

# Uue strateegia otsingul

Strateegiat on raske teha, kuna ebakindlus ärikeskkonnas püsib. Me ei tea, kui kaua võtab aega tarbimise taastumine ja milliseks kujuneb nõudluse struktuur. Kuna risk teha valesid strateegilisi otsuseid on kõrge, siis ollakse pigem äraootaval positsioonil.



**Jüri Sakkeus**  
KPMG Baltics AS  
strateegiateenuste juht  
tel 6676 808  
jsakkeus@kpmg.com

Arusaadavalt on kriisiajal olnud põhiohk kulude vähendamisel. Seda selleks, et ellu jääda ja luua mingitki kindlustunnet ettearvamatus majanduskeskkonnas. Ent kulude lõikamine on riskantsem, kui seda tehakse paanikas, strateegiat ja prioriteete omamata või neid mitte arvestades.

**Julge, usutav visioon ja arusaam, kuidas eesmärke saavutada, aitab taastada motivatsiooni, koostöövaimu ja valmisolekut uusi väljakutseid vastu võtta.**

Võib isegi väita, et selge strateegia olemasolu on eriti tähtis heitlikel aegadel, kuna on vaja otsustada, milliseid varasid ja pädevust tuleb kindlasti hoida ja arendada tuleviku võimalusi silmas pidades ning milliseid võib kahida. Kindla suuna olemasolu ja sellele keskendumine on abiks igapäevaste tähtsate ja vähemtähtsate otsuste langetamisel eri juhtimistasemetel ja eelduseks, et otsused on samasuunalised, üksteist toetavad ja täiendavad. Seega ei ole õige oodata, kuni „ilm lõplikult selgineb“, et siis otsustada, millises suunas liikuma hakata. Pigem tuleks kohaneda arusaamaga, et majandusliku keskkonna muutlikkus on jätkuvalt ja üha kiiremini süvenev trend, mis muudab strateegiatöö oma iseloomult dünaamilisemaks ja paindlikumaks. Strateegiat võib võrrelda mere purjetamisega, kus otsitakse sobivat lainet ja tuult, et sihtkohta jõuda.

Kriis on loonud uue turu uute võimalustega... ja ka ohtudega. Senised pikaajalised plaanid tuleks kindlasti kriitilise pilguga üle vaadata majanduskeskkonna arengu eri stsenaariumide kontekstis. Kuidas mõjutavad meie plaane juba nähtavad ja süvenevad trendid? Milliseid kuldseid võimalusi pakuvad muutused tarbijate eelistustes või näiteks avaliku sektori koondumises? Kiirus ja proaktiivsus uute võimaluste kasutamisel on alati tähtis, eriti aga kriisist väljumise faasis. Kuna muutused ja nende tagajärjed ei ole prognoositavad nagu stabiilse kasvu perioodidel, siis on tähtsustunud ka riskijuhtimine ja selle korraldus ettevõttes.

## **Taasloomist vajab töötajate võitlusvaim**

Varasemate aastate käibe, palkade ja boonuste kasv on asendunud jõuliste kulukärbete, koondamiste ja ellujäämise teemadega. See on üldjuhul vähendanud usku ettevõtte tulevikku, mõrandanud motivatsiooni ja koostöövaimu. Seda aga on võimalik taastada, kui luua uus ühine ettekujutus sellest, kuhu ja kuidas me tahame jõuda. Üldine visioon (nägemus, kuhu me

**Selge strateegia olemasolu on eriti tähtis heitlikel aegadel, kuna on vaja otsustada, milliseid varasid ja pädevust tuleb hoida ja arendada ning milliseid võib kahida.**



tahame jõuda või kelleks saada) ei pruugi muutuda. Pigem muutub kaart, mis ütleb, kuidas sinna jõuda, või kes on meie uued kliendid, mida me neile pakume, ja peamine – kuidas me eristume konkurentidest? Julge, usutav visioon ja arusaam, kuidas eesmärke saavutada, aitab taastada motivatsiooni, koostöövaimu ja valmisolekut uusi väljakutseid vastu võtta. Ettevõtetes on õige aeg oma strateegilise juhtimise protsess ja meetodid üle vaadata, küsides endalt:

- kas protsess eeldab ja võimaldab eri stsenaariumide väljatöötamist ja arvestamist?
- kas on olemas nn võimaluste portfell, mida sobivate tingimuste korral rakendada?
- kas on paigas tulemuslikkuse mõõtmise ja hindamise süsteem?
- kas võtmeisikud, kes on kriitilise tähtsusega strateegia elluviimisel, on protsessi kaasatud?

- kas on olemas eeldused strateegilise juhtimise protsessi järjepidevuseks?

### **Õpi tegutsedes ja kaasa abilisi**

Strateegiatöö on pidev katsetamise ja õppimise protsess, kus õigete valikuteni jõudmine ei toimu üleöö. Parimaid tulemusi saavutatakse juhul, kui strateegiatöösse on kaasatud lisaks tippjuhtidele ka tulemusüksuste ja tugiteenuste juhid. KPMG enam kui kümneaastane kogemus Eesti ja rahvusvaheliste ettevõtete strateegilise juhtimise protsessi planeerimisel ja elluviimisel on selgelt näidanud, et oskused ja ka tulemused paranevad vaid järjepideva töö abil. Üldjuhul on nõustamine kestnud 2–3 kuud ja see on sisaldanud 4–6 ühepäevast töötuba. Meie roll strateegilise juhtimise nõustamisel on seisnenud:

- strateegilise juhtimise protsessi planeerimises ja metoodilises kindlustamises;

- läbiproovitud ja tulemusi andvate mudelite rakendamises kesksete küsimuste analüüsil ja otsustamisel;
- nõupidamiste ja töötubade ettevalmistamises ning juhatamises;
- vahetus osalemises informatsiooni analüüsil, ideede genereerimisel ja alternatiivide määratlemisel;
- strateegiliste valikute tegemist toetava koolituse läbiviimises projekti erinevate etappide käigus.

Strateegiadokumendist olulisem on strateegiliselt mõtleva meeskonna olemasolu, kuna see loob paremad eeldused nii kohanemiseks muutuva majanduskeskkonnaga kui ka uute võimaluste märkamiseks ja kasutamiseks. Loo kokkuvõtteks sobivad 19. sajandi keemiku Luis Pasteur'i kuld-  
sed sõnad „Õnn soosib neid, kel vaim valmis!“ •