

ETTEVÖTTE FUNKTSIONEERIMINE ÜLEMINEKUL TURUMAJANDUSELE

Udo-Rein Okk

Tsentraliseeritud planeerimise ja jaotamise korral (nn. sotsialistlikus majandussüsteemis) olid ettevõtted võõrdunud äritegevusest, nad ei saanud valida partnereid, otsustada, kellele müüa toodangut (teenuseid) ja millistel tingimustel ning kelle käest osta materjale, ostutooted, tööristu, rakiseid, remondi-, ehitus-, transporti- jm. teenuseid. Turumajandusele üleminekul kerkib esiplaanile tarbija, tema soovid, vajadused ja ostuvõime.

Igal ettevõttel on kujunenud majandussidemed, on tarnijad, kes tarnivad materjale, ostutooteid, seadmeid jm. tootmistegevuseks vajalikku, ning tellijad, kes ostavad valmistoodangu (teenused). Valdavalt on need seotud idaturuga, mis praegu on väga ebastabiilne. Neid sidemeid tuleb mõistlikkuse piires säilitada ja arendada võimalikke uusi sidemeid Läände. Ettevõtte kõige halvem olukord on, mil tema kaupu (teenuseid) ei tellita ega osteta. Järelikult pole tootmistegevuse jätkamiseks mõtet ja ettevõtte peab leidma lahenduse, mida toota, kuidas kasutada tootmisbaasi, kuidas rakendada tööjõudu jne., või tuleb ta likvideerida kui mittevajalik.

Tellija ja tootja vahelised suhted määratakse kindlaks lepingutega ja omavaheliste kokkulepetega. Ettevõtte tegevuses omandavad senisest palju suurema tähtsuse turukonjunkturi uurimise, turustamise ja varustamisega tegelevad allüksused, kes hoiavad alal ja arendavad ettevõtte välissidemeid, hangivad sellekohast informatsiooni, hindavad olukorda ja võtavad vastu põhjendatud otsuseid. Nad tegelevad samal ajal lepingute sõlmimise, võetud kohustuste üldistamise, tellimuste portfelli kujundamise ja tootmisülesannete väljatöötamisega. Lepingute alusel kujunevad tootmisülesande nomenklatuur, kogused, valmistamis- ja hanketähtajad.

Turukonjunkturi uuringute tulemusel selgub:

- millised ettevõtted müüvad analoogilist kaupa;
- kuidas suhtutakse ettevõtte pakutavasse kaubasse, kas ostetakse või ei;
- millised eelised on konkureerivate ettevõtete kaupadel:
 - ° majanduslikud (hind, tootlus jne.);

° tehnilised (funktsioonide kasulikkus, tehnilised näitajad, gabariidid, mass, välisviimistlus, pakend jne.);

° ökoloogilised (ohutus, energiamahukus, kasutamise mugavus);

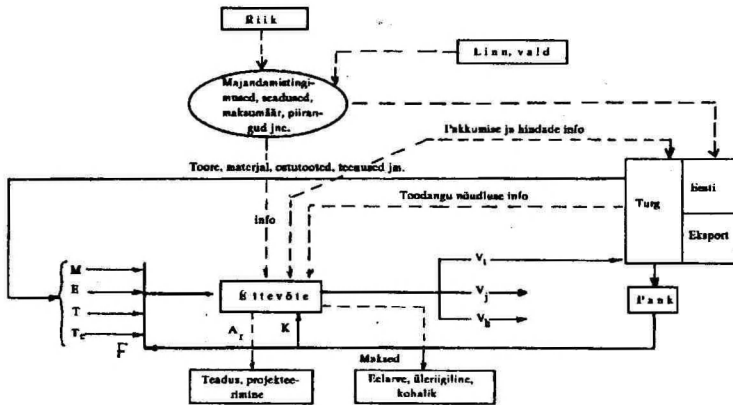
° muud eelised, mis pälvivad ostjate tähelepanu, näiteks muudatuste dünaamika (sagedane või harvaesinev);

– mis oleks vaja teha toodangu konkurentsivõime tõstmiseks, muudatuste dünaamika (sagedane või harvaesinev);

– millised kvaliteediprobleemid on tekkinud tarbijatel toodete kasutamisel ja mida teha, et neid probleeme lahendada;

– kuidas organiseerida osavõttu toote ekspluaterimisest, millist abi ja teenuseid pakkuda tarbijale jne.

Seega omandab turuinformatsioon uue, senisest tunduvalt laiema sisu. Informatsiooni õigeaegne saamine, töötlemine, järelduste ja otsuste vastuvõtmine kujuneb ettevõttes väga oluliseks. Otsuste täitmiseks tuleb kasutada kõiki ettevõtte võimalusi, prognoosida arenguvariante, suurendada reageerimiskiirust ja paindlikkust. Ettevõtte peab töötama selle nimel, et tema toodete järele oleks püsiv või stabiilse kasvutendentsiga nõudlus.



Joonis 1. Ettevõtte turumajanduse tingimustes (majanduslik iseseisvus):

M – materiaalsed ressursid; E – energetilised ressursid; T – tööjõud; T_e – teenused (ehitus, transport); F – finantsressursid; -- info; -- ressursid; V_t – valmistoodang; V_j – tootmisjäägid; V_h – heitmed keskkonda (õhk, vesi, maa); K – kasum; A_r – arengu maksujõuline nõudlus.

Ettevõtet turumajanduse tingimustes (vt. jn. 1) võib kujutada mudelina, mille sisenditeks on tootmises kasutatavad tootmistegurid (materjalid ja toore, energia, tööjõud, teenused, finantsid) ja väljundiks toodang (tööd, teenused), mida ettevõtte turustab. Ettevõtte tegutseb kujunenud majandamistingimustes, informatsioonilistes ja materiaalses seostes tarbijatega (turuga) pankade, teadus- ja projekteerimisettevõtetega, linna- (valla-) valitsusega, eelarvetega ja ümbritseva looduskeskkonnaga. Seoste süsteemi funktsioneerimine, vajalik tagasiside juhtimisotsuste vastuvõtmiseks, informatsiooni operatiivsus, õigsus ja piisavus on ettevõtte eduka töö oluliseks tingimuseks.

Muidugi on tähtis ka see, mis toimub ettevõtte sees. Iseseisva majandamise korral luuakse just seal tootmiskollektiiv, tootmistingimused, tootmise tehniline baas ja tootmisprotsess, mis võimaldavad efektiivselt toota tarbijatele vajalikke tooteid ja neid kasuga turustada.

Kaadriprobleemid ja juhtimine

Alustada tuleks juhtide ja spetsialistide ettevalmistamisest tööks turumajanduse tingimustes. Uuendused ettevõttes – toodangu, tootmis-tehnilise baasi, tehnoloogiliste protsesside, organisatsiooni struktuuri jne. muutumine – peavad leidma mõistmist, initsiaatorite ja algatajate tugevat toetust. Nende huvitatuse suurendamiseks on otstarbekas sõlmida lepinguid uuenduste ettevalmistamiseks ja juurutamiseks spetsialistide ja töölistega, kes realiseerivad ja kinnistavad need uuendused tootmisprotsessis.

Senine, aastate jooksul kujunenud juhtimisstruktuur tuleb asendada majanduslikule otstarbekusele tugineva struktuuriga. Uus juhtimisaparaat ja organisatsioon tuleks luua alt-ülespõhimõttel: töökoht, brigaad, tootmisjaoskond, tsehh, ettevõtte, kusjuures igal juhtimistasandil juhitudakse eelmisel tasandil (allpool) oluliseks peetud funktsioonide täitmisest ning ettevõtte tehnilistest, majanduslikest ja sotsiaalsetest eesmärkidest.

Kaadriprobleemi lahendamine sõltub töö sisukusest ja presitiizikusest, seega töö organiseerimisest, tehnilisest varustatusest, tööohutusest ja töötingimustest, tööoperatsioonide mitmekesisusest, töö rütmilisusest, tasuvusest jne. Loomingulise töö võima-

lus huvitab eriti noori. Järjest rohkem tuleb arvestada tööturuga. Mida suurem on pakkumine tööturul (tööpuudus), seda hinnatavam on töökoht, seda rohkem püütakse oma tööga õigustada ennast oma kohal. Tööpuuduse tekkimine turumajandusele üleminekul, eriti majanduse ümberkorraldamise perioodil on paratamatu, sellel on nii positiivseid kui ka negatiivseid külgi ühiskonna elus. Põhjendades sotsialismi eelist tööhõive riiklikul garanteerimisel, on rõhutatud tööpuuduse negatiivseid külgi. Arenenud riikides on loodud tõhusad mehhanismid tööpuudusest tulenevate hädade leevendamiseks. Tööturul on ka positiivne mõju töötulemustele, tööviljakusele ja kvaliteedile. See on arenenud tööstusriikide ettevõtete kõrge efektiivsuse ja eduka töö üheks põhjuseks. Ükskõiksus ja käegalöömine põhimõttel "mõisa kõis, las lohiseb" peab andma ruumi uuele töösse suhtumisele, looder inimesele, kes tahab oma tööd hästi teha.

Ettevõttesisene, allüksuste iseseisev majandamine võimaldab senist juhtimisskeemi ja juhtimismeefodeid muuta. Turumajanduse maades on tootmisettevõtte juhtimine konkreetsem ja asjalikum nii tippjuhtide kui ka allüksuste juhtide tasandil, nende juhtimisstruktuur on kujunenud ratsionaalset majanduslikku lähenemist ja otstarbekust arvestades. Enesestmõistetavad on tegevuse kasulikkus, kaubalis-rahalisel suhtel partneritega jne. Ettevõtte allüksuste majandusliku iseseisvuse korral on otsustamisõigus ja vastutus madalamal juhtimistasemel. Tootmisüksuste tegevuse tehnilis-majanduslik planeerimine kõrgema juhtimistaseme poolt peaks piirduma tähtsamate nõuete püstitamisega, lähtudes tellimuste portfelligest, lepingutest, pikemaajalisest strateegiast, ressurssidest ja kasulikkusest.

Võib tekkida olukord, et allüksuse huvid ei lange ettevõtte kui terviku huvidega kokku. Et see nii ei oleks, on tähtis lõpptulemuste põhjendatud ja loogiline kindlaksmääramine kõikidele allüksustele (tsehh, jaoskond, tootmiskompleks), nii et nende tulemuste saavutamisel on kindlustatud ka ettevõtte lõpptulemuste saavutamine [1]. Kui seni on ettevõtte lõpptulemust määratud tootmismahu, valmistatavate toodete nomenklatuuri, koguste jne. kaudu, siis uutest tingimustes tuleb pidada lõpptulemuseks toodangu ja teenuste realiseerimist tellijatele. Ostumüügi kaudu saadakse turult tootmiseks vajalikke tegureid, realiseeritakse toodang ja saadakse tulu. Seega, ettevõtte arengustrategia kujundamisel on oluline tundma õppida turgu

(konjunktuuri, turul oleva toodangu tehnilist taset, tarbijate erinevusi, hindu, konkurente ja partnereid), läbi töötada võimalikke variante ja vastu võtta põhjendatud otsuseid. Nendel otsustel peab olema selge majanduslik sisu. Turuinformatsioon muutub oluliseks konstrueerimis-, tootmis- ja tehnoloogilise ettevalmistamise, tootmis-, varustamis-, turustamis- jm. spetsialistidel. Informatsiooni kogumine, töötlemine, hoidmine ja kasutamine ettevõttes kujuneb üheks tähtsamaks töösuunaks.

Uutes tingimustes peaksid ettevõtte arengustrateegitel olema järgmised eesmärgid:

- tootmisprotsesside paindlikkuse ja kohanemisvõime suurendamine, et arvestada kiiresti tarbijaturu nõudlust: muuta toodangut, kogust, kvaliteeti jne.;

- toodangu tehnilise taseme ja kvaliteedi tõstmine, arvestades teaduse ja tehnika saavutusi, turu nõudeid ja konkurentsivõimet;

- tehnoloogia täiustamine ja uute seadmete juurutamine. Tehnoloogiliste protsesside taseme hindamisel tuleks arvestada tootlikkust, resursisäästlikkust, ökoloogilist puhtust, ohutust ja majanduslikku efektiivsust;

- tootmisprotsesside mehhaniseerimine ja automatiseerimine, arvestades paindlikkust ja kompleksust;

- moodsa arvutustehnika kasutamine infotehnoloogilisel, protsesside juhtimisel, projekteerimisel jne.;

- kaubalis-rahaliste suhete järjekindel arendamine ettevõtte allüksuste, sealhulgas ka ettevõtte eri juhtimistasandite vahel (näiteks tsehh-ettevõtte);

- materiaalsete ressursside optimaalsete varude ja hoiutingimuste loomine, kulu arvestamine ja kokkuhoid;

- loodusressursside (vesi, toore jne.) otstarbekas kasutamine, tootmisprotsessiga kaasnevate heitmete, jäätmete, saastainete neutraliseerimine, keskkonda mõjutavate tegurite (müra, vibratsioon jne.) vähendamine.

Arengustrateegiast tulenevad ettevõtte kui terviku, tema juhtkonna, kõikide ettevõtte allüksuste – funktsionaalsete osakondade, põhitootmistsehhide, teenindavate tsehhide ja teenistuste teiste ettevõtete – projekteerijate, hankijate, ehitajate jt. ülesanded. Arengut finantseeritakse ettevõtte omavahendite või krediidi arvel. Arenguprogrammi finantseerimine (projekteerimisest seadnete soetamiseni ja juurutamiseni välja)

oma vahenditega muudab suhtumise uue tehnika juurutamisse tõsisemaks.

Ettevõtte arengustrateegia oleneb töö tulemustest, kuna arengut tuleb finantseerida oma rahaliste vahenditega (kasum, krediit). Seetõttu rõhutab (jn. 1 toodud) "arengu maksujõuline nõudlus" võimalust, et ettevõttel ei jätku raha kõigi kavade finantseerimiseks. Sellisel juhul tuleb valida alternatiivsete võimaluste vahel, lähtudes vajalikkusest ja võimalustest. Investeeringute põhjendatus ja efektiivsus kujunevad ettevõtte arengustrateegias oluliseks kriteeriumiks.

Siinjuures ei ole käsitletud ühte olulist suunda ettevõtete töö ümberkorraldamisel. **Erastamine** — omanike tekkimine on alanud. On oluline, et see protsess kulgeks läbimõeldult, ühiskonna huvisid arvestades, piisava avalikustamise ja kontrolli tingimustes. Ühest küljest oleks vaja erastamist kiirendada, sest omanikud, peremehed, kes oma varaga riskivad, pidurdavad allakäiku ja püüavad saavutada edu. Teisest küljest ei tohiks lubada ühiskonnas ebaõiglust, varimajanduse tegelaste tõusmist omaniku seisusesse, ebaausaid võtteid erastamisel. Seni puudub ülevaade, millist vara erastatakse, selle vara väärtus, täpsemad erastamisreeglid ja mis oluline – tulevasele omanikule esitatavad nõuded. Erastamiskavad ja -tingimused peavad olema avalikud. Vähe on sellest, kui neid arutatakse mingi ettevõtte juhtkonnas või parimal juhul kollektiivis, on vajalik laiem kandepind, kõigi asjast huvitatud inimeste informeeritus. See aitaks vältida ametnike korrumppeerumist, soodustaks tulevaste omanike paremat valikut ja nende tegevuse mõningat suunamist kohaliku ja kogu riigi majanduspoliitika huvides.

Kokkuvõte

Tsentraalselt plaanimajanduselt turumajandusele üleminekul elavad ettevõtted üle suuri raskusi. Tootmistegevuse jätkamist takistavad vanade jaotussuhete kadumine nii varustuses kui ka turustuses, turusuhete ebapiisav areng, vähesed kontaktid tarbijatega, turuinformatsiooni puudulikkus.

Ettevõtete ümberkorralduste ja arengustrateegia pole piisavalt suunatud turumajandusega kohanemisele. Autor näeb siinjuures väljapääsu erastamises ühiskonna kontrolli all, kaadri ja

juhtimisalastes ümberkorraldustes: omanikustamises, juhtimisstruktuuri detsentraliseerimises ja demokratiseerimises ning allüksuste majandusliku huvi suurendamises.

Ettevõtte arengustrateegia tuleb hoolikalt suunata turumajandusega kohanemise protsessi kiirendamisele. Ettevõtte seisukohalt on oluline investeerida, kui turu nõudlus seda põhjendab, investeringute võimalus aga sõltub majandustegevuse edukusest.

KIRJANDUS

1. **Kross, P.** Soome firmade juhtimisest. Tallinn: Valgus, 1989. Lk. 19-21.

TÄTIGKEIT DES UNTERNEHMENS IN DER ÜBERGANGSPERIODE ZUR MARKTWIRTSCHAFT

Udo-Rein Okk

Zusammenfassung

Im Übergang von der zentralgeleiteten Planwirtschaft zur Marktwirtschaft haben die Unternehmen beachtliche Schwierigkeiten. Die Hindernisse der Fortsetzung der Produktionstätigkeit sind folgende: Verlust der alten Verhältnisse sowohl in der Versorgung als auch im Absatz, ungenügende Entwicklung der Marktbeziehungen, geringe Kontakte mit den Verbrauchern und die Unvollständigkeit der Marktberichte.

Die Strategie der Entwicklung und der Umbestaltungen von Unternehmen ist mangelhaft auf die Anpassung an die Marktwirtschaft gerichtet. Der Autor sieht den Ausweg in der Privatisierung unter Kontrolle der Gesellschaft, ebenso in den innerbetrieblichen Umgestaltungen im Personal und der Führung: im Zusammenhang mit den Wünschen des Besitzers, mit der Dezentralisierung und Demokratisierung der Führungsstruktur, mit der Steigerung des ökonomischen Interesses, mit der Schaffung der Kauf-Verkaufsbeziehungen in den Unterabteilungen.

Die Entwicklungsstrategie des Unternehmens sollte sorgfältig auf die Beschleunigung des Anpassungsprozesses in der Marktwirtschaft gerichtet werden. Vom Standpunkt des Unternehmens sind die Investitionen wichtig, wenn sie durch die Nachfrage auf dem Markt begründet werden, die Investitionsmöglichkeiten hängen aber von der erfolgreichen Wirtschaftstätigkeit ab.

ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА К РЫНКУ

Удо-Рейн Окк

Резюме

При переходе от центрального планирования к рыночному функционированию экономики предприятия переживают серьезные трудности. Производственной деятельности препятствует ликвидация старых связей материально-технического снабжения и сбыта продукции, в то время как рыночные отношения еще недостаточно развиты, а прямые связи с поставщиками и потребителями не могут быть реализованы по политическим и экономическим причинам. Недостаточно развита информационная служба рынка.

Стратегия перестройки и приспособления к новым условиям определена недостаточно четко. Автор видит возможность выхода из создавшейся ситуации путем приватизации под контролем общественности, перестройки кадровой политики и управления. На предприятии должен появиться хозяин, по желанию которого будет происходить его реорганизация, направленная на упрощение структуры управления, на децентрализацию и демократизацию. Необходимо вызвать экономический интерес к эффективной и качественной работе во всех подразделениях. Создание товарно-денежных отношений (купля-продажа) между подразделениями (где это возможно и целесообразно) помогает заинтересовать участников производства и обслуживающих подразделений.

Стратегия деятельности и развития предприятия должна быть направлена на быстреее приспособление к новым условиям хозяйствования. Если рынок этого требует, то необходимо обоснованно инвестировать и развивать то или другое направление деятельности, но с учетом возможностей, которые, безусловно, зависят от успешной деятельности предприятия.