MIS TOIMUB ETTEVÕTTES?

ETTEVÕTTE HINDAMINE JA ARENDAMINE

ÕPPEMATERJAL

Toetab Euroopa Liit
RAK Eesti Riiklik Arengukava
Haridus- ja Teadusministeerium
INNOVE Elukestva Õppe Arendamise Sihtasutus

MIS TOIMUB ETTEVÕTTES?

ETTEVÕTTE HINDAMINE JA ARENDAMINE

ÕPPEMATERJAL

Haridus- ja Teadusministeerium
INNOVE
Ettevõtluse Õppe Arendamise Sihtasutus

Koostajad: Merle Varendi, Juhan Teder

Õppematerjali „Mis toimub ettevõttes? Ettevõtte hindamine ja arendamine“ (valikmoodul ESMV) väljatöötamist toetavad:
EL Sotsiaalfond
Haridus- ja Teadusministeerium
Elukestva Õppe Arendamise Sihtasutus Innove

© SA Innove, 2008

Trükk OÜ Infotrükk
Kujundus ja küljendus OÜ Infotrükk

ISBN 978-9949-15-978-9

SAATEKS

Uute ettevõtete rajamise kõrval on oluline analüüsida juba olemasolevate ettevõtete tegevust ja hinnata saavutatud tulemusi. Analüüsi käigus on võimalik välja töötada soovitusi, kuidas ettevõtteid edasi arendada, tõsta nende konkurentsivõimet ning parandada tegevuse efektiivsust.

Käesolev õppematerjal keskendubki ettevõtte tegevuse eri külgede analüüsimise ja hindamise erinevate tahkude käsitlemisele.

Esimeses peatükis tutvustatakse erinevaid ettevõtte hindamismeetodeid, antakse ülevaade hinnangute andmisest ja arvamuse kujundamisest ettevõtte kohta. Seejärel vaadeldakse ettevõtte tegevuse makrokeskkonna ja tegevusharu olukorra analüüsimise meetodeid. Makrokeskkonna ja tegevusharu olukorra analüüsimiseta ei ole võimalik objektiivselt hinnata ettevõtte senise tegevuse tulemusi ega kavandada tema arengusuundi. Ettevõtte strateegia kujundamist käsitletakse õppematerjali kolmandas peatükis. Kahes järgmises peatükis esitatakse ülevaade juhi ja personali rollist, põhilistest juhtimistegevustest, käsitletakse ka suhtlemist ettevõttes ja meeskonnatööd. Kuuendas peatükis antakse ülevaade eelarvestamisest ja olulisematest finantsnäitajatest. Viimane peatükk keskendub ettevõtte suhetele klientide, partnerite ja ühiskonnaga.

Peatükkide lõpus on ülesanded, mis aitavad teooriat paremini praktikaga siduda.

Antud õppematerjal on mõeldud kasutamiseks õppuritele, kes on omandanud ettevõtlusalased baasteadmised.

Õppematerjali autorid on Merle Varendi (Eesti Infotehnoloogia Kolledži kvaliteedijuht) ja prof Juhan Teder (Tallinna Tehnikaülikool).

Sihtasutus Innove tänab kõiki, kes aitasid kaasa käesoleva õppematerjali valmimisele.

SISUKORD

Saateks....3
1 Ettevõtte tegevusele hinnangu andmine....7
1.1 Ettevõtte hindamismeetodid....7
1.2 SWOT-analüüs kui enam levinud analüüsimeetod....10
Ülesanne....12
2 Ettevõtte väliskeskkonna analüüs....14
2.1 Makrokeskkond....15
2.2 Tegevusala olukorra analüüs....20
2.2.1 Tegevusala iseärasused....20
2.2.2 Tegevusala konkurentsijõudude tugevus....26
2.2.3 Tegevusala liikumapanevad jõud, kriitilised edutegurid ning ettevõtete konkurentsipositsiooni hinnang....30
Ülesanded....34
3 Strateegiline orientatsioon ja strateegia väljatöötamine....38
3.1 Strateegilise juhtimise põhiülesanded....38
3.2 Ettevõtte põhiväärtused, missioon ja visioon....41
3.3 Eesmärgid – samm-sammult visiooni poole....46
3.4 Strateegia kavandamine ja elluviimine....48
3.5 Konkurentsistrateegiad ja konkurentsieelis....50
Ülesanded....55
4 Ettevõtte juhtimine....58
4.1 Juhi olulisemad tegevused....58
4.2 Ettevõtte struktuur....65
4.3 Protsessijuhtimine....67
Ülesanded....69
5 Personali roll ette võttes....73
5.1 Personali värbamine ja juhtimine....73
5.1.1 Värbamise- ja valikuprotsess....73
5.1.2 Meeskond ja selle juhtimine....76
5.1.3 Suhtlemine ettevõttes....77
5.2 Personali koolitamine ja arendamine....81
5.3 Personali motiveeritus ja rahulolu....84
Ülesanded....86
6 Ettevõtte varad ja ressursid....94
6.1 Finantsressursid....94
6.1.1 Eelarvestamine....94
6.1.2 Majandustegevuse tulemuslikkus....96
6.1.3 Finantssuhtarvude analüüs....99
6.2 Ressursid, teave ja teadmised....104
Ülesanded....108
7 Ettevõte ja tema koostöösuhted....112
7.1 Kliendikeskus....112
7.2 Partnerid....117

8 Ettevõtte roll ühiskonnas – ettevõtete sotsiaalne vastutus ja äritegevuse eetika....120
Ülesanne....123
9 Iseseisev töö – Ettevõtte tegevuse analüüsimine....124
Kirjandus....128
Lisa 1 Ettevõtte enesehindamise maatriks....129
Lisa 2 Test eestvedamisest: oled Sa juht või järgija....132

1 Ettevõtte tegevusele hinnangu andmine

Tegutsemine konkurentsiühiskonnas seab kõik ettevõtted surve alla olla täiuslik, olla teistest parem. Muidugi on erinevaid arvamusi selle kohta, milline on täiuslik ettevõte ja kuidas suunduda täiuslikkuse poole. Euroopa Kvaliteedijuhtimise Sihtasutuse määratluse järgi on täiuslikkus töötamise viis, mille tulemuseks on klientide, töötajate, partnerite, ühiskonna ja omanike tasakaalustatud rahulolu, mis suurendab ettevõtte pikaajalise edukuse tõenäosust. Selge on aga see, et mingis suunas liikumiseks peab oskama ettevõtete praegustele positsioonidele ja senistele tegevustele hinnangut anda.

1.1 Ettevõtte hindamismeetodid

Igal ettevõttel on aeg-ajalt vaja analüüsida oma tegevust. Seda tehakse kas ise või kasutatakse välist abi. Enesehindamise meetodeid on mitmeid, konsultatsiooni-firmad töötavad pidevalt välja ka uusi ning täiendavad olemasolevaid meetodeid. Kirjeldame siinkohal mõningaid enam levinud hindamismeetodeid, mida saab kasutada nii ettevõte ise kui ka väljastpoolt tulev hindaja.

Küsimustiku meetod

Ettevõtte tegevusi saab väga hästi analüüsida erinevate küsimustike abil. Need koostatakse kas spetsiaalselt konkreetse probleemi analüüsimiseks (töötajate rahulolu uuring, info liikumine organisatsioonis jne) või kasutatakse ära juba varem väljatöötatud küsimustikke mingi probleemi kohta informatsiooni saamiseks. Rahvusvaheliselt kasutatavad küsitlused, mida saab hästi kohandada ka ettevõttele, on näiteks CRANET-küsimustik, mille abil kogutakse informatsiooni personalipoliitika ja muude personalitöö tahkude kohta paljudes Euroopa Liidu liikmesriikides, ning kliendirahulolu hinnang EPSI, mis on kliendirahulolu analüüsimise standardiseeritud mõõtmisvahend nii Põhja- kui ka Baltimaades.

Küsimustik on andmekogumise meetod saamaks teada inimeste hoiakuid, arvamusi ning põhjuse ja tagajärje seoste kirjeldusi.

Küsimustiku meetodi eelised:

- see on lihtne ja seda saab kiiresti kasutada,

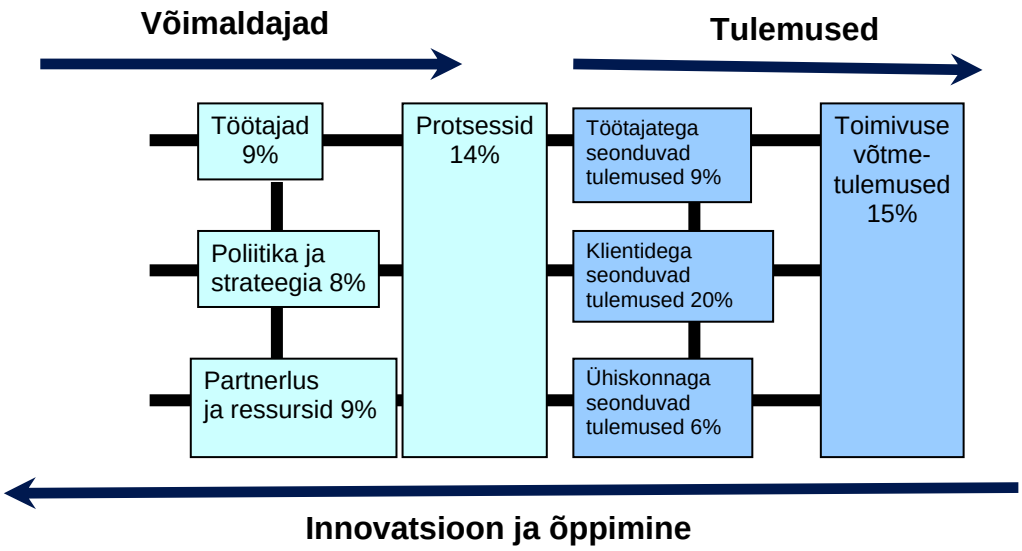
- võimalik on kaasata palju töötajaid,
- see on kergesti kohandatav erinevatele organisatsioonidele,
- erinevaid küsimustikke on võimalik kombineerida.

Teiselt poolt kaasneb küsimustike kasutamisega ka mitmeid probleeme. Neist olulisemad on seotud sellega, et ettevõtte jaoks ei teki ülevaadet tema tugevustest. Sageli saadakse teada seda, mida töötajad mõtlevad, aga sellest kokkuvõtete tegemine ja tulemuste edasises tegevuses kasutamine on keeruline. Probleemiks võib kujuneda ka küsitluse madal tagasiside.

Maatriksmeetod

Maatriksmeetod seisneb mingi majandusnähtuse kajastamises ning analüüsimises maatriksikujulise mudeli ehk risttabeli abil.

Maatriksmeetodi kasutamine on väga levinud näiteks kvaliteedijuhtimises. Ettevõtte enesehindamisel maatriksmeetodiga lähtutakse EFQM ehk Euroopa Kvaliteedijuhtimise Sihtasutuse poolt välja töötatud täiuslikkuse mudelist (vt joonis 1.1). Mudelis on viis kriteeriumit – eestvedamine, poliitika ja strateegia, töötajad, partnerlus, protsessid –, mis suunavad tähelepanu sellele, mida on vaja teha tulemusteni jõudmiseks. Lisaks näitavad neli kriteeriumit – töötajate, klientide ja ühiskonnaga seonduvad tulemused ning toimivuse võtmenäitajad –, mida ettevõte on juba saavutanud ja mida kavatseb tulevikus saavutada oma suhetes nii klientide ja töötajatega kui ka muudes valdkondades.



Joonis 1.1 Juhtimiskvaliteedi mudel (protsendid näitavad eri komponentide osakaalu koondtulemuses)

Eneseanalüüsiks maatriksmeetodiga valmistatakse nimetatud kriteeriumite lõikes ette tabel, mille alusel on võimalik ettevõttele hinnangut anda. Hindamisgrupile

antakse see tabel (vt näidist lisas 1) ja kõige sobivamaid vastustevariante valides annavad nad kõikide eespool nimetatud üheksa kriteeriumi osas ettevõttele punkte. Seejärel summeeritakse hindamisgrupi tulemused ning saadakse ettevõtte kohta punktisumma, mis maksimaalselt saab olla 1000 punkti. Tavaliselt jääb näiteks Eesti ettevõtete punktisumma alla 500 punkti. Saadud hinnangu alusel saab ettevõte ennast analüüsida ja eelkõige oma suurimaid puudusi välja tuua.

Maatriksmeetodit on kerge kasutada ja sellega saab kaasata väga palju töötajaid, kuna meetodit on suhteliselt lihtne selgitada. See meetod sobib väga hästi selleks, et tõsta töötajate teadlikkust kvaliteedijuhtimisest. Samas on sellel meetodil ka mitmeid puudusi, eelkõige see, et hindamisel ei teki loetelu ettevõtte tugevustest ja puudub ka võimalus võrrelda end teiste ettevõtetega. Enesehindamise tulemus oleneb oluliselt ka maatriksi kvaliteedist.

Ettevõtte tegevuse auditid

Ettevõtte tegevusele hinnangu andmisel kasutatakse laialdaselt ka auditeerimise meetodit, mille abil kontrollitakse ettevõtte raamatupidamise ja raamatupidamisaruannete õigsust. Auditeerimine kui tegevus on omandanud viimastel aastatel ka laiema käsitluse ja mitmed ettevõtted viivad lisaks finantsauditite läbi ka tulemusauditeid ning kasutavad auditit kui meetodit oma sisemise tegevuse hindamiseks.

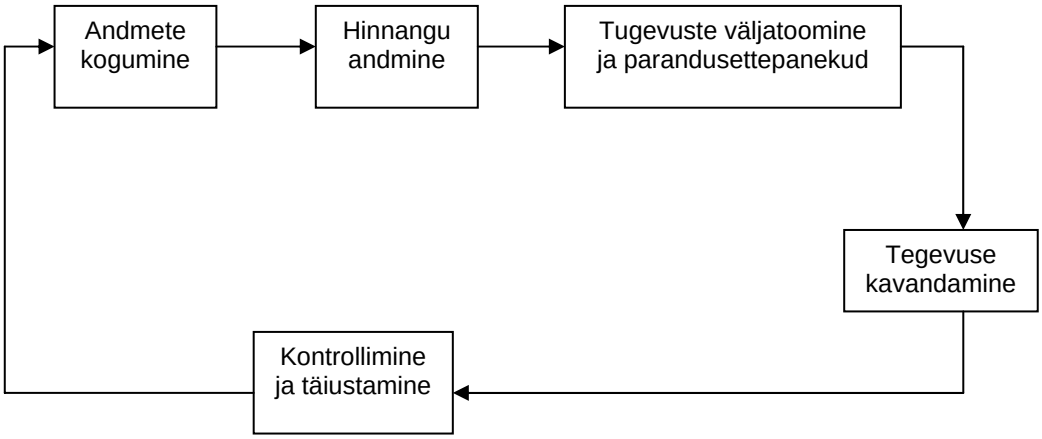
Üha suurenev standardite kasutamine rõhutab auditeerimise kui meetodi tähtsust. Auditeerimistegevused, mille eesmärgiks on ettevõtte toimimise analüüs ja hindamine, jagunevad kolmeks.

1. Siseaudit, mille ettevõte viib läbi, et analüüsida oma protsesside (igapäevase tegevuse) tulemuslikkust. Üldjuhul on sellise auditi läbiviijaks ettevõtte enda töötajad (suuremates ettevõtetes on olemas ka siseauditi osakonnad).
2. Teise osapoole audit, mida viivad läbi teise organisatsiooni esindajad, kellega on sõlmitud või kavatsetakse sõlmida lepinguid kaupade või teenuste ostmiseks või müümiseks.
3. Kolmanda osapoole audit, mida viivad läbi sõltumatud organisatsioonid, et tagada ettevõtete/organisatsioonide olemasolevatele ja tulevastele klientidele kindlustunne toote või teenuse seadusele vastavuse või kvaliteedi suhtes. Üheks selliseks näiteks on ka Eesti kõrgharidussüsteemis toimuvad akrediteerimised, mille käigus väliseksperdid kontrollivad kõrgkooli vastavust seadusest tulenevatele nõuetele ja annavad hinnangu kõrgkooli jätkusuutlikkusele.

Ettevõtte hindamise protsess

Sõltumata valitud meetodist, on ettevõtte tegevuse hindamisel tarvis üldjuhul läbida mitmed etapid, mida on kirjeldatud joonisel 1.2. Enesehindamise korral läbitakse kõik need etapid oma jõududega. Väliseid hindajaid kasutades tuleb osa

etappe ikkagi ettevõtte enda töötajatel teostada: töötada välja omapoolsed parandusettepanekud, kavandada tegevused muudatusteks, teha järelkontrolli.



Joonis 1.2 Tähtsamad hindamise etapid

Nagu eespool nägime, võib ettevõtte tegevusele hinnangu andmiseks kasutada erinevaid andmekogumise meetodeid. Hindamise käigus analüüsitakse sageli põhjalikumalt ettevõtte tugevusi ja tehakse parandusettepanekud nõrgemate valdkondade kohta. Tehakse ka tegevuskava muudatuste elluviimiseks ning kavandatud tegevuste ülevaatamise ja kontrollimise plaan. Kontrolli käigus võib selguda vajadus mõningaid tegevusi korrigeerida.

1.2 SWOT-analüüs kui enam levinud analüüsimeetod

Laialt tuntud SWOT-analüüs on suhteliselt kergesti mõistetav ja kiire vahend ettevõtte olukorra analüüsimiseks. Nimetus *SWOT* tuleneb ingliskeelsete sõnade esitähtedest ja see analüüs tähendab organisatsioonile hinnangu andmist neljast aspektist tulenevalt:

- tugevused *(strenghts)*,
- nõrkused *(weaknesses)*,
- võimalused *(opportunities)*,
- ohud *(threats)*.

SWOT-analüüsi väärtus seisneb eelkõige selles, et iga väide peab lähtuma otseselt kas organisatsiooni sise- või väliskeskkonna analüüsi tulemustest. Oluline on siinjuures jälgida, et õiged tegurid satuksid õigesse sektorisse. Vahel on raske hinnata, kas konkreetne tegur ikka on sisekeskkonnast tulenev tugevus/nõrkus või hoopis väliskeskkonda iseloomustav tegur. Mõningatel juhtudel kasutatakse

ka lähenemist, et tugevused ja nõrkused on need, mis on praegu olemas, võimalused ja ohud aga need, mis võivad ettevõtet tulevikus mõjutada. SWOT-analüüs võimaldab muuta algselt emotsionaalsena tundunud informatsiooni ratsionaalselt kajastatavaks ja pakub juhtidele otsuste langetamiseks selgeid aluseid.

Järgnevalt on toodud mõningad juhised, kuidas liigitada väiteid erinevate tegurite alla.

1. Ettevõtte **tugevused**:
   - tugevused tulenevad oskustest, teadmistest, saavutustest;
   - tugevused on **konkurentsieelise nurgakiviks** ja vajaduse korral tuleb nende kindlustamiseks täiendavalt vaeva näha;
   - tugevused seostuvad tuumkompetentsidega, st kõige sellega, mida ettevõte teeb teistega võrreldes eriti hästi. Reeglina on need seotud inimestega, nende võimete ja oskustega, mitte varadega.

2. **Nõrkused** peituvad eelkõige selge strateegilise sihi ja innovatsiooni puudumises, kvaliteediprobleemides, juhtimisotsustes:
   - nõrkused muudavad organisatsiooni haavatavaks;
   - nõrkuste puhul on oluline jaotada neid kahte gruppi: millised võivad saada saatuslikuks ja milliseid võib taluda;
   - nõrkusi välja selgitades võib arutleda, millised konkurentide tugevused teevad teid kadedaks.

3. **Võimalused** peituvad eelkõige uutele turgudele minemises või toote-uuendustes:
   - võimalused tulenevad tegevusalal toimuvatest muutustest;
   - võimalusi ja nendega seotud oodatavaid tulusid selgitamata ei saa strateegiat ettevõtte situatsiooniga vastavusse viia;
   - on võimalusi, mis on lihtsalt kasutatavad, aga ka selliseid, mis ei sobi kokku ettevõtte tugevustega.

4. **Ohud** seisnevad eelkõige majandusolukorra üldises halvenemises:
   - ohud tulenevad konkurentide tegevusest, seadusemuudatustest, demograafilistest trendidest, poliitilistest sündmustest;
   - ohtude teadvustamine õigel ajal võimaldab astuda kaitsesamme.

SWOT-analüüs on küll populaarne ja lihtne meetod, kuid nii nagu igal meetodil, on ka sellel omad puudused.

- Antud hinnangud võivad olla väga subjektiivsed, võib osutuda vajalikuks neid kontrollida ning täiendavaid andmeid koguda ja analüüsida.
- Tihti ei ole saadud loeteludes prioriteedid nähtavad. Koostatakse küll pikki loetelusid, kuid nende tõlgendamine jääb puudulikuks.
- Sageli toimub analüüs liiga üldistatud tasemel, tulemus ei ole konkreetne.
- SWOT-analüüs küll teostatakse, kuid seejärel see ka unustatakse *(n-ö tore teada)* ja järgnevad strateegilised valikud ei tugine eelnenud analüüsil.

Nende puuduste vältimiseks on järgnevalt ära toodud soovitused, kuidas võiks SWOT-analüüsi puhul määratleda hinnangute prioriteetsust. Kõigepealt soovitame, et SWOT-analüüsi võiks läbi viia grupitööna ja väljatoodud tegurite tähtsuse hindamiseks peaks kõik grupiliikmed eraldi andma igale tegurile hinde.

Tugevuste ja võimaluste hindamisel tuleks püüda nende seast eristada juhuslikke ning rõhutada rohkem selliseid, mille kohta saab välja tuua pikaajalised trendid (näiteks vähemalt kolme viimase aasta kohta saab väita, et antud näitaja on ettevõtte tugevuseks). Võimalustest on olulised need, mis kestavad pikemat aega. Oluline on ka see, kui hästi tugevused on seotud strateegiaga, st tulenevad strateegilistest otsustest ega ole juhuslikku laadi. Samuti võiks hinnata toodud tegurite olulisust organisatsiooni igapäevaelu seisukohast. Hinnangute puhul võib kasutada skaalat 1-5, kus hinne 1 viitab sellele, et tegur on küll ettevõtte tugevus, kuid tema mõju on nõrk, hinde 5 puhul võib väita, et tegemist on niihästi väga tugeva kui ka väga olulise näitajaga.

Nõrkuste ja ohtude analüüsimisel tuleks lähtuda analoogsest skaalast, kus hinnang 1 tähendab väikest mõju või mitte eriti olulist ohtu ja hinnang 5 tähendaks väga olulist nõrkust või ohtu. Nõrkuste ja ohtude puhul tuleks hinnata nende tugevust, ohtude korral ka nende esinemise tõenäosust ja seda, kuivõrd nad võivad mõjutada strateegilisi otsuseid ning ohtudest tekkiva kahju võimalikku ulatust.

Kui kõikidele kriteeriumitele on n-ö hinded antud, siis saab tulemused summeerida ja selle alusel järjestada SWOT-analüüsis toodud väited prioriteetsuse aspektist lähtudes.

Ülesanne

Kinnisvara müügi pidev kasv tõi kaasa soodsa olukorra ehitusturul. Nii otsustas ka Peeter, et oleks aeg teha oma väike ehitusettevõte. Paraku hakkas olukord ehitusturul peagi stabiliseeruma ja ees näisid olevat raskemad ajad. Peeter otsustas oma vähem kui aastase ettevõtte kohta koostada SWOT-analüüsi.
Märgi iga väite kohta ära, kas see on OÜ Peetri Ehitus tugevus, nõrkus, võimalus või oht.

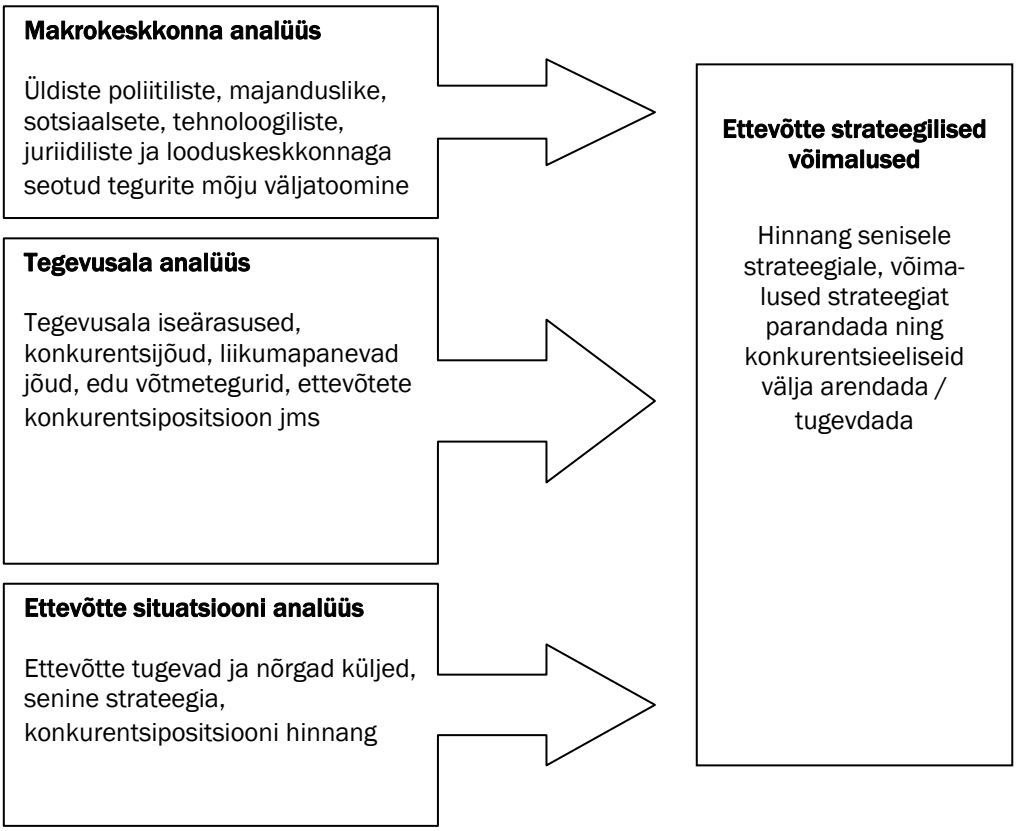
Kõigepealt märgi tabelisse iga rea kohta millise SWOT analüüsi teguriga on tegemist ja seejärel moodustage väikesed grupid (3-5 õpilast) ning võrrelge oma tulemusi, püüdes leida iga teguri osas ühtne seisukoht. Järgnevalt hinnake grupitöö tulemusena saadud tegurite prioriteetsust (skaalal 1 kuni 5 nii, et hinnang 5 antakse tegurile, mis on olulisem ja hinnang 1 tegurile, mis on ebaolulisem). Esialgu paneb oma hinnangu iga õpilane eraldi kirja ja siis summeerite oma grupi tulemused. Selle tulemusena saate nimetada milline tegur on tugevustest kõige olulisem (tegur, mis sai kõige rohkem punkte) ja millised tegurid on väiksema tähtsusega. Lõpuks tehke kokkuvõte Peetri Ehitus OÜ SWOT analüüsi kohta. Mis on kõige olulisemad tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud? Millistes väidetes olid grupiliikmete arvamused kõige erinevamad?

❶

Väide	Milline tegur SWOT analüüsis?				
	Minu arvamus (märgi rist õigesse lahtrisse)				Grupi arvamus
	S – tugevus	W – nõrkus	O – võimalus	T – oht	
Majanduslangus on vähendanud kohalike väikeettevõtete arvu					
Peetril on ümbruskonnas otsekohese ja sõnapidaja mehe kuulsus					
Peeter on võimeline täitma väga erinevaid ehitustellimusi, kui hind rahuldab					
OÜ Peetri Ehitus kontaktandmed ei ole kantud ärikataloogi					
Tänu personali vähesusele on OÜ-l Peetri Ehitus madalad püsikulud					
Peeter ei ole tugev finantsarvestuses, kirjade kirjutamises ja vormide täitmises					
OÜ Peetri Ehitus töödejuhataja Karl töötab ükskõik kelle heaks, peaasi, et rohkem makstakse					
Kõik Peetri kliendid suhtlevad vahetult tema endaga					
Piirkonnas suureneb aedu piiravate tellisseinte ja teiste ebaharilike telliskivitööde hulk					
Peeter kannab mobiiltelefoni alati endaga kaasas					
Vaatamata majanduslangusele on ehituse valdkonnas endiselt tegutsemas mitmeid väikeettevõtteid					
Piirkonnas tegutseb ka mitmeid „musti “ ehitusettevõtteid, kes üritavad maksude maksmisest kõrvale hiilida					
Peetri käibevahendid on väga piiratud, kuid ta omab kinnisvara					
Peetri naise onupoeg töötab linnavalitsuses					
Ajalehed kirjutavad, et vaatamata kinnisvarabuumi lõppemisele ei ole majade ostmine vaibunud					
Peetri tütar on 18 aastane ja lõpetab kevadel gümnaasiumi					
Peetril on kaks poega, kellest üks käib koolis ja teine on torulukksepp					
Väikestel ehitusettevõtetel on tööde halva kvaliteedi ja kõrgete hindade tõttu halb kuulsus					
8 aastat tagasi oli Peetril tööõnnetus, ta vasak käsi sai vigastada ja see annab siiani tunda					
Ehitusmaterjalide hindadele prognoositakse lähiaastateks kiiret tõusu					
Mõned majade kütmiseks kasutatavad energiaallikad (gaas, elekter) kallinevad märgatavalt.					

2 Ettevõtte väliskeskkonna analüüs

Ettevõtte eduka tegevuse kavandamiseks tuleb arvesse võtta nii ettevõtet ümbritsevat tegevuskeskkonda kui ka ettevõtte sisekeskkonda ja ressursse (joonis 2.1). Kõigepealt vaatleme väliskeskkonna üht osa – makrokeskkonda, mis käsitleb kõige üldisemaid, kogu majandust ja ühiskonda laiemalt mõjutavaid keskkonnategureid.



Joonis 2.1 Keskkonnaanalüüsi arvestamine strateegia väljatöötamisel

2.1 Makrokeskkond

Makrokeskkonna analüüsimiseks sobib laialt levinud üldine lähenemisviis, niinimetatud PESTLE-analüüs. Nimetus tuleneb järgmiste inglisekeelsete sõnade esitähtedest: *political, economic, social, technological, legal & enviromental factor*s. Seega keskendutakse poliitiliste, majanduslike, sotsiaalsete, tehnoloogiliste, juriidiliste ja looduskeskkonnast (ning sellega seotud regulatsioonidest ja hoiakutest) tulenevate tegurite, eelkõige nendega seotud muutuste analüüsimisele. Pööratakse tähelepanu sellele, kuidas konkreetsed muutused mõjutavad just vaadeldava ala ettevõtete tegevust. Iga nimetatud valdkond jaguneb paljudeks alavaldkondadeks, mille tähtsus ja mõju sõltuvad tegevusalast ja ka konkreetsest ettevõttest. Iga ettevõte reageerib tegevuskeskkonna muutustele, sõltuvalt ettevõtte tegevusalast on talle olulisemate makrokeskkonna muutujate arv ja struktuur küllaltki erinev. Hea, kui ettevõte suudab muutusi ette näha või vähemalt neile varakult reageerida. Halb on aga see, kui muutused „magatakse maha" ja neile reageeritakse alles siis, kui midagi muud enam üle ei jää. Vaatleme alljärgnevalt nimetatud valdkondi Eesti näidete põhjal.

Poliitiline keskkond. Poliitilised muutused, mida ettevõtted jälgivad ja analüüsivad, on seotud Eesti-sisese poliitilise olukorraga, kuulumisega rahvusvahelistesse organisatsioonidesse (eeskätt Euroopa Liitu), rahvusvaheliste suhetega laiemalt ning poliitilise olukorraga tähtsamate koostööpartnerite juures ning naaberriikides, näiteks Venemaal.

Maailmapoliitilised muutused on olulisemad rahvusvahelistele ja oma toodangut või teenuseid eksportivatele ettevõtetele. Seaduste ja muude regulatsioonide muutumine puudutab sageli paljusid või kõiki ettevõtteid. Muudatustest teatatakse enamasti aegsasti ning ettevõtted saavad selliste muutuste tegemisel kaasa rääkida ja vastavaid ettevalmistusi teha. Paraku kohtab ikka ja jälle neid, kes jätavad vajalike sammude astumise viimasele hetkele. Olulist mõju võivad avaldada muudatused ettevõtlust reguleerivates seadustes, maksuseadustes, töökeskkonna ja ohutuse nõuetes, impordi-ekspordi regulatsioonides, riigieelarves, riigihanke regulatsioonides jne. Poliitilise keskkonna küsimusi ei saa siin täielikult eristada juriidilise keskkonna küsimustest. Seadusandlus kuuluks nagu juriidilise keskkonna alla, muudatused seadustes sõltuvad aga valimistulemustest, valitsuskoalitsiooni moodustamisest, erinevate survegruppide lobitööst jne.

Tagasi vaatavalt tuleb nentida, et suuri muutusi tõi kaasa Eesti astumine Euroopa Liitu. Uued regulatsioonid ja normid mõjutasid enam toiduainetetööstuse, põllumajanduse ja laevanduse ettevõtteid. Suurte investeeringute tõttu keskkonnakaitsesse ja teedeehitusse avanesid täiendavad võimalused vastava ala ettevõtetel. Keskkonnanõuete karmistamine tõi ja toob veelgi kaasa uusi probleeme seni keskkonda enim kahjustanud ettevõtetele.

Eesti asend, ajalugu ning kultuuriline lähedus on soodustanud majandussidemeid Soome, Rootsi ning laiemalt kogu Läänemere piirkonna riikidega. Eesti ettevõtjad kasutavad ära Põhjamaade ning Leedu ja Läti turgude lähedust, vahendades

Vene tooraine transporti läände. Paraku on suhted Venemaaga olnud ebastabiilsed, mis on mõjutanud paljude ettevõtete tegevust.

Maailma poliitiline kliima võib muutuda üsna ettearvamatute sündmuste tõttu. Meenutagem siinkohal 2001. aasta 11. septembri terroriakte USAs. Järgnenud sõjad Afganistanis ja Iraagis on pingeid üleval hoidnud ning terroriakte on toimunud eri riikides. Üha enam tunneme end osana suurest maailmast, milles toimuvate (olgu siis heade või halbade) muutuste mõjud puudutavad meid kiiresti. Eesti enda poliitiline olukord on valitsuste vahetumisest hoolimata olnud suhteliselt stabiilne ja välis- ja majanduspoliitika järjepidevad. Sellele vaatamata võetakse aeg-ajalt ette seadusemuudatusi, mis avaldavad paljude või mõne tegevusala ettevõtetele märkimisväärset mõju. Õppevahendi koostamise ajal oli üheks vaidlusteemaks töölepinguseaduse võimalik muutumine. Ettevõtetele võivad uusi võimalusi pakkuda erinevad riiklikud toetusmeetmed, mille eesmärk on toetada ettevõtete rajamist, innovatsiooni, eksporti või mingeid teisi arengusuundi. Ettevõtete juhtidel tuleb jätkuvalt silmad lahti hoida.

Majanduslik keskkond. Majanduskeskkonnas toimuvad muudatused, mida enim jälgitakse ja analüüsitakse, on seotud maailmamajanduse arengu tsüklitega, majanduskasvu ja majanduskriisidega eri regioonides ja riikides, valuutakurssidega, kapitaliturgudega, intressimääradega, maailmaturu hindadega, inflatsiooniga jne. Maailma regioone haaravate majandustsüklite mõju Eesti ettevõtetele avaldub enamasti teatud hilinemisega. Maailmamajanduse langus avaldub meie ekspordipartnerite kaudu tavaliselt mõni kvartal hiljem, majandustõus saabub rohkem sünkroonis maailmamajanduse tõusuga.

Eesti siseturgu teenindavad ettevõtted jälgivad ja analüüsivad eelkõige selliseid näitajaid nagu Eesti majanduskasv, sissetulekute, keskmise palga ja tööpuuduse muutumine, laenutingimused, regionaalsete majandusnäitajate erinevused. Eesti oluliseks tugevuseks võib lugeda stabiilset makromajanduslikku keskkonda. Seda iseloomustavad valuutakomitee süsteem, valitsussektori tasakaalustatud eelarve põhimõtete järgimine, soodsa investeerimiskliima tagamine, mõõdukas maksutase. Eesti tootmissisendid, nagu näiteks tööjõud, kohalikud mineraalsed ressursid ja mitmesugused teenused, on olnud pigem odavad, mis on omakorda soodustanud suhteliselt kiiret majandusarengut mitmete aastate jooksul.

Majanduskasv tugines suuresti ka odaval laenurahal, mis on võimaldanud ettevõtetel rohkem investeerida ja eraisikutel rohkem tarbida. Suur buum toimus elamuehituses. Paraku on koos palkade tõusu ja kiirenenud inflatsiooniga tõusnud ka tootmiskulud ning paljude ettevõtete konkurentsivõime on vähenenud, mis toob kaasa ka koondamisi. 2008. a seisuga toimub majanduskasvu aeglustumine, mis tabab valusalt mitme tegevusala (nt ehitus) ettevõtteid. Samas ei maksa olukorda ka dramatiseerida – tsükliline areng on majandusele lahutamatult omane ning tõusud vahelduvad mõõnadega. Koos sellega toimuvad ka muutused majanduse struktuuris – mõne tegevusala osa küll langeb, kuid samas kerkivad esile ka uued „kasvumootorid".

Sotsiaalne keskkond. Sotsiaalsed muutused avalduvad paljude erinevate näitajate kaudu. Nimetagem mitmesuguseid demograafilisi näitajaid, nagu sündivus, elanik-konna struktuur vanusegrupiti, rahvuslik ja religioosne koosseis, piirkondlik paiknemine, perekondade suurus. Enamasti on huvipakkuvad sissetulekute jagunemist ning mitmesugused inimeste haridust iseloomustavad näitajad. Vajalikku informatsiooni annavad sotsioloogilised uuringud inimeste eelistuste ja suhtumise kohta vaba aja veetmisse, säästmisesse, investeerimisse jne. Demograafilised muutused on pikaaegsed ja suhteliselt hästi prognoositavad. Eelistused võivad muutuda kiiresti, sellised muutused pakuvad sageli ootamatusi. Sotsiaalse keskkonnaga koos käsitletakse ka kultuurilisi tegureid.

Eesti rahvaarv on väike ning ettenähtavas tulevikus kahanev. Nagu enamiku Euroopa riikide, nii ka Eesti rahvastik vananeb. Asustus on hõre, puuduvad suurlinnad. Tööpuudus pole olnud eriti kõrge, kuid olulised on seejuures regionaalsed erinevused. Madala kvalifikatsiooniga töötud ei leia sobivaid töökohti, samal ajal kui kvalifitseeritud töötajate, sh oskustööliste vähesus on äritegevuse arengule takistuseks. Töötusega kaasneb vaesus, kuritegevus, elukeskkonna halvenemine, paljude piirkondade tagasihoidlik areng. Eesti rahvastiku tervis on suhteliselt nõrk, keskmine eluiga jääb näiteks Soomele ja Rootsile oluliselt alla, sotsiaalne infrastruktuur on suures osas vananenud ja paikneb ebaotstarbekalt. Kõik see mõjutab otseselt või kaudselt äritegevust.

Kui eelmises lõigus kippusid domineerima negatiivse alatooniga momendid, siis ei maksa unustada, et mõni neist pakub kindlasti ka uusi ärivõimalusi. Koos eakate inimeste osa kasvuga suureneb nendele osutatavate teenuste maht, näiteks on rajatud mitmeid uusi ja kaasaegseid hooldekodusid. Edaspidi hakkab tõusma ka pensionäride materiaalne kindlustatus ning koos sellega valmisolek tasuda just neile kohandatud erinevate toodete ja teenuste eest.

Tehnoloogiline keskkond. Tehnoloogilised muutused toovad endaga kaasa toodete, teenuste, äriprotsesside, jaotuskanalite ja müügiviiside ning äritegevuse üles-ehituse muutused. Infotehnoloogia areng, arvutid, Internet, mobiilside, bio- ja nanotehnoloogia on vaid üksikud märksõnad, mis muudavad makrokeskkonda ja mõjutavad peaaegu iga ettevõtet. Mahuka ja intensiivse uurimis- ja arendustegevuse tulemusena tekivad uued tehnoloogilised võimalused igas majandussektoris.

Eestis on heal tasemel telekommunikatsioonisüsteemid ja kättesaadavad kaasaegsed infotehnoloogilised teenused. Selles valdkonnas toimub kiire areng, mis loob üha uusi võimalusi erinevatele ettevõtetele. Eesti on väike, tema ettevõtete ning ülikoolide vahendid on piiratud. Seetõttu luuakse valdav enamik uusi tooteid ja tehnoloogiaid mujal. Seega on vajalik rõhuasetus informeeritusele, innovatsioonide toetamisele, rahvusvahelisele koostööle ja uuenduste kiirele ülevõtmisele. Oluline on tehnoloogilisi muutusi soodustava keskkonna areng. Seda toetavad inseneerihariduse arendamine, tööstus- ja teadusparkide loomine, regionaalsete, vastastikku üksteise arengut toetavate ettevõtete gruppide tekkimine ja nende koostöö ülikoolidega.

Juriidiline keskkond. Ettevõtted peavad kursis olema nii kehtivate seadustega kui ka oodatavate seadusemuudatustega, et neid oma tegevuse kavandamisel arvestada. Seejuures tuleb arvestada nii siseriiklike seaduste kui ka rahvusvaheliste regulatsioonidega, mis tulenevad kuulumisest Euroopa Liitu ja teistesse rahvusvahelistesse organisatsioonidesse. Ettevõtete tegevust võivad kontrollida või mõjutada mitmed organid, nagu näiteks Tööinspektsioon, Tarbijakaitseamet, Konkurentsiamet jt.

Looduskeskkond. Kogu maailmas pööratakse üha suurenevat tähelepanu looduskeskkonnaga seotud teguritele. Püütakse vähendada keskkonna saastamist ja inimtegevuse mõju kliima muutustele. Sellega kaasnevad rangemad keskkonnakaitsenõuded erinevate tegevusalade ettevõtetele. Rahvusvaheliselt reguleeritakse ka mõne loodusressurssi (nt kalavarude) kasutamist. Selle kõrval reguleerivad riigid ise oma loodusvarade kasutuselevõttu, sageli toob see kaasa vastuolusid konkreetsete ettevõtete ja omavalitsuste huvide vahel. Ühelt poolt on maavarasid vaja kaevandada, teiselt poolt ei taha keegi kaevandust „oma koduõuele". Kohtab ka elanike vastuseisu selliste ettevõtete rajamisele, millega kardetakse kaasnevat ümbruskonna saastamise kasvu kui mitte normaalse tootmisprotsessi, siis vähemalt võimalike avariide korral.

Ülevaade peamistest PESTLE-analüüsi käigus jälgitavatest teguritest on koondatud tabelisse 2.1. Erilist tähelepanu peaks konkreetne ettevõte pöörama arengutele, mille toimumise tõenäosus on suur ja mis antud ettevõtte tegevust oluliselt mõjutaks. Eeltoodud käsitlus ei kata kaugeltki kõiki makrokeskkonna tegureid, seetõttu tuleb analüüsi teha avatud silmadega, klammerdumata vaid ühte skeemi. Näiteks loodusvarade ammendumine (või ka uute leidmine), keskkonna saastatus ning kliimamuutused ei sobi päris puhtalt ühegi teguri alla, kuigi neid on püütud jagada majanduslike ja sotsiaalsete tegurite vahel.

Poliitiliste, majanduslike, sotsiaalsete, tehnoloogiliste juriidiliste ja looduskeskkonnaga seotud muutuste analüüs, nendega kohanemine, nende ennetamine või nende ärakasutamine on iga ettevõtte strateegilise juhtimise protsessi lahutamatu osa. Konkreetne informatsioon, mida eri ettevõtted muutuste analüüsiks vajavad, on erinev ja muutuv, sõltudes ettevõtte tegevusalast ja arenguplaanidest. Põhiliselt saadakse sellealane vajalik informatsioon massikommunikatsioonivahendite kaudu. Ajalehed, raadio ja televisioon annavad operatiivse ülevaate poliitika ja majanduse arengust nii välismaal kui ka Eestis. Põhjalikuma pildi saab kokku panna ajakirjade ja Interneti vahendusel. Muutusi majanduses ja sotsiaalses arengus kajastavad mitmesugused statistilised materjalid. Tehnoloogia arengut kajastavad erialased ajakirja ja ülevaated uutest patentidest. Uut informatsiooni jagavad vastavasisulised konverentsid, seminarid, foorumid ja muud taolised üritused.

Tabel 2.1

Makrokeskkonna analüüsi põhinäitajad

Poliitiline keskkond	**Majanduslik keskkond**	**Sotsiaalne keskkond**	**Tehnoloogiline keskkond**	**Juriidiline keskkond**	**Looduskeskkond**
Rahvusvahelised suhted Rahvusvahelised lepingud Väliskaubanduse reguleerimine Riiklikud ettevõtlustoetused jms Eri survegruppide mõju ja lobitöö Poliitiline stabiilsus Valimised Valitsuste vahetused Valitsusorganid Valitsuspoliitika Riigisisesed suhted Sõjad ja konfliktid Terrorism	**Siseriiklik majandusolukord**, nt: SKT muutumine, inflatsioon, intressimäärad, sissetulekute tase, tööpuuduse tase, valuuta stabiilsus, elanike säästud ja laenukoormus, eelarve tasakaal, sissetulekute kihistumine, regionaalse majandusarengu eripärad, majanduslikud arengutendentsid. **Rahvusvaheline majandusolukord**, nt: tähtsamate majanduspartnerite majanduslik olukord, valuutakursid, inflatsioon, sissetulekute tase, välisinvesteeringute mahud ja suunad	Elanike arvukuse muutumine (sh regionaalselt) Vanuseline koosseis Sündivus Perekondade karakteristikud Hariduslik koosseis Tööhõive struktuur Rahvuslik koosseis Migratsioon Eetilised hoiakud Sotsiaalsed programmid Elustiilimuutused Hoiakute muutumine erinevate ametite suhtes Töössesuhtumine Tarbijakaitse liikumine Tarbijate käitumise ja hoiakute muutumine Puhkuse veetmine Tervishoid Haridussüsteem	Uued tehnoloogiad Leiutised Patendi jm intellektuaalse omandi kaitse Tootlikkuse tõus Tehnoloogiate ja tootmisvõimsuste vananemine Uued tooted, materjalid, tootmissisendid Uurimis- ja arendustööde kulud ja tase Innovatsioonipotentsiaal Standardid Informatsioon ja kommunikatsioon	Kehtiv seadusandlus koduturul. Oodatavad seadusemuudatused. Euroopa Liidu jm rahvusvahelised regulatsioonid Erinevad kontrolliorganid ja -protsessid, nt: - tarbijakaitse, - töösuhete reguleerimine, - konkurentsi reguleerimine Tegevusalade eriregulatsioonid	Ökoloogia Keskkonnaküsimused: - rahvusvahelised, - riiklikud, - lokaalsed Keskkonnaalased regulatsioonid Klientide, töötajate, investorite ja teiste huvigruppide keskkonnaga seotud väärtushinnangud

Ettevõtte juhtimiseks vajaliku makrokeskkonda puudutava informatsiooni kogumine toimub pidevalt. Väiksemate ettevõtete puhul koguneb see lihtsalt tippjuhi või juhtide pähe ja selle töötlemine on enamasti juhi igapäevase mõttetegevuse üks osa. Suuremate ettevõtete puhul on vastavasisulise informatsiooni hankimisega hõivatud suurem ring töötajaid, see tegevus on läbimõeldum ja korrastatum. Vajaduse korral ostetakse vastavat infoteenust sellele spetsialiseerunud ettevõtetelt, hinnangute saamiseks kasutatakse väliseksperte. Makrokeskkonna informatsioon on enamasti minevikku kajastav. Suhteliselt kerge on koguda ajaloolisi andmeid ja analüüsida minevikutrende, raskem on tulevikku prognoosida.

Edukas strateegiline juhtimine tugineb uutele ideedele, loovusele, uut viisi lähenemisele, lahendustele, tegutsemisele. Informatsioon iseenesest ei loo ideesid. Hästi korrastatud ja analüüsitud informatsioon loob vaid eeldused ideede ja uute lahenduste tekkeks. Edukas strateegiline juhtimine eeldab uut moodi mõtlemist. Ka maksimaalne informatsioon minevikust ei taga uusi lahendusi. Makrokeskkonna informatsiooni tuleb koguda küll piisavalt, kuid veel olulisem on sellest tulevikule viitava osa leidmine ja sellest järelduste tegemine.

2.2 Tegevusala olukorra analüüs

2.2.1 Tegevusala iseärasused

Tegevusala majanduslike iseärasuste väljatoomise käigus kirjeldatakse tegevusala üldolukorda ja sellest tulenevaid järeldusi sealsete ettevõtete väljavaadete ning tegevuse kohta. Sellist analüüsi võib teostada nii juba olemasoleva ettevõtte seisukohalt kui ka alles ettevõtte rajamist kavandades. Viimasel juhul võib tegevusala atraktiivsuse hindamise tulemuseks olla ka järeldus, et uue ettevõttega turule tulekust loobutakse, kuna konkurentsitingimused tegevusalal on liiga rasked, kaasnevad riskid kõrged ning uue ettevõtte oodatav tulusus on madal. Muidugi on võimalik ka olukord, kus tegevusala hinnatakse atraktiivseks ning investeeringutele näidatakse rohelist tuld. Olemasoleva ettevõtte seisukohalt tegevusala hinnates mõeldakse eelkõige sellele, millised muutused seal toimuvad ja kas nende valguses tuleks ettevõtte senist strateegiat vähem või rohkem korrigeerida.

Alati ei olegi nii lihtne määratleda, millises tegevusalas ettevõte on (nt kas Baltikat tuleks vaadata rõivatootmis- või kaubandusettevõttena). Samuti on sageli võimalik valida tegevusala kitsama ja laiema määratlemise vahel (nt mööbli tootmine või kontorimööbli tootmine, rõivaste tootmine või naiste ülerõivaste tootmine). Väga rangeid reegleid siin ette anda ei saa. Konkreetse ettevõtte seisukohalt teostatava analüüsi korral tuleks lähtuda ettevõtte senisest tegevusulatusest ja vajaduse korral arvestada võimalike laienemisplaanidega (nt kontorimööbli tootja kavandab toota ka magamistoa mööblit). Kokkuvõtvalt võiks defineerida tegevusala kui

ettevõtete gruppi, kelle tooted on piisavalt lähedased selleks, et nad vahetult konkureeriksid omavahel ostjate samade vajaduste rahuldamise seisukohalt.

Sageli on otstarbekas koguda informatsiooni alltoodud tegurite kohta ning hinnata nende mõju ettevõtete tegevusele.

1. **Turu suurus.** Räägime küll igapäevaselt suurtest ja väikestest ning kasvavatest ja kahanevatest turgudest, kuid kas me vahel mõtleme, mida me selle all silmas peame. Turu suurust võib iseloomustada läbimüügi rahaliste ja naturaalsete mõõtühikutega, tarbijate arvuga või turu territoriaalse ulatusega. Ehk näitlikult: lihaturgu Eestis võib iseloomustada lihatoodetele kulutatavate kroonide hulgaga, ärasöödud lihatonnide hulgaga, sööjate arvuga või ka turu geograafilise ulatusega. Sõltuvalt sellest, mis ühikutes turu suurust mõõta, võime anda muutustele erinevaid hinnanguid. Kui tarbijad kulutavad lihatoodetele rohkem raha, ostes kõrgema kvaliteediga tooteid, ei pruugi ärasöödavad kogused seejuures tõusta. Erinevate ettevõtete turuosa hinnang sõltub sellest, kas hinnata seda kilogrammides või kroonides – üks tootja rõhub odavatele toodetele ja teine kvaliteedile. Põhimõtteliselt on võimalik, et mitu ettevõtet võivad liialdamata väita, et nende turuosa on suurim – eks igaüks valib lihtsalt need mõõtühikud, mis näitavad teda soodsamas valguses. Üldjuhul näib suurem turg atraktiivne, kuid väiksemate ettevõtete poolt vaadates võib olla oluline, et turg on piisavalt suur nende jaoks, kuid samas mitte nii suur, et olla ahvatlev suurtele rahvusvahelistele konkurentidele.

2. **Turu kasvutempo ja tegevusala elutsükli faas.** Turu suuruse kõrval on oluline selle kasvutempo. Milline on olnud tegevusala toodete/teenuste läbimüügi dünaamika viimastel aastatel ja milliseid kasvutemposid prognoositakse tulevikuks? Kiirem kasvutempo on tavaliselt iseloomulik uutele tegevusaladele. Uute tegevusalade tulevik on ebaselge ning kasvutemposid on raske ette näha. Ajaloolisi andmeid on vähe, konkurentide ja tarbijate käitumise prognoosimisel võib ette tulla suuri möödalaskmisi. Vastavalt on oht nii üle investeerida – lootes kiiremale kasvule, kui tegelikult hiljem toimub – kui ka üldisest kasvutempost maha jääda. Kasvaval turul on võimalik olukord, et olemasolevad ettevõtted laiendavad oma tegevuse ulatust ning samal ajal lisandub tegevusalale ka uusi ettevõtteid.

   Varem või hiljem tegevusala kasv pidurdub. Sageli kaasneb sellega konkurentsi teravnemine – ettevõtted, kes on jätkuvalt orienteeritud tegevuse laiendamisele, peavad seda tegema konkurentide klientide ülelöömise arvelt. Rea aastate jooksul lisandus Tallinnasse üha uusi hotelle, kuid kuni kasvas ka turistide arv, jätkus neile piisavalt kliente. Turistide arvu kasvu pidurdumine ja kohati ka langus tekitas 2007. a paiku olukorra, kus hotelliturul konkurents teravnes, mitmete hotellide majandusnäitajad sattusid surve alla ning nii mõnegi uue hotelli rajamise projekt jäeti paremaid aegu ootama.

   Klientide arvu tõstmise kõrval võib ettevõtte tegevus laieneda olemasolevatele klientidele müüki suurendades – pakkudes neile toote uusi kasutusvõimalusi,

lisakomponente ja -teenuseid. Mõelgem siinkohal näiteks mobiilsideteenuste pakkujatele.

Konkurentsi teravnemine muudab uute ettevõtete tegevusalale sisenemise reeglina keerulisemaks. On tõenäoline, et nõrgemaid ettevõtteid tõrjutakse tegevusalalt välja, toimub konsolideerumine. Veelgi raskem on uue ettevõttega siseneda langusfaasis olevale tegevusalale. See pole siiski päris võimatu, eriti kui kahanev ala on suure turumahuga, langus ei ole kiire ning üldise turu kokkutõmbumise ajal eksisteerib ka kasvusegmente.

Samal ajal leidub näiteid, kus ka traditsioonilistel tegevusaladel on uustulnukad siiski edu saavutanud. Mõnigi kord on see tuginenud uutele ärimudelitele. Näiteks Saksa kaubandusketid Aldi ja Lidl alustasid väljakujunenud, küpsel tegevusalal, kuid kasvasid sellele vaatamata suurteks rahvusvahelisteks kontsernideks. Tiheda konkurentsiga lennundusturul suutsid revolutsiooni korraldada odavlennukompaniide Ryanairi ja EasyJeti rajajad.

3. **Konkureerimise ulatus**. Erinevaid tegevusalasid iseloomustab erinev geograafiline konkureerimisulatus. Konkurents võib olla lokaalne (mõne valla piires), regionaalne (hõlmates näiteks Lääne-Eestit), rahvuslik (üleriigiline), rahvusvaheline või globaalne. Sageli esineb ka kombineeritud olukordi. Näiteks majutuses võib 3-4 tärniga hotellide turul kohata rahvusvahelist konkurentsi suurte hotellikettide vahel, lihtsamate majutusettevõtete konkurents on aga lokaalne või piirkondlik. Toitlustuses domineerib lokaalne

konkurents, mis samas ei välista tõeliste gigantide, näiteks McDonald'si, tegutsemist samas valdkonnas. Tegevusala tüüpilisest konkureerimisulatusest võib sõltuda näiteks väiksema ettevõtte väljavaade edu saavutada.

4. **Mastaabiefekti tugevus, konkurentide arv ja nende suhteline suurus.** Mastaabiefektiks nimetatakse seda, kui tootmiskulud tooteühiku kohta tootmismahu kasvades vähenevad. Mastaabiefekt võib esineda erinevate tegevuste, näiteks hangete, tootmistegevuse, logistika, turunduse jm korral. Tugeva mastaabiefektiga tegevusaladel on uutel väikese toodangu mahuga ettevõtetel palju suuremad kulud tooteühiku kohta kui suurema toodanguga väljakujunenud ettevõtetel. Mõnel tegevusalal saab tootmine olla efektiivne alles küllalt suure tootmismahu juures, seega suureneb tootmismahu ja turuosa suurus, mis on vajalik selleks, et olla konkurentsivõimeline. Eeltoodu oli sõnastatud küll tootmise keskselt, kuid sama nähtus esineb ka teenindussfääris.

   Olukorra analüüsimiseks võiks mõelda järgnevatele küsimustele: kas tegevusalas on palju väikeettevõtteid või valitsevad teda üksikud suurettevõtted ja kui palju uusi ettevõtteid on sellele alale juurde tulnud viimastel aastatel. Tegevusala kontsentreeritust mõjutavad mastaabiefekti kõrval ka teised tegurid – näiteks tarbijate valmisolek maksta diferentseeritud või spetsiaalselt nende vajadustele kohandatud toodete eest kõrgemat hinda.

   Fragmenteeritud (killustatud) tegevusalal on palju väikeseid või keskmise suurusega ettevõtteid, kellest keegi ei oma märkimisväärset turuosa. Sellises konkurentsis tegutsevad näiteks restoranid, õigusnõuandlad, kirjastused, majutusettevõtted ja raamatupidamisteenuste pakkujad. Rohkem on fragmenteeritus levinud just teenindussfääris, kuna teenindusettevõtted peavad sageli pakkuma konkreetse kliendi vajadustele vastavat personaliseeritud teenust.

   Tegevusala analüüsides ja ettevõtte väljavaateid hinnates on oluline pöörata tähelepanu ka muutuste tendentsile – kas tegevusalal toimub kontsentreerumine või püsib fragmenteeritus. Mõnikord on tegevusala lihtsalt nii uus, et ettevõtted pole veel jõudnud kasvada ega ressursse koguda haaramaks märkimisväärset turuosa. Esmapilgul võib see näida uutele väikeettevõtetele soodne. Kuid kui tegevusala küpsemise käigus toimub konsolideerumine, siis paljud väikeettevõtted peavad tegevuse lõpetama või teistega ühinema. Paljud tegevusalad jäävadki fragmenteerituks. Seda võivad tingida järgmised põhjused:
   - mastaabiefekti puudumine või koguni negatiivne mastaabiefekt (viimasel juhul tootmise mahu tõustes tooteühiku omahind tõuseb);
   - madalad sisenemisbarjäärid;
   - kõrged transpordikulud;
   - tarbijad vajavad neile kohandatud tooteid väikestes kogustes;
   - lokaalne turg, turutingimusi ja tarbijaid tundvate kohalike ettevõtete eelised;

- turunõudlus on nii suur ja mitmekesine, et tarbijate rahuldamiseks on vaja palju erinevaid ettevõtteid;
- lokaalsed ettekirjutised, mis muudavad iga piirkonna unikaalseks.

See, et tegevusala on fragmenteeritud, võib küll pakkuda väikeettevõtetele võimalusi, kuid sageli on selle tagajärjeks hoopis terav konkurents. Madalad sisenemisbarjäärid teevad uutest sisenejatest püsiohu. Sobivaks näiteks on siinkohal restoraniäri. Tihti on oluline seegi, et ettevõtete väike suurus seab nad nõrka positsiooni tarnijate ja ostjatega võrreldes.

5. **Kapitalivajadus.** Ettevõtte rajamiseks või tema tegevuse laiendamiseks vajalike investeeringute maht sõltub suuresti tegevusalast. Suur kapitalivajadus muudab investeeringud väga vastutusrikkaks, nende ajastamine on väga oluline ning seetõttu tõusevad sisenemis- ja väljumisbarjäärid. Kui näiteks tegevusalale on võimalik siseneda vaid läbi suure, keerulise ja kalli tehase rajamise, siis suurema osa alustavate ettevõtjate jaoks langeb selline võimalus kohe ära. Kapitalimahukatel aladel, kus püsikulud suured, on väga oluline saavutada tootmisvõimsuste kõrge kasutamise aste, et olla tooteühiku omahinnalt konkurentsivõimeline. See ei puuduta muidugi mitte ainult tootmis-, vaid ka teenindusettevõtteid. Näiteks hotellide puhul on tootmisvõimsuste kasutamise kõrge astme analoogiks tubade kõrge täituvuse protsent, lennunduses aga väljamüüdud kohtade protsent koos lendude tiheda graafikuga (see tähendab, et lennuk on võimalikult palju õhus).

6. **Vertikaalse integratsiooni levik tegevusalas.** Vertikaalse integratsiooni all peame silmas seda, kui sama ettevõte (või ka samadele omanikele kuuluv ettevõtete grupp) tegutseb mitmes üksteisele järgnevas äritegevuse faasis. Vertikaalsest integratsioonist tahapoole räägime siis, kui ettevõte toodab ise endale mingeid sisendeid. Näiteks ühe Eesti suurima munatootja OÜ Sanlind juhid on väitnud, et tihedas konkurentsis aitab ellu jääda vaid see, et munakanadele vajaminev sööt toodetakse algusest lõpuni ise. Nende hinnangul on varasematel aastatel mitmele munatootjale saanud saatuslikuks see, et kallist sööta osteti sisse ja see „pani edukale majandamisele põntsu." Ettepoole suunatud vertikaalse integratsiooni korral töötleb näiteks põllumajandustootja ise ka oma saadusi või rõivatootja omab firmakauplusi oma toodete müügiks.

   Kui vertikaalne integratsioon on tegevusalal levinud ning tema kasutamine tugevdab ettevõtete konkurentsipositsiooni, siis see tõstab uute sisenejate jaoks kapitalivajadust ja nõrgendab nende väljavaateid.

7. **Tehnoloogiliste muudatuste kiirus tegevusalal.** Millised uued tooteliigid on viimastel aastatel juurutatud? Kuidas on muutunud tootmistehnoloogia? Kas on kasutusele võetud uusi materjale? Kiirete muudatuste korral on ellujäämiseks vaja suurt tähelepanu pöörata uurimis- ja arendustöödele või vähemalt jälgida tähelepanelikult tegevusalas toimuvaid arenguid. Esineb ka risk, et investeeringud tehnoloogiasse ja sisseseadesse võivad muutuda kasutuks veel enne, kui end ära tasuvad. Kiire toodete arendamine lühendab toodete elutsükleid ning konkurendid võivad mööduda parema tootearenduse

tõttu, tuues turule uue põlvkonna tooted. Innovatsioonid võivad puudutada nii tooteid kui ka tootmisprotsesse. Viimasel juhul võivad oluliselt alaneda tootmiskulud ja võib paraneda kvaliteet, kuigi toode jääb põhiliselt samaks. Kiiremad on muutused uutel ja kasvavatel tegevusaladel. Paljudel traditsioonilistel tegevusaladel on uuenduste kiirus väike. Analüüsida tuleks nii muudatuste kiirust, põhjusi kui ka seda, millised olulisemad muudatused on viimasel ajal toimunud.

8. **Konkureerivate toodete ja teenuste diferentseeritus.** Standardsete toodete puhul on ostjatel kerge lülituda ühelt tarnijalt teisele, sageli määravad ettevõtte edukuse madalamad tootmiskulud ja nendega kaasnev võimalus madalamat hinda küsida. Diferentseeritud toodete korral on kliendi seotus konkreetse ettevõttega tugevam. Toodet või teenust ei osteta mitte seepärast, et see on odavam, vaid selle tõttu, et see vastab paremini ostja vajadustele. Mõelda tuleks sellele, milles seisnevad diferentseeritud toodete olulisemad erinevused ning kuidas erinevad ettevõtete tarbijaskonnad. Kuidas on tegevusala ettevõtted end positsioneerinud, mille poolest need positsioonid tarbija silmis erinevad? Uue ettevõtte seisukohalt peaks mõtlema, kuidas saab konkurentidest eristuda, millega on lootust neid edestada ning kas uue ettevõtte potentsiaalsete tarbijate ring erineb konkurentide omast. Sporditerminites võiks väita, et uus ettevõte suudab harva joosta kogenud konkurentidest kiiremini nende poolt valitud rada mööda. Edu aluseks võib aga olla oma tee valik.

9. **Tootmisvõimsuste üle- või puudujääk**. Võimsuste ülejääk surub hinnad ja kasumid alla, puudujäägiga on vastupidi. Kuigi väide on sõnastatud tootmise keskselt, võib samamoodi hinnata ka teenindusalasid – tootmisvõimsuste lisamisega analoogne oleks sel juhul uute hotellide käikulaskmine, uute veekeskuste rajamine või uute laevade lisamine näiteks Tallinna-Helsingi liinile. Kõigil neil juhtudel tooks võimsuste liiga kiire lisandumine kaasa konkurentsi teravnemise ja võimalik, et ka mõne ettevõtte raskustesse sattumise.

10. **Tegevusala keskmine rentaablus.** Millised on tegevusala ettevõtete majandustulemused? Kui investeeringute tasuvus (omanike kasum ühe investeeritud krooni kohta) on üle keskmise, siis julgustavad kõrged kasumid tootmist laiendama ja uusi ettevõtteid tegevusalale sisenema, vastupidine olukord stimuleerib väljumist ja mõjub sisenemist kaaluvatele ettevõtjatele hoiatavalt.

Tegevusala iseärasused mõjutavad ettevõtete valikuvõimalusi, oodatavat kasumlikkust ja kasvupotentsiaali. Tegevusala iseloomustavate omaduste strateegiline tähtsus on lühidalt kokku võetud tabelis 2.2.

Tabel 2.2

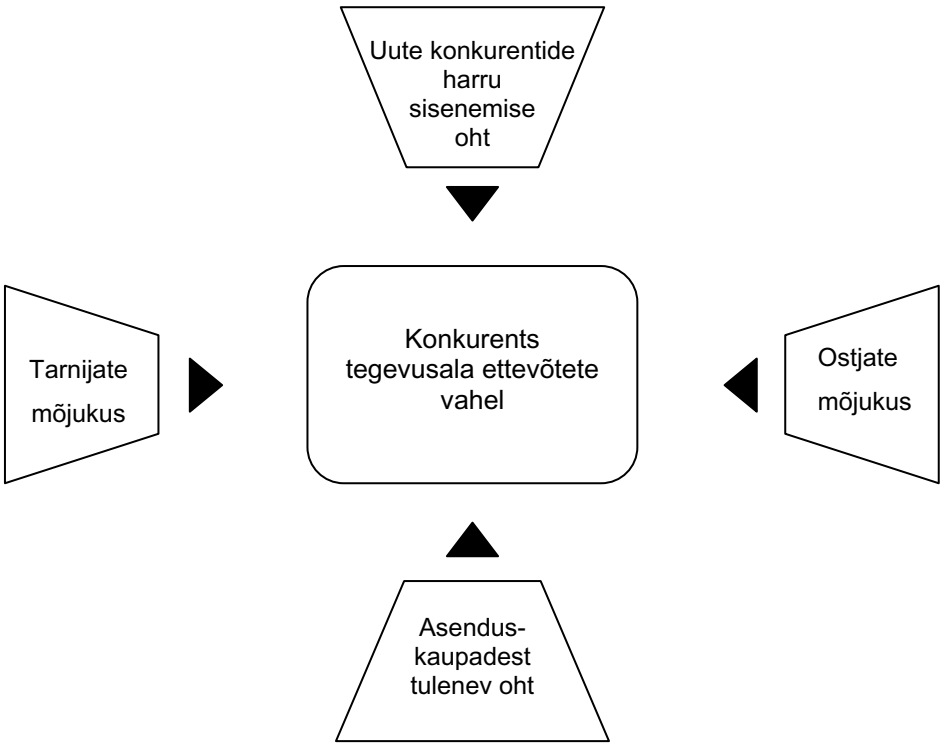
Tegevusala iseloomustavate omaduste strateegiline tähtsus

Tegur/turu omadus	Strateegiline tähtsus
Turu suurus	Väike turg ei ahvatle uusi/suuri konkurente. Suur turg võib olla ahvatlev suurettevõtetele, kes võivad oma tegevust laiendada või teisi ettevõtteid ära osta.
Turu kasvutempo	Kiire kasv meelitab kohale uusi sisenejaid, kasvu pidurdumine suurendab konkurentsi ja tõrjub nõrgemad välja.
Mastaabiefekt	Suurendab tootmismahtu ja turuosa, mis on vajalik selleks, et olla konkurentsivõimeline.
Kapitalivajadus	Suur kapitalivajadus muudab investeeringud väga vastutusrikkaks, ajastamine on oluline, sisenemis- ja väljumisbarjäärid tõusevad.
Vertikaalne integratsioon	Tõstab kapitalivajadust ja tekitab sageli konkurentsipositsiooni ja kulude erinevuse vertikaalset integratsiooni kasutavate ja ülejäänud ettevõtete vahel.
Kiired tehnoloogilised muudatused	Muudatused suurendavad riski. Investeeringud tehnoloogiasse/ sisseseadesse võivad muutuda kasutuks enne, kui end ära tasuvad.
Kiire toodete innovatsioon	Lühendab toodete elutsükleid. Suureneb risk, et konkurendid mööduvad parema tootearenduse abil (uue põlvkonna toodetega).
Standardiseeritud tooted	Ostjate mõjujõud on suurem, kuna on lihtne lülituda ühelt tarnijalt teisele.
Võimsuste üle- või puudujääk	Ülejääk surub hinnad ja kasumid alla, puudujääk toimib vastupidi.
Tegevusala keskmine rentaablus	Kõrged kasumid julgustavad sisenema uusi ettevõtteid, vastupidine olukord stimuleerib väljumist.
Sisenemis- ja väljumisbarjäärid	Kõrged sisenemisbarjäärid kaitsevad olemasolevate ettevõtete positsioone ja kasumeid, madalad barjäärid teevad nad haavatavaks uute sisenejate poolt. Kõrged väljumisbarjäärid muudavad tegevusala riskantsemaks.
Toode on ostjatele oluline kulu	Rohkem ostjaid otsib odavamat hinda.

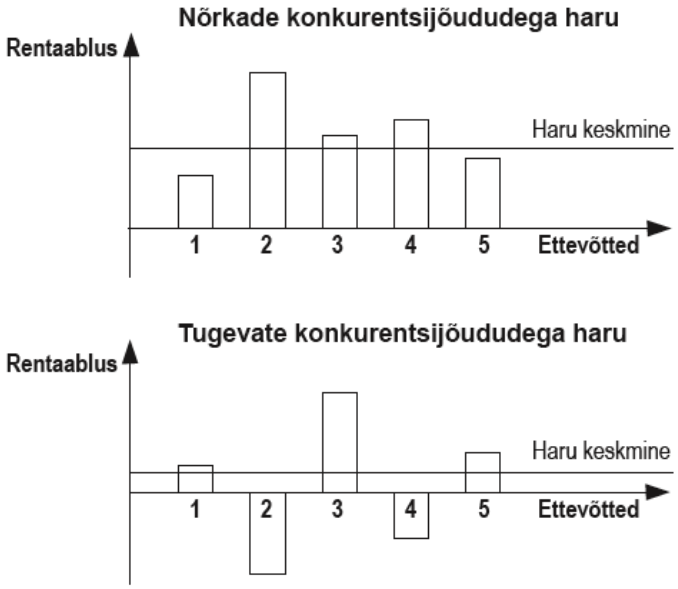
2.2.2 Tegevusala konkurentsijõudude tugevus

Populaarne on konkurentsijõudude hindamine Michael Porteri viie konkurentsijõu mudeli kohaselt (joonis 2.2). Nendeks konkurentsijõududeks on tegevusala ettevõtete omavaheline konkurents, uute konkurentide sisenemine tegevusalale, asenduskaupade pakkumine ning tarnijate ja ostjate mõjuvõim.

Mida tugevamad on konkurentsijõud, seda madalamad on tavaliselt tegevusala ettevõtete majandustulemused ning seda väiksem on ala atraktiivsus. Just nende jõudude tugevus peaks peamiselt määrama eelmise alapeatüki viimases punktis nimetatud tegevusala keskmise rentaabluse. Üksikettevõtete tulemused võivad ala keskmisest muidugi oluliselt kõrvale kalduda (vt joonis 2.3). Arvestada tuleb sedagi, et aja jooksul võib erinevate konkurentsijõudude tugevus muutuda.



Joonis 2.2 Michael Porteri viie konkurentsijõu mudel



Joonis 2.3 Konkurentsijõudude mõju haru ettevõtete majandustulemustele

Konkurents tegevusala ettevõtete vahel

Enamasti on tegevusala ettevõtete vaheline konkurents olulisim konkurentsijõud. See sõltub ala konsolideeritusest ja kasvutempost, ülemääraste võimsuste olemasolust, ettevõtete rahulolust saavutatud positsiooniga, väljumisbarjääridest, mis takistavad ettevõtteid tegevusalalt lahkumast ka siis, kui ala atraktiivsus oluliselt langeb, ja veel paljudest teguritest. Eri tegevusaladel võib konkurents olla väga erinev, ulatudes sõbralikust halastamatuni. Konkurentsi teravnemisega kaasneb surve hindadele, võivad puhkeda hinnasõjad, mis vähendavad ettevõtete kasumlikkus. Mida teravam on tegevusala konkurents, seda raskem on ettevõtetel küsida ostjatelt kõrget hinda.

Potentsiaalne tegevusalasse sisenemine kui konkurentsijõud

Uued ettevõtted toovad kaasa lisavõimsusi ja soovivad omandada turuosa olemasolevate ettevõtete arvelt. Viimastele tekitatava ohu suurus sõltub kahest tegurist: sisenemisbarjääridest ning olemasolevate ettevõtete oodatavast reaktsioonist ja võimalusest oma positsioone kaitsta. Sisenemisbarjäärid võivad olla juriidilised (patendid, litsentsid jms), need võivad tuleneda mastaabiefektist ja suurest kapitalivajadusest või seonduda ligipääsuga turustuskanalitele. Nii ei pääse uus väike toiduainete (näiteks porgandi moosi tootja pingutused toodet turustada) tootja jaekaubanduses suurt turuosa omavate supermarketite sortimenti.
Barjääridena võivad olulised olla ka oskusteabe salastatus, vajalike oskustega töötajate nappus, riiklikud või omavalitsuse-poolsed piirangud ja loodusressurside piiratus.

Kui ettevõte on valmis sisenemisbarjääre ületama, jääb siiski küsimus, kuidas reageerivad sisenemisele konkurendid. Kas nad jäävad passiivseks või kaitsevad agressiivselt ja erinevate meetoditega (hinnaalandused, rohke reklaam, tooteuuendused, kokkulepped turustuskanaliga jne) oma positsioone? Agressiivsete kaitsemeetmete rakendumise korral võib sisenemine oodatust kallimaks ja kokkuvõttes tulutuks muutuda.

Turule sisenejad võivad olla nii uued kui ka juba olemasolevad ettevõtted, kes on seni teistel aladel tegutsenud. Viimaste tugevus võib olla eelnev tuntus ja suuremad ressursid. Näidetena sobivad siia Microsoft, kes hakkas pakkuma Interneti-brausereid, ja Apple, kes sisenes muusika turustamise valdkonda.

Kuigi üldiselt on uued sisenejad vanadele ohtlikud, leidub praktikas ka vastupidiseid näiteid. Näiteks võib tuua ASi Nordic Foods aktiivse turundustegevuse ettevõtte sisenemisel purgitoitude turule Maakera kaubamärgi all 2005. aastal. Tulemus oli see, et kasvas kõigi olulisemate konkurentide (Salvesti ja Põltsamaa Felixi) käive, sest tarbija hakkas rohkem purgitoite ostma.

Asenduskaupadest tulenev konkurentsijõud

Asenduskaubad on nende tegevusalade tooted, mis rahuldavad tarbijate samu vajadusi, mida vaatluse all oleva ala toodang. Selle jõu hindamisel on olulised asenduskaupade maksumus, omadused ja kvaliteet, aga ka tarbijate muutuvad eelistused või mood. Tarbijatel on mõnel juhul lihtsam ja vahel jälle keerukam ühe toote tarbimiselt teise tarbimisele ümber lülituda – öeldakse, et tarbijate asenduskaupadele ümberlülitumiskulud on eri tegevusaladel erinevad. Lihasöömisest loobuda ja taimetoitlaseks hakata võib päevapealt, eramu küttesüsteemi gaasiküttelt elektriküttele üleviimine on aeganõudvam ja kulukam. Asenduskaupadest tuleneva ohu kohta annavad infot näiteks asenduskauba läbimüügi kasv, tootjate tootmisvõimsuste suurendamine ja nende kasumite kasv. Asenduskaupadest tulenev suurem oht surub analüüsitaval tegevusalal alla hinnataseme.

Lihtne on segi ajada tegevusalasisest konkurentsi ja asenduskaupu:

- McDonalds ja Hesburger on konkurendid,
- McDonaldsi „asenduskaubaks" on võimalus osta süüa toidukauplusest.

Asendustoote oht on kõrge, kui

- see on hinna poolest atraktiivsem kui algne toode (näiteks rahvusvahelistele telefoniteenuste pakkujatele on ohtlik Skype, videolaenutustele YouTube jne);
- ostjale on asendustootele ülemineku kulud madalad (originaalravimite asendamine odavamate koopiatega).

Tarnijate mõjukusest tulenev konkurentsijõud

Kui tarnijad on mõjukad, võivad nad tõsta analüüsitava ala ettevõtetele müüdavate toodete ja teenuste hinda või alandada nende kvaliteeti. Sel juhul satuvad surve alla ala ettevõtete kasumid. Tarnijate mõjukus on kõrgem järgmistel juhtudel:

- nende tootel ei ole sobivaid asenduskaupu (näiteks elekter) ja toode ise on analüüsitava tegevusala ettevõtetele oluline;
- hankival alal domineerib väike arv suurettevõtteid, kes ei sõltu üksikutest suurostjatest;
- tarnijate tooted on unikaalsed või nii diferentseeritud, et ala ettevõtetel on kulukas ühelt tarnijalt teisele ümber lülituda – nii ei saa nad tarnijaid üksteise vastu välja mängida;
- tegevusala ettevõtetel puudub võimalus (või see läheks liialt kulukaks) vertikaalseks integratsiooniks tahapoole, et tagada endale ise vajalikud hanked.

Ostjate mõjukusest tulenev konkurentsijõud

Ostjad võivad mõjutada tegevusala ettevõtete kasumeid, surudes alla hindu, nõudes pikemaid maksetähtaegu, kaubeldes välja lisateenuseid või kõrgemat kvaliteeti ning mängides tegevusala ettevõtteid üksteise vastu välja. Võib muidugi

väita, et kõik ettevõtted sõltuvad oma klientidest. Antud käsitluse juures on oluline rõhutada, et küsimus on just üksikklientide olulises mõjuvõimus või selle puudumises.

Ostjate (kelleks võivad olla nii toote lõpptarbijad kui vahendajad) mõjukus kaldub olema suurem järgmistel juhtudel:

- vaadeldav tegevusala koosneb väikeettevõtetest, ostjaid on vähe ja nad on suured. Selline olukord valitseks näiteks siis, kui riigis oleks palju loomakasvatajaid-piimatootjaid, kuid väike arv piimatöötlejaid;
- nende ostud moodustavad suure osa hankiva tegevusala väljalaskest. Sellisel juhul kaubeldakse välja odavam hind ja muud soodustused;
- ostjatel on lihtne ja odav ümber lülituda konkureerivate toodete kasutamisele, seega saavad nad valida erinevate müüjate vahel. Näiteks ei ole keeruline vahetada üks kontoritarvete müüja teise vastu;
- ostjatel on reaalne võimalus vertikaalseks integratsiooniks, et end ise vajaliku sisendiga varustada.

Vahetarbijaid ehk neid, kes ostavad toodet, aga pole selle lõpptarbijad, saab analüüsida analoogselt teiste ostjatega. Vahetarbijate puhul on aga oluliseks lisaaspektiks nende võimalus suunata tarbijate ostuotsuseid, mis on oluline näiteks tarbeelektroonika või põllumajandusmasinate korral. Tootjad püüavad sageli vahekanali võimu vähendada, sõlmides konkreetse turustajaga edasimüügilepinguid või turustades tooteid/teenuseid otse lõpptarbijale.

2.2.3 Tegevusala liikumapanevad jõud, kriitilised edutegurid ning ettevõtete konkurentsipositsiooni hinnang

Sageli soovitatakse püstitada küsimus, mis põhjustab tegevusala ärikeskkonna ja konkurentsistruktuuri muutumist. Tegevusala tingimused muutuvad, kuna oluliste jõudude mõjul muudavad tegevusala ettevõtted, tarnijad ja tarbijad oma käitumist. **Liikumapanevad jõud** (*driving forces*) on peamised, mis põhjustavad tegevusala olukorra ja konkurentsitingimuste muutumist.

Liikumapanevate jõudude analüüsi eesmärk on nende seast välja tuua just konkreetse tegevusala jaoks tähtsaimad (tavaliselt on neid 3-4, vahel ka 1-2), mis määravad tegevusala arengu lähiaastatel. Nende poolt esilekutsutavaid muutusi arvestamata ei ole võimalik head strateegiat välja töötada. Kui juhid jätavad tegevusala liikumapanevad jõud määratlemata või teevad seda valesti, siis nad suure tõenäosusega magavad midagi maha, kaotavad konkurentidele ajaliselt, teevad liigseid kulutusi ja selle tagajärjel kannatavad ettevõtete majandustulemused.

Liikumapanevate jõudude analüüsil on otstarbekas läbida kaks etappi.

1. Määratleda olulised liikumapanevad jõud ja hinnata nende mõju tegevusalale.

2. Eraldada vähemtähtsad jõud olulistest ning tuua nende seast välja 3-4 jõudu, mis lähima paari aasta jooksul avaldavad tegevusala ettevõtetele suurimat mõju. See mõju võib seisneda näiteks tegevusala toodete nõudluse tõusus või languses, konkurentsijõudude teravnemises või nõrgenemises ning tegevusala keskmise kasumlikkuse muutumises.

   Liikumapanevateks jõududeks võivad olla näiteks muutused tegevusala kasvutempos, tarbijaskonna koosseisus ja käitumises ning ootuses toodete suhtes, tegevusala konsolideerumine, toodete innovatsioon ja tehnoloogia areng, turundusinnovatsioon, oluliste konkurentide tegevusalasse lisandumine või sealt lahkumine, globaliseerumine, oskusteabe levik, kulude ja efektiivsuse muutumine, seaduste muutumine, ühiskondlike hoiakute muutumine, tarbijate elustiilimuutused. Tegemist on vaid abistava loeteluga, millele liikumapanevaid jõude määratledes võiks mõelda, kuid kindlasti peaks seejuures olema paindlik ja lähtuma tegevusala eripärast.

Kriitilised edutegurid, mida vahel on nimetatud ka edukuse võtmeteguriteks või kriitilisteks oskusteks (*critical success factors, key success factors, critical skills*), on sellised tegurid (oskused, ressursid), mis olulisel määral panevad paika, kes mingil kindlal tegevusalal teenib kasumit, kes kahjumit. Seega määravad need suuresti edu või läbikukkumise. Tavaliselt on võimalik välja tuua 3-5 kriitilist omadust (millest omakorda 1-2 on sageli kaalukaimad), milleta konkreetsel turul on võimatu edu saavutada. Antud kontseptsiooni kasutamise mõte on selles, et kõigepealt tuleb välja selgitada, millised on need tegurid konkreetses tegevusalas, ja seejärel hinnata oma ettevõtet nende tegurite lõikes konkurentidega võrreldes. Kahtlemata on palju muid omadusi, millega võib konkurentidest eristuda ja ennast teatud määral unikaalseks kujundada, kuid kriitilised edutegurid on kõigi lähedaste konkurentide jaoks samad. Juhid, kes neid määrates eksivad, valivad nõrga strateegia ja taotlevad vähem tähtsaid sihte. Erinevatel tegevusaladel või ka sama tegevusala eri sektorites võivad kriitilised edutegurid olla erinevad. Samuti muutuvad edutegurid aja jooksul, sest on seotud tegevusala liikumapanevate jõudude ja konkurentsitingimuste muutustega.

Kriitilised edutegurid võivad olla seotud tootmise paindlikkuse ja efektiivsusega, tööjõu kvalifikatsiooni ja eriliste oskustega, turundusoskustega, turustuskanalite väljaarendamisega, kliendile pakutava toega, uurimistööde ja tehnoloogia arenguga, mitmesuguste organisatsiooniliste võimete ja oskustega, soodsa asukohaga – seda loetelu võiks pikalt jätkata, sest eri tegevusaladel näeme väga mitmekesist pilti.

Kriitilisi edutegureid määratledes võiks mõelda järgmistele küsimustele:

1) mille alusel teevad tarbijad valiku konkureerivate tootjate või müüjate pakkumiste vahel? Näiteks kiirsöögikoha puhul on kindlasti oluline asukoht;
2) milliseid ressursse või võimeid vajab ettevõte eelkõige, et konkurentsis läbi lüüa? Näiteks laiatarbekaupade turul läbilöömiseks võib vajalik olla piisav ressurss reklaamiks;

3) mida on vaja selleks, et ettevõte saavutaks olulise ning püsiva konkurentsieelise? Näiteks kvaliteetrestorani korral võib selleks olla tippkoka palkamine.

Järgnevalt on toodud mõned näited kriitilistest eduteguritest.
Rõivatööstus:

- oskus disainida klientidele atraktiivseid tooteid;
- suutlikkus hoida tootmiskulud madalal – et tagada konkurentsivõimelised müügihinnad.

Karastusjookide tootmine:

- tootmisvõimsuste kõrge kasutusaste (see hoiab tooteühiku omahinna madalal);
- hea esindatus enamikus jaekauplustes (kerge kättesaadavus tarbijale);
- arukas reklaam (tootele positiivse imago loomine, tarbijatel margieelistuse kujundamine).

Kes on ettevõtte lähemad potentsiaalsed konkurendid ja milline on nende konkurentsipositsioon? Enamik eespool vaadeldud küsimusi puudutas tegevusala tervikuna ja nende läbimõtlemine peaks muuhulgas aitama ettevõttel ennast täpsemalt positsioneerida. Järgmise sammuna on juba võimalik ja otstarbekas uurida oma lähimate konkurentide tegevust ja kavatsusi. Kuidas läheb konkurentidel: kas läbimüük kasvab, kahaneb või on stabiilne? Millised on nende nõrgad ja tugevad küljed? Mille arvelt saab neid edestada? Sageli on otstarbekas koostada koondtabel, mille abil võrrelda omavahel ettevõtte olulisemaid konkurente tähtsamate näitajate lõikes.
See, milliseid näitajaid konkurentidega võrrelda, sõltub tegevusalast – keskenduma peaks kõige olulisematele edukust mõjutavatele ja konkurentsipositsiooni iseloomustavatele teguritele. Konkurentsipositsiooni hindamiseks on otstarbekas ettevõtet konkurentidega võrrelda eelkõige kriitiliste edutegurite osas. Hindamise käigus tuuakse välja ettevõtte peamised konkurendid ning nende eelised või nõrkused, võrreldes neid vaadeldava ettevõtte positsiooniga.

Näitliku ja ülevaatliku kokkuvõtte saab esitada tabeli kujul. Selle koostamiseks peaks läbima järgmised sammud (tabel 2.3).

1. Koostage loetelu tegevusala kriitilistest eduteguritest, täiendades seda oluliste konkurentsipositsiooni tugevust peegeldavate näitajatega. Näiteks turuosa ei pruugi otseselt olla kriitiliseks eduteguriks, kuid tema lisamine võrdlusesse kannab sageli olulist informatsiooni. Tegurite arvuga ei maksa üle pingutada: 5-10 tegurist enamasti piisab.
2. Sageli ei ole erinevad tegurid konkurentsipositsiooni hindamisel võrdse osatähtsusega. Selleks on tabelisse 2.3 lisatud veerg “kaal”, kõigi tegurite kaalude summa olgu kokku 1. Lihtsustatud lähenemise korral võib antud veeru ära jätta ja piirduda lihtsalt hindepallide summeerimisega.
3. Hinnake konkurente iga teguri lõikes. Millist skaalat kasutada, on üldiselt maitse asi, sageli kasutatakse hinnanguid skaalal 1-5 või 1-10, kuid kohtab ka teisi variante.

4. Summeerige tulemused iga konkurendi positsiooni kohta üldise hinnangu saamiseks.
5. Andke üldhinnang ettevõtte konkurentsipositsioonile, pöörates seejuures tähelepanu sellele, milles ollakse eriti tugev või nõrk.

Võib ju väita, et ettevõtte juhid teavad tavaliselt niigi oma positsiooni konkurentidega võrreldes, kuid hinnangu andmise formaliseerimine võimaldab vähendada subjektiivsust ning aitab samas keskenduda olulisimatele küsimustele.

Tabel 2.3

Näide ettevõtte konkurentsipositsiooni hindamisest

Kriitiline edutegur/ tugevus	**Kaal**	**Ettevõte A**		**Ettevõte B**	
		Hinnang (max 10 punkti)	Kaalutud punktid	Hinnang (max 10 punkti)	Kaalutud punktid
Kulude tase	0,25	8	2	5	1,25
Edasimüüjate võrk	0,1	6	0,6	6	0,6
Kvaliteet	0,2	6	1,2	7	1,4
Turuosa	0,15	7	1,05	4	0,6
Finantsseisund	0,1	4	0,4	6	0,6
Lojaalne klientuur	0,05	4	0,2	5	0,25
Klienditeenindus	0,15	5	0,75	6	0,9
Kokku	**1,00**		**6,2**		**5,6**

Märkus: tabelis on võrreldud vaid kaht ettevõtet, kuid praktikas on tõenäoliselt otstarbekam omavahel võrrelda vähemalt 5-6 põhikonkurenti. Praeguse näite varal näeme, et ettevõtte A positsioon on tugevam, seda just kulude taseme ja turuosa arvel.

Koondhinnang tegevusala atraktiivsusele

Eespool vaadeldud analüüsimeetodite rakendamise tulemuste põhjal saame anda koondhinnangu tegevusala üldisele atraktiivsusele lühi- ja pikaajalises perspektiivis. Eelkõige on see küsimus sellest, kas vaadeldavasse alasse tehtavad investeeringud pakuvad majanduse keskmisest kõrgema rentaabluse saavutamise väljavaateid või ei.

Tegevusala kõrge atraktiivsus tõukab ettevõtteid orienteeruma kasvule ja tegema investeeringuid, mis on vajalikud ettevõtte pikaajalise positsiooni kindlustamiseks turul. Samuti võib see meelitada harru sisenema uusi konkurente. Otsuste langetamisel vaid tegevusala üldise atraktiivsuse baasil tuleb siiski olla ettevaatlik. Samal tegevusalal võime kohata väga erineva rentaablusega ettevõtteid.

Ülesanded

Ülesanne 1

Analüüsige grupitööna (3-5 õpilast grupis) makrokeskkonda konkreetse tegevusala (õpetaja antud) seisukohalt. Tooge välja tegurid, mis lähiaastatel tegevusala ettevõtteid kõige enam mõjutavad, kirjeldage nende mõju ettevõtetele ning prognoosige ettevõtete võimalikke reageeringuid muutuvatele tingimustele. Tulemused koondage tabelisse. Võrrelge erinevate gruppide hinnanguid omavahel.

Muutus	Järeldused tegevusalale (nt kuidas saab muutust ära kasutada või milliseid probleeme muutus tekitab)
Poliitilised tegurid	
Majanduslikud tegurid	
Sotsiaalsed (ka demograafilised ja kultuurilised) tegurid	
Tehnoloogilised tegurid	
Juriidilised tegurid	
Looduskeskkonnast tulenevad tegurid	

Märkus: eesmärk ei ole võimalikult pikkade loetelude saamine, vaid pigem vähese arvu kõige olulisemate tegurite ja nende mõju esiletoomine.

Ülesanne 2

Märkus: klassiarutelul ei ole õpilastel sageli täpset infot mõne arutluse all oleva punkti kohta. Seega pakutakse välja ligikaudseid hinnanguid ja arvamusi. Antud juhul on peaeesmärk konkreetsete analüüsimeetodite kasutamises teatud kogemuse omandamine, mitte väga täpsete hinnangute saamine.

1. Arutlege väiksemates gruppides selle üle, mis iseloomustab konkreetset tegevusala alltoodud tegurite näitajate lõikes. Tegevusalad tuleks valida sellised, mis haakuvad õpitavate erialadega või mille kohta on kõigil teatud arvamus tarbijana. Tegevusaladeks võivad olla näiteks pangandus, iluteenindus, (kiir)toitlustus, majutus, ajalehtede kirjastamine, mööblitootmine, mobiilsideteenus, bensiinimüük jne.

Tegevusala	
Turu suurus (kirjeldage, kuidas määratleda, nt rahaliselt, ja leidke orienteeruv suurus)	
Turu kasvutempo ja tegevusala elutsükli faas	
Konkurentsi ulatus (lokaalne, piirkondlik, rahvuslik, rahvusvaheline, globaalne)	
Konkurentide arv ja suhteline suurus	
Kapitalivajadus tegevusalal tegutsemiseks	
Vertikaalse integratsiooni levik tegevusalal	
Tehnoloogiliste muudatuste tempo nii toodete kui tootmisprotsesside osas (kiire või aeglane?, miks?, milles väljendub?). Milliseid uusi tooteid või tehnoloogiaid on hiljuti juurutatud?	
Kas konkureerivate ettevõtete tooted/teenused on oluliselt diferentseeritud või ei? Milles seisnevad olulisemad erinevused? Kuidas on ettevõtted ennast positsioneerinud? Milliste oluliste näitajate poolest need positsioonid erinevad?	
Kas tegevusala iseloomustab oluline võimsuste üle- või puudujääk?	
Milline on tegevusala ettevõtete majandustegevuse edukus viimastel aastatel?	

2. Milline on tegevusala konkurentsijõudude tugevus?

Valige üks tegevusala ning analüüsige seal toimivaid konkurentsijõude M. Porteri viie konkurentsijõu mudeli alusel lähtuvalt järgmistest küsimustest.

Küsimus tegevusala kohta	
2.1. Kui tugev on konkurents tegevusala ettevõtete vahel?	
2.2. Potentsiaalne tegevusalasse sisenemine kui konkurentsijõud. *Üldhinnang sisenemisbarjääride tugevusele.* *Kas olemasolevate ettevõtete oodatav reageering sisenemisele on passiivne või agressiivne (hinnaalandused, reklaami kasv, tooteuuendused, kokkulepped turustuskanalitega).*	
2.3. Asenduskaupadest tulenev konkurentsijõud. *Asenduskaupade näited ja loetelu.* *Asenduskaupade hinnad, nende mõju vaadeldava tegevusala hindade ja kasumi kujunemisele.* *Asenduskaupade omadused ja kvaliteet. Analüüsitava tegevusala toodete eelised (hind, kvaliteet, teenindus).* *Asenduskaupadele ümberlülitumise kulukus.* *Asenduskaupade läbimüügi muutumise tendentsid.*	
2.4. Tarnijate mõjukusest tulenev konkurentsijõud. *Tegevusala ettevõtete põhilised tarnijad. Sõltuvus neilt hangitavast, hinnang tarnijate mõjukusele.*	
2.5. Ostjate mõjukus kui konkurentsijõud. *Tegevusala toodangu põhilised ostjad. Hinnang ostjate mõjukusele.*	

3. Arutlege väiksemates gruppides selle üle, mis on liikumapanevateks jõududeks ja kriitilisteks eduteguriteks konkreetsetel tegevusaladel. Mõlema hulgast püüdke leida 3-4 tähtsaimat. Tegevusalade valikul lähtuge ülesande nr 1 juures toodud soovitustest.

Järjestage tähtsuse põhjal tegevusala peamised liikumapanevad jõud ning kommenteerige lühidalt, milles konkreetse jõu mõju seisneb, kuidas muutuvad selle mõjul olukord ja konkurentsitingimused tegevusalal.

Liikumapanev jõud	Mõju tegevusalale

Kriitilised edutegurid tuleks loetleda tähtsuse järjekorras, põhjendades iga teguri puhul lühidalt, miks just see on oluline.

1. tegur

2. tegur

3. tegur

4. tegur

5. tegur

Grupiarutelu järel võrrelge eri gruppide arvamusi, tooge välja nende ühisosa ja eripärad ning arutlege saadud tulemuste üle.

3 Strateegiline orientatsioon ja strateegia väljatöötamine

3.1 Strateegilise juhtimise põhiülesanded

Enamik ettevõtteid saab alguse ühest äriideest ja ühest või paarist ettevõtjast. Mõnigi kord ei ole esialgne edu läbimõeldud strateegia tagajärg, vaid pigem on tegemist õnneliku juhusega – satuti olema õigel ajal ja õiges kohas. Ainult sellest on siiski vähe – sa võid olla õigel ajal ja õiges kohas ja siiski kaotada. Samas on inimesi, kel on olemas oskus olla õigel ajal ja õiges kohas koos oskusega situatsioonist kasu lõigata. Üks ettevõtja on väitnud, et mida rohkem on tal kogemusi, seda rohkem tal veab.

Pikka aega õnnele loota ei saa – paar korda võib vedada, kuid pikaajaline edukus eeldab häid juhtimisoskusi ja läbimõeldud strateegiat. Kindlasti ei piisa selleks vaid ideede genereerimisest. Võidustrateegia peab olema ühevõrra hästi välja töötatud kui ka ellu viidud. Hea strateegiline juhtimine on seega hea strateegia ja selle eduka elluviimise summa.

Uuringud on näidanud, et oma esimestel tegevusaastatel kohtavad nii edukaks osutuvad kui ka läbikukkuvad ettevõtted üldjoontes samu probleeme. Vahe on aga selles, kas osatakse neid õigeaegselt märgata ja millist tähelepanu pööratakse küsimustele, mis saatuslikuks osutuvad. Suuresti on siin tegemist strateegilise planeerimise ja juhtimise küsimustega.

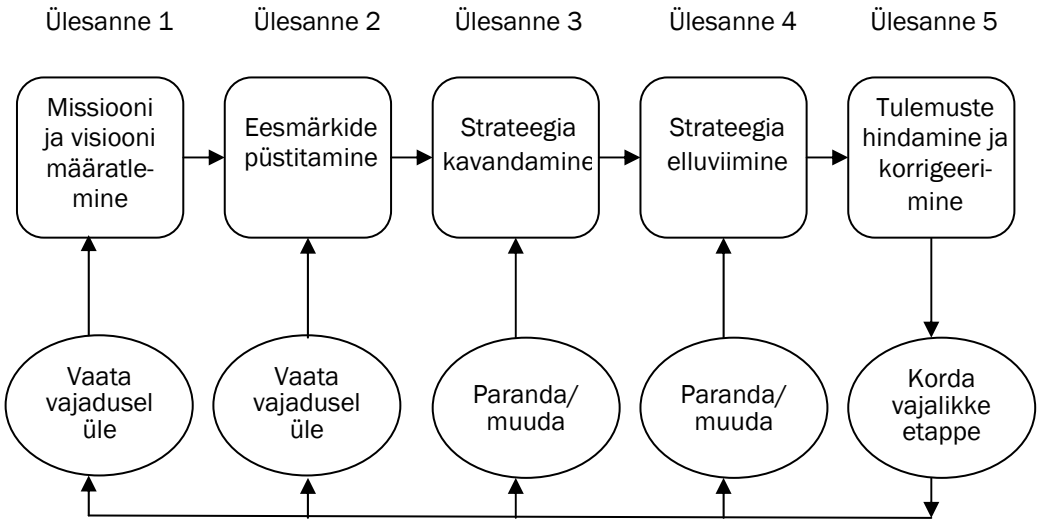
Kõige üldisemalt tuleb planeerimise käigus mõelda kolmele küsimusele.

1. **Kus me oleme?** Milles seisneb ettevõtte konkurentsieelis ja turuosa, millised on kasutatavad ressursid, millised on olulisemad majandusnäitajaid jne.
2. **Kuhu me tahame jõuda?** Üldisem visioon (nt orienteeritus nn elustiiliettevõttele või soov oluliselt kasvada, saada rahvusvaheliseks vms) ja konkreetsemad eesmärgid. Millega ettevõte tegeleb ja millega ei tegele? Milliseid finantstulemusi soovitakse saavutada, millist strateegilist positsiooni ettevõte taotleb (ettevõtte positsioneerimine, teatud turuosa saavutamine, konkurentsieelise väljaarendamine jms).
3. **Kuidas me sinna saame?** Ettevõtte üldisem vastus küsimusele, „kuidas me sinna saame", ongi ettevõtte strateegia. Strateegia elluviimiseks vajatakse tegevuskavasid, eelarveid, tegevuspoliitikaid jms.

Strateegia on ettevõtte juhtkonna „mänguplaan" selleks, et leida kliente ja rahuldada nende vajadusi, tugevdada ettevõtte konkurentsipositsiooni ja saavutada seatud eesmärke.

Strateegia väljatöötamist ja elluviimist nimetatakse strateegiliseks juhtimiseks. Selle käigus tuleb täita 5 ülesannet (vt ka joonis 3.1).

1. Määratleda ettevõtte tegevusvaldkond, missioon ja visioon.
2. Püstitada mõõdetavad eesmärgid.
3. Kavandada strateegia eesmärkide saavutamiseks.
4. Viia strateegia ellu.
5. Hinnata tulemusi, vaadata üle tegevuskeskkonnas ja konkurentsitingimustes toimunud muutused. Vajaduse korral tuleb pöörduda tagasi eelmiste sammude juurde ning viia sisse vajalikke muudatusi.



Joonis 3.1 Strateegilise juhtimise viis ülesannet

Strateegia kavandamine ja elluviimine on juhtimise keskseteks funktsioonideks. Paljudest juhtide poolt teostatavatest tegevustest ei mõjuta miski ettevõtte edu kokkuvõttes rohkem kui see, kuidas ettevõtte juhtkond

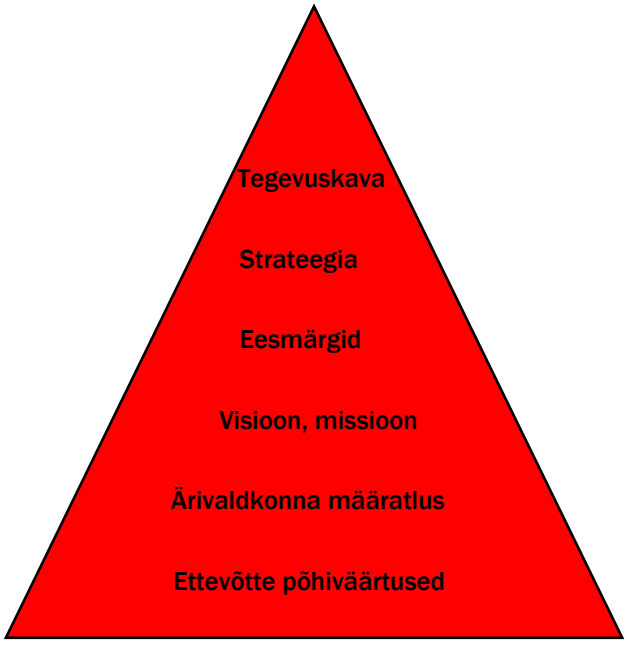
- kavandab ettevõtte üldist arengusuunda;
- langetab otsused oluliste strateegiliste sammude kohta;
- loob ettevõtte siseselt vajalikud tingimused igapäevaseks tegevuseks, et strateegiat ellu viia.

Kui strateegia on hästi läbi mõeldud, peaks olema võimalik seda pikemat aega järgida, kuid strateegia jooksev „peenhäälestamine" on siiski vajalik. See tuleneb vajadusest reageerida järgmistele asjaoludele:

- konkurentide tegevuse muutumine,
- tarbijate muutuvad eelistused ja soovid,
- tehnoloogilised arengud,
- muutuvad turutingimused,
- mitmesugused probleemid ja kriisisituatsioonid.

Väikeettevõtetes on strateegia kujundamisel oma eripära. Vastav protsess on vähem formaalne, tulemused ei pruugi olla paberil fikseeritud ega ametlikult heaks kiidetud. Mõnigi kord on kogu strateegia vaid ühe isiku mõtetes – kuid see ei tähenda, et seda ei eksisteeri. Strateegilise juhtimise formaliseeritus on tavaliselt väiksem ka siis, kui ettevõtte omanikud ja juhid langevad kokku. Ühtteist oleks siiski otstarbekas kirjalikult fikseerida, et vältida olukorda, kus peale omanikust juhi ei tea keegi teine, kuhu ettevõte on teel.

Järgnevalt anname ülevaate ettevõtte strateegilise orientatsiooni põhikomponentidest (vt joonis 3.2). Igas ettevõttes tuleb otsustada, milliseid neist on otstarbekas välja töötada ja kasutusele võtta. Formaalsete põhiväärtuste, missioonide, visioonide jms ühekordsel väljatöötamisel ei ole mõtet, kui need edaspidi reaalselt ettevõtte tegevust ei suuna. Veel halvem, kui näiteks avalikkusele ja klientidele reklaamitavate ettevõtte põhiväärtuste ja tegeliku olukorra vahel on vastuolu (iga töötaja mõtleb neid lugedes: „tegelikult see ju nii ei ole").



Joonis 3.2 Strateegilise orientatsiooni komponendid kui strateegia ja tegevuskava väljatöötamise vundament

3.2 Ettevõtte põhiväärtused, missioon ja visioon

Põhiväärtuste all peetakse silmas peamisi veendumusi, tegevuspõhimõtteid ja käitumisreegleid, mida ettevõtte üldises tegevuses järgitakse. Need aitavad sageli saavutada suuremat ühtekuuluvustunnet ja kui nende viimine töötajateni õnnestub nii, et neisse tõesti usutakse ja neid tähtsaks peetakse, siis võib see oluliselt kaasa aidata ettevõtte edukusele. Väärtuste fikseerimine aitab kaasa ettevõtte töötajaskonna identiteeditunde kujunemisele ning edasise tegevuse teatud iseregulatsioonile – omaksvõetud väärtuste vastane tegutsemine leiab hukkamõistu. Põhiväärtused mõjutavad organisatsioonikultuuri väljakujunemist. Uute töötajate värbamisel on otstarbekas nende oskuste ja kogemuste hindamise kõrval kaaluda ka nende sobivust organisatsiooni põhiväärtustega, mis võib vahel olla olulisemgi.

Ettevõtte põhiväärtuste väljatöötamisel piirdutakse tavaliselt 4-8 põhiväärtusega, mis moodustavad kokkuvõttes ühtse terviku ning toetavad ettevõtte missiooni, visiooni, strateegiat ning tegutsemispraktikat. Kasutusele on võetud koguni eraldi termin ***väärtustepõhine eestvedamine***, mille all peetakse silmas oluliste väärtuste sõnastamist organisatsioonis, nende pidevat teadvustamist organisatsiooni huvigruppidele ning väärtuste järgimist organisatsiooni kõigis tegevustes. Põhiväärtuste tasandit on nimetatud ka kõige kõrgemaks juhtimistasandiks. Välja töötatud ja lahti seletatud põhiväärtused tuleks viia ettevõtte kõigi töötajateni, aga ka omanike, klientide ja äripartneriteni. See aitab kaasa poolte paremale omavahelisele mõistmisele ja usaldusele. Pikaajaliselt edukas strateegia saab tugineda vaid õigetel põhiväärtustel. Kui aga põhiväärtused on vildakad või neid tegelikult ei järgita, võivad muud jõupingutused olla asjatud. Valed põhiväärtused ja ettevõtte pikaajaline edukus ei käi käsikäes.

Uuringud on näidanud, et üle 90% Eesti suurtest organisatsioonidest kasutavad põhiväärtusi ühe juhtimisinstrumendina. Loodetav tulu nende kasutamisest seisneb selles, et põhiväärtused peaksid

- suunama organisatsiooni liikmete käitumist,
- eristama organisatsiooni konkurentidest,
- tekitama suure töötajate arvu puhul ühtekuuluvustunnet,
- toetama ühtse organisatsioonikultuuri teket,
- parandama organisatsiooni mainet ja usaldusväärsust,
- korrastama organisatsiooni tegevusprotsesse.

Väiksemas ettevõttes on ühtsete tegutsemispõhimõtete järgimist üldiselt lihtsam saavutada ja põhiväärtuste eraldi väljatöötamist ja fikseerimist ei peeta sageli oluliseks. Sellegipoolest võib nende läbimõtlemine aidata ka väikeettevõttes saavutada eeltoodud loetelus esitatud positiivseid tulemusi.

Toome näitena ära mõne Eesti ettevõtte põhiväärtused ja tegevuspõhimõtted.

- **Ragn-Sells AS:** ausus, innovaatilisus, ettevõtlikkus, keskkonnahoidlikkus, hoolivus.
- **AS EMT:** ausus, austus, avatus, arukus, areng.

Missioon – mida pakub ettevõte tarbijatele?

Ettevõtte missiooni sõnastus on vastus küsimusele: "Milline on meie äri olemus ja mida me püüame teha oma tarbijate jaoks?" Sageli rõhutatakse, et missioon kirjeldab ettevõtte eksisteerimise põhjust.

Hea missiooni defineerimine eeldab reeglina kolme teguri arvestamist.

1. Milliseid tarbijate vajadusi rahuldatakse (olulised on just rahuldatavad vajadused, mitte tooted iseenesest)?
2. Milliste tarbijagruppide vajadusi rahuldatakse (geograafiliselt ja tüübiti)? Oleks hea, kui sihtturg on määratletud nii täpselt, kui võimalik.
3. Kuidas neid vajadusi rahuldatakse ja mille poolest ettevõte teistest eristub (siin võib rõhutada ettevõtte eriti tugevaid külgi, kasutatavaid tehnoloogiaid ja ressursse, täidetavaid funktsioone, tegutsemispõhimõtteid, väärtusi)?

Ettevõtte missioon ei ole kasumi teenimine. Küll aga kirjeldab missioon seda, milleks on ettevõte vajalik, mida ta pakub oma klientidele. Kui ta teeb seda hästi, on tulemuseks ka head majandustulemused, sh kasum.

Missiooni sõnastus ei tohiks olla ei liiga kitsas ega liiga lai, see peaks olema realistlik, spetsiifiline (just antud ettevõttele ainuomane), välja tooma ettevõtte tugevused, olema stimuleeriv (ettevõtte töötajad peaksid tunnetama oma vajalikkust ja uskuma sihtide võimalikkusesse). Lühikest ja löövat sõnastust tuleks eelistada liiga keerulistele ja pikkadele määratlustele. Hea, kui missioon oleks ühelauseline.

Samas ei ole reeglid väga ranged – praktikas kohtame väga erinevaid missioonisõnastusi. Nende ülesehitus sõltub ka sellest, kellele on missioon eelkõige suunatud (töötajad, kliendid, koostööpartnerid, omanikud või ühiskond laiemalt). Mõni lause, mida nimetatakse küll missiooniks, on pigem ettevõtte tunnuslause, *slogan*.

Kuigi missiooni sõnastamist on pidanud otstarbekaks suur hulk ettevõtteid, on paljudel juhtudel sellest tulenev kasu väike – missioonid on üldsõnalised, ei eristu (sama sõnastus sobiks ka teistele ettevõtetele), sageli need ka unustatakse lihtsalt ära. Kui ettevõtte töötajad ei tea, kas ettevõttel on missioon või kuidas see on sõnastatud, siis pole selle väljatöötamisest kasu olnud.

Visioon – kuhu ollakse teel

Enne pikale reisile asumist teevad inimesed plaane nii selle kohta, kuhu nad tahavad jõuda, kui ka selle kohta, kuidas ja millal nad sihtpaika jõuavad. Sama loogikat peaks järgima ka ettevõtete juhid – kõigepealt tuleks määratleda see, kuhu tahetakse välja jõuda ning seejärel see, kuidas tuleks ettevõtet juhtida, et soovitud tulemus saavutada. Kuna valdavalt rajatakse ettevõte aastateks, siis peab asju vaatama pikas perspektiivis.

Visioon peegeldabki seda, milliseks soovitakse ettevõtet pikemas perspektiivis arendada. Tegemist on üldisema tulevikuideaaliga, mille poole oma tegevuses

püüeldakse. Sisuliselt on tegemist kõige üldisema eesmärgiga, milleni jõudmise vaheetappe täpsustatakse pika- ja lühiajaliste eesmärkide fikseerimise kaudu.

Tähtis ei olegi niivõrd see, kuidas seda nimetatakse (visiooniks või kuidagi teisiti), vaid hoopis see, et ettevõtte juht teab, millesse ta usub ja kuhu ollakse teel, ning viib selle teadmise ka teiste töötajateni. Kuid veel parem on see, kui töötajatel on võimalus visiooni kujundamisel kaasa rääkida. See mõjub motiveerivalt ja meeskonda ühendavalt. Töötajad osalevad innukamalt sellise visiooni ellu-viimises, mille väljatöötamise juures nad on ise osalenud. Visiooni saab edukalt realiseerida vaid ettevõtte kõigi töötajate igapäevase tegevuse kaudu.

Visiooni iseloomustavad järgmised omadused:

- peegeldab teatud ideaali, ei ole detailne ega sisalda numbreid;
- käsitleb üldiselt kõrget kvaliteeti ja kõrgetasemelist tegevust;
- on üldiseks suunanäitajaks pidevalt muutuvas maailmas;
- peaks olema läbi tunnetatud ja ellu viidud nii paljude inimeste poolt, kui võimalik.

Õnnestunud visiooni sõnastus

- on lööv ja meeldejääv,
- fikseerib selgelt ettevõtte arengusihi,
- on väljakutsuv ja motiveerib töötajaid,
- tekitab positiivseid emotsioone.

Et visioonist oleks reaalselt kasu, peab pärast selle väljatöötamist astuma järgmisi samme:

- visiooni sõnastus viiakse kõigi töötajateni;
- juhid selgitavad töötajatele, miks just selline visioon on valitud, miks ja kuhu ollakse teel.

Mõnigi kord on visioon olemas juhtide peas ja selle kirjapanekut ei peeta vajalikuks. Kirjalik visiooni sõnastamine aitab seda siiski paremini kõigi töötajate, aga vahel ka tarbijate ja koostööpartneriteni viia. Kui visioon on välja töötatud, tuleb seda eelnimetatud sihtrühmadele pidevalt teadvustada. Visiooni (nagu ka missiooni) õnnestunud sõnastused eristavad ettevõtte konkurentidest, toovad välja tema identiteedi, äritegevuse rõhuasetused ja arenguteed. Üldsõnalised formuleeringud, mis sobivad igasuguse tegevusala igale ettevõttele, ei oma juhtimisalast väärtust.

Visiooni sõnastus peaks olema lühike ja lööv. Eesmärk võiks olla piirduda kuni kümne sõnaga. Selgest visioonist tulenev ettevõtte kasu seisneb järgmises:

- fikseeritakse ettevõtte pikaajaline arengusuund;
- väheneb sihitute otsuste risk;
- saavutatakse töötajate toetus, et viia ellu visiooni realiseerimiseks vajalikud muudatused;
- tagatakse erinevate juhtide oluliste sammude ühine siht;
- aidatakse kaasa ettevõtte tulevikuks valmistumisele.

Mõnikord kiputakse visiooni ja missiooni rolli segamini ajama. Seda ohtu aitab vähendada alljärgnev, tabeli kujul toodud võrdlus.

Tabel 3.1

Visiooni ja missiooni võrdlus

Visioon	Missioon
Visioon keskendub küsimusele: „Kuhu oleme minemas?" • Millist tüüpi ettevõtet üritab juhtkond välja arendada? • Millised turud võetakse sihikule? • Millistele tehnoloogiatele, toodetele, klientidele tulevikus keskendutakse?	Missioon keskendub ettevõtte jooksvale äritegevusele: „Kes me oleme ja mida me teeme?" • Milliseid hüvesid meie tooted ja teenused pakuvad, milliseid klientide vajadusi rahuldatakse? • Kes on meie kliendid? • Millised on meie tehnoloogilised ja ärilised võimalused?

Näide: Elion Ettevõtted AS

Näide illustreerib nii seda, kuidas Elion on määratlenud käesolevas alapeatükis käsitletud strateegilise orientatsiooni küsimused (nt väärtused, visioon ja missioon) kui ka õppevahendi teistes osades käsitletut – näiteks suhtumist ühiskondlikku vastutusse või käitumist tööandjana.

Ettevõtte tegevusala Elion on Eesti suurim telekommunikatsiooni ja IT ettevõte.

Missioon Loome kõikidele inimestele mitmekesisemad suhtlemisvõimalused. Elioni tegevuse mõte on aru saada inimestest ning nende vajadustest suhelda. Tundes kõige moodsamaid tehnoloogiaid ja meetodeid, pakub Elion alati kaasaegseid lahendusi, mis teevad suhtlemise mitmekesisemaks ja lihtsamaks.

Visioon Elion on Eesti eelistatuim teenindusettevõte kodu- ja ärikommunikatsiooni valdkonnas. Elioni eesmärk on muutuda tootekesksest ettevõttest kliendivajadustest juhitud parimaks teenindusettevõtteks. Soovime, et Eesti inimene valiks esimesel võimalusel alati meie teenuse.

Ühiskondlik vastutus Eestimaise suurettevõttena tunneb Elion vastutust Eesti traditsioonide säilimise ja ühiskonna arengu ees. Elion aitab kaasa Eesti hariduse, kultuuri ja spordi arengule, on abiks meie ühiskonna väetimatele liikmetele ning väärtustab keskkonda, kus me elame. Elioni partneriks on organisatsioonid ja fondid, mis on ühiskonnas laiaulatusliku kõlapinnaga ning on oma tegevustes innustavad.

Ettevõtte väärtused Elionis hindame kõrgelt avatust, usaldusväärsust, innovaatilist lähenemist ja arenemisvõimelisust.

Ettevõte tööandjana

Töökeskkond ja –tingimused Elionis on head töötingimused ja huvitavad võimalused soodustustena.

Töötajale pakutavad võimalused
Koolitusvõimalused Elion väärtustab oma töötajate arendamist ja koolitamist. Uued töötajad saavad sissejuhatava koolituse ning töötajaid koolitatakse pidevalt toodete osas. Samuti panustame telekommunikatsiooni ja IT-valdkonna koolitustesse. Toetame ka IT-alast tasemeõpet, kuna peame seda valdkonda äritegevuses oluliseks. Lisahüvedest enim kasutatav on Elioni Spordiklubi, kuid on ka mitmeid enesearengule ja peredele suunatud üritusi ja soodustusi.
Praktikavõimalused IT ja telekommunikatsiooni tudengitele on praktikavõimalusi terve aasta. Elionis on igal aastal praktikal *ca* 200 tudengit. Kõige suurem võimalus praktikat teha on tehniku tööd proovides.
Karjäärivõimalused Selleks, et tagada iga inimese areng, soodustame igati karjääri ettevõttes ja ka Telekomis.
Osaline tööaeg Eelistame täistööajaga töötajaid, kuid mõnel ametikohal on võimalus ka osalise ajaga tööd teha.
Muu Elion hoolib oma töötajatest ja meie töötajad hoolivad üksteisest. Uued töötajad panevad tihtipeale imeks, et nii suures ettevõttes on nii soe ja isiklik vastuvõtt.

Mida ettevõte oma töötajates hindab Elion hindab oma töötajais avatust, usaldusväärsust, innovaatilist lähenemist ja arenemisvõimelisust.

Sihtrühm, keda tööle oodatakse Meie ettevõtte valdkonnast tulenevalt ootame kõige enam IT ja telekommunikatsiooni eriala inimesi. Samas on väga oodatud ka kõikide teiste erialade tudengid, kelle hobiks on IT.

Töövõimalused puuetega inimestele: Puuetega inimestega on meil väga häid koostöökogemusi ehk võimalused on täiesti olemas.

3.3 Eesmärgid – samm-sammult visiooni poole

Kui visiooni näol on tegemist kõige üldisema eesmärgiga, siis selle kõrval vajab ettevõte täpsemaid pika- ja lühiajalisi eesmärke, mis fikseerivad, millises tempos liikumine kaugema sihi poole toimub. Eesmärkide abil muudetakse visioon reaalsuseks. Sageli on seejuures tegemist n-ö tagant ettepoole suunatud planeerimisega – pikaajalised sihid on paigas ning lühiajaliste eesmärkide ning nende elluviimisele suunatud tegevuskavadega tagatakse see, et astutavad sammud toetaks pikaajaliste eesmärkide saavutamist.

Spordiga paralleele tõmmates võiks tuua näite, et kui sportlane alustab treeninguid eesmärgiga tulla olümpiavõitjaks, siis enne lõpptulemuseni jõudmist tuleb saavutada rida vahe-eesmärke (parandada oma tulemusi, jõuda rahvuskoondisse, esineda edukalt rahvusvahelistel võistlustel, täita kvalifikatsiooninorm või koguda piisavalt punkte maailma karikaetappidel jne). Neid saavutades liigutaksegi järk-järgult suure eesmärgi poole. See tee võib kesta aastaid, vahe-eesmärkide abil hoitakse end kindlal kursil.

Juhtimisõpikutes on tavaliselt formuleeritud järgmised tingimused eesmärkide sõnastamisele:

- prioritiseeritus;
- mõõdetavus, konkreetsus, spetsiifilisus (*nt* vähendada kulusid, maksimeerida kasumit, tegutseda efektiivsemalt *ei kõlba*);
- keskendatus tulemusele, mitte tegevusele (tegeleda klienditeeninduse parandamisega *pole just parim sõnastus*);
- seotus kindla ajakavaga (tähtajad);
- reaalsus – eesmärgid olgu pingutust nõudvad, kuid saavutatavad;
- omavaheline kokkusobivus.

Perioodi (nt aasta) lõpul peab olema võimalik üheselt hinnata, millises ulatuses püstitatud eesmärgid saavutati. Otstarbekas on siduda töötajate motiveerimine eesmärkide saavutamisega – inimesed teevad seda, mida mõõdetakse ja mille eest neid stimuleeritakse. Kui me ei suuda eesmärgi saavutamist mõõta, siis pole ka mõtet seda eesmärki püstitada.

Kuigi eeltoodud nõuded eesmärkidele on üldtunnustatud, rikutakse neid praktikas väga tihti. Sageli jäävad eesmärgid üldsõnalisteks ja ebamäärasteks. Tõsi, pikaajaliste eesmärkide väiksem konkreetsus on sageli põhjendatud.

Eesmärkide püstitamine

Püstitada võib palju erinevaid eesmärke, kuid vähemalt teoreetiliselt peavad need olema suunatud omanike heaolu suurendamisele (reeglina pikaajalises perspektiivis). Rõhutame siinkohal just omanike heaolu, mitte üksnes kasumit või investeeringute tasuvust. Suure börsiettevõtte puhul kasvab omanike heaolu tõesti eelkõige aktsia kursi tõusu ja väljamakstud dividendide arvel. Samas ei

pruugi aktsia kurss tõusta mitte üksnes teenitud kasumi, vaid ka paranenud turupositsiooni ja tulevikuväljavaadete arvel, mis muidugi seondub kasumi teenimisega tulevikus.

Väikeettevõtte puhul on finantstulemused muidugi ka olulised (kasumit teenimata ei suuda ettevõte ilmselt pikemalt püsima jääda), kuid ettevõtte omanike heaolul on rohkem komponente: olulised võivad olla ettevõtja elustiil, sõltumatus, tegelemine meeldiva alaga, iseenese "bossiks" olemine, ühine tegevus pereliikmetega, ettevõtjaks olemise staatus vms. Eesmärkide püstitamise ja hindamise juures tuleb arvestada väikeettevõtte mitmesuguste eripäradega.

- Omanikud ja juhid langevad sageli kokku.
- Järelikult langevad kokku üksikisikute ja ettevõtte eesmärgid.
- Eesmärkide valikut mõjutavad äriliste tegurite kõrval ettevõtja elustiil, vanus ja tervis ning perekonnaga seotud kaalutlused.
- Sageli on oluline soov säilitada ettevõtte sõltumatust, kuigi see ei pruugi ärilisest vaatevinklist olla otstarbekas.

Aja möödudes kalduvad omandus ja juhtimine üksteisest eemalduma (st, et tegevjuhtideks on üha sagedamini palgatöötajad), vaatamata sellele, kas ettevõte reaalselt kasvab. Selle mõjul avaldavad omanikud ettevõttele survet, et finantstulemused paraneks ja kasvaks. Ka Eestis läbiviidud uuringud on näidanud, et kui ettevõtte omanikud ja tegevjuhid ei lange kokku, siis muutuvad finantseesmärgid (käive, kasum) suhteliselt tähtsamaks teiste eesmärkidega võrreldes.

Ettevõttele tuleks püstitada tasakaalustatud eesmärke. Keskendumine vaid finantstulemustele (eriti lühiajalises perspektiivis) võib ohtu seada ettevõtte konkurentsivõime säilimise ja pikaajalise edukuse. Vähemalt rahuldavate finantstulemuste (käive, kasum) saavutamine on hädavajalik – vastasel korral on ettevõtte eksisteerimine ohus. Nende kõrval võivad aga olulised olla ka näiteks töötajate arendamine, investeeringud põhivahenditesse ja tehnoloogiasse, kvaliteedi parandamine, ettevõtte ja tema toodete tuntuse suurendamine, uutele turgudele sisenemine, toodete/teenuste arendamine jne. Lühiajaliselt võivad nimetatud eesmärkide saavutamiseks tehtavad kulud kasumit vähendada, kuid ettevõtte pikaajalise turupositsiooni ja konkurentsivõime säilitamiseks ja parandamiseks on need vajalikud. Vahel eelistatakse siiski lühiajaliste finantsnäitajate parandamist sammudele, mis on vajalikud konkurentsipositsiooni parandamiseks pikaajalises perspektiivis. Seda võivad põhjustada

1) ettevõtte tõsised finantsraskused (oluline on vältida pankrotistumist täna, aga mitte mõelda perspektiivsele turupositsioonile);
2) lühiajaliste finantsnäitajate parandamise suurem ahvatlevus, käegakatsutavus. Sellest võivad sõltuda näiteks omanike rahulolu ja juhtide töötasu või ka nende töökoha säilimine.

Ettevõte vajab nii pika- kui lühiajalisi eesmärke. Pikaajaliste eesmärkide juures tuleb rõhutada järgmist:

1) fikseerides viie aasta pärast või veel kaugemas perspektiivis oodatavad tulemused, sunnivad need juhte astuma praegu samme, mis on vajalikud nende tulemuste saavutamiseks tulevikus;

2) need tõukavad juhte kaaluma tänaste sammude mõju pikaajalistele tulemustele (muidu võib tekkida ahvatlus mõelda vaid tänasele ja mitte muretseda tuleviku pärast – see seab ohtu pikaajalise konkurentsipositsiooni).

Lühiajalised eesmärgid fikseerivad edasiliikumise kiiruse ja mingi perioodi tulemuste oodatava taseme. Need aitavad mõõta ja täpsustada seda teed, mida läbitakse pikaajaliste eesmärkideni jõudmise käigus. Mõnigi kord on otstarbekam planeerida n-ö tagantpoolt ettepoole.

Kui pikaks ajaks peaksid ettevõtted eesmärke püstitama? Ainuõiget vastust siin ei ole. Otstarbekas ajaperiood sõltub nii tegevusalast kui ettevõttest. Pikemalt saab tegevust ette kavandada vanadel, väljakujunenud ja stabiilsetel tegevusaladel. Sama võib öelda ka suuremate ning vanemate ettevõtete kohta. Dünaamilistel tegevusaladel tegutsevatel uutel ettevõtetel on sageli ilmselt võimatu näiteks viieks aastaks ette täpsemaid sihte seada. Pigem püütakse ära arvata tegevusala üldisi arengutendentse ja hoida üldjoontes õiget suunda, reageerides paindlikult tegevuskeskkonnas toimuvatele muutustele. Eesti väike- ja keskmise suurusega ettevõtete küsitlused on näidanud, et suurem osa ettevõtetest püstitab eesmärke 1-3 aastaks.

3.4 Strateegia kavandamine ja elluviimine

Eesmärgid näitavad soovitavat lõpptulemust, strateegia määrab eesmärkide saavutamise teed ja vahendid. Strateegia on seega üldine tegevuskava eesmärkide saavutamiseks.

Ettevõtte tegelik, elluviidud strateegia kujuneb tavaliselt kombinatsioonina kahest komponendist:

1) kavandatud eesmärgipäraste sammude astumine (kavandatud strateegia);
2) reaktsioon ootamatutele muutustele (tehnoloogilised muutused, valitsuse astutud sammud, tarbijate käitumise muutumine jms) ja konkurentide käitumisele. Muutustele reageerimise käigus toimub tihti strateegia peenhäälestus, kuid vajaduse korral muudetakse seda ka oluliselt.

Kiireid strateegiamuudatusi vajatakse siiski harva, vastasel korral on see märk nõrgast strateegilisest juhtimisest. Hästi kavandatud strateegia kestab vähemalt mõned aastad. Üheks vaidluskohaks ongi see, kui kaua nn strateegiline periood peaks kestma. Küllaltki sageli katavad strateegilised plaanid umbes 3aastast perioodi. Paraku kalduvad koos ärikeskkonna kiireneva muutumisega ka strateegiad kiiremini vananema ja vajavad uuendamist ja ülevaatamist sagedamini kui varem. Nii nagu eesmärkide püstitamisel, sõltub ka strateegia kavandamisel otstarbeka ajaperioodi valik ettevõtte vanusest ja tegevusalast. Näiteks langetades otsust tuumaelektrijaama rajamise kohta, arvestatakse järgneva poolsajandiga.

Strateegia kirjeldab seda, milliste sammude ja tegevuste kaudu soovitavate tulemusteni jõutakse. Seetõttu sisaldab strateegia vastuseid paljudele *kuidas?* küsimustele.

- Kuidas ettevõtte tegevus laieneb?
- Kuidas ta suurendab turuosa?
- Kuidas sisenetakse välisturgudele?
- Kuidas arendatakse välja vajalikud kompetentsid?
- Kuidas kaitstakse saavutatud konkurentsipositsiooni?
- Kuidas saavutatakse erinevaid lühi- ja pikaajalisi eesmärke?

Seega on strateegia seotud mitmesuguste valikute tegemisega. Vastused nendele küsimustele on väga individuaalsed ning sõltuvad ettevõtte olukorrast ja tema tegevuse eesmärkidest. Ettevõtte strateegia on välistele vaatlejatele osaliselt nähtav – seda saab järeldada astutud sammude ja juhtide avalike väljaütlemiste põhjal. Osa strateegiast võib võõraste eest varjatud olla, seda vähemalt hetkeni, mil aeg on küps avalikustamise ettevalmistatud sammudeks.

Strateegia realiseerub elluviimise kaudu ja nii saavutatakse seatud eesmärgid ettenähtud ajal. Strateegia elluviimine on tegevusele orienteeritud (erinevalt eesmärkidest, mis on tulemusele orienteeritud). Seetõttu on otstarbekas koostada kindel tegevuskava, mis näitab, kes, millal ja mida peab tegema.

Strateegia elluviimiseks tuleb

1) välja töötada lühemate perioodide (nt aasta) eesmärgid ja tegevuskava;
2) koostada eelarved ja eraldada ressursid, et astuda strateegiliseks eduks olulised sammud;
3) luua strateegia elluviimiseks vajalik organisatsioon;
4) valida ja arendada töötajaid;
5) seostada motiveerimine ja stimuleerimine soovitud tulemuste saavutamisega;
6) luua strateegia edukat rakendamist soodustav organisatsioonikultuur ja töökeskkond;
7) luua strateegiat toetavad tugisüsteemid ja rakendada tegevuspoliitikad;
8) rakendada eestvedamine strateegia elluviimiseks.

Strateegia elluviimine on strateegilise juhtimise aeganõudvaim ja keerukaim osa. Kui kõik vajalikud muudatused ja sammud on määratletud, peab juhtkond jälgima strateegia elluviimist ja saavutama selle, et eesmärgid muutuksid tegelikkuseks. Igapäevane tegevus on rohkem suunatud strateegia paremale elluviimisele, kõigi töötajate tulemuslikuma tegevuse saavutamisele. Strateegia lihvimisele kulutatakse tavaliselt rohkem aega kui radikaalsete muudatuste algatamisele. Ulatuslik strateegia muutmine tekitab vastuseisu töötajates ja segadust tarbijates ning enamasti pole see vajalik. Tavaliselt võib rohkem võita valitud strateegia parema elluviimisega.

Strateegia elluviimine ongi paraku strateegilise juhtimise raskeim osa. Eri riikides tehtud uuringud on näidanud, et ettevõtete juhid ja omanikud on sagedamini

rahul väljatöötatud strateegiaga kui selle elluviimisega. Nõrk strateegia elluviimine on sageli ka juhtide vallandamise põhjus.

3.5 Konkurentsistrateegiad ja konkurentsieelis

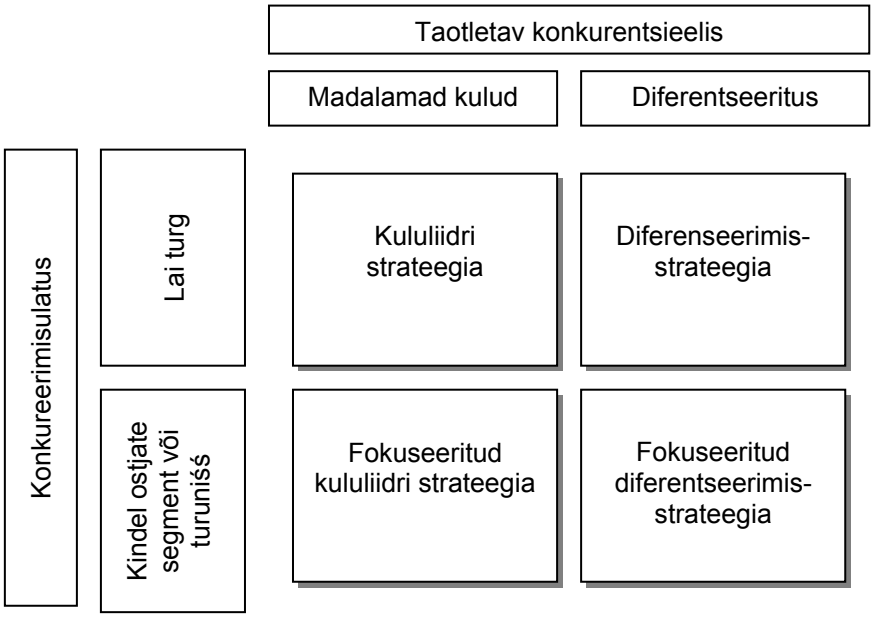
Klassikaliseks on kujunenud Michael Porteri üldiste konkurentsistrateegiate käsitlus. Tuleb rõhutada, et konkurentsistrateegia on kitsam mõiste kui ettevõtte strateegia tervikuna. Viimane hõlmab ka näiteks ettevõtte konkureerimisulatuse määratlemist (nt suhtumist vertikaalsesse integratsiooni või geograafilisse laienemisesse), turusegmentide valikut jms, millega määratakse üldisemalt ära, kuhu ettevõte oma ressursse paigutab ning milliseid võimeid ja kompetentse eesmärkide saavutamiseks vajab.

Konkurentsistrateegia vastab küsimusele, kuidas lüüa konkurente, ja selle valik määrab ära, millist konkurentsieelist taotletakse. Võidustrateegiad tuginevad püsival konkurentsieelisel. Ettevõtte konkurentsieelisest saame rääkida siis, kui tal on mingi eelis konkurentide ees klientide ligimeelitamisel ja hoidmisel ning enda konkurentsijõudude vastu kaitsmisel. Võib tuua palju erinevaid näiteid konkreetsete ettevõtete konkurentsieelistest kuid M. Porteri järgi on need kõik kokkuvõttes taandatavad madalamatele kuludele, diferentseerimisele ja fookustamisele. Vastavaid valikuvõimalusi nimetab M. Porter üldstrateegiateks (*generic strategies*).

Ettevõte peaks selgelt teadma, millist konkurentsieelist taotletakse. Üldiselt hoiatatakse katsete eest püüda mitut jänest korraga, mida on nimetatud ka kesktee-strateegiaks (*middle of the road strategy*) või toolide-vahel-istumise-strateegiaks. Kui eelnimetatud kolm üldstrateegiat on kõik võimalikud võidustrateegiad, siis see viimane oleks reeglina kindel tee läbikukkumisele (erandid ei ole siiski päris välistatud). Eesmärk ei ole meeldida kõigile natukene, vaid olla kindla sihtgrupi jaoks esimene valik.

Ettevõtte edukus püsiva konkurentsieelise rajamisel määrab väga suures ulatuses ettevõtte edukuse tervikuna. Kõigepealt tuleb otsustada, millist konkurentsieelist taotletakse ehk milline üldine konkurentsistrateegia valitakse. Põhivõimalused on kujutatud joonisel 3.3.

Kululiidri strateegia korral püüab ettevõte saavutada konkurentidega võrreldes madalamaid tegevuskulusid. Saavutatud kulueelis kasutatakse ära madalamate hindade kehtestamiseks ja selle arvelt suurema turuosa võitmiseks või kõrgemate kasumite saamiseks tooteühiku kohta, müües kaupa väljakujunenud turuhinnaga. Kululiidri positsioon on võimas konkurentsivahend eriti neil turgudel, kus paljud tarbijad on väga hinnatundlikud. Kululiidri strateegiat on edukalt kasutanud näiteks odavlennukompaniid (Ryanair, Easyjet jt) ja odavkauplused (Säästumarket, Lidl, Wal-Mart).



Joonis 3.3 Üldised konkurentsistrateegiad

Kululiidri strateegiat on jälginud ka Rootsi mööblikontsern Ikea. Ettevõtte rajamisel oli eesmärk toota mööblit nii madala hinnaga, et see oleks kättesaadav võimalikult paljudele. Samal põhjusel ehitati kauplused äärelinna, lasti klientidel kaup ise koju viia ja ka ise kokku panna. Odavus ja kulude kokkuhoid on Ikea põhikontseptsioon ning juhtkond innustab seda järgima oma eeskujuga. Ettevõtte asutaja ning maailma ühe jõukaima inimese Ingvar Kampradi kokkuhoidlikkusest räägitakse legende: väiksemate maksude nimel on ta kolinud Šveitsi, lähetustel väldib kalleid hotelle ja restorane, kasutab võimaluse korral ühistransporti, ei lenda äriklassis.

Diferentseerimisstrateegia (ehk eristumise strateegia) mõte seisneb selles, et milleski, mida tarbija hindab, tuleb olla unikaalne ja see erinevus peab olema püsiv. Toode on seejuures suunatud laiale turule. Diferentseerimine tuleb mängu siis, kui tarbijate vajadused on nii mitmekesised, et standardiseeritud toode neid ei rahulda. Tuleb uurida, mis on tarbijatele oluline ja väärtuslik ning kas nad on valmis selle eest maksma. Eristumise aluseks võivad olla toote füüsilised omadused, laiem toodete valik, kiirem tooteuuendus, disain, imago, kvaliteet, vastupidavus, kasutatavad vahendajad, garantiid, hoolduse ja remondi korraldus, soodsamad krediiditingimused, tarbijale pakutavad lisateenused, personaalsem teenindamine jpm. Üldistatult on tarbijale pakutava täiendava väärtuse loomiseks kolm põhivõimalust.

1. Tootele võib anda omadused, mis vähendavad tema kasutamisega seotud kulusid tarbija juures (nt väiksem energiakulu, pikem kasutusiga, odavam hooldus jne). Seega tarbija maksab küll toote eest rohkem, kuid kokku-

võttes ikkagi säästab. Näideteks sobivad säästupirnid, väiksema kuluga nõudepesuvahendid või pesupulbrid, ilmastikutingimustele kauem vastupidavad värvid vms.

2. Tootele võib lisada omadusi, mille abil toode pakub tarbijale rohkem (nt suurem kasutusmugavus, väiksem müra, tehnilised lisavõimalused, kergem toode, suurem ohutus jne). Tarbija maksab seega rohkem, kuid ta leiab, et lisahüve(d) on seda väärt. Näiteks sobib tolmuimeja, mis teeb teistega võrreldes vähem müra, on kergemini lükatav ning mille sisse- ja väljalülitamiseks ei pea kummarduma.
3. Tootele võib lisada omadusi, millest tulenev kasu pole otseselt materiaalne – näiteks võib tarbija leida, et teatud toodete tarbimine on prestiižne või kaasaegne. Nii mõnigi inimene rahuldab konkreetse kaubamärgi eelistamisega oma eputamisvajadust.

Rangelt võttes saab kululiidreid tegevusalal olla vaid üks, diferentseerimisstrateegiat võivad aga edukalt rakendada paljud ettevõtted.

Edukas diferentseerimine võimaldab saavutada tarbijate suuremat lojaalsust ning küsida oma toote eest kõrgemat hinda ja/või suurendada müügimahtu. Edu korral on tulemuseks keskmisest kõrgema rentaabluse saavutamine. Diferentseerimine õigustab end, kui toote kõrgem hind või suurenenud müügimaht kompenseerib diferentseerimiskulud. Diferentseerimine kukub läbi, kui tarbijad ei hinda pakutud eripära või kui konkurendid saavad seda kiiresti kopeerida.

Fokuseeritud ehk turuniši strateegiat kasutades keskendutakse kitsale turusegmendile, mis eristub näiteks geograafiliselt paiknemiselt või erinõuetelt toote omadustele (näiteks hübriidmootoriga autod). Eesmärk on teenindada sihtsegmendi tarbijaid konkurentidest paremini. Konkurentsieelise aluseks võivad endiselt olla kas madalamad kulud segmendi teenindamisel või võime pakkuda sihtsegmenti kuuluvatele tarbijatele midagi teistest eristuvat.

Edukate keskmiste või väikeettevõtete korral on tavaliselt tegemist fokuseeritud strateegia kasutajatega, mitte püüdega võtta sihikule laia turgu.

Madalamate kulude saavutamise eelduseks on, et leidub segmente, kelle vajaduste rahuldamine on vähem kulukas ülejäänud turuga võrreldes. See eelis võib vahel olla näiteks lokaalsel väikeettevõttel klientide teenindamisel oma piirkonnas (väiksemate transpordi- ja lähetuskulude, piirkonna madalama palgataseme või ka madalamate turundus- ja üldkulude arvel).

Diferentseerituse saavutamine eeldab, et on segmente, kes vajavad suhteliselt vähe levinud tooteid (nt rõivatööstusettevõte toodab spordirõivastust idamaiste võitluskunstide harrastajatele), omavad eriti kõrgeid nõudeid kvaliteedile või sõltuvad toodete mingitest unikaalsetest omadustest. Enamikul turgudest leidub tarbijaid, kes on valmis maksma kõrget hinnapreemiat tipptoodete või eriti kvaliteetsete teenuste eest – sellised on näiteks viietärni hotellides peatuvad turistid. Sageli on sellise strateegia valinud ettevõtte eelis konkreetse sihtturu tarbijate vajaduste väga põhjalik tundmine. Tihti jõuab kitsama fookuse valinud

ettevõte oma sihtturule orienteeritud tootearendusega ette laiema tegevusulatusega ettevõtetest, kes muuhulgas konkureerivad ka tema sihtturul. Selle võrra saab ta küsida kõrgemat hinda. Kui massturundaja teenib käibelt, siis fokuseeritud strateegia kasutaja teenib juurdehindluselt.

Fookustamine muutub seda atraktiivsemaks, mida enam on täidetud järgnevad nõuded:

- valitud sihtsegment on piisavalt suur, et võimaldada kasumit;
- segment omab head kasvupotentsiaali;
- segment ei ole suurte konkurentide jaoks elulise tähtsusega;
- ettevõte omab segmendi teenindamiseks vajalikke oskusi ja ressursse.

Kuna Eesti turg on väga väike, püüavad paljud ettevõtted olla spetsialist korraga kõiges, kartes et kitsama spetsialiseerumise korral ei jätku tegevuse „kriitilist mahtu". Paraku teatakse siis kõigest midagi, aga ei millestki kõike. Siiski võib leida rohkesti edukaid näiteid spetsialiseerumisest ja oma niši leidmisest.

Sageli on just kitsam spetsialiseerumine see, mille abil ka väikeettevõte suudab konkurentsivõimeline ja edukas olla. Näiteks Eesti toiduainete turul on suurtootjate keskel konkureerimas arvukalt väiketootjate huvitavaid nišitooteid, mis pakuvad masstoodangule vaheldust.

- Anneli Viik hakkas käsitsi valmistama šokolaadikomme ja avas väikese šokolaadikohviku. Kompvekid valmivad külastajate silme all. Ettevõtetel on võimalik temalt tellida ka näiteks kommikarpe, mis sobivad äripartneritele ja klientidele kingituseks.
- 1992. aastal majandustegevust alustanud Saidafarm AS keskendus mahetootmisele ning on kasvanud üheks suuremaks mahefarmiks Ida-Euroopas. Töötajate arvult kuulutakse siiski veel väikeettevõtete hulka.
- Mõni väikelinna leivatootja on oma võimalust näinud selles, et leivad-saiad on värskemad, alles ahjusoojad, mis annab talle eelise kaugemal paiknevate konkurentide ees.

Üheks võimaluseks on kitsam spetsialiseerumine koos välisturgudele siirdumisega. Näiteks OÜ Lenne on tegev 1991. aastast ja on korduvalt jõudnud Äripäeva koostatava rõivatootjate edetabeli tippu. Ettevõtte juht Urmas Leemann on rõhutanud väikeettevõttele omase ettevõtluskultuuri ja otsustuskiiruse säilitamist ning toob tugeva küljena välja veel spetsialiseerumise: „Oleme spetsialiseerunud laste ülerõivaste disainile ja tootmisele ning oma loodud toodete turustamisele erinevates riikides. Ehk spetsialiseeru ja globaliseeru!"

Teine edukas rõivatootja Lade OÜ tegeleb purjetajatele töö- ja puhkerõivaste valmistamisega, ettevõtte omaniku G. Eberle arvates on edu taganud selged strateegiad ja eesmärgid, samuti globaalne mõtlemine. Oma päästevestidega on jõutud Euroopas liidrite hulka.

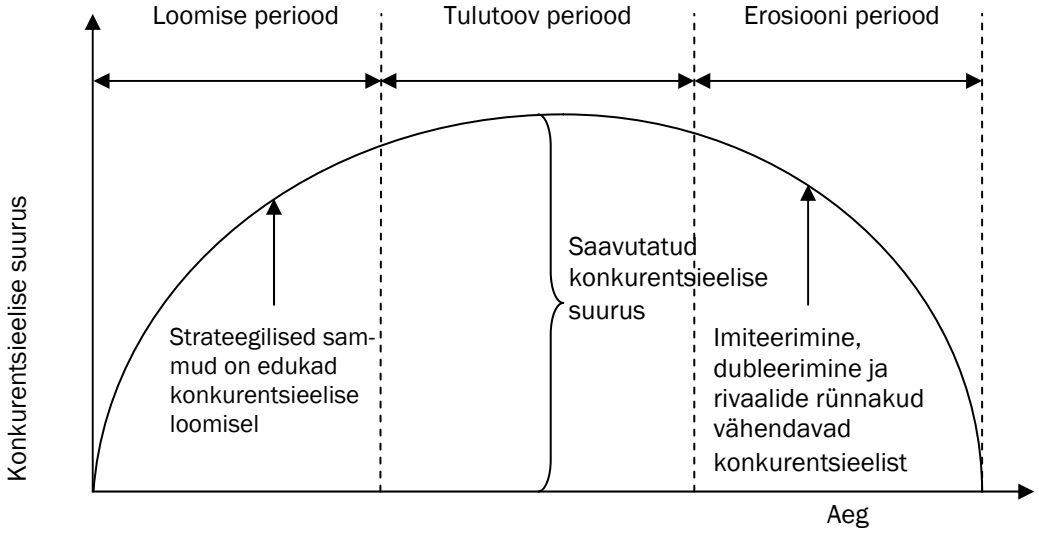
Oma niši on leidnud ettevõtted OÜ Gravida H&A ning OÜ 9 Kuud, kes mõlemad pakuvad riideid lapseootel naistele. Turisminduses on kitsama spetsialiseerumise

valinud näiteks DenEesti OÜ, kes on keskendunud kruiisilaevade teenindamisele, millega on mitmel aastal kaasnenud väga head majandustulemused.

Jalatsitootjad näevad Eesti jalatsitööstuse tulevikku suhteliselt mustades värvides, kuid vähemalt mõni ettevõte näeb lahendust just kitsamas spetsialiseerumises nt tööjalanõude tootmisele (AS Samelin) või ka suhteliselt kalliste spetsiaaljalanõude, nt armee- või tuletõrjejalatsite tootmisele. Ritico OÜ omanik ja juht Rait Tillmann on väitnud, et suund on võetud spetsiifilistele ja väga kallitele toodetele, millele kehtivad ranged kvaliteedinõuded. Näiteks valmistatakse elektroonikafirmadele antistaatilisi sandaale, mille elektrijuhtivus peab vastama täpselt nõuetele.

Eestis läbiviidud väikeettevõtjate küsitlused on korduvalt näidanud, et arvestatav osa neist ei ole oma konkurentsieelist selgelt määratlenud. Nt Saar Polli läbi viidud väike- ja keskettevõtete uuring 2005. a andis tulemuseks, et 12% vastajaid ei osanud öelda, milles nende konkurentsieelis seisneb, 11% aga väitsid, et neil ei olegi eeliseid. Oma konkurentsieelist teadvad ettevõtjad tõid sagedamini välja järgmised eelised (valida võis mitu vastust):

- head suhted kliendiga - 59%
- toote/teenuse kvaliteet - 48%
- oma nišile keskendumine - 37%
- madalamad hinnad - 32%
- kättetoimetamise kiirus - 26%
- unikaalne toode/teenus - 20%
- toodete mitmekesisus - 17%
- efektiivne turundus - 10%
- toote disain - 4%



Joonis 3.4 Konkurentsieelise loomine ja hoidmine

Ettevõte peaks mitte ainult oma konkurentsieelist teadma, vaid sellekohase info ka tarbijani viima. Konkurentsieelist peab rõhutama kogu ettevõtte turundustegevus ning eelkõige peaks sellest olema informeeritud ettevõtte kõik töötajad. Kui ettevõttel on juba välja kujunenud püsiklientuur, siis on need kliendid, kes on jäänud ettevõttele truuks, kuna nad tunnetavad konkurentsieelist ja see on neile tähtis. Uute klientide leidmiseks tuleb neid kõigepealt eelisest informeerida.

Konkurentsieelise loomine nõuab aega ja raha. On oluline, et tehtud jõupingutused ja kulutused end ära tasuksid – selleks peab saavutatav eelis olema piisavalt suur ja kestma pikemat aega (vt joonis 3.4). Suhteliselt kergesti kopeeritavad on kasutatavatest seadmetest, tehnoloogiast või finantsressurssidest tulenevad konkurentsieelised. Töötajatel, nende oskustel ja teadmistel, ettevõtte väärtustel ja organisatsioonilisel võimekusel baseeruvad eelised on sageli pikaajalisemad ja paremini kaitstavad.

Ülesanded

Ülesanne 1

Analüüsige grupitööna järgnevat loetelu põhiväärtustest ja valige oma koolile kuni viis põhiväärtust.

❑ Ausus	❑ Sõprus
❑ Tasakaal	❑ Teadlikkus
❑ Teiste aitamine	❑ Tulemustele orienteeritus
❑ Uuenduslikkus	❑ Usaldusväärsus
❑ Vabadus	❑ Vaimsus
❑ Vastutus	❑ Orienteeritus võidule
❑ Õnnelik olemine	❑ Sõltumatus
❑ Enesedistsipliin	❑ Enesetäiendamine
❑ Hoolivus	❑ Julgus
❑ Kliendikesksus	❑ Lojaalsus
❑ Loovus	❑ Meeskonnatöö
❑ Optimism	❑ Positiivne hoiak
❑ Perekesksus	❑ Sallivus
❑ Sihikindlus	

Ülesanne 2.

1. Töötage grupitööna välja tegelikult eksisteeriva ettevõtte missioon ja võrrelge seda ettevõtte tegeliku missiooniga, kui see on olemas (sellest informeerib õpetaja)
2. Järgnevalt on ära toodud rida näiteid Eesti ettevõtete missioonidest. Analüüsige neid grupiarutelu käigus, hinnake, millised on õnnestunumad ja millised nõrgemad.

ZEBRA *infosüsteemide missioon on aidata kaasa kliendi äritegevuse tõhustamisele ja ressursside säästmisele, rakendades oskuslikult IT-alaseid teadmisi ja kogemusi.*

AS Jaakson & KO *missioon on luua teedel ja tänavatel tingimused, mis tagavad puhta, tolmuvaba ja ohutu liikumise. Väärtustame puhast keskkonda, kvaliteetset tööd, jätkuvat arengut ja pühendumist eesmärkide saavutamisele.*

AS Tartu Ehitus *Me anname oma ehitiste kaudu Eestimaale homse näo. Me teeme seda ehitades, rekonstrueerides ja restaureerides. Meie tugevus on kliendi ootustele vastav kõrge kvaliteet, motiveeriv töökeskkond, arenemisvõime ja lojaalsed kliendid. Selle tagab seadusandlike ja muude nõuete täitmine ning juhtimissüsteemi jätkuv parendamine kvaliteedieesmärkide püstitamise ja nende pideva ülevaatamise abil.*

Hansapank *Tundes oma klientide vajadusi, saame neile pakkuda kõige sobivamaid finantslahendusi ning seeläbi parandada nende igapäevast elujärge. Selle tulemusena suudame pidevalt suurendada ettevõtte väärtust ning anda positiivse panuse ühiskonna arengusse.*

AS Tallinna Lennujaam *on kliendikeskne, kvaliteetset teenust osutav, efektiivselt majandav äriühing, mille eesmärk on saavutada klientide rahulolu ja kasum.*

Ülesanne 3

Järgnevalt on ära toodud rida näiteid Eesti ettevõtete visioonidest. Analüüsige neid grupiarutelu käigus, hinnake, millised on õnnestunumad ja millised nõrgemad. Iga grupp peaks olema valmis oma hinnangut teistele tutvustama ja ka argumenteerima, kuidas sellisele järeldusele tuldi.

Desknote Eesti OÜ *visioon on saada Eesti suurimaks sülearvutite tootjaks aastaks 2009.*
ITee OÜ *visioon on luua infosüsteemide terviklahendusi, mida kasutataks terves maailmas.*
Betoneks Ehitus OÜ *visioon on olla üks juhtivatest ehitusettevõtetest Eesti ehitusettevõtete seas, pakkuda kõrge kvaliteediga ja tähtajaks valmivat ehitusteenust ning suurendada ettevõtte väärtust stabiilse käibe ning tulude ja kasumlikkuse kasvu kaudu.*
Pakasepoisid OÜ *visioon on saada tuntud ja tunnustatud kliimalahenduste pakkujaks Eestis.*
ASi Tallinna Lennujaam *visioon on areneda aastaks 2015 tuntud ja tunnustatud Põhja-Euroopa lennutranspordisõlmeks.*

Ülesanne 4

Kas ettevõttes, kus sa töötad või praktikal olid, on fikseeritud ettevõtte põhiväärtused, missioon, visioon, pikaajalised eesmärgid, strateegia jne? Kui hästi on töötajad nendest informeeritud? Millistest eelnimetatud komponentidest on olnud reaalset kasu, mille fikseerimine on jäänud vaid formaalseks sammuks?

Ülesanne 5

Kodutööna otsige häid näiteid missioonide, visioonide ja põhiväärtuste sõnastamisest ja põhjendage, miks need on head näited.

Ülesanne 6

Leidke grupitööna näiteid ettevõtetest, kes kasutavad kululiidri-, diferentseerimis- või fokusseerimisstrateegiat. Tooge igal konkreetsel juhul välja ka see, mille arvelt on saavutatud kulude kokkuhoid, milles seisneb ettevõtte toodete/teenuste diferentseeritus või millisele nišile on ettevõtte tegevus orienteeritud.

4 Ettevõtte juhtimine

Kui senini käsitlesime ettevõtte strateegilist juhtimist ja sellega seonduvalt ka olulisi väliskeskkonna tegureid, siis selles peatükis keskendume rohkem juhi igapäevastele tegevustele ja sellele, kuidas saavutada soovitud tulemusi. Hästi töötav organisatsioon koos hästi toimivate süsteemidega võimaldab kõigil teha head tööd, mille tulemustega on rahul nii kliendid kui ka töötajad.

4.1 Juhi olulisemad tegevused

Juhtimisega seoses kerkib alati esile mitmeid küsimusi.

- Mis on juhtimine, kas see oskus on päritav või õpitav?
- Mida juhitakse – kas inimesi või nende tegevust?
- Miks väga paljud tegevused ja ametinimetused seonduvad sõnaga juhtimine?

Juhtimist on eri autorid defineerinud väga erinevalt, kuid valdavalt seostuvad need definitsioonid siiski eesmärkide, protsesside ja inimestega.

Juhtimine on teiste inimeste tegevuse kaudu organisatsiooni eesmärkide saavutamise protsess, mis toimub muutuvas keskkonnas.

Tunnustatud majandusdoktor Uno Mereste on väitnud, et juhtimine on ühelt poolt teadus, st rangelt piiritletud mõistete, teooriate, printsiipide ja meetodite süsteem, mis püüab kogemuste üldistamise teel jõuda uute teoreetiliste üldistusteni. Samas on juhtimise puhul oluline, et seda võib käsitleda kui kunsti, st oskust kasutada alusteadmisi ja varasemaid kogemusi majandusüksuse juhtimisel ka uues ja ebasoodsas olukorras ning oskust teha praktiliste tulemuste saavutamiseks kompromisse.

Selleks, et tulemusi saavutada, täidavad juhid tavaliselt nelja tüüpi funktsioone:

1) planeerimine,
2) organiseerimine,
3) eestvedamine,
4) kontrollimine.

Kindlasti ei saa juhid võrdselt täita kõiki neid funktsioone ja seetõttu on väga levinud seisukohad, et erinevate tasandite juhid kulutavad erinevatele juhtimis-funktsioonidele erinevalt aega. Sellest annab ülevaate ka joonis 4.1.

	Planeerimine	Organiseerimine	Eest-vedamine	Kontrol-limine
Tippjuht	28%	36%	22%	14%
Keskastme juht	18%	33%	36%	13%
Esmatasandi juht	15%	24%	51%	10%

Joonis 4.1 Juhtimisfunktsioonide osa erinevatel juhtimistasanditel

Nagu jooniselt näha, on tippjuhtide peamine funktsioon organiseerimis- ja planeerimistegevus. Keskastme juhtidel, kelleks on peamiselt osakondade juhatajad, on olulisim roll oma osakonna innustamisel ehk eestvedamisel ja organiseerimisel. Esmatasandi juhtidel ehk vahetutel töö korraldajatel on kõige olulisem omada eestvedamisalaseid teadmisi. Väiksemates ettevõtetes täidavad juhid sageli erinevate tasandite rolle, kuid suuremates ettevõtetes saab juhtimistasandeid täpsemalt eristada.

Nüüd aga veidi täpsemalt erinevate juhtimisfunktsioonide rollist juhtimistegevuses.

Igal organisatsioonil peab olema siht, mille nimel ta tegutseb. Planeerimisega puutusime kokku juba strateegilise juhtimise peatükis, sest planeerimine keskendub eesmärkide püstitamisele ja nende saavutamise teede kindlaksmääramisele.

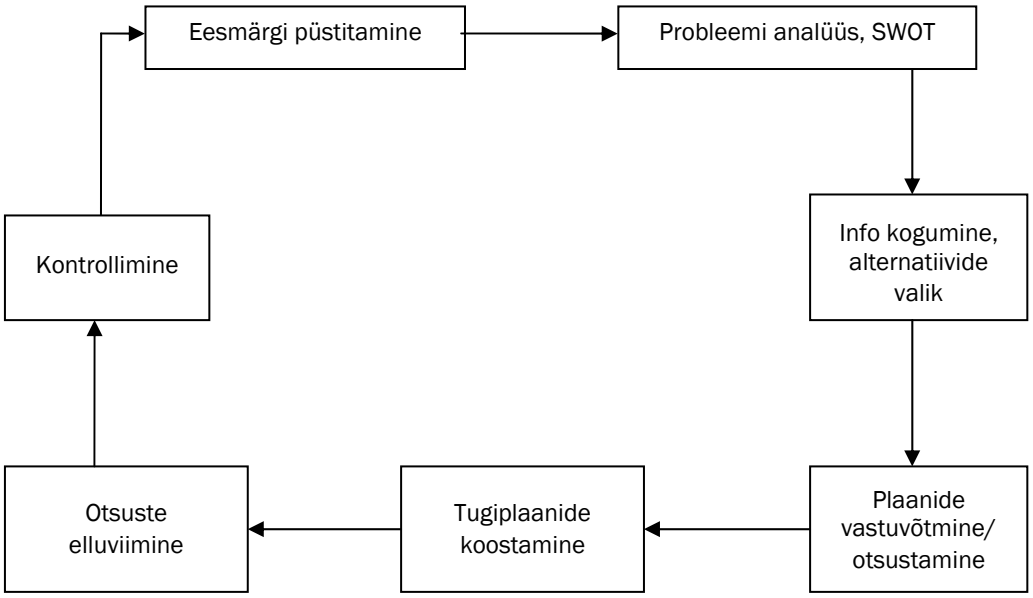
Planeerimine (plaanimine, kavandamine) on tegevus, mille käigus mõeldakse põhjalikult läbi tulevikus saavutatav eesmärk ja selleni viivad teed, et valida eesmärgile jõudmiseks kõige sobivamaid tegevusviise.

Planeerimisega tegeletakse valdavalt tippjuhtimise tasandil ja seda saab nimetada ka otsuste ettevalmistamise protsessiks, mille käigus leitakse lahendused sellele, kes mida peab tegema, et saavutada kavandatud eesmärki. Seda tegevust nimetatakse sageli ka planeerimise „3 M ja 3 K“ põhimõtteks.

- **Mis** peab olema tehtud?
- **Miks** peab seda tegema? (Kas see on vältimatu?)
- **Millal** peab see olema tehtud? (Tähtajad ja nende kooskõlastamine.)
- **Kes** peab seda tegema?
- **Kus** peab tegevus toimuma? (Kus asuvad sobivad inimesed ja sisseseade?)
- **Kuidas** tuleb seda teha? (Kas olemasolevad meetodid ja tehnoloogiad sobivad?)

Nagu juba eespool nimetatud, tegelevad tippjuhid strateegiliste plaanidega, keskastme juhid ja mõningal määral ka esmatasandi juhid koostavad tegevus-

kavu, mis kindlustavad pikemaajaliste eesmärkide saavutamise jooksva tegevuse kaudu. Tüüpilisemad plaanid ettevõttes on arengukava, turundusplaan, tootmisplaan ja eelarve.
Planeerimisprotsessist annab ülevaate joonis 4.2.



Joonis 4.2 Planeerimisprotsess

Kuna paljud ettevõtted on seadnud endale eesmärgiks olla rahvusvaheline, siis tasub veidi analüüsida ka juhtimistavasid teistes riikides.

Erinevusi juhtimistavades
Jaapan on orienteeritud pikaajalisele planeerimisele. Otsuste ettevalmistamisse on kaasatud mitmed juhtimistasandid ning sellest tulenevalt on otsustamine kollektiivne ja aeglane, kuid tehtud otsuste täideviimine kiire.
USA on orienteerunud pigem lühiajalistele plaanidele ja individuaalsele otsustamisele. Otsuseid tehakse tipus ja kiiresti, samas täideviimine nõuab kompromisse, mistõttu see protsess on aeglane.
Hiina juhtimistavadele on iseloomulikud nii pika- kui ka lühiajaliste plaanide koostamine ja aeglane otsustamine tipptasandil. Mingil määral kaasatakse ka madalamaid juhtimistasandeid, kuid sellele vaatamata on otsuste täideviimine aeglane.

Järgmine juhtimisfunktsioon – organiseerimine – on protsess, mille kaudu juht loob koostööks sobiva keskkonna, et tagada püstitatud eesmärkide, plaanide ja strateegiate elluviimine.

Organiseerimine (korraldamine) on hoolitsus protsessi lakkamatu kulgemise ning soovitud parameetrite püsimise eest. See tähendab, et organiseerimise tulemusel tekib organisatsioon (inimeste grupp), kellel on ühised eesmärgid ja nende saavutamiseks omavahel koordineeritud ülesanded.

Organiseerimine on juhtimise funktsioon, mis tavaliselt järgneb planeerimisele ja sisaldab ülesannete määratlemist, nende jaotamist allüksuste vahel ja õiguste delegeerimist ning ressursside jaotamist organisatsioonis. Seetõttu on see tihedalt seotud ka niisuguste mõistetega nagu töö korraldamine ja organisatsiooni allüksuste moodustamine, millest on täpsemalt juttu järgmises peatükis.

Eestvedamine (*leadership*) on juhtimise põhifunktsioon, mis kujutab endast tegevuste kogumit, mille kaudu mõjutatakse töötajate (järgijate) tegevust.

Eestvedamine on olulisel määral seotud ka töötajate motiveerimisega, põhinedes suhtlemisel ja mõjutamisel läbi veenmisprotsessi. Eestvedamine võimaldab tagada töötajatevahelise tõhusa tegevuse ja tööle pühendumise õhkkonna.
Eestvedamise komponendid on

- liidri ja järgijate olemasolu ning nende aktiivne tegevus,
- tegevuse eesmärkide ja erinevate huvide ühildamine,
- muudatuste kavandamine ja realiseerimine,
- motiveerimisel põhinev mõjutamissuhe.

Väga sageli kuuleme juhte nimetamas, et inimesed on nende kõige tähtsam vara. Miks aga inimesed teevad just seda, mida nad parasjagu teevad? Millised on juhtide võimalused oma töötajaid mõjutada? Neid küsimusi saab süvendatult uurida eestvedamist analüüsides. Eestvedamise tõhusus sõltub suurel määral liidri veenmisjõust ning enesekehtestamise oskusest konfliktide ja probleemide lahendamisel. Liidri poolt arendatud ja väljanäidatud eneseusk loob järgijate hulgas tööle pühendumise õhkkonna.

Nokia endise asepresidendi Pekka Ala-Pietilä sõnul on selle ettevõtte edu üks põhjus oskus leida tasakaal faktidel põhineva juhtimise (*fact based management*) ja väärtushoiakutele tugineva eestvedamise (*value based leadership*) vahel. Tema väitel tuleb ettevõtte kasvuetapis rohkem kasutada faktidel põhinevat juhtimist, samal ajal kui kasvu peatudes muutub olulisemaks eestvedamine.

Üks lihtsamaid käsitlusi eestvedamisest on Douglas McGregori X ja Y teooria, mille kohaselt juhid, kes pooldavad teooriat X, lähtuvad järgnevatest arvamustest:

- töötajat iseloomustab sisemine vastumeelsus töö vastu;
- iga inimene väldiks võimalusel korral töötamist.

Seetõttu tuleb kõiki töötajaid pidevalt kontrollida, sundida, juhendada.

Juhid, kes pooldavad teooriat Y, eeldavad aga vastupidiselt:

- kõik töötajad võtavad tööd nagu mängu;
- eesmärgile pühendumine sõltub vaid tasust;
- kui töö ja selle eest saadav tasu on tasakaalus, siis on igaüks nõus võtma vastutust ja rakendama oma intellektuaalset potentsiaali maksimaalselt.

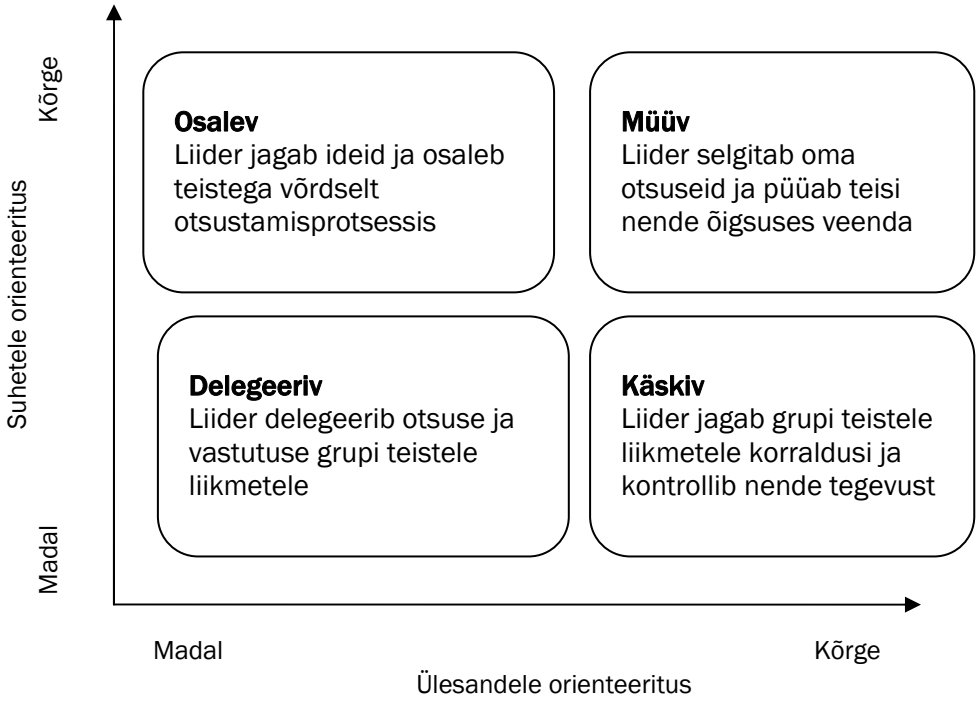
Kui Roger E. Allen oma raamatus „Puhh ja juhtimise kunst“ kirjeldas neid teooriaid ka karupoeg Puhhile, siis Puhh mõtles kaua ja lõpuks arvas:
„Tundub, et mõnele siin, nagu näiteks liahile, peaks rohkem meeldima teooria X, mõni teine aga, näiteks Jänes, oleks jälle õnnelik teooria Y üle. Kui endast rääkida, siis mõnikord mulle meeldib, kui minu eest hoolitsetakse, teinekord jälle ei meeldi.“
Selle peale arvas Öökull, et see on suurepärane tulemus, kuna probleem polegi selles, kumb teooria on õige, kumb vale, vaid hoopis selles, et igal juhil tuleb otsustada, mis on konkreetses situatsioonis sobilik.

Seda lihtsustatud teooriat edasi arendades jõudsid Robert Blake ja Jane Mouton järeldusele, et tegelikult saame juhtimist käsitleda kahemõõtmeliselt, lähtudes juhtide suhtumisest töötajatesse ja juhtide suhtumisest tööülesannetesse. Nad koondasid oma käsitluse nn juhtimisvõrgustikku, mille kohaselt vaadeldakse juhtimist kahemõõtmelisena: orienteerituna ülesannetele ja orienteerituna inimsuhetele. Ülesannetele orienteeritud juhid annavad alluvatele täpseid ülesandeid ja nõuavad nendest kinnipidamist. Selliste juhtide prioriteediks on töötulemused ja üldiselt nad hoiavad töötajatest distantsi. Suhetele orienteeritud juhid on sõbralikud ja avatud, heades suhetes nii alluvate kui ka ülemustega. Sellest tulenevalt tõid Blake ja Mouton välja mitmeid juhtimisstiile:

- *laissez faire*-juhtimisstiil – las-minna-juhtimisstiil, juhtimine otseselt puudub;
- *country club*-juhtimisstiil – klubijuhtimine, liigne semutsemine;
- autoritaarne juhtimisstiil – võimukas juhtimine;
- demokraatlik juhtimisstiil *(team management)* – meeskondlik juhtimine;
- *middle of the road*-juhtimisstiil – kesktee-juhtimine.

Kuigi juhtimisvõrgustik toob välja viis olulisemat juhtimisstiili, on väga levinud seisukoht, et tänapäeva juhid kasutavad olenevalt olukorrast nelja juhtimisstiili (vt joonis 4.3).

- Direktiivne, käskiv stiil – liider jagab ülesandeid ja ainult hädavajalikku infot tegevuse kohta.
- Müüv stiil (toetav stiil) – liider selgitab oma otsuseid ja püüab töötajaid nende õigsuses veenda. Samas toetab ta ka töötajate algatusi ja kujundab grupi liikmete vajadustest lähtuvalt soodsa töökeskkonna.
- Osalev stiil – liider osaleb eesmärgi saavutamisel võrdselt grupi teiste liikmetega, arvestades töötajate arvamustega.
- Delegeeriv stiil – liider püstitab selge eesmärgi ja toetab alluvaid selles, et nad võtaksid endale vastutuse eesmärkide saavutamisel.



Joonis 4.3 Juhtimisstiilid sõltuvalt orienteeritusest suhetele ja ülesandele

Ka juhtimisstiilide puhul saab vaadelda erinevusi, mis tulenevad juhtide kultuurilisest taustast.

Erinevusi juhtimistavades
Jaapanlastele on omane paternalistlik (isalik) juhtimisstiil, välditakse vastuolusid, kriitiline suhtumine ülevalt alla, ebakriitiline sageli alt üles.
Ameeriklastest juhid tegutsevad kui otsustajad, grupi liidrid ja nende juhtimisstiil on direktiivne, range, määratletud.
Hiinlastele on omane direktiivne (vanema-lapse) stiil, kus püütakse vältida vastuolusid ja rõhutatult tähtis on harmoonia.

Viimaste aastate tendentsid näitavad, et ettevõtted muutuvad üha keerukamaks ja komplekssemaks ning seetõttu peavad juhid kehtestama end oma isiksuse omaduste ja saavutuste kaudu. Sellest tulenevalt räägitakse üha rohkem karismaatilistest juhtidest ja emotsionaalsest intelligentsusest.

Karismaatilisus on indiviidi loomupärane anne võimendada oma teatud omadusi ning sisendada inimestele midagi niisugust, mis neid innustab ja paneb järgima.

Karismaatilised liidrid suudavad, vaatamata takistustele ja probleemidele, inspireerida ja motiveerida töötajaid saavutama enamat, seda eelkõige seeläbi, et nad pakuvad isiklikku eeskuju. Karismaatilised liidrid loovad muutusteks sobiva atmosfääri ning väljendavad selget tulevikuvisiooni, mis on mingist aspektist vaadatuna tunduvalt parem kui hetkeolukord. Nad armastavad oma tööd ja püüdlevad visiooni, idee, projekti või tegevuse poole, millest nad tõeliselt hoolivad. Järgijad austavad ja imetlevad liidrit tema teadmiste, entusiasmi, iseloomu jms pärast.

Emotsionaalne intelligentsus on iseenda ja teiste tunnete juhtimine. Emotsionaalsed juhid on eneseteadlikud, suudavad oma emotsioone hästi juhtida ja seetõttu on nad ka suutelised selgemalt mõtlema. Oluline on ka empaatia, st võime panna end teise inimese situatsiooni ja mõista, mida ta tunneb, ilma et ta seda ütleks.

Emotsionaalse intelligentsuse komponentideks on

- eneseteadlikkus,
- enese motiveerimine,
- emotsioonide juhtimine,
- empaatia ja sotsiaalsed oskused.

Viimase, kuid samas vägagi olulise juhtimisfunktsioonina vaatleme kontrollimist.

Kontrollimine tähendab organisatsiooni tegevustulemuste mõõtmist, tulemuste võrdlemist sihiga (eesmärkidega, kavandatuga ja/või standarditega) ning vajaduse korral tegevuste korrigeerimist.

Kontrollimine eeldab standardite kehtestamist (näiteks tööaja algus, tööde hulk teatud ajaperioodil jm), tegevuste jälgimist ja võrdlemist kehtestatud standarditega. Vastavalt sellele, kui palju tegelikkus kavandatust kõrvale kaldus, võetakse ette parendustegevused, muudatused. Kontrollimine võimaldab ka ettevõtte juhtidel kohanduda välis- ja sisekeskkonna arengutega ning võtta vastu otsuseid õigel ajal.

Tõhus kontrollisüsteem väldib nii üle- kui ka alakontrollimist. Kuna kontrollimine on sageli konflikte tekitav, siis on siin ülioluline, et töötajad saaks aru, mida ja miks kontrollitakse ja et nad oleksid huvitatud kontrollimise tulemustest. Seega kõigepealt tuleks määratleda, kas tegemist on korrigeeriva kontrolliga, mille eesmärk on vigade leidmine, või vältiva kontrolliga, mille puhul soovitakse eelkõige vigu ennetada.

Seetõttu võiks enne kontrollimist otsida vastuseid järgmistele küsimustele.

- Mida kontrollida?
- Kui ulatuslik peab kontroll olema?
- Kui sageli peaks kontrollima?
- Missuguseid kontrollimeetodeid rakendada?
- Mille alusel anda hinnanguid, tagasisidet?

Erinevusi juhtimistavades
Jaapanile on iseloomulik juhtide poolne pidev kontroll ja parendustegevuste rakendamine, mitte süüdlaste ja vigade esiletoomine. Laialdaselt on kasutusel kvaliteediringid – töötajate vabatahtlikud grupid, kes teevad juhtkonnale ettepanekuid kvaliteedi parandamiseks ja töötajate initsiatiivi väljendamiseks, mis ühtlasi tagab ka kontrolli.
USA-le on iseloomulik esmatasandi juhtide poolne kontroll, mis on suunatud eelkõige üksikisiku tegevusele. Oluline on eksimuste puhul süüdlase selgitamine.
Hiina juhtimistavades on kontroll suunatud eelkõige gruppidele, kuid ka üksikisikutele. Kontrollivad gruppide juhid.

4.2 Ettevõtte struktuur

Ettevõtte struktuur on ettevõtte koostisesse kuuluvate ametikohtade ja allüksuste astmestik ehk hierarhia.

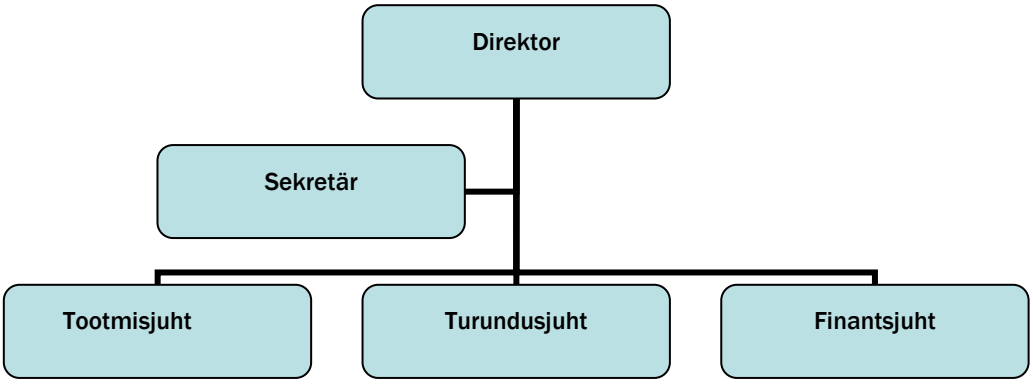
On üsna mõistetav, miks juba pikka aega kasutatakse organisatsiooni struktuuri kujutamiseks skeemi – visualiseerimine aitab paremini mõista, kuidas ettevõte toimib.

Allüksuste moodustamine võimaldab ettevõtte funktsioone koordineerida, samas seatakse iga osakond vastutavaks teatud kindla lõigu eest. See tagab selge tööjaotuse ja väldib ülesandeid täites dubleerimist ning asjatut ajakulu.

Struktuuri saab kirjeldada kolme omaduse abil.

- Komplitseeritus (ulatus horisontaalselt, vertikaalselt ja geograafiliselt: kõrge, kitsas, lai, madal, keeruline, lihtne).
- Formaliseeritus (kirjutatud-kirjutamata reeglid, standardid).
- Tsentraliseeritus (otsustuste koondumine mingile võimutasandile).

Ettevõtte struktuuri saab moodustada mitmetest teguritest lähtuvalt, kuid kõige tüüpilisem on siiski töötajate kvalifikatsioonist tulenev funktsionaalne jaotus, kus ühte osakonda on koondatud sarnast tööd tegevad töötajad, nagu raamatupidajad finantsosakonda, turundusega tegelejad turundusosakonda jne (vt joonist 4.4).



Joonis 4.4 Organisatsiooni funktsionaalne struktuur

Struktuure võib moodustada ka valmistatavatest toodetest lähtudes (tootejärgne struktuur), allüksuste geograafilisest paiknemisest või ka muudest teguritest tulenevalt. Sõltumata struktuuri moodustamise põhimõtetest, annab ettevõtte struktuur selguse tööjaotuse ja vastutuse osas. Ettevõtte struktuur annab ülevaate ka sellest, kas ettevõte on kõrge juhtimisstruktuuriga, st erinevaid juhtimistasandeid on ettevõttes palju, või on tegemist lameda struktuuriga ettevõttega, kus juhtimistasandeid on vähe.

Tööjaotuse korraldamisel klassikalistest struktuuridest lähtuvalt on ka mõningaid puudusi, eelkõige seisnevad need n-ö barjäärides eri allüksuste vahel. Vaatame näiteks peatüki lõpus toodud ülesannet nr 1 (Karli ettevõte). Niikaua, kui ta koos oma sõpradega tegi maskid valmis sellisel viisil, et tellimust saades muretseti materjal, tehti mask valmis ja viidi see kliendile, oli kogu toote valmistamisprotsess selge kõigile töötajatele. Paraku oli töökoormuse kasvades vaja võtta juurde täiendavaid töötajaid ja hakata tööd jaotama. See omakorda tõi kaasa probleemi, et osakondadesse koondunud töötajad ei osanud enam selgelt määratleda oma rolli kliendi soovide täitmisel ehk kogu tööprotsessi läbimisel.

Viimastel aastatel räägitakse väga palju ka protsessijuhtimisest, mis pöörab ettevõttes rohkem tähelepanu toote või teenuse osutamise protsessile tervikuna ja seeläbi arvestatakse paremini ka klientide soove. Kuigi funktsionaalne struktuur on väga levinud, on mitmed ettevõtted otsustanud üle minna protsessijuhtimisele. Praktikas kasutatakse isegi funktsionaalse struktuuri ja protsessijuhtimise kombinatsiooni (näiteks Elion, AGA jne). Järgnevas alapeatükis vaatame veidi täpsemalt ka protsessijuhtimise põhimõtteid.

4.3 Protsessijuhtimine

Igasugust tööd võib kujutada sündmuste või tegevuste voona. Enamasti koosnevad ka sinu igapäevased tegevused korduvatest ülesannetest ja analoogne on see ka ettevõtetes. Protsess on tegelikult igasuguse tegevuse toimimine, kulgemine. Näiteks auto juhtimine, raamatu lugemine jne. Ettevõtte seisukohalt võib aga defineerida järgnevalt:

Protsess on toimingute, meetodite, tegevuste, ülesannete või funktsioonide seeria, mis viib lõpptoote või –teenuse loomiseni.

(Äri)protsess on vastastikku seotud mõjurite ja tegevuste kogum, mis lähtub kliendi vajadustest ja lõpeb kliendi vajaduste rahuldamisega.

Seega kõik, mis ettevõttes toimub, on tegelikult muundus, mille käigus on põhieesmärk klientide vajadusi rahuldada. Siia võib lihtsuse mõttes lisada veel selgituseks, et:

- protsessil on alati klient, kellele protsess on suunatud – välis- või siseklient (kolleeg, kelle töö sõltub meie tööst);
- protsess on muundus, st väärtuse lisandumine (füüsiline, tehinguline, informatsiooniline);
- protsess on korratav – pidev, tsükliline.

Protsesside puhul on oluline ka asjaolu, et protsessil on alati olemas tagasiside, st informatsioon selle kohta, kuidas seda sooritati, mida on vaja parandada jne.

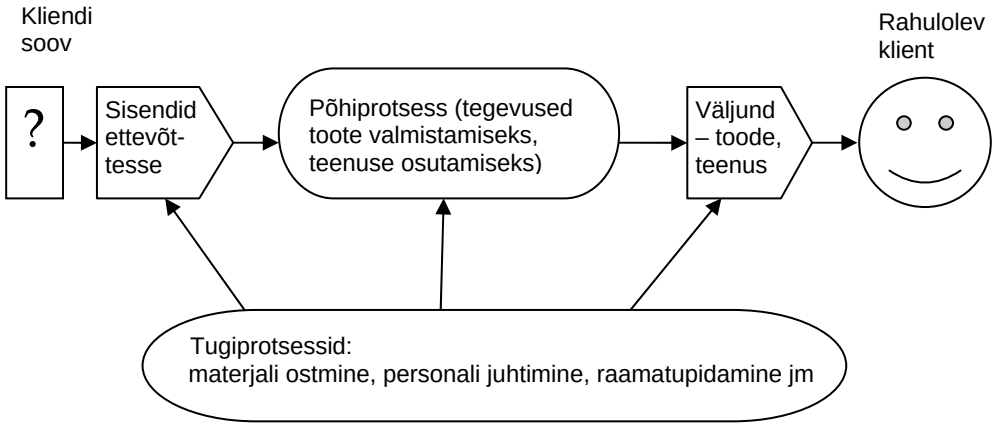
Tavaliselt valivad ettevõtted välja kõige olulisemad protsessid, mida nimetatakse võtmeprotsessideks. Need on kõige kriitilisemad tegevused, millest sõltub ettevõtte edukus.

Näiteks on koolis võtmeprotsessiks õppetöö korraldamine, turismifirmas ilmselt kliendi teenindus jne.

Lisaks kõige olulisemate protsesside väljatoomisele kasutatakse ka järgmist protsesside jaotust (joonis 4.5):

- põhiprotsessid on suunatud kliendile ja kulgevad horisontaalselt läbi organisatsiooni ning nendega luuakse kliendile väärtust;
- tugiprotsessid on vajalikud põhiprotsesside toetamiseks, nendeks on tavaliselt raamatupidamine ehk finantsarvestus, personalijuhtimine jm. Tugiprotsessid moodustuvad sageli ka funktsionaalselt allüksuste järgi.
- juhtimisprotsessidega tegeleb tippjuhtkond, tagades ettevõtte täiuslikkuse printsiipide järgimise (tulemustele orienteeritus jne).

Regulaarselt toimivate tegevuste alusel on võimalik välja töötada ka parimaid meetodeid nende sooritamiseks. See tähendab, et neid tegevusi standarditakse, st kirjeldatakse, kuidas mingi tegevuse puhul toimida.



Joonis 4.5 Protsesside toimumine ettevõttes

Standard on parim teadaolev dokumenteeritud meetod mõne ülesande täitmiseks või protsessi läbiviimiseks.

Standardid aitavad tagada toote või teenuse kvaliteeti ja kindlustavad toodete/teenuste kokkusobivuse või vahetatavuse ning vähendavad omahinda. Standardi eesmärgiks on muuta töötamine inimesele lihtsamaks, tagada uute töötajate puhul lihtsam tööülesannetesse sisseelamine, kindlustada töö turvalisust jm.

Standardimine ja protsessijuhtimine seostuvad otseselt ka niisuguse märksõnaga nagu ISO. Mis see on? Sageli esitatakse ettevõttele nõue tõendada, et ettevõttes toimib kvaliteedisüsteem. Selle nõude täitmist on kõige lihtsam tõestada sertifitseerimise kaudu, st sellega, et ettevõttele on väljastatud kvaliteedijuhtimissüsteemi vastavuse tunnistus (seda nimetatakse sertifikaadiks). Sellise tunnistuse väljastamiseks kontrollitakse ettevõtte toimimise vastavust kehtestatud standarditele. Kõige levinum standard on ISO9001:2000. Eestis on sertifitseeritud ettevõtteid üle 600. Väga levinud standardid on ka keskkonnajuhtimissüsteemide standard ISO 14001:2004 ja töökeskkonna ja -ohutuse standard OHSAS 18001:1999. Lisaks nendele on mitmeid ettevõtteid, kes suhtlemiseks oma partneritega omandavad oma valdkonna spetsiifilisi standardeid, nagu autotööstuse standard ISO/TS. Eraldi standard on ka meditsiinitehnika tootjatel, standardeid kohtab ka muudes valdkondades.

Standardimisega seonduvad ka teatud probleemid.

- Protsessid võivad olla küll standarditud, kuid sellele vaatama kliendile mitte sobida. ISO on suunatud järjekindlusele, st pidevale tegevuste sooritamisele sarnaste protseduuride järgi, mitte kliendi rahulolule.
- ISO sertifikaadi saamine ja selle uuendamine on kallis ja bürokraatlik protsess.

Tulenevalt ISO standardist peab organisatsioon protsessijuhtimise puhul

- kindlaks tegema, millised on **vajalikud protsessid** ning kuidas neid organisatsioonis rakendatakse;
- määrama nende **protsesside järjestuse** ja vastastikuse mõju;
- määrama kriteeriumid ja meetodid, mis on vajalikud tagamaks **protsesside efektiivne toimimine** ja nende juhtimine;
- tagama, et nende protsesside toimimiseks ja seireks on olemas **vajalikud ressursid** ja informatsioon;
- seirama (jälgima), **mõõtma ja analüüsima** neid protsesse;
- ellu viima meetmeid, mis on vajalikud plaanitud **tulemuste saavutamiseks** ja nende protsesside pidevaks parendamiseks.

Ülesanded

Ülesanne 1

Karlile tuli kunstikoolis disaini õppides idee asutada oma ettevõte nimega Maskimeistrid. Ettevõte hakkas valmistama maske, kostüüme ja muid teatri-rekvisiite. Karl ja tema "3 töötajat" – sõbrad kunstikoolist – tegid ära kõik vajaliku: disaini, graafika, toodangu valmistamise, müügi ja kauba lähetamise. Maski-meistrid on praeguseks edukas ettevõte, mis annab tööd ligi 20 inimesele. Karl on siiani eelistanud hoida suhteid ettevõttes mitteformaalsetena. Viimasel ajal on aga üha rohkem tekkinud vajadus formaalse organisatsiooni struktuuri järgi, kuna töötajad mitte ainult ei vali ülesandeid ja töid, mida teha, vaid on hakanud ka ise otsustama, kellega nad koos tahavad töötada. See on viinud ka probleemini, et enam ei osata aru saada, milline tähtsus mingil tööl on. Ettevõttes on tiitlite järgi mitu juhti, kuid tegelikult annab iga töötaja aru vaid Karlile - tema aga tunneb, et tööpinge muutub liiga suureks. Firmas puudub igasugune formaliseeritus ja kõik ütlevad vaid, et asjad "lihtsalt saavad tehtud". Karl otsustas pöörduda juhtimis-konsultandi poole

Küsimused:

1. Selgita, mida tähendavad mitteformaalsed suhted?
2. Vali üks õige vastus.

   Kas probleem, mille tõttu Karl pidi pöörduma juhtimiskonsultandi poole, on
   a) planeerimisprobleem,
   b) personalitöö probleem,
   c) eestvedamise probleem,
   d) organiseerimisprobleem.
3. Juhtimiskonsultant palus Karlil koostada loetelu töödest, mida tema ettevõttes tehakse ja nimetada, mille eest keegi tema ettevõttes vastutab. Toetudes olemasolevale infole ja ettekujutusele sellest, milliseid töid Karli ettevõttes on vaja teha arutage väikeses grupis milliseid ametikohti Karli ettevõttes on vaja ja kuidas need on omavahel seotud.

Ülesanne 2

Juhtimisvõrgustiku paremaks mõistmiseks lahenda test ja analüüsi enda juhtimisstiili.
Kui väitega nõustud, siis märgi rist lahtrisse „jah“, kui ei nõustu, siis lahtrisse „ei“. Vastamiseks kujutle, kuidas Sa käituksid, kui oleksid juht. Testil ei ole õigeid ega valesid vastuseid.

Väide	Jah	Ei
1. Ma innustan oma töötajaid ületunnitööle		
2. Ma annan oma alluvatele täieliku vabaduse oma töös		
3. Ma soovitan kõigil lähtuda ettevõttes kehtestatud reeglitest		
4. Ma soovitan töötajatel lähtuda oma arvamustest, st olla iseseisvad		
5. Ma rõhutan vajadust olla parem kui teised ettevõtted		
6. Ma nõuan töötajatelt suuremat pingutust		
7. Ma arutan oma ideed alati töötajatega läbi		
8. Ma lasen oma töötajatel ise otsustada, kuidas on kõige parem tööd teha		
9. Ma hoian pidevalt töötempot kiirena		
10. Ma lasen töötajatel suhtuda tööülesannete täitmisse vabalt ja tulla toime iseseisvalt		
11. Konfliktide tekkimisel otsin neile kiiresti lahendusi		
12. Ma olen sageli uppunud pisiprobleemidesse		
13. Ma esindan kohtumistel väljaspool ettevõtet alati „firma seisukoha“		
14. Ma nõustun vastumeelselt töötajatele tegevusvabaduse andmisega		
15. Mina otsustan, mida ja millal tuleb teha		
16. Ma pingutan kvaliteedi parandamise nimel		
17. Ma soodustan autoriteetide esilekerkimist ettevõtte töötajate hulgast		
18. Asjad juhtuvad tavaliselt nii, nagu ma ennustasin		
19. Ma ootan töötajatelt suurel määral initsiatiivi ülesnäitamist		
20. Mina määratlen töötajate tööülesanded		
21. Ma olen valmis tegema muudatusi		
22. Ma nõuan töötajatelt tööülesannete täpset täitmist		
23. Ma usaldan töötajaid ja nende arusaamist ülesannetest		
24. Ma korraldan, et töö saaks tehtud		
25. Ma keeldun selgitamast oma tegevusi		
26. Ma veenan, et minu ideed on töötajatele sobivaimad		
27. Ma ei sunni töötajaid nõustuma kiirete muudatustega, vaid soovin, et nad saaks aru muudatuste vajalikkusest		
28. Ma sunnin töötajaid ületama püstitatud eesmärke		
29. Ma tegutsen töötajatega konsulteerimata		
30. Ma nõuan, et töötajad järgiks protseduure ja reegleid		

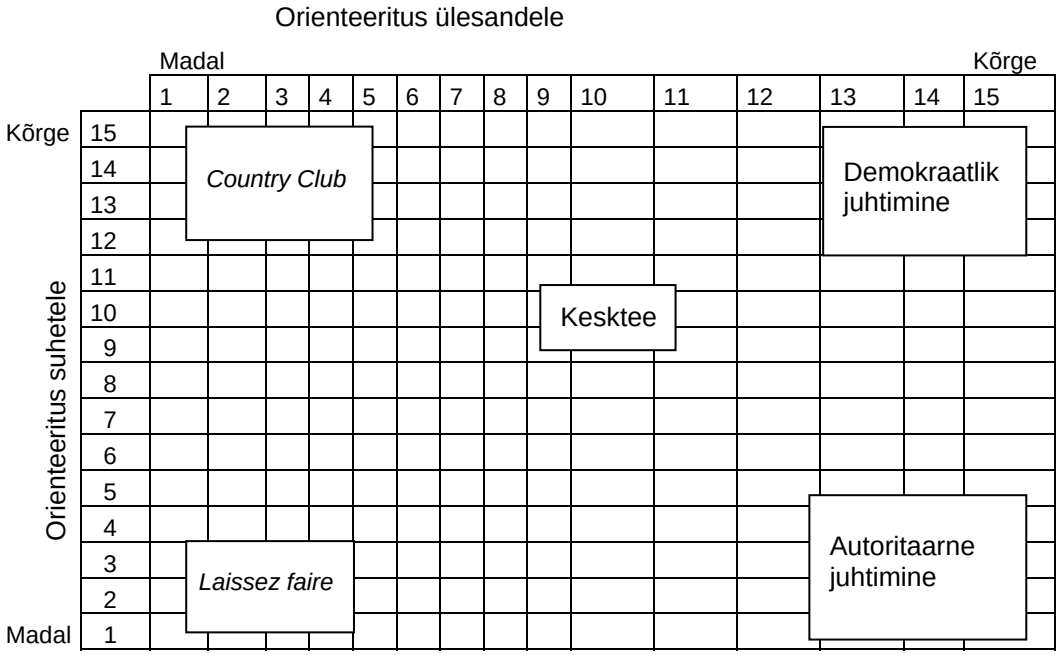
Punktide arvutamine

Nüüd anna 1 punkt igale vastusele, kui sinu vastus on analoogne allpool loetletuga. Kui Sinu vastus on erinev, siis punkti ei saa. Seejärel arvuta kokku punktisumma küsimustele, mis olid seotud orienteeritusega inimestele, ja punktisumma orienteeritusega ülesande täitmisele.

Orienteeritud inimestele (maksimumpunkte 15):
„jah“ vastuse puhul 1 punkt küsimustele 2, 4, 8, 10, 17, 19, 21, 23, 27;
„ei“ vastuse puhul 1 punkt küsimustele 6, 13, 14, 25, 29, 30.

Orienteeritud ülesandele (maksimumpunkte 15):
„jah“ vastuse puhul 1 punkt küsimustele 1, 3, 5, 7, 9, 11, 16, 18, 20, 22, 24, 26, 28
„ei“ vastuse puhul 1 punkt küsimusele 12.

Et määratleda oma juhtimisstiili, kanna saadud kaks punktisummat graafikule. Skoor on madal, kui see jääb alla 5, ja kõrge, kui see on 12st suurem. Hinda nüüd oma juhtimisstiili.



Ülesanne 3

Eesmärk Juhtimisfunktsioonide (planeerimine, organiseerimine ja kontrollimine) tundmaõppimine praktilise tegevuse käigus

Grupi suurus peaks olema 6 inimest. Grupid võivad töötada ühes ruumis ja aega kulub umbes üks tund. Igal grupil peab olema paberlennuki valmistamise näidis

(mille annab õpetaja), kokkuvõtete leht ja paber lennukite tegemiseks. Eesmärk on teha paberlennukeid kõige efektiivsemal viisil.

Stsenaarium Te olete paberlennukite firma töötajad. Firma on asustatud 1943. a ja on paberlennukite tootmise alal turuliider. Firma praegusel juhtkonnal on õnnestunud saada tellimus USA lennujõududelt. Teie ülesanne on kujundada lennukite tootmise plaan ja sõlmida leping õhujõududega järgmistest tingimustest lähtudes.

1. Lennuki hind oleks 20 000 krooni.
2. Lennuk peab läbima range kvaliteedikontrolli.
3. Trahv 25 000 krooni lennuki kohta määratakse eksimuste eest – kui tootmisnõuetest pole kinni peetud.
4. Tööjõu ja juhtkonna kuludeks on 300 000 krooni.
5. Ühe lennuki materjalikulu on 3000 krooni. Kui lepingus on 10 lennuki valmistamine ja teete 8, siis peate maksma materjali maksumuse ka nende lennukite eest, mida te ei jõudnud teha või mis ei läbinud kontrolli.

Tegevus Iga grupp peab valima juhi ja inspektori, ülejäänud on töölised. Mängida võib mitu korda, aga iga tsükkel on 10 minutit. Pärast esimest ringi peab iga grupp tegema kokkuvõte sellest, kuidas nad oma tegevust planeerisid, organiseerisid ja kontrollisid ning hindama tegevuse finantstulemust. Sama protseduuri võib korrata nii mitu korda, kui palju on aega.

Ülesanne 4

Kirjelda mõnda protsessi, millega sageli kokku puutud. Näiteks eksamiks valmistumine, sünnipäeva ettevalmistamine, kooli spordipäeva ettevalmistamine, õhtusöögi tegemine jne. Protsessi kirjeldamiseks mõtle mis on protsessi eesmärk (näiteks spordipäeva ettevalmistamise eesmärk on propageerida õpilaste seas tervislikke eluviise). Pane kirja kõik tegevused, mis tuleb teha ja järjesta need tegevused ajaliselt.

5 Personali roll ettevõttes

5.1 Personali värbamine ja juhtimine

„Töötajad on ettevõtte suurim vara!" „Töötajad on need, kelle abil tulemusi saavutatakse!" Need ja mitmed muud väljendid rõhutavad, kui oluline on ettevõttele töötajaskond.
Henry Ford on öelnud: „Kui minult võetakse ära kõik tehased ja põletatakse maani maha minu laohooned, suudaksin ma ikkagi kõik uuesti üles ehitada, kui mulle jäetaks alles minu töötajad!"

Ettevõtte töötajate kohta on kasutatud väga erinevaid termineid. Siiani on aegajalt käibel sõna „kaader", tunduvalt rohkem on levinud termin „personal". Viimastel aastate kasutatakse ka üha enam terminit „inimressurss" (*human resource*), mis rõhutab töötajate olulist rolli teiste ettevõtte käsutuses olevate ressursside kõrval. Organisatsioonides, mis on keskendunud kõrgtehnoloogia ja teeninduse valdkondadele, on hakatud personali nimetama ka „partneriteks". Siinses õppematerjalis on valdavalt kasutatud terminit „personal", kuna sõna „töötajad" kasutamisel kiputakse sageli ekslikult tarvitama ka lähedast sõna „töölised", mis ei hõlma aga ettevõtte kogu töötajaskonda.

Ettevõtte edukus sõltub suurel määral sellest, millised on töötajate teadmised, oskused ja kompetentsid, kuivõrd motiveeritud on personal ning kuidas juhid suudavad personali kaasa haarata ettevõtte eesmärkide täitmisele. Ettevõte ootab oma töötajatelt töö tulemuslikkust, kompetentsust, loovust ja lojaalsust. Personali ootused on peamiselt seotud saadava tasu, karjäärivõimaluste ja staatusega. Neid aspekte peab arvestama nii uute töötajate töölevõtmisel (värbamisel) kui ka meeskondade juhtimisel ja suhtlemisel.

5.1.1 Värbamise- ja valikuprotsess

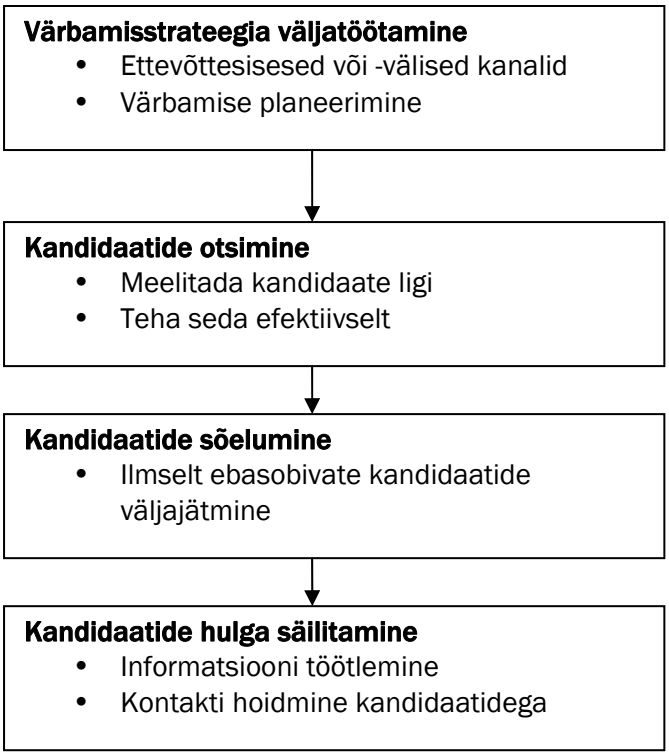
Värbamine on vajaliku arvu nõutavate oskustega töökohataotlejate ligimeelitamise protsess. Alustava ettevõtte jaoks tähendab värbamisprotsess äriidee teostamiseks vajalike inimeste leidmist. Tegutsevas ettevõttes muutub töötajate arv pidevalt, kord kasvades, kord kahanedes. Kui ettevõte kasvab, luuakse juurde ametikohti, kuhu on vaja täiendavalt töötajaid värvata. Ka ettevõttest lahkujate asemele tuleb uusi töötajaid otsida.

Värbamisele eelneb personali vajaduse prognoosimine, st otsustamist kas ja kuipalju on vaja uusi töötajaid. Mitmes ettevõttes tehakse seda mitteformaalselt, st strateegilise planeerimise käigus püstitatud eesmärkidest lähtuvalt püütakse kindlaks määrata vajalik töötajate arv ja nende jaotumine erinevatele ametikohtadele. Samas on ka organisatsioone, kus personali prognoosimine baseerub põhjalikul analüüsil, mille puhul kõrvutatakse ettevõtte personali võimeid ja oskusi potentsiaalsete uute töötajate oskuste ja võimetega ning seejuures kavandatakse sihipäraselt ka olemasolevate töötajate karjääri. Selle näiteks on mitmed juhtide arendamise ja juhtide järelkasvu programmid (Eesti Energia tippjuhi vahetamisel lähtuti järelkasvu programmi põhimõtetest jne).

Tööjõu kättesaadavust väljastpoolt organisatsiooni mõjutavad migratsioon, tööealiseks saavate elanike arv, pensioniikka jõudvate elanike arv, koolide ja ülikoolide lõpetajate arv, muudatused tööjõu struktuuris (näiteks vabanes 1990. aastate alguses üsna palju põllumajanduses hõivatud töötajatest), tehnoloogia areng, konkureerivate tööandjate tegevus, valitsuse regulatsioonid jne.

Ettevõtte sisemist tööjõupakkumist saab mõjutada koolitus- ja arendusprogrammide ning töötajate teadliku karjääri kavandamise kaudu.

Suurimaks probleemiks ettevõttele on vajaduste sobitamine värvatud personali oskuste ja võimetega ja seetõttu on värbamise protsessi tulemus ettevõtte jaoks väga oluline. Personali värbamise käiku on kujutatud joonisel 5.1.



Joonis 5.1 Personali värbamise käik

Värbamisprotsessi esimene samm on värbamisstrateegia väljatöötamine. See tähendab, et tuleb otsustada, kas ettevõte kasutab ettevõttesiseseid värbamiskanaleid või otsib uusi töötajaid väljastpoolt ettevõtet. Samuti kavandatakse uute töötajate saamise ajakava, st värbamiskuulutuste avaldamine, kandideerimise tähtajad ja potentsiaalsete kandidaatidega kontakti võtmine. Kui värbamiskanalite valikul otsustatakse kõigepealt kasutada ettevõttesiseseid, siis tehakse vabale töökohale kandideerimiseks pakkumine mõnele oma töötajale, avaldatakse info vabanenud töökoha kohta ettevõtte intranetis või informeeritakse töötajaid meilitsi. Kui aga otsustatakse uut töötajat otsida väljastpoolt ettevõtet, siis koostatakse värbamiskuulutus ja avaldatakse see ajakirjanduses, koolide infostendidel või muudes kanalites.
Teine samm on kandidaatide otsimine. Sel perioodil püütakse optimaalsete kulutustega saada võimalikult palju ametikohale sobivaid kandidaate. Kandidaatide leidmiseks saab lisaks ajakirjanduses avaldatud kuulutustele kasutada ka oma andmebaase nende inimeste kohta, kes on varem samast ettevõttest uut töökohta otsinud. Viimasel ajal on oluliseks kanaliks kujunenud ka elektroonsed töövahendusportaalid.

Kandidaatide sõelumise käigus võrreldakse kandidaatide oskusi ametikohal töötamiseks vajaminevate oskustega. Selles etapis jäetakse kõrvale ilmselgelt ebasobivad kandidaadid kes ei vasta ametikoha nõuetele.

Kandidaatide hulga säilitamine tähendab, et sobivate kandidaatidega hoitakse ühendust ja neid teavitatakse pidevat värbamisprotsessi käigust. Potentsiaalsed kandidaadid kutsutakse vestlusele, teste tegema või kasutatakse muid valiku meetodeid (proovitöö jm).

Personali värbamise protsessile järgneb valiku tegemine, st otsustamine, kes kandidaatidest on ametikohale sobivaim. Valimine on sisuliselt ennustamine – mida täpsemalt on eelnevalt ametikohta analüüsitud, seda tõenäolisem on õige valiku tegemine. Üks personalispetsialist on öelnud: „Võib ju proovida õpetada jänest puu otsa ronima, kuid targem on selleks palgata üks orav.” Valiku käigus sõelale jäänud kandidaatidele tehakse pakkumine asuda tööle antud ametikohale ja nendega alustatakse läbirääkimisi töölepingu tingimuste üle. Kui valitud kandidaadile on tehtud ettepanek tööle asuda, siis pärast töölepingu vormistamist on järgmine etapp uuele ametikohale sisseelamine. Seejuures on nii juhtidel kui ka kaastöötajatel oluline roll, et aidata uuel töötajal tööülesannetesse sisse elada.

Nagu näha, on uute sobivate töötajate leidmine üsnagi keeruline protsess, kuid selle tulemustest oleneb suurel määral ettevõtte edukus. Seega – mida paremini on protsess kavandatud, seda tõenäolisem on ka selle ladus toimimine. Väiksemas ettevõttes, kus ei ole eraldi personalijuhti, täidab kogu personalivaliku protsessi mõni töötaja või juhtkonna esindaja.

Järgnevalt on taas toodud näitena erinevusi juhtimistavades, mis seostuvad personali värbamise, valiku ja muude personalitöö valdkondadega.

Erinevusi juhtimistavades
Jaapanile on omane, et noored võetakse tööle pärast kooli lõpetamist ja personal liigub ettevõtete vahel vähe. Edutatakse suhteliselt aeglaselt ja see põhineb tavaliselt pikaajalisel tegevusel. Tavapärane on eluaegne hõivatus ühes organisatsioonis. Personal on firmale lojaalne. Personali koolitusi ja arendamist käsitletakse pikaajalise investeeringuna.
USA ettevõtetele on omased sagedased muutused personali koosseisus. Personali otsitakse nii koolidest kui ka teistest ettevõtetest. Kõrgelt väärtustatakse kiiret edutamist, mis põhineb individuaalsetel tulemustel ja sageli lühiajalisel tegevusel. Töösuhte ebakindlus on valdav ja töötajad on lojaalsed pigem õpitud ametile.
Hiinale on omane personali otsimine pigem koolidest ja töötajate aeglane edutamine, mis baseerub tulemustel, potentsiaalsel suutlikkusel ja haridusel, kuid üsnagi olulisel kohal on ka perekondlikud suhted tippjuhtkonnaga. Töösuhtes valitseb kindlus, sarnaselt Jaapaniga kohtab sageli eluaegset hõivatust.

5.1.2 Meeskond ja selle juhtimine

Ettevõtte personal moodustab suuremaid või väiksemaid tihedamalt koos töötavaid gruppe. Seetõttu on oluline valdkond, millele tuleb juhtimistegevuses tähelepanu pöörata, meeskonna kujunemine ja meeskonnatöö.

Meeskond (*team*) tähendab väikest inimeste rühma, kes töötab koos ühise eesmärgi nimel. *TEAM = together everyone achieves more.*

Võib esineda väga erinevaid töötajate gruppe, kelle koostöö on suunatud ettevõtte eesmärkide saavutamisele. Näiteks võib tuua grupid tööülesannete täitmiseks (ehitustööliste brigaad, kiirabimeeskond jne) või komisjonid saavutatud tulemuste hindamiseks (koolis eksamikomisjon). Ettevõtte juhtimisega seotud meeskondade näide on nõukogud (aktsiaseltsi nõukogu). Probleemide lahendamiseks moodustatakse ettevõtte erinevate tasandite töötajatest probleemilahendusgrupid või kvaliteediringid. Lisaks nendele nn ametlikele gruppidele eksisteerivad ettevõtetes ka mitteametlikud huvigrupid ja sõprusgrupid. Mitteametlikud grupid võivad ametlikke gruppe täiendada või halvemal juhul neile vastanduda. Ettevõtte tugevust näitab sageli ka see, kuidas ametlikud ja mitteametlikud grupid omavahelises koostöös saavutavad paremaid või halvemaid tulemusi.

Meeskonda kokku panna pole üldjuhul raske, meeskonnatöö tagamine on aga juba tunduvalt keerulisem. Eduka meeskonnatöö eeldus on sellise organisatsioonisisese keskkonna kujundamine, kus tekivad ja püsivad usalduslikud, toetavad, austavad ning vastastikku sõltuvad töösuhted.

Meeskonna liider peab arvestama, et ta ühelt poolt esindab ettevõtte eesmärke ja huvisid ning teiselt poolt teadvustab ja kaitseb meeskonna huve ettevõttes. Meeskondade tegevuses ja juhtimisel tähtsustuvad üha enam paljud eestvedamisoskused, mis tagavad meeskonna juhi ehk liidri tõhusa tegevuse: eesmärgi püstitamise oskus, visiooni ja missiooni loomise oskus, loovus, kommunikatsiooni ja isikutevaheliste suhete korraldamise oskus jne.

Meeskonna kujundamine eeldab ühistele väärtustele pühendunud grupi loomist. Üksnes erinevate teadmiste, väärtuste ja oskuste tasakaalustatud jagunemine meeskonnaliikmete vahel võimaldab luua tõhusa meeskonna.
Tavaliselt läbivad meeskonnad oma arengus viis etappi:

- loomisfaas,
- liidri poolt juhitud faas,
- konfliktifaas,
- rollide jaotumise faas,
- koostööfaas.

Meeskonna loomisfaasis tutvuvad meeskonnaliikmed üksteisega, täpsustavad ülesandeid ja määratlevad peamised tegevusorientiirid. Seejärel on liidri ülesanne tagada koostöö ja luua selleks soodsad tingimused. Järgneb konfliktifaas, kus püütakse haarata soodsamaid positsioone ja otsitakse liitlasi või luuakse samade huvide eest seisvaid gruppe. Konfliktide lahendamiseks kasutatakse sageli võimu. Järgnevas etapis saavutatakse üksmeel selle üle, kes on meeskonna liidrid, täpsustuvad meeskonnaliikmete rollid. Meeskonnaliikmete rolle on nimetatud väga erinevalt: ideede genereerija, kriitik, täidesaatja jne. Väikeste meeskondade puhul täidab üks inimene sageli mitut rolli, suuremates meeskondades on igal liikmel oma kindel osa. Enamasti ei määratleta neid rolle ametlikult, vaid need kujunevad välja meeskonnaliikmete isikuomaduste põhjal. Niisuguses protsessis kasvab meeskonnaliikmete ühtekuuluvustunne ja selle kaudu suureneb ka tõenäosus saavutada koostöös paremaid tulemusi.

5.1.3 Suhtlemine ettevõttes

Karupoeg Puhhi sõnade kohaselt on suhtlemine sulle-mulle-protsess ja seetõttu peab kogu organisatsioonis edastatav info olema piisav ja maksimaalselt arusaadav.

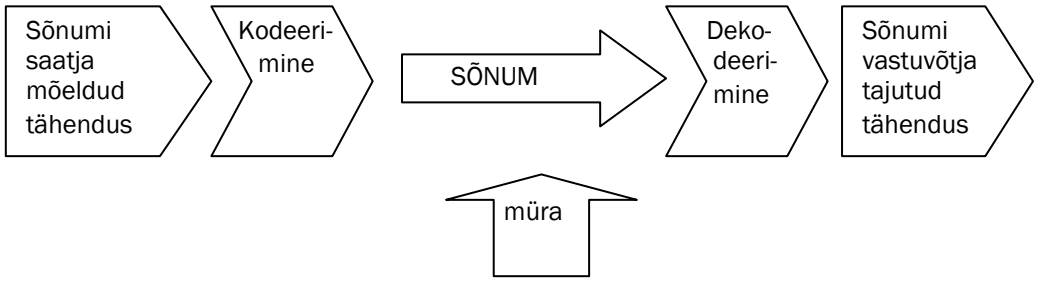
Suhtlemise kohta ettevõttes kasutatakse sageli ka terminit kommunikatsioon. Selle valdkonna tähtsusele viitab see, et ettevõttes võib olla mitmeid ametikohti, mis on seotud suhtlemise ehk kommunikatsiooniga: kommunikatsioonijuht, suhtekorraldaja jne.

Kommunikatsioon on informatsiooni, seisukohtade ja ideede edastamine teistele.

Suhtlemise puhul on alati tegemist kahe poolega – sellega, kes infot edastab (saatja), ja sellega, kes informatsiooni vastu võtab (vastuvõtja). Sellise protsessi

puhul on väga olulised ka edastatud informatsioonist arusaamine, selle tõlgendamine ning aktsepteerimine.

Sõnumi saatja soovib sõnumi vastuvõtjale midagi teatada. Ta peab valima viisi, kuidas sõnum edastada (silmast silma, telefonitsi, e-kirjaga, tekstiga paberil, joonisega vms). Seejuures tuleb mõelda, kuidas info sõnastada või joonis kujunda nii, et vastuvõtja sellest õigesti aru saaks, kõige olulisemale erilist tähelepanu pööraks jms. Alati on oht, et midagi sõnastatakse nõnda, et seda võib erinevalt tõlgendada. Vastuvõtja ei pruugi teada mõne termini tähendust, midagi võib jääda kahe silma vahele jne. Eri kultuurides võivad samad märgid tähendada erinevaid asju. Isegi nii lihtne signaal nagu pea raputamine tähendab mõnes riigis jaatust ja noogutamine omakorda eitust. Joonisel näidatud „müra" võib olla müra nii otseselt (nt telefonikõne puhul) kui ka kaudses tähenduses – näiteks liigne, segadust tekitav informatsioon või teistest allikatest tulenev info (nt kuulujutt), mille tagajärjel sõnumi saaja võib seda tõlgendada teisiti, kui saatja soovis (vt joonis 5.2).



Joonis 5.2 Suhtlemisprotsess

Suhtlemine kui protsess koosneb kolmest komponendist:

- informatsiooni edastamine ja vastuvõtmine,
- suhtlemispartneri tajumine,
- suhtlemispartneri mõjutamine.

Komponentidest esimene on vahetult seotud info vahendamisega. Ülejäänud kaks kuuluvad rohkem psühholoogia valdkonda, kuigi need on väga olulised nii igapäevaelus kui ka mitmete juhtimisega seotud ametikohtade puhul, nagu müügijuht, tippjuht jne.

Informatsiooni edastatakse nii ettevõtte siseselt kui ka väliselt. Ettevõtte sees toimuvat infolevi nimetatakse sisekommunikatsiooniks. Suhtlemist, mis toimub ettevõtte partnerite, klientide ja muude huvigruppidega, nimetatakse väliskommunikatsiooniks

Informatsiooni jagamine organisatsioonis toimub enamasti läbi ametlike kanalite kas vertikaalselt (ülevalt-alla), horisontaalselt või diagonaalselt.

- Vertikaalne:
  - allapoole suunatud suhtlemine (selleks, et tutvustada töö eesmärke, instrueerida, luua tööalane sõltuvus, selgitada protseduure, anda tagasisidet);
  - ülespoole suunatud suhtlemine (info, mis tuleb alluvatelt: nende probleemid, takistused eesmärkide saavutamisel, muudatusettepanekud).
- Horisontaalne suhtlemine toimub organisatsioonis sama tasandi personali vahel, st osakondade ja ka eraldi osakonnajuhatajate vahel.
- Diagonaalne suhtlemine toimub erinevate tasandite vahel organisatsioonis.

Informatsiooni levitamine organisatsioonist välja on suunatud eelkõige tarnijatele, klientidele ja ettevõtte omanikele, kuid ka teistele olulistele huvigruppidele. Infot levitatakse ettevõttest väljapoole pressiteadete, kirjavahetuse, reklaammaterjalide ja mitmete teiste meetmete abil.

Suhtlemine võib ettevõttes toimuda erinevates vormides.

1. Suuline suhtlus – igapäevane infovahetus, milleks võivad olla
   - silmast silma vestlused;
   - koosolekud, nõupidamised;
   - telefonivestlused;
   - seminarid.

Suuline infoedastus on kiire ja võimaldab kohe lahendada arusaamatusi ja möödarääkimisi. Suulise suhtlemise kuldreegel on selline, et 25% räägib vestluse juhtija ja 75% vestluspartner. Samas on suulise infoedastuse olulisim probleem, et sellest ei jää kirjalikku jälge. Hiljem võivad suhtluspooled näiteks kokkuleppeid erinevalt mäletada. Suulise informatsiooni levitamise erivormiks on kuulujutud, kus kaldutakse sündmusi negatiivselt tõlgendama. Organisatsioonis on siiski vähe inimesi, kes kogu info saavad ainult kuulujuttudest.

2. Kirjalik suhtlemine toimub järgmistes vormides:
   - kiri, faks, e-post;
   - memo;
   - ajaleht, uudiskiri;
   - aruanne;
   - MSN, Skype.

Kirjalikust suhtlemisest jääb järele jälg, sellisel viisil saadud infot on kergem meeles pidada ja meelde tuletada. Tehnoloogiavõimalused on teinud kirjaliku suhtlemise kiireks. Samas ei pruugi kirjaliku suhtlemisega kaasneda tagasisidet.

3. Visuaalse kommunikatsiooni puhul toimub info edastamine piltlikult, graafikutena, diagrammidena. Seda kasutatakse sageli koos suulise või kirjaliku suhtlusega, mil see täiendab teisi suhtlemisvorme või esineb nendega kombineeritult. Visuaalset sõnumit on lihtne mõista ja meelde jätta.

Visuaalse suhtlemise võimalused on järgmised:

- televisioon,
- Internet,
- videod,
- slaidid (*PowerPoint*),
- visuaalsed elemendid erinevates trükistes.

Kuidas valida parimaid suhtlemisvõimalusi? Sellele küsimusele vastates tuleb lähtuda mitmest olulisest kriteeriumist.

- Kulud – milline on meetodi/vormi kulukus?
- Kiirus – kui kiiresti on vaja informatsiooni edastada?
- Konfidentsiaalsus – kas infot tuleb edastada kõigile või on see salastatud?
- Korduvus – kas infoedastuseks saab teha koopiaid?

Muidugi tuleb arvestada ka info vastutusrikkusega, säilitamisvajadusega ja konkreetsete andmete (nt tehniline joonis, toodet tutvustav reklaam jms) eripäraga.

Suhtlemisel võib esineda mitmesuguseid barjääre.

- Keel – info võib sisaldada väljendeid, mis pole vastuvõtjale arusaadavad. Ettevõtete rahvusvahelistumisel lisandub suhtlemisel keeleline ja ka kultuuriline barjäär eri keele- ja kultuurikeskkonnas asuvate ettevõtete vahel.
- Selgus – informatsioon võib olla ebaselge või puudulik.
- Kuulamine, kuulamisvilumused – vastuvõtja ei pruugi aru saada kogu edastatud informatsioonist. See võib olla põhjustatud keskkonnas valitsevast mürast või ka oskusest edastatavast aru saada.
- Autoriteet – probleem, mis tekib diagonaalsel suhtlemisel. Töötajad võivad saada vastuolulist infot nii oma otseselt ülemuselt kui ka teiste tasandite juhtidelt.
- Suhted – töötajate omavahelised suhted võivad tekitada tõrkeid info edastamisel.

Efektiivse suhtlemise positiivsed tagajärjed ettevõttes on järgmised:

- plaanide täitmise ja eesmärkide saavutamise tõenäosus on suurem, kuna vajalik informatsioon on saadaval;
- ettevõtte suurem efektiivsus, kuna juhid ei pea tegelema kaebuste ega probleemide lahendamisega;
- rahulolevam personal.

5.2 Personali koolitamine ja arendamine

Kiired muutused ühiskonnas ja inimestes endis on muutnud vähetõenäoliseks eluaegse töötamise ühes organisatsioonis. See on omakorda oluliselt suurendanud töötajate karjääri planeerimise tähtsust ja muutnud arusaamist karjäärist.

Karjäärina käsitletakse tänapäeval inimese tööpositsioonide vahetamist ehk ametikohtade jada, mida inimene läbib tööalases tegevuses ja millega kaasneb töö sisu muutumine.
Karjääri planeerimine ei ole enam üksnes organisatsiooni ülesanne, kuigi organisatsioonile on personali karjääri planeerimine oluline eelkõige seetõttu, et olla tulevikus valmis ettevõtte personalivajadust rahuldama. Teiselt poolt aga kavandavad töötajad oma isiklikke karjääriplaane, millest sõltub suurel määral, kas nad soovivad ettevõttes edasi töötada või otsivad uusi võimalusi, et end mujal arendada. Seega on ettevõtted üsna huvitatud ka oma töötajate individuaalsetest karjääriplaanidest ja püüavad neid sobitada ettevõtte huvidega.

Viimastel aastatel on oluliselt kasvanud ettevõtete nõudlus kvalifitseeritud töötajate järele. Seetõttu ei ole ettevõtte hinnalisimaks ressursiks enam lihtsalt töötaja, vaid töötaja, kes tahab õppida ja areneda. Organisatsiooni jaoks on seega oluline välja selgitada, kuidas säilitada töötajate initsiatiivi ja loovust ning tagada nende jätkuv soov realiseerida oma oskusi ja teadmisi ühes ettevõttes.

Seega personali väärtus peitub töötajate oskustes, teadmistes, kogemustes, suhtumises ja pühendumises. Ettevõtte väärtust suurendab aga võime palgata, koolitada, motiveerida ja kinni hoida oma ala parimaid inimesi. Loomulikult on võimalik uusi töötajaid saada ka väljastpoolt, kuid sageli on otstarbekam koolitada ja arendada oma töötajaid. Seetõttu tuleb personali koolitamise (treenimise) ja arendamisega kokku puutuda igal ettevõttel.

Uute teadmiste, arusaamade, oskuste ja hoiakute[1] omandamisega seonduvad järgmised mõisted.

1. **Hariduse omandamine** (tasemekoolitus) – laialdaste baasteadmiste ja -oskuste süstemaatiline omandamine koolis, kutsekoolis, kõrgkoolis jne, mis aitab inimesel elus mitmete sotsiaalsete rollide täitmisega toime tulla.
2. **Oskuste treening** (tööalane koolitus) – konkreetse töö teostamiseks vajalike oskuste ja vilumuste omandamine täiendkoolituse käigus.
3. **Arendamine** – tööandja poolt tingimuste loomine töötaja igakülgseks arenguks, keskendudes eelkõige organisatsiooni ja inimese tulevikuvajadustele. Sellega luuakse tingimused personali kvaliteedi tõstmiseks ja aktiivsuse kujundamiseks ning enesearendusvalmiduse suurendamiseks.

[1] Hoiak on isiku sisemine valmisolek, eelarvamus või suhtumine mistahes objekti (nt ettevõttesse, kus ta töötab) või kontseptsiooni. Hoiak koosneb veendumustest ja väärtushinnangutest.

Tüüpiliselt omandatakse haridus enne tööleminekut. Seetõttu võivad ettevõtted tasemehariduse omandamisse suhtuda küll soosivalt, kuid enamasti siiski eeldatakse, et see on töötajast sõltuv otsus ja ettevõte ei pea sellele kaasa aitama. Kuid töötaja oskuste treenimisest ehk tööalasest koolitusest on ettevõtted väga huvitatud. Töötajate arendamisel on oluline, et seda tehtaks järjepidevalt, kuna vaid nii on võimalik töö efektiivsust tõsta. Edukad ettevõtted lähenevadki personali koolitamis- ja arendamistegevusele süsteemselt. See hõlmab koolitusvajaduste analüüsi, koolituse sisu hindamist, koolituse hoolikat planeerimist, koolituse läbiviimist ning töötajate arengu pidevat hindamist. Tavaliselt on vastavad põhimõtted väljendatud ettevõtte personalipoliitikas personali hariduse ja koolituse valdkonnas.

Koolitusvajaduse väljaselgitamist käsitletakse tavaliselt kolmel tasandil.

1. Organisatsiooni tasandil analüüsitakse organisatsiooni tegevust ja selle puudujääke, mida saaks koolitusega kõrvaldada.
2. Töökoha tasandil analüüsitakse teostatavaid töid ja püütakse koolituse kaudu tõsta personali tootlikkust ja kvaliteeti (vaatluse all on töökohal eeldatavad konkreetsed oskused ja uued töömeetodid).
3. Töötajate tasandil analüüsitakse konkreetse töötaja tööd ja püütakse tõsta tema panust ja vajalikkust organisatsioonile (näiteks arvutikoolituse või keeleõppe vm kaudu).

Koolitusplaanide kavandamisel tuleb vastust otsida mitmele küsimusele.

- Keda tuleb koolitada?
- Milliseid pädevusi vajatakse?
- Kuidas koolitust korraldada?
- Milliseid tulemusi loodetakse koolitusest saada?

Küsimusele, keda tuleb koolitada, saab vastuse tavaliselt töötajatega peetavate arenguvestluste käigus, analüüsides töötaja vastavust ametikoha nõuetele, või ka töötajate sooviavalduste alusel. Kuna koolitusi pakutakse väga palju, siis iga ettevõte peab analüüsima, milliseid pädevusi ja oskusi on töötajatel kõige rohkem vaja arendada ning sellest lähtuvalt kavandama ka koolituste läbiviimist.

„Milliseid pädevusi vajatakse?“ on sageli keerulisem küsimus, mille vastus peab selguma ettevõtte strateegilistest suundadest. Mida täpsemini oskavad juhid püstitada eesmärke ja analüüsida erinevatele ametikohtadele esitatavaid nõudeid, seda kergem on hinnata ka ametikohale vajalikke pädevusi ja nende arendamist.

Vastates küsimusele „kuidas koolitust korraldada?“ tuleb otsustada, kas saata üks töötaja või mitu töötajat koolitusfirmade pakutavatele avalikele koolitus-kursustele või on vaja koolitada suuremat gruppi töötajaid ja otstarbekas oleks korraldada koolitus ettevõtte siseselt. Ettevõttesisese koolituse plussiks on see, et koos õppinud grupi surve on uue mõtteviisi juurutamisel edaspidi kindlasti tugevam kui ükshaaval õppinute oma.

Koolituse korraldamisel on võimalik valida väga erinevate koolitusmeetodite vahel.

- Loenguvormis koolitust kasutatakse teadmiste edastamiseks suuremale hulgale töötajatele, näiteks koolituse algusetapis.
- Grupitöö on koosõppimise vorm, mille käigus toimub lahenduse otsimine väikestes gruppides. Leitud lahendus esitatakse kogu rühmale. Grupitöö ergutab rühma üldist intellektuaalset arengut ning motivatsiooni. Grupitööd kasutatakse tavaliselt selleks, et genereerida ideid, lahendada raskemaid ülesandeid ja tekitada meeskonnatunnet.
- Meeskonnatöö mäng on koolituse üks meetod, kus kaasatakse eri suurusega meeskondi. Koolitusmäng on interaktiivne harjutus, mis illustreerib tegevuse või juhtumi lahendamise varal koolituse teemat, aidates seda omandada ja kinnistada. Koolitusmängu peamine eesmärk on pakkuda praktilist kogemust ja tagasisidet.
- Muud meetodid mida kasutatakse erinevatel juhtumitel, näiteks töötaja juhendamine uute oskuste õpetamisel, simulatsioonide rakendamine oskuste või vilumuste kujundamisel jms.

Koolituse puhul on väga oluline ka töötaja tagasiside selle kohta, kuivõrd koolitus vastas ootustele ning kui palju koolitusel omandatust on võimalik tööprotsessis rakendada. Koolituste hindamiseks on mitmeid võimalusi – seda võib teha küsimustike, aruannete või ka vaatluste abil.

Personali arendamine on laiem mõiste kui koolitus ja võimaldab ühendada töötaja arengu, koolituse ja karjääri juhtimise organisatsiooni nõudmistega tulevikus. Seetõttu mõistetakse personali arendamise all organisatsioonile vajalike töötajate ettevalmistamist ja koolitamist, nende teadmiste, oskuste ja võimete arendamist ning karjääri juhtimist. Personali arendamise eesmärk on eelkõige saavutada iga töötaja valmisolek ennast ise arendada ning tagada tema aktiivsus selles valdkonnas. Nii on võimalik tõsta töötajate professionaalset taset ning kujundada teadmiste ja oskuste pidevast täiendamisest huvitatud personal. Arendamise teine pool on töötaja areng, mille üheks alustalaks on õppimine. Õpitakse selleks, et tekiksid püsivad muutused käitumises ja teadmistes. Õppimine põhineb nii uue omandamisel kui ka varem omandatu kordamisel, mille abil saavutatakse suurem vilumus. Seetõttu ei piisa ainult teoreetilistest teadmistest ja oskustest, vaid olulist rolli mängivad ka kogemused.

Töötajate arendamiseks ja arengu toetamiseks kasutatakse üha sagedamini mentorlust[2]. Mentorlus eeldab, et on olemas aktiivne mentii ehk õpilane ja talle sobiv mentor ehk juhendaja. Mentorluse puhul on väga oluline koostöövorm vestlus, mille käigus on aktiivsem pool mentii, kes esitab küsimusi ja arvamusi, millele mentor saab vastata. Ja seeläbi toimub tegelikult ka kahepoolne areng.

[2] Mentor oli Kreeka mütoloogias Odysseuse sõber, kelle hoolde Odysseus usaldas Trooja sõtta minnes oma majapidamise ja ühtlasi palus hoolitseda oma poja Telemachose eest. Olulist rolli mängis Mentor just Telemachose õpetamisel ja kasvatamisel. Eeltoodust tulenevalt tähendab mentor üldmõistena kogenud nõuandjat.

Mentori rolliks ei ole sageli siiski mitte valmisvastuste pakkumine, vaid pigem õpilase suhtumine õige lahenduse leidmisele.

Töötajate arendamise lahutamatuks osaks on tänapäeva ettevõtetes arenguvestluste läbiviimine. Arenguvestlused on töötaja ja tema vahetu juhi vahelised vestlused, mille käigus analüüsitakse töötaja senist tööalast tegevust ning juht kavandab koos alluvaga töötaja koolitus- ja arendustegevust järgmiseks perioodiks. Arendustegevuse käigus toimub sageli töötaja koolitusvajaduse analüüsimine ja karjääri planeerimine.

5.3 Personali motiveeritus ja rahulolu

Kui ettevõtte juht seab näiteks eesmärgiks parandada klienditeenindust turismipakette müüvas organisatsioonis, siis ei pruugi see õnnestuda, kui kogu personal selle eesmärgi nimel ei pinguta. Tähtis on, et ka töötajad ise tahaks tulemusi saavutada.

Motivatsiooniks nimetatakse inimese tegevust mõjutavaid sisemisi motiive, stiimuleid, põhjusi ja jõude.

Motiiv omakorda on aktiivsusele ergutav impulss (ajend), mis on seotud vajaduste rahuldamisega. Motiiv ei ole alati endale teadvustatud ega ka mõistetav teistele.

Tööalaselt tähendab motivatsioon töötajate soovi rakendada oma võimeid, st teadmisi, oskusi ja energiat, mingi konkreetse eesmärgi saavutamiseks.

Motivatsiooni puhul räägitakse sageli jäämäe teooriast. Jäämäest on näha vaid suhteliselt vähene osa, mis jääb veepinnast ülespoole, suurem osa on see, mis jääb vee alla. Kui motivatsiooni defineerimisel öeldakse, et motivatsioon on kogum aktuaalselt toimivaid motiive, mis ajendab inimest tegevusele, siis ei ole sugugi selge, kuivõrd teadvustatud need ajendid alati on. See tähendab, et me tihti ei oska ise ka kindlalt öelda, miks me just teatud viisil käitume. Väga sageli räägitakse ettevõtetes töötajate motiveerimisest. Tegelikult tuleb aga arvestada, et töötajaid saab innustada, inspireerida ja stimuleerida ning seeläbi töötaja tulemused paranevad. Teisiti öeldes on ettevõtte võimalus tekitada motiveeriv töökeskkond ja selle tulemusena tasub hästi töötada. Vaatame selle kohta ka mõningaid näiteid.

Tiina tahtis väga saada jalgratast. Kuna ta seda nii väga soovis, siis oli ta motiveeritud tõusma igal hommikul kell kuus selleks, et teha üks „postiring“. Aasta pärast oli ta säästnud piisavalt raha, ostis endale jalgratta ja võis hommikuti kauem magada.

Kommentaar: nii kaua, kui Tiinal oli selge eesmärk, mille nimel pingutada, oli ta motiveeritud tõusma hommikul kell 6.

Rein töötas automehaanikuna suures töökojas. Talle tundus see töö igava ja stressitekitavana, kuna kogu aeg olid ees kindlad tähtajad. Ta oli juba valmis lahkuma, kui juhtkond otsustas sisse viia muudatuse, mille kohaselt iga kord, kui klient tuleb oma autole järele, kutsutakse mehhaanik temaga kohtuma. Rein sai nüüd auto üleandmisel kliendiga vestelda, mitmed neist esitasid oma auto kohta palju küsimusi ning tegid Reinule komplimente tema teadmiste kohta. Nüüd tundis Rein, et ta on ka keegi, ega soovinud enam töökohta vahetada.

Kommentaar: Reinul oli vajadus saada tagasisidet ja tunnustust oma töö kohta ning niipea, kui ta seda sai, tundis ta end palju motiveeritumana

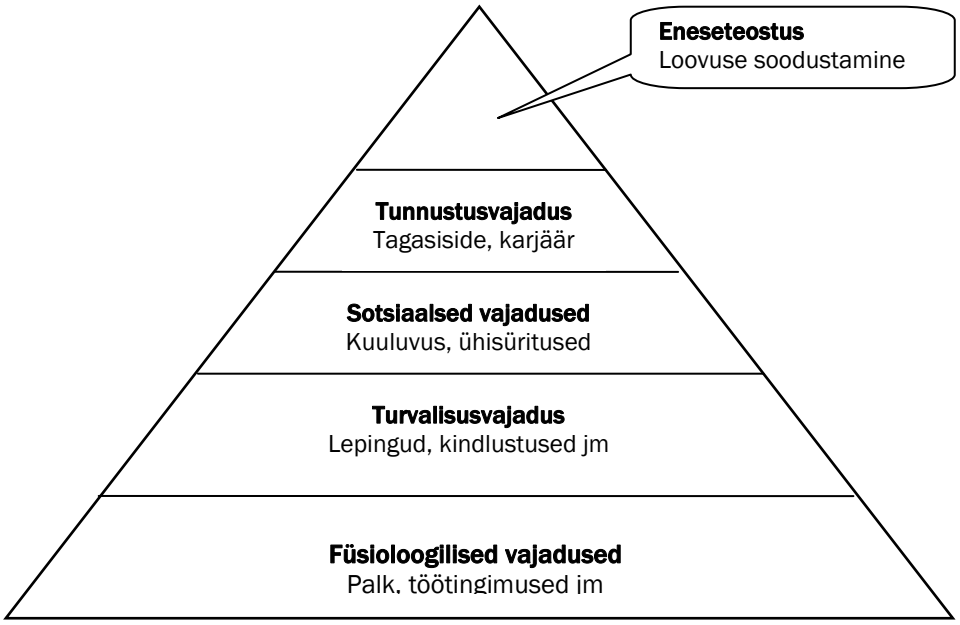
Siim istus pargipingil ja jälgis vana meest, kes pühkis prügi kokku, tehes seda väga osavalt. Siim ütles mehele, et see on tähtis töö, mida too teeb. Koristaja oli imestunud ja arvas algul, et Siim narrib teda. Kui ta aru sai, et Siim ütles seda tõsiselt, siis ta vastas: „Teate, te olete esimene, kes nende aastate jooksul on aru saanud minu töö tähtsusest."

Kommentaar: töö väärtustamine ja selle väärtuse nimetamine vahetule töö tegijale suurendab motivatsiooni.

Motivatsiooniteooriaid on palju. Üks levinumaid motivatsiooni käsitlusi on 1935. aastal välja töötatud A. Maslow vajaduste hierarhia, mis on aastakümnete jooksul väga laialt levinud. Maslow põhiseisukohad on järgmised:

- inimestel on universaalsed vajadused, mida on võimalik grupeerida (vt joonis 5.3);
- vajadused moodustavad hierarhilise süsteemi, kus madalama taseme vajadus tuleb rahuldada enne kõrgema taseme vajadust;
- vajaduste rahuldamine tagab rahulolu, kuid rahuldatud vajadus ei ole enam motiveeriv;
- kõrgema taseme vajadusi on võimalik rahuldada mitmel erineval viisil, madalama taseme vajaduste rahuldamiseks on vähem võimalusi;
- inimesele on omane pidev soov tõusta vajaduste rahuldamisel kõrgemate tasandite vajadusteni.

Füsioloogiliste vajaduste rahuldamine tähendab eelkõige rahuldada igapäevaseid vajadusi, st tagada endale toit, peavari, puhkus. Teisel astmel paiknevad turvalisusvajadused, mille tähtsust hakkab inimene tunnetama pärast seda, kui organismi funktsioneerimine on tagatud. Turvalisusvajadus väljendub soovis vältida hirmu ja vägivalda ning tagada endale teatud kindlustunne ja reservid haiguste, vanaduse ning töö kaotuse puhuks. Põhivajaduste rahuldamise järel vajab inimene tundeid ja armastust. Tahetakse kuuluda sõpruskonda, gruppi ja suhelda. Püramiidi neljandal astmel paikneb tunnustusvajadus, mis väljendub soovis saada hinnangut oma tegevusele, tunnustamist. Püramiidi tipus on eneseteostusvajadus, mis väljendub tahtes areneda ja kasutada oma võimeid. Eneseteostusvõimalusi on mitmeid, kuid kahtlemata on väga oluline loovus ja võimalus seda rakendada.



Joonis 5.3 Maslow motivatsioonipüramiid

On muidugi täheldatud, et vajaduste struktuur erineb inimestel sõltuvalt vanusest, haridusest, tegevusalast, sotsiaalsest seisundist, juhtimistasandist ja muudest teguritest. Näiteks USA töötajate uurimisel on täheldatud tendentsi, et kui varem olid olulisemad just madalamad tasemed, siis praegu on tunduvalt rohkem hakanud tööprotsessis tähtsustuma kõrgema taseme lugupidamis- ja eneseteostusvajadus.

Töötajate motivatsioon on olulisel määral seotud ka rahuloluga. Töötajate rahulolu analüüsitakse ettevõtetes tavaliselt küsimustike abil. Rahulolu langus viitab sageli ka vähenenud töömotivatsioonile ja on seega oluline signaal ettevõtte juhtidele.

⏭ Ülesanded

Ülesanne 1

Diskussioon. Arutleda väiksemates gruppides alltoodud küsimuste üle ja võrrelda seejärel tulemusi.

1. Milline on praegu tööjõu nõudmise ja pakkumise olukord õpilaste poolt õpitaval erialal? Milline see oli 2-3 aastat tagasi? Mida võib prognoosida tulevikuks – nt 3-5 aasta pärast?

2. Mõnes ettevõtluse valdkonnas on väga kõrge personali voolavus, näiteks jaekaubanduse ettevõtetes. Kas kõrge personali voolavus seda tüüpi ettevõtete müügipersonali hulgas on paratamatu? Mida saaks ära teha töötajate pikemaajaliseks sidumiseks ettevõttega?

Ülesanne 2

Analüüsige grupitööna ajalehtedes avaldatud 3-4 värbamiskuulutust ja valige seejärel mõni ametikoht (näiteks restorani peakokk, sekretär, bussijuht, õpetaja jne) ja arutlege selle üle, millised oskused/omadused peaks olema sellele ametikohale otsitaval töötajal ning koostage värbamiskuulutuse tekst.

Ülesanne 3

Ülesande eesmärk on grupitöö sünergia[3] leidmine. Kujutage ette järgmist situatsiooni.

Olete lennukis. On ilus hommik ja lennuk ületab Sahara kõrbe. Äkki teatatakse, et lennuk on sunnitud tegema keset kõrbe hädamaandumise. Maandumisel lennuk puruneb, aga sinul õnnestus pääseda. Sulle meenub, et hetk enne hädamaandumist teatas piloot, et lähim asula asub kirdes 115 km kaugusel. Praegu aga seisad kõrbes, kus ümberringi on kõrbepõõsad ja sooja 45–50 kraadi. Oled riietatud kergelt, taskutes on veidi raha, kamm, taskurätik, pakk närimiskummi ja sulepea. Lennukist õnnestus päästa 15 eset, mis on toodud allpool tabelis.

1. Kõigepealt järjesta need 15 eset tähtsuse järjekorras, pidades silmas, et oluline oleks elusalt kõrbest välja pääseda. Aega on selleks 10 minutit ja oma arvamus kirjuta veergu MV (minu valik) nii, et kõige tähtsam ese on numbriga 1 ja kõige tähtsusetum numbriga 15.
2. Moodustage grupp (3-5 õpilast) ning arutage omavahel läbi ja järjestage päästetud esemed taas tähtsuse järjekorras. Grupi arvamus kirjutage lahtrisse GV (grupi valik). Aega on selleks 15 minutit.
3. Õpetaja loeb ette eksperthinnangu, mille kirjutate lahtrisse EH (eksperthinnang).
4. Nüüd leia äärmistesse lahtritesse erinevused eksperthinnangutest absoluutväärtuses, st jäta arvestamata see, kas lahutustehte tulemus on positiivne või negatiivne arv:
   MT (minu tulemus) = EH – MV
   GT (grupi tulemus) = EH – GV
   Kui ridadesse on kõik erinevused leitud, siis summeeri veeru MT ja veeru GT tulemused.

[3] Ettevõtete või selle allüksuste vahelises koostöös (õpilaste koostöös grupis) avalduv nähtus, mille tulemusena koostöös saavutatakse paremaid tulemusi kui üksinda tegutsedes, seda nimetatakse ka 1+1=3 ilminguks (1 liitmisel 1-le saadakse parem tulemus kui 2)

Leitud esemed	**GT**	**GV**	**EH**	**MV**	**MT**
Jahinuga					
Taskulamp					
Ümbruskonna lennukaart					
Plastikvihmamantel					
Magnetkompass					
Kantav gaasipliit koos ballooniga					
Jahipüss koos laskemoonaga					
Langevari					
Pakk soolatablette (1000 tk)					
1,5 liitrit vett iga pääsenu kohta					
Söödavate loomade määraja (taskuväljaanne)					
Ühed päikeseprillid iga pääsenu kohta					
2 liitrit 56° viina					
1 kerge keep iga pääsenu kohta					
Taskupeegel					

Ülesanne 4

Hinda oma oskusi luua häid meeskonnatöö suhteid. Vastamiseks aseta end n-ö juhi või grupi liidri positsioonile ja tõmba ring ümber numbrile, mis Sind kõige paremini iseloomustab. Mida rohkem väitega nõustud, seda suurem number vali.

1. Kui ma valin personali (grupikaaslasi), siis eelistan neid, kelle oskused vastavad nõutavale ja kes on valmis koostööks	7	6	5	4	3	2	1
2. Ma lasen oma kaaslastel tunda end omanikena ja kaasan neid eesmärkide püstitamisse ning probleemile lahenduste leidmisesse	7	6	5	4	3	2	1
3. Ma püüan luua meeskonnatöö vaimu, et julgustada meeskonna liikmeid koostööle ja üksteise toetamisele	7	6	5	4	3	2	1
4. Ma räägin inimestega ausalt ja avameelselt ning õhutan neid vastama samaga	7	6	5	4	3	2	1
5. Ma pean oma lubadustest kinni, kuna grupiliikmete usaldus minu vastu on minu juhipositsiooni alus	7	6	5	4	3	2	1

6. Ma aitan meeskonna liikmetel üksteist tundma õppida, et nad hakkaksid üksteist usaldama ja austama ning tunnustaksid üksteise võimeid ja oskusi	7	6	5	4	3	2	1
7. Ma kindlustan oma grupiliikmetele vajaliku väljaõppe ja võimalused seda rakendada	7	6	5	4	3	2	1
8. Ma saan aru, et grupisisene konflikt on normaalne, kuid ma teen kõik selleks, et see lahendataks kiiresti ja ausalt, enne kui see muutub juhitamatuks	7	6	5	4	3	2	1
9. Ma olen kindel, et inimesed tahavad töötada meeskonnana, kui nad teavad, mida neilt oodatakse ja millised hüved sellega kaasnevad	7	6	5	4	3	2	1
10. Ma olen valmis välja vahetama need meeskonnaliikmed, kes ka pärast väljaõpet ei suuda või ei taha vastata vajalikele nõudmistele	7	6	5	4	3	2	1

Nüüd liida punktid kokku ja kui tulemuseks on

60 – 70 punkti, siis Sinu hoiak meeskonnatööks on suurepärane;

40 – 59 punkti, siis Sinu oskused ja hoiakud meeskonna loomiseks ja juhtimiseks on sobilikud;

alla 40 punkti, siis heaks meeskonna liidriks saamiseks peaksid oma hoiakuid muutma.

Ülesanne 5

Suhtlemine on väga oluline nii igas organisatsioonis kui ka koolis. Too vähemalt viis näidet sise- ja vähemalt viis näidet väliskommunikatsiooni kohta oma koolis.

Ülesanne 6

Testi oma suhtlemisoskusi

Lõpeta järgnevad laused, tõmmates ring ümber Sinu arvates õigele vastusele. Pärast vastamist arutlege väiksemas grupis, kas Sinu valitud vastused on õiged või valed, ja põhjendage oma arvamusi.

1. Teadetest saadakse kõige paremini aru, kui
   a) sa kasutad kogu oma keeleosavust
   b) need antakse edasi selliste mõistete abil, millest vastuvõtja aru saab

2. Keeruline informatsioon on kergemini mõistetav, kui sa
   a) kasutad selgituste juures kujukaid näiteid ja analooge
   b) käsid kuulajal olla tähelepanelik

3. Võtmemõisted jäävad paremini meelde, kui
   a) sa kasutad kordamist, et neid kinnistada
   b) sa väljendad ennast selgelt

4. Teate korrastamine enne selle teele saatmist
   a) võtab sageli kauem aega, kui asi väärt on
   b) teeb asja kergemini mõistetavaks

5. Teate saatja saab teha kindlaks, kas vastuvõtja sai asjast aru, kui ta
   a) küsib, kas temast saadi aru
   b) palub teate saajal korrata, mida too kuulis

6. Kuulamine on efektiivsem, kui sa
   a) keskendud saatjale ja sellele, mida tal on öelda
   b) püüad arvata, mida rääkija öelda kavatseb

7. Mõistmine on kergem, kui sa
   a) ei hinda vastuvõetavat enne, kui teate andja on lõpetanud
   b) eeldad, et tead, mida teine öelda tahab, ja vastad kiiresti

8. Kuulaja võib arusaamist parandada, kui ta
   a) võtab öeldu aeg-ajalt kokku ja vastab teate saatjale
   b) katkestab, et väljendada oma tundeid ja arvamusi

9. Head kuulajad
   a) on oma vastuse valmis seadnud selleks ajaks, kui rääkija lõpetab
   b) esitavad küsimusi, kui nad ei saa aru

10. Nii teate saatmine kui vastuvõtmine paranevad, kui
    a) mõlemal poolel on silmside
    b) osalejad on kaitses ja püüavad teineteist rünnata

Ülesanne 7

Soovita sobilik suhtlusvorm (meetod) tabelis loetletud juhtudeks. Nimeta iga valiku puhul vähemalt üks eelis, miks valisid just selle meetodi.

Tegevus	Meetod	Meetodi eelis
Sünnipäevaõnnitlus tädipojale Inglismaal		
Juht peab informeerima oma alluvat, et too on vallandatud		
Juhatuse esimees soovib juhtkonnaga arutada läbimüügi languse põhjuseid		
Uute spordivahendite tellimus Sinu koolile		
Kohalik noorteklubi soovib teavitada jõuludisko toimumisest		
Poliitilise skandaali kohta tehtud küsitluse tulemused		
Hotellikett soovib reklaamida oma majutusvõimalusi ja hindu üle maailma		

Ülesanne 8

Kristi oli suure majapidamistarvete kaupluse omanik. Niikaua kui konkurendid pakkusid veel kaupu sarnaste hindadega, oli Kristi veendunud, et tema eeliseks on hea klienditeenindus ja efektiivne juhtimine. Ta kulutas mitmeid tunde, et analüüsida personali töötulemusi, rakendades ka tööaja kasutamise ja ratsionaalsete tööliigutuste uurimusi, mida talle konsultant oli soovitanud. Näiteks olid tal iga töö jaoks vormistatud selged ja detailsed reeglid. Tulemuseks oli efektiivne, kuid isikupäratu juhtimine.
Kristi rääkis osakonnajuhatajatele, et töötajaid tuleb pidevalt jälgida ja kui nad täidavad oma tööülesandeid hästi, siis tuleb neid kiita. Töötajad küll mõistsid sellist lähenemist, kuid nende arvates oli julgustus ja toetus ebasiiras ning neid häiris asjaolu, et neid pidevalt jälgiti.
Lõpuks otsustas Kristi, et rohkem tähelepanu tuleb pöörata töötajate motiveerimisele. Tema plaan seisnes järgnevas: töötajate pingutusi tuleb avalikult tähtsustada, neile tuleb anda rohkem vastutust, tunnustuse avaldamised töötajatele peavad algatuse saama nende endi seast. Osakonnajuhatajad peaksid oma tähelepanu suunama kvartali- ja aastaeesmärkide püstitamisele.

Vali õiged vastusevariandid (igale küsimusele on üks õige vastusevariant) ja põhjenda oma vastuseid.

1. Osakondade juhatajad käisid sageli koos lõunal. Nad vestlesid nii oma tööst kui ka oma perekonnast, puhkusest, ambitsioonidest jne. Milliseid vajadusi (Maslow püramiidi järgi) väljendasid need lõunasöögid?
    a) turvalisusvajadusi
    b) eneseteostuse vajadusi
    c) lugupidamise (tunnustamise) vajadusi
    d) sotsiaalseid vajadusi

2. Kristi otsus oli mõjutatud
    a) X ja Y teooriast
    b) Jaapani juhtimispõhimõtetest
    c) meeskonnatöö põhimõtetest
    d) Maslow vajaduste hierarhiast

3. Lähtudes personali motiveerimise vajadusest, peavad juhid eesmärke püstitades
    a) seadma väga kõrgeid eesmärke
    b) kindlustama, et töötajad saaksid tagasisidet
    c) seadma nädala ja kuu eesmärgid igale töötajale
    d) esitama iga kuu edusammude aruande Kristile

Ülesanne 9

Märgi järgnevas loetelus kuus väidet, mis motiveerivad Sind kõige paremini töötama (tegutsema). Seejärel võrrelge grupis (6-8 liiget), millised väited on kirja pandud, ja koostage motiveerivate tegurite pingerida. Lõpuks jaotage tegurid Maslow vajaduste hierarhiast lähtudes gruppidesse ja analüüsige, millised on teie grupiliikmete olulised vajadused.

Väide	Minu eelistus	Grupikaas-laste eelistused	Maslow vajaduste hierarhia tase
1. Kindlustunne töökoha omamise suhtes			
2. Lugupidamine minust kui isiksusest			
3. Küllaldased puhkeperioodid või kohvipausid			
4. Hea palk			
5. Head töötingimused			
6. Võimalus teha kvaliteetset tööd			
7. Hea läbisaamine töö- või grupikaaslastega			
8. Ettevõtte väärtpaberite (aktsiate, osakute) omamine			
9. Edutamisvõimalus			
10. Võimalus tegeleda mind huvitava tööga			
11. Täiendav pensionikindlustus ja muud kindlustushüvitised			
12. Mitte liiga intensiivne töö			

13. Teadmine organisatsioonis toimuvast			
14. Tunne, et minu töö on tähtis			
15. Töötajate esinduse (ametiühing vm) olemasolu			
16. Ametijuhendi (kirjaliku töökirjelduse) olemasolu			
17. Ülemuse tähelepanu heade töötulemuste korral			
18. Hinnangu saamine oma saavutustele			
19. Võimalus osaleda personali koosolekutel			
20. Nõustumine organisatsiooni eesmärkidega			
21. Enda arendamise-täiendamise võimalused			
22. Õiglane puhkusekorraldus			
23. Teadmine, et halva töö korral karistatakse			
24. Töötamine range kontrolli all			
25. Suur vabadus töös (kontrolli puudumine)			

Ülesanne 10

1. Suurfirma juht viis läbi personali rahulolu uuringu, millest selgus, et töötajad on töötingimustega rahul. Suurendamaks veelgi toodangu mahtu, kulutas juht 500 000 krooni tehase dekoreerimiseks, valgustuse parandamiseks ja hubasuse suurendamiseks. Kas toodangu maht tõusis?

2. Sille oli kodus töötav kudumistöökoja liige. Tal oli üsna vähe kontakte firmaga, kellelt ta sai tööde juhised ja materjali (lõnga). Tema kontaktid ettevõttega piirdusid sageli vaid tasuga tehtud töö eest. Kuidas Sillet motiveerida?

6 Ettevõtte varad ja ressursid

Ettevõte, mis on loodud selleks, et toota mingit toodet või osutada teenust, vajab oma protsesside toimimiseks erinevaid ressursse. Ressursid eksisteerivad paljudes vormides: inimressurss, mis väljendub töötajate oskustes ja teadmistes; materiaalseid ressursse iseloomustavad kasutatavad hooned, seadmed, materjalid ja tehnoloogiad ning tähtsal kohal on ka finantsressursid. See, kuidas määratletakse ettevõtte poliitika ressursside kasutamisel ja kuidas ressursse juhitakse, avaldab ettevõtte toimimise tõhususele olulist mõju.

6.1 Finantsressursid

6.1.1 Eelarvestamine

Ettevõtete finantsressursside käsitlemise juures on oluline osa eelarvestamisel. Eelarve on finantsplaan, mis väljendab eeloleva perioodi tulude (sissetulekute) ja kulude (väljaminekute) arvestust ehk prognoosi. Nii nagu riigieelarve korral, on ka ettevõtete puhul oluline lähtuda tasakaaluprintsiibist, st tulude ja kulude võrdsusest. Tasakaaluprintsiibil on lihtsad alused.

- Kui tulud ei kata kulutusi, siis tuleb kulutustele leida täiendavaid katteallikaid. Toodete ja teenuste täiendava müügi kõrval võivad nendeks olla laenud, omanike investeeringud, riigi- või omavalitsustepoolsed ettevõtlustoetused vms.
- Kui tulud ei kata kulusid, tuleb sageli kulud kriitiliselt üle vaadata ja neid kärpida.

Eelarved võivad olla staatilised. See tähendab, et kord koostatud eelarveid enam ei muudeta või vajaduse korral tehakse lisaeelarve kas täiendavate tulude jagamiseks või kulude kärpimiseks. Pideva eelarvestamise korral tehakse eelarve nt 12 kuu kohta ja iga kuu möödudes lisatakse eelarvesse täiendav kuu, mistõttu eelarve ajapiir pidevalt muutub.

Üldjuhul koosneb ettevõtte eelarve erinevatest osadest ja eelarvestamise alguspunkt on tavaliselt müügiplaani koostamine. Sõltuvalt ettevõtte spetsiifikast järgnevad sellele tööjõukulude, ostu-, üld- ja administratiivkulude, investeeringute jt eelarved.

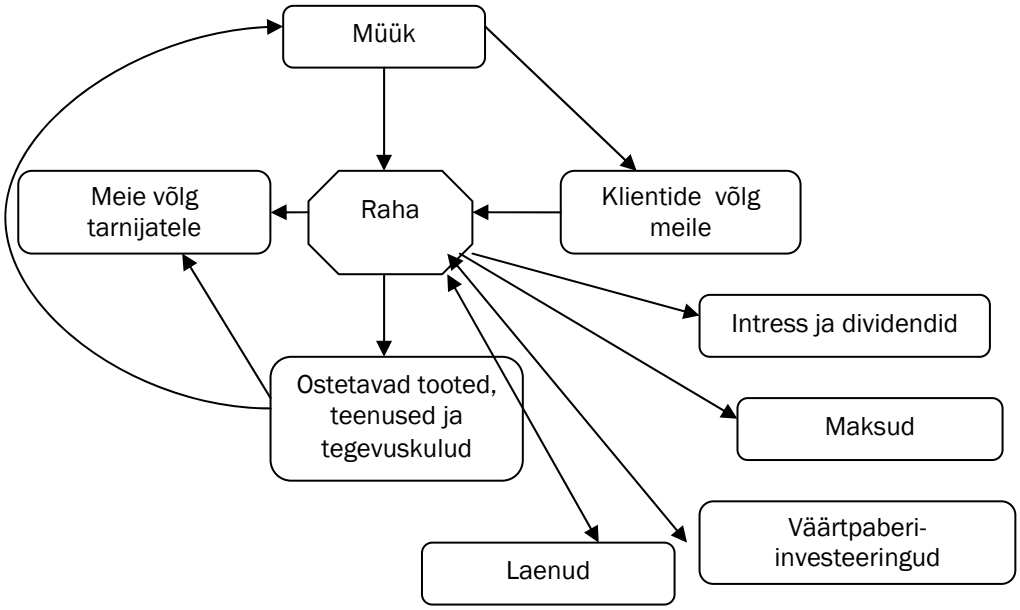
Eelarveid võib koostada nii organisatsiooni kui terviku, aga ka tema allüksuste kohta. Viimasel juhul koostatakse tavaliselt lisaks koondeelarve, mis summeerib allüksuste plaanid.

Eelarvete oluline roll juhtimistegevuse suunamisel väljendub järgnevalt loetletud seostes.

1. Eelarved ja strateegia – eelarvestamine sunnib juhte tulevikule mõtlema ja hindama võimalikke muudatusi väliskeskkonnas. See, kuidas ressursse jaotatakse, peegeldab suuresti ettevõtte strateegilisi prioriteete. Samal ajal sunnib eelarvestamise protsess mõtlema ettevõtte erinevatele huvigruppidele (omanikud, töötajad jne).
2. Eelarve kui analüüsivahend – eelarvestamise käigus saab ette näha tulevaste perioodidega seotud probleeme, tuua välja olemasolevad ja tulevased „pudelikaelad".
3. Eelarve kui kommunikatsiooni- ja koordineerimisvahend – eelarvest lähtuvalt koostatud tegevusplaanid annavad igale töötajale infot tegevuste koordineerimisest eesmärkide saavutamisel. Oma allüksuste eelarveid koostavad juhid peavad koordineerima oma tegevust nii alluvate kui ka ülemustega.
4. Eelarve kui motiveerimisvahend – töötajate kaasamine eelarvestusprotsessi võimaldab saavutada häid tulemusi töötajate motiveerimisel. Juhtkonna heakskiidetud eelarved (mille koostamises töötajad on osalenud) motiveerivad tegutsema nende täitmise nimel.
5. Eelarvestamine ja delegeerimine – eelarved aitavad juhtkonnal tööülesandeid delegeerida.
6. Eelarvestamine ja tegevuse hindamine – eelarvete abil püstitatakse juhtidele sihid, mille poole nad peavad püüdlema ning milleni jõudmise alusel saab neid hinnata.
7. Eelarvestamine ja kontroll – kui ettevõtte ette on seatud kindlad sihid, siis nende täitmist jälgides saab hinnata, millises ulatuses on kavandatu saavutatud. Tegelike ja plaaniliste tulemuste võrdlemine toob esile kõrvalekalded ja aitab teha korrigeerivaid samme.

Eelarve koostamisel tuleb hea tava kohaselt läbi mõelda kolm varianti: parim, halvim ja kõige tõenäolisem. Samuti võib koostada ka eelarve tundlikkuse analüüsi, näiteks selgitada välja, kuidas erinevate kulude (nt palga-, materjali- või energiakulude) muutumine mõjutaks ettevõtte kasumit.

Eelarvestamisega olete tõenäoliselt kokku puutunud juba varem – näiteks ettevõtluse aines rahavoogude prognoosimisel. Rahavoo (*cash flow*) planeerimine peab tagama vaba raha olemasolu, et ettevõte saaks oma eesmärkide saavutamiseks vajalikke kulutusi teha. Rahavoo planeerimisega luuakse mudel, mis näitab, millal, kust ja kui palju tuleb raha ettevõttesse ning kuhu see kulutatakse (vt joonis 6.1).



Joonis 6.1 Ettevõtte rahavoo liikumise üldine mudel

Ettevõtte rahavoo planeerimiseks ja juhtimiseks on otstarbekas koostada tabel, mille veergudes on raha liikumise periood ja ridades raha sissetulekuallika või kasutamisotstarbe nimetus, rea ja veeru ristumiskohtades on summad (vt 1. ülesannet peatüki lõpus). Rahavoo planeerimisperioode on erinevaid, täpsete arvestuste pidamiseks tehakse seda nädala kohta. Äriplaanide koostamisel tehakse rahavoo prognoose aasta kohta kuude lõikes.

6.1.2 Majandustegevuse tulemuslikkus

Ettevõtte majandustegevuse tulemuslikkust iseloomustavad finantsnäitajad pakuvad huvi ettevõtte omanikele, juhtkonnale ja töötajatele laiemalt. Samade näitajate vastu võivad huvi tunda ka konkurendid, finantseerijad (nt pangad), teised võlausaldajad, aga ka näiteks maksu- ja tolliamet või statistikaamet.

Äriühingud (nt osaühingud ja aktsiaseltsid) koostavad finantsaruanded (nt majandusaasta aruande), arvestades üldkehtivaid reegleid. Ühtsete reeglite järgimine on vajalik selleks, et erinevate ettevõtete tulemused oleks võrreldavad, et võlausaldajad või investorid saaksid hinnata ettevõtete riskantsust, ning muidugi ka seetõttu, et maksustamine toimuks samade põhimõtete järgi.

Tähtsaimad finantsaruanded

1. **Raamatupidamisbilanss**. Bilanss peegeldab ettevõtte finantsseisundit (tema varade, kohustuste ja omakapitali koosseisu ja suurust) mingil ajahetkel, seega on tinglikult öeldes tegemist fotoga ettevõtte majandusolukorrast konkreetsel hetkel. Kõige sagedamini vaadeldakse bilansse aasta (aga ka kvartali või kuu) lõpu seisuga.
2. **Kasumiaruanne**. Kasumiaruandes kajastatakse mingi perioodi (nt aasta) jooksul saadud tulud, kulud ja kasum. Seega on tegemist mingi perioodi tulemuste kokkuvõttega.

Finantsaruannete analüüsimisel kasutatakse mitmesuguseid võrdlusi, kuigi mõningaid näitajaid võib hinnata või analüüsida ka iseseisvalt.

Võrdluste kolm põhiliiki

1. Sama ettevõtte erinevate perioodide tulemuste võrdlemine.
2. Ettevõtte näitajate võrdlemine analoogiliste ettevõtete tulemustega (sh lähemate konkurentidega) või sama tegevusala ettevõtete keskmiste näitajatega.
3. Võrdlemine normatiividega (teatud hindamiskriteeriumitega). Näiteks kasumit või rentaablusnäitajaid võib võrrelda omanike poolt eesmärgiks seatud tulemusega. Klientide arvete tasumise kiirust tuleks võrrelda neile pakutud maksetähtaegadega.

Võrrelda võib

1) absoluutsuurusi, näiteks kasumit või käivet mõõdetuna rahaühikutes (nt kroonides);
2) muutusi võrreldes eelmise perioodiga (näiteks omakapitali või laenukohustuste muutumist võrreldes varasema näitajaga ja mõõdetuna rahaühikutes);
3) kasvutemposid (see on kasutatav vaid eri perioodide tulemuste võrdlemisel);
4) struktuuri (varade struktuur, oma- ja võõrkapitali osatähtsus bilansi passivas, kulude struktuur);
5) suhtarve. Erinevaid finantssuhtarve kasutatakse analüüsimisel umbes 60, kuid enam kasutatavad on neist 12-15. Allpool vaatleme eraldi tähtsamate finantssuhtarvude gruppe.

Absoluutsuuruste võrdlemine

Suurimat huvi pakuvad tavaliselt järgmised absoluutnäitajad: käive, kasum, teatud varade suurus, aga ka laenukohustuste suurus.

Ettevõtte jaoks võib olla kasulik minna käibe analüüsiga sügavuti, kuid siis tuleb kasutada põhjalikumaid (detailsemaid) infoallikaid kui kasumiaruanne. Näiteks võib vaadelda käivet tootegrupiti, klientide (kliendigruppide) lõikes, piirkonniti või tellimuste suuruse järgi jaotatuna.

Muutuste väljatoomine

Võib uurida erinevate bilansikirjete suuruste muutumist vaadeldava perioodi jooksul. Bilansi aktivas toimunud muutused näitavad, milliste varade hulk on suurenenud või vähenenud. Bilansi passivas toimunud muutused näitavad kohustuste ja omakapitali suuruses toimunud muutusi. Kui varade suurus on analüüsitaval perioodil kasvanud, siis selgub passiva vaatlemisel, mille (kas omakapitali või võlgnevuste) arvel on varade juurdekasv toimunud.

Kasvutempod

Kasvutempo näitab suhtelist kasvu, mida väljendatakse mingi näitaja kahe järjestikuse või ka teineteisest pikema ajavahemikuga eraldatud perioodi väärtuste jagatisega. Kasvutempot väljendatakse kas suhtena või protsentides. Kasvutempo näitab, mitu korda või mitu protsenti on vaadeldav nähtus perioodil kasvanud või kahanenud. Statistikamet toob näiteks perioodiliselt välja majanduskasvu näitaja, pidevalt arvutatakse ka palgakasvu- ja inflatsiooniindeksit. Ettevõtted jälgivad kogu aeg oma müügimahtude, aga ka erinevate kulutuste muutusi, mida samuti väljendatakse kasvutempona.

Struktuur

Kasulik võib olla analüüsida ettevõtte kulutuste struktuuri - selle muutumist erinevatel perioodidel. Võimaluse korral on hea tulemusi ka konkurentidega võrrelda. Suuremate muutuste või konkurentidest olulise erinemise korral peaks tungima nende nähtuste põhjusteni ja analüüsima, kas näiteks mõne kulutuse osakaalu tõus on olnud paratamatu (nt energiakulutuste osa kasv, mis tuli elektrienergia või gaasi kallinemisest) või on tegemist ebaefektiivsuse või lihtsalt raiskamisega.

Ettevõtte majandustegevuse tulemuslikkust mõjutavad ka erinevad finantsriskid. Nende juhtimisega püüavad ettevõtted vähendada hinnamuutuste ja muude riskide negatiivset mõju. Finantsriskidest tuleks eristada

- **valuutariski**, mis tekib siis, kui ettevõte ostab või müüb tooteid ja/või teenuseid välisvaluuta eest. Eesti ettevõtete puhul tekib valuutarisk eelkõige siis, kui tehinguid tehakse muudes valuutades kui euro või Eesti kroon. Seni, kuni Eesti pole üle läinud eurole, pole päriselt välistatud ka krooni kursi kõikumine euro suhtes;
- **intressiriski,** millega puutub kokku ettevõte, kes kasutab oma tegevuse rahastamiseks võõrkapitali, näiteks pangalaene. Kuna intressimäärad muutuvad, võib juhtuda, et ettevõtte intressikulud osutuvad märksa kõrgemaks neist, millega arvestati äriplaani koostamisel.

Valuutariski maandamiseks kasutatakse tavaliselt sisemisi võimalusi. Selleks tekitatakse olukord, kus laekumised mingis valuutas on enam-vähem võrdsed väljaminekutega samas valuutas samal perioodil. Välise meetodina saab riski maandada, kasutades pankade pakutavaid võimalusi (valuuta-*forward*, -optsioon jm).

Ettevõte peab oma spetsiifikast lähtudes arvestama erinevate kulutuste tõusust tulenevate riskidega. Suuremaks ohuks on just nende ressursside kallinemisest tulenevad probleemid, millel on ettevõtte kulutuste struktuuris suur osa. Eri ettevõtete puhul võivad nendeks olla nt personalikulud, tooraine ja materjalid, energia, kütus vms.

Oluline roll finantsriskide hindamisel on ka järgnevalt vaadeldaval finants-analüüsil.

6.1.3 Finantssuhtarvude analüüs

Erinevaid finantssuhtarve leitakse kahe absoluutnäitaja suhtena. Selliste näitajate kasutamise üks eelis on nende sõltumatus ettevõtte suurusest. See võib lihtsustada erinevate võrdluste tegemist. Kasulik on meeles pidada, et finants-näitajad peegeldavad kas hetkeseisu (nt raha pangaarvel) või perioodi tulemusi (käive ja erinevad kulutused perioodi jooksul). Suhtarvude abil saab uurida erinevaid suhteid.

1. Kas üks hetkenäitaja pole liiga suur (või väike) teisega võrreldes (näiteks laenude maht võrreldes omakapitaliga)?
2. Kas hetkenäitajad on õiges proportsioonis võrreldes perioodinäitajatega (näiteks kas klientide võlgnevused ei ole liiga suured võrreldes käibega)?
3. Kas perioodinäitajad on omavahel õiges proportsioonis (näiteks tööjõu-kulude suurus käibega võrreldes)?

Finantsanalüüsiga hinnatakse ettevõtte rahanduslikku olukorda lähtuvalt möödunud, käesolevatest ning planeeritavatest tegevustest. Finantsanalüüsi allikana kasutatakse ettevõtte bilanssi, mis annab ülevaate ettevõtte finants-seisundist, kasumiaruannet, mis peegeldab ettevõtte tegevustulemust, ja raha-voogude aruannet. Finantssuhtarvude grupeerimiseks on erinevaid võimalusi. Vaatleme põhjalikumalt järgmisi näitajate gruppe:

1) rentaablusnäitajad,
2) efektiivsusnäitajad,
3) likviidsusnäitajad,
4) võõrkapitali kasutamise näitajad.

Hoiatusena tuleb lisada, et eri autorid pakuvad samade suhtarvude kohta välja erinevaid nimetusi, alljärgnevad nimetused on seega vaid üks võimalus. Alati tuleks vaadata nimetusest kaugemale – mõelda sellele, mis on asja sisu ehk mida konkreetne suhtarv tegelikult näitab.

RENTAABLUSNÄITAJAD ehk tasuvuse suhtarvud annavad hinnangu ettevõtte tegevusele tervikuna. Need näitavad, kuivõrd tulemuslikult saadakse kasumit võrreldes müügimahu, varade ja omakapitali suurusega.

Rentaabluse näitajaid on mitmeid. Toome neist valemina välja **müügikäibe puhasrentaabluse** *(profit margin),* mis näitab käibe tasuvust pärast kõikide kulude ja maksude mahaarvamist.

$$\text{Müügikäibe puhasrentaablus} = \frac{\text{puhaskasum}}{\text{netokäive}}$$

Omakapitali tootlus (*ROE – return on equity*) näitab aktsionäride investeeringute tasuvust ja võimaldab otsustada ettevõtte juhtimise efektiivsuse üle. Näitaja peegeldab seda, kui palju teeniti kasumit iga omakapitali krooni kohta. Mida kõrgem on omakapitali rentaablus, seda efektiivsemad on investeeringud sellesse ettevõttesse. Samas võib näitaja kõrge tase viidata ka sellele, et ettevõte kasutab suures ulatuses võõrkapitali ning on seetõttu riskantne.

$$\text{Omakapitali tootlus (ROE)} = \frac{\text{puhaskasum}}{\text{omakapital}}$$

Investeeringute puhasrentaablus *(ROI – return on investment)* näitab varadesse tehtud investeeringute tasuvust puhaskasumi baasil. Näeme, kui palju teeniti kasumit ettevõtte varade ühe krooni kohta.

$$\text{Investeeringute puhasrentaablus (ROI)} = \frac{\text{puhaskasum}}{\text{varade maksumus}}$$

Varade aastalõpu seisu maksumuse asemel on õigem arvesse võtta varade keskmine maksumus (varade aastaalguse ja -lõpu maksumuse summa jagatud kahega).

Investeeringute puhasrentaablust võib arvutada ka Du Ponti valemi abil. Nimetatud valem illustreerib seda, et vaadeldav rentaablus kujuneb kahe teguri mõjul: müügikäibe puhasrentaablusest ja varade käibekordajast. Nende tegurite osa investeeringute puhasrentaabluse kujunemisel sõltub ettevõtte tegevusalast. Valem näitab, et investeeringute rentaabluse tõstmiseks tuleb igalt läbimüügi kroonilt teenida rohkem kasumit või kiirendada varade käibesagedust. Selleks tuleb müüa rohkem või vähendada kasutatavate varade hulka (kõnealust näitajat vaatleme järgmisena).

$$\begin{aligned}&\text{Investeeringute puhasrentaablus} = \\ &= \text{müügikäibe puhasrentaablus x varade käibe sagedus} = \\ &= \frac{\text{puhaskasum}}{\text{müügi netokäive}} \text{ x } \frac{\text{müügi netokäive}}{\text{varade maksumus}}\end{aligned}$$

EFEKTIIVSUSNÄITAJAD iseloomustavad ettevõtte varade kasutamist.

Varade käibekordaja näitab ettevõtte varade kasutamise efektiivsust, täpsemalt seda, mitu müügi netokäibe krooni tuleb ühe varadesse investeeritud krooni kohta.

$$\text{Varade käibekordaja} = \frac{\text{netokäive}}{\text{varade keskmine maksumus}}$$

Mida kõrgem on selle näitaja väärtus, seda kõrgem on ka varade kasutamise efektiivsus.

Varude käibekordaja näitab kauba- ja tootmisvarude kasutamise ja müügi efektiivsust. Selle näitaja kõrge väärtus viitab materiaalsete varude kiirele ringlemisele, mis omakorda viib maksevõime ja tasuvuse tõusule, kuna vähendab investeeringuid tootmisvarudesse. Madal käibekordaja näitab kas materiaalsete varude liigsust või raskusi nende realiseerimisel. Viimane võib olla tingitud toodete madalast konkurentsivõimest, vananenud või muul põhjusel seisma jäänud kaubast. Samas on selle näitaja puhul oluline arvestada ka ettevõtte tegevusala, sest näiteks hulgikaubanduses on tunduvalt kõrgem materiaalsete varude käibekordaja kui tööstusettevõtetes.

$$\text{Varude käibekordaja} = \frac{\text{netokäive}}{\text{varud (varude keskmine maksumus)}}$$

Põhivarade käibekordaja kajastab nende varade kasutamise efektiivsust ehk seda, kui suur on netokäive põhivaradesse investeeritud krooni kohta.

$$\text{Põhivarade käibekordaja} = \frac{\text{netokäive}}{\text{põhivarade keskmine jääk}}$$

Kõrge käibekordaja näitab reeglina seda, et põhivarasid kasutatakse efektiivselt. Madal kordaja räägib liigsetest investeeringutest põhivarasse ja vähesest müügikäibest.

Raha laekumisvälde on efektiivsusnäitaja, mis näitab nõuete tasumise aega päevades, st seda, mitme päeva pärast kliendid keskmiselt oma arve ära maksavad. Tulemust peaks võrdlema klientidele pakutud maksetähtajaga. Kui laekumisaeg ületab tunduvalt ostjatele antava arve tasumise tähtaega, siis tähendab see, et lühiajalise võlgnevuse muutmine rahalisteks vahenditeks võtab palju aega. Teisiti öeldes – klientide maksekäitumine on halb. Pikk rahalaekumise aeg võib vähendada likviidsust, st ettevõttel ei pruugi jätkuda raha oma võlgnevuste tasumiseks. Oluline võib olla ka näitaja võrdlus eelmise perioodiga. See näitab, kas raha laekumine on kiirenenud või aeglustunud.

$$\text{Raha laekumisvälde (päevades)} = \frac{\text{saadaolev raha x 365}}{\text{aasta krediitmüük}}$$

Analoogilise näitaja võib konstrueerida oma tarnijatelt saadud krediidi keskmise pikkuse leidmiseks. Selleks tuleks valemisse paigutada tarnijatele võlgu oldav summa ja aasta krediitostud.

Varude suurus päevades näitab, kui mitme keskmise päevaläbimüügi katteks on ettevõttel varusid. Näitajat on otstarbekas arvutada näiteks jae- ja hulgikaubanduse ettevõtetel. Ühelt poolt näitavad suuremad varud, et raha seisab kauba all kinni, seega tuleks püüda kaubavarusid efektiivsemalt juhtida. Teiselt poolt on väiksemate varude puhul oht, et mõned tooted võivad otsa lõppeda ja klientide tellimusi ei suudeta täita. Tulemust tuleks võrrelda nii sama ettevõtte eelnevate perioodidega kui ka konkureerivate ettevõtetega. Kui kasutatakse aastalõpu seisuga koostatud bilanssi, tuleb arvestada ka ohuga, et paljude kaubandusettevõtete varude suurus nn jõuluperioodil ei pruugi õigesti peegeldada aasta keskmist seisu.

$$\text{Varude suurus (päevades)} = \frac{\text{varud x 365}}{\text{netokäive}}$$

LIKVIIDSUSNÄITAJAD. Likviidsuse all mõistetakse ettevõtte võimet õigeaegselt oma võlgnevus kustutada. Reeglina kustutatakse lühiajaline võlgnevus käibevarade arvelt. Likviidsuse järgi jaguneb ettevõtte käibevara neljaks rühmaks, millest kõige likviidsem on esimene:

1) sularaha ja pangakontod,
2) lühiajalised väärtpaberid,
3) lühiajaline võlgnevus (nõuded),
4) varud.

Maksevõime tase ehk lühiajalise võlgnevuse kattekordaja (*current ratio)* näitab, mitu korda on käibevarade kogumaksumus suurem lühiajaliste kohustuste kogusummast.

$$\text{Maksevõime tase (lühiajalise võlgnevuse kattekordaja)} = \frac{\text{käibevarad}}{\text{lühiajalised kohustused}}$$

Heaks tulemuseks peetakse maksevõime taset üle 1,6, kuid mõningatel juhtudel soovitatakse ka näitaja tasemeks 2,0 ja rohkem. Kui tulemus jääb vahemikku 1,2-1,6, siis võib seda lugeda rahuldavaks, vahemikku 0,9–1,2 jääv tulemus on juba mitterahuldav. Veel madalam näitaja (alla 0,9) viitab juba nõrgale maksevõimele ehk sellele, et ettevõttel võib tekkida raskusi arvete maksmisel. Samas ei ole ka liiga kõrge näitaja väga hea, kuna see viitab asjaolule, et ettevõte on teinud käibevaradesse liiga suuri investeeringuid.

Maksevõimekordaja (*quick ratio*), mille kohta kasutatakse ka nimetust likviidsuskordaja, näitab, kui hästi suudab ettevõte täita oma lühiajalisi kohustusi, kasutades selleks ainult kõige likviidsemaid käibevahendeid.

$$\text{Maksevõimekordaja} = \frac{\text{käibevara - varud}}{\text{lühiajalised kohustused}}$$

Suhtarvu lugejasse kuuluvad ainult raha ja sellega võrdväärseks loetavad kiirelt realiseeritavad väärtpaberid ning jooksvalt saada olevad võlad. Saadud tulemust võib hinnata järgmiselt:

> 0,9	→	hea
0,6 - 0,9	→	rahuldav
0,3 - 0,6	→	mitterahuldav
< 0,3	→	nõrk

Mida kõrgem on vastav näitaja, seda kindlam, et lühiajaliste kohustuste täitmisega ei teki raskusi. Madalate likviidsusnäitajatega kaasnevad raskused arvete tasumise, palkade ja maksude maksmisega jne. Kuid nagu eelmiselgi juhul tuleb öelda, et likviidsusnäitajad võivad olla ka liiga kõrged, mis peegeldab seda, et varad ei ole kõige otstarbekamalt kasutatud.

VÕÕRKAPITALI KASUTAMISE SUHTARVUD. Kui ettevõte soovib oma tegevust laiendada, on tal vajalike rahaliste vahendite hankimiseks kaks võimalust: suurendada omakapitali (reinvesteerida kasum või suurendada aktsia- või osakapitali) või võtta laenu. Võõrkapitali kasutamise suhtarvude alusel saab otsustada, mil määral ettevõte kasutab laenatud vahendeid, ja hinnata tema võimet täita võõrvahendite kasutamisega seotud kohustusi ehk tasuda intresse.

Olgugi et laenatud vahendite kasutamine on seotud riskiga, annab see ka võimaluse kiiremini laieneda ja tulusid kasvatada. Kui ettevõte teenib laenuvahendite abil rohkem, kui ta maksab nende kasutamise eest, siis nimetatakse seda soodsaks finantsvõimenduseks. Kui aga võõrvahendite kasutamisega seotud kulud on suuremad kui teenitud tulud, on tegu ebasoodsa finantsvõimendusega. Finantsvõimekust iseloomustavad alltoodud suhtarvud.

Võlakordaja näitab, kui suurt osa ettevõtte varadest finantseeritakse laenatud vahenditega.

$$\text{Võlakordaja} = \frac{\text{kohustused (lühiajalised + pikaajalised)}}{\text{koguvara (varade maksumus)}}$$

Kõrge võlakordaja näitab, et ettevõtte varasid finantseerivad põhiliselt kreeditorid, mitte aga omanikud. Kreeditoride seisukohalt on vastuvõetavam, kui see näitaja on madal või mõõdukas, kuna siis on tõenäolisem, et nad on ettevõtte finants-

raskuste korral rohkem kaitstud. Kõrge võlakordaja puhul võib ettevõttel olla väga raske saada täiendavat laenu, kuna teda peetakse liiga riskantseks.

Kohustuste ja omakapitali suhe kajastab laenuvahenditest ja omakapitalist finantseeritud varade suhet.

$$\text{Kohustuste ja omakapitali suhe} = \frac{\text{lühiajalised ja pikaajalised kohustused}}{\text{omakapital}}$$

Mõnikord kasutatakse selles valemis kohustuste üldsumma asemel ainult pikaajaliste kohustuste summat, mis on püsiv võõrkapitali arvelt finantseerimise allikas. Lühiajaliste kohustuste suurus on kiiremini kõikuv näitaja.

Intresside kattekordaja mõõdab ettevõtte võimet maksta ärikasumi arvelt ära intressikulusid.

$$\text{Intresside kattekordaja} = \frac{\text{kasum enne intresse ja makse (ärikasum)}}{\text{intressikulu}}$$

Kui selle näitaja väärtus on kõrge, siis ettevõttel ei ole intresside tasumisel raskusi. Madal intresside tasumise võime tähendab kreeditoridele kõrgemat riski. Seetõttu võib olla ettevõttel raske leida täiendavaid finantseerimisallikaid.

6.2 Ressursid, teave ja teadmised

Kõik ettevõtted vajavad olemasoluks ja toimimiseks mitmesuguseid ressursse. Kindlasti oleneb ressursside vajadus ettevõtte tegevusalast ja tegevuse eesmärkidest. Enamik ettevõtteid on end sisse seadnud mingis hoones, kasutab seadmeid, tarbib materjale. Viimastel aastatel on ettevõtete jaoks üha olulisemaks muutunud ka inforessursid, mis hõlmavad nii kõiki IT-seadmeid, süsteeme, tarkvara kui ka kitsamas tähenduses infot ehk ettevõtte edukaks toimimiseks vajalikke andmeid ja teadmisi. Teadmistega on omakorda tihedasti seotud juba eespool käsitletud ettevõtte töötajaskond oma teadmiste, oskuste ja potentsiaaliga.

Ressurssidega seonduvalt on ettevõtte jaoks väga olulisteks küsimusteks

- ressursside ja seadmete hooldamine,
- jäätmete vähendamine ja korduvkasutamine,
- keskkonnaga seonduvad aspektid,
- vara turvalisuse (kaitstuse) tagamine.

Selleks, et ära hoida liigseid kulutusi ja tagada klientide tellimuste õigeaegne täitmine, on iga ettevõtte jaoks ideaalne selline olukord, kus ei esine materjalide,

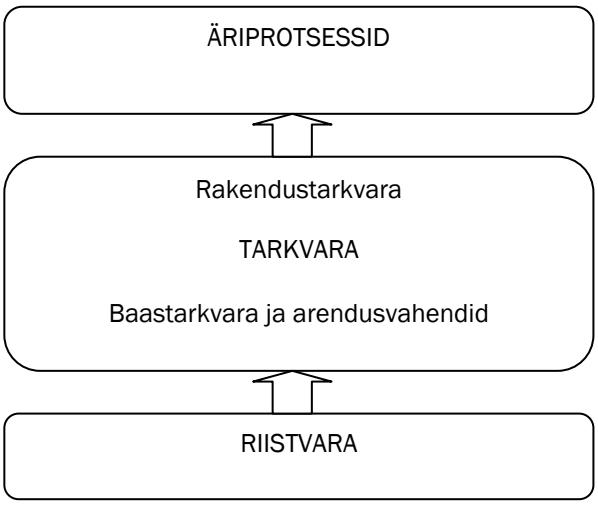
valmistoodete jms kuhjumist. Selliste probleemide vältimiseks on ettevõtetes kasutusel jaapanlaste poolt väljatöötatud täppisajastatud juhtimise (*JIT – just-in-time management*) põhimõtted. JIT on tegevusprintsiipide kogum, mis võimaldab süstemaatiliselt teha kindlaks tegevuse käigus tekkivaid tõrkeid ja takistusi ning neid lahendada. JIT põhieesmärk on toota või toimida nii, et kliendi vajadused täidetaks täpselt, ilma raiskamiseta ja kindlaks tähtajaks. JIT edukas kasutamine nõuab juhtkonnalt ja töötajatelt head meeskonnatööd, kuid tulemuseks on jäätmeid vähendav ja klientide rahulolu tõstev töökorraldus.

Järgnevalt pöörame tähelepanu inforessursside juhtimisele. Analoogselt finantsressursside juhtimisega tähendab inforessursside juhtimine, et tegelikkuses juhitakse protsesse, millega need ressursid on seotud, mitte infot (finantsressursi puhul raha) ennast.

Üks oluline inforessurssidega seonduv protsess on dokumendihaldus, mis peegeldab ettevõtte asjaajamist: dokumentide loomist, registreerimist, edastamist, süstematiseerimist ja hoidmist kuni üleandmiseni arhiivi. Üha enam hakkab levima ka digitaalne asjaajamine, st digidokumentide haldus.

Dokumendihaldussüsteemi eesmärk on tagada ettevõttes olukord, et kõiki tegevusi, äritehinguid ja ettevõtte allüksuste toimimist on võimalik tõendada. Kui dokumendid on süstemaatiliselt korrastatud, siis on need tõendused ka alati kergesti leitavad. Kindel dokumentide käsitlemise kord on kirja pandud ettevõtte asjaajamiskorra juhendis.

Olulise osa ettevõttele kuuluvast teadmiste baasist moodustab tarkvara, milleks on arvutitele programmide kujul esitatud formaalsed eeskirjad koos töötajatele arusaadava dokumentatsiooniga. Tarkvara rollist IT-süsteemides annab ülevaate joonis 6.2.



Joonis 6.2 IT-süsteemide ülesehitus

Hea tarkvara on süsteemide toimimise aluseks, samas on tarkvara IT-süsteemides suhteliselt paindlik, seda saab asendada ja uuendada. Tarkavara uuendamiseks nii muretsetakse täiendusi kui ka võetakse kasutusele uusi komponente. Viimasel juhul on väga oluline pöörata tähelepanu uuenduste kokkusobivusele olemas-oleva tarkvaraga.

Tarkvara toetub riistvarale, s.o süsteemi ülesehitamise kõikidele tehnilistele vahenditele: arvutid, nende välisseadmed (printerid, monitorid, võrgukaardid jm) ning arvutivõrkude serverid, kaablid ja kommunikatsiooniseadmed.

Riistvara omakorda toetub olulisel määral sellistele infrastruktuuri elementidele nagu elektriseadmed ja elektritoitevõrgud. Riistvara ei toimi iseenesest ja automaatselt, vaid eeldab

- tehnilise hoolduse ja vajaliku remondi korraldamist ning pidevat varustamist kasutamiseks oluliste materjalidega (printerikassetid jm),
- seadmete järjepidevat uuendamist,
- varundamise[4] (*back-up*) kindlustamist andmete püsivaks salvestamiseks,
- seadmete kindlustamist katkematu ja häireteta vooluga.

Kuna ressursside omandamiseks on ettevõte teinud olulisi kulutusi, siis on väga oluline ka selle vara turvalisuse tagamine. Vara turvalisuse tagamine määratletakse ettevõtte turvapoliitikas, mis kehtestab juhised ja protseduurid. Neid on töötajad kohustatud tundma ja järgima. Ettevõtte turvapoliitikas räägitakse enamasti järgnevate valdkondade kaitsest:

- infrastruktuur, st ruumid, üldotstarbelised tehnosüsteemid (soojussõlmed jm), välisterritoorium jm;
- andmed ja dokumentatsioon ning tarkvara;
- riistvara, st serverid, tööjaamad, sülearvutid jm;
- sidesüsteemid, sh telefoni- ja mobiilside;
- muud varad (mööbel jm).

Rääkides informatsiooni, st teabe kaitsmisest, kasutatakse sageli ka terminit infoturve. Infoturve seisneb ettevõtte infovarade kasutatavuse, säilivuse ja konfidentsiaalsuse tagamises võimalikult väikeste kuludega. Infoturbesüsteem peab olema ratsionaalne – kulutused varade kaitsele ei tohi ületada varade väärtust.

Kõikide varade turvaliseks säilitamiseks tuleb eelkõige määratleda, mis üldse vara ohustab. Selle alusel kavandataksegi ettevõtte turvameetmed. Turvameetmetest olulisem on nn pääsupoliitika, mis määrab ruumidele juurdepääsu õigused ja andmetega seonduvad õigused. Väiksemas ettevõttes fikseeritakse turvalisusega seonduvad küsimused sisekorraeeskirjades, mis on reeglite kogum ettevõtte tegevuse reguleerimiseks. Suurettevõttes võivad varade turvalisuse küsimustega tegeleda spetsiaalsed riskijuhtimise osakonnad ja ettevõttes viiakse süstemaatiliselt läbi riskianalüüse.

[4] Varundamine (varundus) on failidest tagavarakoopiate tegemine

Lisaks füüsilisele varale ja dokumenteeritavale infole on ettevõtte oluline vara ka töötajad oma teadmiste ja oskustega. Nüüd vaatamegi lühidalt, mida mõistetakse intellektuaalse kapitali all.

Tuntud majandusajakirjanik Tom Stewart on öelnud: "Intellektuaalne kapital on midagi, mida sa ei näe, mida sa ei saa katsuda, kuid mis siiski teeb sind rikkaks"

Intellektuaalse kapitali mõiste alla võib paigutada nii suhted klientide ja partneritega (tarnijad, riigi esindajad, kliendid jne) kui ka ettevõtte juhtimissüsteemid ja selle toimimiseks loodud infrastruktuuri. Intellektuaalse kapitali alla kuuluvad ka töötajate teadmised ja oskused ning firma maine.
Intellektuaalne kapital omakorda koosneb kahest poolest:

- inimkapital (kõik, mis mõtleb) ja
- struktuurkapital (jääb organisatsioonist alles inimeste lahkudes: brändid, kaubamärgid, protsessikirjeldused).

Inimkapitali käsitletakse kui organisatsiooni hinge, mida firma rendib oma töötajatelt. See koosneb

- töötajate kompetentsidest (teadmised, oskused, kogemused);
- hoiakutest (motivatsioon, suhted);
- intellektuaalsest potentsiaalist (võimed);
- loovusest (innovaatilisus);
- õppimisvõimest ja kohanemisoskusest.

Mitmeid inimkapitaliga seotud küsimusi käsitlesime töötajatega seonduvas peatükis. Inimkapitali teema süvakäsitlus eeldab põhjalikumat tutvumist personalijuhtimise valdkonnaga.

Struktuurkapitali hulka kuuluv immateriaalne vara on olulisel määral seotud õigustega loometöö tulemustele, mida nimetatakse intellektuaalomandiks. Intellektuaalomandi liigid on autoriõigus ja tööstusomand. Autoriõigustega kaasnev on seotud esitajate, fonogrammitootjate, ringhäälinguorganisatsioonide jt tegevusega. Tööstusomandi õigused on õigus leiutist valmistada ja müüa, samuti õigus kasutada toodetel kaubamärki.

Kaubamärk on organisatsiooniline vara, mida kannavad tootenimetus, pakend jne. See esindab ettevõtte mainet, mis põhineb töötajate, toodete ja teenuste koostoimel. Kaubamärk on tähis, mida ettevõte kasutab (või kavatseb kasutada) oma kaupade ja teenuste eristamiseks teistest samaliigilistest kaupadest ja teenustest. Eestis saab kaubamärgina registreerida tähelist, sõnalist, numbrilist või ruumilist tähist või nende kombinatsiooni. Kaubamärgi registreerimine annab selle omanikule ainuõiguse kaubamärki Eestis kasutada. Kaubamärgi registreerimine on territoriaalne, seega igas riigis tuleb see eraldi registreerida. Registreerimistunnistus kehtib Eestis kümme aastat.

Kaubamärgiga seonduv mõiste, kuigi mitte selle sünonüüm, on bränd. Kui kaubamärk on juriidiliselt kaitstud tähis, siis brändi iseloomustavad nii toote objektiivsed kui ka subjektiivsed omadused. Viimasteks on näiteks avalik arvamus

tootest, toote ja ettevõtte maine. Brändi on ka defineeritud kui kõikide eelarvamuste kogumit, mida tarbijad tunnevad ühe või teise teenuse või toote suhtes. Tugeva brändi loomine nõuab sageli palju aega, raha ja jõupingutusi.

Uuringufirma Millward Browni koostatud maailma tippbrändide rahalise väärtuse edetabel nägi 2008. a välja selline:

1. Google
2. GE (General Electric)
3. Microsoft
4. Coca-Cola
5. China Mobile
6. IBM
7. Apple
8. McDonald's
9. Nokia
10. Marlboro

Eestis on analoogiliste edetabelite tipus olnud Hansapank, Kalev, SEB Pank, Rakvere Lihakombinaat, Saku Õlletehas ja EMT.

Võib öelda, et bränd on lubadus tarbijate ja töötajate teadvuses, mõtteis ja arusaamades. Seetõttu on ettevõttes üsna oluline kujundada ka töötajate suhtumist brändi. Usk oma brändi muudab töötajad ettevõttele lojaalseks, nad on paremini motiveeritud ja aitavad igati brändi arendada, andes sellele omalt poolt sisu. Brändiusu kujundamisel võivad abiks olla järgnevad juhised.

- Avasta ehk selgita töötajatele brändi seost nende isiklike eesmärkide saavutamisega.
- Kinnista ehk seo töötajad brändiga läbi brändilugude, s.o brändiga seotud mälestuste, legendide, müütide jms kaudu.
- Kasvata ehk rikasta pidevalt töötajaid brändi esindamisega, brändi uute lahenduste väljatöötamisega jms.

Kaubamärgiga seonduvad küsimused on interdistsiplinaarsed, need on suurel määral seotud nii majanduse kui ka juriidilise valdkonna küsimustega. Seetõttu käsitletakse kaubamärgiga seonduvat enamasti süvendatult turunduse juhtimise ja intellektuaalse omandi kursustes.

Ülesanded

Ülesanne 1

Koosta endale eelarve kuueks kuuks, tuues eraldi välja tulud (teenitavad tulud, vanematelt saadavad tulud jm) ja põhikulutused (toidule, riietele, meelelahutustele jm).

Tulud/kulud	1. kuu	2. kuu	3. kuu	4. kuu	5. kuu	6. kuu
Kuu algseis (1)						
Tulud						
▪ töötasu						
▪ stipendium						
▪ vanematelt						
▪						
▪						
Tulud kokku (2)						
Kulud						
▪ toit						
▪ transport						
▪ side						
▪ eluase						
▪ meelelahutus						
▪ rõivad						
▪ tehnika jm						
▪ sport						
▪						
▪						
▪						
Kulud kokku (3)						
Jääk kuu lõpus (1+2-3)						

Ülesanne 2

Koosta rahavoogude plaan ettevõttele Peetri Ehitus, lähtudes järgmistest tingimustest. Ettevõtte müügi netokäive 2007. aasta detsembris oli 3 mln krooni, 2008. aasta esimeses kvartalis planeerib Peeter käivet iga kuu 3,2 mln krooni. Keskmiselt 25% müügitulust laekub samal kuul ja 75% järgmise kuu jooksul (kuna klientidele antakse maksetähtajaks 20 päeva). Väljaminekud on järgmised:

- 50% müügi netokäibest kulutatakse vajalikele materjalidele, millest 10% soetatakse sularaha eest ja 90% järelmaksuga. Võlgnevused tuleb kustutada järgmise kuu jooksul;
- töötasu (koos sotsiaalmaksuga) moodustab 5% müügi netokäibest, transpordikulud moodustavad 6% ja muud jooksvad kulud 20% netokäibest. Need tuleb kõik katta jooksval kuul;
- märtsis on vaja soetada 1 mln krooni eest uusi seadmeid;
- pangalaenu tasub ettevõte kord kvartalis, järgmine makse on märtsis 357 000 krooni;
- märtsis on otsustatud maksta ka dividende 344 000 krooni;
- aasta alguses on ettevõtte kontol 750 000 krooni ja tõrgeteta töö tagamiseks oleks soovitav, et raha reserv pangakontol ei langeks alla 800 000 krooni.

Koosta Peetri Ehituse kassavoogude plaan ja otsusta, kas ettevõttel tekib 2008. aasta esimeses kvartalis likviidsusprobleeme.

Ülesanne 3

Järgnevalt on ära toodud ühe Eesti börsiettevõtte – Harju Elektri – 2006. ja 2007. aasta bilanss ja kasumiaruanne. Analüüsi nende andmete põhjal ettevõtte finantsnäitajaid, kasutades ära alapeatükis 6.1 toodud juhtnööre ja valemeid.

Märkus: suurettevõte on valitud näiteks, kuna börsiettevõtete aastaaruanded on Tallinna Börsi kodulehel kõigile kättesaadavad. Õpetaja ettepanekul/nõusolekul võib analüüsi teostada ka mõne teise ettevõtte kohta. Hoiataks vaid, et väga väikeste ettevõtete puhul võivad mõned suhtarvud oluliselt sõltuda mõnest üksiktegurist (kaubapartii saabumine, üks suuremahuline tehing, mõne makse viibimine jne), seega on oht täpset olukorda teadmata teha valejäreldusi.

AS Harju Elekter bilanss 31. detsembri seisuga, tuhandetes kroonides

	2007. a	**2006. a**
Käibevara		
Raha- ja pangakontod	26 257	6 712
Äritegevuse ja muud nõuded	84 601	82 765
Ettemaksed	1 548	845
Varud	128 639	79 030
Käibevara kokku	**241 045**	**169 352**
Põhivara		
Investeeringud sidusettevõtetesse	21 975	25 187
Muud pikaajalised finantsinvesteeringud	215 236	344 884
Kinnisvarainvesteeringud	133 839	127 268
Materiaalne põhivara	104 948	87 446
Immateriaalne põhivara	3 269	3 595
Põhivara kokku	**479 267**	**588 380**
VARAD KOKKU	**720 312**	**757 732**
Kohustused		
Võlakohustused	27 942	20 772
Võlad tarnijatele ja muud võlad	106 495	73 496
Maksuvõlad	12 008	12 268
Lühiajalised eraldised	1 421	100
Lühiajalised kohustused kokku	**147 866**	**106 636**
Pikaajalised võlakohustused	20 382	26 568
Muu pikaajaline võlg	469	469
Pikaajalised kohustused kokku	**20 851**	**27 037**
Kohustused kokku	**168 717**	**133 673**

Omakapital		
Aktsiakapital	168 000	168 000
Ülekurss	6 000	6 000
Reservid	207 259	331 552
Jaotamata kasum	170 336	118 507
Omakapital kokku	**551 595**	**624 059**
KOHUSTUSED JA OMAKAPITAL KOKKU	**720 312**	**757 732**

AS Harju Elekter kasumiaruanne, tuhandetes kroonides

	2007. a	**2006. a**
Müügitulud (netokäive)	731 985	622 087
Müüdud toodete kulud	-595 320	-509 812
Brutokasum	**136 665**	**112 275**
Turustuskulud	-36 843	-27 156
Üldhalduskulud	-47 737	-39 830
Muud äritulud	589	646
Muud ärikulud	-1 166	-761
Ärikasum	**51 508**	**45 174**
Finantstulud	45 808	18 226
Finantskulud	-2 689	-2 885
Tulu sidusettevõtetest	73	1 723
Kasum enne maksustamist	**94 700**	**62 238**
Tulumaks	-8 765	-10 195
Aruandeaasta puhaskasum	**85 935**	**52 043**

7 Ettevõte ja tema koostöösuhted

7.1 Kliendikesksus

Kliendid[5] on need, kes ostavad ettevõtte kaupu ja teenuseid. Kliendid on ühelt poolt need, kes omandavad ettevõtte pakutavaid uusi võimalusi, teisalt on kliendid ka need, kellele ebakvaliteetsed kaubad või teenused valmistavad pettumust ja viha. Kui ettevõttes mõistetakse oma klientide vajadusi, siis osatakse neile pakkuda seda, mida nad ootavad ja mida neile pole varem välja pakutud.

Organisatsiooni suhtumist oma töötajatesse ei saa vaadelda lahus tema suhtumisest klientidesse. Jooniselt 7.1 on näha, et soovitud tulemuseni, milleks on rahulolevad kliendid ja motiveeritud töötajad, viib ainult kõrge hoolivuse tase nii klientide kui ka töötajate suhtes.

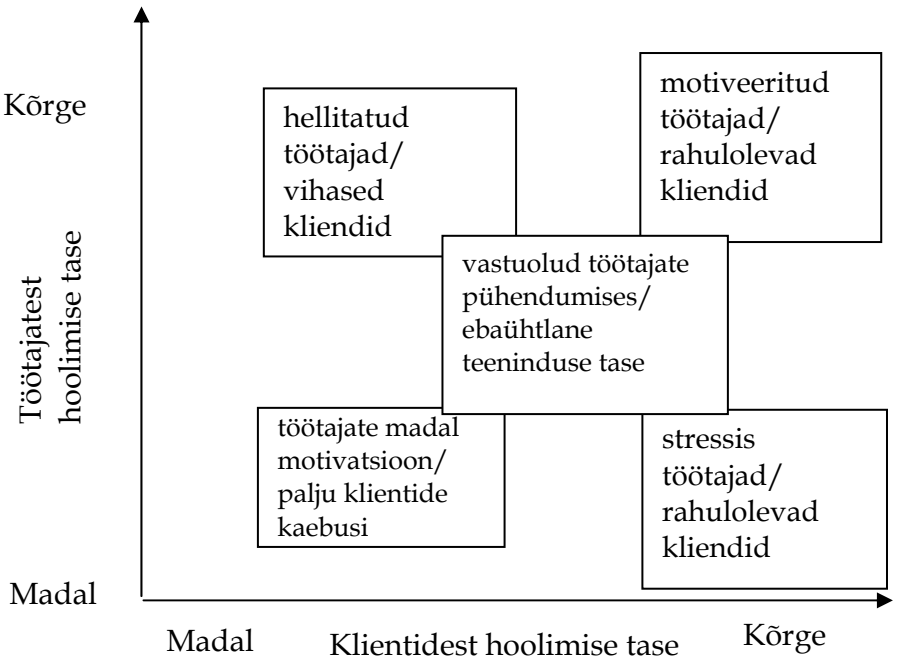
Kuna iga ettevõtte edukus sõltub suurel määral sellest, kuivõrd hästi suudavad tema tooted/teenused kliente rahuldada, siis on kliendikesksus ettevõtte jaoks väga oluline. Kliendikeskne mõtteviis tähendab, et klient on äritegevuses kõige olulisem. Seejuures tuleb siiski silmas pidada, et see ei tähenda klientide meele järgi olemist iga hinna eest.

Kliendikesksele organisatsioonile on oluline oma kliendi tundmine, mis omakorda eeldab info kogumist klientide kohta. Kliendiinfo kogumise põhiliste meetoditena kasutatakse

- turundusuuringuid (küsitlused),
- vaatlusi,
- test-ostusid (*mystery shopping*[6]),
- eksperimente.

[5] Klient võib, aga ei pruugi olla toote tarbijaks. Näiteks tööstusettevõtte kliendiks on hulgimüüjad ja jaekauplused, aga toodangut tarbivad eraisikud. Ettevõte peab seega arvestama nii klientide kui ka tarbijate huve.

[6] *Mystery shopping* on meetod teeninduse kvaliteedi hindamiseks või spetsiifilise informatsiooni kogumiseks toodete/teenuste kohta. *Mystery shopping* tähendab tavapärase ostuprotsessi läbimist, mille puhul esitatakse küsimusi toote/teenuse kohta ja seejärel kirjutatakse detailne aruanne kogetu kohta.



Joonis 7.1 Töötajatest ja klientidest hoolimise maatriks (kastides enne kaldkriipsu väide töötajate kohta ja pärast kaldkriipsu väide klientide kohta)

Klientide küsitlus on üks levinumaid turundusinfo kogumise meetodeid. Selle eesmärk on saada sihtrühma kohta statistiliselt usaldusväärseid andmeid: näiteks selgitada klientide hoiakuid, eelistusi, hinnanguid ja käitumisharjumusi. Küsitletakse tavaliselt suuremat hulka vastajaid ja vastuseid töödeldakse statistiliselt. Sellele järgneb tulemuste analüüs ja järelduste tegemine. Regulaarsed ja sama metoodika alusel korraldatud küsitlused võimaldavad teha järeldusi ka pikema perioodi kohta, hinnata muutusi ja suundumusi.

Statistiliselt usaldusväärsete küsitluste peamised meetodid on

- postiküsitlus;
- personaalne intervjuu (küsitleja küsib ja märgib vastused ise);
- telefoniküsitlus;
- elektrooniline küsitlus (veebi- või meilipõhine).

Tänapäeval on postiküsitluste osatähtsus märgatavalt taandunud. Isegi kui seda kasutatakse, siis on küsitluse juures sageli viidatud võimalusele täita seda ka veebipõhiselt. Kiiresti on kasvanud telefoniküsitluste ja elektrooniliste küsitluste kasutamine.

Pärast küsitlusuuringute tulemuste selgumist järgnevad arutelud selle üle, millest üks või teine tulemus on tingitud. Arutelu käigus üles kerkivad küsimused “miks” ja “kuidas” ei pruugi otsest vastust saada. Vahel osutub vajalikuks lisauuring, et välja selgitada klientide hoiakute, eelistuste ja hinnangute taga olevate motiivide

ning arutlus- ja käitumisloogikate põhjuseid. Selleks sobib näiteks väiksema grupi vastajate süvaintervjuu.

Uuringu meetodina kasutatakse sageli ka **fookusgruppi**: moodustatakse väike rühm, mille tunnused on selgelt piiritletud, ning viiakse läbi intervjuu, et teada saada sihtrühma eelistusi ja arvamusi.

Põhjalikuma info omamine võimaldab rakendada segmentimist. Selle abil jagatakse tarbijad sarnaste tarbimisharjumuste või muude tunnuste alusel turusegmentidesse, mis reageerivad turundusmeetmetele (toote hind, turustuse ja müügitoetusega seotud meetmed) sarnaselt. Kui ettevõte on oma turgu tundma õppinud ja välja valinud enda jaoks kõige kasumlikumad segmendid ehk määratlenud oma sihtrühmad, siis on võimalik tooteid või teenuseid nii kujundada, et need vastaks võimalikult hästi tarbijate ootustele.

Segmentimise käigus jaotatakse tarbijad ühe või mitme tunnuse alusel rühmadesse. Ühte rühma kuuluvad tarbijad on valitud tunnuste järgi sarnased ning erinevad teistesse rühmadesse kuuluvatest tarbijatest. Ühe segmendi tarbijad reageerivad sarnaselt samadele turundusmeetmetele. Segmentimise tulemusena muutub turundustegevus tõhusamaks, sest tarbijarühmade kaupa saab tarbijate käitumist mõjutada kõige sobivamate meetmetega. See muudab ressursside kasutamise efektiivsemaks (näiteks saab suunata reklaami just sellesse reklaamikanalisse, mida segmendi tarbijad jälgivad). Segmentimise puhul tuleb silmas pidada, kas tulemused on

- leitud eelkõige ostuotsuse protsessi seisukohalt,
- mõõdetavad või üheselt hinnatavad,
- majanduslikult põhjendatud,
- ajas püsivad.

Segment peab olema piisavalt suur, et sellele oleks mõistlik keskenduda. Enam levinud tunnused, mida segmentimise puhul saab nii üksikult kui ka kombineeritult kasutada, on järgmised:

- geograafiline asukoht (linn/maa, rannik/sisemaa, linnaosad, riigid);
- demograafilised tunnused (vanus, sugu, rahvus, sissetulek);
- psühhograafilised tunnused (elustiil, väärtushinnangud, eelistused);
- tarbimismuster (sagedased ostjad, esmaostu tegijad, erakorralised ostjad);
- vajadused (mida toote juures hinnatakse).

Tarbijate segmentimise järel valitakse välja need rühmad, mis on ettevõtte tugevusi ja nõrkusi arvestades atraktiivsemad. Need segmendid moodustavad ettevõtte sihtrühma(d), millele kujundatakse iseseisvad turundusmeetmestikud. Eesmärk on pakkuda just sellele segmendile

- sobivaimat toodet või teenust
- sobivaima hinnaga
- sobivates müügikohtades
- sobivaimaid toetusmeetmeid kasutades.

Ülejäänud segmentidele turundustegevust ei suunata. Neisse segmentidesse kuuluvad isikud võivad küll olla ettevõtte kliendid, kuid nende jaoks ei tehta eraldi pingutusi ega kulutusi.

Turundustegevuse eesmärk on luua sihtrühma liikmetes ettevõtte tootest või teenusest selge ettekujutus, mis seostuks konkreetsete, just nende jaoks positiivsete märksõnadega (nt professionaalne, puhas, soodne). Sageli luuaksegi erinevate segmentide jaoks erinevad kaubamärgid, et ühele sihtrühmale suunatud turundusmeetmestik ei segaks teises sihtrühmas välja kujunevat arusaama tootest või teenusest. See on väga oluline näiteks siis, kui ettevõte tahab ühele sihtrühmale rõhutada toote hinda, kuid teise sihtrühma jaoks soovitakse olla kvaliteetse ja eksklusiivse toodangu pakkuja. See aga eeldab erinevaid tooteid. Näitena sobib EMT poolt Diili kaubamärgi kasutuselvõtmine.

Näide segmentimisest

Spordivarustuse tootja on juba aastakümneid valmistanud jalgrattaid, mis on toonud sportlastele tiitlivõite. Ostjateks on ka kõrgete nõudmistega jõukamad inimesed. Enamikule aga on need jalgrattad liiga kallid ja läbimüük on väike. Juhtkond otsustas laiendada tarbijaskonda sihtturunduse strateegia abil – võita juurde uusi kliente, kaotamata olemasolevaid. Segmentimise aluseks valiti kasutajaskonna tarbimismuster – kui sageli ja kui suure pühendumisega inimesed jalgrattaga sõidavad. Saadi viis rühma: profisportlased, amatöör-sportlased, harrastajad, pühapäevasõitjad, harva kasutajad. Kuna ettevõte on kvaliteetsete võistlusrataste tootja ega saa pakkuda väga madalat hinda, valiti välja kolm sihtrühma: profisportlased, amatöörsportlased ja harrastajad.

Kõigile sihtrühmadele toodeti jalgrattaid sama kaubamärgi all, kuid tootemudelid olid erinevad. Profisportlaste puhul oli peatähelepanu heade suhete hoidmisel profiklubidega. Amatööridele pakuti pisut vastupidavamaid, kuid mitte nii kiireid mudeleid, mis olid tunduvalt odavamad. Amatöörsportlaste turundusmeetmes-tikus olid tähtsal kohal sündmusturundusena brändi nime kasutavad võistlussarjad. Kaubamärgi väärtust tõstsid amatööride silmis ka profisportlaste saavutuste meediakajastused. Harrastajatele hakati tootma veel odavamaid ja veel vastupidavamaid rattaid, mille tuntust suurendati reklaami varal, rõhutades profisportlaste võite sama tootja jalgratastega.

Segmentimise käsitlemise lõpetuseks tuleb rõhutada, et kuigi valdavalt räägitakse eraisikutest klientide segmentimisest, kasutatakse sama lähenemist ka siis, kui klientideks on ettevõtted või muud organisatsioonid. Näiteks võib valmistada tarkvara, mis sobib kasutamiseks just väikeettevõtetes. Segmentimise aluseks võivad lisaks suurusele olla ettevõtete tegevusala, paiknemine jt tegurid.

Kliendisuhete juhtimine (CRM – *customer relationship management*) on protsess, mille käigus ettevõte püüab kliendi kohta võimalikult palju teada saada, et klient jääks talle lojaalseks ja ettevõte suudaks õigel ajal reageerida kliendi muutuvatele

nõudmistele. Kliendisuhete juhtimise puhul on oluline kasutada infotehnoloogia vahendeid, et suhteid tõhusamalt hallata.

Ettevõte, kes tegeleb kliendisuhete juhtimisega, saab

- pikaajalisema ja kasumlikuma suhte klientidega;
- suurema tulu;
- võimaluse rakendada suunatud kampaaniaid;
- kulutada vähem aega info leidmiseks, et jääks rohkem aega klientidega tegelemisele;
- suurendada kasumlike klientide osa;
- paremini ressursse kasutada;
- kasvava püsiklientide hulga.

Kliendisuhete juhtimise süsteemi juurutamisel peab tippjuhtkond otsustama, millistel eesmärkidel ja millise aja jooksul seda tehakse ning millise rahaga tahetakse süsteem juurutada. Kasutades kliendisuhete juhtimisel tarkvara, tagab ettevõte, et

- kõikidel klienditeenindajatel on ühe ja sama kliendi kohta samal ajahetkel ühesugune info;
- tema tegevused ei ole dubleeritud ja kulgevad ajaliste viivitusteta;
- tema tegevused on ratsionaalsed ja eesmärgistatud.

Sagedasema veana kliendisuhete juhtimisel piirdutakse IT-lahenduse ostmise või tellimisega, kuid muutmata jäävad ettevõtte orientatsioon (klientidele), protsessid ja organisatsioon. Paraku jääb sel juhul suur osa kliendisuhete juhtimise süsteemi võimalustest kasutamata, kuigi süsteemide arendamiseks tehtud kulutused on suured.

Kliendisuhte juhtimisel on üheks oluline meetod ka ABC-analüüs (Pareto analüüs[7]), mille puhul reastatakse ettevõtte tooted, teenused või kliendid tähtsuse järjekorras, et sel viisil korrastada ettevõtte tooteportfell või kliendisuhted.

ABC-analüüsi tulemusena saame väga lihtsalt ja kiiresti teada, milline on ettevõtte toodete või klientide kasumlikkuse struktuur. Seda analüüsi kasutades on võimalik näiteks kindlaks teha, millised tooted on tooteportfellis üleliigsed. Rakendades analüüsi klientide kasumlikkuse määramiseks, saab teada, millised kliendid on ettevõttele ülimalt olulised. ABC-analüüs näitab, kes ja mis on äriliselt oluline ning millele oma tegevuses keskenduda.

ABC-analüüs eeldab müüginäitajate olemasolu toodete kaupa. Esmalt leitakse ja koondatakse ühte tabelisse müügikäibed ning kulud ettevõtte toodete-teenuste või hoopis klientide lõikes. Kulude puhul tuleb jälgida, et arvesse võetaks vaid need, mis on seotud konkreetse tootega. Sellised on näiteks materjali- ja tööjõukulud tootenimetuse kohta (muutuvkulud). Samuti võib arvesse võtta selle

[7] Pareto printsiibi 20/80 järgi toob reeglina 20% ettevõtte klientidest 80% ettevõtte müügituludest.

toote valmistamisega seotud püsikulusid. Need on kulud, mis jääksid tegemata, kui toote valmistamine lõpetataks.
Tegevuste järjekord ABC-analüüsil on järgmine:

1) koondatakse tabelisse toodete (teenuste või klientide) müügikäibed;
2) koondatakse tabelisse toodete kulud;
3) arvutatakse kulukatted (müügikäibest lahutatakse kulud);
4) järjestatakse tooted kulukatete põhjal (vähenevas järjekorras);
5) arvutatakse kumulatiivsed kulukatted (toote kulukattele liidetakse juurde eelmiste toodete kulukatted);
6) koostatakse kumulatiivsete kulukatete põhjal graafik;
7) analüüsitakse graafikut.

Analüüsi põhjal saab valida välja ettevõttele kõige kasumlikumad tooted/teenused, partnerid ja kliendid ning keskenduda eelkõige koostööle nendega.

7.2 Partnerid

Igal ettevõttel on oluline seada sisse mõlemapoolselt kasulikke suhteid teiste organisatsioonidega. Ettevõtteväliste partneritena võib käsitleda kliente, tarnijaid, erialaliitude esindajaid, kohaliku omavalitsuse esindajaid jne.

See, kuidas ettevõte oma partnerlussuhteid planeerib ja juhib, peaks olema kooskõlas tema poliitika ja strateegiaga. Kõige olulisem on muidugi määratleda need partnerid, kellega koostöö on kõige olulisem. Nendeks võivad olla olulisemad tarnijad, aga ka olulisemad muude valdkondade nagu infotehnoloogia, transport jm esindajad. Partnerlussuhete puhul on oluline hea suhtlemine ja infovahetus. See toetab kahe ettevõtte vastastikust õppimist ja toob kaasa probleemide innovaatilisi lahendusi.

Kliendisuhete juhtimist käsitledes viitasime Pareto 20/80 printsiibile. Ka partnerlussuhete puhul saab sageli väita, et 20 protsenti partneritest on eriti olulised, neid nimetatakse võtmepartneriteks.

Partnerlussuhete loomisel ja arendamisel on olulised järgnevad aspektid:

- tuleb mõista, millist kasu antud partnerlussuhe toob;
- partnerite lojaalsus;
- kummagi ettevõtte rolli mõistmine;
- usaldusväärsete koostööprogrammide loomine (sisaldavad kokkulepitud plaane, ajagraafikuid, sihtväärtusi jms);
- partneri tegevuse läbipaistvus ja ühiskonna hoiakud tema suhtes.

Partnerlussuhted on ettevõttest tulenevalt väga spetsiifilised ja seetõttu on neist raske üldistatult rääkida. Järgnevalt on välja pakutud üks meetod, kuidas ettevõte saaks olulisi partnereid määratleda, näitena on kasutatud oluliste tarnijate määratlemist.

Tarnijad on partnerid, kes on eelkõige seotud ettevõtte ostujuhtimise protsessidega. Tarnijate kui partnerite tähtsuse määratlemisel kasutatakse levinuima töövahendina olulisuse hindamise maatriksit. Selleks määratletakse kriteeriumid, mida võimalike tarnijate hindamisel vaadeldakse. Seejärel hinnatakse kõikidele kriteeriumite tähtsust (tavaliselt kasutatakse skaalat 1-10) ja siis erinevaid tarnijaid nende kriteeriumite lõikes (nt 5pallisel skaalal). Lõpuks arvutatakse välja iga tarnija kaalutud tähtsus. Maatriksi näitena vaatame tabelis 7.1 kahte bürootarvete tarnijat Peetri Ehitusele.

Tabel 7.1

Tarnijate valik

Mõõdik	Mõõdiku tähtsus	Tarnija A	A kaalutud hinnang	Tarnija B	B kaalutud hinnang
Lojaalsus	10	5	10*5=50	4	10*4=40
Klienditeenindus	10	4	40	5	50
Tarnete kiirus	7	4	28	4	28
Hind	9	5	45	3	27
Finantstaust	9	5	45	4	36
Võtmeisikud	7	4	28	4	28
Kaalutud koondhinnang			236		209

Põhitarnijana peaks praegusel juhul eelistama tarnijat A. Riskide maandamiseks valitakse kindlasti lisaks põhitarnijale ka üks või mitu tugitarnijat. Näiteks mööblitootja IKEA kasutab ostumahtude protsentuaalset jaotamist tarnijate vahel nõnda, et põhitarnijale kuulub 40% ja kolmele tugitarnijale 20%.

Ametiühingud on isikute ühendus, mille eesmärk on töötajate töö-, teenistus- ja kutsealaste, majanduslike ja sotsiaalsete huvide esindamine ja kaitsmine. Ametiühingusse kuulumine on vabatahtlik ning selle eest ei tohi inimeste õigusi piirata. Näiteks ei tohi töötajaga töölepingut lõpetada põhjusel, et ta kuulub või ei kuulu ametiühingusse.

Ametiühingu võivad asutada vähemalt viis töötajat, kes registreerivad oma ühenduse ametiühingute registris. Ametiühingu pädevusse kuulub

1) töö-, teenistus- või sotsiaalvaldkonda puudutavate lepingute sõlmimine tööandjaga;
2) õigusaktide eelnõudesse ettepanekute esitamine töötajate õigusi ja huve puudutavates küsimustes;
3) ettepanekute esitamine töö- ja sotsiaalküsimusi reguleerivate õigusaktide täiendamiseks ja muutmiseks;
4) tööohutuse ja töötervishoiu olukorra parandamiseks koostöö tegemine tööandjaga;
5) töötajate konsulteerimine ja informeerimine;
6) oma liikmete esindamine ja kaitsmine suhetes tööandjaga ning töövaidlus-komisjonides.

Ametiühingu olemasolu ettevõttes mõjutab tööandja ja töövõtja vahelisi suhteid. Sageli koonduvad töötajad ametiühingutesse rahulolematuse tõttu juhtimisega. Ettevõtted võivad valida ametiühingu aktsepteerimise strateegia, mille puhul töörahu säilitamise nimel suhtub juhtkond ametiühingusse kui töötajate ametlikku esindusse ja läbirääkimispartnerisse. Vastupidise, ametiühingute välistamise strateegia puhul püüab organisatsioon töötajaid ametiühingust eemale viia kas motiveerimis- ja edutamispoliitika või töötajate kaasatuse kaudu juhtimisotsuste tegemisse.

8 Ettevõtte roll ühiskonnas – ettevõtete sotsiaalne vastutus ja äritegevuse eetika

Äritegevuse sotsiaalse vastutuse küsimus on aastakümneid olnud vaidluste objekt. Mõned majandusteadlased on seisukohal, et ettevõtted peavad kasumit taotledes pöörama vähe (või üldse mitte) tähelepanu sotsiaalsetele küsimustele. Sellist hoiakut toetavad mitmed argumendid.

- Ettevõtete juhid on kohustatud maksimeerima omanike kasumit ega saa eraldada vahendeid eesmärkideks, mis seda ei toeta.
- Ärijuhid ei oma ettevalmistust, et hinnata, kuidas saavutada sotsiaalseid eesmärke ja langetada selleks otstarbekaimaid otsuseid.
- Sotsiaalsete probleemide lahendamiseks ettevõtte poolt eraldatav raha vähendab kapitali hulka, mida saab kasutada tootmise ajakohastamiseks. See võib viia konkurentsivõime languseni ning soodustada hindade tõusu.
- Sotsiaalsed probleemid on valitsuse, mitte ettevõtete mure.

Ei saa küll öelda, et eeltoodud põhjendused oleksid täiesti valed, kuid siiski on aastate jooksul järk-järgult tugevnenud arvamus, et ettevõtted peavad tähelepanu pöörama ka sotsiaalsetele vajadustele ja probleemidele. Seda on soodustanud tarbijate ja keskkonnakaitsjate liikumised ja ka seaduste vastuvõtmine, mille eesmärk on reguleerida äritegevust ning kaitsta ühiskonda selle võimalike negatiivsete kõrvalmõjude eest. Sotsiaalse vastutuse toetuseks võib samuti argumente tuua.

- Ettevõttel on eetiline kohustus tegeleda sotsiaalsete probleemidega valdkondades, kus ta jagab teatud vastutust, näiteks keskkonna saastamise, tööalase diskrimineerimise või tootmisega seotud riskide ja õnnetuste korral.
- Kui ettevõtted ei käitu sotsiaalsetes küsimustes vastutustundlikult, siis järgneb sellele valitsuse suurem sekkumine.
- Sotsiaalselt vastutustundlik käitumine parandab ettevõtte mainet, millega võivad kaasneda ka paremad majandustulemused.
- Ettevõte peaks tegelema suhteliselt väikeste probleemidega praegu, et vältida nende kujunemist suurprobleemideks, mis võivad omada hävitavat efekti inimtegevuse eri valdkondadele, sh äritegevusele.

Sotsiaalse vastutuse ulatusele võib läheneda erinevalt.

1. **Kohustus: täida seadust.** Kui uskuda ettevõtete minimaalsesse rolli sotsiaalküsimuste lahendamisel, siis on ainsaks kohustuseks teha vaid seda, mida seadus nõuab. Sellisel juhul minimeeritakse sotsiaalsete probleemide lahendamiseks eraldatavad ressursid ega tehta mingeid vabatahtlikke pingutusi.

2. **Vastutus: täida seadust ja reageeri avalikule arvamusele.** Sellel sotsiaalse vastutuse tasemel lähevad juhid kaugemale üksnes seaduste täitmisest. Nad jälgivad aktiivselt avalikku arvamust ning reageerivad ühiskondlikele muredele. Kasumi taotlemise kõrval reageerivad nad ühiskonda mõjutavatele probleemidele, säilitades ettevõtte hea maine inimeste seast.
3. **Vastutustunne: täida seadust, reageeri avalikule arvamusele ja näe ette.** Sotsiaalse vastutuse kõrgeimal tasemel näevad juhid ette ühiskonna ootusi ja seavad ettevõttele nõudlikud käitumisstandardid. See tekitab ka ühiskonna kõrgemad ootused ettevõtte tulevase tegevuse vastutustundlikkuse kohta. Ettevõte kasutab oma ressursse ja võimu, püüdes parandada ühiskonda tervikuna.

Viimastel aastakümnetel populaarseks saanud termini all – ettevõtte sotsiaalne vastutus (*CSR, corporate social responsibility*) – peetakse silmas sellist ettevõtete tegutsemisviisi, kus ettevõtted arvestavad peamiselt vabatahtlikult oma äritegevuses ühiskondlikke ja keskkonna-alaseid vaatenurki. Seejuures tuleb arvesse võtta, et ettevõtte eri huvigruppidel on erinevad huvisid. Omanikud on vaid üks huvigrupp – ettevõttelt oodatakse, et ta oleks „hea kodanik" ka ühiskondlikust aspektist.

Vastutustundlik ettevõtlus tähendab seega enamat kui vaid kõigi seadustest tulenevate kohustuste täitmist. See tähendab minekut seadusest kaugemale, seda, et personali, suhetesesse erinevate huvigruppidega ja keskkonda investeeritakse rohkem, kui võiks olla miinimumpanus. Ettevõtte juhtkond peab huvigruppidelt tulevaid sõnumeid vastu võtma, mõistma ja neid ettevõtte tegevuses arvestama. See tähendab, et ettevõte peaks hoolima erinevate huvigruppide ootustest ja soovidest, nt klientide rahulolust, personali heaolust, äripartnerite ja allhankijate õiglasest kohtlemisest jms. Ka kohalik kogukond ootab ettevõttelt „head kodanikukohuste täitmist" ja ausat äritegevuse mängureeglite järgimist. Avatus ja läbipaistvus kuuluvad vastutustundliku äritegevuse ettevõtluskultuuri juurde.

Äritegevus on jätkuvalt ka avaliku hinnangu objekt. Ettevõtted on osa ühiskonnast. Lisaks oma personalile ja konkurentidele jälgivad ettevõtete tegevust ka press ja muu avalik arvamus. Nemadki pööravad majandustegurite kõrval tähelepanu ühiskondlikele ja keskkonnateguritele. Huvigrupid hindavad enda seisukohast, kui hästi ettevõtted täidavad oma kohustusi. Kuigi majanduslikud eesmärgid on esikohal, oodatakse ettevõttelt üha rohkem panustamist ka muudesse valdkondadesse.

Ettevõtte tegevuse oluliseks eesmärgiks ei pruugi olla vaid kasumi maksimeerimine. Välja võib tuua ka teistsuguseid olulisi ülesandeid.

1. *Tarbijate vajaduste rahuldamine.* Ettevõtte ülesanne on pakkuda tooteid ja teenuseid inimeste vajaduste rahuldamiseks.
2. *Kasumi loomine.* Ettevõtte ülesanne on saavutada häid majandustulemusi, tuua tulu ettevõtte omanikele.

3. *Töökohad ja toimetulek.* Ettevõtte ülesanne on tagada töötajate töö ja toimetulek.
4. *Elukvaliteedi parandamine.* Ettevõtte ülesanne on osaleda ühiskonna arendamises ja inimeste elukvaliteedi tõstmises. Sellele võib muuhulgas kaasa aidata majandusliku ebavõrdsuse vähendamine ning keskkonna-kahjude tekkimise ja elukeskkonna rikkumise takistamine.
5. *Töötajate sotsiaalsete ja vaimsete vajaduste rahuldamine.* Ettevõtte ülesanne on luua töötajatele võimalused rahuldamaks sotsiaalseid ja enese arendamisega seotud vajadusi tööühiskonnas.

Tähelepanu kasvu vastutustundliku ettevõtluse suhtes Eestis näitab see, et Äripäev ja Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum käivitasid 2007. a oktoobris Eesti esimese vastutustundliku ettevõtluse indeksi, et aidata ettevõtetel mõtestada, hinnata ja edendada oma tegevuse majanduslikku, sotsiaalset ja keskkondlikku mõju. Indeks on mõeldud nii suurtele kui väikeetevõtetele. Osalemiseks tuli täita ankeet, mis põhines Eesti ettevõtete jaoks välja töötatud mudelil ja võimaldas hinnata oma tegevusi, korrastada vastutustundliku ettevõtluse alaseid mõtteid ning tõsta teemakohast teadlikkust. Lisaks lubab mudel saada tagasisidet ning määratleda edusamme ja uusi arenguvajadusi aasta-aastalt, seda ka võrdluses teiste ettevõtetega. Samal aastal publitseeris Eesti Kaubandus-Tööstuskoda raamatu „Näiteid Eesti ettevõtete ühiskondlikult vastutustundlikest tegevustest".

Eelnevalt esitatud ettevõtete viis ülesannet on laiad ja osaliselt ka vastukäivad. Ettevõtte juhtkonna jaoks võib olla raske neid omavahel kokku sobitada. Rõhuasetused ning prioriteedid võivad aja jooksul muutuda ja ka eri riikides on hoiakud erinevad. Mõnele ülesandele on tähelepanu pööratud ka seaduste abil – näiteks töökaitse ja töötervishoiu küsimustele. Samas võib mõne ülesande täitmise enda kanda võtta avalik sektor.

Iseloomulik on, et eri riikides rõhutatakse eeltoodud põhiülesandeid erinevalt. Paljudes Euroopa riikides ja Euroopa Liidus tervikuna pööratakse suurt tähelepanu keskkonnaprobleemidele, sh õhusaaste vähendamisele. USAs on aga tugevalt rõhutatud kõigi inimeste võrdset õigust tööle ja seadustega on püütud vähendada rassilist ja soolist diskrimineerimist. Keskkonna- ja kliimaküsimustele on USAs seni vähem tähelepanu pööratud.

Sotsiaalse vastutustundlikkusega haakub ka suurema tähelepanu pööramine ärieetika küsimustele. Hukkamõistu leiavad maksupettused, lepingurikkumised, „loominguline" raamatupidamine, korruptsioon, klientide petmine, ümbrikupalgad jms.

Eetikale ja moraalile pööratakse sageli tähelepanu negatiivses kontekstis, taunimist leidva käitumise korral. Vähem on käsitletud ärieetika tähtsust võimaliku abistajana, suunajana, ettevõtte otsustusprotsessi toetava ressursina. Selleks otstarbeks on paljudes riikides välja töötatud mitmete ametialade (näiteks arstid, advokaadid, revidendid, insenerid, ajakirjanikud, reklaamide valmistajad jne) eetikakoodeksid või nn „aureeglid". Ettevõttekesksed eetikareeglid on välja töötanud päris paljud, eelkõige suuremad ettevõtted.

Ülesanne

Arutlege väiksemates gruppides (4-5 inimest) alltoodud küsimuste üle ja võrrelge pärast tulemusi.

1. Leidke näiteid Eesti ettevõtete sotsiaalselt vastutustundliku ja sotsiaalselt vastutustundetu käitumise kohta.
2. Kas ettevõtete sotsiaalselt vastutustundlik käitumine (nt eelmises punktis leitud näidete korral) on omakasupüüdmatu või on selle eesmärk ikkagi kasumi suurendamine (näiteks tuntuse ja maine paranemise kaudu)?
3. Kas vastutustundlik ettevõtlus on oluline eelkõige suuremate ettevõtete puhul või puudutab see ka väikeettevõtteid?
4. Millistele sotsiaalsetele ja keskkonnaprobleemidele peaks Eesti ettevõtted rohkem tähelepanu pöörama?
5. Tooge isiklikest kogemustest näiteid selle kohta, kuidas mõni ettevõte on rikkunud ärieetika reegleid.

9 Iseseisev töö – Ettevõtte tegevuse analüüsimine

Peatükkide 1-8 läbimise käigus omandatud teadmistele tuginedes koosta iseseisev töö, kus saad teadmisi rakendada konkreetse ettevõtte näitel. Selliseks ettevõtteks võib olla Sinu praktikakoht, töökoht, vanemate pereettevõte või mõni muu ettevõte, mida tunned ja millega seonduvale informatsioonile on Sul juurdepääs.

Iseseisva töö käigus saad näidata oma oskusi ettevõtte olukorra ja tulemuste hindamisel ning välja pakkuda ka ettepanekuid ettevõtte tegevuse edasiseks parandamiseks.

Kodutöö koostamise käigus toetu järgnevalt toodud struktuurile, kuid sõltuvalt ettevõtte ja kättesaadava informatsiooni eripärast võid olla mõnevõrra paindlik. Vajaduse korral tuleks seejuures konsulteerida juhendava õppejõuga.

1. Ettevõtte nimetus.
2. Ettevõtte üldiseloomustus: asukoht, rajamise aasta, töötajate arv, põhilised tooted/teenused.
3. Defineeri, millises tegevusalas ettevõte tegutseb
4. Makrokeskkonna analüüs.
5. Too PESTLE-analüüsi abil välja kõige olulisemad makrokeskkonna muutused, mis lähiaastatel võivad selle tegevusala ettevõtteid mõjutada, ja kirjelda nende mõju vaadeldava tegevusala ettevõtetele.

Muutus	Järeldused tegevusala kohta (nt kuidas saab muutust ära kasutada või milliseid probleeme muutus tekitab)
Poliitilised tegurid	
Majanduslikud tegurid	
Sotsiaalsed (ka demograafilised, kultuurilised) tegurid	

Tehnoloogilised tegurid	
Juriidilised tegurid	
Looduskeskkonnast tulenevad tegurid	

Märkus: eesmärk ei ole võimalikult pikkade loetelude saamine, vaid pigem vähese arvu kõige olulisemate tegurite ja nende mõju esiletoomine. Mõni lahter võib ka tühjaks jääda.

6. Tegevusala ja konkurentsi iseloomustus

Kirjelda tegevusala üldisi iseärasusi (vt osa 2.2.1).

Millised konkurentsijõud on tugevamad, millised nõrgemad? Koondhinnang viiele konkurentsijõule (konkurents on terav, keskmine või nõrk ja miks?). Kas võib prognoosida mõne konkurentsijõu olulist muutumist lähiaastatel? Üldhinnang tegevusala ettevõtete perspektiivile saavutada majanduse keskmisest kõrgemat rentaablust.

Konkurentsijõud	Tugevus (1 – väga nõrk … 5 – väga tugev), kommentaar
Tegevusala sisene konkurents	
Uute sisenejate oht	
Asenduskaupadest tulenev oht	
Hankijate mõjukus	
Ostjate mõjukus	

Hinda, millised on tegevusala peamised liikumapanevad jõud lähiaastatele ja milles nende mõju seisneb.

Hinda, millised on tegevusalal edu saavutamise võtmetegurid.

Vii läbi lähemate konkurentide võrdlev hinnang (võib teostada tabeli kujul, vt osa 2.2.3).

7. Ettevõtte strateegiline orientatsioon ja konkurentsistrateegia

Kas ettevõttes on määratletud põhiväärtused, missioon ja visioon? Kui jah, siis nimeta need ning lisa omapoolne kommentaar – kui õnnestunud määratlustega on tegemist, kas neist on reaalselt ettevõtte tegevusele kasu, kas Sul on ettepanekuid nende parandamiseks. Kui nimetatud asju ettevõttes sõnastatud ei ole, võid välja pakkuda omapoolsed määratlused (vt valikmooduli osa 3.2).

Kuidas toimub ettevõttes eesmärkide ja tegevusplaanide väljatöötamine? Sõltuvalt sellest, milline info on kättesaadav, kirjeldada, kuidas planeeritakse ettevõtte tegevust (kas on olemas äriplaan/strateegiline plaan, millist ajaperioodi see katab, kuidas plaani koostamine toimub, kes selles osalevad). Millised on peamised eesmärgid, mille saavutamist planeeritakse ja jälgitakse? Kui põhjalikud on finantsplaanid ja eelarved? Kas töötajad on eesmärkidest ja plaanidest teadlikud?

Milline on ettevõtte konkurentsistrateegia? Milles seisneb taotletav konkurentsieelis (vt valikmooduli osa 3.5)? Strateegiat ja taotletavat konkurentsieelist võib kirjeldada vastavalt ettevõttest saadud infole või ka n-ö kõrvaltvaataja pilguga (ka siis, kui ettevõttes otseselt strateegiat ja konkurentsieelist fikseeritud ei ole, võivad kõrvaltvaatajad, nt konkurendid, kliendid, ajakirjanikud, neid kirjeldada ning neile oma hinnangu anda).

8. Organisatsioon, juhtimine ja personal

Kirjelda ettevõtte struktuuri ja ettevõtte juhtimist. Kas juhtimine on funktsioonipõhine või protsessipõhine? Kas ettevõttes on määratletud kõige olulisemad protsessid? Millised on olulisemad juhised, standardid, normdokumendid, mis on aluseks ettevõtte tegevusele? Milline on ettevõtte töökorraldus (kauplusel lahtiolekuajad, vahetustega töö jne)?

Kui palju on ettevõttes töötajaid? Kuidas on töötajate arv viimastel aastatel muutunud? Kuidas toimub uute töötajate värbamine ja valik, kuidas toimub töötajate arendamine ja motiveerimine? Kas ettevõte on läbi viinud ka töötajate rahuloluuuringuid, millised on need tulemused? Kas rahuloluuuringute tulemusi arvestatakse tuleviku kavandamises?

9. Finantstulemuste analüüs (analüüsi teostamiseks on vajalik viimase kolme aasta bilanss ja kasumiaruanne, mida saab raamatupidamise aasta-aruannetest, see ei ole ärisaladuseks olev info)

Too välja ettevõtte käive ja kasum viimase kolme aasta jooksul ning hinda neid. Arvuta välja kasvutempod aastate lõikes. Kui on võimalik välja selgitada, siis kirjelda olulisemaid põhjusi, mis on vaadeldud muutused esile kutsunud.

Arvuta viimase kahe aasta kohta välja peatükis 6.1.3 käsitletud suhtarvud ning kommenteeri tulemusi (nt mis on paranenud/halvenenud, kas mõni näitaja on eriti hea/halb vms).

10. Kliendisuhted, turundustegevus.

Kas turgu on segmenteeritud ja millistele sihtrühmadele ettevõtte turundustegevus keskendub? Kes on ettevõtte olulisemad kliendid? Kuidas tegeletakse kliendisuhete juhtimisega? Kas selleks kasutatakse ettevõtte infosüsteeme või toimub see muul moel? Kas on läbi viidud turundusuuringuid, millised on nende tulemused. Kirjelda ettevõtte turundustegevust laiemalt (ülevaade toodetest/teenustest, hinnapoliitikast, turustuskanalitest ja müügitoetusmeetmetest).

11. Varia.

Ettevõtted erinevad üksteisest ning sõltuvalt tegevusala ja konkreetse ettevõtte eripärast tuleb ka tegevuse hindamisel pöörata tähelepanu erinevatele aspektidele. Selles punktis käsitle informatsiooni, mis eespool pole kajastamist leidnud, kuid mis Sinu arvates on oluline. See info võib puudutada ülevaadet ettevõtte olulistest materiaalsetest ning infotehnoloogilistest ressurssidest, ettevõtte koostöösuhteid äripartneritega, ettevõtte sotsiaalset vastutust vms.

12. SWOT-analüüs.

Eeltoodud informatsiooni ja muude teadmiste baasil koosta ettevõtte kohta SWOT-analüüsi koondtabel. Järjesta toodud tegurid olulisuse järjekorras.

Tugevused	Nõrkused
Võimalused	Ohud

13. Järeldused ja ettepanekud

Tehtud töö kokkuvõttena paku välja omapoolsed ettepanekud selle kohta, mida ettevõte võiks edaspidi teha paremini kui seni. Ettepanekud peaksid käsitlema ettevõtte tegevuse eri valdkondi – nt toodet/teenust, töökorraldust, personali ja töötajate motiveerimisega seotud küsimusi, konkurentide edestamiseks rakendatavaid meetmeid jne.

Kirjandus

1. Alas, Ruth (2005), Personalijuhtimine. Käsiraamat. Külim.
2. Alas, Ruth (2001), Juhtimise alused. Külim.
3. Allen, Roger (2000), Puhh ja juhtimise kunst. Olympia.
4. Bõtškova, Jelena; Teearu, Asta (1997), Ärirahandus.
5. Carter, Philip; Russell, Ken (2005), Psühhomeetrilised testid. Tänapäev.
6. Organisatsiooni käsiraamat (2003). Koostanud Eesti Juhtimiskvali-teedi Keskus http://www.eaq.ee/index.php?id=575
7. Karu, Sander; Zirnask, Villu (2004). Eelarvestamine – üks strateegilise controllingu juurutamise eeldusi organisatsioonis. Rafiko Kirjastus OÜ.
8. Leimann, Jaak; Skärvad, Per-Hugo; Teder, Juhan (2003). Strateegiline juhtimine. Külim.
9. Lõhmus, Merle; Simson Laine; Vigla, Helina (2002). Kaasaegne juhtimine ja personali koolitus. Vastus.
10. Maddux, Robert B. (1988). Team building: an exercise in leadership. Rogan Page.
11. Mereste, Uno (2003). Majandusleksikon I ja II. Eesti Entsüklopeedia-kirjastus.
12. Miettinen, Asko; Rikkinen, Lasse; Teder, Juhan (2008). Ettevõtlus II. Äriideest, äriplaanist, ettevõtte rajamisest ja kasvust. Külim.
13. Oakland, John S. (2006). Terviklik kvaliteedijuhtimine. Külim.
14. Personalijuhtimise Käsiraamat.
15. Rünkla, Jüri (2003). Ärianalüüs. Külim.
16. Scholtes, Peter R. (2001). Juhi käsiraamat. Kuidas motiveerida meeskonda ja jõuda parima tulemuseni. TEA.
17. Taylor, John (2006). Eurobusiness. Junior Certificate. A Complete Course in Business Studies, Folens Publisher.
18. Türk, Kulno (2001). Eestvedamine. Tartu Ülikooli Kirjastus.
19. Vadi, Maaja (2001) Grupid organisatsioonis. Tartu Ülikooli Kirjastus.
20. Weirich, Heinz; Koontz, Harold (1998). Management. A Global Perspective. McGraw-Hill.
21. Üksvärav, Raoul (2003) Organisatsioon ja juhtimine. TTÜ Kirjastus.

Lisa 1 Ettevõtte enesehindamise maatriks

Eestvedamine	Juhtkonna liikmed toimivad üksikisikutena ja näevad organisatsiooni parendusvajadusi.	Juhtkond tegutseb meeskonnana, toimub kahepoolne suhtlemine ning plaanide ja prioriteetide kehtestamine.	Juhid toetavad parendusmeeskondi. Juhid kontrollivad edasiliikumist ja tunnustavad osavõttu.	Juhid delegeerivad otsustusõigust, töötajate õigused ise otsustada on suured.	Juhid on aktiivsed nii organisatsiooni sees kui väljas. Pidev parendamine on ettevõtte ärifilosoofia.	Kas tõesti nii hea?	
Punkte	1 2	3 4	5 6	7 8	9 10		X 10 =
Poliitika ja strateegia	Äritegevuse plaanid keskenduvad finantsnäitajatele. Tippjuhtkond ei tutvusta plaane.	Olulistest küsimustest teavitatakse töötajaid ja töötajad saavad aru oma vastutusest.	Strateegilistest suundadest teavitatakse kõiki huvipooli. Toimub pidev parendamine.	Kõik huvipooled mõistavad strateegiat. Edukuse võtmetegureid hinnatakse organisatsioonis.	Strateegiline suund on saavutatud, kõik organisatsiooni tasandid tunnustavad töötajate edusamme.	Kas tõesti nii hea?	
Punkte	1 2	3 4	5 6	7 8	9 10		X 8 =
Töötajad	Koolitust nähakse üksnes kuluna ja töötajaid palgatakse vaid konkreetset tööd tegema.	Tippjuhtkond tunnetab, et edu tagavad töötajad. Soodustatakse oskuste arendamist, koolitusplaanid on seotud ettevõtte üldiste sihtidega.	Vastutus on delegeeritud vajalikule tasemele. Töötajate ja organisatsiooni püüdlused on ühtsed.	Töötajad võivad ise otsustada. Ettevõtte sisekliima soodustab arengut ja pidevat parendamist.	Töötajate moraal on kõrge ja ületab konkurentide oma. Strateegiliste eesmärkide saavutamiseks realiseeritakse kogu töötajate potentsiaal.	Kas tõesti nii hea?	
Punkte	1 2	3 4	5 6	7 8	9 10		X 9 =

Partnerlus ja ressursid	Partnerlust ja ressursside juhtimist suunatakse vaid finantsvaldkonnas. Infot säilitavad üksikisikud oma teadmistes.	Info on kättesaadav, sellest räägitakse ja seda analüüsitakse. Tähtsaks peetakse siiski finantsvaldkonda.	Otsuseid langetatakse info alusel. Toimub protsesside parendamine.	Igasugust raiskamist analüüsitakse, see on parendusplaanide osa. Finantsplaanid vastavad huvipoolte vajadustele.	Ettevõtte ressursside kasutamine on kooskõlas poliitikaga. Tehakse võrdlusanalüüse „parima praktika“ kohta.	Kas tõesti nii hea?
Punkte	1 2	3 4	5 6	7 8	9 10	X 9 =

Protsessid	Pidev „tulekahju kustutamine“, igaüks annab endast parima. Muudatusi tehakse vaid probleemide lahendamisel.	On olemas kohustuslikud kirjalikud protseduurid. Mittevastavusi peetakse „pahaks“. Süsteemi eesmärgid pole selged.	Kriitilistel protsessidel on haldajad, kes korrigeerivad vajaduse korral tegevusi.	Süsteemi eesmärk on klientide vajaduste rahuldamine. Protsessid on kontrolli all.	Süsteem kindlustab kõikide huvipoolte vajadused. Pidev tagasiside tagab parendamise ja innovatsiooni.	Kas tõesti nii hea?
Punkte	1 2	3 4	5 6	7 8	9 10	X 14 =

Klientidega seonduv	Kliendirahulolu hinnatakse ainult kliendikaebuste alusel. Põhjuste otsimiseks tehakse vähe.	Kliendirahulolu tulemused on kättesaadavad küsitlustest. Töötajaid on klienditeeninduseks koolitatud.	Strateegilised plaanid kajastavad vajadust rahuldada kokkulepitud kliendivajadusi. On olemas kliendi eest hoolitsemise poliitika ja seda tutvustatakse töötajatele.	Tehakse pidevalt uuringuid üksikklientide vajaduste tundmiseks. Uuringud on seotud ettevõtte plaanidega.	Kliendikesksus on seotud kõikide protsessidega. Kliendi ootusi ületatakse.	Kas tõesti nii hea?
Punkte	1 2	3 4	5 6	7 8	9 10	X 20 =

Töötajatega seonduv	Vaidlused ja mured lahendatakse siis, kui need tekivad. Töölt puudumine on sagedane ja tööjõu voolavus on suur.		Töötajate arvamuse teadasaamiseks kasutatakse küsimustikke, kuid probleeme lahendatakse juhtkonna käskudena. Töötajate tervisesse ja ohutusse suhtutakse tõsiselt.		Toimuvad kahepoolsed diskussioonid ja tegeletakse probleemide lahendamisega. Paljudes valdkondades toimib suhtlus ja pidev tagasiside – moraal on hea.		Muutustega, mis võivad töötajaid ebasoodsalt mõjutada, tegeletakse ühiselt. Kõik töötajad saavad aru oma vastutusest nii oma töös kui ka ettevõttes tervikuna.		Võrdlusanalüüs teiste ettevõtetega näitab, et töötajate rahulolu on kõrge ja positiivse suundumusega. Kahepoolne hindamine on tavapärane tegevus.		Kas tõesti nii hea?
Punkte	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Ühiskonnaga seonduvad tulemused	Keskkonna-alaseid ja sotsiaalseid kohustusi peetakse kulukaks. Ühiskondlik töö piirdub üksikisikutega.		Keskkonna-alaseid ja sotsiaalseid kohustusi täidetakse, et vastata seadusandlusele. On olemas kirjapandud poliitika ja sisemised standardid.		Strateegilised plaanid hõlmavad keskkonna-alaseid ja sotsiaalseid kohustusi.		Töötajaid innustatakse toetama kohalikku ühiskondlikku elu. Avalikkus on teadlik ettevõtte keskkonna-strateegiast.		Organisatsiooni on tunnustatud keskkonnasõbralikkuse eest.		Kas tõesti nii hea?	X 9 =
Punkte	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			X 6 =
Toimivuse võtmetulemused	Tulemused on kättesaadavad ja enamik töötajaid peab neid juhtimisandmeteks.		Toimib finants- ja mittefinantsnäitajate seire. Neist teavitatakse personali ja näidatakse parendus-eesmärgid.		Protsessi ja väljundite mõõtmiseks kasutatakse näitajaid, trende jälgitakse ja neid kasutatakse sihtide seadmisel.		Tulemusi võrreldakse tegevusala parimatega. Avalikustatakse eesmärkide ja tulemuste vahelised erinevused.		Organisatsiooni toimivus ületab välised võrdlusalused. Ettevõtte kultuuri iseloomustab kõikide pühendumus pidevale parendamisele.		Kas tõesti nii hea?	
Punkte	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			X 15 =

Lisa 2 Test eestvedamisest: oled Sa juht või järgija

1. Milline on kõrgeim ametikoht, milleni Sa oma karjääri jooksul jõudnud oled?
    a. Juhataja
    b. Järelvaataja
    c. Ei juhataja ega järelvaataja

2. Oled Sa kunagi töötanud mingis nõukogus või žüriis?
    a. Jah, esimehena
    b. Jah, tavaliikmena
    c. Ei

3. Kas Sa arvad, et Sinust saaks hea poliitik?
    a. Jah
    b. Võib-olla
    c. Ei

4. Milline järgnevast on Sulle kõige omasem ambitsioon?
    a. Jõuda oma ala tippu
    b. Olla majanduslikult kindlustatud
    c. Elada head ja rahulikku pereelu

5. Kas eelistad olla kursis kõige viimase moega või leiad oma individuaalse lähenemise?
    a. Leian oma lähenemise
    b. Veidi nii üht kui teist
    c. Hoian end moega kursis

6. Kuidas suhtud käskude täitmisesse?
    a. Need ei rõõmusta mind eriti
    b. Vahel on see hädavajalik, ja eeldusel, et need on mõistlikud, ei sõdi ma vastu
    c. See ei häiri mind üldse

7. Milline tööstiil Sulle enam istub?
    a. Organiseerimine
    b. Omapäi tegutsemine
    c. Töö kellegi suunamisel

8. Üks Sinu kauaaegne kolleeg edutatakse ootamatult Sinust kõrgemale positsioonile. Kuidas reageerid?
    a. Oled küllaltki nördinud ega ole kindel, et suudad sellega leppida
    b. Arutled endamisi, miks Sind ei edutatud, kuid loodad, et töötad ka edaspidi temaga koos ning et juhtunu ei mõjuta kuidagi teie omavahelist sõprust
    c. Kuigi oled pettunud, et Sind ei edutatud, ei näita Sa negatiivseid emotsioone välja ning soovid oma töökaaslasele õnne

9. Kas Sa esimest päeva tööle asudes uskusid, et kord saab Sinust ülemus?
   a. Jah
   b. Ma pigem lootsin kui uskusin
   c. M ei mõelnud sellele eriti

10. Oled Sa kunagi oma kodukohas midagi organiseerinud, näiteks naabrivalvet?
   a. Ja
   b. Ei, kuid ühel päeval võiksin küll millelegi sellisele pühenduda
   c. Ei, ma olen igati rahul, jättes sellised asjad teiste teha

11. Olid Sa kooliajal klassivanem?
   a. Jah
   b. Ei, aga ma olin õpetaja abi
   c. Ei

12. Kas Sa pead end omamoodi trendiloojaks?
   a. Jah
   b. Võib-olla vahel
   c. Ei

13. Kas oleksid valmis vahetama kindla ja tasuva töö, kus pole vähematki lootust ametikõrgendust saada, sama palgaga kuid märksa ebakindlama töökoha vastu, kui seal on väga suur tõenäosus ametiredelil tõusta?
   a. Jah
   b. Ma ei oska öelda, enne kui see olukord tõesti esile kerkib
   c. Ei

14. Kas Sa imetled autoriteetseid inimesi?
   a. Ei
   b. Vahel
   c. Jah, enamasti

15. Kas usud hingepõhjas, et tegelikult oleme kõik võrdsed?
   a. Ei
   b. Jah, kuigi mõned on võrdsetest võrdsemad
   c. Jah, ma usun klassideta ühiskonda

16. Kas Sa usud tugevasse ametiühingusse?
   a. Ei
   b. Teatud piirini
   c. Jah

17. Oled Sa kunagi korraldanud kampaaniat millegi vastu, millega Sa pole nõus või millesse Sa ei usu?
   a. Jah
   b. Ei, kuid ma olen sellisel ettevõtmisel osalenud
   c. Ei

18. Keda hindad järgnevatest poliitikutest kõige kõrgemalt?
    a. Margaret Thatcher
    b. Bill Clinton
    c. Lech Walesa

19. Kas Sa usud, et 21. sajandil on tarvidust tugeva juhtimise järgi?
    a. Jah, selle järele on alati vajadus
    b. Tugev juhtimine on igati tore hetkeni, mil me ei muutu otsustusvõimetute inimeste riigiks
    c. Ei, tugev juhtimine on vanaaegne kontseptsioon. Inimestevaheline koostöö on märksa tähtsam kui tugev juhtimine

20. Kas vahetust pereringist väljaspool asuvad inimesed pöörduvad nõu saamiseks Sinu poole?
    a. Jah, tihti
    b. Vahel
    c. Mitte kunagi või väga harva

21. Kas mõte võimu omamisest erutab Sind?
    a. Jah
    b. Ei
    c. Ma pole selle peale kunagi mõelnud

22. Oled koos sõpradega restoranis, mille teenindus jätab tõsiselt soovida. Millise järgmistest sammudest astud kõige tõenäolisemalt, olles eelnevalt tund aega oodanud ja personalile mitmeid kaebusi esitanud?
    a. Teed ettepaneku protesti märgiks restoranist välja marssida
    b. Istud ja kaebled ning küsid teistelt, mida edasi teha
    c. Ootad teiste ettepanekut tegutsemiseks ning lähed siis otsusest sõltumata enamusega kaasa

23. Oled Sa kunagi organiseerinud mõne erilise kohtumise või kokkutuleku?
    a. Jah, päris mitmel korral
    b. Jah, korra
    c. Mitte kunagi

24. Kui tundlik oled terava kriitika suhtes?
    a. See on mulle nagu hane selga vesi
    b. Ma üritan end mitte häirituna tunda, aga vahel võib see siiski haiget teha
    c. Ma olen selle suhtes küllaltki tundlik

25. Milline järgnevast on Sinu arvates kõige tähtsam juhiomadus?
    a. Karismaatilisus
    b. Motiveerimisvõime
    c. Kogemus

Hinnang
Anna endale 2 punkti iga „a“ vastuse eest, 1 punkt iga „b“ vastuse eest ja 0 punkti iga „c“ vastuse eest.

35 – 50 punkti

Sul on häid juhiomadusi ja juhtimine on see, mille poole pürgid, kui Sa oma valitud tegevusalal juba tippu jõudnud ei ole.
Kui midagi on vaja korraldada, siis oled kõige õnnelikum, kui organiseerimine Sinu hoolde jääb. Sulle meeldib esiplaanil vägesid juhtida ja seda tehes kõigile nähtav olla. Kui keegi teine Sinu asemel ohjad enda kätte võtab, oled masendunud. Kõik on hästi kuni hetkeni, mil muutud kannatamatuks inimestega, kes Su juhirolli kahtluse alla seavad. Pea meeles, et kunagi ei ole hilja midagi juurde õppida või aeg-ajalt muuta oma asjaajamise viisi. Teiste inimestega konsulteerimist tuleb juhirollis pidada vähemalt sama oluliseks kui ootust, et inimesed Sulle küsimusi esitamata järgneksid.

Võtmesõnad: ambitsioonikas, hoogne, otsusekindel, paindlik.

16 – 34 punkti

Sul on häid juhiomadusi ja Sulle meeldib sündmuste keskel olla, kuid see pole Sinu jaoks elus kõige olulisem. Sul pole midagi selle vastu, kui keegi teine juhtimise üle võtab, eeldusel, et ka Sinuga arvestatakse ja et oled nõus sellega, mida ja kuidas tehakse.

Võtmesõnad: kohusetundlik, meeskondlik, kannatlik, filosoofiline.

Vähem kui 16 punkti

Tundub, et Sa ei püüa juhiameti poole ja oled märksa õnnelikum, kui teised initsiatiivi üle võtavad. Selline olukord sobib Sulle. On küllaltki ebatõenäoline, et saavutad juhina mingeid peadpööritavalt kõrgeid kohti. Kuid Sinu tõsine tööpanus ja oskuslikkus võivad, vaatamata ambitsioonikuse puudumisele, siiski kaasa tuua ootamatuid tõuse karjääriredelil.
Võid kannatada eneseusu puudumise all ja Sa ei soovi, et Sinusse suhtutakse kui kellessegi, kes end pidevalt ülespoole upitab. Sa oled traditsiooniline usin töömesilane, kes on rahul nii oma elu kui ka nurgakesega, mille oled ise endale loonud.

Võtmesõnad: rahulolev, usin, ambitsioonitu, isetu.