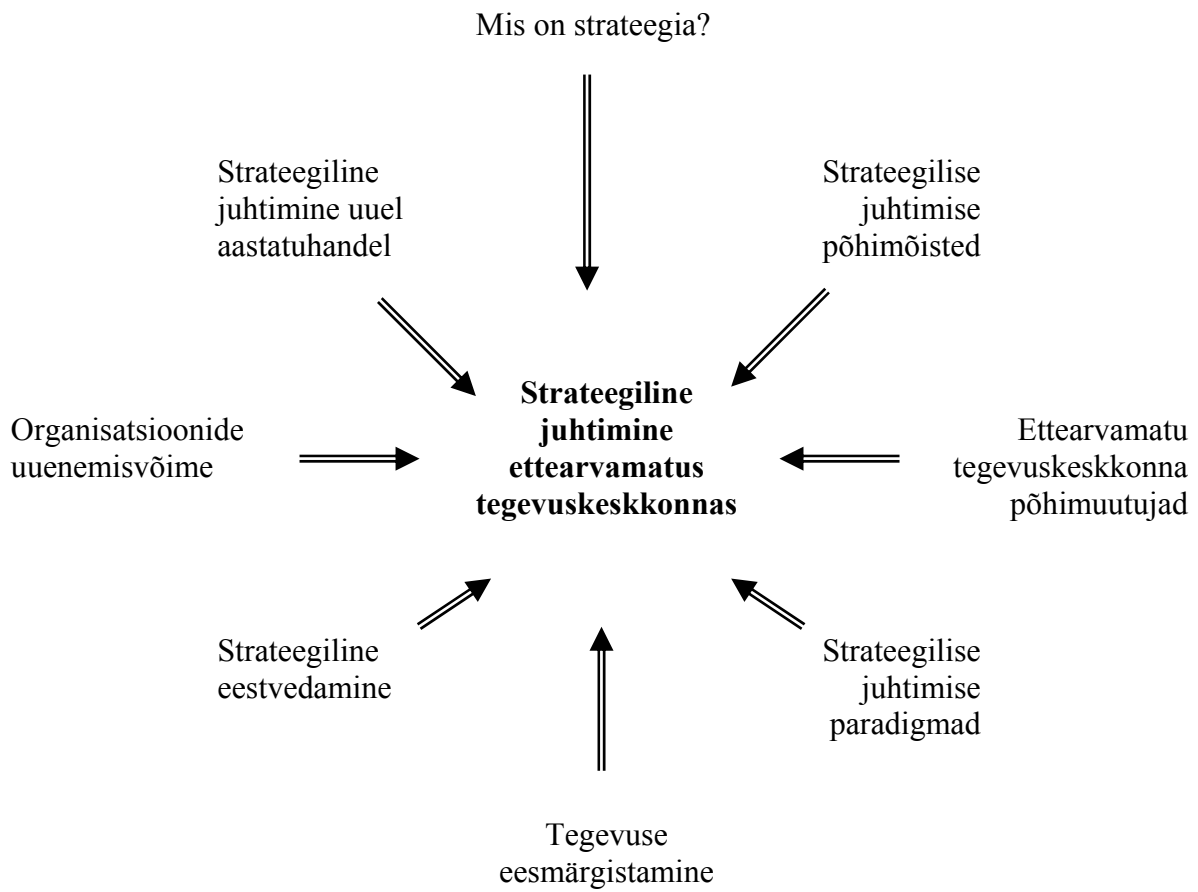
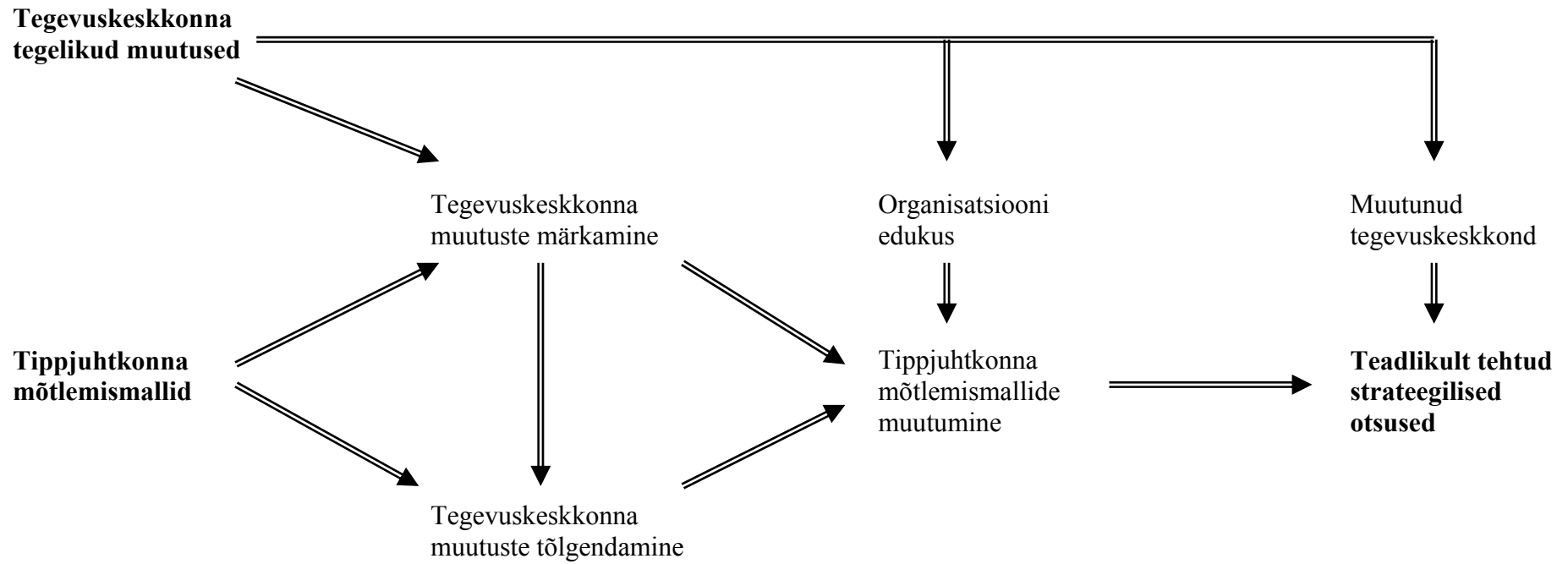


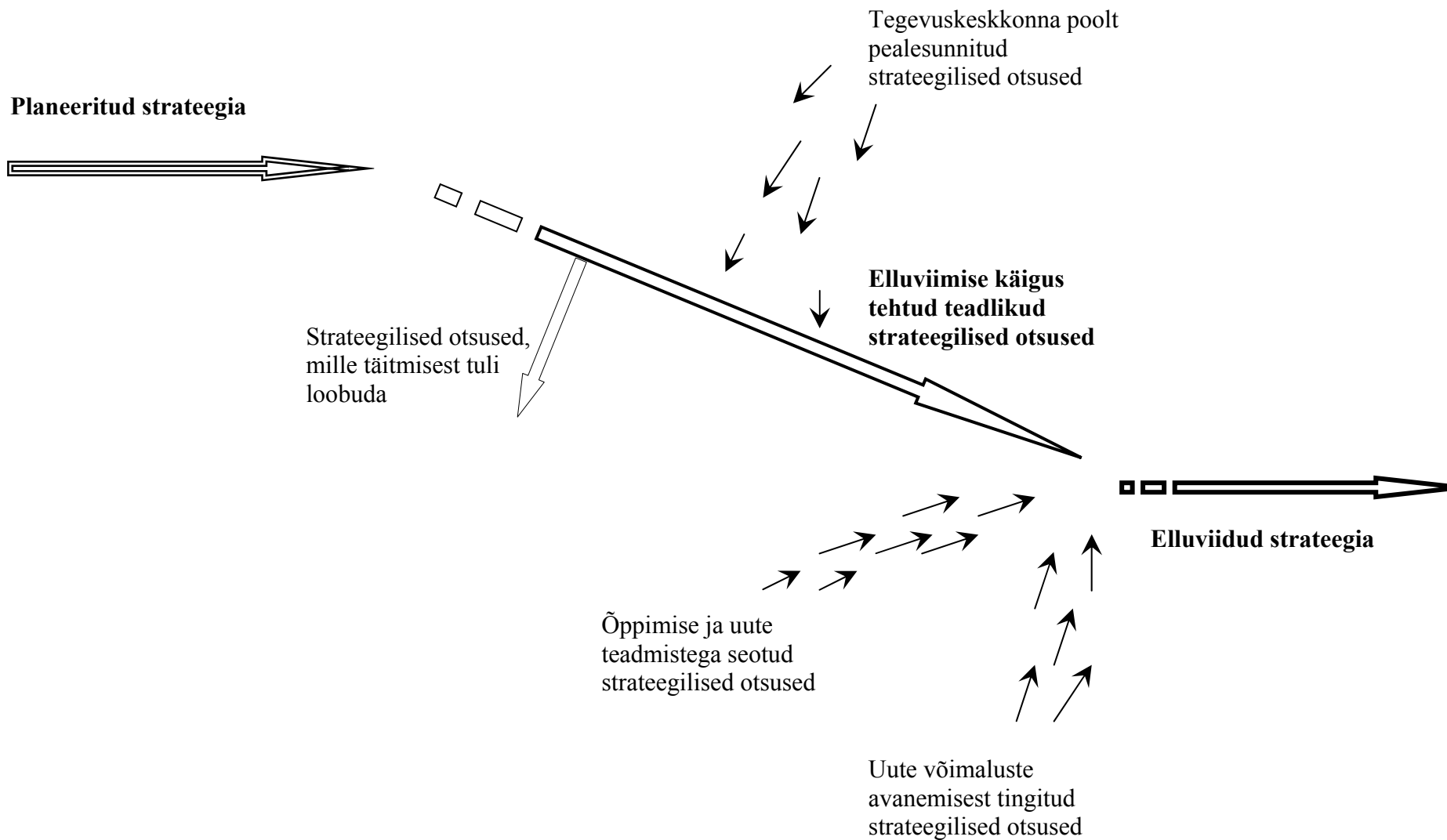
Strateegiline juhtimine ettearvamus tegevuskeskkonnas



Strateegilise otsustusprotsessi struktuur

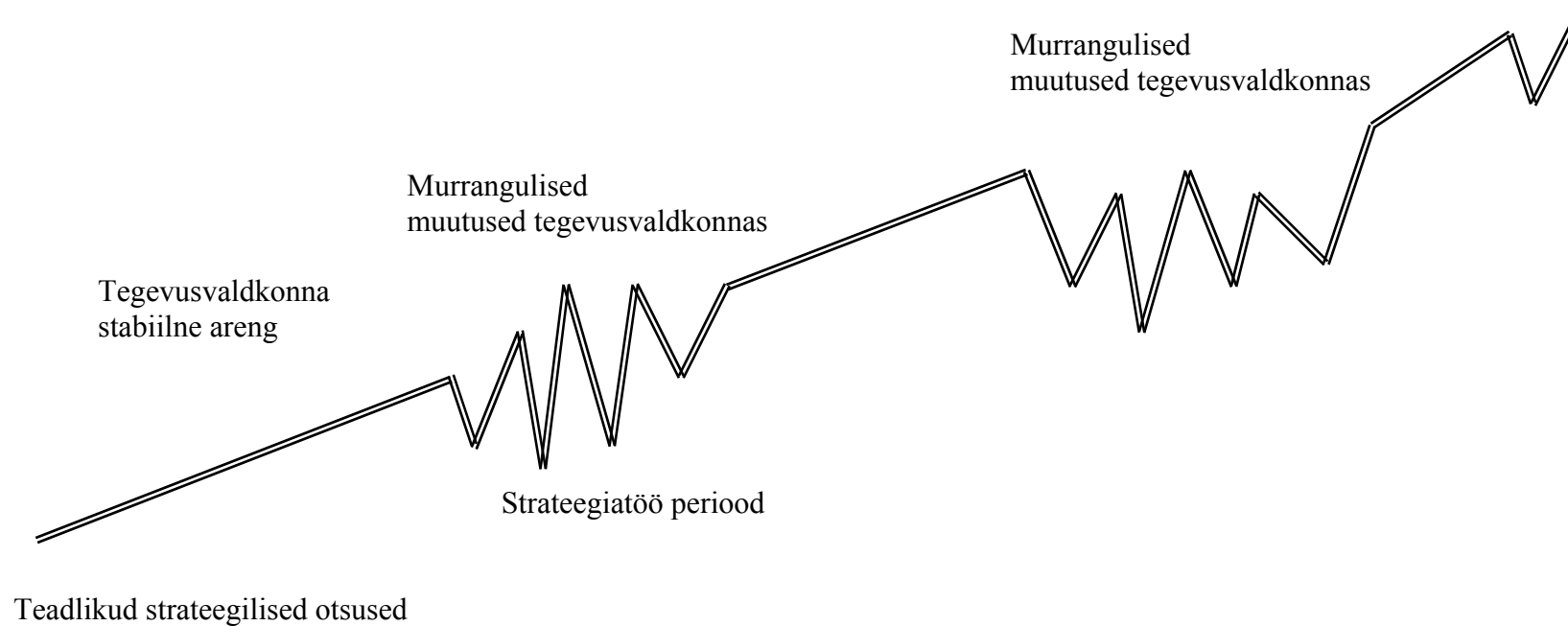


Strateegia kujunemise protsess



Strat4

Teadlike strateegiliste otsuste ja strateegiatöö vaheldumine sõltuvalt tegevusvaldkonna arengufaasist



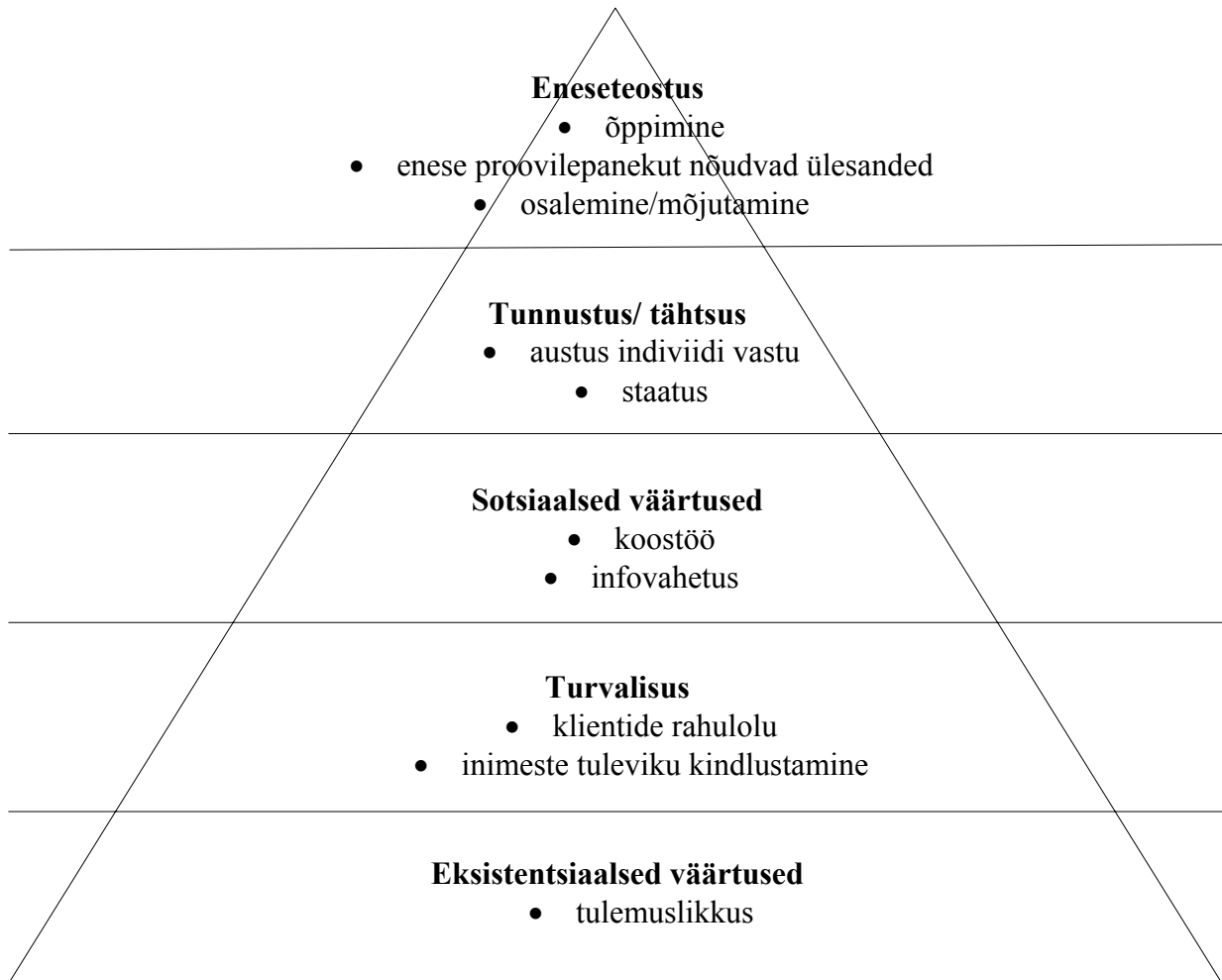
Teadlikult tehtud strateegilised otsused ja strateegiatöö

	Teadlikult tehtud strateegilised otsused	Strateegiatöö (strategizing)
Tegevuskeskkond	Ettearvatav, muutuv või uuenev	Kiiresti ja ettearvamatult muutuv; toimuvad pöördumatud struktuursed muutused
Otsuste vastuvõtmise protsess	Selgepiiriline, kõrgemalt poolt juhitud	Ebaselge, võrgustikuline; kandvad ideed võivad sündida kõikidel juhtimistasemetel
Protsessi võtmetegurid	Visioonid, põhisuunad, eesmärgid, abinõud, plaanid	Visioon, strateegilised väljakutsed
Protsessi olemus	Lineaarne	Mittelineaarne
Põhitegijad	Need, kes määravad strateegia	Need, kes aitavad kujundada strateegilisi arusaamu (sensemakers)
Eesmärgid	Strateegiline positsioon, tulem	Süvenevad arusaamad, perspektiivi visandamine, uue visiooni loomine
Ajaline horisont	Lähiaastate (1-3 a.) konkurentsikeskkond	Tegevusvaldkonna uute mängureeglite visandamine (5-10 a.)

Organisatsiooni roll ja tähendus

		Organisatsiooni roll	
		Suhteline	Absoluutne
Organisatsiooni tähendus	Sidusrühmade jaoks	Missioon Organisatsiooni roll suhetes teiste tegutsejatega	Väärtused Millist käitumist organisatsioonis soodustatakse ja ergutatakse
	Organisatsiooni enda jaoks	Visioon Millise positsiooni tahab organisatsioon oma tegevusvaldkonnas saavutada või millist rolli etendada	Eesmärgid Milliste mõõdetavate eesmärkide saavutamist visiooni teostumine eeldab

Modifitseeritud Maslow' püramiid



Strat8

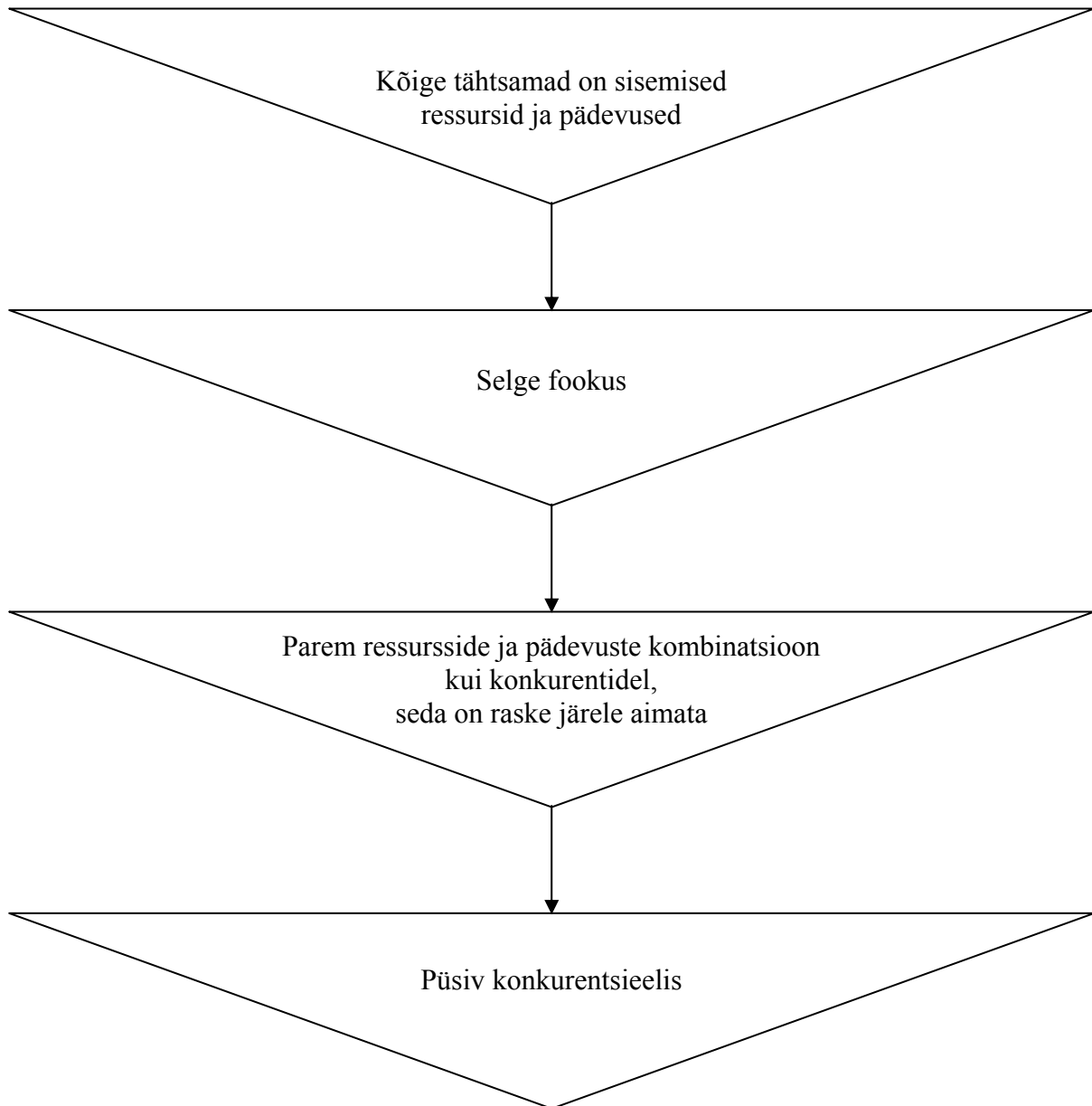
Tegevusvaldkonnas toimuvate muutuste ettearvamatus

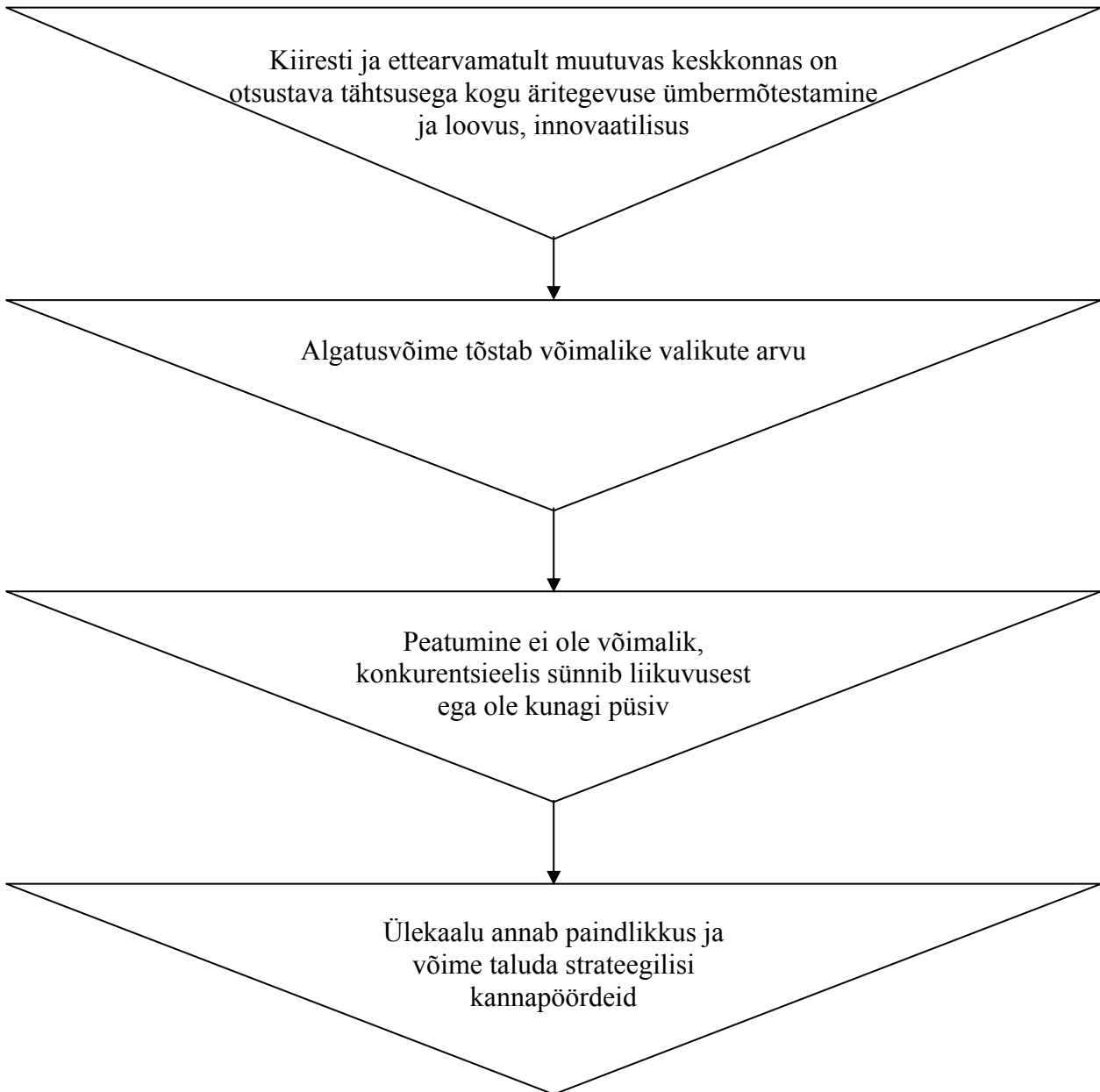
Tegevusvaldkonna areng on ettearvatav	Tegevusvaldkonna sisemine tasakaal lööb kõikumama	Tegevusvaldkonna arenguloogika uueneb	Tegevusvaldkonnades toimub murrang
Kõik olulisemad muudatuste tegurid (klientide tarbed, tehnoloogia, konkurents, jaotuskanalid, majanduslik areng, riiklikud ettekirjutused) on keskmise pikkusega ajaperioodi vältel (3-5 a.) suhteliselt stabiilsed	Mingi oluline tegur (tehnoloogia uuenedmine, ettekirjutuste kaotamine vms) rikub tegevusvaldkonna tasakaalu ning sellest tulenevad häired peegelduvad laiemalt kogu tegevuskeskkonnas	Mitu olulist tegurit või mõni eriti kaalukas tegur lõhub tasakaalu, vähendab ennustatavust, muudab tuntaval määral antud tegevusvaldkonna edutegurite omavahelist osakaalu	Mingi märkimisväärne jõud on käivitanud muudatuste protsessi, mille käigus lõhutakse nii tegevus-valdkondade piire kui tootmisahelaid ning muutub radikaalselt mitte ainult tegevusvaldkonna loogika, vaid ka selle otsustavad edutegurid

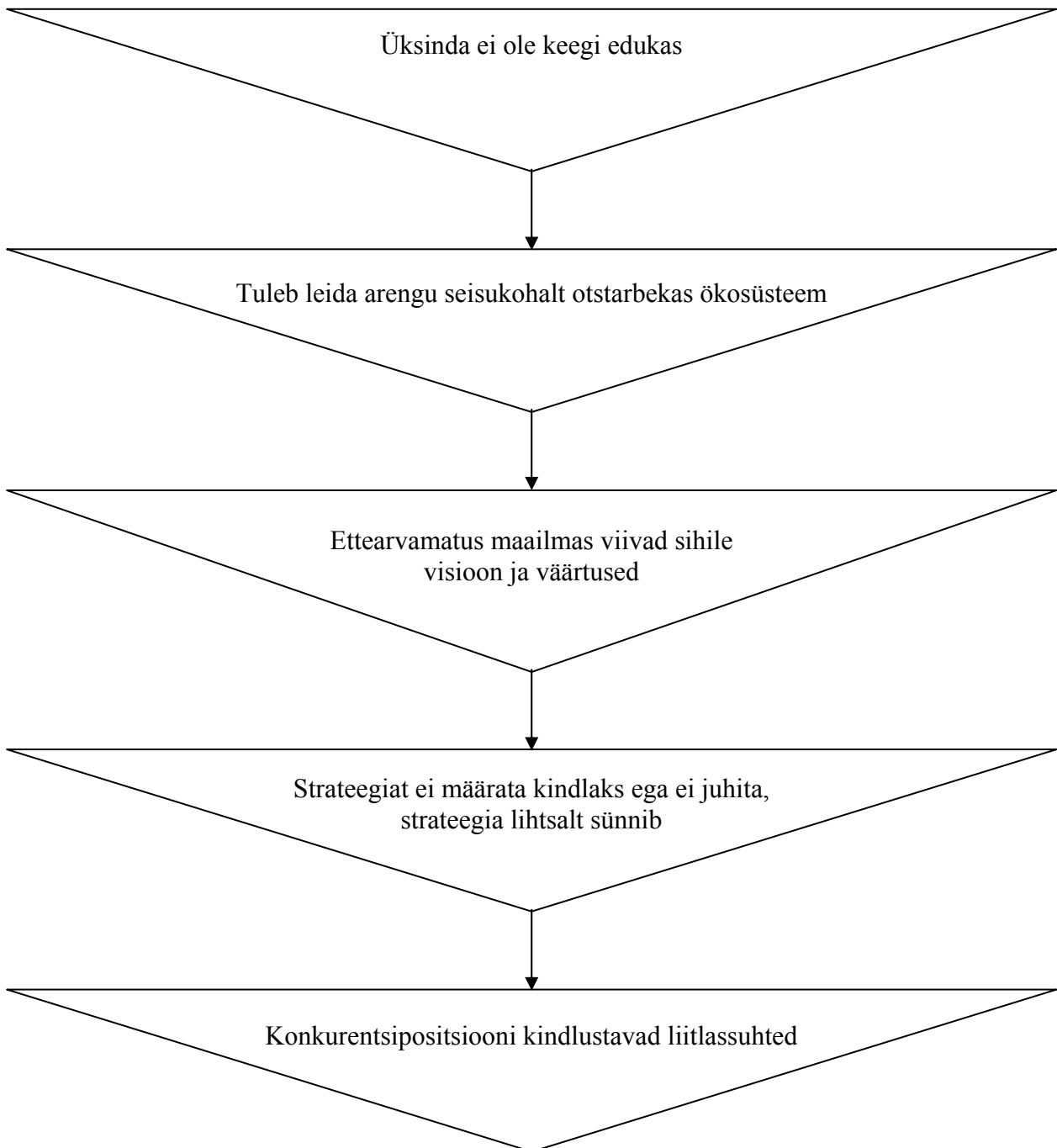
Organisatsioonilise käitumise paradigmad

Keskpunkt	Paradigma	Strateegiline loogika	Muudatuste iseloom
<p style="text-align: center;">Tippjuht</p> <p style="text-align: center;"> </p> <p style="text-align: center;">Organisatsioon</p> <p style="text-align: center;"> </p> <p style="text-align: center;">Tegevusvaldkond</p> <p style="text-align: center;"> </p> <p style="text-align: center;">Rahvamajandus</p>	Ratsionaalne	Kontrollida konkurentsikeskkonda planeerimise abil	Tegevusvaldkonna areng on ettearvatav
	Sotsiaalpsühholoogiline	Ressursijuhtimine	↓
	Dialektiline	Sissiloogika	Tasakaal lööb kõikuma
	Süsteemiökoloogiline	Kompleksne loogika	Edutegurid uuenevad
			↓
			Tegevusvaldkondade murrang

Ressursijuhtimine



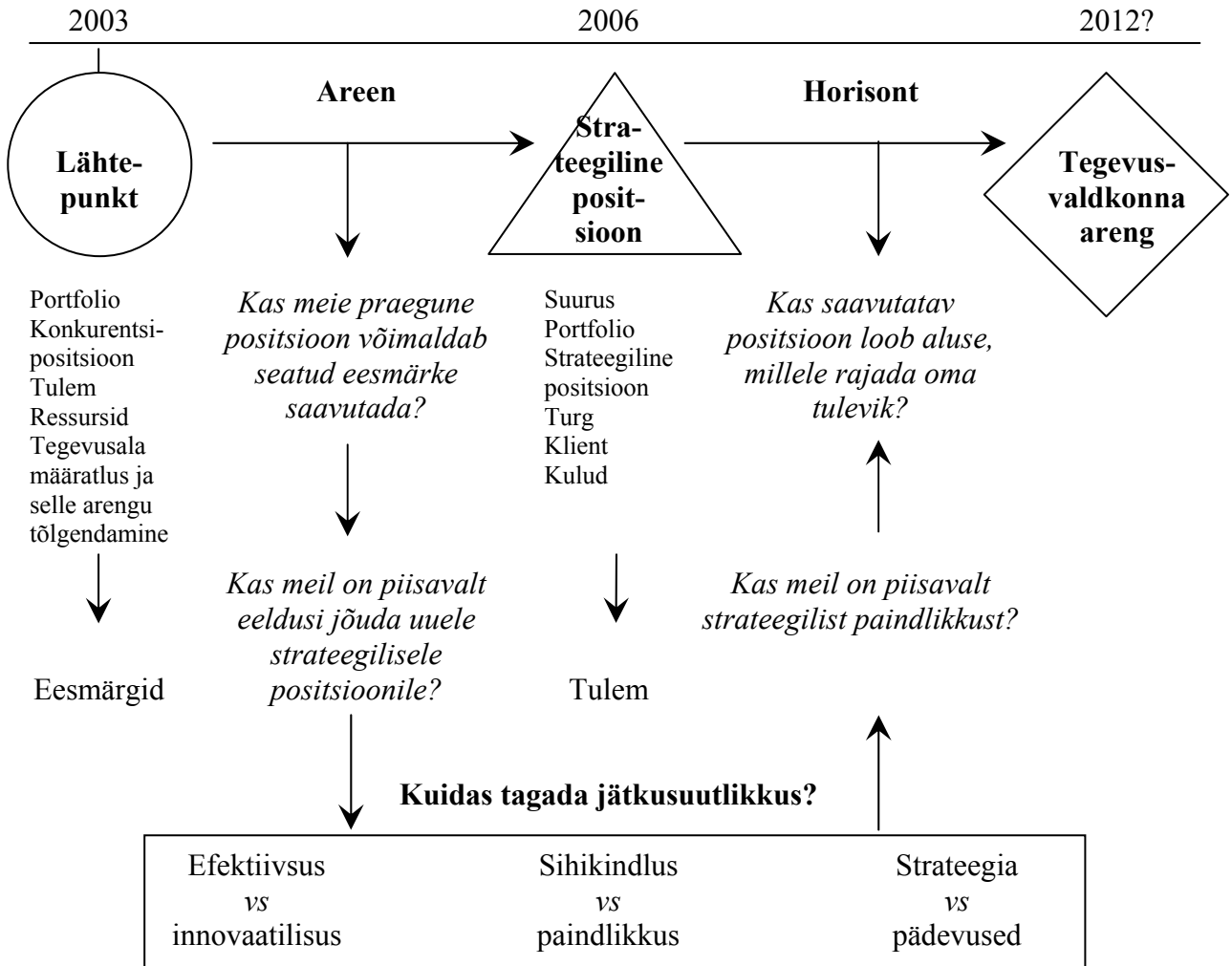




Tegevuskeskkonna ettearvatuse astmed ja juhtimise paradigmad

Tegevuskeskkond Strateegiline paradigma	Tegevusvaldkonna areng ettearvatav	Tegevusvaldkonna sisemine stabiilsus kaob	Tegevusvaldkonna loogika uueneb	Tegevusvaldkondade murrang
Traditsiooniline, plaanikeskne	<i>sobiv</i>	osaliselt sobiv	sobimatu	täiesti sobimatu
Ressursikeskne juhtimine	osaliselt sobiv	<i>sobiv</i>	osaliselt sobiv	osaliselt sobiv
Sissiloogika	sobimatu	osaliselt sobiv	<i>sobiv</i>	sobimatu
Kompleksloogika	sobimatu	osaliselt sobimatu	osaliselt sobiv	<i>sobiv</i>

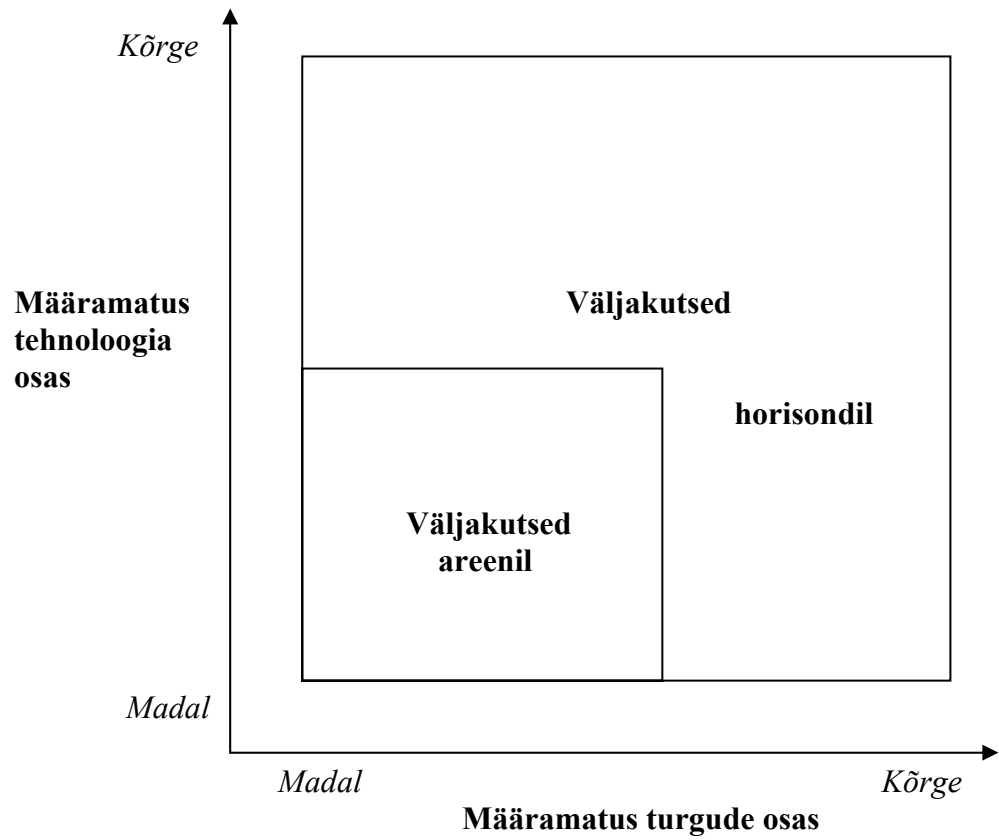
Uus strateegia peab looma aluse järgmisele strateegiale



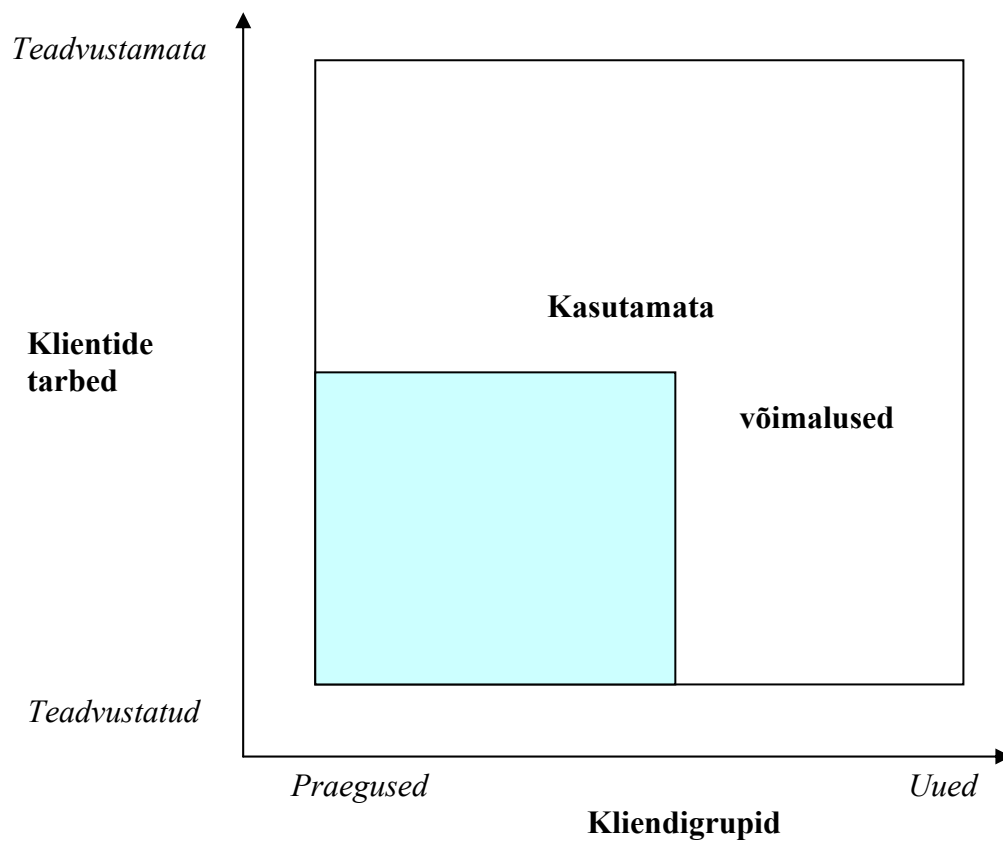
Areen ja horisont



Strateegilised väljakutsed areenil ja horisondil



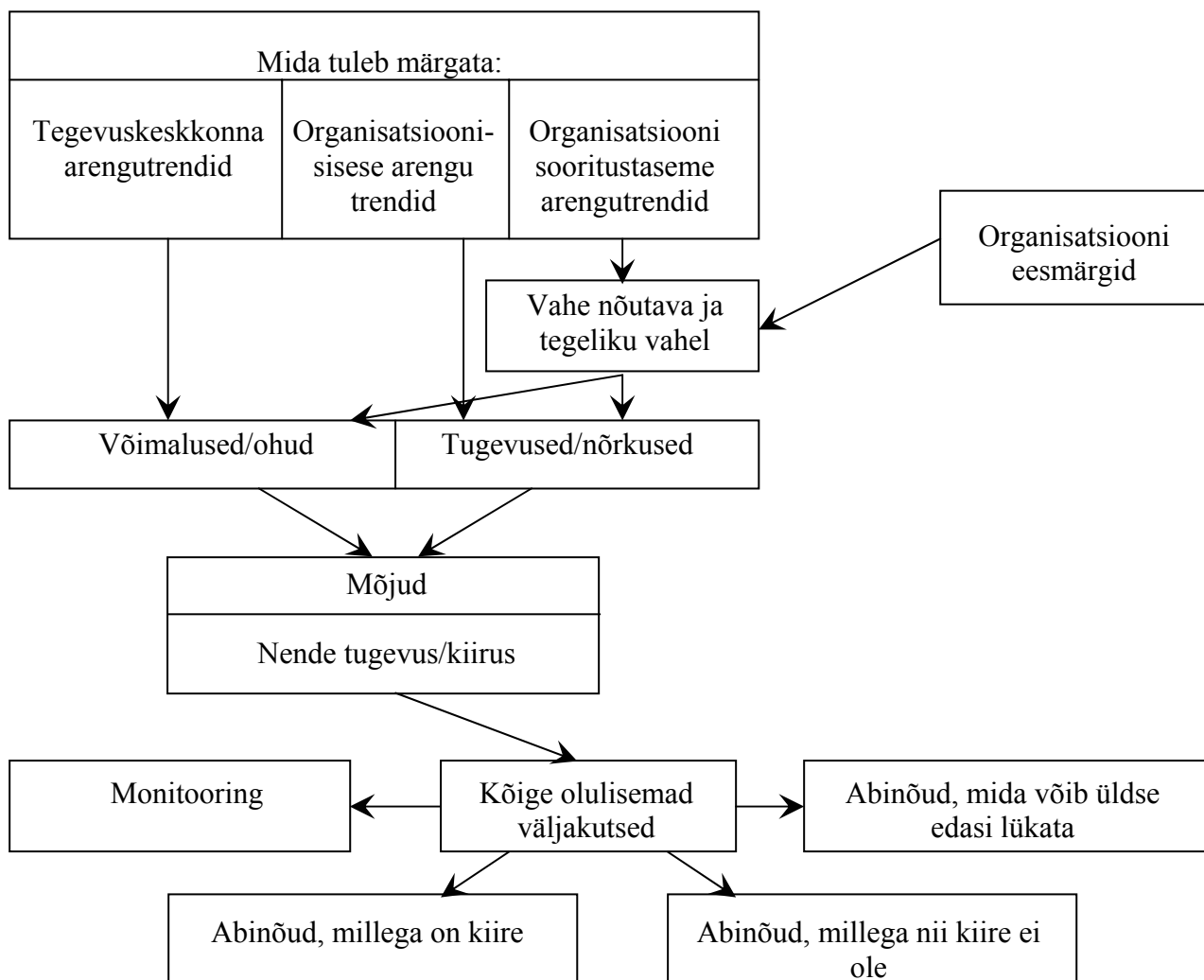
Uus nõudlus on horisondil



Traditsiooniline ja kaasaegne käsitlus strateegiast

Traditsioonilised vaated strateegiale	Kaasaegne arusaam strateegiast
<ul style="list-style-type: none"> • Strateegia ja ressursside omavaheline vastavus • Strateegia kui positsioneerumine olemasolevas tegevusruumis • Strateegia kui tippjuhtkonna tegevus • Strateegia kui analüütiline otsustusprotsess • Strateegia kui möödunu ekstrapoleerimine 	<ul style="list-style-type: none"> • Strateegia kui ressursside venitamine • Strateegia kui uue tegevusruumi loomine • Strateegia kui kogu organisatsiooni hõlmav protsess • Strateegia kui analüütiline ja organisatoorne otsustus- ja elluviimisprotsess • Strateegia kui tuleviku loomine

Areen ehk tegevusväli: strateegiliste väljakutsete analüüs



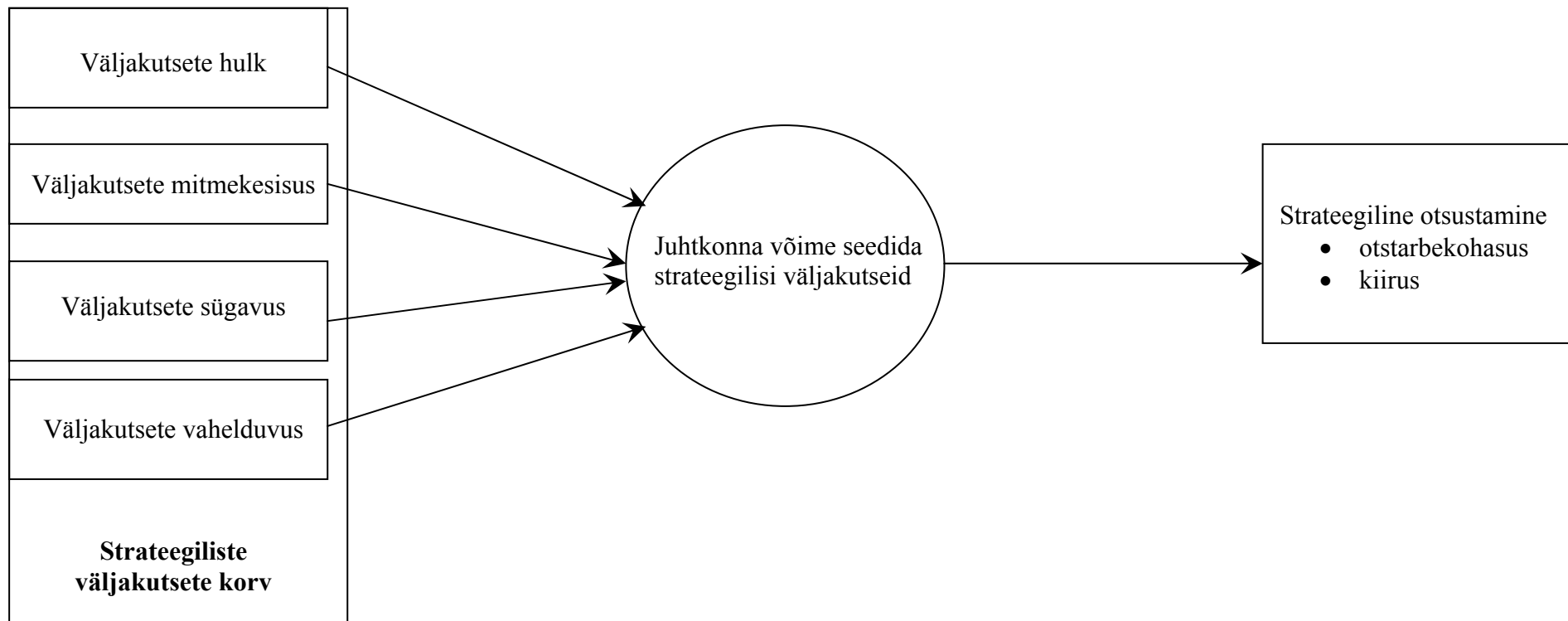
Alternatiivsed strateegiad

Strateegiad Valdkond	Reageerime koheselt	Ilmutame paindlikkust	Võtame teadmiseks
Väliskeskkonna tegurid	Strateegia kavandamine ja elluviimine	Paindlikkus suhetes keskkonnaga	Tegevuskeskkonna monitoring
Organisatsioonisisised tegurid	Alternatiivsed organisatsioonilised abinõud	Organisatsioonisisene paindlikkus	Organisatsioonisiseste probleemide teadvustamine

Teadmiste tase seoses üllatava muutusega

Teadmiste tase Teadmiste sisu	Saame teadlikuks uuest ohust/võimalusest	Saame teada, mis on selle allikaks	Oht/võimalus võtab meie jaoks konkreetselt kuju	Jõuame selgusele, kuidas sellele reageerida	Saab selgeks, millega asi lõpeb
Mingi uus muutus on alanud	<i>Jah</i>	<i>Jah</i>	<i>Jah</i>	<i>Jah</i>	<i>Jah</i>
Muutusel on omad kindlad põhjused	Ei	<i>Jah</i>	<i>Jah</i>	<i>Jah</i>	<i>Jah</i>
Muutuse olemus, tõsidus, ajastus	Ei	Ei	<i>Jah</i>	<i>Jah</i>	<i>Jah</i>
Meepoolse reageeringu ajastus, sisu, korraldus, maksumus	Ei	Ei	Ei	<i>Jah</i>	<i>Jah</i>
Muutuse kogumõju ja selle tagajärjed	Ei	Ei	Ei	Ei	<i>Jah</i>

Strateegiliste väljakutsete korv ja strateegiline otsustamine



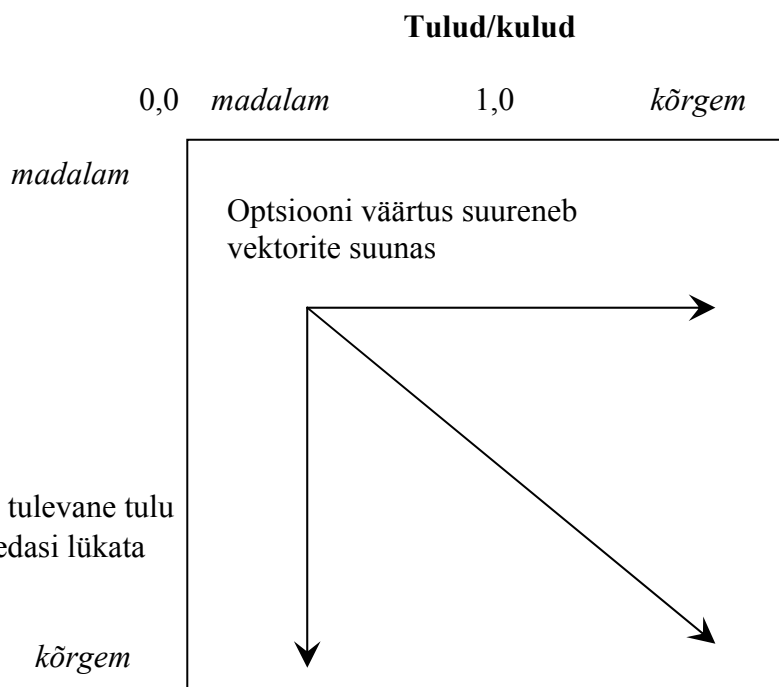
Tulud/kulud ja volatiilsus

Volatiilsus

Mõeldab seda, kui palju võivad asjad enne muutuda, kui investeerimisotsus tuleb lõplikult teha.

See omakorda sõltub sellest

- kui ebakindel on optsiooni tulevane tulu
- kui kaua võib otsustamist edasi lükata



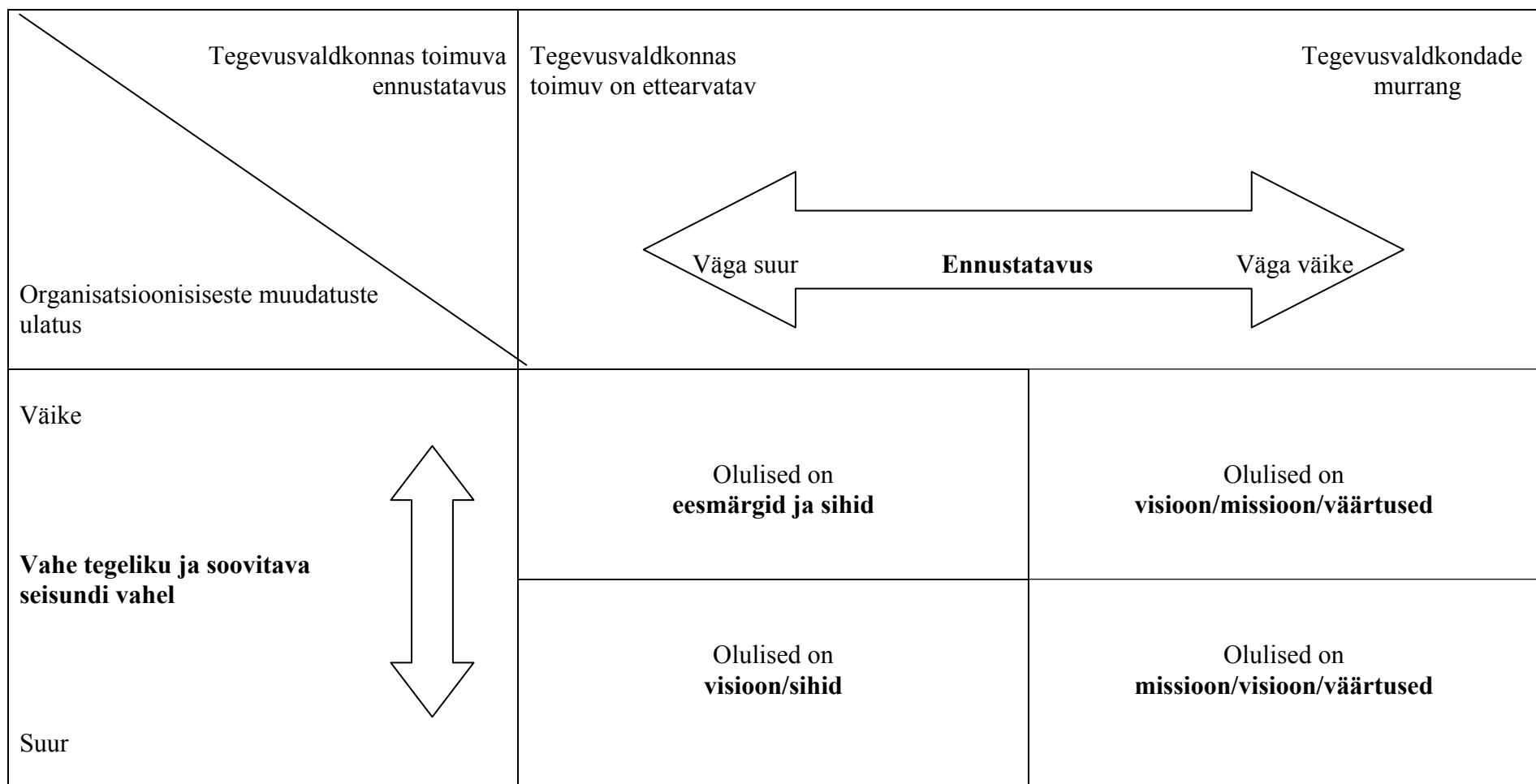
Äriühingu optsioonid

Määramatus tehnoloogia osas	<i>kõrge</i>	Positsioonide kindlustamine „Milline on valitsev tehnoloogia?“	Purdelauad „Samm-sammult tuleviku poole“
	<i>madal</i>	Uue äritegevuse algatamine Laiendamine „Arendame praegust sortimenti“	Proovipall „Kas on sellist turgu ...?“
		<i>madal</i>	<i>kõrge</i>
		Määramatus turgude osas	

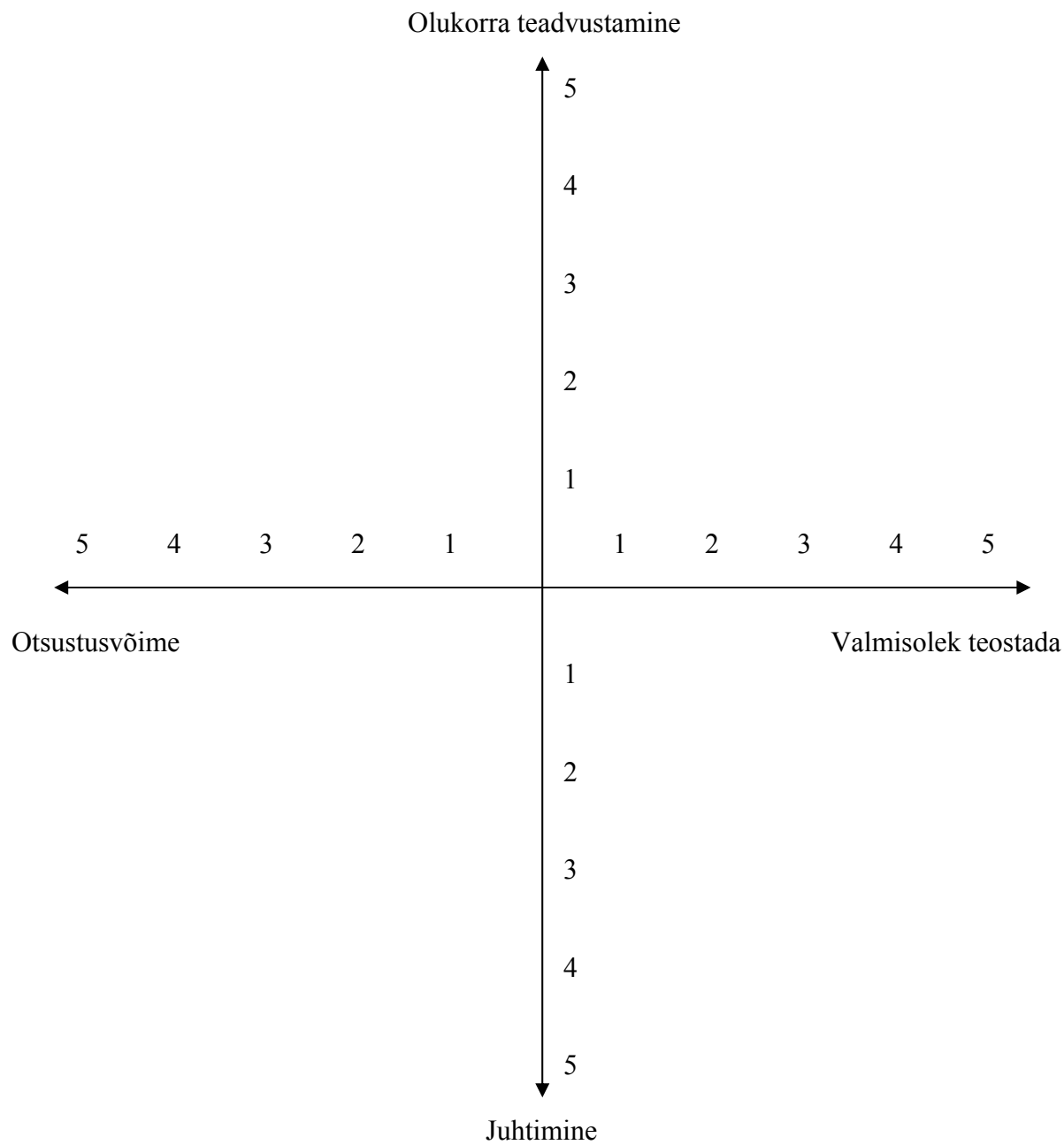
Erinevate juhtimisinstrumentide tähtsus tegevuskeskkonna ennustatavuse vähenedes

Tegevuskeskkonna ettearvamatus aste Juhtimisinstrumentid	Tegevusvaldkonnas toimuv on ettearvatav	Tegevusvaldkonna sisemine tasakaal kaob	Tegevusvaldkonna loogika uueneb	Tegevusvaldkondade murrang
Missioon/väärtused	*	**	**	**
Visioon	*	**	**	***
Pikaajalised perspektiivsed sihid	**	***	**	*
Konkreetsed mõõdetavad lähieesmärgid	***	**	**	*

Juhtimisinstrumentide tähtsus sõltuvalt organisatsioonisiseste muudatuste ulatusest ja tegevusvaldkonna ennustatavusest/ettearvamatuses



Organisatsiooni uuenemisvõime profiil



Organisatsiooni uuenemisvõime

Olukorra teadvustamine

		1	2	3	4	5	
Ettekujutus tegevuskeskkonna edasisest arengust	Ebamäärane, laialivalgud, keskkonna kriitilist analüüsi ei toimu						Struktureeritud, selgesti määratletud, keskkonna pidev monitooring
Tegevusala loogika mõistmine	Tugineb juhuslikel tähelepanekutel, muutustele reageeritakse tagantjärele, passiivne vaatlus						Põhjendatud järeldused, ennetav toime muutustele
Mõõdikud	Traditsioonilised, fragmentaarsed, ebakonkreetsed						Strateegiast tulenevad, mõõdavad eesmärkide saavutamist, selged ja täpsed
Strateegiatöö protsess	Põhirõhk planeerimisel, juhtkonna funktsioon, formaalne						Liiniorganisatsiooni vastutusel, kaasav, alternatiive arvestav
Strateegia	Hämaravõitu, vastuoluline, jäik						Selge, otstarbekas, usutav
Strateegiline informatsioon	Juhuslikud teated varasemast ajast, mitmel pool laiali						Laialdane, benchmarking-põhine, reaajas
Strateegia ja selle elluviimiseks vajalikud pädevused	Teineteisest lahus, vasturääkivad						Pädevused toetavat strateegiat, proaktiivse suunitlusega
Kommunikatsioon	Nõrk, valikuline, fragmentaarne						Mitmesuunaline, innustav, avameelne

Organisatsiooni uuenemise võime

Valmisolek teostada

		1	2	3	4	5	
Organisatsiooni struktuur	Kõrge, komplitseeritud						Madal, lihtne, selge
Võimustruktuur	Hajutatud						Selge, otstarbekohane
Vastutuse struktuur	Ebaselge, kollektiivne						Selge, personaalne, mõõdetaval sooritusel põhinev
Hüvitamise ja ergutamise kriteeriumid	Tööaeg, formaalsed, ei seostu töösooritusega						Soorituspõhised
Võtmeisikute turvalisus	Uuendused ohustavad võtmeisikute positsioone						Uuendused tugevdavad võtmeisikute positsioone
Personali hoiakud	Ümberkorralduste protsess hirmutab ja ahistab						Ümberkorraldused on paratamatud, see protsess on vajalik ja kasulik
Muudatuste vajadus	Kauge, vähe tõenäoline						Vahetu ja tegelik
Otsustamine	Ebamäärane, vastuoluline, töötajatest kaugel						Selge, töötajaid kaasav ja siduv

Organisatsiooni uuenemisvõime

Otsustusvõime

		1	2	3	4	5	
Mõtlemise mudelid ja mallid, sügavamad baasarsaamad	Tugevad, jäigad, teadvustamata, tegevuskeskkonna muutustega suhestamata						Teadlikult valitud, muutumisvõimelised, muutusi ennetavad
Strateegiline tegevusvabadus	Pigem institutsioon kui organisatsioon, allasutus						Iseseisev, oma tegevuspõhimõtteid vabalt järgiv organisatsioon
Otsustusprotsess	Bürokraatlik, konsensuslik						Avameelselt arutlev, suuresti delegeeritud
Otsustamise kriteeriumid	Ebaselged, varjatud						Selged, avalikud
Ressursid	Spetsiifilised, kitsapiirilised, raskepärased						Mitmeplaanalised, multifunktsionaalsed, kergesti kohaldatavad
Kogemus	Kinnistunud, piirdub korduvate tüüpolukordadega						Uuenev, ettearvamatutes olukordades omandatud
Otsuste distantseeritus	Otsused kaugel nende täitjatest						Otsused tehakse kokkupuute pinnal klientide ja konkurentidega
Omand ja omanikud	Omandisuhe institutsionaalne, reglementeeritud						Jõulised, nõudlikud omanikud

Organisatsiooni uuenemisvõime

Juhtimine

		1	2	3	4	5	
Juhtide oskused ja kogemused	Piiratud, seotud peamiselt senise stabiilse tegevuskeskkonnaga						Laialdased, üksteist täiendavad, seotud muudatuste ja nende juhtimisega
Juhtide tähelepanu keskendub peamiselt	Asjadele ja nende kaudu juhtimisele						Inimestele ja eestvedamisele
Juhtkond tegutseb kui	Komando- ja infokeskus						Avameelselt arutlev ja efektiivne töörühm
Võimustruktuur	Hajunud, pühendumine nõrk						Kontsentreeritud, kommunikatsioon toimib, pühendumine tugev
Juhid on motiveeritud	Positsioone kindlustama						Arenema ja arendama, võtma uut vastutust
Juhatuse roll	Vana valvaja						Uue tellija
Eesmärgid	Rahuldav tulemus kätteõpitud viisil						Kasv, parim võimalik tulemus
Riskivalmidus	Madal, aeglane, kaalutlev						Kõrge, kiire, toimekas