

Ettevõtte majandusõpetus

Ettevõtjaks on füüsiline isik või äriühing

Osaühing (10.09.98)

Oü. on piiratud vastutusega ühing. Osanikud oma varaga ei vastuta. Algkapital 10000 (1. sept. 1999 40000). Oü. vastutab oma tegude eest kogu oma varaga. Osanik ei ole oü. omanik. Ta maksab sisse algkapitali ja saab õiguse saada osa oü kasumist. Likvideerimisel õigus saada osa oü. varast.

Asutamine

Oü. asutamisel võivad osaleda nii juriidilised kui ka füüsilised isikud kaasa arvatud üksikisik. Asutajate liikmeks võivad olla ka riik (ettevõtte) või omavalitsus.

Asutamisel tuleb sõlmida asutamisleping, üksikisiku puhul asutamisotsus ja põhikiri.

Asutamislepingus peab kirjas olema ühingu nimi, asukoht, andmed asutajate kohta, osakapitali suurus, osaku väikseim nimiväärtus (min. 100 kr. või selle kordne), osade eest tasumise kord, aeg ja koht. Mitterahaliste sissemaksete korral hindamiskord. Asutamislep. kinn. Oü põhikiri ja valitakse juhatus.

Põhikiri sisaldab ärinime, tegevus alade loetelu, osakapitali suurst (kindel või vahemik (suhe $\frac{1}{4}$)). Edasi määratakse osakute arv ja nende nimiväärtus ja osakutega seotud õigused ja reservkapitali suurus.

Võib paika panna ka oü nõukogu.

Juhatus avab pangaarve sissemaksete tegemiseks. Pärast sissemaksete laekumist annab pank teatise makstud summa kohta ja sellega koos võib äriregistrisse esitada avalduse oü registreerimiseks. Lisatakse põhikiri, juhatuse liikmete nimed ja allkirjade näidised + sidevahendite numbrid.

Asutamislepingu sõlmimisest kuni avalduse esitamiseni äriregistrile on aega 6 kuud.

Pärast registreerimist hakkab oü tegutsema vastavalt põhikirjale.

Aktsiaselts

On piiratud vastutusega äriühing. Algkapital 100000 (1. Sept. 1999 400000). As. Aktsiakapital on jaotatud aktsiateks, min. nimiväärtus on 10 eeku või selle kordne. Tavaliselt tulevad ringlusse 2 aktsiate liiki - nimelised ja esitaja aktsiad.

Nimelisest aktsiatest tulenevad õigused kuuluvad isikule, kes on kantud aktsiaraamatusse. Üldreeglina on nimeliste aktsiate müük vaba, põhikirjas võib olla kehtestatud ka teisiti.

Esitaja aktsial on aktsia omanikuks tema valdaja. Esitaja aktsia võõrandamine toimub üleandmisega. Vastavalt aktsiatele saab aktsionäär häältearvu.

Eelisaktsiate omanikule garanteeritakse dividende. Eelisaktsiaid võib-olla kuni 1/3 aktsiatest.

Asutamine

- a) asutamine aktsiate märkimisega
- b) asutamine aktsiate märkimiseta

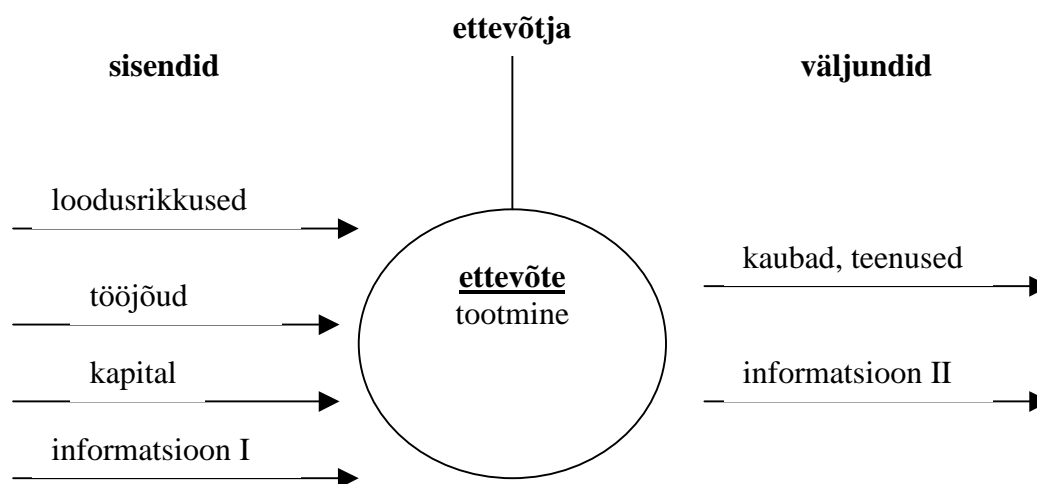
Asutamine märkimisega langeb enamvähem kokku oü asutamisega. Juhatusel ja nõukogule lisaks valitakse audiitor, kes kontrollib as majandustegevust vähemalt üks kord aastas.

Asutamisleping → aktsiate märkimine → asutamiskoosolek

Asutajad peavad märkima vähemalt ¼ aktsiatest. Koosolek otsustab aktsiaseltsi asutamise ja võtab vastu põhikirja, valib juhatuse, nõukogu ja audiitori.

Raha laekumise kohta annab pank teatise laekunud summa kohta. Antakse avaldus äriregistrisse. Aktsiaseltsi registreerimisel teatab äriregister sellest Riigiteatajas ja avalikus lehes (Sõnumileht).

Ülalkirjeldatud viisil võib saada ettevõtjaks EV kodanik või inimeste grupp (äriühing). Selle seadusega muudeti inimene majandusliku tegevuse subjektiks.



Tootmine – materiaalsete hüvede valmistamine, inimeste vajadusi rahuldab tegevus.

Ettevõtte juhtimine

Ettevõtte kui organisatsioon

Kõikjal kus inimesed ühendavad oma jõud mingi eesmärgi nimel on vajalik juhtimine. Organisatsiooni võib käsitleda mitmest aspektist ja tunnetada tema erinevaid külgi

- a) org. kui ratsionaalne süsteem
org. struktuur, selle kujundamine, ingo kogumise, töötlemise ja kasutamise võtted
- b) org. kui kultuuri ja sümbolite kogu
org. väärtused, eelistused
- c) org. kui inimeste koostegemiste süsteem
inim. Vahelised suhted, motivatsioon, teg. hindamine, ettevõtte sisene psühhokliima
- d) org. kui poliit. Süsteem
võimu allikad ja selle kasutamine

Tootmisettevõtte, kui avatud süsteem ja selle juhtimine (17.09.98)

Lihtsustatult võib tootmise. vaadata avatud süsteemina, mis koosneb bioloogilistest süsteemidest (inimene) tehnoloogilistest süsteemidest.

Madalaimaks allsüsteemiks on töökoht, kus bioloogiline süsteem, kus selle allsüsteemi element on ühendatud mehaanilise süsteemiga ja selliselt tekkib uus, kuid juba kõrgemat järku allsüsteem. Selliseid süsteeme nim. sotsiaaltehnoloogilisteks. Töökohtadest moodustuvad ettev. allüksused ehk uued kõrgemat järku allsüsteemid ja nendest moodust. ettev.

Kui lähtuda ühiskonnast tervikuna, siis ka ettev. kujutab endast ühte allsüsteemi.

Kõrgemad süsteemid ei kujuta endast lihtsat mehaanilist summat vaid sisuliselt juba uut ja erinevate omadustega süsteemi. Igas funktsioneerivas süsteemis valitsevad omad kindlad seaduspärasused kuid neid mõjutavad ka teised süsteemid. Madalama aste süsteem peab arvestama kõrgema süsteemi seaduspärasustega, mis tuleneb süsteemi eesmärkidest.

Iga tegutsev ja konkreetset eesmärki omav süsteem peab eesmärgi saavutamiseks looma vastava organisatsiooni. Materiaalse eesmärgi saavutamiseks vajatakse mitmesuguseid ressursse. Ühtlasi need ressursid on tootmisprotsessi sisendiks. Ressurside muutmiseks väljundiks tuleb bioloogilised ja tehnoloogilised süsteemid panna liikuma. See tootmine väljendub tootmisprotsessides, mis peavad toimima kindla korra järgi, neile omaste seaduspärasuste järgi (tootmistehnoloogia). Peale tootmisprotsesside on ettevõttes veel palju teisi protsesse – teaduslikud uuringud, marketing, majanduslik arvestus, projekteerimine.

Ratsionaalne koostöö loomine, protsesside elementida ja protsesside vahel, peaesmärgi saavutamiseks – ongi juhtimise ülesandeks.

- 1) ettevõttes või organisatsioonis saab üksikküsimusi lahendada õigesti kui pidada silmas süsteemi kui terviku eesmärke
- 2) Süsteem on ainult juhitav siis, kui ta on jälgitav. Mittejälgitavad süsteemid ei saa toimida.

Ettevõtet tuleb vaadelda avatud süsteemina, mis sõltub paljudest teguritest. Avatud süsteemile on iseloomulik, et juhtimisel saab määravaks olukord ehk situatsioon st. et on olemas sellised tegurid, mis mõjutavad oluliselt ettevõtte teg. tulemusi käesoleval ajal. See põhineb juhtide olukorra teoorial, mis eeldab olukorra lahti mõttestamist juhtide poolt ja pärast seda otstarbekate meetotite kasutamist ettevõtte juhtimisel.

Juhtmine kui protsess on ühesugune kõikidele ettevõtetele-asutustele, kuid erinevad on juhtimisel kasutatud põhimõtted, meetodid, menetlused, mis sõltuvad suurel määral sellest kui hästi juhid tunnetavad situatsiooni, millised on juhi isikuomadused ja milline on tema haritus.

Juht peab oskama

- 1) peab oskama hinnata olukorda ja tegureid, mis olukordade kujunemisel on määravad
- 2) peab oskama hinnata tehtavate otsuste mõju ettevõtte lõpptulemustele
- 3) valima need meetodid, võtted, mis annavad antud olukorras parima tulemse.

Käesolevaks ajaks on määratud palju olukordi põhjustavadi tegureid, mis on jagatud ettevõtte sise- ja välisteguriteks.

Organisatsiooni või ettevõtte tegutsemis efektiivsus

Ettevõtte tegutseb efektiivselt kui väljundiväärtus ületab sisendite väärtuse. Efektiivsuse aste sõltub sisendite muundamise protsessi juhtimisest. Efektiivsuse kirjeldamiseks on kasutusel mitmeid võimalusi:

- 1) Efektiivsuse määratlemine eesmärgi saavutamise abil. Pearõhk on pööratud väljunditele. Raskusi tekib aga siis kui eesmäärke on palju ja kui neid ei osata täpselt mõõta. Paljudel juhtudel ei ole aga eesmärgi saavutamine mõõdetav.
- 2) Efektiivsuse kriteeriumiks võetakse ressurside säästlik kasutamine.
- 3) Strateegilise toetajaskonna seisukoht. Ettevõtte on efektiivne kui tema suudab vastata toetajaskonna ootustele ja rahuldada nende vajadused. Toetajaskond – töötajad, omanikud, tarbijad.
- 4) Võistlevad väärtused, võrreldatakse organisatsiooni moodustamise printsiipide otstarbekust. Näiteks kontroll ja paindlikus. Ettevõtte rajamisel tuleb määrata, mil määral tähtsustatakse inimeste heaolu, mil määral eesmäärke.

Ei ole ainuõiget tunnust, mille põhjal saaks kujundada organisatsiooni.

Organisatsiooni või ettevõtte sisekeskkond

Organisatsiooni sisekeskkond on loodud inimeste poolt ja tekkivad juhtide otsuste tulemusena. Juhtide tähelepanu nõuvad järgmised tegurid:

- eesmärgid
- struktuur
- ülesanded
- inimesed
- tehnoloogia

Eesmärgid

Igal ettevõttel aga ka organisatsiooni liikmel peab olema tegutsemise eesmärk ehk lõpptulemus. Eesmärk võib-olla väljendatud missioonina, ülesandena, saavutusena või tähtajana. Eesmärgiga on seotud ressurside vajadus, struktuur ja tehtavad kulud. Eesmärgid on aluseks ka tulemuste kontrollimisel ja töö hindamisel. Ettevõtte tegevust iseloomustab eesmärkide paljusus. Eesmärgid võib jagada: üldisteks ja spetsifilisteks.

Üldised iseloomustavad ettevõtte peamist taotlust ja hõlmab kogu ettevõtet ja on pikaajaline. Üldine eesmärk määrab ära ettevõtte suuruse, struktuuri, töötjate vajaduse, tehnoloogia, aineliste ja finantsressurside vajaduse.

Üldised eesmärgid kujundatakse ümber spetsifilistemaks eesmärkideks. Need on lühemaajalised ja täpsemad. Eesmärkide reastamisel tekkib eesmärkide pingerida. Spetsiifilised eesmärgid muunduvad üldiste eesmärkide alleesmärkideks ehk põhieesmärkide saavutamise abinõudeks.

Kõik eesmärgid peavad olema ühised – nad peavad alluma peaesmärgile.

Struktuur

Ettevõtte üheks tähtsaks omaduseks on tema struktuur ehk koostiosade arv ja seosed nende vahel. Struktuuri kujundamisel on tähtsad eesmärgid ja tööjaotus. Eesmärk määrab struktuuri, eesmärkide muutumisel tuleb muuta ka struktuuri.

Tööjaotus kujutab endast tegevuste ja toimingute jaotamist neid täitvate allüksuste vahel – jagada suured ülesanded väikesteks ülesanneteks, mis on jõukohased. Tööjaotuse eesmärgiks on jagada keerukas tööde komplekt osadeks, mida on võimalik täita inimeste grupil või üksikisikul. Tegevuslik tööjaotus kutsus esile horisontaalse hargnevuse.

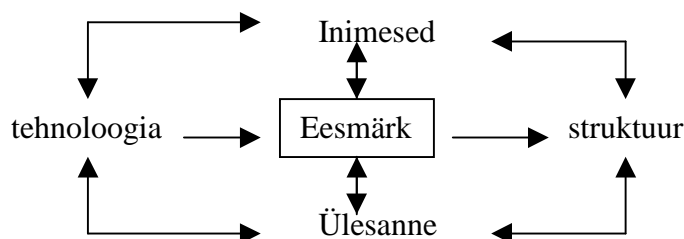
Tööjaotus

Tegevused ja toimingud jaotakse neid täitvate allüksuste vahel. Suur ülesanne jaotatakse väiksemateks.

.....

Ülesanded (21.09.98)

Iga struktuuri üksus või allüksus luuakse mingi eesmärgi saavutamiseks. Iga struktuuri üksusele anda (tööd, tooted, mida valmistada, teenused, saavutused) Sageli kaasneb ülesandega selle täitmisel kohustuslik tehnoloogia ja tähtaeg. Ülesanded on eesmärgi saavutamise vaheetapid. Seotud nii eesmärgi kui ka struktuuriga.



Tehnoloogia

(sisetegur) tootmise sisendite muutmise viis eesmärgipäraseks väljundiks. Tootmise efektiivsuse kasv on seotud tehnika ja tehnoloogia täiustamisega. Tehnoloogia on seotud teadusega. Teadmised rakendatakse. Mõeldakse välja uuendusi.

Tehnoloogia mõju juhtimisele ja tootmise efektiivsusele ilmneb eriti pöördeliste tehnoloogiliste muudatuste rakendamisel (konveier näiteks)

Inimesed ehk töötajad

Üks resurss, sisend. Juht saavutab eesmärgi teiste inimeste kaudu, kasutades ära nende tööjõudu ja intellekti. Peab arvestama, et iga inimene on kordumatu isiksus oma murede ja soovidega, mida püüab rahuldada. Juht pöörab inimesele suurt tähelepanu. 3 aspekti:

- 1) inimene kui isiksus
- 2) inimene kui grupiliige
- 3) inimene kui liider ja juht

Inimese käitumise ühiskonnas ja tööl määravad ära tema isikuomadused ja keskkond. Juhi kõige keerukam töö on töö inimestega. Töö edukus sõltub suurel määral nn käitumisteadmiste tundmisest: psühholoogia, organisatsiooni käitumine ja sotsioloogia.

Inimese individuaalsed omadused kujunevad füsioloogiliste ja psühholoogiliste omaduste koostoimel. Aluseks kesk ja vegetatiivne närvis. ja ainevahetus. Psühholoogilised omadused – hoided, tajud, tunded, vajadused, väärtused, kaasasündinud isikuomadused. Nende tõttu annabki inimene olukorrale oma tõlgenduse. Need näitavad inimese eeldusi ja võimeid mingis tegevuses osalemiseks ja määravad tema edukuse.

Ettevõtete ja organisatsioonide juhtimisel saavutatakse paremad tulemused kui eesmärgid on kooskõlas liikmete vajaduste, hoiakute ja väärtushinnangutega.

Käitumise muutumine töises tegevuses. Olulisel kohal töö eesmärgid ja saavutusviisid. Juhi osa on mõjutada alluvaid neid täitma.

Võib juhtuda, et mitte kõik töögrupid (org. liikmed) ei toeta oma tegevusega eesmärkide saavutamist. Juht peab oma tegevusega alluvate käitumises ja tegevuses muutusi esile kutsuma.

Käitumise muutmist, seost õppimisega. Õppimise protsessis tekkib teadmiste muutumisega muutus käitumises. Käitumise muutmisel tuleb arvestada seaduspärasust, et inimene tahab korrata positsioonil kinnitust leidnud tegevust ja püüab vältida soovimatuid tulemusi.

Grupid organisatsioonides. Enamusel juhtudel tegutsevad inimesed organisatsioonide rühmades. Organisatsiooni tegevust mõjutavad nende omavahelised suhted. Isiku mõju grupile ja grupi mõju inimesele uurib sotsiaalpsühholoogia.

Grupp on inimeste ühendus, mis koosneb inimestest, keson regulaarses koostegevuses ja otses sõltuvuses ühise eesmärgi saavutamise nimel.

Moodustamise viisi järgi jaotatakse grupid:

- 1) ametlikud (formaalsed). Moodustab ametlik võim mingi eesmärgi saavutamiseks. Realiseerib ametlikke eesmärgid, isiklikud jäävad tahaplaanile. Eesmärkidesks tööülesande täitmise grupid, otsustus grupid.
- 2) mitteametlikud (informaalsed). Mitteametlikud tekkivad inimeste ühiste huvide ja omavaheliste suhete alusel. Võivad tekkida ametlike gruppide sees või väljas. Kui sees siis võivad mõjutada ametliku grupi tööd positiivselt või negatiivselt. Võivad kujuneda survegrupid. Eesmärkides peamine inimloomuse avaldus ja rakendusvorm.

Grupi liikmete koostegevuses võib tekkida sünergia – koostegevuse tulemus on parem kui liikmete eraldi summeeritava tegevuse tulemus. Tekib kui inimesed rakendavad olevaid ressursse ühise eesmärgi nimel. Sellel põhineb meeskonnatöö efektiivsus. Igalühel on oma ülesanne, teatud hetkel jääb kellegil aega üle, siis aitab neid, kellel on hetkel abi vaja.

Ringmani efekt – inimestel gruppides kaldumus vähem pingutada. Sageli kulub ka palju aega grupi sisele suhtlemisele.

Grupi omadused: grupi peamine psühholoogiline parameeter on ühtsus tunne. Tekib ühistegevusest, vastastikusest sõltuvusest, ühis huvidest, traditsioonidest. Seob inimesed tervikuks, grupiks.

Grupi kohesiivsus, mis näitab, mil määral grupi liikmed on huvitatud grupist. Kõrge g. kohesiivsuse korral püüavad liikmed grupi norme arvestada. Kui normid on ettevõttele kasulikud, siis on grupp ettevõttele kasulik. Töises tegevuses tuleb “meie” tunnet igati tugevdada – ameti rõivastus, tähtpäevade tähistamine, käitumistavad, rituaalid. Meietunne avaldub ekstremaalsetes olukordades. Segab otsustamist.

Grupi normid. Antud tingimustes sobivad käitumiseks. Osa norme seotud mingi kindla tegevusega, osa üldised. Grupis toimivad ka ühiskonna ja kultuuri normid. Väliskeskkond mõjutab sisekeskkonda. Grupi rühmade normid:

- 1) Koostegevuse normid. Reeglid, mida tuleb arvestada koostegevusel.
- 2) Situatsiooni normid
- 3) Rolliootused – käitumise viis, mida oodata rolli täitjalt.
- 4) Jaotamise normid - kuidas jaotada tasu ja ressursid
- 5) Üldise koostegevuse normid – üldised tõekspidamised ja reeglid, mille täitmist oodatakse
- 6) Sotsiaalset reaalsust väljendavad normid – ühiskonnas kehtivad tõekspidamised, arusaamad tegelikkusest, mis on hea, mis on halb.

Staatus ja rollid

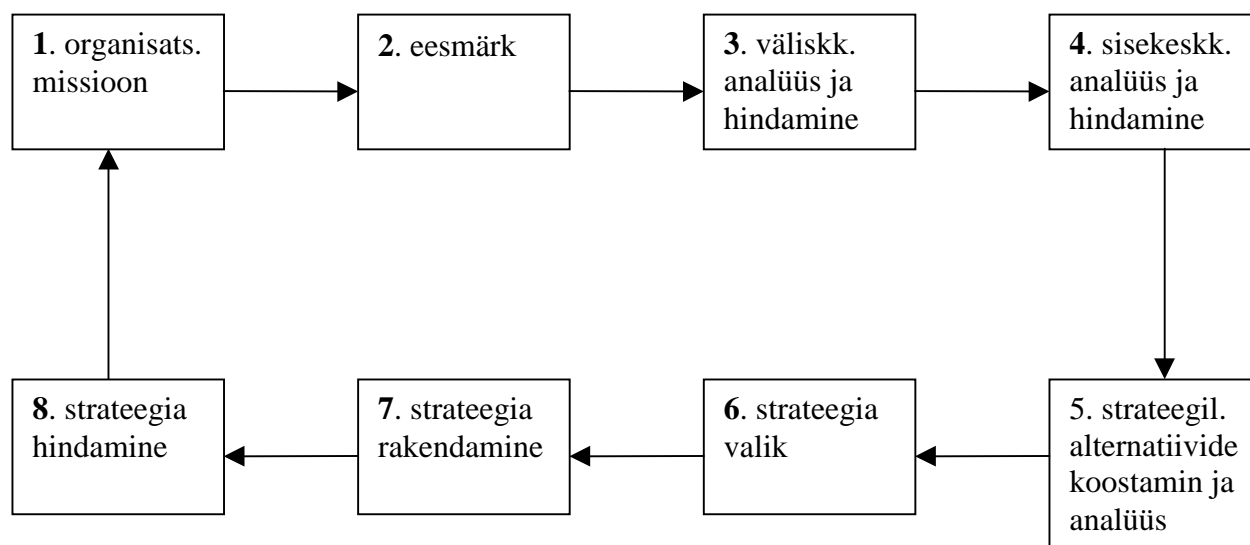
Staatus – grupi liikme asend grupis sõltuvalt hinnangutest ja väärtustest. Hinnangud kujunevad teatud aja jooksul. Aluseks iga, töökogemus, ametiala, haridus. Igal liikmel oma staatus, mis eeldab teatud käitumist. Staatus tuleneb eesmärkidest ja ülesannetest, mis grupi koos hoiavad. Staatus jätab ka vabaduse individuaalsetele erinevustele. Mida kõrgem staatus, seda rohkem õigusi ja seda rohkem kontrollib grupi käitumisreeglite käitumist.

Roll. Grupis täidavad grupi liikmed rolle, mida võib seostada grupi ülesannetega ja suhetega. Rolli täitjad pole alati selgelt välja kujunenud. Kõige selgemalt eristub liider. Liidri mõju grupile on suur. Rollid jaotatud ühtlaselt või ebaühtlaselt. Viimasel juhul võib tekkida rahulolematust. Mõned liikmed võivad hakata võtma enesele suunatud rolle. Pööravad tähelepanu oma vajadustele ja hakkavad vastu töötama.

Juhi rollid

- 1) suhtlemisega seotud rollid
- 2) informatsiooniga seotud rollid
- 3) otsustamisega seotud rollid

Strateegilise plaanimise protsess (14.10)



Plaanimine

Strateegiline plaanimine

Sõna strateegia pärineb Vanast-Kreekast, sõjapidamiskunst. Majandusse tõid selle sõna kaks matemaatikut - mänguteooria rajajad von Neumann ja Morgesten: strateegia kui tegevusplaan.

Majandus on ettevõtte strateegial oma eripära ja ta seostub tasakaaluga ettev. sise- ja väliskeskkonna vahel.

Kõikide ettevõtete lõppeesmärk peaks olema teatud tarbijate vajaduste rahuldamine. Vajaduste muutudes muutuvad ka nõuded ettevõtte toodangule, mis toob esile muutuse kasutatavates ressurssides ja nende muundamise protsessides. Muutub pidevalt ka väliskeskkond. Oma arengu potentsiaali säilitamiseks tuleb ettevõttel püstitada uusi eesmärke ja seega kavandada ideid nende eesmärkide saavutamiseks. Omavahel seotud eesmärkide, tegevusplaanide ja muude programmide välja töötamist nim. strateegiliseks plaanimiseks selle plaani elluviimist strateegiliseks juhtimiseks.

Strateegia on hierarhilise ülesehitusega st. kus üldisema iseloomuga elemendid annavad aluse neid täpsustavate konkreetsemate elementide välja töötamisel.

missioon ja eesmärgid

missioon – sõnum tarbijale. Missioon peab olema lühike ja selge. Missioon peaks aitama luua kujutluspildi ettevõtte olemusest ja väärtushinnangutest. Missiooni väljendus olgu selge

ja meeldejääv, et seda võiks kasutada nii sees kui väljas. Lähte missioonist formuleeritakse üldised ja spetsiifilised eesmärgid, tuleks arvestada järgmist:

- 1) eesmärgid peavad olema konkreetsed ja mõõdetavad, mis on orientiiriks täitjale ja nende alusel fikseeritakse eesmärkide saavutamist.
- 2) eesmärkidel peab olema ajaline kestvus (pikaajalised $> 5a$, keskajalised (1 – 5 a), lühiajalised $< 1 a$.)
- 3) eesmärgid peavad olema reaalsed – inimene ei püüagi saavutada ebareaalset eesmärki.
- 4) eesmärgid peavad hõlmama kõiki tähtsamaid alasid ja toetama üksteist

Eesmärkide tähtsus ilmneb juhtimisel siis, kui nad on täpselt formuleeritud, kui nad on teatavaks tehtud täitjale kui nende täitmist motiveeritakse ja kordineeritakse.

Väliskeskkonna analüüs ja hindamine

peab andma vastuse küsimustele

- 1) Milline on ettevõtte positsioon keskkonnas
- 2) Millist positsiooni me sooviksime omada
- 3) Mida me peaksime tegema uue positsiooni saavutamiseks

analüüsida tuleks väliskeskkonna tegurite kaupa:

1. rahvusvaheline olukord
2. majanduslik olukord maailmas, riigis, regioonis jne.
3. poliitika
4. turud, kus kaupa müüakse
5. teaduse ja tehnika areng
6. sotsiaalne käitumine (kuidas ühiskond suhtub organisatsiooni)

analüüsi põhjal koostab ettevõtte mitu arengu varianti

- 1) piiratud kasvu strateegia - Kasutab enamik väljakujunenud tehnoloogiaga ettevõtteid. Eesmärkide püstitamisel lähtutakse saavutatust. Selliste ettevõtete toodang realiseeritakse peamiselt organisatsioonide turul (teised firmad). Selliste ettevõtete rentaablus on suhteliselt madal, kuid kasum on alati garanteeritud.
- 2) kasvu strateegia - Eeldab ettevõtte kiiret kasvu. Eesmärki korrigeeritakse sageli. Nendes uueneb kiiresti tehnoloogia ja toodang. Kaupa müüakse nii organisatsiooni kui ka tarbijaturul. Nende ettevõtete kasv võib olla kas sisene, mis tähendab tootmismahu kasvu ettevõtte laiendamise arvel või välimine – liitumise tulemusena (sageli liitutakse teise haru ettevõttega) – konglomeraat. Kasulik, sest majanduslikud tõusud ja langused käivad haruti.
- 3) koondamise strateegia – Madalamad eesmärgid. Tootmist ratsioneerida või ümber korraldada. Osaline likvideerimine, vähemtasuvatest lülidest vabanemine.
- 4) kombineeritud strateegia – Kasutatakse mõne allüksuse osas kasvu strateegiat, mõne osas koondamist. Laia nomenklatuuriga ettevõtetes on see strateegia levinuim.

Ettevõtte elujõu määrab ära sisekeskkonna analüüs ja hindamine. See näitab, milline strateegia analüüs on ettevõttele reaalne. Analüüsida ja hinnata tuleks järgmisi ettevõtte tegevuse valdkondi.

- 1) turundus
- 2) tootmine
- 3) tööjõud
- 4) arvestus ja rahandus
- 5) ettevõtte kultuur

Turundus

- 1) turuosa ja selle suurendamise võimaluse
- 2) uute turgude hõivamise võimalused ja otstarbekus
- 3) toodete positsioon turul (kvaliteet ja hind)
- 4) hinnapoliitika vastavus ettevõtte strateegiale
- 5) müügieelne ja järgne teenindamine
- 6) turunduskanalite analüüs
- 7) reklaami analüüs
- 8) uue toodangu väljatöötamine
- 9) turuuringute vajadus ja ulatus

Tootmine

- 1) tootmiskulude alandamisvõimalused ilma kvaliteedi alanduseta
- 2) toomisprotsessi efektiivsuse analüüs (kas tootmisp. on tänapäeval küllalt efektiivne)
- 3) tootmisvõimsus (max. võimalik tootmismahut aastast)
- 4) tootmisstruktuur, kas see vastab püstitatud eesmärkidele
- 5) tootmisalaste uuringute vajadus

Tööjõud

- 1) juhtide ja spetsialistide vajadus, nende kompetentsus ja ettevalmistus, ümberõppe vajadus
- 2) oskustöölise vajadus, kvalifikatsioon, ümberõppe
- 3) töömotivatsiooni vajadus
- 4) tööjõu kätteallikad

Arvestus ja rahandus

- 1) kehtiva juhtimisarvestussüsteemi analüüs
- 2) riski ja tasuvuse analüüs
- 3) kapitalistruktuurianalüüs (omakapitali vs. võõrkapital)
- 4) projektide efektiivsuse analüüs
- 5) raha ja kapitali turgude analüüs

Ettevõtte kultuur

Kõrge kultuur loob ettevõttest hea maine, soodustab müüki, toob ettevõttesse häid töötajaid.

Strateegia valik ja selle rakendamine

Pärast väliskeskkonna analüüsi ja ettevõtte tugevate ja nõrkade külgede hindamist valitakse ettevõttele sobivaim strateegiline plaan ja hakatakse seda muutma tegelikkuseks.

Strateegiliste eesmärkideni jõudmiseks tuleb püstitada alleesmärgid ja ülesanded lühemateks ajavahemikeks, mis tähendab lühemaajaliste plaanide koostamist – taktikalised plaanid (nt. ettevõtte aastaplaan). Tööülesannete jagamist täitjate vahel veel lühemateks ajavahemikeks (kvartal, kuu) nim. operatiivplaanideks. Plaanimise käigus määratakse kindlaks tegutsemispoliitika ettevõttes tervikuna, valdkondades ja ka allüksustes.

Poliitika on üldine tegutsemisjuhised, mis peab suunama töötajate mõttekäike ja ka tegutsemist, käitumist otsustamisel, lahenduste leidmisel ja seisukohtade võtmisel olulistes küsimustes. Võib eristada ettevõtte põhipoliitikat (pikaajaline, kehtib ettevõttes kui terviku kohta), üldistpoliitikat (ettevõtte tervikuna, lühemaajaline) ja lokaalset poliitikat (allüksus või valdkond)

Korduvate tööde tegemisel koostatakse ettevõtte protseduurireeglid. Eritööde tegemiseks kindlas olukorras koostatakse kohustuslikud reeglid – instruksioonid, mis kohustavad tööd tegema vastavalt instruksioonile, ilma kõrvalkaldeta. Need on tähtsad eluohtlike tööde korral.

Ressursside vajadus ja jaotamine

Plaanidega määratakse kindlaks eesmärgid ja nende saavutamistähtajad. Juhtkonna ülesandeks on kindlustada täitjad kõikide vajalike ressurssidega, mis määratakse bilansimeetoditega.

$$\text{vajadus} = \text{ühele ühikule vajalik} \times \text{tootemaht}$$

võetakse arvesse ka olemasolevaid ressursse.

- 1) tootmisvõimaluste bilanss, kus tootmisvõimsused võimaldavad valmistada plaanijärgselt
- 2) materjalide bilanss, mis, kui palju, mis ajal vajatakse
- 3) energia bilanss
- 4) tööjõu bilanss

bilanssides määratakse ära ka katteallikad (kust saab). Bilansid koostatakse tavaliselt naturaalses ja ka rahalistes ühikutes. Bilansside kaudu seotakse ettevõtte majandus ettevõtte rahandusega. Lõpuks koostatakse ettevõtte plaaniline bilanss, plaaniline kasumi aruanne ja plaaniline rahavoogude aruanne. Plaaniliste näitajate olemasolu võimaldab kontrollida ülesannete täitmist ja eesmärkide saavutamist.