

Sisekaitseakadeemia

Anneli Vood

ARENGUKAVA JA STRATEEGIAE
VÄLJATÖÖTAMINE AS KURESSAARE SOOJUS
NÄITEL

Lõputöö

Juhendaja:

Anne Valk, MBA

Tallinn 2010

ANNOTATSIOON

SISEKAITSEAKADEEMIA

Üldainete keskus	Kuu ja aasta: 2010
Töö pealkiri: Arengukava ja strateegiate väljatöötamine AS Kuressaare Soojus näitel	
Töö autor: Anneli Vood	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas. Allkiri:
<p>Lühikokkuvõte: Lõputöö on 64 lehel (koos lisadega) ja koosneb kahest peatükist. Lõputöö on kaks lisa, sh töö tulemusena valminud AS Kuressaare Soojus arengukava 20 lehel. Töös on kasutatud 28 allikat, neist 19 on eesti, üks soome ja kaheksa inglise keeles. Lõputöö eesmärgiks on arengukava väljatöötamise kaudu leida ettevõttele AS Kuressaare Soojus efektiivsemaid viise majandamiseks, keskkonnasäästlikkuse tõstmiseks ja tarbijate kvaliteetseks teenindamiseks.</p> <p>Eesmärgi saavutamiseks osales töö autor arengukava koostamise protsessis, olles protsessi koordinaator ja eestvedaja. Lõputöö tulemusena valmis AS Kuressaare Soojus arengukava aastateks 2010-2015.</p>	
Võtmesõnad: planeerimine, strateegia, strateegia elluviimine, arengukava	
Võõrkeelsed võtmesõnad: Planning, Strategy, Strategy Implementation, Development Plan	
Säilitamise koht:	
Kaitsmisele lubatud	
Üldainete keskuse juhataja:	Allkiri:
Vastab lõputöö nõuetele	
Juhendaja:	Allkiri:

SISUKORD

ANNOTATSIOON	2
SISUKORD.....	3
SISSEJUHATUS	4
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	7
1.1. Strateegilise planeerimise olemus, põhimõisted ja seosed	7
1.2. Strateegilise planeerimise protsess	9
1.2.1. Välis- ja sisekeskkonna analüüs.....	12
1.2.2. Missioon ja visioon	15
1.2.3. Strateegilised eesmärgid	17
1.3. Strateegilise arengukava koostamine, hindamine ja elluviimine.....	19
2. AS KURESSAARE SOOJUS ARENGUKAVA KOOSTAMINE.....	22
2.1. AS Kuressaare Soojus üldtutvustus	22
2.2. AS Kuressaare Soojus arengukava koostamise protsessi analüüs	23
2.2.1. Välis- ja sisekeskkonna analüüs.....	25
2.2.2. Missiooni, visiooni ja eesmärkide koostamine	29
2.2.3. Strateegiline valik ja tegevuskava väljatöötamine	31
2.2.4. Tulemused ja järeldused	33
KOKKUVÕTE	35
TABELITE JA JOONISTE LOETELU	37
SUMMARY	38
KASUTATUD KIRJANDUS	40
LISAD.....	43

SISSEJUHATUS

Tänapäeva üheks suurimaks väljakutseks organisatsioonide jaoks on see, kuidas saada kasutatavatest vahenditest maksimaalset tulemuslikkust. Elame piiratud ressursside maailmas, kus organisatsioonide edukus sõltub paljuski väljatöötatud strateegilistest plaanidest, juhtkonna poolt tehtavatest õigetest valikutest ning töötajate teadmistest ja usust endi tegemistesse. Majanduskeskkonna madalseisu ajal, mil ressursid on piiratud, aitab arenguvisioni olemasolu teha paremaid valikuid ja otsuseid. Arengukava ja strateegiate väljatöötamine on oluline, sest organisatsiooni majandamine peab keskenduma prioriteetidele. Samuti aitab see mõista organisatsiooni tegutsemiskeskonda ja tarbijate käitumist kaugemas tulevikus.

Käesoleva lõputöö eesmärgiks on arengukava väljatöötamise kaudu leida Saare maakonnas tegutsevale väikeettevõttele AS Kuressaare Soojus efektiivsemaid viise majandamiseks, keskkonnasäästlikkuse tõstmiseks ja tarbijate kvaliteetseks teenindamiseks. Samuti on eesmärgiks ettevõtte avatus ja läbipaistvus. Teema valikul sai määravaks lõputöö autori soov tõestada, et arengukava väljatöötamine ja elluviimine on organisatsiooni efektiivsemaks majandamiseks oluline. Kuna autor töötab ettevõttes personalispetsialistina, siis on arengukava ja strateegiad ühtlasi aluseks edaspidisel personalipoliitika väljatöötamisel.

Tegevused eesmärkide saavutamiseks:

- AS Kuressaare Soojus hetkeolukorra kaardistamine
- Kaardistatud olukorra analüüsimine
- Strateegiate väljatöötamine
- Analüüsist tulenevalt järelduste tegemine

Arengukava rakenduslikkus seisneb selles, et organisatsiooni tegevused on kirjeldatud ning töötajad mõistavad paremini oma tööülesannete olulisust ja kohta ettevõttes, mis

motiveerib eesmärgid ja visiooni täitma. Samuti võivad tarbijad, kuna arengukavaga sätestatakse viisid, kuidas olla avatum ja läbipaistvam. Kuna AS Kuressaare Soojus on 100% Kuressaare linna omandis, siis ettevõtte peamine eesmärk ei ole kasumi tootmine, vaid tarbijate kvaliteetne teenindamine.

Käesolev töö on koostatud kahes osas, millest esimeses osas kirjeldatakse teoreetilisi lähtekohti ja teises osas AS Kuressaare Soojus arengukava koostamisega seonduvat. Lõputöö I osas on kirjeldatud strateegilise planeerimise aluspõhimõtteid, planeerimise ning arengukava olemust. II osa sisaldab ettevõtte lühituvustust, struktuuri kirjeldust, arengukava koostamise protsessi ja töö tulemustest lähtuvaid järeldusi ning kokkuvõtet.

Käesolevas töös ei püstitata hüpoteesi, kuna üldine praktika teadustöös on, et hüpoteesi kasutatakse seletavas ja võrdlevas uurimuses ja ei kasutata kirjeldavas ja kaardistavas uurimuses (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2005:149). Antud lõputöö puhul on tegemist kirjeldava ja kaardistava uurimusega, mis on aluseks praktilise töödokumendi ehk arengukava väljatöötamisele.

Arengukava koostamiseks moodustati 12-liikmeline töögrupp, kuhu kuuluvad ettevõtte igast üksusest esindajad ning juhtkond. Töögrupi tegevust koordineerib käesoleva töö autor. Töögrupi töövormiks on nõupidamised ja töökoosolekud ning vajadusel suhtlevad liikmed ka e-kirja teel.

Planeeritav töö käik:

I etapp – Töögrupi moodustamine, tutvustav üritus kõikidele ettevõtte töötajatele. Mis toimuma hakkab?

II etapp – PEST ja SWOT analüüsid, välis- ja sisekeskkonna hindamine. Kus me oleme hetkel?

III etapp – Visiooni ja eesmärkide seadmine. Missiooni väljatöötamine. Kuhu me soovime jõuda tulevikus 10 aasta pärast?

IV etapp – Strateegiate väljatöötamine. Kuidas me jõuame soovitud olukorrani?
Tegevuskava väljatöötamine. Mida me selleks teeme, et jõuda soovitud olukorrani?

V etapp – Protsessi analüüsimine ja arengukava tutvustus töötajatele.

Lõputöö tulemusena valmib AS Kuressaare Soojus arengukava aastateks 2010-2015, mis muudab ettevõtte üldsusele avatumaks ja läbipaistvamaks, sisaldades selget visiooni, lihtsalt ja arusaadavalt sõnastatud eesmärke ning paindlikku tegevuskava.

1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

1.1. Strateegilise planeerimise olemus, põhimõisted ja seosed

Strateegilise planeerimise terminit hakati maailmas äriorganisatsioonide puhul kasutama 1970. aastatel, enne seda kuulus mõiste militaarstrateegia valdkonda. Juhtimises on strateegia eesmärk võita, kuid parim sooritus ei tähenda alati vastase kaotust. (Magretta, Stone 2003:75)

Eestis oli 1970-1980ndatel aastatel strateegiline planeerimine äriorganisatsioonide tasandil tsentraliseeritud juhtimise tõttu tagaplaanil, sest tegevused olid reglementeeritud ja turg kindel ning garanteeritud, tollel ajal oli põhiprobleemiks vaid tootmisressursside saamine. 1990ndatel aastatel sai strateegilise planeerimise areng uue suuna, kui ettevõtetes ja organisatsioonides hakati välja töötama ja ellu viima strateegiaid rahvusvahelisel tasemel. (Leimann, Skärvard ja Teder 2003:63-64)

Põhiküsimuseks 1990ndatel aastatel said organisatsiooni tegevuskeskkonnast tulenevad võimalikud eesmärgid ning nende saavutamiseks valitav strateegia ja taktika. Eesmärkide saavutamise teed olid võimalike stsenaariumide korral erinevad, strateegilisest planeerimisest tähtsamaks peeti mõtlemist enne tegutsemist ning planeerimine sai eesmärgistatud tegevuseks. (Roots 2005:58) Strateegilisele mõtlemisele lisas võimsust tulevikust tagasi vaatamine, sest „tuleviku perspektiivi kasutamine vabastab tänase päeva situatsiooni piiratusest“ (Belasco, Stayer 2000:111).

Juhtimise alases kirjanduses leidub erinevaid strateegilise planeerimise määratlusi ja eri autoritel puudub selles küsimuses üksmeel (Leimann jt 2003:11). Oakland-i (2006:61) järgi on strateegiline planeerimine pidev ja pikaajaline protsess, mille abil

organisatsioon iseloomustab oma eesmärgi, hindab barjääre ja valib lähenemisviise barjääridega tegelemiseks. Samas ei tohi unustada, et tõelise panuse eduka strateegilise plaani jaoks annavad sellest osavõtjad. Bryson (2003) lisab, et strateegiline planeerimine on „püüdlus saavutada fundamentaalseid otsuseid ja tegevusi, mis tulevikku silmas pidades annaksid pildi sellest, mis organisatsioon on, mida ta teeb ja miks ta midagi teeb“. Strateegiline planeerimine on seega protsess, mille raames otsustatakse, mida organisatsioon teeb, mida hakkab tegema tulevikus ja kuidas ta otsuseid ellu viib.

Toetudes eeltoodule, võib väita, et organisatsiooni strateegiline planeerimine sisaldab vastamist küsimustele: Kuhu me tahame jõuda? Milliseid tegevusi peab teostama, et saavutada soovitud olukord? Mida teha ja mida mitte teha? Kuidas need tegevused mõjuvad organisatsioonile?

Definitsioonide paljusus iseloomustab ka strateegia mõistet. Nii on strateegia pikaajaliste eesmärkide ja nende saavutamise teede omavahel seostatud ning üheks tervikuks sulatatud tegevuskava (Üksvärav 2004). Strateegia näitab samuti, kuidas kavatakse konkurentsist teistest erinedes paremaid tulemusi saavutada. Strateegilised valikud, mida organisatsioon teeb, määravad ära tema paigutuse teiste alternatiivide suhtes (Magretta, Stone 2003:70). Äritegevuses keskendub strateegia otsustele, kuidas luua väärtusi kliendi jaoks võimalikult efektiivselt (Porter, Kramer 1999). Strateegiaks peetakse ka “ideid ja tegevusi tuleviku loomiseks ning kindlustamiseks” (Macmillan 2001:14) ning analüütiliste tehnikate kogumit, mille abil mõista ja mõjutada organisatsiooni positsiooni turul (Kay 2001).

Strateegia hõlmab seega tervet organisatsiooni ning tema peamisi valdkondi, mille kujundamisel peavad selguma tugevad ja nõrgad küljed. Organisatsioonidel on piiratud ressursid ja efektiivse strateegia valimine toob kaasa kõige rohkem väärtusi.

1.2.Strateegilise planeerimise protsess

Strateegilise planeerimise protsessi väljundiks on strateegilise arengukava koostamine (kirja pandud plaan), mis on parim viis prioriteetide üle otsustamiseks. Strateegilise arengukava väljatöötamine kõiki organisatsiooni huvigruppe kaasates, võimaldab arutada läbi olulised valikukohad ning nende üle otsustada. (Strateegilise planeerimise käsiraamat 2006:9)

Strateegiline planeerimine on mitmetahuline protsess, mis on formaalne, ratsionaalne ja kavandatud ning mille eesmärk on efektiivsete strateegiate koostamine ja elluviimine (Haberberg, Rieple 2008:87). Heller (2002:82) on kirjutanud, et igasugune tulemuslik planeerimine saab alguse strateegia kindlakstegemisest, mida organisatsioon on otsustanud saavutada. Konkreetsed sihtmärgid peavad olema mõõdetavad ning need on tulemused, mille poole strateegiaga püüeldakse.

Strateegilise planeerimise protsess koosneb üksteisele järgnevatest fikseeritud etappidest (Leimann jt 2003:18-23):

- Välis- ja sisekeskkonna analüüs. Strateegia kavandamine algab välise ja sisemise keskkonna analüüsist. Tegevuskeskkonnas toimuvad pidevalt muudatused, millega peab planeerimisel arvestama.
- Visiooni ja missiooni määratlemine. Strateegiline visioon annab üldise suuna ning peegeldab, kuhu organisatsioon tahab välja jõuda. Missioon määratleb organisatsiooni olemuse.
- Eesmärkide seadmine ja strateegia kavandamine. Organisatsioon suundub konkreetsete ja mõõdetavate sihtide järgi ning tegevus muutub fokuseeritumaks. Strateegia määrab eesmärkide saavutamise teed ja vahendid.
- Tegevusplaanide koostamine. Tegevusplaan sisaldab konkreetseid tegevusi ning määrab ära vastutajad.

- Strateegiate elluviimine ja tulemuste hindamine. Elluviimine on tegevusele orienteeritud. Hinnatakse tulemusi ja analüüsitakse eesmärkide täitmist.

Strateegilise plaani tugevus sõltub lõplikust eesmärgist ja strateegilise planeerimise protsessist (Langenwalter 2009).

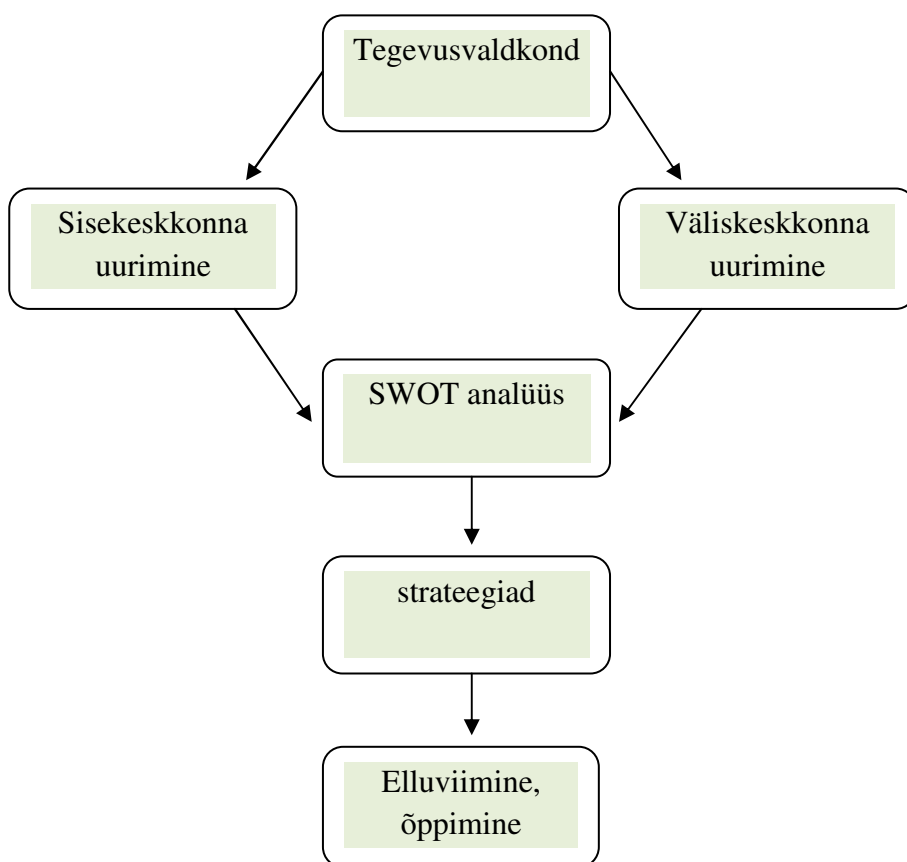
Roberts (2006:21-22) järgi on strateegia võtmelemendid eesmärk, tegevusvaldkonna määratlemine, konkurentsieelise täpsustamine ning konkurentsieelise selgitus. Roberts ütleb samuti, et strateegia hõlmab eesmärki, mille suhtes organisatsioonid mõõdavad saavutusi ja edu. Tegevusvaldkonna määratlemine täpsustab, milliseid teenuseid organisatsioon pakub ning milliseid kliente teenindatakse. Tegevusvaldkonna määratlemine on oluline strateegia regulatsioonivahend, aidates organisatsioonil välja selgitada olulised valikud ebaolulistest. Konkurentsieelise täpsustamine näitab, kuidas organisatsioonil lastakse eesmarke saavutada ja väärtusi luua. Strateegia selgituse komponent, näitab kuidas ja miks väidetav konkurentsieelis tegelikult realiseeritakse.

Organisatsiooni strateegilise planeerimise etapid on omavahel seotud ning koosnevad järgmistest osadest (Roots 2001:11):

- Tegevuse mõte – Milleks me oleme?
- Edukuse tegurid – Sise- ja välisanalüüs.
- Eesmärgid ja strateegiad. Mida me tahame saavutada? Kuidas me kavatsame saavutusteni jõuda?
- Elluviimine, monitooring ja õppimine.

Toetudes eelnevale, saab väita, et strateegiline planeerimine (joonis 1) hõlmab tervet organisatsiooni ja tema tegevusvaldkondi, selle kujundamisel peavad ilmsiks tulema välis- ja sisekeskkonnast tulenevad nõrgad küljed ja kitsaskohad, mis võivad saada takistuseks eesmärkide saavutamisel. Strateegiline planeerimine on protsess, mille käigus organisatsioon loob endale visiooni tulevikust ning töötab välja viisid ja teed selle saavutamiseks. Planeerimine koosneb mitmetest etappidest, kus olulisteks

sammudeks on eesmärkide seadmine, organisatsiooni seisundi analüüsimine, plaanide koostamine eesmärkide saavutamiseks ning plaanide tulemuste hindamine.



Joonis 1. Planeerimisprotsess. *Allikas.* Harry Roots. Organisatsiooniteooria mudelid. 2001, lk 11

H. Mintzbergi (1973, ref Hunger, Wheelen 1996:12) järgi on organisatsioonil strateegia koostamisel kasutada kolm peamist lähenemisteed, milleks on ettevõtjalik lähenemistee, kohanduv lähenemistee või planeeritav lähenemistee. Ettevõtjalik strateegia luuakse ühe mõjuvõimsa isiku poolt, mille püstitamisel lähtub organisatsiooni juht enda tulevikunägemusest ning kus põhiliseks eesmärgiks on ettevõtte suurendamine. Sihi seadmine, probleemide ja võimaluste määratlemine on teisejärguline. Selline strateegia püstitamine võib eeskätt toimuda väiksemates organisatsioonides, kus juhtimine on koondunud piiratud arvu inimese kätte. Kohanduva strateegia iseloomulik tunnus on olemasolevatele probleemidele keskendumine. Kohanduv strateegia on väga iseloomulik nõ. ülemineku ühiskondades, kus organisatsiooni efektiivsus sõltub eeskätt kiirest tegutsemisest. Planeeriv strateegia on seotud süstemaatilise infokogumisega, alternatiivsete

strateegiate väljatöötamise ja sobivaima valimisega. Strateegia loomisesse on kaasatud organisatsiooni erinevate valdkondade esindajad.

Planeeritava strateegia variant on kohaliku omavalitsuse omandis olevale äriorganisatsioonile sobivaim just selle analüütilisuse ja mitmete valdkondade esindajate kaasatuse tõttu.

1.2.1. Välis- ja sisekeskkonna analüüs

Organisatsiooni keskkond jaguneb välis- ja sisekeskkonnaks, millest tulenevad muutused on aluseks strateegilisele planeerimisele. Edukas strateegilise planeerimise protsess sisaldab organisatsiooni väliskeskkonnast tulenevate ohtude ja võimaluste analüüsi ning sisemiste tugevuste ja nõrkuste analüüsi.

Väliskeskkonna ehk makrokeskkonna analüüsimiseks sobib laialt levinud lähenemisviis PEST (inglise keeles: *political* – poliitiline, *economic* – majanduslik, *social* – sotsiaalne, *technological* – tehnoloogiline) analüüs, millega hinnatakse organisatsiooni mõjutavaid poliitilisi, majanduslikke, sotsiaalseid ja tehnoloogilisi faktoreid. (Leimann jt 2003:108) Igat organisatsiooni ja tema tegevust mõjutab makrokeskkond, seega on oluline hinnata kõikvõimalikke positiivseid ja negatiivseid mõjusid (Valk 2003:61-62). Analüüse tehes tuleb organisatsioonil jälgida poliitilises keskkonnas valitsuse vahetusi, muutusi õigusaktides ja muudes regulatsioonides. Majanduslikus keskkonnas arvestatakse ja analüüsitakse majanduskasvu, intressimäärasid, üldist hinnapoliitikat riigis, inflatsiooni jt faktoreid, mis võivad organisatsiooni mõjutada majandussfääris. Sotsiaalses keskkonnas on oluline pöörata tähelepanu demograafilistele näitajatele, nagu seda on sündivus, elanikkonna vananemine, ränne, sissetulekutega seonduv jne. Tehnoloogilise keskkonna analüüsimisel jälgitakse kas muutused toovad endaga kaasa ja mõjutavad

organisatsiooni toodete-teenuste pakkumise protsesse või infotehnoloogilist arengut. (Leimann jt 2003:109-111)

Eelnevale toetudes võib väita, et organisatsioon peab hetkeolukorra analüüsimisel arvesse võtma väliskeskkonnas tulenevaid faktoreid ning strateegia planeerimisel nendega arvestama.

Organisatsiooni sisekeskkonna ehk mikrokeskkonna sisemisi tugevusi ja nõrkusi analüüsid on SWOT (inglise keeles: *strengths* – tugevused, *weaknesses* – nõrkused, *opportunities* – võimalused, *threats* – ohud) meetod enim kasutatavaid elemente strateegilisel planeerimisel (Evans, Wright 2009). SWOT analüüs rõhutab põhimõtet, et strateegia peab tagama kooskõla organisatsiooni sisemiste omaduste (tugevused ja nõrkused) ja väliskeskkonna (võimalused ja ohud) vahel (Leimann jt 2003:159). SWOT analüüsi eesmärgiks on saavutada organisatsioonis tugevuste ja nõrkuste mõistmine ja nende tuvastamine, leida parandav tegevus ja otsustada, valides välja prioriteetidid parandavaks tegevuseks. (Hussey 1999:57-58) SWOT analüüsi tegemisel peaksid osalema organisatsiooni võtmetöötajad, kes koostavad esialgse loetelu tugevustest ja nõrkustest. Osa tugevusi on organisatsioonile konkurentsieelise nurgakiviks, samuti tuleb arvestada, et osa nõrkusi on vähetähtsamad või kergesti parandatavad. Olulised on võimalused, mis pakuvad organisatsioonile tulusat kasvu ning välised ohud, mis võivad tuleneda konkurentide tegevusest või seadusandluse muutustest ja poliitilistest kokkulepetest. Üldreeglina on hea strateegia selline, mis tugineb organisatsiooni tugevustele, kasutades ära nendega kokkusobivad võimalused. (Leimann jt 2003:159-163)

Kokkuvõtvalt saab eelnevale tuginedes väita, et SWOT analüüsi eesmärgiks on kirjeldada organisatsiooni hetkeolukorda, vaadates lähemale tulevikku. Samuti on SWOT analüüs organisatsioonile abistavaks vahendiks otsuste tegemisel ja strateegia valimisel. Nimetatud analüüs on traditsiooniline, tuntud ja lihtne vahend, mis on ennast praktikas korduvalt tõestanud aidates organisatsioonidel koguda ja süstematiseerida infot.

Karjuse (2003) järgi on SWOT analüüs tuntuim, kuid võib tekitada inimestes teatavat vastumeelsust just selle liigse kasutatavuse tõttu. „Kui head asja saab liiga palju, muutub see vastumeelseks“. Karjuse sõnul on SWOT analüüsi devalveeritud selle osalise rakendamise, st kui organisatsioon on tugevused, nõrkused, ohud ja võimalused kaardistanud, aga ei ole osanud määratletud tegureid rakendada eesmärkidesse. SWOT analüüsist on organisatsioonile reaalset kasu, kui seda õigesti rakendada ning kui selle läbiviimine ei lõppe ainult ajurünnaku käigus kirja panduga. SWOT analüüs etendab kokkuvõtvat rolli, kuhu koondatakse eelnevalt teostatud analüüside kõige olulisemad järeldused – strateegilised tegurid. SWOT-i väärtus väljendub võimes muuta algne informatsioon ratsionaalselt mõõdetavaks, mille baasil saab organisatsioon teha strateegilisi otsuseid ja järeldusi. SWOT analüüsile antakse tarbimisväärtus sellega, et kaardistatud organisatsiooni edukust kõige enam määravad strateegilised tugevused, nõrkused, võimalused, ohud kantakse infona SWOT-maatriksi abil üle strateegiliseks juhtimisoskuseks. (Karjus 2003:184-187)

Swot-maatriks ühendab sise- ja väliskeskonna analüüsid, annab lähtekohad strateegia valikul ja näitab, kuidas väliseid ohte ja võimalusi organisatsioonisiseste tugevuste ja nõrkustega seostada (Valk 2003:63).

Organisatsiooni välis- ja sisekeskkonna analüüsimiseks rakendatakse teisi meetodeid, millest *Tasakaalu analüüsi* puhul võrreldakse ressursse omavahel süstematiseeritud hinnangute kaudu ja mille tulemused esitatakse kahe koordinaatteljega graafiku kujul. Tasakaaluanalüüsis eeldatakse, et tasakaaluasend viitab ressursside ökonoomseimale jaotusele. Veel võib esile tuua *Profüüli analüüsi*, mille puhul on võimalik teha kindlaks kaheksa komponenti (füüsilised ressursid, inimressursid, majandustegevus, personaalne kompetentsus, piirkonna kultuur, valitsemise tase, piirkonna imago, välissuhted), millest igäüht võib arendada edasi sõltuvalt situatsioonist ja ootustest. Formaalse ülevaate saamiseks kaardistatakse kõigi kaheksa komponendi tunnuseid ühel ajahetkel. Ühtlasi võib välja tuua *Arengukomponentide analüüsi*, millega hinnatakse valdkondade kaupa hõivatud inimressursi kvaliteeti, kasutatavate teadmiste ja tehnoloogiate kaasaegsust, juhtimise ja haldamise taset, koostöö tõhusust, infrastruktuuride ja hoonete seisundit. Kõigile

valdkonna komponentidele antud hinnangute liitmisel tekib võimalus kõrvutada erinevaid valdkondi ja võrrelda iga üksikut valdkondi läbivalt. Tuntud meetod on samuti *Portfelli analüüs*, mille puhul tehakse kindlaks, kui laia teenuste valikut on mõistlik pakkuda, milliseid teenuseid juurde luua või kaotada. (Haljaste jt 2007:127-131)

Organisatsioonid kasutavad keskkonna hindamiseks erinevaid meetodeid, kuid enim nendest on kasutust leidnud SWOT analüüs. Nimetatud analüüsi kasutavad enamik organisatsioone seetõttu, et see annab häid tulemusi oma lihtsuse ja teostatavuse poolest.

1.2.2. Missioon ja visioon

Organisatsiooni missioon ja visioon aitavad määratleda rolle, vastutust ja protsesside joendamist. Missioon annab organisatsioonile aluse, vastates küsimustele „Miks me siin oleme?” või „Mis on meie olemasolu eesmärk?”. Missioon määrab kindlaks organisatsiooni tegevuse piirid ning aitab keskenduda teistest eristuvale oskusele. (Oakland 2006:48)

Organisatsiooni missiooni – selle, mille tegemiseks organisatsioon olemas on – tõlgendamine eesmärkideks ja sooritusnäitajateks, teeb edu mõiste kõigi jaoks konkreetseks ja käegakatsutavaks. (Magretta 2003:125)

Hea missiooni konkretiseerimine ja defineerimine eeldab kolme teguri arvestamist (Leimann jt 2003:78):

- Milliseid tarbijate vajadusi rahuldatakse (olulised on just rahuldatavad vajadused, mitte tooted iseenesest);
- Milliste tarbijagruppide vajadusi rahuldatakse (geograafiliselt ja tüübiti);

- Kuidas neid vajadusi rahuldatakse (siin võib rõhutada ettevõtte tuumkompetentse, kasutatavaid tehnoloogiaid, täidetavaid funktsioone, tegutsemispõhimõtteid, väärtusi).

Visioon on „sild tulevikuunistustest oleviku reaalsusse, mille tugevus ja konstruktsioon on ettevõtmise edu vaatenurgast määrava tähtsusega” (Gratton 2004:171). Visioon on väljendus sellest, millisenä organisatsiooni tahetakse näha tulevikus ja mis sisaldab organisatsiooni väärtusi ja missioonis avaldatut. Visioonis on üsna sageli kirjas, kuidas organisatsioon käitub klientide, töötajate või kogukonnaga. Visiooni näol on tegemist üldiselt sõnastatud eesmärgiga, mis on juhtidel peas ja mille kirja panemist ei ole alati vajalikuks peetud. Visiooni saab kasutada kui motiveerivat vahendit, aidates juhtkonnal ja töötajatel näha eesmärkide täitmise suunda. (Hussey 1999:22-24)

Visiooni iseloomustavad järgmised omadused (Aamer 1998:44-45):

- Peab olema lihtsalt ja selgelt formuleeritud;
- Orienteerima kogu organisatsiooni tegelema vajalike tegevustega;
- Võimaldama vajalikke järskke muutatusi, olema tihedalt seotud organisatsiooni põhiülesannetega;
- Kaasa aitama konsensuse saavutamisele ja olema väljakutseks kogu organisatsioonile.

Visioon ja missioon on organisatsioonile vajalikud muutumatult püsiva eesmärgi ja pikaajalise edu saavutamiseks (Oakland 2006:40).

Toetudes eelnevale, leiab lõputöö autor, et missioon on lühike ja üldistav kokkuvõte, millega määratakse organisatsiooni eesmärk ning mis edastab teadet väljapoole asutust sellest, millega tegeletakse. Visioon on organisatsiooni tulevikunägemus sellest, kuhu tahetakse jõuda ja milline tahetakse olla.

1.2.3. Strateegilised eesmärgid

Organisatsiooni strateegilise eesmärgini jõutakse planeerimise abil, mille eelduseks on missioon ja visioon. (Valk 2003:55-56). Eesmärk on strateegia kujundamise põhialus ning võrreldes missiooni ja visiooniga konkreetsem. Eesmärgi sõnastamise nõuded võib kokku võtta SMART- reeglisse (inglise keeles: *Specific* – konkreetne, *Measurable* – mõõdetav, *Agreed* – kokkuleppeline, *Realistic* – reaalne või saavutatav, *Timed* – ajas mõõdetud), mis tähendab, et eesmärk peab olema konkreetne, sõnastamisel peaks ilmnema huvigruppide tahe, olema mõõdetav ja realistlik. (Noorkõiv 2002:38) Üldistatuna on organisatsiooni põhiline olemus ja eesmärk eksisteerida inimeste majandustegevuste koordineerimiseks. Koordinatsioon püüab kindlustada kõigi õigete ülesannete täitmist efektiivselt õigete inimeste poolt õigel ajal ja kohas. (Roberts 2006:73-74)

Eesmärke seatakse pikaajaliste või lühiajalistena, kus oluline tähtsus on pikaajalistel eesmärkidel, mis sunnivad organisatsioone hindama operatiivse ja takstikalise tegevuse pikaajalist mõju. Eesmärgid võib jagada avatuteks ja suletuteks, kus avatud eesmärk ei sea konkreetset tulemusnäitajat, kuid vastab mõõdetavuse kriteeriumile. Avatud eesmärk on täidetud, kui ajahetkede omavaheline võrdlus näitab, et hilisem on eelnenust parem või suurem. Avatud eesmärk sobib paremini peaesmärgiks, mis täpsustavad visiooni mõnes valdkonnas. Suletud eesmärk fikseerib tulemusnäitaja, milleni kokkulepitud ajahetkel saab öelda, et eesmärk on täidetud. Suletud eesmärk sobib alaesmärgiks, mis omakorda täpsustab peaesmärki. (Haljaste jt 2007:151)

Seatud eesmärgid peavad olema väljakutsuvad, sobides organisatsiooni võimekuse ja ressursibaasiga. Eesmärgistatud taotlused ja organisatsiooni poolt kaasatavad ressursid toimivad omavahel tasakaalustavate jõududena. Igale organisatsioonile on oluline leida sellised eesmärgid, mis panevad pingutama ning mis lähtuvad visioonist. Head eesmärgid on läbistavad, mõjudes organisatsioonile selliselt, et nendega peab valikutes arvestama. Eesmärgid on õnnestumise eeldused. (Karjus 2003:204-205)

Seatud eesmärkide saavutamine ja ressursside säästlik kasutamine on organisatsioonile võtmeküsimuseks. Efektiivsust ja säästlikkust on nimetatud kõikide organisatsioonide kategooriliseks imperatiiviks. (Roots 2005:17-18) Paljud organisatsioonid pingutavad tõhususe nimel, hoides kulutused madalad. Organisatsioonid, mis esmapilgul tunduvad väga tõhusatena, ei ole alati kõige edukamad – kulude madalal hoidmine mõjutab ning häirib innovatsiooni ja klienditeenindust. (Haberberg, Rieple 2008:13).

Kõrge eesmärkide saavutamise tase

↑	Teeb õiget asja valesti: saavutab eesmärgi, kuid põhjendamatult suurte kulutustega	Teeb õiget asja õigesti: eesmärk on saavutatud ja ressursse on kasutatud säästlikult
	Teeb valet asja valesti: ressursid on raisatud, eesmärgid saavutamata	Teeb valet asja õigesti: ressursse ei raiska, aga eesmäärke ei saavuta

Madal eesmärkide saavutamise tase

Halb → Hea
 Ressursside kasutamine

Joonis 2. Efektiivsus ja säästlikkus. *Allikas.* Harry Roots. Loenguid organisatsiooniteooriast.2005, lk 17

Organisatsioonil tuleb selleks, et olla tulemuslik, kulutada vähem, kulutada hästi ja arukalt. Mõjususe näitab „Kas tehakse õiget asja?” ja tõhususe „Kas kasutatakse õiget meetodit?”. (joonis nr 2). Organisatsioon tegutseb tõhusalt, kui tehtud kulutuste juures on need näitajad suured. (Roots 2005:19)

Toetudes eelnevale saab väita, et eesmärk on organisatsioonile strateegia kujundamisel põhialuseks ja sihiks, mille sõnastamisel tuleb jälgida tulemuse või seisundi saavutamist. Samuti peab arvestama eesmärkide seadmisel, et need oleksid reaalsed, mõõdetavad ja seotud kindla ajakavaga.

1.3.Strateegilise arengukava koostamine, hindamine ja elluviimine

Arengukava ja strateegiate koostamise protsess algab töörühma moodustamisega, mille kinnitab organisatsiooni juhtkond. Oluline on, et visionääride ühtselt esindatud töörühma kuuluksid inimesed, kes omavad organisatsioonis mõjuvõimu. Töörühma suurst on raske määratleda, see sõltub organisatsioonist, kuid tavapäraselt koosneb see viiest kuni kümnest inimesest. Väiksemasse töörühma on raske saada piisavalt mitmekesiseid teadmisi, teisalt kui töörühm on väga suur, muutub töörühm aeglaseks ja raskeks. Töörühma ülesandeks on korraldada arengukava koostamine algusest lõpuni. (Mannermaa 1999:63-64) Õigetest inimestest koosnev töörühm peab hästi koos töötama ja selle liikmed teineteist usaldama (Kotter, Cohen 2004:50)

Enne arengukava koostamise ametlikku algatamist on soovitatav koostada arengukava koostamise plaan, mis lihtsustab töörühmal töö protsessi jälgimist. Arengukava koostamise kavas on ära toodud, millised on arengukava koostamise peamised eesmärgid ja ideed. Samuti on oluline kindlaks teha, mis on oodatav tulemus, kuidas vahendada teavet ja kaasata osavõtjaid, milline on tegevuste ajakava ja teetähised ning kuidas korraldada kogu protsessi organiseerimist ja koordineerimist. Töörühm peab detailselt läbi mõtlema planeerimisprotsessi etapid, mida saab järjestada järgnevalt: esmaseks töögrupi moodustamine ja tutvustav üritus kõikidele ettevõtte töötajatele, seejärel organisatsiooni sise- ja väliskeskonna hindamine. Kolmanda etapina on visiooni ja eesmärkide seadmine, seejärel strateegiate väljatöötamine ja viimases etapis tegevuskava väljatöötamine. (Noorkõiv 2002:22-23)

Arengukava koostamist alustatakse üldkoosolekuga, kus osalevad organisatsiooni töötajad ja mida viib läbi töörühm eesotsas töörühma eestvedajaga. Töörühm ja selle eestvedaja peavad algselt kokku leppima selles, et infot jagatakse väljapoole pidevalt ja „ühes keeles”. Avakoosoleku ülesandeks on selgitada organisatsiooni kõikidele töötajatele tulevikuplaane ning seda, mida arengukava koostamisel tegema hakatakse. (Mannermaa 1999:65) Seejärel viib arengukava töörühm vastavalt koostatud ajakavale läbi kõik planeerimisprotsessi etapid (eesmärkide sõnastamine, visiooni ja missiooni sõnastamine, tegevuskava väljatöötamine). Toetudes eelnevale saab väita, et arengukava väljatöötamisel on oluline panus arengukava töörühmal ja selle eestvedajal, kus märksõnadeks on koostöö, usaldus, ühine keel.

Arengukava on loova ja avatud protsessi tulemus, mis mõjutab ühel või teisel viisil kogu organisatsiooni ja inimesi, kes seal töötavad. Töötajaskonna kaasamine arengukava väljatöötamise protsessi on väga oluline, sest siis on tagatud kõikide osalejate huvi ja toetus kogu protsessi vältel. (Noorkõiv 2002:27-28) Arengukava kui dokumendi kirjutamine on kõige efektiivsem siis, kui seda teeb üks inimene, arvestades kõiki ettepanekuid ja tehtud otsuseid. Iga organisatsioon otsustab, kes on need, kellel on võimalus arengukava tööversioon üle vaadata ja seda kommenteerida. Siin on töögrupil oluline jälgida, et plaani parandamine jääks kindla ajaraami sisse ega kulutaks liialt aega. (Strateegilise planeerimise käsiraamat 2006:59)

Arengukava ja strateegiate elluviimine ning väljatöötamine on omavahel läbipõimunud tegevused, kuid oluline on enne määratleda soovitud saavutused. Elluviimine on töömahukam kui strateegiate formuleerimine. Strateegia formuleeritakse pikemaks ajaks kui aasta, tegevuskava koostatakse lühemaks perioodiks. Aasta eesmärgid konkretiseerivad pikemaajalisi eesmärke, ühtlasi määratlevad ka prioriteetsed tegevused, mille saavutamine võimaldab hinnata juhtide tegevuse edukust. Tegevuskava sisaldab olulisemaid tegevusi, mis eeloleval perioodil strateegia elluviimist toetavad ja sätestab konkreetselt selle, mida ja millal tegema peab. (Leimann jt 2003:249-251) Strateegiate realiseerimise edu sõltub sellest, kas

juhtkonna jõupingutused on hästi koordineeritud, sünkroniseeritud ning ajastatud (Aamer 1998:86).

Organisatsiooni strateegiaid rakendavad inimesed ja üldjuhul personali olulisust juhid mõistavad. Töötajate informeerimine on oluliseks strateegia elluviimise osaks, samuti on tähtis, et töötajad tunneksid, et neil on võimalus kaasarääkimiseks. Oluline on, et organisatsiooni töötajatel ja juhtkonnal oleks ühine arusaam eesmärkidest ja tulevikust, sellisel juhul on tagatud areng ja tegevustulemuste paranemine. Strateegia elluviimist ei saa organisatsiooni tippjuht delegeerida, vaid peab suutma töötajaid panna oma ideedesse uskuma ja entusiastlikult tegutsema. Sellisel juhul oleks tagatud strateegia sirgjooneline järgimine kõigi organisatsiooni liikmete poolt. (Leimann jt 2003:252-253, 264, 266)

Kontrollimine on tulemuste mõõtmiseks ja soovitud eesmärkide kindlustamiseks korrektiivsete tegevuste elluviimine. Hindamine lisab juurde fikseeritud näitajate võrdlemise eelnevalt määratletud standarditega. (Karjus 2003:246) Tulemuslikkuse hindamiseks, vaatamata sellega kaasnevatele raskustele, on loodud erinevaid strateegia hindamise meetodeid, mis väljenduvad hinnangutena, seisukohtadena, järeldustena jne. (Üksvärav 2004) Efektiivne kontrollimine ja hindamine lähtub strateegia põhialustest, viies organisatsiooni uute efektiivsemate võimaluste otsimisele kõikidel strateegia tasanditel. Kontrollimisprotsess jaguneb kolmeks etapiks, kus eelnev kontroll on suunatud strateegiliste eesmärkide määratlemise ja nende saavutamise võimalikkuse uurimisele. Jooksev kontroll on suunatud jooksva tegevuse võrdlemisele eelnevalt planeerituga ning järelkontrolli ülesandeks on saavutatud tulemuste võrdlemine prognooside ja kehtestatud eesmärkidega. (Karjus 2003:246-247)

Toetudes eelnevale leiab lõputöö autor, et arengukava elluviimine on väljatöötatud programmide ja vastuvõetud otsustest kinnipidamine ning hindamine on tulemuste mõõtmine ja võrdlemine eelnevalt määratletud standarditega.

2. AS KURESSAARE SOOJUS ARENGUKAVA KOOSTAMINE

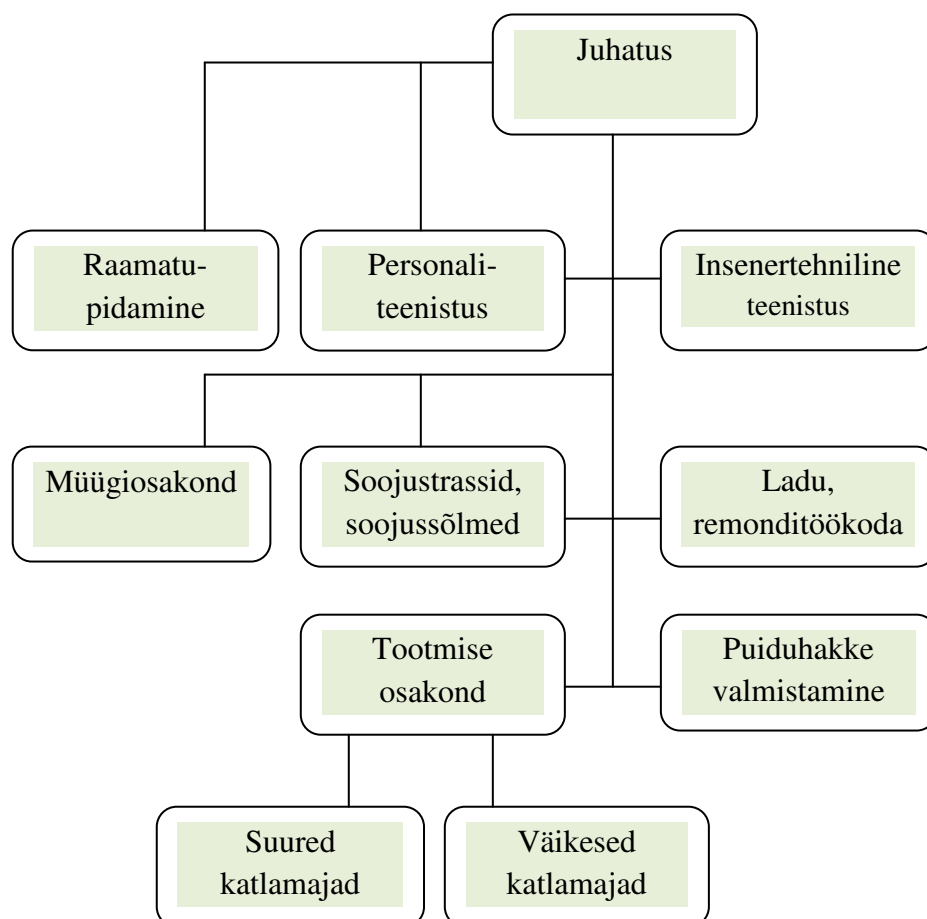
2.1.AS Kuressaare Soojus üldtutvustus

Kaugküte hakkas Kuressaares arenema 1973. aasta alguses, kui moodustati Kingissepa Linna Ühendatud Katlamajade ja Soojusvõrkude Direktsioon. Ettevõtte renoveeriti 01.01.1980. aastal Kingissepa Rajooni Soojusvõrkude Ettevõtteks ning alates 1994. aasta märtsist munitsipaalettevõtteks Kuressaare Soojusvõrgud. Alates oktoobrist 1996 on ettevõtte registreeritud Äriregistris aktsiaseltsina Kuressaare Soojus registrikoodi 10105549 all, kuuludes 100 %liselt Kuressaare linnale (Kingissepa Rajooni Täitevkomitee Kommunaalmajanduse Osakonna juhataja käskkirjad).

AS Kuressaare Soojus põhitegevuseks on soojusenergia tootmine, edastamine ja müümine. Lisaks põhitegevusele pakub ettevõtte erinevaid teenuseid, mis on seotud soojamajandusega, st nõustatakse tarbijaid soojustehniliste küsimuste korral, hooldatakse soojussõlmesid, ehitatakse soojustrasse ja katlamajasid ning 2009. aastast teostab ettevõtte ka energiaauditeid ja annab välja energiamärgiseid.

Vastavalt põhikirjale on ettevõtte juhtorganiteks 7-liikmeline nõukogu, mille liikmed on määratud Kuressaare linnavolikogus olevatest erakondadest ja ettevõtte juhatus. Ettevõtte nõukogu on nõuandev organ, kes osaleb organisatsiooni strateegiliste otsuste vastuvõtmisel ja jälgib juhatuse tegevust. AS Kuressaare Soojus juhatusse kuuluvad kaks liiget, kes tegelevad ettevõtte igapäevaste majandamisküsimustega, ettevõtte esindamise ja üldise juhtimisega. Juhatusel alluvad personaliosakond, raamatupidamise osakond, insenertehniline teenistus, müügiosakond, tootmise osakond, puiduhakke valmistamise osakond ning soojustrasside ja soojussõlmede osakond (joonis nr 3). Tootmise osakond juhib katlamajade tööd, sest Kuressaare

linnas asub ettevõtte omandis kaks katlamaja, mis teenindavad Kuressaare linna umbes kaheksat tuhandet elanikku ja teenustööna teenindatakse ka üle Saare maakonna üheksat väikekatlamaja. Osakondi juhivad keskastmejuhid – meistrid. Inimesi on erinevatel ametitel kokku 41 (seisuga 01.01.2010).



Joonis 3. AS Kuressaare Soojus struktuur (Koostatud autori poolt)

2.2. AS Kuressaare Soojus arengukava koostamise protsessi analüüs

Strateegilise arengukava koostamise protsess algas käesoleva lõputöö autori algatusel ja eestvedamisel kokkuleppe saavutamiseks ettevõtte juhtkonnaga, kellelt tuli positiivne suhtumine ning nõusolek mainitud projektile. Esmane arutelu juhtkonnaga arengukava ja strateegiate väljatöötamise olulisusest ja kokkuleppe lõplik

saavutamine toimus 2009. aasta kevadel. Seejärel tegi lõputöö autor teavitustööd töögrupi liikmete värbamiseks, pidades vajalikuks kaasata inimesi igast osakonnast, et oleksid esindatud kõik valdkonnad. Töögrupi liikmete värbamine ja suulise nõusoleku saamine kestis üks nädal (21.-28.09.2009), mille jooksul viidi käesoleva lõputöö autori juhendamisel läbi ka üks nõupidamine (28.09.2009) ning samuti toimus suhtlemine ja veenmine tulevaste liikmetega ka individuaalselt. Lõplik arengukava töögrupi liikmete (12 inimest) kinnitamine toimus 2009. aasta oktoobri (06.10.2009) algul juhatuse käskkirjaga, millega määrati igale grupi liikmele ka vastutusvaldkond. Järgnevalt on äratoodud töögrupi liikmed koos vastutusala: juhatuse liige (üldmajandus), juhatuse liige (soojusvarustus, energia), pearaamatupidaja (seadusandlus), müügijuht (müük), meister (töötajate esindus), insener (inseneritehniline lahendus), meister (taastuenergia varustus), tootmisjuht (tootmine), automaatik (elekter), meister (trassid), meister (väikekatlamajad), personalispetsialist – sekretär (protokollija, infovahendaja ja töögrupi juht).

Töögrupi esmaseks ülesandeks oli koostada arengukava protsessi ajakava etappide kaupa, mis töötati välja töögrupi esimesel töökoosolekul (19.10.2009) ja mis on äratoodud alljärgnevalt:

- Tutvustav üritus kõikidele ettevõtte töötajatele, arengukava läbiviimise protsessi ja töögrupi tutvustamine;
- PEST analüüsi ja SWOT analüüsi läbiviimine (välis- ja sisekeskkonna hindamine);
- Missiooni väljatöötamine. Visiooni ja eesmärkide seadmine;
- Strateegiate ja tegevuskava väljatöötamine;
- Protsessi analüüsimine ja töötajatele arengukava tutvustamine.

Arengukava koostamise protsess toimus ajakava järgi. Esimeses etapis viidi läbi ettevõtte üldkoosolek, mis leidis aset 18.11.2009, kus töö autor selgitas kõikidele töötajatele arengukava olemust ja vajalikkust ning tutvustas, mis järgnevatel kuudel asutuses toimuma hakkab. Üldkoosolekul räägiti sellest, et arengukava protsessi on

kaasatud kõik töötajad ning anti mõista, et eriti on oodatud aktiivne osavõtt ettepanekute tegemiste ja arvamuste avaldamiste näol. Teises etapis analüüsiti ettevõtte väliskeskkonnast tulenevaid poliitilisi, majanduslikke, sotsiaalseid ja tehnoloogilisi tegureid. Samuti analüüsis töögrupp teises etapis sisekeskkonda, kus toodi välja ettevõtte tugevad ja nõrgad küljed ning sõnastati välised ohud ja võimalused. Kolmandas etapis töötati välja eesmärgid ning lepiti kokku märksõnades ja põhimõtetes, mis ettevõtte missioonis ja visioonis kajastuma peaksid. Neljandas etapis toimus strateegiate ja tegevuskava väljatöötamine, kus jõuti otsusele, et ettevõtte tugevaid külgi maksimaalselt ära kasutades ja väliseid võimalusi otsides, on eesmärkide ja missiooni täitmine kõige efektiivsem. Tegevuskavas otsustati järgnevatel aastatel peamised tegevused ja investeeringute järjekord. Viimases etapis toimus protsessi analüüs ning arengukava väljatöötamisest järelduste tegemine.

Arengukava koostamise protsessi juhtis perioodil september 2009 kuni märts 2010 käesoleva lõputöö autor. Selle aja jooksul toimus kokku kaheksa kooskäimist, nendest üks üldkoosolek, kaks nõupidamist ja viis töökoosolekut. Lõputöö kirjutaja nimetab töökoosolekuteks neid kooskäimisi, kus tuli teha otsuseid või saada luba mingile tegevusele. Nõupidamistena on käsitletud neid kooskäimisi, kus töö autoril oli vaja teha selgitavat tööd mingisugustes küsimustes või pidada nõu töögrupi liikmetega.

Järgnevalt on AS Kuressaare Soojus arengukava ja strateegiate väljatöötamise etapid sisuliselt lahti kirjutatud ning samuti on ära toodud töögrupi otsuste põhjendused.

2.2.1. Välis- ja sisekeskkonna analüüs

Ettevõtte välis- ja sisekeskkonna analüüsimine toimus töögrupi töökoosolekul, mis toimus 8. detsembril 2009. Koosolekut valmistas ette ja juhatas käesoleva töö autor. Koosolekule eelnes nädal aega varem (01.12.2009) nõupidamine töögrupile, kus lõputöö autor selgitas SWOT ja PEST analüüside olemust ning põhimõtet. Lõputöö

autor pidas vajalikuks nõupidamise läbiviimist, kuna enamus töögrupi liikmetest (9 inimest 12-st) ei olnud varasemalt eelpool mainitud analüüsidega kokku puutunud. Nõupidamine kulges edukalt, tekitades elavat diskussiooni. Samuti oli töögrupi liikmetel võimalus saada küsimustele vastuseid. Nõupidamisest osavõtjatelt tagasisidet saades tegi lõputöö autor järelduse, et arengukava töögrupi liikmed olid valmis hindama ettevõtte hetkeolukorda ning teadsid, millised valdkonnad võivad mõjutavad ettevõtet ja selle arengut.

PEST ning SWOT analüüsid teostati (08.12.2009) selleks, et väliskeskkonnast tulenevaid ohtusid ja võimalusi kaardistada ning organisatsiooni sisemisi tugevusi ja nõrkusi määratleda. Mõlema analüüsi teostamine ühel töökoosolekul oli võimalik, sest töögrupi liikmed olid eelnevalt põhjalikku eeltööd teinud, samuti oli nädal varem toimunud töögrupi nõupidamisel oluline kaal, kus paljud punktid arutati sisuliselt lahti ning kus lõputöö autor selgitas, mida analüüsimisel on oluline jälgida. Töögrupi liikmed said aega eelnevalt mõelda oma ettevõttele, seega töökoosolekul sai ühiselt otsustatud, kuidas ning millised valdkonnad sõnastada ja kajastada.

PEST analüüsi tehes hinnati ettevõtet mõjutavaid poliitilisi, majanduslikke, sotsiaalseid ja tehnoloogilisi faktoreid. Poliitilist keskkonda mõjutavate faktoritena märgiti ära riigi energiasäästlikkuse propageerimise kampaania, mis võimaldab korteriühistutel võtta soodsat laenu hoonete soojustamiseks. AS Kuressaare Soojus suunab samuti tarbijaid hooneid soojustama, sest küttekadusid on võimalik soojustamisega kokku hoida 30-40% olenevalt hoonest. Poliitilist keskkonda mõjutavate faktoritena toodi välja esmajoones rahanduspoliitika võimalikud muutused, kus riik võtab vastu seadusi, mis otseselt võivad ettevõtet mõjutada. Samuti märgiti ära võimaliku ohuna kohaliku omavalitsuse tasandi poliitilised muutused, kui Kuressaares võimul olev koalitsioon otsustab ettevõtte müümise kasuks. Majanduslikku keskkonda mõjutavate faktoritena toodi välja osalejad välja majanduslanguse, hindade kõikumise, Euroopa Regionaalarengu Fondist toetuse taotlemise väheneva võimaluse ja klientide makseraskused. Sotsiaalse keskkonna võimalike faktoritena toodi välja tööpuuduse suurenemine, mis annab ettevõttele võimaluse teatud spetsialiteediga töötajate palkamiseks, sest tööturul on suurem

valikuvõimalus. Märjiti ära ka kuritegevuse suurenemine põhjusel, kuna ettevõtte on investeerinud suurel hulgal küttevarudesse, seetõttu võib tekkida vajadus investeerida turvaseadmetesse. Tehnoloogilise keskkonna võimalikud ohud ettevõttele on alternatiivsete kütteseadmete kiire levik ja üleestilised sagedased elektrivõrgu häired. (Lisa 1. AS Kuressaare Soojus arengukava, PEST analüüs, lk 8-9)

SWOT analüüsi lühikokkuvõttes märjiti peamisteks tugevusteks seda, et ettevõtte on ainuke kaugkütte pakkuja Kuressaares, samuti toimub ettevõttes kõrgetasemelise tehnoloogia pidev arendustöö ja kasutamine ning tugevaks küljeks on ka see, et ollakse mitmekülgne teenusepakkuja (küte, trasside ehitus, soojussõlmede hooldus). Samuti toodi ära ka üks peamine tugevus – kohalik omavalitsus (Kuressaare linn) omanikuna, mistõttu soojusenergia müügist saadav kasum ei ole peaesmärk, oluline on tarbijate kvaliteetne teenindamine. Ettevõtte juhatuse sõnul on Kuressaares müüdiv soojusenergiahind Eestiga võrreldes odavamate seas seetõttu, et kuulutakse 100% Kuressaare linnale. Kohaliku omavalitsuse omandis oleva ettevõtte peamine eesmärk on rahuldada tarbijate soojusenergia vajadusi kvaliteetse teenuse osutamise kaudu, mitte optimeerida kasumit. Tabelis nr 1 on äratoodud Konkurentsiameti poolt kinnitatud soojusenergiate kehtivad piirhinnad Eestis seisuga 01.01.2010. (Lisa 2. Tabel 1. Konkurentsiameti poolt kinnitatud soojusenergia piirhinnad) Käesolevas tabelis ei ole kajastatud kõiki ettevõtteid liigse mahukuse tõttu. Andmed on valitud töö autori poolt valikul, et oleks kajastatud väiksemad ettevõtted Eestis, mis on oma suuruse poolest AS Kuressaare Soojus sarnased. Antud andmete põhjal, mis on tabelis nr 1 toodud, võib väita, et eraomandis olevad soojusettevõtted müüvad soojusenergiat märgatavalt kõrgemate hindadega kui kohaliku omavalitsuse omandis olevad ettevõtted. Siinkohal peab nentima, et kohaliku omavalitsuse omandis olevaid soojaetevõtteid Eestis on ainult kaks. (Lisa 1. AS Kuressaare Soojus arengukava, SWOT-s kajastuvad tugevused, lk 10)

Ettevõtte peamisteks nõrkusteks pidas töögrupp oluliseks välja tuua isoleerituse ehk saarelise asendi, mis tõstab väljastpoolt Saare maakonda kütuse (kütteõli, puit) sissetoomise hinda. Samuti toodi nõrkuseks osaliselt madal töö efektiivsus. Lõputöö autori hinnangul tulenevad mõningate töötajate madalad töötulemused sellest, et

ollakse vähe motiveeritud. Töötajate väitel ollakse häiritud sellest, et tuleb tegeleda paljude erinevate ülesannetega ning puudub igapäevarütm. Kuna ettevõtte on väike ja vajalik on teha mitmeid erinevaid tööoperatsioone, siis paratamatult ei ole võimalik tagada rutiinsust ja ühtset tööritmi. (Lisa 1. AS Kuressaare Soojus arengukava, SWOT-s kajastuvad nõrkused, lk 10-11)

AS Kuressaare Soojus väliseid võimalusi analüüsid märkis töögrupp ära riikliku taastuvenergia toetuse võimaluse, mille abil on võimalik keskkonnasäästliku energia osa suurendada, arendades koostootmisjaama projekti. Samuti toodi välja majanduslangusest tulenevad ehitushindade langused ja intresside langused, mis võimaldavad ettevõttel rohkem investeringuid teha. Koostootmisjaama arendus on ettevõttele ja Kuressaare linnale oluline, mis parandab keskkonnaseisundit, tagab stabiilsema hinna kohalikul soojaturul ja suurendab märkimisväärselt biokütuse kasutamist Saare maakonnas. Vähesel määral on ettevõttel ka ühiskondlik roll täita - eelistada kohaliku kütuse tarbimist - seeläbi säilitada ja tööd anda kohalikele ettevõttele, mis omakorda elavdab Saare maakonna majandust. Samuti võimaldab kohaliku kütuse osatähtsuse eelistamine vähendada sõltuvust maailmaturu hindadest ja hoida seeläbi müüdavat soojusenergiahinda madalamal. (Lisa 1. AS Kuressaare Soojus arengukava, SWOT-s kajastuvad võimalused, lk 11)

Ettevõtte peamiseks väliseks ohtudeks märgiti muutusi rahandus- ja majanduspoliitikas – riik võtab vastu määrusi, mis piiravad kohaliku omavalitsuse osalusega ettevõtetel laenude saamist ning soojusenergia tarbijate maksejõuetuse korral peavad kaugküttepakkujad tagama soojusenergiaga varustamise kõigile, olenemata võlgnevustest. Väliseks ohtudeks peeti samuti majanduslangust, mistõttu võivad jääda tegemata investeringud, juhul kui töötuse kasvu tõttu pikenevad müügiarvete laekumised ja negatiivse iibe tõttu väheneb ettevõtte soojusenergia tarbijate üldarv. Kaugkütte soojusenergia atraktiivsuse vähenemine alternatiivsete kütteviiside levimise tõttu on ettevõttele üheks väliseks ohuks, 2009. aastal on uusi kaugküttega liituda soovijaid märgatavalt vähem, sest tarbijad on hakanud eelistama õhksoojuspumpade paigaldamist ja ka elektrikütet. Seega saab väita, et majanduslangus on ettevõttele ühelt poolt negatiivne ja teisalt ka mõningaid võimalusi

pakkuv. (Lisa 1. AS Kuressaare Soojus arengukava, SWOT-s kajastuvad ohud, lk 11-12)

Koosolekust järeldusi tehes ning töögrupi liikmetelt tagasisidet saades, järeldas töö autor, et ettevõtte hetkeolukorra välisanalüüsi ja siseanalüüsi tegemine ja hindamine tekitas elavat diskussiooni ja ühtekuuluvustunnet. Samuti jõuti läbi arutelude äratundmiseni, et oluline on teada, milliseid riske ettevõttega seoses nähakse ning kuidas neid riske vähendada või vältida, selleks, et oleks tagatud tarbijatele kaugkütte kvaliteetne pakkumine. Kui ettevõtte hetkeolukord oli analüüsitud, valmistus töögrupp järgmiseks töökoosolekuks.

2.2.2. Missiooni, visiooni ja eesmärkide koostamine

Arengukava töögrupp arutas järgmise etapina ettevõtte missiooni, visiooni ja eesmärkide sõnastamist. AS Kuressaare Soojus ei ole varasemalt missiooni välja töötanud, seega oli töögrupil stimuleeriv ja uudne ülesanne. Töökoosolekule eelnevat nõupidamist ei pidanud lõputöö autor vajalikuks pidada, selgitades liikmetele individuaalselt missiooni ja visiooni olemust ning samuti said kõik liikmed eelnevalt paber kandjal materjale ning aega mõelda ettevõtte olemusele ja tulevikule. Lõputöö autor jagas töögrupi liikmed väiksemateks gruppideks, sest koostöös tekivad paremad mõtted ja töökoosoleku tulemused on sellisel juhul tõhusamad. Töökoosolekul (19.01.2010) andis lõputöö autor sõna igale grupile, kes tõid välja ja pakkusid oma versiooni missioonist ja visioonist. Pandi kirja erinevad versioonid ning seejärel toimus diskussioon, sõnastamine ja valimine. Kõige suurema arutelu tekitas missiooni valimine, mille lõplik sõnastamine lükkus edasi ülejäämisele töökoosolekule. Pakuti mitmeid erinevaid variante ja sõnastusi, kuid päris õiget ei leitud, sest lõputöö autor juhtis tähelepanu asjaolule, et missiooni puhul on oluline jälgida, et see oleks suunatud tarbijate vajaduste rahuldamisele ja oleks ka ettevõtte igapäevast tegevust kajastav. Missioon peab olema realistlik, lühike ja tabav, samuti peab see olema stimuleeriv töötajatele, kes saaksid tunnetada oma vajalikkust ja tähtsust. Lõputöö autor tegi töögrupile ettepaneku kuulutada välja ettevõttesisene konkurss parima

missiooni leidmiseks, et saaksid osaleda ja oma arvamust avaldada kõik töötajad. Välja pandi töögrupi seni pakutud missioonide versioonid, samuti anti võimalus teha uusi ettepanekuid. Konkursi lõppedes, jaanuari lõpp 2010., oli töögrupile laekunud mõned uued versioonid missioonidest.

Ülejärmisel töökoosolekul (09.03.2010) kinnitati ettevõtte missioon, mis oma olemuselt on väga lihtsalt sõnastatud: „Oleme tunnustatud soojusenergiaga varustaja Saare maakonnas”. Sõnastus kajastab ettevõtte igapäevast tegevust ja on samas innustav ning stimuleeriv töötajatele. Kui inimesed annavad töötades endast parima, siis tarbijad tunnustavad seda. AS Kuressaare Soojus nõukogu on samuti pidevalt tunnustanud juhtkonna tööd ja kogu ettevõtte tegevust ning ettevõtte on saanud positiivset tagasisidet oma partneritelt puiduäriettevõtelt. Kohalik ajakirjandus (ajalehed Oma Saar ja Meie Maa, raadio Kadi) on kajastanud ettevõtte tegevusi positiivselt ja meedia kaudu on ettevõtte saanud ka tagasisidet selle kohta, et klientidele ollakse usaldusväärne partner.

Visiooni sõnastamine ning välja valimine tekitas töökoosolekul (19.01.2010, 09.03.2010) samuti elavat diskussiooni. Mitmetest visioonide variantidest valiti välja kolm, mida hakati ühiselt paremaks sõnastama. Töögrupp jälgis, et visiooni sõnastuses oleks perspektiivi, tulevikku vaatamist ja rõhutataks ettevõtte väärtusi. Seega algselt sõnastati kolm visiooni, kus kõikides oli rõhutatud keskkonnasõbralikkuse olulisust, kaasaegsete tehnoloogiate uuendamise vajadust ning samuti keskkonnasõbraliku kütuse (puit) kasutamise olulisust. Lõplik visiooni valimine toimus 09.03.2010 (Lisa 1. AS Kuressaare Soojus arengukava, lk13). Visioonis kajastub soov olla liider maakonnas keskkonnasäästliku energia tootmise turul. Käesoleval ajal ollakse küll suurim, kes pakub keskkonnasõbralikku kütmisviisi, kuid paljud inimesed on hakanud eelistama alternatiive, seetõttu on ettevõttel soov olla turuliider.

Eesmärkide sõnastamisel (Lisa 1. AS Kuressaare Soojus arengukava, lk 13-14) lähtus töögrupp visioonist ning jälgis, et eesmärgid oleksid konkreetsed, mõõdetavad ja

teostatavad. Kinnitati neli üldeesmärki (19.01.2010), nendest tulenevalt ka alleesmärgid. Rõhutati tarbijate kvaliteetse teenindamise olulisust ja vajadust olla avatum ja läbipaistvam avalikkusele. Eesmärkide sõnastamisel oli samuti määravaks keskkonناسäästlikkuse rõhutamine, energiatarbimise efektiivsusele rõhumine ja tarbijate energia kokkuhoiu teadlikkuse suurendamine läbi teavitustöö. Lõputöö autor tegi juhatusle ettepaneku avatud uste päeva korraldamiseks, mille raames saab ettevõtte tutvustada tarbijatele energiasäästlikumat majandamist hoonete soojustamisesse investeerimisega. Avatud uste päevade läbiviimine kord aastas muudab ettevõtte avatumaks ja läbipaistvamaks ühiskonnale, samuti avaneb võimalus propageerida tulevastele liitujatele kaugkütte eeliseid mugavuse ja keskkonناسäästlikkuse näol. Keskkonناسäästlikkuse tõusu protsenti on võimalik arvutada vastava valemi abil, mis näitab CO₂ põletamise suurust. Algselt kinnitatud neljale eesmärgile lisaks, tegi autor ettepaneku sõnastada ka ettevõttele organisatsiooni arendamise eesmärk, sest töötajad on need, kes hakkavad strateegiat ellu viima. Seega sai viiendaks eesmärgiks sõnastatud eesmärk, mis kajastab töötajate kaasamise ning motiveerimise tõhustamist.

2.2.3. Strateegiline valik ja tegevuskava väljatöötamine

AS Kuressaare Soojus strateegia väljatöötamine koosnes mitmetest etappidest, mille jooksul analüüsiti ettevõttes hetkeolukorda (väline ja sisene olukord), sõnastati missioon, visioon, eesmärgid ja tegevused eesmärkide täitmiseks. Lõputöö autori ülesandeks oli töögrupi koosolekute ettevalmistamine, koosolekute läbiviimine, kõikide otsuste ja ettepanekute sõnastamine ja protokollimine. Strateegiliste prioriteetide sõnastamisel (22.02.2010) lähtus töögrupp seatud eesmärkidest, mis omakorda tulenesid SWOT analüüsist tulenevate tugevuste ja väliste võimaluste omavahelise sobitamise teel. Töögrupp leidis, et ettevõttel on piisavalt tugevaid külgi, ja välismaailm pakub suhteliselt mitmeid võimalusi nende omavaheliseks sobitamiseks.

Ettevõtte strateegilised valikud on:

- Arendada ja tööle rakendada koostootmisjaam, millega on võimalik saavutada keskkonnasäästlikkuse ja efektiivsuse tõus. Euroopa Regionaalarengu Fondist on Eesti soojafirmadel veel paar aastat (kuni 2013) raha taotlemine avatud, mõne aasta pärast suunatakse rahad juba teistesse riikidesse. Seetõttu on oluline raha taotlemise võimalusi ära kasutada.
- Olla tarbijale avatud ja läbipaistva tegevusega. Kohaliku omavalitsuse omandis oleval ettevõttel on täita ühiskondlik roll, seetõttu on positiivne kui ollakse kliendile avatud ja läbipaistva tegevusega. Ettevõtte üheks eesmärgiks on läbi teavitustöö ja infopäevade tulla tarbijale lähemale, teda nõustada ja olla heaks partneriks. Avatud olemine ja pidev suhtlemine, soodustab ettevõttele ka uute potentsiaalsete tarbijate liitumise kaugküttega.
- Tagada tarbijate rahulolu läbi kvaliteetse teenindamise. Ettevõttel ei ole kasumi teenimine prioriteetne ega kõige olulisem, vaid tarbija kvaliteetne ja häireteta teenindamine.
- Kasutada ja kokku osta kohalikku kütust (puit) ning vältida selle sisseostmist mandrilt, mis tagab müüdava soojusenergia hinna madalal hoidmise. Käesoleval aastal ei ole ettevõtte mandrilt puitu ostnud, kuid seda on tulnud teha eelnevatel aastatel, sest Saare maakonnas ei olnud piisavalt kütte ressursse.
- Kohalike puidu väikeettevõtte ja metsaomanikega koostöö suurendamine tagab ettevõtte varustamise kohaliku küttematerjaliga. Koostootmisjaama arenduse ja ehituse planeerimisega Kuressaarde on oluline koostöö tõhustamine seetõttu, et jaam töötab ainult puidukütel. Ettevõtte peab tagama puiduga varustamise, seetõttu tuleb otsida uuenduslikke lahendusi, et varusid jätkuks.
- Töötajate kaasamine arendustegevusse tagab ettevõttele stabiilsuse ja personalile motivatsiooni tõusmise.

Kõik eelpool kirja pandud strateegilised valikud eesmärkide täitmiseks on ettevõttele olulised ja teostatavad, kuid vastavalt vajadusele, peab kavas tegema muudatusi, sest

keskkond ettevõtte ümber muutub iga päev. Strateegia kavandamine ei lõpe tegevusplaani valmimisega, ettevõtte peab olema paindlik ja strateegias tegema vajadusel korrektiive ning olema valmis reageerima keskkonnast tulenevatele muutustele.

AS Kuressaare Soojus arengukava juurde kuuluv tegevuskava (Lisa 1 AS Kuressaare Soojus arengukava, lk 16-19) töötati välja töögrupi 22.02.2010 töökoosolekul, mis lähtub ettevõtte eesmärkidest, visioonist, missioonist ning strateegilistest valikutest ja mille aluseks on eelarve.

2.2.4. Tulemused ja järeldused

Käesolevas töös on keskseteks mõisteteks olnud eesmärk, planeerimine ja strateegia. Need on komponendid, millest koosneb organisatsiooni igapäevaelu ja milleta on efektiivne majandamine mõeldamatu. Arengukava ja strateegiate läbiviimise protsessis tugines autor töö teoreetilises osas käsitletud teooriatele.

Arengukava ja strateegiad töötas välja 12-liikmeline töögrupp, kelle töövormiks olid nõupidamised ja töökoosolekud. Töökoosolekud on protokollitud kajastades vastuvõetud otsuseid ja arengukava protsessi. Töökoosolekute läbiviimist ja töörühma tööd koordineeris töö autor. Töögrupi kolm liiget tegelesid antud ülesannetega süvitsi, teiste liikmete puhul võis täheldada teatud pinnapealsust. Aktiivselt ja terviklikult süvenesid arengukava koostamise perioodil tehtavatesse analüüsidesse ja kogu protsessi mõlemad juhatuse liikmed ja lõputöö autor. Lõputöö autorit julgustas juhatuse positiivne hoiak ja tugi.

Esimesel üldkoosolekul, kus tutvustati ja selgitati arengukava koostamise protsessi, osales veidi üle pooltest (22 inimest 41-st) töötajatest. Seetõttu ei saa väita, et

protsessist oleksid huvitunud kõik töötajad, lõputöö autor koges, et ollakse passiivsed ja ei tunta piisavalt huvi, mis ettevõttes teoksil. Arengukava koostamise perioodi jooksul on lõputöö autor teinud läbi infostendide töötajatele mitmeid pöördumisi, andes infot vastuvõetud otsustest ja oodanud tagasisidet. Peab tõdema, et tagasisidet või arvamuste avaldamist töötajate poolt tuli väga vähesel määral, tehti kaks missiooni variandi pakkumist. Samuti ei saanud lõputöö autor tagasisidet SWOT analüüsi kohta, oodates töötajate lisattepanekuid ettevõtte nõrkustest ja tugevustest. Üldistatuna saab väita, et ettevõtte töötajad tundsid väga vähest huvi kogu protsessi vastu ja ettevõtte tegemiste üle. Eelnevale toetudes sai töö autor kinnitust personalistrateegia väljatöötamise olulisusest ja vajalikkusest.

Töögrupi töökoosolekutest võtsid osa enamus liikmeid, kuid peab tõdema, et teatud inimesed (2 liiget 12-st) puudusid regulaarselt, tuues põhjenduseks muude tegevuste olulisuse. Seega võib väita, et kõik töögrupi liikmed ei osalenud 100%liselt töökoosolekutel. Positiivne kogemus oli PEST ja SWOT analüüsides tegemise töökoosolekult, kus oli märgata töögrupi liikmete aktiivsust ja seda, et oldi eelnevalt ettevalmistunud. Nimetatud analüüsid tekitasid tõelise diskussiooni, kus lõputöö autoril tuli pidevalt tähelepanu pöörata aja kulule. PEST ja SWOT töökoosolekust järeldas lõputöö autor, et juhatuse liikmetele oli samuti oluline näha, kuidas töötajad (töögrupi liikmed) reageerisid ja millele tähelepanu pöörasid ettevõtte hetkeolukorra analüüsimisel. Positiivne kogemus oli autorile ka ettevõtte missiooni ja visiooni sõnastamise töökoosolekutest, kus samuti oli märgata eelnevat ettevalmistust ja aktiivset osavõttu liikmete poolt.

Kogu arengukava väljatöötamise protsessi tulemuseks oli ettevõtte juhtide mõtetes olev arengustrateegia kirjapanek SWOT-matriksi meetodikal ülesehitatud strateegilise plaani näol, kus ettevõtte tugevusi on seostatud väliste võimalustega.

Arengukava ja strateegiate elluviimisel on oluline eestvedamine ja kontrollimine. Arengukava täitmine vaadatakse üle ja arutatakse läbi AS Kuressaare Soojus juhatuse poolt kokku kutsutud koosolekul sagedusega kord aastas.

KOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli arengukava väljatöötamise kaudu leida Saare maakonnas tegutsevatele väikeettevõttele AS Kuressaare Soojus efektiivsemaid viise majandamiseks, keskkonnasäästlikkuse tõstmiseks ja tarbijate kvaliteetseks teenindamiseks. Samuti oli eesmärgiks ettevõtte avatus ja läbipaistvus. Arengukava on ettevõttele oluline dokument, kus on sätestatud ja kirja pandud kuue aasta jooksul saavutatavad eesmärgid ja prioriteetsed tegevused. Arengukava olemasolu ja kättesaadavus muudab ettevõtte tegevuse nii töötajatele kui ka tarbijatele selgemaks ning läbipaistvamaks. Tegevuskava olemasoluga välditakse kaootilisust ning keskendutakse ainult olulisimale. Kokkulepitud ideed ja tegevused on ettevõttele tuleviku kindlustamiseks ja tarbijatele kvaliteetse teenuse osutamise tagamiseks.

Töö koosneb kahest osast. Esimeses osas anti ülevaade strateegilise planeerimise ajaloost, käsitleti strateegia ja strateegilise planeerimise olemust. Jõuti järeldusele, et erinevad juhtimisalase kirjanduse allikad käsitlevad strateegilist planeerimist protsessina, mille jooksul määratakse organisatsiooni hetkeolukord, seatakse eesmärgid ning seejärel viisid kuidas eesmärkideni jõuda. Samuti vaadeldi organisatsiooni keskkonna hindamisega kaasnevat ja hetkeolukorra määramisel kasutatavaid mudeleid. Jõuti järeldusele, et edukas strateegilise planeerimise protsess sisaldab organisatsiooni väliskeskkonnast tulenevate ohtude ja võimaluste analüüsi ning sisemiste tugevuste ja nõrkuste analüüsi. Rõhutati, et eesmärk on organisatsioonile strateegia kujundamisel põhialuseks ja sihiks, mille sõnastamisel tuleb jälgida tulemuse või seisundi saavutamist. Töö esimeses osas kirjeldati ka arengukava olemust ja selle koostamise protsessi, kus olulisteks märksõnadeks on koostöö, usaldus ja ühine keel.

Töö teises osas on kajastatud AS Kuressaare Soojus arengukava etapiviisiline protsess, mille jooksul kaardistati hetkeolukord PEST ja SWOT analüüside põhjal

ning töötati välja strateegiad, sidudes ettevõtte sisemisi tugevusi väliste võimalustega. Ettevõttele on oluline oma tarbijaid kvaliteetselt teenindada, seetõttu on eesmärkideni jõudmiseks strateegilistes valikutes ja põhimõtetes kokku lepitud tarbijate huve silmas pidades. Samuti soovib ettevõtte olla avatum ning kutsuda tarbijaid külla vaatama, kuidas soojusenergia kodudeni jõuab. Seetõttu hakatakse ettevõttes kord aastas läbi viima avatud uste päevi ning korraldama tarbijate rahuloluuuringuid. Käesolev arengukava on ettevõttes väljatöötatud esmakordselt ning edaspidi aluseks personalistrateegia väljatöötamisele.

TABELITE JA JOONISTE LOETELU

Joonis 1. Planeerimisprotsess.....	11
Joonis 2. Efektiivsus ja säästlikkus.....	18
Joonis 3. AS Kuressaare Soojus struktuur.....	23
Tabel 1. Konkurentsiameti kehtestatud piirhinnad.....	44

SUMMARY

The aim of this thesis was to find the most effective ways for organization management, improving environmentally friendly methods and a high-quality service for the consumers via working out a development plan for the small company AS Kuressaare Soojus that operates in Saare county. Another goal was also the openness and transparency of the organization. A development plan is a crucial document for an organization, establishing and writing down the prioritized actions and goals to be achieved during the next six years. The existence and availability of a development plan make the operation of an organization clearer and more transparent for both the employees and the consumers. With the development plan present, chaos is avoided and only the most important things are focused on. The ideas and activities that were agreed upon are to secure the future for the company and ensure the consumer that a high-quality service is being provided.

The thesis consists of two parts. The first part gave an overview of the history of strategic planning, dealt with the nature of strategy and strategic planning. It was concluded that different management-related literary sources treat strategic planning as a process that determines the present situation of the organization, sets its goals and after that the ways to reach those goals. It also observed the models that come with the evaluation the organization's environment and are used in determining the current situation. The conclusion was drawn that a successful process of strategic planning contains an analysis of the threats and possibilities that derive from an organization's external environment and an analysis of internal strengths and weaknesses. The paper stressed that the goal is the main basis and direction for the organization in developing a strategy and when wording it, accomplishing a result or situation needs to be kept in mind.

The first part of the thesis also described the nature of a development plan and the process of compiling it, where the important keywords are cooperation, trust and seeing eye to eye.

The second part of the thesis reflects the step-by-step process of the development plan of AS Kuressaare Soojus, during which the situation at present was mapped based on PEST and SWOT analyses and strategies were developed, linking the inner strengths of the company to external opportunities. It is important for the company to provide a quality service for its consumers, therefore in order to reach the goals, the strategic choices and principles are agreed upon while bearing the interests of the consumers in mind. The company also wishes to be more open and invite the consumers over to see how the heat energy reaches their homes. Therefore the company will conduct open days once a year and organize satisfaction surveys among the consumers.

This development plan has been developed for the first time in the company and will be used as the basis for developing the staff strategy in the future.

KASUTATUD KIRJANDUS

- Aamer, A. 1998. *Strateegiline juhtimine*. Tartu: Ülikooli Kirjastuse trükikoda
- Belasco, J., A., Stayer, R., C. 2000. *Piisoni lend*. Tõlge eesti keelde: H. Pakk, V. Verrev. Tallinn: Goldratt Baltic Network
- Bryson, J. M. 2003. *Strategic Planning and Management*. Handbook of Public Administration eds. Peters, B. Guy; Pierre, Jon. London: SAGE
- Evans, C., Wright, W. 2009. "How to..." *British Journal of Administrative Management*, 65. Välja otsitud EBSCOhost andmebaasist 28.12.2009
- Gratton, L. 2004. *Elav strateegia [Living Strategy]*. Tõlge eesti keelde: J. Kuusik. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda. (Originaal on publitseeritud Financial Times Prentice Hall, 2000)
- Haberberg, A.; Rieple, A. 2008. *Strategic management: theory and application/* Oxford; New York: Oxford University Press
- Haljaste, K.-L., Keskpaik, A., Noorkõiv, R., Pirso, A., Sepp, V. 2007. *Arengukaval põhinev kohaliku omavalitsuse arendustegevus*. Geomedia.
- Heller, R. 2002. *Juhi käsiraamat: kõik, mida on teada ärist ja juhtimisest*. Tõlge eesti keelde: A. Reinvald. Tallinn: Kirjastus Varrak
- Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2005. *Uuri ja kirjuta [Tutki ja kirjoita]*. Tõlge eesti keelde: I. Kraav, T. Kuurme, U. Kala, M.-L. Laherand, V. Maansoo ja J. Orn. Tallinn, Kirjastus Medicina. (Originaal on publitseeritud Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki, 2004)
- Hunger, J.D, Wheelen, T. 1996. *Essentials of Strategic Marketing*. London. Addison Wesley Longman Inc.

Hussey, D. 1999. Strategy & Planning. A Manager's Guide. England: John Wiley & Sons Ltd

Karjus, P. 2003. Strateegia audit. Läbimõeldud sõjaplaanid äris. Tallinn: Kirjastus EBS Print

Kay, J. 2001. Strateegia ja suurte plaanide lõpp. Director. Välja otsitud 20.01.2010

Kotter, J. P., Cohen, D. S. 2004. Muudatuste keskmes. Tõsielulood organisatsioonide muutmisest [The Heart of Change]. Tõlge eesti keelde: M. Laur. Tallinna Raamatutrükikoda. (Originaal on publitseeritud Harvard Business School Press, 2002)

Langenwaller, G. 2009. Planet first. Industrial Management, 51 (4), 1. Välja otsitud EBSCOhost andmebaasist 01.12.2009

Leimann, J., Skärvard, P., H., Teder, J. 2003. Strateegiline juhtimine. Tallinn: Kirjastus Külim

Magretta, J., Stone, N. 2003. Mis on juhtimine? Kuidas see töötab ja miks on see igapäevane asi [What Management Is]. Tõlge eesti keelde: S. Truus. Tallinn: Kirjastus Pegasus. (Originaal on publitseeritud The Free Press, 2002)

Macmillan, H. 2001. Strategic Management Process, Content and Implementation. Oxford University Press

Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuuden hallintaa – skenaariot strategiatyöskentelyssä. Porvoo: WSOY Kirjapainoyksikkö

Noorkõiv, R. 2002. Kohaliku omavalitsuse arengukava koostamise soovitusel. Tartu: AS Triip

Oakland, J. S. 2006. Terviklik kvaliteedijuhtimine [Total Quality Management, text with cases. Third edition]. Tõlge eesti keelde: M. Tammark. Tallinn: Külim

Porter, M., Kramer M. 1999. Philanthropy's New Agenda: Creating Value. Harvard Business Review

Rahandusministeerium. 2006. Strateegilise planeerimise käsiraamat

Roberts, J. 2006. Moodne firma [The Modern Firm]. Tõlge eesti keelde: S. Sumerik. Tallinn: Äripäeva Kirjastuse AS. (Originaal on publitseeritud Oxford University Press, 2004)

Roots, H. 2005. Loengud organisatsiooniteoriast. Tallinn: Reusner AS

Roots, H. 2001. Organisatsiooniteooria mudelid. Tallinn: Sisekaitseakadeemia

Valk, A. 2003. Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris. Tallinn: Sisekaitseakadeemia

Üksvärav, R. 2004. Organisatsioon ja juhtimine. Tallinn: TTÜ Kirjastus

LISA 1. AS Kuressaare Soojus arengukava 2010-2015

LISA 2. Tabel 1. Konkurentsiameti kehtestatud piirhinnad. *Allikas.* Konkurentsiameti kodulehekülj seisuga 01.01.2010

Ettevõte	Soojuse kehtiva piirhinna kooskõlastamise otsuse kuupäev	Kehtiv piirhind
<u>AS Erakütte omandis olevad ettevõtted:</u>		
Põlva võrgupiirkond	30.12.2009	830,58
Kärdla võrgupiirkond	30.06.2008	743,27
AS Rapla Küte	30.12.2009	894,50
<u>Fortum Termest AS omandis olevad ettevõtted:</u>		
Loo võrgupiirkond	29.05.2009	900,46
Sõmeru võrgupiirkond	29.05.2009	806,38
Püssi võrgupiirkond	29.05.2009	790,36
<u>KOV omandis olevad ettevõtted:</u>		
AS Kuressaare Soojus	30.11.2009	614,52
AS Võru Soojus	09.11.2009	680,16