

Strateegiline planeerimine ebakindlas keskkonnas: visioon ja sellest lähtuv tulemuskaart

Juhtimiskonsultant Mait Raava tunnistab, et kui ümbritsev keskkond on ebakindel ja ootamatult võivad toimuda muutused, mille mõju ettevõttele võib olla nii positiivne kui ka negatiivne, on otstarbekas seada endale suured sihid, kuid äriüksuste tasandil lasta professionaalsel meeskonnal ise endale eesmärged püstitada ja neid täita.

Mida tähendab, et tulevik on ebakindel?

Majanduses võib ebakindluseks nimetada olukorda, kus aastaks-kaheks pole võimalik prognoosida, millised arengud millal teostuvad. Tüüpiline näide oleks ülehinnatud aktsia- või kinnisvaraturg, mis võib kas üleöö kokku kukkuda või veel pikka aega tõusta. Värskeimaks näiteks võib pidada aprillirahutuste järgnenud majanduspoliitilisi sanktsioone. Need võivad kiiresti vaibuda või ootamatult veelgi süveneda ja laieneda. Või siis juhtivate ettevõtete liitumised, mille tagajärjel suretatakse väiketegijad hinna ja kvaliteediga.

Mida tuleks ettevõtte juhil ebakindlas olukorras teha?

Esimene võimalus on riskida ja asuda ise turul ebakindlust vähendama, ostes näiteks kokku väiksemaid ettevõtteid, et saavutada suurem mõju turul. Seda tegid edukalt Eesti Ühis-

pank 1990. aastate alguses, samuti Hansapank Hoiupanka alla neelates. Sellise strateegia risk on aga jääda alla maailma suurettevõtetele, kui nad otsustavad sellele turule siseneda. Nii juhtus Eesti suurpankadega pärast 1997. aasta börsikrahhi 1998. aastal. Sellega lõpetasid tegevuse ka paljud väikepankad. Teine võimalus on hajutada riske tooteportfelli mitmekesistamisega, kuid samas olla valmis "kirjutama kahju korstnasse" ebasoodsate turumuutuste korral. Sellise strateegia näiteks on Microlinki tegevus aastatuhande vahetusel, samuti praegune toiduainetööstuskontsern Kalev. Igati mõistlik on sellise strateegia puhul jagada riske kaasatud partneritega. Näiteks on nii teinud paljud lääne ettevõtted Venemaal. Kolmas võimalus on spetsialiseeruda, et luua endale parim valdkonna-kompetents regioonis või siis lausa maailmas. Tänu tippasjatundjatele suudetakse konkurentidest tunduvalt



Mait Raava
juhtimiskonsultant
Pro Konsultatsioonid OÜ

kiiremini õppida ja turumuutustega kohaneda. Selle strateegiaga on silma paistnud Regio, Proekspert, MarkIT jt. Kuna konkurents üha kasvab, on kasumi teenimise võimalused suurimad kolmanda strateegia puhul.

Mis on strateegilises planeerimises ebakindluse korral teisiti?

Siin on kõige olulisem kiirelt tegutseda. Võidavad need, kes kiiresti tegutsevad ja selle käigus kiiresti õpivad. Ebakindlal turul jäävad ellu ettevõtted, mille töötajad on konkurentidest kogenumad ja kiiremad, kes kujundavad strateegiat tegutsemise käigus – mõtlevad ja käituvad strateegidena. Kolme- kuni viieaastast strateegilist plaani ei ole võimalik sellisel turul koostada. Mis teeb omakorda võimatuks väiksemate kogemustega inimestel end ettevõttes töötades sammhaaval täiendada – kohe tuleb olla professionaal. Kujundlikult väljendades on edukad ettevõtted nagu tippsportlased, kes peavad pidevalt ja kiiresti strateegiat muutma, kui vastase tegevus seda nõuab.

Kujundlikult väljendades on edukad ettevõtted nagu tippsportlased, kes peavad pidevalt ja kiiresti strateegiat muutma, kui vastase tegevus seda nõuab.

Kolme- kuni viieaastase visiooniga kindlal turul, näiteks energiaturul tegutsev ettevõtte saab endale lubada luksust, et ühed töötajad on strateegid ja teised strateegia elluviijad. Kuna sellise ettevõtte tegevus on suhteliselt aeglane, sarnaneb see rahvasportlasega.

Kas ebakindlas olukorras strateegiat ei tehtaagi?

Tehakse ikka, kompaktselt A4 mahus, lähtudes 5–10 aasta visioonist. Visioon väljendab konkreetset finantseesmärki ja ärimudeli lühikirjeldust. Seda tehakse veerandil kuni poolel lehel. Samuti planeeritakse 1–3 aasta tulemuskaart, mis sisaldab kriitilisi edutegureid ja

nende saavutamise plaane, mida paindlikult tegevuse käigus korrigeeritakse. Olemuselt on see ärimudeli modelleerimine ja paindlik elluviimine. Teine märkimisväärne erinevus traditsioonilisest planeerimisest on, et ebakindlas keskkonnas ei planeerita tulemuskaardil inimeste arendamist, vaid õigete leidmist. Inimeste arendusse investeerimise risk läheks liialt suureks.

Millised nõuded tuleks esitada professionaalidele?

Esimene nõue on suur kogemustepagas. Üks asi on koolis õpitu, hoopis teine asi tööl saadud kogemused. Teine nõue on suure pildi nägemise oskus. Sisuliselt on see „raamidest väljas mõtlemine“ – loov lähenemine. Kolmas nõue on kiiresti õppimine. Neljandaks on vaja julgust võtta riske ja taluda pinget. Viidandaks on oskus teisi mõjutada.

Millised nõuded on juhile?

Samad mis teistele professionaalidele. Lisaks oskus tagada infovahetus,

sest info kiirus ja kvaliteet on kriitilise tähtsusega. Selle saavutamiseks peab juht oskama kujundada sobiva firmakultuuri ja meeskonna, värvata õigeid inimesi, tundma ära professionaale. Kolmandaks on oluline jagada rollid õigete inimeste vahel. Ja neljandaks tuleb inimesi tunnustada ja tasustada, et nad oleksid motiveeritud.

Millised on tüüpilised vead strateegias, mida ebakindluses luuakse?

Levinud on pikaajalise strateegia koostamine, st kirjutamine lauasahhliisse. Tegelikult ongi hea, kui sellist strateegiadokumenti ei võeta tõsiselt, vaid juhitakse käsuline pidi. Nii vähemasti hoitakse ära täielik kaos. See tähendab

tippjuhtidele tohutut ülekoormust. Teine levinud viga on üksuste strateegiatega koostamine, lähtumata ettevõtte ühtsest visioonist. Selle tagajärjel ei tea ei üksused ega juhtkond, milles seisneb üksuste sünergia ja mis on strateegiline info (tagasiside turult). See omakorda põhjustab seda, et ressursse ja töötajaid ei kasutata tõhusalt. Kolmas viga on strateegiliste mõõdikute puudumine. See tuleneb ekslikust arvamusest, et kuna ebakindlal turul pole nagunii mõtet plaane koostada, piisab raamatupidamisaruannetest. See on aga saatuslik viga, sest nii ei juhita edu tagavaid tegevusi. Edutegurite juhtimiseks tuleb neid mõõta, et juhtkond saaks võimalikult vara ja otsustavalt sekkuda.

Mida öelda kokkuvõtteks juhile, kes tahab olla edukas ebakindlal turul?

Peamine on aru saada, et sel turul tagab edu hästi kokkutöötav ja tegutsev professionaalne meeskond. Professionaalid tegutsevad konkurentidest õigemini ja kiiremini. Sellises ettevõttes koostavad üksused ise oma 1–3 aasta strateegia (loe: tulemuskaardi) ettevõtte visioonist lähtuvalt. Strateegiat muudetakse paindlikult ja iseseisvalt. Kokkuvõttes võiks öelda nii, et kui suhteliselt hästi ennustataval turul investeerivad omanikud oma raha „õigetesse toodetesse“, siis äärmises määramatuses investeerivad omanikud oma raha „proffidest meeskondadesse“. Esimesel juhul soovivad nad näha ettevõtte põhjalikke ja mahukaid strateegiadokumente, teisel juhul professionaalsete tiimide tulemuskaarte.

Kas seepärast räägitaksegi nii palju talentide võitmisest ja hoidmisest, et turud on järjest raskemini prognoositavad?

Jah, maailm liigub kiirenevas tempos, nii et suur raha liigub professionaalidest meeskondade kätte. Ehk siis nende kätte, kes lähevad tegudele visiooni ja tulemuskaardiga. ●