi õige aeg. Et kui läheb hästi, siis nagu pole vaja ja kui läheb halvasti, siis on vaja kriisiga tegeleda." (Intervjuu 0)*

Ettevõtted nägid Strateegia praktikumi kui võimalust pühenduda strateegia teemadele, vaadelda ettevõtet teisest vaatenurgast, värske pilguga. Loodeti täiendada teadmisi ja kasvatada juhtimispädevust, viimast eelkõige väiksemates ettevõtetes, kus koos ettevõttega peab ka omanik kasvama spetsialistist juhiks.

EISA ootab, et praktikumis osalenud ettevõtte on kaks aastat hiljem sisenenud vähemalt kahele uuele sihtturule. **Ekspordis** vähekokunenud ettevõtted soovisid, et just selles osas oleks konkreetsemat infot, abi ja tugeid, ettevõtte tegevusala spetsiifilisemat lähenemist. Samas juba väga suure ekspordimahuga suuremad ettevõtted leidsid, et koolitusgrupid võiks olla ühtlasemad, sarnase ekspordivõimekusega ettevõtted saaksid nii kogemuste vahetuse ja võrgustikuna koolitusest rohkem kasu kui täna. Sama kehtib ka teiste parameetrite osas - tööstus vs muu tegevusala, ettevõtte suurus. Väiksemad ja strateegia rakendamises raskustes olevad ettevõtted tõid välja, et individuaalsem, konkreetsem ettevõtte spetsiifikast lähtumine oleks neid ehk rohkem edasi aidanud. Tegemist on ka ettevõtetega, mille tegevusala ei ole töötlev tööstus erinevalt valdavast enamusest koolitusel osalenud ettevõtetest.

Samuti leiti, et strateegia elluviimise vaates oleks osalejatele kasulik kui kuus kuud või aasta pärast koolituse lõppu toimuks **jätkuseminar**, omamoodi mittebürokratlik aruandluskohustus, mis täiendavalt motiveeriks strateegiaga tegelemist fookuses hoidma ning täidaks välise kontrolli rolli.

**Mentorite** osas jagunesid arvamused mitmeks, ühed leidsid, et väga kasulikud olid mentorid, kel suur kogemus sarnases valdkonnas, teised eelistasid just teise valdkonna mentorit, kes saab anda hoopis teisi vaatenurki ja oli ka neid, kes mentoriga koostöös kasu ei näinud. Lisades siia ettevõtete erineva ekspordikompetentsi võiks ettevõtete mentori kasutamine olla paindlikum ning pakkuda neile, kel rohkem vaja ekspordimentori lisaega?

Koolitus on väga positiivne, nagu intervjuudest näha on vaja energiat ja entusiasmi, et strateegia ellu viia, siiski leiti, et koolituse käigus võiks esitada **rohkem kriitikat**, läbi mängida ka negatiivsed stsenaariumid, et leida strateegia nõrgad küljed ja vajadusel muuta strateegilist suunda, NB! julgus pooleli jätta!

Koolitust peeti siiski väga kõrgetasemeliseks, kohati küll liiga eksklusiivseks toimumiskohti silmas pidades aga siiski parimaks, mida ettevõtja on läbinud ning leiti, et just **teadmistesse** panustamine on avaliku raha kõige otstarbekam kasutamine.

Hetkel tegeleb Strateegia praktikum pigem ettevõtte tasemel strateegiaga, uue äriidee käimajooksmiseks põhiäri kõrvalt võiks see ka sobida. Ideed võiks läbida **ajurünnaku** etapi laiemas ringis kui ühe ettevõtte piirid, et tekiks ühissetevõtteid, suurem sünergia. Sarnasest eesmärgi teeniks IT start-up'idega sarnane **tööstushäkaton**. IT sektoriga sarnast tarka raha tööstussektoris ei ole ja kuna ka siin on uue globaalse toote lansseerimise periood pikem ja keerulisem, oleks riigi poolt õla alla panemine häkatonide korraldamisega juba samm õiges suunas.

Suurima potentsiaaliga Eesti ettevõtluse toetamiseks on idee, mis ületab Strateegia praktikumi piirid: Kui Eestis on võimalik ettevõtte luua vaid mõne minutiga, siis võiks sellega kaasas käia lühikesed **baaskoolitused**, mis hõlmaksid rahavoogude juhtimise, maksude, töötajate registri jms. kiireid ja efektiivseid tutvustusi.

**Lisa 8 Suurte ja väikeste ettevõtete võrdlustabel uurimisküsimuste lõikes**

	suur	väike
<b>Mis on oluline?</b>	Juhtimistiil Organisatsiooni kultuur Andmepõhised otsused	Trendi tabamine Strateegiat toetava meeskonna loomine Väärtuspakkumine
<b>Mida teevad?</b>	Strateegia fookuses hoidmine Finantsjuhtimine Strateegiaalase tööriista kasutamine	Välise kompetentsi kaasamine Strateegia fookuses hoidmine Ärimudeli muutmine Protsesside tõhustamine
<b>Edu-tegurid</b>	Sisemine võimekus Andmetel põhinev tugev strateegia <b>Juhtimiskompetents</b>	<b>Ambitsioon</b> Andmeanalüütika (tõhusus, kvaliteet)
<b>Takistused</b>	Nõrk strateegia <b>Ambitsioon</b> (ebarealistlik või hirm lõhki kasvada) Koostöö keerukus (halvad suhted, kultuurierinevused)	Väliskeskkonna ootamatu muutus <b>Juhtimiskompetentsi puudumine</b>

Autorite koostatud

Lisa 9 Strateegia elluviimise taseme võrdlustabel uurimisküsimuste lõikes

	Elluviidud	Muutunud	Töös	Raskustes
Mis on oluline?	Digitaliseerimine, Org. kultuur, Otsused õigel ajal (kõik võrdselt olulised)	Juhtimisstiil Andmepõhised otsused Usaldusväärsus	Trendi tabamine Innovatsiooni toetav tegevus	Strateegiat toetava meeskonna loomine Väärtuspakkumine
Mida teevad?	Juhtimisvõimekuse arendamine <b>Strateegia fookuses hoidmine</b> Strateegiaalase tööriista kasutamine	<b>Strateegia fookuses hoidmine</b> Välise kompetentsi kaasamine Kaasamine, Finantside juhtimine Ärimudeli muutus	Tootearendus Välise kompetentsi kaasamine Investeerimine	<b>Strateegia fookuses hoidmine</b> Juhtimiskompetentsi suurendamine, Koolitus Strateegiaalase tööriista kasutamine
Edutegurid	Ambitsioon Andmetel põhinev Tugev strateegia Konsultandi kasutamine Sisemine võimekus	Konsultandi kasutamine Juhtimiskompetents Sisemine võimekus, Andmete põhinev tugev strateegia	Turu ja kliendi tundmine (Kliendi pikaajaline sidumine)	Ambitsioon Standardiseeritud, optimeeritud töövoog** Uhkus saavutuste üle**
Takistused	Madal kasumlikkus (finantsressursi puudus) Valideerimata idee** Uue toote arendamise protsessi pikkus**	Nõrk strateegia Ambitsiooni, Juhtimiskompetentsi ja tööjõu puudus <b>Väliskeskkonna ootamatu muutus</b>	Puuduv sisemine võimekus <b>Väliskeskkonna ootamatu muutus</b>	<b>Väliskeskkonna ootamatu muutus</b> Ambitsiooni puudumine Madal kasumlikkus (finantsressursi puudus)

Allikas: autorite koostatud

\*\*kategooria ühekordsel esinemisel toodi välja vastav kood

### Summary

#### STRATEGY IMPLEMENTATION PRACTICES IN ESTONIAN COMPANIES

Andres Poom, Lea Pauts

This master's thesis analysed the practices of implementing strategy and the factors influencing strategy implementation in Estonian companies. A qualitative study was conducted among key personnel involved in strategy implementation within these companies. Based on the material collected through interviews, the thesis elucidated what is considered important, what actions are taken to implement strategy, and what the success factors and obstacles to strategy implementation are in the Estonian context.

The theoretical part of the thesis provided an overview of various conceptualizations of strategy and its implementation based on existing literature, defining the concept of strategy and outlining different stages from strategy formulation to implementation. The second subchapter reviewed strategy implementation practices, success factors, and obstacles.

To implement strategy effectively, organizational adaptive actions are necessary, shaping the company's structure, processes, and systems including reward systems, communication, and resource allocation supportive of the strategy. Subsequently, it's important to translate strategy into specific actions and monitor progress. Instead of a linear "planning to result" approach, both the strategy process as a whole and its implementation are regarded as iterative, learning, and feedback-oriented processes. While strategy development is primarily a task for top management, implementation requires contributions from all levels, with middle managers playing a significant role in interpreting strategy into their tasks. Leaders are expected to have change management skills and leadership qualities, aligning attitudes and values to shape organizational culture, and involving and developing employees to enhance the company's capability for strategy implementation. Companies are much more successful in developing strategy than in implementing it. To improve the situation, several frameworks and tools have been described or named.

In the empirical part of the thesis, the sampling approach, research method, and research plan for studying the practices of strategy implementation in Estonian companies were described, along with the results of a qualitative empirical study conducted by the authors. Fourteen semi-structured interviews were conducted with leaders of companies that participated in the EISA Strategy Practicum.

The study revealed that aspects crucial for the success of strategy implementation can be divided into two categories: attributes and capabilities. Attributes such as ambition, determination, and passion have been found in previous literature, but interviews also highlighted energy, enthusiasm, and belief in achieving strategic goals. If only the leader or owner believes, it's ambition, but if the entire organization believes, it's organizational culture or capability. The two other attributes - consistency and adaptability - align with what is found in theory. Important capabilities, including management competencies, knowledge, and innovation capability, were analysed together with strategy implementation activities: enhancing management, adapting the organization, developing partnerships and networks, and creating value for customers.

The analysis revealed that the strategy process in companies is continuous, and the stages are intertwined, making it difficult to distinguish them. This complexity is explained by the dynamic business environment, which in turn is due to the company's need to develop its internal capabilities and improve management.

The current economic situation is clearly felt. Larger companies are more resistant to changes in the external environment compared to smaller ones and can better withstand changes. Smaller companies, however, need to adapt more quickly and extensively to survive. Operating profitably as a subcontractor is becoming increasingly difficult. Companies are seeking and developing their products, changing business models, and enhancing organizational adaptability to be prepared for future crises.

The primary obstacles to strategy implementation include deficiencies in management skills, such as poor strategy formulation, scarcity of resources like finances and personnel, lack of networks, and unexpected events in the external environment, as well as insufficient or excessive ambition. Several direct management-related obstacles mentioned in the theoretical part were not confirmed. The reason is likely that the study participants were predominantly top managers and owners, making it difficult for them to see these factors. To obtain a comprehensive picture of strategy implementation practices, it would be necessary to further investigate how strategy implementation appears through the eyes of middle and frontline managers and employees.

Success factors highlighted include customer-centricity, knowledge, and partnerships, with great potential seen in digitalization.

The importance of management competencies and their absence as an obstacle came out most strongly, with limited use of management tools, and awareness of involvement and recognition needing to be translated into action. If Estonia's future competitive advantage lies in strong entrepreneurship, investment in improving management competencies is essential, even at the state level.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Andres Poom ja Lea Pauts, anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose „Strateegia elluviimise praktikad Eesti ettevõtete näitel“, mille juhendajad on professor Maaja Vadi ja Egon Leego, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Anname Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autoritele viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Oleme teadlikud, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autoritele.

Kinnitame, et lihtlitsentsi andmisega ei riku me teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

*Andres Poom*  
18.05.2024

*Lea Pauts*  
18.05.2024