

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Andre Pukk

**STRATEEGILINE OTSUSTUSPROTSESS
MAJANDUSKRIISI TINGIMUSTES KAHE EESTI
KAUBANDUSETTEVÕTTE NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: assistent Kersti Kõiv

Tartu 2018

Soovitan suunata kaitsmisele

(Kersti Kõiv)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2018. a.

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

.....

(Andre Pukk)

SISUKORD

Sisukord	3
Sissejuhatus	4
1. Strateegiliste otsustusprotsesside teoreetiline käsitlus	8
1.1 Strateegilise otsuse mõiste ja strateegilise otsustusprotsessi teoreetilised alused...	8
1.2 Strateegilist otsustusprotsessi mõjutavad tegurid.....	16
2. Strateegilise otsustusprotsessi uuring majanduskriisi tingimustes kahe kaubandusettevõtte näitel	25
2.1 Uurimismetoodika ja valimi ülevaade	25
2.2 Strateegiline otsustusprotsess ja selle kujunemine kahe ettevõtte näitel	29
2.3 Strateegiliste otsuste mõjutegurid kahe kaubandusettevõtte näitel	35
Kokkuvõte	45
Viidatud allikad.....	48
Summary	54

SISSEJUHATUS

Kuidas sünnib ettevõtte strateegia? Milles seisneb strateegiline juhtimine? Kuidas peaksin mina ettevõtet strateegiliselt juhtima? Esimese ettevõtete strateegilist juhtimist käsitleva raamatu „Corporate Strategy“ avaldas Igor Ansoff 1965. aastal. Selle raamatu olulisimaks raskuspunktiks oli põhjalik käsitus strateegiast kui plaanist ja planeerimisest. Järgnevatel aastakümnetel on järk-järgult hakatud strateegilist juhtimist tõlgendama vabamalt arutledes, et oluline osa strateegiast ja selle elluviimisest sünnib igapäevaselt, ilma põhjalikult kavandamata, isegi teadliku planeerimiseta.

1976. aastal käsitles strateegilise juhtimise valdkonna üks tuntumaid autoreid, Henry Mintzberg, seda, kuidas ettevõtetes strateegilisi otsuseid langetatakse (Mintzberg *et al.* 1976). 25 otsustamisprotsessi analüüsi tulemusena jõuti järeldusele ja rõhutati, et ettevõtete strateegiad ei sünni sugugi mitte planeerimise tulemusena, vaid pigem eelnevalt struktureerimata otsustusprotsessi kaudu. Tavaliselt nimetavad asjaosalised seda protsessi lihtsalt otsustamiseks. Strateegiat defineeriti kui oluline otsus, mis kas loob pretsedendi, muudab ettevõtte toimimispõhimõtteid või tähendab ettevõtte jaoks olulist ressursside pühendamist.

Siiski, juba 1975. aastal oli Ansoff (1975) avaldanud idee, et strateegilise planeerimise protsessi kõrval peaksid ettevõtted käivitama – nagu mitmed ettevõtted juba olid käivitanud – paralleelse ettevõtte siseste tegevuste jälgimise juhtimispraktikad. Need olid loodud selleks, et saada ettevõtte keskkonnast signaale olulistest muutustest tegevuskeskkonnas ning käivitada ettevõtte siseselt tegevused, mille tulemusena kujundatakse organisatsiooni reaktsioon nendele muutustele. Antud artikkel pani aluse uuele uurimisvaldkonnale koondnimetusega strateegiliste teemade juhtimine (*strategic issue management*), mis on järgneva ca 40 aasta jooksul keskendunud sellele, kuidas strateegiliste teemade tajutavus (*perception*) organisatsiooni liikmete tasemel mõjutab strateegilisi otsuseid ning seekaudu kujundab ettevõtete käitumist. Strateegilised otsused

on ettevõtte seisukohalt suure mõju ja ulatusega ning seetõttu langetatakse neid otsuseid harva. Malakooti (2010) toob välja, et strateegiliste otsuste tegemise protsess on mitmekülgne ning keerukas. Hamidzadeh (2007, 2008) defineerib strateegilist otsust kui protsessi, mille käigus juhid määravad ettevõtte pikaajalise tegevusplaani, seavad konkreetseid tegevuseesmärke ja kujundavad strateegiad nende eesmärkide saavutamiseks.

Duncani ja Duttoni (1987) teeside kohaselt sõltub ettevõtete strateegiline käitumine kahest olulisest strateegilise teema taju dimensioonist, milleks on kriitilisuse (*urgency*) ja teostatavuse (*feasibility*) taju. Nende hinnangul tuleneb strateegiliste muutuste ulatus ja tempo just nendest kahest tegurist. Käesolev töö keskendub sellele, kuidas mõlemas kollektiivis rakendus strateegiline otsustusprotsess, mida mõlema ettevõtte juhtkond kriisi käigus järgis.

Paralleelselt on ühelt poolt taju ja tunnetuse valdkonna ja teiselt poolt strateegiliste otsuste valdkonna ühisosa koostöös teiste teadlastega uurinud Kathleen Eisenhardt. Esmakordselt esitlesid Eisenhardt ja Sull selle teemalised ideed 2001. aastal (Eisenhardt, Sull 2001), kus nad väitsid, et ebakindla ja kiiresti muutuva keskkonnaga, nagu seda on ka majanduskriis, tulevad paremini toime need ettevõtted, kes suudavad kompleksse strateegilise planeerimise harjutuse asemel kirjeldada strateegiat lihtsate reeglite ehk heuristikate vormis. Enamik autoreid on defineerinud heuristikat kui lihtsustatud viisi otsustamiseks, mida kasutatakse põhjaliku analüüsi asemel ning need kujunevad välja kogemuste põhjal ja juhtudel kui otsuseid on vaja langetada ebakindlas situatsioonis (Brighton, Gigerenzer 2012; Gigerenzer 1991; Gigerenzer, Gaissmaier 2011).

2011. aastal avaldas Eisenhardt koostöös Binghamiga artikli (2011), kus juba esitletakse täpsem mudel sellest, milliseid strateegilisi heuristikaid ehk rusikareegleid organisatsioonid õpivad. Kuue organisatsiooni uurimise tulemusena jõuti järeldusele, et ettevõtted ehitavad strateegilise tähtsusega heuristikate portfelle, mis on ettevõttest-ettevõttesse sarnase struktuuriga, ning millesse kuulub nelja liiki heuristikaid. Nendeks leiti olevat valiku-, protsessi-, ajalised- ja prioriteetsusheuristikad.

Töö eesmärk on analüüsida strateegilise otsustusprotsessi kujunemist mõjutavaid tegureid majanduskriisi tingimustes kaubandusettevõtetes. Eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- 1) defineerida strateegilise otsuse mõiste ja anda ülevaade strateegilise otsustusprotsessi teoreetilistest käsitlustest;
- 2) põhinedes varasematel uurimustel ja teoreetilistel käsitlustel tuua välja strateegilisi otsuseid mõjutavad tegurid;
- 3) viia läbi uuring kahes kaubandusettevõttes, et välja selgitada strateegilise otsustusprotsessi kujunemine majanduskriisi tingimustes;
- 4) analüüsida uuringu tulemusi ning kirjeldada strateegilise uurimisprotsessi kujunemist ja seda mõjutavaid tegureid.

Käesolev bakalaureusetöö koosneb kahest peatükist, mis omakorda jaotuvad alapeatükkideks. Teoreetilise osa esimeses alapeatükis avab autor strateegilise otsuse mõiste ja sellest tuleneva otsustusprotsessi teoreetilised alused. Autor võrdleb erinevaid teoreetilisi käsitlusi ning varasemaid uuringuid. Teises alapeatükis toob autor välja strateegilist otsustusprotsessi mõjutavad tegurid. Empiiriline osa koosneb kolmest alapeatükist. Esimene alapeatükk keskendub metoodikale ning valimi ülevaatele. Teises alapeatükis toob autor välja strateegilise otsustusprotsessi kujunemise uurimise all olevate ettevõtete näol ning toob välja seosed esimeses peatükis kajastatud teoreetiliste lähenemistega. Viimases alapeatükis analüüsitakse strateegilist otsustusprotsessi mõjutavaid tegureid majanduskriisi tingimustes baseerudes kahele kaubandusettevõttele.

Uuring viidi läbi kahes Eesti kaubandusettevõttes 2013. ja 2018. aastal, millest esimene keskendus kriisi tingimustes strateegiliste otsuste uurimisele ja teine tavatingimustes organisatsiooni toimimisele ja otsustusprotsessile. Mõlemad ettevõtted olid 2000 aastate esimesel poolel laienenud Läti ja Leedu turgudele. Seoses majanduskriisi algusega 2008. aastal otsustasid mõlemad ettevõtted viia läbi olulised strateegilised muudatused, ehk teisisõnu nende juhtkonnad identifitseerisid kriitilise tähtsusega strateegilise teema ning alustasid ettevõttes muudatuste elluviimist. Käesolev töö keskendub sellele, kuidas mõlemas kollektiivis rakendusid kriitilise strateegilise teema ajendil ratsionaalsed strateegilised heuristikad, kuidas kujunes strateegiline otsustusprotsess ning kuidas mõjutasid otsustusprotsessi kategoriseerimisteooria, ratsionaalsed heuristikad,

psühholoogiline aspekt ning juhtimisstiilid. Empiiriline osa toetub kaasuse meetodile (Eisenhardt 1989; Yin 2008) kasutades 2013. aastal poolstruktureeritud intervjuu meetodi erivormi, mida on nimetatud ka ülekuulamise meetodiks, mille kohaselt paluti intervjuueeritaval kirjeldada sündmuse algusest peale. 2018. aastal koguti andmed kasutades poolstruktureeritud intervjuud.

Autor tänab kõiki intervjuudes osalejaid, tänu kellele sai antud töö koostamine võimalikuks. Samuti suur tänu ka juhendaja Kersti Kõivule, kes oli lõputöö koostamisel alati abiks.

Märksõnad: strateegiline otsustusprotsess, majanduskriis, ratsionaalsed heuristikad, juhtimisstiilid, kaubandusettevõtte

1. STRATEEGILISTE OTSUSTUSPROTSESSIDE TEOREETILINE KÄSITLUS

1.1 Strateegilise otsuse mõiste ja strateegilise otsustusprotsessi teoreetilised alused

Alapeatükis selgitatakse, kuidas erinevad autorid on defineerinud strateegilise otsuse mõistet, mis on strateegiline otsustusprotsess ning millistest etappidest koosneb strateegiline otsustusprotsess.

Ühelt poolt on otsuste tegemine igapäeva elu osa, sest väiksemaid otsuseid võetakse vastu pidevalt, teiselt poolt on aga ka suurema mõju ja ulatusega otsuseid, millega igapäevaselt kokku ei puututa. Nii on näiteks Furnham (2011) liigitanud otsuste tegemise kolmeks:

- a) lühiajalise mõjuga - operatiivsed otsused;
- b) vahetu mõjuga - taktikalised otsused;
- c) pikaajalise mõjuga - strateegilised otsused.

Strateegilisi otsuseid kasutatakse kõige vähem ning üldiselt ei tehta strateegilisi otsuseid tihti, kuna need toovad ettevõttesse muudatusi, häirivad olemasolevat *status quod* ning toovad kaasa vastupanu, sest strateegiliste otsustega käivad sageli kaasas muudatused. Nii on toonud Lembinen (2018) välja, et strateegilisi otsuseid ei tehta kergelt ning see protsess hõlmab endas erinevaid samme, näiteks info kogumine ja valikute tegemine. Sarnaselt eelnevale on Wally ja Baum (1994) strateegiliste otsuste tegevustena välja toonud järgnevad kolm etappi, milleks on informatsiooni kogumine, alternatiivide välja töötamine ning seejärel alternatiivide seast valimine. Malakooti (2010) toob omakorda välja, et strateegiline otsustusprotsess on nelja dimensiooniline, kus esmalt toimub informatsiooni töötlemine, seejärel alternatiivide leidmine, kolmandaks alternatiivide hindamine ning viimane samm on otsuse tegemine.

Otsuste tegemine sõltub valikute tegemisest, kuid mis teeb otsuse strateegiliseks? Schwartz *et al.* (2011) kirjeldavad strateegilist otsustamist mänguteooriast lähtuvalt, kus kaks või enam võistlejat/osalejat jälgivad pidevalt üksteise käike, manipuleerivad nende kõrvaldamiseks või püüavad saada kasu vastutasuks. Quainn, Render, Higgins (1990) ja Tarakçı (2010, Celik *et al.* 2016 kaudu) viitavad, et pikaajalised otsused, mis hõlmavad ebakindlust ja riski, on strateegilised otsused. Strateegilised otsused hõlmavad ka protsesse, kus strateegiad luuakse tippjuhtide poolt ning mis viitavad ettevõtte pikaajalistele eesmärkidele (Alpkan 2000, Celik *et al.* 2016 kaudu). Strateegilised otsused keskenduvad nii ettevõttesisestele kui -välistele küsimustele (Grant 1998). Strateegiliste otsuste tegemise protsess on mitmekülgne ja keerukas. Mõnel juhul toimub see loomulikult ja spontaanselt, teistel juhtudel pika planeerimise tulemusena (Malakooti 2010). Hamidizadeh (2007, 2008) kohaselt on strateegiline otsustamine protsess, mille käigus juhid määravad ettevõtte pikaajalise tegevusplaani, seavad konkreetset tegevuseesmärgid ja kujundavad strateegiad nende eesmärkide saavutamiseks, võttes seejuures arvesse ettevõttesiseseid ja väliseid tegureid. Selliseid otsuseid ei tee tavaliselt üks inimene, vaid pigem on mõjutajateks nii teised inimesed (tippjuhid, kolleegid, alluvad) kui ka ettevõtte poliitika ja kultuur. (Dean, Sharfman 1996; Kliengebiel, Meyer 2012)

Tabelis 1 on välja toodud strateegilise otsuse mõiste kesksed märksõnad, mida erinevad autorid on strateegilise otsuse mõiste defineerimisel kasutanud. Võrreldes erinevaid strateegilise otsuse definitsioone saab välja tuua, et keskseteks märksõnadeks on pikaajaline mõju ja otsusega kaasnevad muudatused ning risk, strateegilised otsused on keerukad ja neid mõjutavad nii ettevõttesisesed kui välised tegurid, strateegiad luuakse juhtide poolt kui standardiseerimata otsused, mis on tekkinud reaktsioonina muutusele. Antud töös lähtutakse eelpool nimetatud märksõnadest, kuna need kokku annavad parima ülevaate strateegilise otsuse sisust ning on üheks aluseks strateegiliste otsuste mõjutegurite valikul.

Tabel 1. Strateegilise otsuse mõiste

Autor	Strateegilise otsuse kesksed märksõnad
Furnham (2011)	Pikaajaline mõju
Quainn jt (1990)	Pikaajalised otsused, hõlmavad ebakindlust ja riski, strateegiad luuakse juhtide poolt
Lembinen (2008)	Toob kaasa muudatused
Alpkan (2000)	Pikaajalised eesmärgid
Grant (1998)	Ettevõttesisesed ja -välised otsused
Malakooti (2010)	Mitmekülgne ja keerukas, hõlmab mitmeid tegevusi
Hamidizadeh (2007, 2008)	Pikaajaline tegevusplan, juhid teevad otsuseid, ettevõttesisesed ja -välised mõjutegurid
Dean jt (1996, 2012)	Otsuseid ei võta vastu üks inimene, välised mõjutegurid
Mintzberg <i>et al.</i> (1976)	Spontaanne reaktsioon muutusele, standardiseerimata

Allikas: Autori koostatud tabelis viidatud allikate alusel

Strateegiline otsustamine on seotud strateegiliste teemade juhtimisega. Nimelt loob strateegiliste teemade juhtimine raamistikku, et saada aru kuidas ja miks organisatsioonid langetavad strateegilisi otsuseid. Strateegilise teema mõiste defineeris Igor Ansoff 1975. aastal kui sündmused, arengud või trendid, mida organisatsiooni otsustajad tajuvad kui potentsiaalselt ettevõtet mõjutavaid (Ansoff 1975). Nende avastamise ehk vallapäätmise tulemusena käivitub ettevõtte siseselt otsustamise ja elluviimise protsess, mida on viimase 40 aasta jooksul järk-järgult paremini tundma õpitud.

Strateegiliste teemade juhtimine algab vallapäätmisest (*triggering*) (Dutton, Duncan 1987). Just sellel hetkel algab organisatsioonilise õppimise protsess, mille tulemusena otsustatakse esiteks see, millele ja kui palju juhtkond otsustab tähelepanu pöörata ning milline peaks olema organisatsiooni reaktsioon muutustele. Tavaliselt on organisatsioonis kogemuslikult välja kujunenud ühine arusaam sellest, millal peetakse teemat oluliseks ning millal peetakse õigeks alustada teema käsitlemist ja põhjalikumat analüüsi (Mintzberg *et al.* 1976).

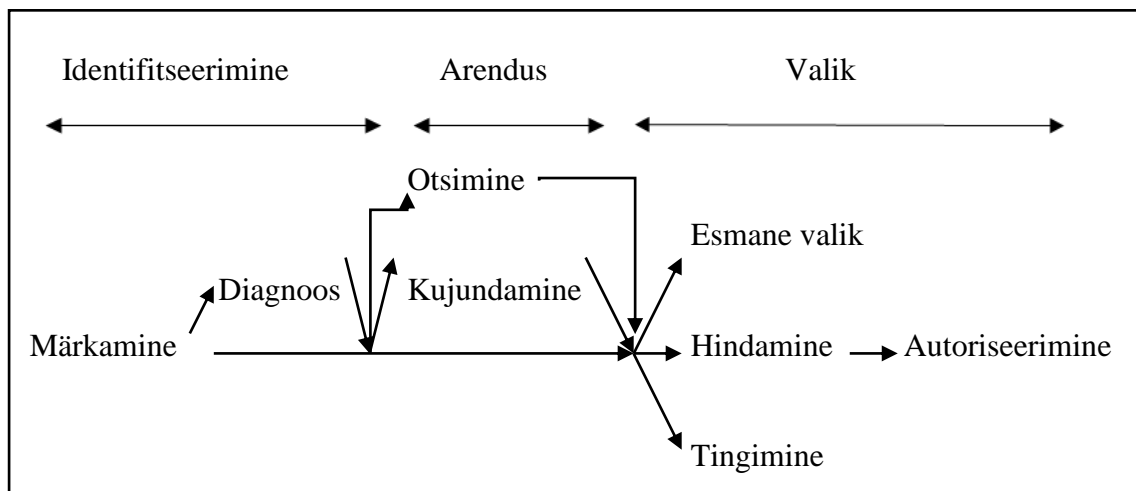
Kirsch (1997, Lechner 2005 kaudu) defineeris strateegia olemasolu lähtuvalt neljast tingimusest:

- a) ettevõtte tegevustes lähtutakse üldistest printsiipidest;
- b) nende printsiipide eest seisab ettevõtte juhtkond oma mikropoliitilise mõjuvõimuga;
- c) tegemist on printsiipidega, mis mõjutavad ettevõtte majandustulemusi;

d) nende printsiipide elluviimise eest vastutavad juhid peavad olema nendest printsiipidest teadlikud.

Strateegilist otsustusprotsessi on uurinud Mintzberg *et al.* (1976), kes 25 strateegilise otsuse uurimise tulemusena koostasid üldistatud mudeli mittestruktureeritud strateegiliste otsuste kaardistamiseks. See tähendab, et tegemist on strateegiliste teemadega, mille käsitlemist ei ole ettevõttes standardiseeritud ehk tegemist on organisatsiooni kui kollektiivse üksuse spontaansse reaktsiooniga stiimulile.

Kolm põhietappi, millesse Mintzberg *et al.* (1976) oma töös teemade käsitlemise protsessi jagasid, on identifitseerimine, arendus ja valik. Järgnevalt seletab autor konkreetseid strateegiliste teemade käsitlemise protsessi faase Mintzbergi teooriat aluseks võttes ja lisab samas juurde ühiseid jooni ja selgitusi teiste autorite poolt. Joonisel 1 on kujutatud Mintzbergi (1976) strateegiline otsustusprotsess.



Joonis 1: Strateegiline otsustusprotsess faaside lõikes. Mintzberg *et al.* (1976) Autori kohandused

Esimene ehk identifitseerimisetapp koosneb Mintzberg *et al.* (1976) järgi kahest faasist (rutiinist):

- teema märkamise rutiin, kus teemad kerkivad ettevõtte agentide tähelepanu alla, need tuvastatakse ja mõtestatakse;
- diagnoosi rutiin, kus juhatus üritab taibata, kust ja miks stiimulid tulid ja kindlaks määrata antud teemaga seotud põhjus-tagajärg seosed.

Identifitseerimise etapp hõlmab põhiliselt informatsiooni hankimist vastavate sündmuste ja suhete kohta, mis mõjutavad ettevõtteid väljastpoolt ehk väliskeskonna mõjutuste hindamine kui ka seestpoolt ehk sisekeskkonna mõjutuste hindamine.

Sarnaselt Mintzberg *et al.* (1976) poolt pakutud esimesele etapile, nimetab enamik autoreid (nt Fahey *et al.* 1986; Kiesler, Sproull 1982) identifitseerimist uurimise etapiks, mida peetakse erialakirjanduses oluliseks, kuna antud etapi korrapärane toimimine organisatsioonis on näidanud olulist mõju organisatsiooni jätkusuutlikkusele. Näiteks kirjeldavad Kiesler ja Sproull uurimise etappi järgnevalt: „Kiiresti muutuv maailmas on juhi käitumise üliolulisteks komponentideks teemade tunnetamine, probleemide mõistmine, kognitiivse märkamise ja tähtsuse määramise protsessid ning keskkonna muutuste põhjus-tagajärg seostest aru saamine – kõik selleks, et organisatsioon saaks vastavatele indikaatoritele vastata ja oma tegevust planeerida“ (Kiesler, Sproull 1982: 548).

Identifitseerimise etapi puhul eristatakse kahte lähenemist: tagasivaatavat ja ettevaatavat (Fahey *et al.* 1986). Retrospektiivse ehk tagasivaatava viisi korral köidavad strateegilised teemad organisatsiooni tähelepanu alles siis, kui nad on juba välja arenenud. Ettevaatava uurimise viisi eesmärgiks on strateegiliste teemade tuvastamine siis, kui nad on veel lõplikult välja kujunemata, mis annab organisatsioonile võimaluse teema käsitlemise osas varem reageerida ning seeläbi saavutada ka võimalikku konkurentsieelist juhaks, kui teema lõpuks kriitiliseks osutub. See, kuidas ettevõtte skaneerimist läbi viib, tuleneb tavaliselt kontekstilistest teguritest (Aguilar 1967; Daft *et al.* 1984).

Identifitseerimise etapp on esimene etapp strateegiliste otsuste kujundamises. Antud etapis on olulisel kohal juhtide võime analüüsida ettevõtte tegevust. Ettevaatava lähenemise korral on ettevõttel võimalus saavutada konkurentsieelis kuna strateegilised teemad tuvastatakse enne kriitiliseks muutumist, kuid tagasivaatava lähenemise puhul on ettevõtte juhil jäänud märkamata strateegiliste teemade esile kerkimine.

Identifitseerimisetapile järgneb strateegiliste teemade käsitlemise protsessi osa ehk arendus, kus strateegilised teemad leitakse ja eraldatakse edaspidiseks vaatlemiseks (Mintzberg *et al.* 1976). Nimetatud arendusetapp koosneb kahest rutiinist.

Esimene neist on otsimise rutiin valmislahenduse leidmiseks. Eristatakse nelja tüüpi otsingu variante:

- a) mäluotsing, kus meenutatakse juba tehtud või kuulnud lahenduse alternatiive;
- b) passiivne otsing, kus organisatsioon ootab alternatiivide ilmumist, sest alternatiivid otsivad ka ise organisatsioone;
- c) püüdmise otsing (*trap search*) ehk otsingumootorite kasutamine. Näiteks annab ettevõtte oma tarnijale teada, et otsitakse konkreetset varustust ja annab võimaluse seda pakkuda;
- d) aktiivne otsing, mis tähendab otsesest erinevate alternatiivide otsimist. (Soelberg 1967)

Otsimine on hierarhiline, läbi asemete käiv protsess. Cyert ja March (1963: 120-122) teoretiseerivad, et otsimine algab tuttavast, lähedal olevast keskkonnast ja kui juba valmis meetodid ebaõnnestuvad, siis liigutakse järjest kaugemate ja tundmatumate suunas.

Teine ehk kujundamise rutiin kätkeb endas erilahenduste arendamist või juba valmisolevate lahenduste modifitseerimist vastavasse keskkonda. Kujundamise rutiin läheb käiku peamiselt konkreetse probleemi selliste lahenduste kujundamisel, mis eeldavad kas probleemi lahendamist nullist või oluliste modifikatsioonidega võrreldes varem kasutatud võimalusele. Näiteks kasutatakse selleks otstarbeks otsustuspuu meetodit. Kujundamise rutiini puhul on täheldatud ka kummalist seaduspära, mille sõnastasid juba Snyder ja Paige (1958: 320), nimelt kujundab ettevõtte tavaliselt ainult ühte algusest peale enda poolt loodud lahendust selmet paralleelselt kujundada mitu ja hiljem otsuse vastu võtmise faasis nende seast valida. Seevastu ilma kujundamiseta otse üle võetavate või mõõdukalt umber kujundatavate lahenduste alternatiivide puhul pakutakse otsustajatele üldiselt enam kui üht võimalust. Antud teguviis ilmneb tõenäoliselt tänu asjaolule, et erinevate lahenduste nullist välja töötamine on ressursimahukas, kuna eeldab tugevat analüüsi ja pikaajalist tööd. (Soelberg 1967)

Arendusetapis on strateegilised teemad ettevõttes teada ning tegeletakse lahenduste otsimisega. Lahenduste leidmiseks on erinevaid meetodeid. Kasutatakse nii otsimist, mille puhul alustatakse tuttavatest meetoditest ning liigutakse järjest keerukamate suunas,

kui ka lahenduste välja kujundamist mille puhul võetakse aluseks varasemad teadmised ning muudetakse neid vastavalt vajadusele.

Viimane ehk valiku etapp strateegiliste teemade käsitlemise protsessis on hindamine ja valiku tegemine. Tegemist ei ole ainult ühe valikuga, sest ühe otsustusprotsessi tegemiseks jaotatakse valikuid omakorda alamotsusteks. Näiteks Witte (1972) leidis, et keskmiselt tehakse otsustusprotsessides kuus ja maksimaalselt viiskümmend üks eristatavat valikut. Normatiivne kirjandus annab valiku kohta kolm järjestikkust rutiini: valiku tegemise kriteeriumite otsustamine; tagajärgede hindamine alternatiivide vahel; lõplik valiku tegemine. Valiku puhul on tegemist mitmetasandilise ja sama operatsiooni kordamise protsessiga, mis läheb järjest sügavamale alternatiivide uurimisele. (Witte 1972) Ying-Chieh *et al.* (2013) on toonud viimase etapi välja, kui üleüldise süsteemi mõtlemisena ning ratsionaalseima otsuse langetamisena.

Viimane, valiku etapp, koosneb kolmest rutiinist, milleks on (Mintzberg *et al.* 1976):

- a) esmane valik ehk suure mahu juba valmisolevate alternatiivide vähendamist üksikuteks kasutatavateks valikuteks;
- b) hindamine ehk teostatavate alternatiivide uurimine ja tegevusplaani koostamine;
- c) autoriseerimine, mis tähendab hierarhiliselt kõige kõrgemal tasemel tegevusplaani kinnitamist.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et valiku otsustusprotsess ei ole otseselt analüütiline ja ratsionaalne, sest see on alati teatud mõttes poliitiline, sest juhataja peab arvestama ka nendega, kes teda kontrollivad (nõukogu, rahastajad, aktsionärid). (Bower 1970; Carter 1971; Pettigrew 1972). Valiku etapi puhul on ettevõttes tuvastatud erinevad lahenduste alternatiivid, mille seast hakatakse tegema valikud. Valikuprotsess on mitme tasandiline, kus valikud jagunevad alamotsusteks. Enne edasiste tegevuste kinnitamist toimub veel hindamine, kus uuritakse erinevaid alternatiivseid lahendusi ning nende teostatavust.

Lisaks eelnevalt välja toodud otsustusprotsessile on ettevõtetes kasutusel ka heuristikaid otsuste kiiremaks vastu võtmiseks. Gigerenzer (1991) defineerib heuristikat kui rusikareeglit, ehk lihtsustatud viis otsustamiseks, mida indiviid kasutab põhjaliku analüüsi asemel. Heuristikad kujunevad välja kogemuste põhiselt ja nende ülesanne on aidata inimesel langetada otsuseid ilma, et ta peaks nendele aega kulutama. Seejuures on

heuristikad välja kujunenud evolutsiooni käigus, ning nende üldskeem on meie mõtlemisse sisse kodeeritud. (Gigerenzer 1991) Gigerenzer ja Gaissmaier (2011) ning Brighton ja Gigerenzer (2012) toovad välja, et heuristikad kujunevad juhtudel kui otsused on vaja langetada ebakindlas situatsioonis, nt kriisid.

Kokku on seniseks kaardistatud 19 heuristikat, millest kuulsamad on ankurdamise heuristika, esindatuse heuristika ja kättesaadavuse heuristika. Üheks huvitavamaks ja populaarsemaks teemaks heuristikate uurimisel on olnud see, kuidas inimesed kasutavad neid ekslikult. See tähendab, et uuritakse, kuidas inimestesse sisse kodeeritud otsustamisreeglid on valede otsuste põhjuseks (Kahneman 2011).

Strateegilise juhtimise kontekstis ei kasutata heuristikaid samas tähenduses, nagu seda tehakse psühholoogias. Olulisimaks erinevuseks on see, et neid ei peeta sisse kodeerituks, nagu näiteks ankurdamise heuristika, vaid õppimispõhiseks. Tegemist on rusikareeglitega, mida juhid kasutavad ettevõtte strateegia elluviimisel ning on seega kontekstipõhised (Eisenhardt, Bingham 2011). Tähistamiseks seda erinevust on neile antud liitnimetus ratsionaalne heuristika.

Eisenhardt ja Bingham (2011) vastandavad heuristilise õppimise idee protseduurilisele õppimisele selles mõttes, et erinevalt detailsest protseduurilisest õppimisest seisneb heuristiline üldiste reeglite loomises ja omandamises detailsete asemel. See tähendab, et õpitakse selgeks sarnastele situatsioonidele sobivad käitumismudelid, kuid ei õpita selgeks liigseid detaile. Seega tehakse kogemuste põhjal üldistusi, mida peetakse relevantseks teistes sarnastes olukordades. Eisenhardt ja Bingham (2011) jõudsid järeldusele, et konkreetsete teemadega seotud heuristikate kogumid aja jooksul laienevad ja täpsustuvad, kuid peale teatud arvu õppimistsükleid see protsess pöördub, ning heuristikatest hakatakse eemaldama üleliigseid komponente, mis kas on osutunud ekslikuks või liiga spetsiifiliseks

Strateegilise otsuse mõiste annab meile ülevaate kunas ja miks neid otsuseid langetatakse. Erinevate autorite poolne lähenemine selgitab, et strateegilisi otsuseid ei langetata kergekäeliselt, sest need toovad enamasti kaasa muudatused, mis võivad tekitada inimestes ebakindlust. Strateegiline otsustuprotsess võib baseeruda pikemal protsessil, kus otsustamine läbib erinevaid etappe alates identifitseerimisest ja lõpetades valikuga,

samas võib strateegiline otsus sündida ka kasutades heuristikaid. Viimased võivad osutada oluliseks just ebakindlates olukordades (nt kriisid), kui otsuseid on vaja vastu võtta limiteeritud ajaraamis. Antud töö keskendubki majanduskriisi tingimustest toimuvale otsustusprotsessile, analüüsides seda läbi erinevate tegurite. Järgnevas alapeatükis avab autor tegurid, mis mõjutavad strateegiliste otsuste tegemist.

1.2 Strateegilist otsustusprotsessi mõjutavad tegurid

Järgnevalt on töö autor välja toonud ning avanud otsustusprotsessi mõjutavad tegurid. Nendeks on kategoriseerimine, ratsionaalsed heuristikad, juhtimisstiilid ning psühholoogiline aspekt. Need neli tegurit on välja valitud, kuna mõjutavad potentsiaalselt otsustusprotsessi, mis kujuneb välja majanduskriisi tingimustes.

Strateegiliste teemade valdkonna üheks olulisemaks panuseks võib pidada asjaolu, et siin on omavahel seostatud see, kuidas juhid tajuvad ettevõtte keskkonnas toimuvaid muutuseid, sündmuseid ja trende, ning kuidas nende taju võib mõjutada otsuseid ja seeläbi ka ettevõtte strateegilisi valikuid. Teoreetilisest vaatenurgast ühildatakse seeläbi antud valdkonnas organisatsiooniteooria ja strateegiline juhtimine.

Ettevõtte siseste otsuste tegemisel tuginetakse kategoriseerimisteooriale (Rosch 1978), mille käsitluse järgi mõtleb inimene suhteliselt jäikades kategooriates, mis peale määratlemist, näiteks ohuks või võimaluseks (Dutton ja Jackson 1987), suunavad otsustaja mõtlemise raamidesse, millest üldjuhul enam lahti ei öelda. See tähendab, et kategooriate mõjust vabanemine nõuab, kas teadlikku pingutust või alternatiivse, paremini sobiva kategooria, leidmist.

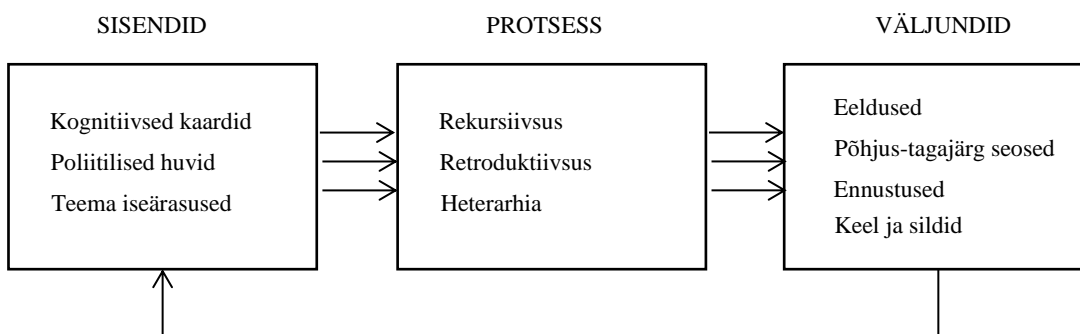
Protsessi, mille käigus juhid tõlgendavad ja langetavad otsuseid strateegilise teema raames, on sildistatud koondnimetusega strateegiliste teemade diagnoos (SID – *strategic issue diagnosis*), mille sõnastasid 1987. aastal Dutton ja Duncan (Dutton, Duncan 1987). Nende eesmärk oli näidata, kuidas otsuste tegemise algusfaasis potentsiaalsed strateegilist laadi probleemid ja võimalused tuvastatakse ja aktiveeritakse. Seda käsitledes on antud teema eristatud selgelt probleemi identifitseerimisest (Lyles, Mitroff 1980), probleemitunnetusest (Kiesler, Sproull 1982) ja probleemi lahendamisest (Mintzberg *et al.* 1976).

SID protsess sisaldab kolme sündmust (Dutton, Duncan 1987):

- aktiveerimine;
- teema kriitilisuse hindamine (*urgency*);
- teema teostatavuse võimalikkuse hindamine (*feasibility*).

Antud käsitlus on koostatud organisatsioonilise õppimise teooria põhjal (Daft *et al.* 1984), mille kohaselt teevad juhid aktiivseid, teadlikke ja tahtlikke pingutusi konkreetse juhtumi mõistmiseks. Tegemist on rekursiivse protsessiga, mille käigus pööratakse korduvalt tagasi erinevate teema alapunktide juurde (Dutton, Ashford 1993).

Strateegiliste teemade tajuprotsessi on iseloomustatud kui rekursiivset, retroduktiivset ja heterarhilist (Dutton, 1983). See tähendab, et mõtestamise protsessis pööratakse teemade ja küsimuste juurde selguse saamiseks ja loomiseks uuesti tagasi (rekursiivsus), protsessis kasutatakse nii induktiivset kui deduktiivset loogikat (retroduktiivsus) ja et ühine arvamus sünnib arutelu käigus (heterarhia) (Dutton 1983; Potter *et al.* 2010). Üldistav joonis strateegiliste teemade diagnoosi protsessist on toodud joonisel 2.



Joonis 2: Strateegilise teema diagnoosi sisend, protsess ja väljundid (Dutton 1983)

SID protsessi käivitab tajutud muutuse kas ettevõtte välis- või sisekeskkonnas. Olgu siis tegemist tegeliku muutusega või mitte, piisab sellest, et muutub ettevõtte olulisemate otsustajate suhtumine antud teemasse (Miller, Friesen 1980). Ansoffi (1975) käsitluse kohaselt võib sellised käivitavad sündmused sildistada kui strateegilised üllatused (*strategic surprises*), Mintzberg *et al.* (1976) liigitavad selle üldisemalt kui tegutsemislävi (*action threshold*). Peale probleemi tuvastamist ja liigitamist algatavad otsustajad protsessi, mille lõplikuks tulemuseks on otsus ja selle ellu viimine kui organisatsiooni reaktsioon stiimulile, nagu on kirjeldatud peatükis 1.1.

Strateegiline teema võidakse identifitseerida nii struktureeritud ja ametliku analüüsiprotsessi tulemusena kui ka spontaanselt, kuulujuttude põhjal või intuitsiooni ajendil (King 1982). Strateegilise teema raamistab tingimus, et ettevõtte otsustajad saavad teada muutustest, mis nende hinnangul võib ettevõtte tulevikku olulisel määral mõjutada, ning nad otsustavad teemat põhjalikumalt käsitleda. Strateegiliste otsuste langetamise eelduseks on tuvastada teemad, mille raames on vaja hakata muudatusi läbi viima. Nende teemade tuvastamiseks kasutab iga ettevõtte endale sobilike meetodeid.

Hinnang teema kriitilisusele seisneb selles, kuivõrd kõrgeks hinnatakse ohule või võimalusele reageerimata jätmise tagajärge (Miller 1982). Siinkohal loeb just taju, mitte tegelikkus, mis tähendab, et strateegiliste teemade käsitlemise võib taandada ettevõtte juhtkonna arvamustele, neile saada olevale informatsioonile ja isiklikele suhetele.

Dutton ja Duncan (1987) toovad välja kolm erinevat dimensiooni, millest teema kriitilisuse hindamine sõltub. Nendeks on ajaline surve, silmapaistvus ning vastutus. Ajalise surve puhul rõhutavad Dutton ja Duncan eelkõige seda, kuivõrd kestvaks peetakse teema mõju. Seejuures tuuakse näitena 1970-ndate aastate naftakriis ja autotootjate äärmuslik reaktsioon sellele, mis sõltus eelkõige asjaolust, et kõrgemat nafta hinda peeti uueks reaalsuseks. Teema silmapaistvuse puhul peetakse oluliseks nii välist survet, mis võib tulla avalikkuselt, konkurentidelt, omanikelt ja teistelt huvigruppidele, kui ka sisemist nähtavust, mis võib äärmuslikul juhul väljenduda näiteks töötajate protestiaktsioonides või muudes tegevustes, mille seos ettevõtte kasumlikkusega on otseselt tunnetatav. Kolmas, vastutuse dimensioon, on piltlikult väljendades justkui kahe teraga mõök, kus kollektiivne vastutustunne suurendab kriitilisuse taju ja isiklik vastutus võib seda vähendada (Staw 1981). Põhjuseks on siinkohal nõ vaiba-alla-pühkimise efekt, ehk inimeste kalduvus eirata ja eitada tagajärge, milles nad on ise süüdi.

Mida kõrgem on hinnang teema teostatavusele, seda suurem on tõenäosus, et juhtkonna liikmed otsustavad keskkonnamuutustele reageerida. Teema diagnoosimise protsessis ei toimu seejuures otseselt ratsionaalse arutelu või mõtteprotsessi tulemusena, vaid juhtkonna liikmete üldistatud ja taju protsessis isiku tasandil. Kui tuua paralleele suhtlemisest, siis võiks öelda, et tegemist on esmamulje efektiga, mille käigus tekib asjaosalisel "tunne" ettevõtmise teostatavuse osas. Ja seda enne, kui on täpsemalt välja selgitatud milline see ettevõtmine tegelikult olema saab.

Üldistatult leiavad Dutton ja Duncan (1987), et teema teostatavus sõltub eelkõige kahest tegurist: esiteks taju teema mõistetavuse ja teiseks organisatsioonilise võimekuse osas. See tähendab, et kohe peale teemaga tutvumist tekib juhtidel esmamulje selles osas, kas nende arvates esiteks, nad ise mõistavad, kuidas tuleks antud olukorras tegutseda ja teiseks, kas organisatsioonil on olemas oskused ja ressursid adekvaatseks teostuseks.

Strateegiliste teemade diagnoosiprotsessi käsitletse tsentraalseks osaks on arusaamine, et ettevõtte strateegilised otsused ja nende elluviimine sõltuvad sellest, kuidas ettevõtte juhtkond, olukorda tunnetab. Kuivõrd oluliseks peavad nad teemaga tegutsemist (teema kriitilisus, *urgency*) ühelt poolt ja kuivõrd kompetentsena tunnetavad nad iseennast ja ettevõtet, millest tuleneb nende hinnang teostatavusele (teema teostatavus, *feasibility*). (Dutton, Duncan 1987)

Kategoriseerimine on üks osa strateegiliste otsuste tegemise protsessist. Kui strateegilised teemad, mis vajavad lahendamist on tuvastatud toimub nende aktiveerimine ning ettevõttes liigutakse edasi järgmiste sammudega strateegiliste teemade diagnoosis. Sõltuvalt strateegilise teema kriitilisusest ja teostatavusest võivad ettevõtte sammud ulatuda minimaalsetest muutustest radikaalseteni. Need valikud asetuvad kontiinuumi, kus ühes otsas on muutused näiteks protseduurides, madalama taseme juhtkonna koosseisus, kohendused personalipoliitikas jms ja teises otsas on muutused organisatsiooni disainis, strateegias, tippjuhtkonna koosseisus.

Arvestades seda, et antud töö keskendub majanduskriisi tingimustes strateegiliste otsuste uurimisele toob autor teise mõjutegurina välja ratsionaalsed heuristikad, mis leiavad sageli kasutust just ebakindlates või kiireid otsuseid vajavates olukordades. Miks ettevõtted õpivad kollektiivselt heuristikaid, moodustavad nendest portfelle ning aja jooksul neid lihtsustavad? Vastust sellele küsimusele võib otsida inimese töömälu mahust, mille suurus on piiratud üldjuhul 6 +/-2 ühikuga. See tähendab, et otsuste tegemisel on inimene sunnitud järeldusi ja seisukohti lihtsustama üldistavate mudelite või lausendite tasandile, et probleem kogu selle ulatuses töömälu ära mahutada (Baddeley, Hitch 1974; Cowan 2001). Samuti on näidatud, et heuristikatele omase lihtsustava kodeerimiseta on ka õppimisvõime ja mälu salvestamine oluliselt takistatud (Anderson 2000; Craik, Lockhart 1972).

Üldjuhul ei ole ettevõtte ratsionaalsed heuristikad kirja pandud, vaid salvestuvad töötajate mälus. Eisenhardt ja Bingham (2011) rõhutavad, et ka siinjuures mängib lihtsustamine olulist rolli, sest liialt keerukate järelduste, ideede ja mõtete edastamine on keerulisem nii sõnumi edastaja kui vastuvõtja seisukohast. Siiski ei tähenda see, et heuristikad on tekkinud parema lahenduse puudumisel või juhtide asjatundmatuse tõttu (Kahneman 2011). Pigem võimaldavad heuristikad adaptiivset reageerimist ebakindlas ja kriisi tingimustes (Baum, Wally 2003; Khatri, Ng 2000).

Eisenhardt ja Bingham (2011) jõudsid järeldusele, et kõigepealt arenevad organisatsioonis välja selektsiooni (*selection heuristics*) ja protsessiheuristikad (*procedural heuristics*) ning neid täiendatakse seejärel ajastuse (*temporal heuristics*) ja prioriteetsusheuristikatega (*priority heuristics*).

Võib argumenteerida, et strateegilise juhtimise ülesanne ei ole mitte ainult vastata küsimusele, mida me teeme, vaid ka küsimusele, mida me ei tee. Just seda funktsiooni selektsiooni heuristikad täidavad. Nende funktsioon on aidata juhtidel identifitseerida võimalusi, mis peaks olema ettevõtte jaoks kõige kasumlikumad. Kuna Eisenhardti ja Binghami (2011) uuring keskendus rahvusvahelistumise strateegiatele, siis antud juhul on selektsiooni heuristikad seotud sihtriikide valikuga, kuid seda võib laiendada näiteks uute tehnoloogiate arendamisele, tootegamma laiendamisele, turundusmeetodite valikule jms.

Protsessiheuristikad kujundavad seda, millised tegevused on vajalikud, et otsuseid ellu viia ehk millised peaksid olema olulisemad tegevused kui soovitakse kuhugi riiki siseneda. Siinkohal rõhutavad Eisenhardt ja Bingham (2011), et erinevalt tavapärasest protsessikäsitlusest, mis võib olla äärmuseni detailne, on heuristikad üldised. Eisenhardti ja Binghami uuringu kaasustes reguleerisid protsessiheuristikad selliseid aspekte nagu näiteks ühisettevõtte kasutamine riiki sisenemiseks, juhtnöörid kohalike oludega paremini arvestava teenindusorganisatsiooni ülesehitamiseks, müügistrateegia valik jne. Tegemist ei ole jäikade reeglitega. Protsessiheuristikad on rohkem pidepunktid, millele juhid saavad otsuste tegemisel toetuda ja kohendada vastavalt situatsiooni omapärale.

Ajastuse heuristikad on seotud selliste teguritega nagu järjestus (näiteks kliendi tüüpide valiku järjestus), tempo (näiteks arengustaadium, milleni tuleb jõuda igas riigis enne, kui

alustatakse järgmisega) ja rütm (mitmele uuele turule sisenetakse poolaastas). Prioriteediheuristikad lisavad valikukriteeriumid juhiks, kui peale selektsiooniheuristika jääb sobilikke võimalusi rohkem, kui ettevõtte suudaks rakendada. Ajastuse ja prioriteediheuristikad lisanduvad peale selektsiooni ja protsessiheuristikaid, sest nende ülesanne on neid täiendada ja täpsustada. Seejuures prioriteediheuristikad täpsustavad valikuheuristikaid ja ajastuse heuristikad protsessi omasid. Miks on siin kindel järjestus? Miks ei arene kõik neli heuristika tüüpi korraga? Ühelt poolt on põhjuseks see, et prioriteetide ja ajastuse paika seadmiseks vajatakse rohkem informatsiooni. Teisalt lisandub ajastuse heuristika puhul keerukus, mille kohaselt inimene õpib ajastusega seotud juhised pärast selektsiooni, sest need on keerukamad – neid on raskem mõtestada ja visualiseerida (Zakay, Block 1998).

Tabelis 2 on välja toodud peamised heuristikad ning neid iseloomustavad märksõnad. Heuristikate idee seisneb selles, et juht loob enda üldised reeglid otsustusprotsessiks, olulisel kohal on üldistuste tegemine ning varasematest kogemustest õppimine. Erinevad heuristikad on omavahel seotud ning täiendavad üksteist.

Tabel 2. Peamised heuristikad

Heuristika nimetus	Heuristikat iseloomustavad märksõnad
Selektsiooni heuristika	Võimaluste leidmine, kasumlike valikute tegemine
Protsessi heuristika	Tegevuste leidmine, pidepunkt otsuste tegemisel
Ajastuse heuristika	Tegevuste ajastamine ja järjestamine, täiendab protsessi heuristikaid
Prioriteetsusheuristika	Alternatiivsed valikukriteeriumid, täiendab selektsiooni heuristikaid

Allikas: Autori koostatud Eisenhardt ja Bingham (2011) põhjal

Kas need järeldused kehtivad ka mõnes teises kontekstis? Näiteks militaarorganisatsioonis või restoranipidajate hulgas? Nii heuristikad kui ratsionaalsed heuristikad on mõlemad kasulikud teooriad, mis aitavad paremini mõista inimese otsustusprotsessi ja seega kehtivad praktiliselt igas organisatsioonilises kontekstis. Samas võib spekuloida, et teistsugustes organisatsioonides ja tegevusaladel võivad olla erinevad nii heuristikate liigid kui nende hierarhilised seosed.

Lisaks kahele eelnevale mõjutegurile toob autor veel välja psühholoogilise aspekti ning juhtimisstiilid, kuivõrd ebakindlates oludes mängivad need olulist rolli otsuste vastu

võtmisel (nt Preston *et al.* 2007; Peus *et al.* 2012; Raghunathan, Pham 1999; Staw *et al.* 1981). Kriisisituatsioon tähendab inimese jaoks suurendatud stressi, ärevust, muret. Kriisi ja stressi vahelist seost on uuritud muuhulgas ka käesoleva töö raames tsentraalse 2008. aasta majanduskriisi valguses, demonstreerides seost finantskriisi ja finantssektori tööstressi vahel, mida on oma töös käsitlenud ka Tsai ja Chan (2011). Tunnetuslikul tasandil tähendab mure, et inimene piltlikult öeldes kujutab vaimusilmas korduvalt ja sageli potentsiaalseid negatiivseid sündmusi, mis tema hinnangul võivad tõeks saada (Borkovec *et al.* 1983; Turner, Beidel 1985). Mure ja sellega seotud ärevuse seos majandusliku mõtlemisega on demonstreeritud näiteks ka neuropsühholoogilistes katsetes, kus on näidatud, et ärevus mõjutab majandusliku mõtlemisega seostatud ajupiirkondi (Hartley, Phelps 2012). Tegevuslikul tasandil on näidatud, et stress ja mure piiravad otsustamise võimekust (Metzger, Miller 1990; Preston *et al.* 2007), ja et inimene pöördub tagasi juba tuntud ja kehtestatud skeemide juurde (Postman, Brown 1952; Raghunathan *et al.* 1999) ning vähendab informatsiooni töötlemise ulatust (Eysenck 1976; Raghunathan, Pham 1999).

Üks kõige sagedamini tsiteeritud ettepanekuid organisatsioonide puudutavas kirjanduses on see, et kriisis olevad organisatsioonid kitsendavad kontrolli või tsentraliseerivad võimu nii, et kontroll ja otsuste tegemine on keskendatud organisatsiooni kõrgemale hierarhia tasemele. (Holsti 1971; Milburn, Schuler, Watman 1983; Smart, Vertinsky 1977). Organisatsiooni dünaamikast tuleb välja, et sellistes tingimustes suureneb organisatsiooniline kontroll, ülekaalus on domineerivate organisatsiooni liikmete otsused ja mõjuvõimu kasutamine on rohkem tsentraliseeritud (Straw *et al.* 1981). Hermann (1963) märkis ka, et kriisiolukordades liiguvad võim ja otsuste tegemine kõrgematele astmetele ettevõtte hierarhias. Sellist võimu tsentraliseerimist organisatsiooni sees kriisi olukorras ja suurenenud vastutust juhtidele otsuste tegemisel on nähtud kui adaptiivset reaktsiooni välisele ohule, kuna selline tegutsemine suunab vastutuse nendele, kes on kõige lähemal ettevõtte väärtustele ja eesmärkidele. (Staw *et al.* 1981)

Väikeste ettevõtete puhul on märgatud seost stressi ja võimu tsentraliseerimise vahel. See tähendab, et (a) kriisi olukorras annavad grupi liikmed kergemini järele enda arvamuste, ideede ja tegude osas juhile ning (b) samal ajal lükkab juht suurema tõenäosusega tagasi

grupi poolse sisendi. Teisisõnu grupi liikmed peaksid muutuma rohkem sõltuvaks samas kui juht peaks muutuma autoriteetsemaks. (Driskell, Salas 1991)

Thomas *et al.* (1994) argumenteerivad, et strateegiliste teemade käsitlemist mõjutavad nii otsustajate isiklik taust (kogemus, roll, haridus), tippjuhtkonna struktuur (informatsiooni töötlemise viisid, sisepoliitika, identiteedi tugevus) ja ettevõtte tüüp (suurus, omanik). Jõuti järeldusele, et kõige tugevama mõjuga on tippjuhtkonna struktuur, kuid samas isiklikud ja ettevõttega seotud muutujad on ebaolulise mõjuga.

Seega on mitmed autorid (nt Milburn *et al* 1983; Smart ja Vertinsky 1977; Staw *et al* 1981) välja toonud, et ebakindlates (sh majanduskriisis) tingimustes kasutatakse enam autokraatlikku juhtimisstiili, mille puhul juhid teevad otsuseid kaasamata organisatsiooni teisi liikmeid. Autokraatlikku juhtimisstiili on uurinud Lewin, kes lisaks autokraatlikule juhile eristab veel demokraatlikku ja passiivset juhti (Lewin *et al.* 1939; Nelson, Quick 2009). Tabelis 3 on välja toodud kolm erinevat juhtimisstiili vastavalt Lewini käsitlusele ning neile iseloomulikud tunnusjooned.

Tabel 3. Juhtimisstiilid ning nende tunnusjooned

Juhtimisstiil	Tunnusjooned
Passiivne	Passiivsed juhid annavad oma järgijatele peaaegu täieliku kontrolli oma keskkonna üle
Demokraatlik	Demokraatlikud juhid annavad oma järgijatele osalise kontrolli oma ülesannete ja otsustusprotsessi üle
Autokraatlik	Autokraatlikud juhid annavad oma järgijatele vähese kontrolli oma keskkonna üle

Allikas: Lewin *et al.* (1939); Nelson, Quick (2009), autori kohandused

Autokraatlikule keskkonnale on iseloomulik juhi poolt dikteeritud tööülesanded ning tehnikad. Juht ei osale igapäevaste tööülesannete täitmisel, kuid pakub alluvatele tuge ning kiitust ja kriitikat tehtud töö eest. Demokraatlikku töökeskkonda iseloomustab juhi kaasatus ning töötajate ühine tööprotsessi loomine. Otsustamine toimub koostöös juhiga, töötajatele antakse valikuvõimalused ning lahendused leitakse üheskoos. Tagasiside andmine sellises keskkonnas on objektiivne, faktidel põhinev ning võib tulla ka kaastöötajalt mitte otseselt juhilt. Passiivsetes töökeskkondades on töötajatele antud vabadus tööülesannete täitmisel ilma juhi sekkumiseta. Juht sekkub otsustusprotsessi

alles siis kui seda nõutakse, juht ei osale tööjaotuse reguleerimises ning harva annab tagasisidet (Miner 2005).

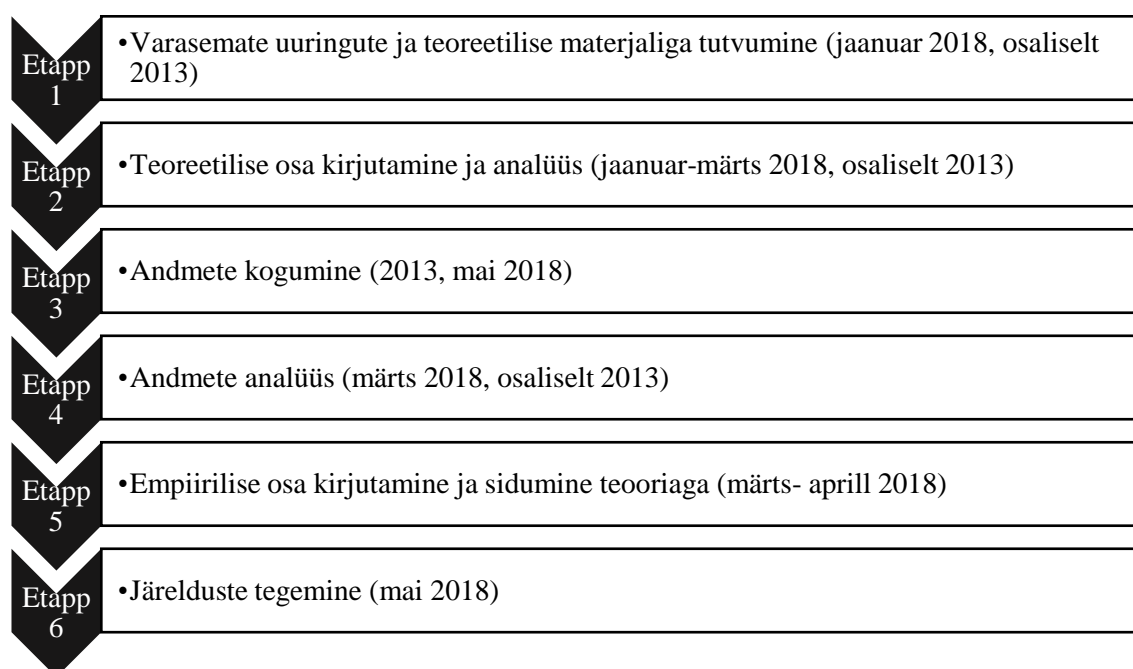
Majanduskriisi tingimused mõjutavad ettevõtte dünaamikat sellisel määral, et see on autokraatlikule juhtimisstiilile omaseid tunnuseid esile toonud ka nendel juhtidel, kes varem avaldasid üsna demokraatlikku käitumist. Olukorras, kus juht peab töötama ajalise piiranguga, kulusid optimeerima ning olema tulemustele orienteeritud, jääb demokraatlik-suhete põhine lähenemine tahaplaanile ning asendub autokraatliku-ülesannete täitmisele keskenduva lähenemisega (Blausten 2009; Peus *et al.* 2012). Juhtimisstiili valikut mõjutab enim keskkond, kus otsuseid langetatakse. Stabiilses ning enamjaolt operatiivse ja taktikalise tasandi otsuseid tegevas ettevõttes on juhid kaasavamad ning lähtutakse pigem demokraatlikust juhtimisstiilist. Olukorras kus ettevõtte on majanduskriisi tingimustes ning langetatakse pikaajalise mõjuga strateegilisi otsuseid tekib võimu tsentraliseerimine ning otsused langetatakse autokraatliku juhtimise põhimõtetest lähtuvalt.

Strateegilisi otsuseid mõjutavad mitmed tegurid, antud töö kontekstis peab arvesse võtma, et majanduskriis ei ole tavapärane osa ettevõtte tegutsemises ning toob kaasa ootamatusi. Ettevõtte juhid ei oska ette näha käitumismustreid, mida nad hakkavad kasutama juhul kui on tegemist tundmatu ja ebakindla olukorraga. Otsustusprotsessi mõjutab nii indiviidi taju antud olukorra mõistmiseks, mäluhaht talletamiseks erinevaid lahendusi, psühholoogilised tegurid kui ka juhtimisstiilid. Kategoriseerimine tähendab, et juht on loonud endale kindlad mustrid, mille raames otsuseid langetatakse, strateegilise teema tuvastades hinnatakse esmajoones teostatavust ning kriitilisust. Vastavalt nende kahe teguri tunnetamisele juhtide poolt kujunevad välja strateegilised otsused. Majanduskriisi tingimused eeldavad ettevõttelt ning selle töötajatelt kiiret ning kohandumisvõimelist lahendust. Sellises olukorras kujunevad välja ratsionaalsed heuristikad, mis toetuvad inimese varasematel kogemustel ning mis on ajas lihtsustunud, et tagada võimalikult kiire reageerimine strateegilise otsuse tegemisel. Majanduskriisi tingimused mõjutavad psühholoogilisel tasandil inimese otsustusvõimekust, inimene pöördub tuttavate lahenduste poole ning võtab kergemini omaks grupi või juhi arvamuse. See omakorda toob kaasa võimu tsentraliseerimise, kus domineerivaks saab autokraatlik juhtimisstiil.

2. STRATEEGILISE OTSUSTUSPROTSESSI UURING MAJANDUSKRIISI TINGIMUSTES KAHE KAUBANDUSETTEVÖTTE NÄITEL

2.1 Uurimismetoodika ja valimi ülevaade

Selles alapeatükis tutvustab autor uurimismetoodikat ja valimit ning annab ülevaate uurimisprotsessist. Antud uurimuse esimene etapp viidi läbi aastal 2013 kui töö autor tegi intervjuud kahes Eesti kaubandusettevõttes. Tegemist oli mugavusvalimiga kuna autoril oli isiklik kokkupuude mõlema ettevõttega. Autor toob võrdluseks juurde aasta 2018 finantstulemused, ettevõtete toimimispõhimõtted ning intervjuu kahe juhiga mõlemas ettevõttes, et tuua välja ettevõtete toimimise põhimõtted tavaolukorras. Joonisel 3 on toodud käesoleva bakalaureusetöö uurimisprotsessi kulg.



Joonis 3. Bakalaureusetöö uurimisprotsess. (Autori koostatud)

Uurimisprotsessi alguses tutvus autor erinevate teoreetiliste käsitluste ja varasemate uuringutega strateegilise otsuse, strateegilise otsustusprotsessi ning seda mõjutavate tegurite kohta, arvestades seejuures, et käesolev töö keskendub majanduskriisi tingimustes toimuvatele strateegilistele otsustele. Tulenevalt varasematest uuringutest ja teooriatest valis autor uurimismeetodiks kaasusuuringu.

Kaasusuuringu meetod võimaldab konkreetses kontekstis täpselt andmeid analüüsida. Enamikul juhtudel on kaasusuuringu meetodi puhul uurimise all väike geograafiline piirkond või limiteeritud arv inimesi. Nende eesmärk on uurida ja õppida tundma elulisi olukordi, piiratud arvu sündmuste või tingimustega ning omavahelisi suhteid. Yin (1984: 23) määratleb kaasusuuringute meetodi kui: „empiirilise uuringuna, mis uurib nähtust selle tegelikus kontekstis; kui nähtuse ja konteksti vahelised piirid ei ole selgelt ilmnevad; ja milles kasutatakse mitut tõendite kogumit.“ Kaasusuuringu meetodi abil on võimalik minna kaugemale kui kvantitatiivsed statistilised tulemused ja mõista käitumistingimusi läbi uuritava seisukoha. Kvantitatiivsete ja kvalitatiivsete andmete lisamisega aitab kaasusuuring kirjeldada uurimise protsessi ja tulemit läbi vaatluse, rekonstrueerimise ja analüüsi. (Tellis 1997)

Kaasuste valikul oli oluliseks teguriks just kaasuse moodustava strateegilise teema olemus. Autor pidas oluliseks, et käsitletavat strateegilised teemad oleksid määratletud kriitilisena. Selle põhjal valiti välja kaks kaasusorganisatsiooni, kes mõlemad tegid seoses majanduskriisiga läbi olulised strateegilised muutused 2008-2010. aastal, uuringu esimene etapp viidi läbi aastal 2013. Lisauuring, kus intervjueriti kummagi ettevõtte ühte juhtkonna liiget, et selgitada välja organisatsioonide hetkeolukord ja tegutsemine tavatingimustes, viidi läbi aastal 2018.

Aastal 2013 viidi käesolev uuring läbi kahes Eesti kaubandusettevõttes, kes mõlemad laienesid möödunud kümnendi esimesel poolel Lähti ja Leetu. Kui ühe ettevõtte ketti kuulus tipp hetkel aastatel 2007-2008 üle 100 kaupluse, siis teisel oli neid 25. Aastal 2013 oli ühel neist alles 40 kauplust ja teisel 14. Käive oli 2013. aastal väiksemal ettevõttel ligikaudu 10 miljonit eurot ja suuremal üle 50 miljoni euro (vt tabel 4). Kõige enam erinevad kaasusorganisatsioonid teineteisest kahes aspektis. Esiteks kasumlikkuse

poolest: suurem kett on küll mitu korda suurema käibega, sh ligikaudu kolm korda suurema käibega kaupluse kohta, kuid on oluliselt vähemkasumlik. Seejuures on kahest ketist väiksem olnud alati kasumlik, kuid suurem kett jõudis kriisijärgselt uuesti kasumisse alles 2012 aastal. Kuna uuringus osalenud kaubandusettevõtted soovisid jääda anonüümseks siis nimetatakse üldiste tunnuste alusel ettevõtteid edaspidi tinglikult Suur ja Orgaaniline.

Kaasuste võrreldavuse tagamiseks valiti mõlemad organisatsioonid samast valdkonnast, ehk mõlemad on jaemüügiettevõtted, kes laias laastus kauplevad samade toodetega ning kes hoolitsevad ise oma logistika eest, ehk teisisõnu, on samuti iseenda hulgikaupmehed. Väliste tunnuste järgi erinevad kaasusorganisatsioonid teineteisest olulisel määral töötajate arvu ja käibe suuruse poolest, mille osas on erinevused ligikaudu kuuekordsed. Uuringu käigus selgus, et ettevõtted on samuti erinevad oma juhtimismetoodika ja üldise juhtimisfilosoofia poolest. Tabelis 4 on välja toodud kaasusorganisatsioonide võrdlus.

Tabel 4. Kaasusorganisatsioonide võrdlus aastatel 2008, 2013 ja 2018

	Aasta	Suur	Orgaaniline
Tegevusvaldkond	2008, 2013, 2018	Sportitarvete müük	Sportitarvete müük
Logistika	2008, 2013, 2018	Ladu sisse ostetud teenus, enda hulgikaupmees	Oma ladu, enda hulgikaupmees
Töötajate arv	2008	1050	105
	2013	550	60
	2018	426	81
Käibe suurus	2008	96 miljonit €	7 miljonit €
	2013	50 miljonit €	10 miljonit €
	2018	63 miljonit € (eeldatav)	13 miljonit € (eeldatav)
Juhtimise põhimõte	2008, 2013, 2018	Ametlik	Mitteametlik

Allikas: Autori koostatud majandusaasta tulemuste ja intervjuude põhjal.

Andmete kogumiseks kasutati poolstruktureeritud intervjuu, mis on kaasusuuringute puhul levinud meetod (Eisenhardt 1989). Kaasusuuringu metodoloogia raames võib kasutada mitmeid teisi meetodeid nagu vaatlus või etnograafia, kuid poolstruktureeritud intervjuu on antud juhul sobivaim, sest see:

- on parim võimalus intervjueeritava vaatenurga, arvamuse ja interpretatsiooni välja selgitamiseks;
- võimaldab rekonstrueerida sündmusi tagant järele;

- võimaldab teha seda kontsentreeritud perioodi jooksul.

Poolstruktureeritud intervjuu meetod tähendab seda, et kindlaks on määratud üldised teemad, kuid intervjuueeritaval on vaba voli küsimusi täpsustada ning lisada ja kohendada küsimusi vastavalt intervjuu käigus avastatule (Ghauri 2004).

Üheks poolstruktureeritud intervjuu erivormiks on kohtusaali meetod, kus intervjuu põhistruktuuri moodustab sündmuste käik (Ghauri 2004), mida kasutati uuringu esimeses etapis ehk intervjuude läbi viimisel 2013. aastal. Antud kaasuste kontekstis tähendas see, et intervjuueeritavatel paluti kirjeldada sündmusi, mis käivitusid ettevõttes seoses majanduskriisi algusega. Seega alustati intervjuud küsimusega paluda kirjeldada kuidas sõnastati ettevõtte jaoks majanduskriisi algus, mis tegevused kaasnesid peale majanduskriisi teadvustamist ning kuidas viidi majanduskriisiga seotud otsused ja tegevused ellu.

Juhul kui intervjuueeritav ei andud piisavalt vajalikku informatsiooni kasutati vastavalt vajadusele täiendavaid küsimusi ülesandega tuua paremini välja see, millised ratsionaalseid heuristikad organisatsioonis tekkisid ja levisid, kuidas kulges otsustusprotsess ning kuidas seda mõjutasid kriisisituatsioonis juhtimisstiil ja psühholoogilised aspektid. Täpsustavad küsimused olid järgmised:

- 1) Millised olid üldised otsustusprintsipiibid, millest ettevõtte juhtimisel kriisi ajal lähtuti?
- 2) Kuidas sündis strateegiline otsus, kes olid selle algatajad ja tugevamad poolehoidjad?
- 3) Milles seisnesid strateegiliste põhimõtetega seotud tegevused, kuidas seda ellu viidi?
- 4) Kuidas te hindaksite strateegiate õnnestumist? Kas ta osutus konstruktiivseks või kuidas te oleksite toiminud teisiti?
- 5) Milline oli Teie enda roll muutuste läbi viimisel?
- 6) Millised teised osapooled muudatuste protsessi sekkusid? Kuidas nad seda tegid?

Intervjuueeritavate valikul lähtuti nn lumepalli meetodist (*snowballing*) (Eisenhardt 1989). See tähendab, et alustati ühest inimesest, kelle käest küsiti soovitusi järgmise intervjuueeritava osas küsimusega, keda te soovitaksite nendel teemadel järgmisena intervjuuerida.

Lisaks soovitudele pidas autor vajalikuks katta ettevõtte juhtkond ehk juhtiv koalitsioon. Juhtiva koalitsiooni kontseptsioon on oluline, sest töö käsitleb strateegilisi teemasid, ning

juhtiva koalitsiooni mõiste on tsentraalne strateegia definitsioonis, nagu seda kasutatakse strateegilise juhtimise uurimisel (Lechner 2005).

Kokku intervjueriti käesoleva töö raames aastal 2013 17 inimest. Keskmiselt kestsid intervjuud 45 minutit. Mõlemas ettevõttes intervjueriti juhtival positsioonil olevaid töötajaid. Esimeses kaasusorganisatsioonis (hiljem nimetatud Orgaaniline) intervjueriti 6 inimest, kelle hulgas oli kolm omanikku (üks samaaegselt tegevjuht), finantsjuht ja kaks kaupluse juhatajat. Teises kaasusorganisatsioonis (hiljem nimetatud Suur) intervjueriti 11 inimest, nendest kaks omanikku, tegevjuht, turundusjuht, finantsjuht, personalijuht, kaks nõukogu liiget ja kolm kaupluse juhatajat. Aastal 2018 viidi mõlemas ettevõttes ühe juhtkonna liikmega läbi poolstruktureeritud intervjuu, kes olid ettevõttes ka siis kui oli majanduskriisi tingimus. Küsimused mida käsitleti olid järgnevad: Milline on ettevõtte hetke majanduslik olukord?; Kas ja kuidas on muutunud ettevõtte juhtimisstruktuur võrreldes majanduskriisi ajaga?; Kuidas langetatakse ettevõttes strateegilisi otsuseid?; Mida on ettevõtte on õppinud majanduskriisi tingimustes langetatud strateegilistest otsustest? Intervjuu kestuseks oli ettevõtte Suur korral 30 minutit ja ettevõtte Orgaaniline korral 45 minutit.

Kuna intervjueritavate eristamine ei anna töö eesmärki silmas pidades olulist infot juurde (kaasatud olid juhtival positsioonil töötajad), siis ei ole töö autor eristanud empiirilises osas 17 intervjueritavat individipõhiselt, vaid piirdus kaubandusettevõtete võrdlusega ning vajadusel on eristatud omanike tsitaate intervjuudest.

2.2 Strateegiline otsustusprotsess ja selle kujunemine kahe ettevõtte näitel

Vastavalt Mintzberg *et al* (1976) jaguneb strateegiline otsustusprotsess kolmeks, millest esimene on identifitseerimisetapp, mida Mintzberg määratleb kui informatsiooni hankimise ning ettevõtte välis- ja sisekeskkonna mõjutuste hindamist. Strateegilise otsustusprotsessi esimese ehk identifitseerimisetapi iseloomustamiseks võib kasutada ühe intervjueritava ütlust ettevõttes Orgaaniline, mis kõlab järgmiselt: „Müügitulemused esinduskauplustes ei ole tavapärased.“ Saabuvat majanduskriisi märgati Orgaanilises ettevõttes juba enne, kui finantsaruandeid koostati, kuna ettevõtte kõik kolm omanikku

olid ettevõtte igapäevajuhtimisega tihedalt seotud ja suhtlesid kesktasandi juhtidega regulaarselt. Ühel iganädalasel koosolekul tõi tegevjuht välja, et: „Valitsev majanduskriis mõjutab ka nende ettevõtete ning on tekkinud vajadus ümberkorralduste järele.“ Käibe vähenemine 2008. aasta viimases kvartalis oli märkimisväärne. Probleemi märkamine vormistati ja sildistati lõplikult diagnoosi faasis. Peale tegevjuhi suunavat märkust lähenevale kriisisituatsioonile võttis ka ülejäänud juhtkond selle teadmise omaks ning alustati järgmiste tegevuste planeerimist. Mintzbergi *et al.* (1976) on kirjeldanud seda kui teema märkamise rutiini, kus teemad kerkivad ettevõtte agentide tähelepanu alla, need tuvastatakse ja mõtestatakse ning seejärel kui diagnoosi rutiini, kus juhatus üritab taibata, kust ja miks stiimulid tulid ja kindlaks määrata antud teemaga seotud põhjus-tagajärg seosed. Antud rutiini näiteks võib tuua ühe intervjueeritava arutluse, mille kohaselt sooviti leida seoseid varem läbi elatud kriisisituatsioonist ning üritati mõista kuidas ettevõtte tuleb toime uue majanduskriisiga.

Võrreldes ketiga Orgaaniline oli suuremas ja formaalsemas organisatsioonis Suur, märkamise ja diagnoos, ehk probleemi teadvustamine, järk-järgulisem ning toimus piltlikult öeldes pigem läbi Exceli tabelite kui isikliku tunnetuse. Langevaid müügitulemusi märgati esmakordselt 2008 november tulemustes, ning kajastusid igakuises laiendatud juhtkonna koosolekul, kus osalevad lisaks juhatusel ka piirkondade juhid. Detsember 2008 ja jaanuar 2009 kinnitasid trendi. Kõige huvitavam oli diagnoosiprotsessi juures asjaolu, et eelpool kirjeldatud sündmuste käiku ei tõlgendatud kohe kriisina, mis nõuaks äärmuslikke meetmeid, vaid pigem lühiajalise mõõnana. Sellest tulenevalt jätkati promotsiooniprogrammi ja tulemusjuhtimissüsteemi kohenduste aruteludega. Kriisimeetmed kui sellised ei olnud aruteluks. Probleemi diagnoosimise protsessi käik ning tempo kiirenesid järsult ettevõttes Suur, kui sekkusid omanikud ning panga esindajad, kes tunnetasid majanduse kokkutõmbeprotsessi laiemas kontekstis. Tegevjuhi kommentaar antud teema osas oli, et: “Enne omanike sekkumist ei tunnetanud ta majanduskriis nii ulatuslikult.” Esimesed vastavasisulised arutelud toimusid väiksemas ringis kuni kriisiolukorra välja kuulutamiseni 2009. aasta alguses. Intervjuudest selgus, et selleks hetkeks oli kõigil teada, et majanduskriis mõjutab ettevõtte edasisi tegevusi ning muudatused saavad olema radikaalsed.

Kuna ettevõtte Orgaaniline asutati 90ndate aastate esimeses pooles, oli kahel omanikul juba kriisikogemus olemas. Etteruttavalt tuleb nentida, et kui teises kaasusorganisatsioonis Suur proovis juhatus reaalsust mõnevõrra edasi lükata ja sõnumitoojateks kujunesid lõppkokkuvõttes võlausaldajad ja omanikud, siis ketis Orgaaniline määratleti probleem kiiresti. Siiski oodati enne lõplikku otsustamist viimase kvartali tulemused ära, et oleks kindel pidepunkt, nagu üks omanikest kommenteeris.

Mintzbergi et al (1976) poolt defineeritud esimest ehk identifitseerimisetappi on Fahey *et al.* (1986) poolt nimetatud ka uurimise etapiks, mille puhul eristatakse omakorda kahte lähenemist: tagasivaatavat ja ettevaatavat. Antud kahe näite puhul ettevõtted Orgaaniline ja Suur on mõlemad lähenemised kasutust leidnud. Ettevõttes Orgaaniline kasutati ettevaatavat lähenemist kuna 90ndate aastate alguses olid kaks ettevõtte omanikku läbi teinud majanduskriisi ning nüüd kui taaskord seisti sarnase situatsiooni ees oli neil eelis, kuna see aitas probleemi kiiremini sõnastada. Ühe omaniku sõnul: „oli edu saladuseks see, et ettevõttes olid olemas algteadmised kriisisituatsioonis käitumiseks“. Organisatsioonis Suur oli kasutusel tagasivaatav lähenemine kuna varasem majanduskriisi kogemus puudus ning keskenduti pikaajalistele tulevikuplaanidele. Ettevõtte keskendus pangaga läbirääkimistele, et saada laenupikendust ning samaaegselt tegeleti ka teemadega mis viiksid ettevõtete edasi. Nendeks olid personali- ja turundusküsimused.

Mintzbergi *et al.* (1976) järgi on teiseks etapiks arendus, kus kasutatakse otsustusprotsessi ressursse kõige enam. Antud etapp koosneb kahest rutiinist, milleks on otsimine ja kujundamine. Käesolevate kaasuste analüüsimisel on kasutatud Cyert ja March (1963: 120-122) lähenemist, mille puhul kujundamise rutiin läheb käiku peamiselt konkreetse probleemi selliste lahenduste kujundamisel, mis eeldavad kas probleemi lahendamist nullist või oluliste modifikatsioonidega võrreldes varem kasutatud võimalustele.

Ettevõtte Orgaaniline jaoks sündis lahendus 2009. aasta alguses ühel kolme põhiomaniku ja finantsjuhi koosolekul, kus otsustati vastu voolu enam mitte ujuda. Intervjuueeritavate kommentaaride põhjal võib väita, et olukord kallutas kaalukaasi finantsjuhi ja ettevõtte kolmest omanikust kõige konservatiivsema mõjuvõimu kasuks. Ühes intervjuus toodi välja, et lahendus mida otsiti pidi olema kõigile arusaadav ning võimalikult vähe mõjutama tegutsemist kohalikul turul. Märkimisväärne on, et omanikud otsustasid

loobuda Läti ja Leedu ettevõtmistest kohapeal ilma lõunanaabrite ettepanekuid kuulamata. Kaupluse juhataja sõnul oli selline teguviis siiski heade kavatsustega läbi viidud, kuna seeläbi suurenes teistes poodides eelarve, läbi mille oli omakorda võimalik edendada turundustegevust. Antud juhul kehtib Staw *et al.* (1981) poolne väide, et sellistes kriisi tingimustes suureneb organisatsiooniline kontroll, ülekaalus on domineerivate organisatsiooni liikmete otsused ja mõjuvõimu kasutamine on rohkem tsentraliseeritud. Samas, mis puudutas konkreetseid lahendusi, siis nende osas jätkus kujundusprotsess veel enam kui poole aasta jooksul, kui viidi ettevõtte tegevuses ellu täiendavaid kohendusi.

Ettevõttes Suur tuli otsustusprotsessid läbi teha koos ettevõtte väliste otsustajate ja partneritega. Nimelt peale kriisilukorra välja kuulutamist katkestati kõik muud arenguprojektid ning omanikud töötasid koos võlausaldajatega välja selle, mida võib tagantjärele nimetada sisuliselt ettevõtte saneerimisplaaniks. Ühe intervjuueeritava sõnul tähendas see, et kulude kokkuhoid ja efektiivsuse tõstmine sai prioriteediks.

Viimane etapp strateegiliste teemade käsitlemise protsessis on valiku tegemine. Ettevõttes Orgaaniline anti põhimõttelisele lahendusele positiivne hinnang ja kinnitus nii-öelda koha peal. Ühe omaniku intervjuust tuli välja, et tegevjuht oli selgitanud majanduskriisi mõju ettevõttele ning millised muudatused tooksid taas stabiilsuse, kõik juhtkonnas olevad liikmed nõustusid selle lähenemisega. Samas otsuse üksikute elementide disain, hindamine ja kinnitamine leidis aset ligikaudu poole aasta jooksul peale põhimõttelise otsuse vastu võtmist. Põhjuseks seejuures on antud organisatsiooni mitteametlik juhtimisstiil, mille kohaselt on ettevõtte pigem nõ laiendatud perekond kui formaalne majandusüksus. Sellest tulenevalt arutati kriisiga seotud küsimusi väikse ringi vestlustes spontaanses vormis veel pikema aja jooksul, kuni võtmeisikutes juurdus veendumus lahenduse õigsuse osas.

Ettevõttes Suur läbiti disaini faas koos hindamise ja kinnitamisega 2009-2010. vastavalt olukorra muutumisele. Mida halvemaks muutusid tulemused, seda enam suleti kauplusi ja vähendati müügi pinda, kus üürilepingud seda võimaldasid. Seda peale välkkiiret säästuprogrammi käivitamist. Kokku suleti aasta jooksul ligikaudu 50 kauplust ning vallandati üle 500 inimese, mis laias laastus tähendas ettevõtte kahandamist poole võrra. Kogu seda protsessi koormas olulisel määral just võlausaldajate sekkumine, kellega tuli

strateegilisi samme arutada ja kooskõlastada. Sellega seotud ajakulu ja viivitused olid märkimisväärsed. Intervjuueritavad väitsid, et: „Panga ja ettevõtte senine tööpraktika ei olnud kooskõlas.“ Kõige olulisemat rolli omas siinjuures ühe omaniku isiklik kontakt pangaesindajaga ning finantsjuhi koostöö panga analüütikuga. Kommenteeriti, et koostöö käigus ühtlustus keelekasutus ja tööpraktika, kuid vaatamata soodsale lõppkokkuleppe sõlmisele andsid erinevused osapoolte huvides lõpuni tunda. Panga lähenemine oli ettevõtte suhtumisega võrreldes oluliselt radikaalsem ja keskendus oluliselt rohkem numbritele. Sisuliselt peeti enam kui aasta keerulisi läbirääkimisi, mille tulemusena pikendati ettevõttele buumiaastatel laienemiseks antud laenude tähtaegasid, ning isegi anti täiendav laen.

Tabelis 5 on välja toodud mõlemale organisatsioonile iseloomulikud tunnused vastavalt strateegilise otsustusprotsessi faasidele.

Tabel 5. Strateegilise otsustusprotsessi faaside iseloomulikud tunnused kaasusorganisatsioonides.

	Suur	Orgaaniline
Märkamine	Järk- järguline läbi igakuiste finantsanalüüside	Kriisi alfaasis läbi isikliku tunnetuse
Diagnoos	Kriisi ei tunnustatud, tõlgendati kui lühiajalist mõõna	Kriisi tunnistamine ja teadvustamine, ennetav tegutsemine
Otsimine	Lahenduse toovad panga esindajad ja võlausaldajad	Tsentraalne lahendus, hierarhia tipp otsustab
Kujundamine	Muudatused vastavalt hetke olukorrale, otsused ei olnud ainult organisatsiooni enda teha	Pikaajaline protsess, muudatused viidi sisse järgemööda vastavalt juhtkonna otsustele
Hindamine	Koostöös pangaga	Ettevõttesisene otsus
Kinnitamine	Koostöös pangaga	Ettevõttesisene otsus

Allikas: (Autori koostatud)

Ettevõttes Orgaaniline toimus märkamise rutiin eraldiseisvalt ning ilma eelneva analüüsita, kuna ettevõtte juhtkonna moodustas kolm omanikku, kes olid ettevõtte juhtimisega tihedalt seotud ning suhtlesid igapäevaselt. Ühe omaniku väide oli, et: „Tegemist oli justkui sisetundega, et midagi on ettevõttes valesti“. Järgenvad kolm rutiini: diagnoos, kujundamine ja kinnitamine toimusid ettevõttes läbi autokraatliku juhtimisstiili, otsused langetati juhtkonnas ning ilma allüksustega läbi rääkimata. Kaupluse juhatajaga tehtud intervjuust selgus, et juhtkonnas langetatud otsused tehti allüksustele teatavaks ilma eelneva kooskõlastuseta kuid see ei tekitanud probleeme, sest tagas stabiilsema töökeskkonna. Kuna ettevõtet Orgaaniline iseloomustab mitteametlik

juhtimis põhimõte, siis kõik otsused nende kolme faasi lõikes tehti ettevõttes sees ilma väliste nõuandjateta. Sellest tulenevalt toimus ka otsuste hindamine edasi pikema aja jooksul, et veenduda nende õigsuses. Omanike ühine väide oli, et: „Eesmärke ei seata liiga kõrgeks, seeläbi ei ole hiljem pettumus nii suur“.

Ettevõttes Suur oli kriisi märkamise ja diagnoosi rutiin järk-järguline ning ettevõtte tõlgendas seda esialgu kui mõõna ning analüüs toimus läbi finantsaruannete. Tõuke kriisi teadvustamiseks andsid panga esindajad. Ettevõttes Suur tuli esile autokraatlik juhtimisstiil peale seda kui majanduskriisi tulemusi oli teadvustatud ning oli vaja hakata vastu võtma otsuseid. Juhtkonna lähenemine oli väga konkreetne: „Kui kauplus raha ei teeninud siis tuli sellest loobuda“. Järgnevad kaks rutiini kujundamine ja kinnitamine käisid juba koostöös panga ja ettevõtte esindajatega. Kõik strateegilised otsused arutati koos ettevõtte juhtkonna ja pangaga läbi ning seejärel kooskõlastati. Suured muudatused mõjutasid kõige rohkem ettevõttes töötavaid poemüüjaid ning sellest tulenevalt oli juhtkonnal vaja tähelepanu pöörata ka neile otsuste langetamisel. Üks juhtkonna liige tõi välja, et : „Kui inimesel on hirm, siis ta on pinges ning müüb vähem. Töötajal on vaja kriisis usku ning ta vajab vaimset tuge“. Hindamine toimus veel aasta peale kriisi välja kuulutamist läbirääkimiste näol.

Aastal 2018 läbi viidud küsitlusest selgusid järgnevad tulemused. Ettevõtte Orgaaniline ei ole muutnud enda mitteametliku juhtimise põhimõtet, ettevõtte otsustajate seast on taandunud omanikud ning otsused langetatakse tegevjuhi ja kaupluste juhtidega koostöös. Kriisi ajal kasutatud autokraatlik juhtimisstiil on asendunud demokraatlikuga. Ettevõtte strateegilised otsused langetatakse eesmärgiga tagada stabiilsus ning hoida ära kriiside tekkimine. Ettevõttes Suur ei ole muutunud ametlik juhtimise põhimõte, ettevõtte toimib jäiga hierarhia baasil. Koostöö pankadega on jätkunud, kuid enam mitte kriisi taustal ning otsused langetab ettevõtte Suur üsnagi demokraatlikult ettevõtte siseste tegurite põhjal. Strateegilised otsused langetatakse vastavalt seatud eesmärkidele ning pidevalt finantstulemusi analüüsides.

Mõlema ettevõtte strateegiline otsustusprotsess kulges läbi kolme põhifaasi: identifitseerimine, arendus ning valik. Kuigi mõlema ettevõtte jaoks oli kriisi tunnetamine ning teadvustamine; lahendusteni jõudmine ja nende sõnastamine ning valikute tegemine erinev saavutasid mõlemad ettevõtted siiski enda eesmärgid. Strateegilise

otsustusprotsessi analüüs annab ülevaate, miks ja kuidas ning mis ajahetkel ettevõttes otsuseid langetatakse. Strateegiliste otsuste langetamist mõjutavad mitmed erinevad tegurid, mis on seotud nii juhtide isiku, majanduskeskkonna kui ka ettevõtte eripäradega.

2.3 Strateegiliste otsuste mõjutegurid kahe kaubandusettevõtte näitel

Järgnevas alapeatükis on välja toodud mõjutegurid strateegilise otsustusprotsessi kujunemisel kahe kaubandusettevõtte näitel lähtudes läbiviidud uurimusest.

Mõlemad kaubandusettevõtted langetasid lühikese aja jooksul radikaalseid otsuseid ning viisid need ka edukalt ellu. Mõlemas ettevõttes võeti eesmärgiks kulude kokkuhoid ning selle saavutamiseks suleti kaupluseid ning vallandati töötajaid. Ettevõttes Suur kirjeldas antud olukorda üks intervjueeritavatest : „Meil oli kindlaks määratud plaan vähendada kaupluste arvu viiendiku võrra ning samal ajal alustada töötajatega koondamisläbirääkimisi.“ Ettevõttes Orgaaniline tuvastati tehtud vead ning sellest lähtuvalt tõi üks intervjueeritav välja: „Olime teinud liiga riskantseid otsuseid ning nüüd on aeg taastada stabiilne töökeskkond.“ Selle põhjal võib kaalutleda, et mõlema ettevõtte juhtmeeskonnad tajusid majanduslangusega seotud väljakutset nii kriitilise kui teostatavana. Autor leiab, et seda võib antud kaasuste puhul pidada tõeseks, kuid samas on sündmuste mõtestamisel oluline välja tuua intervjuudest selgunud tajuprotsessi järkjärguline iseloom.

Esimeseks signaaliks, mis taju ja sellega seotud mõtestamise protsessi algatas, olid halvenevad tulemused, mis käisid käsikäes kolme üldistatud küsimusega:

- 1) kas kriis on tõesti jõudnud meieni;
- 2) kui ulatuslik on kriis;
- 3) kui ulatuslikke meetmeid tuleks ettevõttel olukorraga toime tulemiseks rakendada?

King (1982) on välja toonud, et strateegiline teema võidakse tuvastada nii struktureeritud ja ametliku analüüsi protsessi tulemusena kui ka spontaanselt, näiteks intuitsiooni ajendil. Järgnevas arutluses tuleb välja, et kahes kaubandusettevõttes leidsid mõlemad strateegilise teema tuvastamise viisid kasutust. Ketis Orgaaniline oli see protsess homogeensem ning lineaarsem. Olukorda arutati suuremalt jaolt mitteametlikult kahel

tasandil: ettevõtte kolm omanikku omavahel ja piirkondlike juhtidega igapäevaselt. Aasta lõppedes ja numbreid kokku võttes määratleti olukorra iseloom lõplikult ning lepiti kokku tegevuste üldkavas. Selline protsessi lihtsus peegeldab kahte asjaolu, mille poolest Orgaaniline erines ja erineb Suurest. Esiteks organisatsioonilise keerukuse madalam aste – ettevõtte juhtimine oli koondunud kolme omaniku kui üksmeelse grupi kätte, kui samas Suure koalitsiooni moodustas neli gruppi: omanikud, nõukogu, võlausaldajad ja juhatus/juhtkond. Teise tegurina lisandus olukorra kompleksuse aste, mis oli Orgaanilise jaoks oluliselt madalam, sest nende äri tuumik, mille moodustasid kauplused Eestis, toimis jätkuvalt kasumlikult, kui samas Suur vajab radikaalseid muutuseid nii kodumaal kui välisurgudel. Lihtsad valikud puudusid.

Teine tunnus, mille poolest kaasusorganisatsioonid olulisel määral erinevad, on nende reaktsioon kriisile. Miller (1982) toob välja, et hinnang või ka reaktsioon teema kriitilisusele seisneb selles kui kõrgeks hinnatakse reageerimata jätmise tagajärge. Dutton ja Duncan (1987) leiavad, et ettevõtte strateegiliste otsuste mõjutajateks on eelkõige ettevõtte taju teema mõistmise osas ning seejärel hinnang ettevõttes olevatele ressurssidele teema teostamise osas. Kuigi mõlema puhul andis kriis endast märku järsult halvenevate finantsnäitajate kaudu, otsustas Orgaaniline konservatiivsema reaktsiooni kasuks: sulges kauplused Lätis ja Leedus ja ühe vähemefektiivse kaupluse Eestis, ning tugevdas oma äri filosoofia alustalasid. Suur kett sulges 50 kauplust Lätis, Leedus ja Eestis, kuid otsustas vaatamata suurenevale kahjumile, mis moodustas 2008-2011 aastal 6-11%, varasemate põhimõtetega jätkata. Nagu järgnevast käsitlest näeme, olid selle otsuse tegemisel olulises rollis võlausaldajad.

Strateegiliste teemade diagnoosiprotsess koosneb kolmest omadusest vastavalt autoritele Dutton (1983) ja Potter *et al* (2010): rekursiivsus, mille puhul pöördutakse lahenduste otsimisel teemade ja küsimuste juurde uuesti tagasi; retroduktiivsus, kus kasutatakse nii teemade üldistamist kui varasemate teooriate testimist ning heterarhia, mille puhul sünnib arvamus arutelu käigus. Keti Orgaaniline strateegiliste teemade diagnoosiprotsessi puhul on kolm omadust rekursiivsus, retroduktiivsus ja heterarhia vaevu aimatavad, sest protsessis osalejad olid sarnase mõtlemisviisi ja kogemusega. Suure puhul toimus antud protsess oluliselt elavamas vormis, sest kogu protsessi sisendid olid oluliselt suurema

variatiivsusega ning segatud korporatiivpoliitiliste huvidega. Omanike huviks oli ettevõtte kasumlikkus ja suurus, juhtkonna ja nõukogu jaoks oli laiemalt fookuses pigem ettevõtte personali eest seismine ning pank soovis maandada riske. Võlausaldaja poolne riskide maandamine ei tähenda aga võimalikult kasumliku tuleviku kujundamist ettevõtte jaoks, vaid võla kustutamise tõenäosuse suurendamist, ning seekaudu lühiajaliste perspektiivide suuremat tähtsustamist. Suures kaubandusketis tajusid esimesena olukorda kriitilisena just omanikud ja võlausaldajad, mis päädis eelkõige omanike rolli suurendamisena ettevõtte juhtimises. Esiteks võtsid omanikud kriisi süvenedes ja tulemuste halvenedes ettevõtte juhtimise kõikides strateegilistes küsimustes enda kanda ja teiseks pidasid nad enam kui aasta jooksul läbirääkimisi pangaga.

Mõlema ettevõtte juhtiva koalitsiooni hinnang teostatavusele oli kardinaalselt erinev. Orgaanilise juhtide/omanike jaoks oli lahenduse lihtsuse tõttu ka hinnang teostatavusele kõrge. Ettevõtte omanikud teadvustasid endale põhiprintsiipe, mida on vaja muuta ning kuna otsused võeti vastu ettevõtte siseselt ei nähtud ka teostamises takistusi. Pöörduti tagasi tuntud tegevuste juurde, rõhutati ettevõtte elustiilikeskust ning panustati töötajate arengusse. Suure jaoks oli olukord vastupidine, kus lahendus oli pigem keeruline ning hinnang teostatavusele seeläbi madalam. See tähendab, et ettevõtte omanikud ja juhtkond seisid silmitsi täiesti tundmatu olukorraga, mille tulemusena tuli lõppkokkuvõttes ettevõtte suurust vähendada sisuliselt poole võrra ning vallandada sadu inimesi. Mitte kellelgi ei olnud sarnast kogemust ning mitte keegi ei saanud olla lõpptulemuses kindel. Ettevõtte omanik väitis, et: „Meil ei olnud kindlust, et püsima jääme, kuid meie inimeste jaoks tuli luua turvalisuse illusioon“.

Uuringust selgus, et strateegilise mõjuga ratsionaalsete heuristikate määratlemisel on oluline leida just need heuristikad, mida ettevõtte tuumiku liikmed kollektiivselt jagavad. See tähendab, et tegemist ei ole mitte üksiku juhatuse liikme isikliku juhtimisfilosoofiaga või osakonnajuhataja printsiipidega, vaid põhimõtetega, mida jagavad nii need inimesed, kes võtavad strateegilisi otsuseid vastu, kui ka need, kes nende elluviimist koordineerivad. Tabelis 6 ja 7 on toodud mõlemas ettevõttes identifitseeritud heuristikad, mis vastasid kahele tingimusele:

- 1) nende olemasolu tunnistas vähemalt 50% ettevõtte intervjuueeritud tuumikust;

2) intervjueeritavad identifitseerisid selle kui strateegilise. (Eisenhardt 2011) Võrreldes Eisenhardti ja Binghami uuringuga on siin uurimisobjektiks kehtestatud heuristikad, mitte õpitud heuristikad. See on põhimõtteline erinevus, sest niiviisi ei vastata mitte küsimusele, kuidas inimesed õpivad vaid, kuidas inimesed järgivad.

Nii Orgaaniline kui Suur tegid oma tegevuses läbi radikaalsed muutused, mille ühiseks jooneks oli tegevusmahu kokku tõmbamine ehk soov muuta organisatsiooni efektiivsemaks, jätkusuutlikumaks ja kasumlikumaks. Kui esmapilgul jätavad need eesmärgid sarnase mulje, siis sisu oli mõlema puhul radikaalselt erinev. Üldistatult võib öelda, et Suur keskendus ratsionaalsusele ning Orgaaniline keskendus inimestele.

Strateegiliste muutuste jaoks vajalike heuristikate valik tulenes sellest, kuidas kummagi ettevõtte juhtkond enda jaoks probleemi sõnastas. Või kui teistpidi öelda, et kuigi otseseks probleemi põhjuseks oli majanduskriisi algus, siis kumbki ettevõtte mõtestas enda jaoks nii probleemide põhjused kui sellest tulenevalt toimetuleku meetmed ja strateegilise suuna erinevalt.

Ettevõtte Orgaaniline juhtkond mõtestas probleemi kui oma põhitegevusest kõrvalekaldumise ja liiga bürookraatliku juhtimise asetumise ettevõtte juhtimisprintsiiptidesse. Kriisi tulemusena pöördus Orgaaniline tagasi selle juurde, mis varem töötas hästi. Selle käigus kristalliseerusid omanike jaoks järgmised printsiibid (tabel 6):

- 1) edasine areng peab olema ainult inimeste põhine;
- 2) rõhutame rohkem meie tegevusala elustiilikeskust;
- 3) proovime edasises tegevuses olla stabiilsemad.

Orgaaniline loodi algselt kui elustiiliettevõtte ning nende printsiiבים on olnud pakkuda meelega nii töötajatele kui klientidele. Juhtimisõpikute põhjal katsetati näiteks tulemustasu printsiiptide rakendamist, kuid leiti, et nende ettevõttes toimivad need hoopis arengut takistavalt. Kriisi tulemusena selgines arusaamine, et neist teeb konkurentsivõimelise just õigete inimeste valik, kelleks ideaalis on oma valdkonna autoriteet. Intervjueeritavad võrdlesid seda printsiiپی religiooniga, kus kliendid kummardavad autoriteedi kogemust ja kuulavad tema nõuandeid. Orgaaniline on elustiilikeskust järginud nii oma promotsioonikampaaniates kui avalikkuse tähelepanu

pälvivates ettevõtmistes. Ühelt poolt võib seda lugeda tavapäraseks reklaamitegevuseks, teisalt on see enda töötajatele sõnumi saatmine, et kuigi tegemist on äriettevõttega siis töötajate ja klientide rahulolu on kõige tähtsamal kohal. Aastal 2013 hoiab Orgaaniline teatud mõttes madalat profiili. Nagu ütles sellise lähenemise suurim poolehoidja ja algataja, et ei ole vaja seada liiga kõrgeid eesmärke ning hiljem pettuda. Ühtelt poolt võib arutleda, et selline suhtumine tähendab allakäigu algust, teisalt jälle argumenteerida, et omanikud on ettevõtte juhtimisel leidnud tasakaalu inimloomuse ratsionaalse ja nautleva külje vahel ning on tänu sellele kasumlikud ja edukad.

Tabel 6. Strateegilised heuristikad ettevõttes Orgaaniline aastal 2013

Heuristika	Väljavõtted intervjuudest
Inimeste põhine areng	"Algusest peale on olnud meie edu aluseks niiöelda habemega mees, kes "teab""
	"Me olime liikunud inimestest liialt õpikupõhiseks, pöörasime selle protsessi tagasi"
	"Meil oli [omaniku nimi] arutelu, kus ta selgitas mulle milliseid vigu olime viimastel aastatel teinud ja kuidas need on selgitanud mis on ikkagi oluline ... just, inimene, väärtused"
Tegevusala elustiilikesksus	"Otsustasime, et peame uuesti rohkem raha suunama sellele, et tõsta meie "tšempionide" nähtavust - suurendama sponsorlust"
	"Leidsime, et kriisi ajal on vahva näidata inimestele unistust....sellega me näitasime ka töötajatele, et me jääme oma liistude juurde"
	"Minu eelarvet tõsteti, et saaksin rohkem üritusi korraldada. Meie mehed panid Lätis poe kinni ja otsustasid kodus lippu kõrgemale tõsta"
Stabiilsus	"Milleks seada liiga kõrgeid eesmärke, kui sellega kaasnevad pettumused, vallandamised ja õnnetus... ei ole vaja üle pingutada..."
	"Kui raha voolas sisse, õnnestus mitmeid ideid läbi suruda, kriisi alates tõmbas [omaniku nimi] järsult pidurit ja rõhutas, et ei ole vaja, ei ole mõtet. Finantsjuht toetas teda ja tegelt ma olin ka ise nõus"
	"Meil on nüüd ikka tempot maha võetud, rahulikum on, vähem ümberkorraldusi ja tegelt ka rohkem kliente"

Allikas: (Autori koostatud)

Sarnaselt Orgaanilisega leidis Suur, et buumiaastatel on käibe suurendamisega liiale mindud, kuid viga kui selline määratleti oluliselt ratsionaalsemalt (tabel 7).

Tabel 7. Strateegilised heuristikad ettevõttes Suur aastal 2013

Heuristika	Väljavõtted intervjuudest
Loobuda kolmandikust kauplustest numbrite alusel, analüüsida järgmist kolmandikku	"Alguses ei osanud arvata, et nii palju on vaja lõigata. Alustasime plaaniga lõigata viiendik, millega alustasime, kuid järk järgult lisandus"
	"Lähenedamine oli väga konkreetne: kui kauplus raha ei teinud, siis tuli temast loobuda. Alguses tegime kohe efektiivsemaks, kui lasime viiendiku minema, sellest ei piisanud."
	"Igasugu asjade üle võis arutada, aga kohe oli selge, et osa poode läheb... ja siis, et läheb veel"
Anda ülejäänutele kindlustunne, et nende kauplus jääb	"Meil ei olnud kindlust, et me püsima jääme, kuid inimeste jaoks tuli luua turvalisuse illusioon"
	"Väga raske oli inimestega kohtuda ja nendega rääkida ettevõtte probleemidest, aga vallandamisega võrreldes see oli kindlasti kergem võrreldes vallandamisega"
	"Kui inimesel on hirm, siis ta on pinges ja siis ta müüb vähem. Pidime neid vaimselt toetama"
Kulude kokkuhoid ja efektiivsuse tõus	"Mitte, et me varem ei oleks efektiivsusest rääkinud, lihtsalt ega enam muust väga ei räägitudki"
	"Et sõnum kohale jõuaks võeti kohe suuremalt ette ja palgati konsultatsioonifirma"
	"Käive ruutmeetri kohta, müügikate töötaja kohta jne. Koos kriisi algusega jõudis sõnum kohale küll. Nägime ju ka ise, kuidas numbrid kukuvad"
Reklaam ei tohi kulude kokkuhoiust kannatada	"Me müüme inimesele lootust, tervist, heaolu. Reklaami hoidsime ikka töös, kuidas sa ikka käivet muidu hoiad"
	"Reklaami tuli hoida, samas kontroll reklaamikulude üle suurenes ja seejuures ka surve partneritele, et saada pinda ja tööd odavamalt"
	"Meil on olulised asukoht, väljanägemine, kaup, töötaja ja imago. Telgitagustes tuleb kokku hoida, kuid fassaad peab jääma"
Müügipersonali kompetentsus peab tõusma	"Müügikoolitust sai 2009-2010 vähem kui tuhande EEK eest inimese kohta, see oli pigem nagu võimalus, kui kulu"
	"Inimestel on vaja kriisis usku. Meie jaoks oli selle keskmes uus müügikontseptsioon, mille elemente hakkasime treenima"
	"Kõik ju mõtlesid, et ega ei saa ainult kokku hoida, peab ka midagi sisulist tegema"

Allikas: (Autori koostatud)

Tabelist 7 on näha, et tulipunkti seati viis põhiprintsiipi:

- 1) kaupluste arvu tuleb vähendada vastavalt analüüsile;
- 2) töötajatele tuleb anda kindlustunnet, et ettevõtte jääb püsima;

- 3) efektiivsus oli juba enne kriisi ebapiisav, seda tuleb kiiremini parandada;
- 4) reklaamil saab olema oluline roll ettevõtte pinnale aitamisel;
- 5) töötajate arendamist tuleb korraldada süstemaatiliselt.

Nii Suures kui Orgaanilises olid heuristikate allikaks omanikud, kes Orgaanilises olid samaaegselt ka juhatuse liikmed ja Suures võtsid selle rolli osaliselt üle strateegilise teema diagnoosimise käigus. Kujundlikult võiks öelda, et Orgaanilise poolt kehtestatud heuristikad olid justkui emotsioonid, mis sündisid läbielamiste ja tunnetuse kaudu ja Suure heuristikad kui retseptiravimid, mis valiti välja vastavalt haiguse diagnoosile.

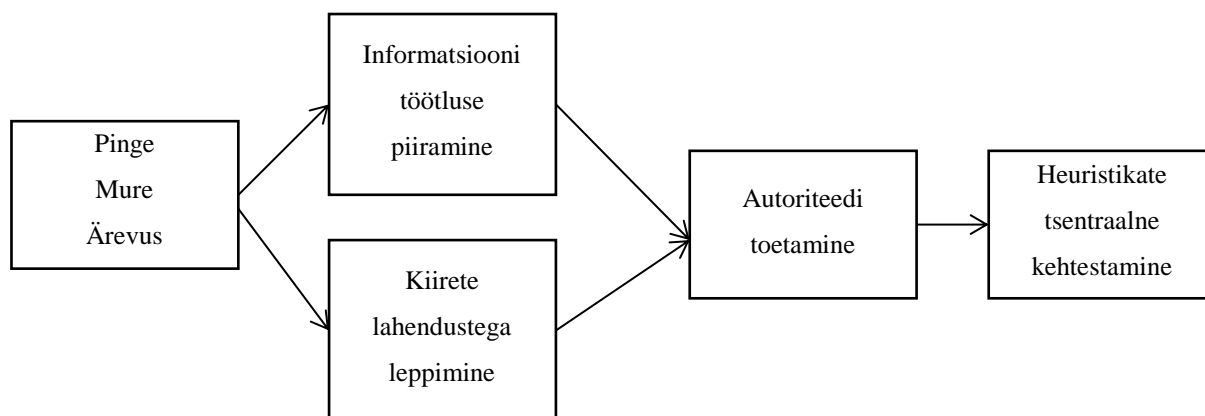
Autor alustas intervjuusid Eisenhardt ja Binghami (2011) artikli alusel kujunenud arusaamaga, et ratsionaalsed heuristikad kujunevad kollektiivse õppimise tulemusena, mida iseloomustavad rohked arutelud ning kiire kogemuslik õppimine. Esimese kolme intervjuu tulemusena kujunes see arusaam ümber vastupidiseks, sest vähemalt kahe uuritud kaasusorganisatsiooni puhul andis endast selgelt tunda autokraatlik juhtimisstiil. Staw *et al* (1981) toob välja, et kriisis olevates ettevõtetes suureneb organisatsiooniline kontroll, ülekaalus on juhtivate liikmete otsused ning võim on rohkem tsentraliseeritud. Sellest tulenevalt annavad ettevõtte liikmed kergemini järele enda arvamuse osas juhi omale ning samal ajal lükkab juht suurema tõenäosusega tagasi grupi poolse sisendi, seega juht muutub autoriteetsemaks (Driskell, Salas 1991). Autokraatliku juhi funktsioonid hõlmavad ühepoolset reeglite loomist, ülesannete jaotust ja probleemide lahendamist, samal ajal kui järgijate rollid hõlmavad juhi juhiste järgimist ilma küsimata ja kommenteerimata. Autokraatlik juhtkond on asjakohane juhul kui on pidevalt uusi töötajaid, piiratud otsustamisaeg või ressursid ning vajadus ulatusliku koordineerimise järele teiste osakondade ja organisatsioonidega. Arvestades Orgaanilise äärmiselt inimesesõbralikku juhtimisstiili, oleks selle tulemuse paikapidavust olnud enne intervjuusid olnud raske uskuda. Siiski selgus, et vaatamata sõbralikule maneerile, langetati otsused tsentraalselt ning kesktaseme juhtidega konsulteerimata, autoritaarselt. Veelgi enam, andmete kohaselt oli otsustamise protsess Orgaanilises isegi tsentraliseeritum kui Suures.

Kogemuste põhjal tundub loomulik, et ohusituatsioonis peab leiduma endasse võimu koondav isik, kelle käe läbi saavutatakse olukorrale kiireks reageerimiseks vajalik paindlikkus ja operatiivsus. Käesolevas kahes kaasuses tuli see kalduvus esile kahe

tõdemuse kaudu. Esiteks kehtestati kriisisituatsioonis edasiseks tegevuseks printsiibid omanike poolt tsentraalselt, teiste initsiatiivi ootamata. Teise tegurina võib määratleda printsiipide piiratud arvu. Ehk võib esitada küsimuse, et miks prooviti lihtsalt läbi ajada? Miks ei proovitud rohkem juhtida. Miks kehtestati vastavalt kolm ja viis heuristikat, mitte 8-16, nagu täheldasid Eisenhardt ja Bingham (2011). Kahe kaasuse põhjal ei ole võimalik teha otseselt järeldust, et kriisiolukorras proovitakse lahendust sõnastada võimalikult lihtsalt, samas leiab autor järgnevate teeside põhjal, et see vastab tõele.

Kriisisituatsioon tähendab inimese jaoks suurendatud stressi, ärevust, muret. Samas võib vaadata ka stressi teisi seisundeid, milleks on mure (*worry*), kus inimene kujutab endale ette potentsiaalseid negatiivseid sündmusi, mis tema hinnangul võivad teoks saada (Turner, Beidel 1985; Borkovec *et al* 1983) ning sellega seotud ärevus (*anxiety*), mille puhul on leitud, et ärevus mõjutab majandusliku mõtlemist (Hartley, Phelps 2012). Võib isegi öelda, et mure, kui teadmatus ja kindlustunde puudumine ettevõtte tuleviku suhtes, on antud kaasuste kontekstis olukorda isegi kõige paremini kirjeldav mõiste. Kui võib öelda, et kriisid tekitavad stressi, mure ja ärevust, siis millised on nende efekt otsustamisele? Toodud efektid on kokku võetud joonisel 4, kus on kujutatud põhjustagajärg jada, mille kohaselt tekitab kriisiolukord stressi, muret ja ärevust, see seos on välja toodud vastavalt Tsai ja Chan (2011) läbi viidud uuringule kus uuriti seost finantskriisi ja finantssektori tööstressi vahel. Metzger ja Miller (1990) ning Preston *et al* (2007) on välja toonud, et stress ja mure piiravad otsustamise võimekust. See omakorda piirab informatsiooni töötlemist ja mõjutab otsustamist viisil, kus olulisemaks motivatsiooniks on pinge vähendamine ja kiirete lahenduste leidmine. Thomas *et al* (1994) on leidnud, et strateegiliste teemade käsitlemisel on kõige tugevama mõjuga tippjuhtkonna struktuur.

Autor leiab, et toodud põhjus-tagajärg seosed toetavad eesmärki, sest nende tulemusena tekib organisatsioonis kalduvus kehtestada suhteliselt väike arv heuristikaid ning olla vastuvõtlik autoriteetselt allikast pärit valmislahendustele. See võimaldab vähendada olukorraga seotud emotsionaalset pinget ning annab tõuke tegutsemiseks.



Joonis 4. Pinge, mure ja ärevuse seos heuristikate tsentraalse kehtestamisega indiviidi tasandi mõjurite kaudu. (Allikas: autori koostatud)

Strateegiliste otsuste mõjutegurid mis antud kaasuse raames välja valiti on omavahel seotud ning mõjutatud majanduskriisi tingimustest. Heuristikad kujunevad välja ettevõtte juhtkonna eeskujul kuna kriisi tingimustes toimub võimu tsentraliseerimine ning toetatakse autoriteedi arvamusele. Ühtlasi on kriisist tingitud stress otsuste tegemisel piiravaks teguriks.

Strateegilise otsustusprotsessi ettevõttes käivitavad nii ettevõtte sisesed kui ka välised tegurid. Strateegilist otsust nähakse kui otsust, millel on pikaajaline mõju ning millega kaasnevad muudatused ja risk (Quainn, Render, Higgins 1990; Alpan 2000, Celik *et al.* 2016 kaudu). Ühtlasi on tegemist ka keerukate otsustega mis hõlmavad erinevaid etappe. Otsustusprotsess jaguneb kolmeks (Mintzberg *et al* 1976), esmalt identifitseerimine, mille käigus ettevõtte tuvastab teemad mis vajavad lahendamist. Selle etapi puhul on olulisel kohal juhtide tunnetus keskkonna muutustele ning põhjus-tagajärg seoste nägemine. Teine etapp on arendus, kus strateegilised teemad on tuvastatud ning ettevõtte alustab muudatuste planeerimist. Viimane etapp on valiku tegemine ning alternatiivide hindamine. Strateegiline otsustusprotsess ei kulge isolatsioonis vaid on mõjutatud erinevate tegurite poolt. Käesolevas töös oli määratletud ühe tingimusena majanduskriis ning sellest lähtuvalt valiti mõjutegurid. Autor leidis, et peamised mõjutegurid antud kaasuse raames olid kategoriseerimisteooria, mille alusel tuvastatakse teema kriitilisus ning taju teostatavusele; heuristikad ehk kogemuste põhiselt välja kujunenud lihtsustatud otsustamisalused; juhtimisstiilid ning psühholoogiline aspekt, mis on omavahel seotud

kuna stressi olukorras toimub võimu tsentraliseerimine ning see omakorda suurendab autokraatliku lähenemist.

Käesoleva töö üheks piiranguks on kaasuste väike arv. Kuigi autor toob püstitatud eesmärgist lähtuvalt välja teoreetilised teesid ning seob need kahe kaasuse raames, on ta siiski veendumusel, et need tunnused ei ole universaalsed. Autor on arvamusel, et muutlikumas ning keerukamas keskkonnas tegutsevad ettevõtted käsitlevad kriitilisi strateegilisi teemasid teisiti, nendega seotud heuristikad ei ole sedavõrd lihtsustatud ja nende kehtestamise protsess ei ole niivõrd tsentraliseeritud.

KOKKUVÕTE

Kõik ettevõtted ja samuti inimesed langetavad igapäevaselt otsuseid. Aja jooksul kujunevad välja kindlad käitumismustrid ning praktikad kuidas otsuseid langetada. Juhul kui on vaja langetada otsus, millel on, kas pikaajaline või majanduslik mõju, siis on tegemist juba strateegilise otsusega. Sisend strateegilise otsuse langetamiseks võib olla väga erinev tulenevalt sellest, kas tegemist on tavapärase keskkonnaga, milles ettevõtte tegutseb või on tekkinud ebakindel ja ootamatu olukord, mis vajab kiiret lahendust. Kriisi situatsioon nõuab kiiret ning teadliku tegutsemist, initsiatiivi võtab sellisel juhul ettevõtte juhtkond. Käesolev bakalaureusetöö keskendus sellele, kuidas kahes kaubandusettevõttes rakendus strateegiline otsustusprotsess, mida mõlema ettevõtte juhtkond kriisi käigus järgis. Antud teema olulisus seisnes selles, et mõista strateegilist otsustusprotsessi kriisi tingimustes ja tegureid, mis mõjutavad strateegilisi otsuseid. Käesolev bakalaureusetöö tugineb uuringule, mis viidi läbi 2013. ja 2018. aastal kasutades kaasusuuringu meetodit, poolstruktureeritud intervjuud. Uuringu läbiviimiseks koostas autor intervjuu küsimused, mille alusel viidi läbi 17 intervjuud 2013. aastal ja 2 intervjuud 2018. aastal.

Strateegiliste otsuste langetamine ei ole ettevõtetes igapäevane toiming. Strateegilised otsused toovad ettevõttesse kaasa pikaajalised muudatused ning seda võib seostada ka suurenenud riskiga. Strateegilised otsused luuakse vastavalt pikaajalistele eesmärkidele lähtudes ettevõtte sisestest ja välistest teguritest. Strateegilise otsustusprotsessi käivitab ettevõttes strateegiliste teemade teadvustamine, see kujuneb välja vastavalt sellele, kuidas ja kunas ettevõtte juhtkond mõjuteguritele reageerib. Strateegiline otsustusprotsess võib välja kujuneda kui põhjalik analüüs ettevõtte muudatustele või kogemustele põhinedes tehtud otsustele. Autor analüüsis strateegilise otsustusprotsessi kujunemist kaasusorganisatsioonides esmalt vastavalt Henry Mintzbergi strateegilise otsustusprotsessi etappidele, kus mõlema ettevõtte otsustusprotsess kulges läbi kolme etapi, milleks on identifitseerimine, arendus ning valik. Teiseks uuris autor ratsionaalsete

heuristikate kujunemist. Heuristikaid kasutatakse põhjaliku analüüsi asemel ning lahenduste leidmiseks luuakse kogemuste põhjal käitumismudelid.

Tuginedes uurimusele saab välja tuua, et strateegilist otsustusprotsessi mõjutasid kategoriseerimisteooria, mille peamine vaatenurk on, et ettevõtte otsuste tegemist mõjutab juhtkonna taju teema teostatavusele ning kriitilisusele. Samuti ratsionaalsete heuristikate roll ehk milliseid kogemuste põhjal kujunenud reegleid ettevõtetes kasutatakse otsuste tegemisel ning psühholoogiline aspekt, mis mõjutab majandusliku mõtlemist kriisi situatsioonis ja juhtimisstiil, mille ettevõtte juhid endale võtavad kui otsuseid on vaja langetada ebakindlas ja tundmatus olukorras, milleks antud juhul oli majanduskriis.

Töö peamiseks järelduseks võib pidada, et kriitiliste strateegiliste teemade käsitlemisel kehtestatakse heuristikad tsentraalselt ja autoritaarselt, ning et neid on väike arv. Kriisisituatsioon tähendab inimese jaoks suurendatud stressi, ärevust ja muret. Neuropsühholoogias rõhutatakse, et nimetatud tegurid piiravad indiviidi majanduslikku ja ratsionaalset mõtlemist ning stressisituatsioonis kahaneb inimese informatsiooni töötlemise võime ja aheneb tema tähelepanu fookus. Nende tegurite tulemusena suureneb indiviidi kalduvus haarata kinni esimesest lahendusest, mis aitaks leevendada stressi, muret ja ärevust. Indiviidi tasandilt kanduvad need üle grupi tasandile ning on leitud, et pingesituatsioonis väheneb grupi arvamus ning ideed ja kalduakse rohkem toetuma autoriteedile. Nimetatud tulemus on autori silmis huvitav just seetõttu, et ta ootas leida vastupidist. Samas tuleb selle tõlgendamisel silmas pidada töö piirangut. Mõlemad kaasusorganisatsioonid tegutsevad tavaliselt stabiilses ning madala keerukusastmega keskkonnas. See tähendab, et näiteks muutliku ja keeruka keskkonnaga harjunud organisatsioonid võivad sarnases olukorras toimida oluliselt madalama tsentraliseerituse astmega.

Antud töö tulemusi võib pidada indikatiivseteks edasiste uurimuste läbiviimisel. Edaspidistes uuringutes soovitab autor laiendada valimit ning täiendada metodoloogiat. Viia läbi põhjalikum võrdlus otsustusprotsessi kujunemisest majanduskriisi ja tavaolukorra tingimustes ning kaasata rohkem kui kaks ettevõtet valimisse. Käesoleva töö tegemisel tekkis autoril ka täiendav uurimisküsimusi: kas ettevõtted, kes tegutsevad

keerukas ja kiiresti muutuv keskkonnas on mõjutatud psühholoogilistest ja sotsiaalpsühholoogilistest teguritest strateegiliste otsuste tegemisel?

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Aguilar, F.J.** Scanning the business environment. New York, NY: Macmillan. 1967
2. **Anderson, J.R.** Learning and Memory: An Integrated Approach. Wiley: New York. 2000
3. **Ansoff, H.I.** Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. – California Management Review, 1975, 18(2): 21-33.
4. **Baddeley A., Hitch G.J.** Working memory. In Psychology of Learning and Motivation, Bower GA (ed). Academic Press: New York; 1974, 47–89.
5. **Baum, R.J., Wally, S.** Strategic decision speed and firm performance. Strategic Management Journal, 2003, 24(11), 1107–1129.
6. **Bingham C.B., Eisenhardt K.M.** Rational Heuristics: The ‘Simple Rules’ that Statégists Learn from Process Experience, Strategic Management Journal, 2011, 32: 1437–1464
7. **Blausten, P.** Can Authentic Leadership Survive the Downturn?, Business Strategy
8. **Borkovec, T.D., Robinson, E., Pruzinsky, T., DePree, D.A.** Preliminary exploration of worry: some characteristics and processes. Behavioral Research and Therapy, 1983, 21, 9-16. Review, 2009 vol. 20, no. 1, pp. 84-87.
9. **Bower, J.L.** Managing the resource allocation process. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1970
10. **Brighton, H., Gigerenzer, G.** Are rational actor models “‘rational’” outside small worlds? In Evolution and Rationality: Decisions, Co-operation, and Strategic Behavior (Okasha, S. and Binmore, K., eds), Cambridge University Press, 2012 pp. 84–109

11. **Carter, E.E.** The Behavioral theory of the firm and top-level corporate decisions. *Administrative Science Quarterly*, 1971, 16, 413-428.
12. **Celik, S., Güngoör, A., Özkul, E., Tuna, P.F.** The Relationship Between Strategic Decision-Making and Leadership Styles: An Application in 4 and 5-Star Hotels in Istanbul. *Journal of Business Research Turk*, 8/1, 2016, 240-264
13. **Cowan, N.** The magical number 4 in short-term memory: a reconsideration of mental storage capacity. *Behavioral and Brain Sciences*, 2001, 24: 87–185.
14. **Craik F.I., Lockhart R.S.** Levels of processing: a framework for memory research. *Journal of Verbal Learning & Verbal Behavior* 11(6): 1972, 671–684.
15. **Cyert, R.M., March, J.G.** A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, CA: Prentice Hall, 1963
16. **Daft, R.L., Weick, K.E.** Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review* 9 (2), 1984, 284-95.
17. **Dean, J.W., Sharfman, M.P.** Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness *Acad. Manage. J.* 39, 1996, pp. 368–396.
18. **Driskell, J.E., Salas, E.** Group Decision Making Under Stress. *Journal of Applied Psychology*, 1991, 76, 473-478.
19. **Dutton, J.E., Ashford, S.J.** Selling issues to top management. *Academy of Management Review* 18, 1993, 397-428.
20. **Dutton, J.E., Duncan, R.B.** The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis. *Strategic Management Journal* 8(3), 1987, 279- 295.
21. **Eisenhardt, K.M, Sull D.** Strategy as simple rules. *Harvard Business Review* 2001, 79(1): 107–116.
22. **Eisenhardt, K.M.** Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 1989, 14(4), 532-550.
23. **Eysenck, M.W.** Arousal and speed of recall. *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 1976, 14: 269-277
24. **Fahey, L., Narayanan, V.K.** Macroenvironmental analysis for strategic management. St. Paul, MN: West, 1986
25. **Furnham, A.** The psychology of behaviour at work. The individual in the organization (2nd ed.). Hove [England]: Psychology Press, 2011

26. **Ghuri, P., Grnhaug, K.** Äriuringute meetodid. Tln., Külim, 2004
27. **Gigerenzer, G.** From tools to theories: A heuristic of discovery in cognitive psychology. *Psychological Review*, 1991, 98, 254-267.
28. **Gigerenzer, G., Gaissmaier, W.** Heuristic decision making. *Annu. Rev. Psychol.*, 2011, 62, 451–482
29. **Grant, R. M.** Contemporary strategy analysis (Third Edition). Great Britain: Blackwell Business, 1998
30. **Hamidizadeh, M.R.** Smart and Creative Decision-Making: Emotional Intelligence. Tehran. Termeh Publication, 2007
31. **Hamidizadeh, M.R.** Modern Decision-making. Tehran. Supreme National Defense University, 2008
32. **Hartley, C.A., Phelps, E.A.** Anxiety and decision-making. *Biological Psychiatry*, 2012, Vol 72(2), Jul 15, 2012. pp. 113-118.
33. **Hermann, C.F.** Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1963, 8, 61- 82
34. **Holsti, O.R.** Crisis, stress, and decision-making. *International Social Science Journal*, 1971, 23, 53-6
35. **Kahneman, D.,** Thinking, Fast and Slow. Farrar, Straus and Giroux. 2011, 499.
36. **Khatri, N., Ng, H.A.** The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations*, 2000, 53(1), 57–86.
37. **Kiesler, S., Sproull, L.** Managerial response to changing environments: Perspectives on problem sensing from social cognition. *Administrative Science Quarterly*, 1982, 27(4), 548-70.
38. **King, W.** "Using strategic issue analysis in long range planning'. *Long Range Planning*. 1982, 15, 45-49.
39. **Klingebiel, R., Meyer, A.D.** Becoming aware of the unknown: decision making during the implementation of a strategic initiative, *Organ. Sci.* 24, 2012, pp. 133–153.
40. **Lechner, C.,** A primer to strategy process research. Cuvillier Verlag, Göttingen, 2005, 165 lk

41. **Lembinen, L.** Academic Library Directors' Strategic Decision Making Process. *The Journal of the Association of European Research Libraries*. Vol. 28, 2018, 1–21
42. **Lewin, K., Lippitt, R., & White, R.** Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates.” *The Journal of Social Psychology*, 1939, 10, 271-301
43. **Lyles, M., Mitroff, I.** Organizational problem formulation: an empirical study. *Administrative Science Quarterly*, 1980, 25, 102-119.
44. **Malakooti, B.** Decision making process: typology, intelligence and optimization. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 2010, 23(3), 733 – 746.
45. **Metzger, R.L., Miller, M.L.** Worry changes decision-making: the effect of negative thoughts on decision-making. *Journal of Clinical Psychology*, Jan 1990, Vol 46, No1. 78-95
46. **Milburn, T.W., Schuler, R.S., & Watman, K.H.** Organizational crisis: Part II. Strategies and responses. *Human Relations*, 1983, 16, 1161 - 1180.
47. **Miller, D.** 'Evolution and revolution: a quantum view of structural change in organizations'. *Journal of Management Studies*, 19(12), 1982. pp, 131-151,
48. **Miller, D., Friesen, P.** Archetypes of organizational transition. *Administrative Science Quarterly*, 1980, 25 (2), 246-275.
49. **Miner, J.B.** Organizational Behavior: Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership. Armonk: M.E. Sharpe, 2005, 39-40
50. **Mintzberg, H., Raisinghani, D., Théorêt, A.** The structure of “unstructured” decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 1976, 21 (2), 246-75.
51. **Nelson, D.L., & Quick, J.C.** Organizational behavior: Science, the real world, and you. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2009
52. **Pettigrew, A.M.** Information control as a power resource, *Sociology* 6, 1972, 187-204.
53. **Peus, C., Wesche, J.S., Streicher, B., Braun, S. and Frey, D.** Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms, *Journal of Business Ethics*, 2012 vol. 107, no. 3, pp. 331-348
54. **Postman, L., Brown, D.R.** The perceptual consequences of success and failure. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1952, 47: 213 – 221.

55. **Potter, J.A., Minutolo, M., & Lipinski, J.** Key Factors for Shortening Response Time in the Strategic Issues Diagnosis Process. *Journal Of Behavioral & Applied Management*, 2010, 12(1), 69-87
56. **Preston, S.D., Buchanan, T.W., Stansfield, R.B., Bechara, A.** The effects of anticipatory stress on decision making in a gambling task. *Behavioral Neuroscience*, 2007, Vol. 121, No. 2, 257–263
57. **Quain, W., Render, B. and Higgins, J.** Using decision theory for strategic decision making in the convention industry, *International Journal of Hospitality Management*, 1990, 9 (3), 237-246.
58. **Raghunathan, R., Pham M.T.** "All Negative Moods are Not Equal: Motivational Influences of Anxiety and Sadness in Decision Making," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1999, Vol. 79 (1), 56-77.
59. **Rosch, E.** "Principles of Categorization". *Cognition and Categorization*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, (Hillsdale), 1978 pp. 27–48
60. **Schwartz, B., Ben- Haim, Y., and Dacso, C.** What makes a good decision? Robust satisficing as a normative standard of rational decision making, *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 2011, 41 (2), 209–227
61. **Smart, C., & Vertinsky, I.** Designs for crisis decision units. *Administrative Science Quarterly*, 1977, 22, 640-6
62. **Snyder, R.C., Paige, G.D.** The United States decision to resist aggression in Korea: The application of an analytical scheme. *Administrative Science Quarterly*, 1958, 3, 342–378.
63. **Soelberg, P.** Unprogrammed decision making. *Industrial Management review*, 1967, 8, 19-29.
64. **Staw, B.M., Sandelands, L.E., & Dutton, J.E.** Threat-rigidity effects in organizational behavior: A muhi-level analysis. *Administrative Science Quarterly*, 1981, 26, 501-5
65. **Zakay D., Block RA.** New perspective on prospective time estimation. In *Time and the Dynamic Control of Behavior*, De Keyser V, d'Ydewalle G, Vandierendonck A (eds). Hogrefe & Huber Publishers: Ashland, Ohio; 1998, 129–141.

66. **Tellis, W.** Introduction to Case Study. *The Qualitative Report*, 1997, Volume 3, Number 2, July.
67. **Thomas, J.B., Shankster, L.J. and Mathieu, J.E.** Antecedents to Organizational Issue Interpretation: The Roles of Single-level, Cross-level, and Content Cues. *Academy of Management Journal*, 1994, 37: 1252-1284.
68. **Tsai, F., Chan, C.** The impact of the 2008 financial crisis on psychological work stress among financial workers and lawyers. *International Archives of Occupational and Environmental Health* April 2011, Volume 84, Issue 4, pp 445-452
69. **Turner, S.M., Beidel, D.C.** Empirically derived subtypes of social anxiety. *Behavior Therapy*, 1985, 16, 384-392
70. **Wally, S., Baum, J.R.** Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 1994, 37, pp. 932–956.
71. **Witte, E.** Field research on complex decision-making processes – the phase theorem. *International Studies of Management and Organization*, 1972, 29, 555-561.
72. **Yin, R. K.** *Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods)* (4th ed.). Sage Publications, 2008
73. **Yin, R.K.** *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills, Calif: Sage Publications, 1984
74. **Ying-Chieh, C., Shui-Chuan, C., Ying-Hao, C.** Decision quality by the loss cost of Type I and Type II errors. *The TQM Journal*, 2013, 25(2), 202 – 220.

SUMMARY

Strategic decision-making process in the context of the economic crisis on the example of two Estonian store chains.

Andre Pukk

How is the company's strategy formed? What is strategic management? How should I strategically manage the company? In 1965, Igor Ansoff published the first book „Corporate Strategy“ about strategic management. The key point of this book was a thorough discussion of the strategy as a plan and planning. In the coming decades, consecutive interpretations of strategic management have been more freely debated as a significant part of the strategy and its implementation arises on a daily basis without thorough planning. All organisations, as well as people, make decisions on a daily basis. Over time, specific behavioral patterns and practices for decision making will develop. If it is necessary to make a decision with either long-term or economic impact, then it is a strategic decision, in which case there are several factors of influence. The input to a strategic decision can be very different, whether it is a routine development in a company that needs attention or a situation that has emerged unexpectedly and needs a quick solution. The crisis situation requires a prompt and conscious action, in which case the company management will take the initiative. This thesis focused on how both organisations implemented the strategic decision-making process that both managements followed during the crisis. The significance of the study of this topic is to understand the strategic decision-making process in the context of a crisis and which factors are the biggest influencers and how the company can learn from it.

The purpose of this thesis is to analyze the factors influencing the formation of a strategic decision-making process in the context of the economic crisis in trading companies. The following research tasks have been set up to meet the objective:

1. Define the concept of a strategic decision and provide an overview of the theoretical approaches to the strategic decision-making process
2. Based on earlier studies and theoretical approaches, to identify the factors influencing strategic decisions.
3. Carry out a study in two trading companies to determine the formation of a strategic decision-making process in crisis situations
4. Analyze the results of the study and describe the development of the strategic research process.

This bachelor's thesis is based on a study conducted in 2013 and 2018 using a case study method, semi-structured interviews. In order to conduct the survey, the author drew up interview questions that led to 17 interviews in 2013 and 2 interviews in 2018. The author considered it important that the strategic issues to be addressed were identified as critical. On this basis, two organizations were selected, which both made important strategic changes in the context of the economic crisis in 2008-2010.

The concept of a strategic decision gives us an overview of when and why these decisions are made. The approach taken by different authors explains that strategic decisions are not taken lightly, as they are mostly driven by changes that can create uncertainty in people. A strategic decision-making process can be based on a longer process where decision-making passes through different stages from identification to choice, while strategic decisions can also be made using heuristics. The latter may prove to be important in precarious situations when decisions are needed to adopt a limited time frame. This work focuses on the decision-making process under the conditions of the economic crisis, analyzing it through various factors.

Based on the research, it can be pointed out that the strategic decision-making process was influenced by the categorization theory, the main point of view of which is that the decision making of the company affects the feasibility and criticality of the issue of management perception. Similarly, the role of rational heuristics, which is the experience-based rules used by organizations in decision making and the psychological aspect that affects the economic thinking in a crisis situation and the management styles that the company's executives take when making decisions in an unknown situation and economic crisis.

The main conclusion of the paper is that, when dealing with critical strategic issues, heuristics are introduced centrally and authoritatively, and that there are small number of heuristics. The crisis situation means increased stress, anxiety and worry for the person. Psychology, more specifically, the literature of neuropsychology, has shown that these factors restrict the individual's economic and rational thinking, and in the stress situation, the ability to process a person's information decreases and the focus of his attention shrinks. As a result of these factors, the individual's tendency to grasp the first solution that would relieve stress and anxiety. Significant propensities at the level of the individual are transferred to the group level, where it has been found that in a stress situation, the group's opinion and ideas will decline, and tend to be more inclined to authority. This result is interesting in the mind of the author because he was expecting to find the opposite. However, this interpretation must be regarded as a significant restriction. Both organizations usually operate in a stable and low-level environment. This means that, for example, organizations that are familiar with a changing and complex environment can have a much lower degree of centralization in a similar situation.

The results of this work can be considered as indicative of conducting further research. In further studies, the author suggests extending the sample and improve the methodology. Make a more comprehensive comparison of the formation of the decision-making process under the conditions of the economic crisis and normal conditions and involve more than two companies in the sample. In this work, the author also raised additional research question: are companies operating in a complex and rapidly changing environment influenced by such psychological and socio-psychological factors in strategic decision-making?

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Andre Pukk

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Eestvedamise ja sotsialiseerumise seosed organisatsioonides“; Mille juhendaja on Kersti Kõiv,

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 21.05.2018