

Kasvustrateegia loomine eesmärgipuu abil

Indrek Saul
Kasvu *coach*

23.05.2019



TARTU ÜLIKOOL
MAJANDUSTEADUSKOND



pwc

INDREK SAUL



TALLINNA
TEHNIKAÜLIKOOL

KPMG

Suuremad kliendid

■ Finants

- Nordea
- Swedbank
- IF
- ERGO

■ Tervis

- Südameapteek
- Medicum
- Haigekassa
- Jõhvi haigla
- Sotsiaalministeerium
- Tervise IT klaster

■ Tootmine

- Akzo Nobel
- Eccua
- Kuusakoski
- Scandagra
- Stora Enso
- Tammer

■ Avalik sektor

- ERR
- Kunstiakadeemia
- Mereakadeemia
- Politsei ja Piirivalveamet
- Päästeamet

■ Teenindus

- EAS
- Elektrilevi
- Omniva
- Ragn Sells
- Reval Hotelligrupp
- Tallinn Hotels
- Viru hotell

■ Meedia

- Ekspress Grupp
- Postimees
- Äripäev
- OMD Group

■ Jae ja hulгимүүк

- Amserv
- B&B Tools
- Bestor Group
- Ehituse ABC
- Jura
- Floorin
- Inchcape
- Info Auto
- Laomaailm
- Saku Läte
- Scania
- Sportland
- Statoil
- Toolmarketing
- Prike
- Rimi
- R-Kiosk
- Veho
- Viru ElektriKaubandus
- W.EG Eesti

■ IT

- BCS
- Columbus IT Partner
- Max 123
- Pipedrive

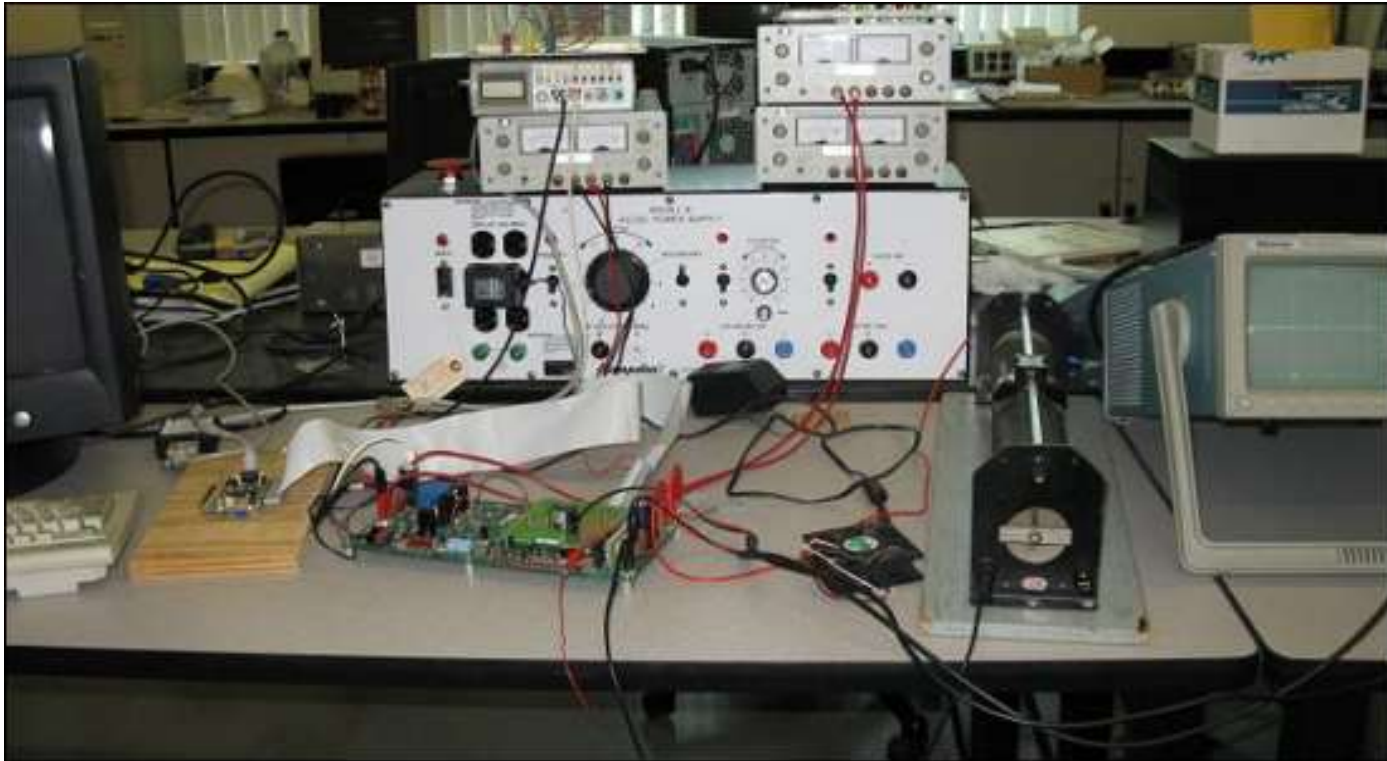
■ TELCO

- Elisa
- Telia
- Telema

Teostus ja vorm

- Mitu inimest osales koostamises
- Kui paljudele tutvustati
- Kui mitu korda tutvustati
- Kui paljud osalevad elluviimise juhtimises
- Kuidas on strateegia vormistatud
- Kui pikk on strateegia dokument
- Kui suur osa teab mis on strateegia
 - Tippjuhid
 - Vahejuhid
 - Talendid
 - Eesliin
- Kui suur osa usub ja viib pühendunult ellu
 - Tippjuhid
 - Vahejuhid
 - Talendid
 - Eesliin

Tulemus on kehva (pinge madal)



Kirjalik selgitus

In a switched-mode power supply (SMPS), the AC mains input is directly rectified and then filtered to obtain a DC voltage. The resulting DC voltage is then switched on and off at a high frequency by electronic switching circuitry, thus producing an AC current that will pass through a high-frequency transformer or inductor. Switching occurs at a very high frequency (typically 10 kHz — 1 MHz), thereby enabling the use of transformers and filter capacitors that are much smaller, lighter, and less expensive than those found in linear power supplies operating at mains frequency. After the inductor or transformer secondary, the high frequency AC is rectified and filtered to produce the DC output voltage. If the SMPS uses an adequately insulated high-frequency transformer, the output will be electrically isolated from the mains; this feature is often essential for safety.

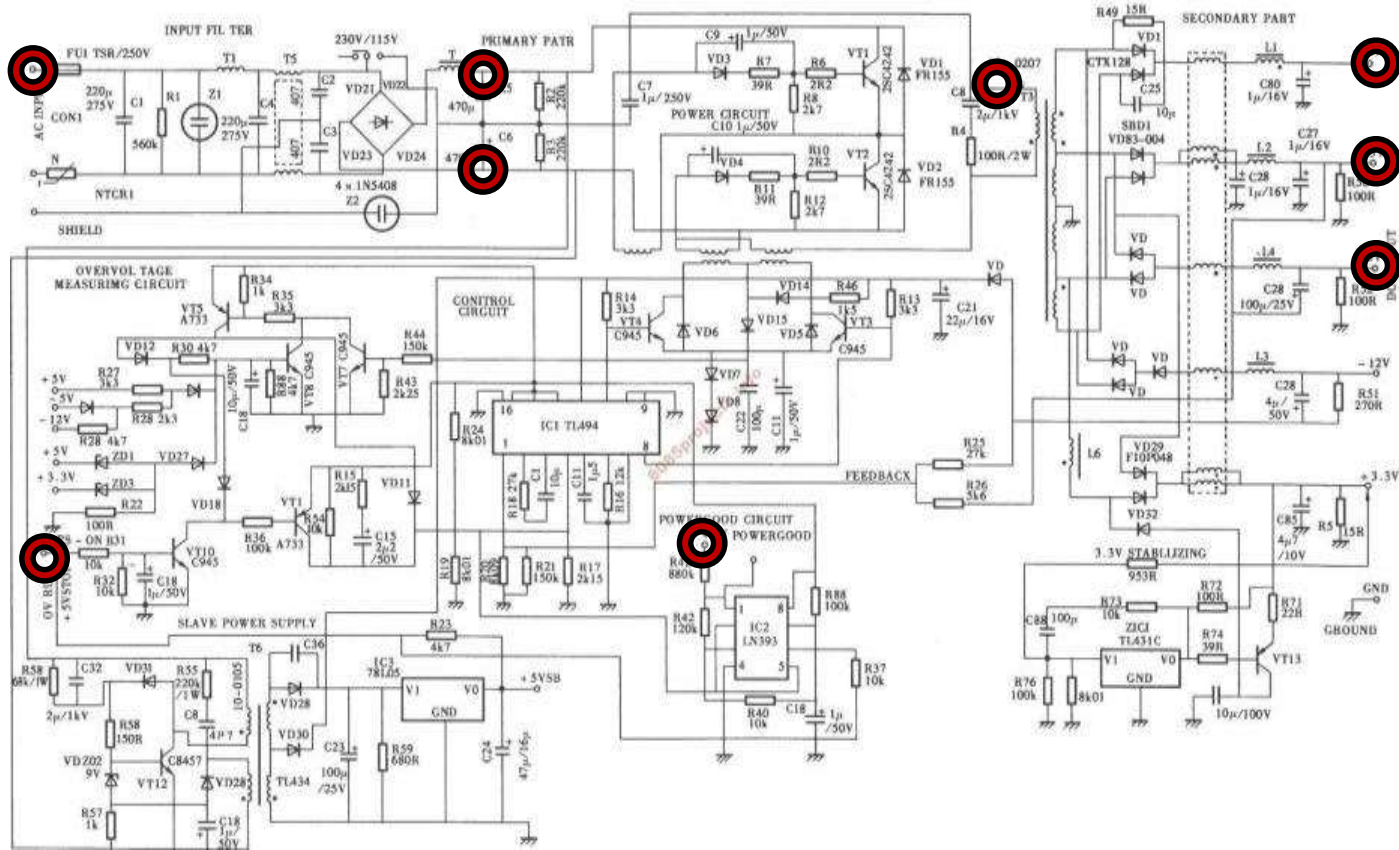
Switched-mode power supplies are usually regulated, and to keep the output voltage constant, the power supply employs a feedback controller that monitors current drawn by the load. The switching duty cycle increases as power output requirements increase.

SMPSs often include safety features such as current limiting or a crowbar circuit to help protect the device and the user from harm.[1] In the event that an abnormal high-current power draw is detected, the switched-mode supply can assume this is a direct short and will shut itself down before damage is done. PC power supplies often provide a power good signal to the motherboard; the absence of this signal prevents operation when abnormal supply voltages are present.

SMPSs have an absolute limit on their minimum current output.[2] They are only able to output above a certain power level and cannot function below that point. In a no-load condition the frequency of the power slicing circuit increases to great speed, causing the isolated transformer to act as a Tesla coil, causing damage due to the resulting very high voltage power spikes. Switched-mode supplies with protection circuits may briefly turn on but then shut down when no load has been detected. A very small low-power dummy load such as a ceramic power resistor or 10-watt light bulb can be attached to the supply to allow it to run with no primary load attached.

Some switch-mode power supplies use filters or additional switching stages in the incoming rectifier circuit to improve the waveform of the current taken from the AC line. This adds to the circuit complexity. Many computer power supplies built in the last few years now include power factor correction built right into the switched-mode supply, and may advertise the fact that they offer 1.0 power factor.

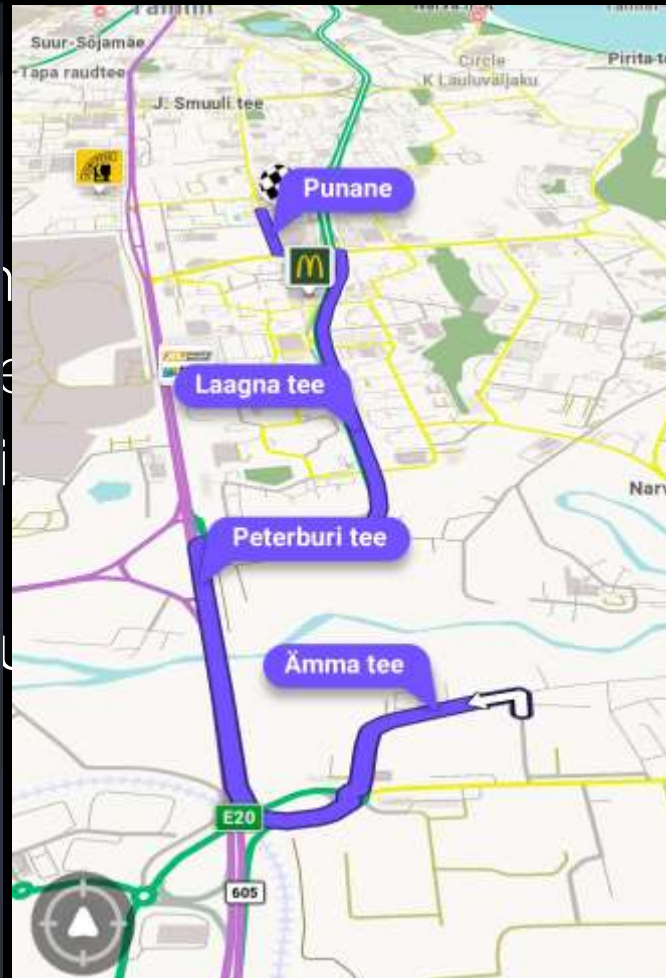
Visuaalne selgitus



NEXT TURNS

REPORTS AHEAD

-  74 m
Ämma tee
-  606 m
[605]
-  1.4 km
Rahu tee
-  2.3 km
Mustakivi tee
-  288 m
Mustakivi tee
-  81 m
Mustakivi tee
-  223 m



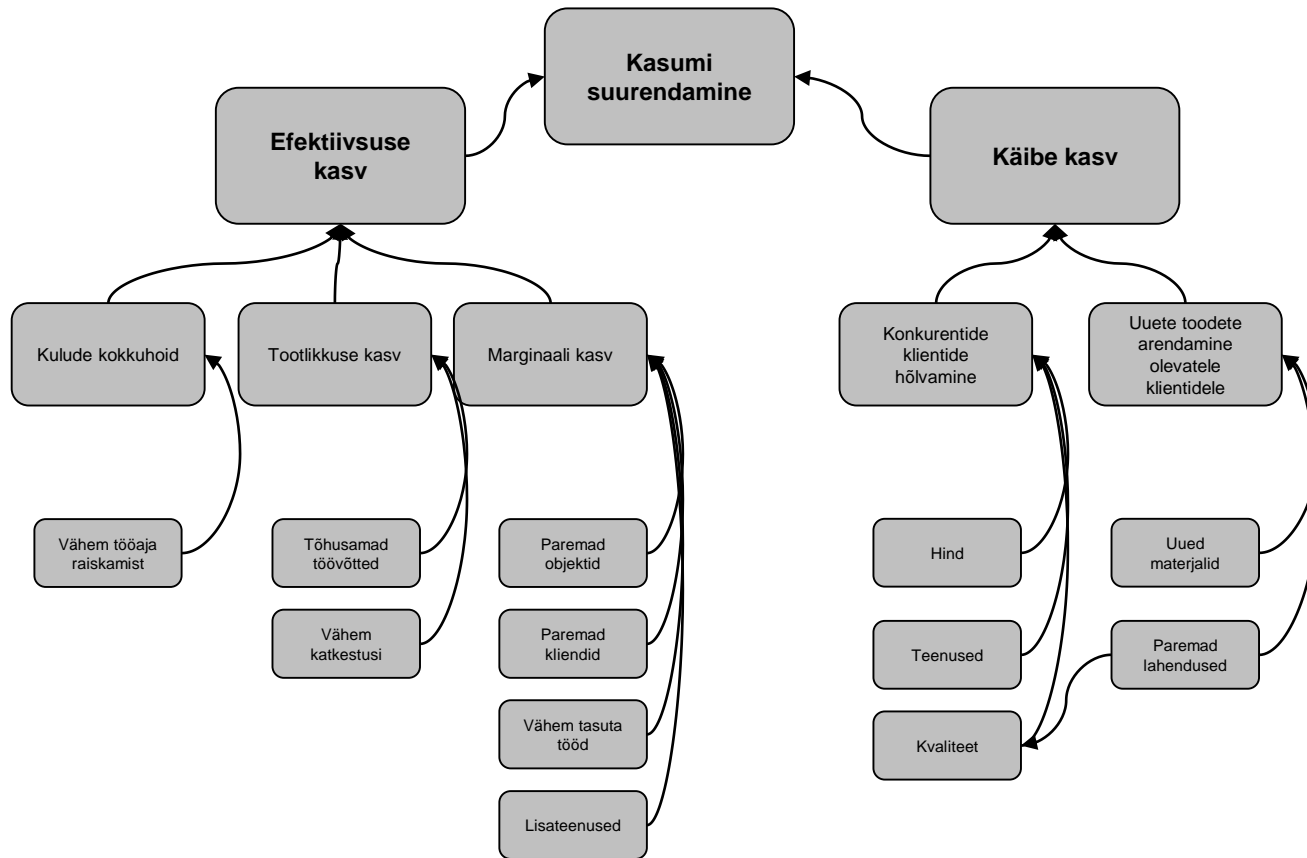
ele

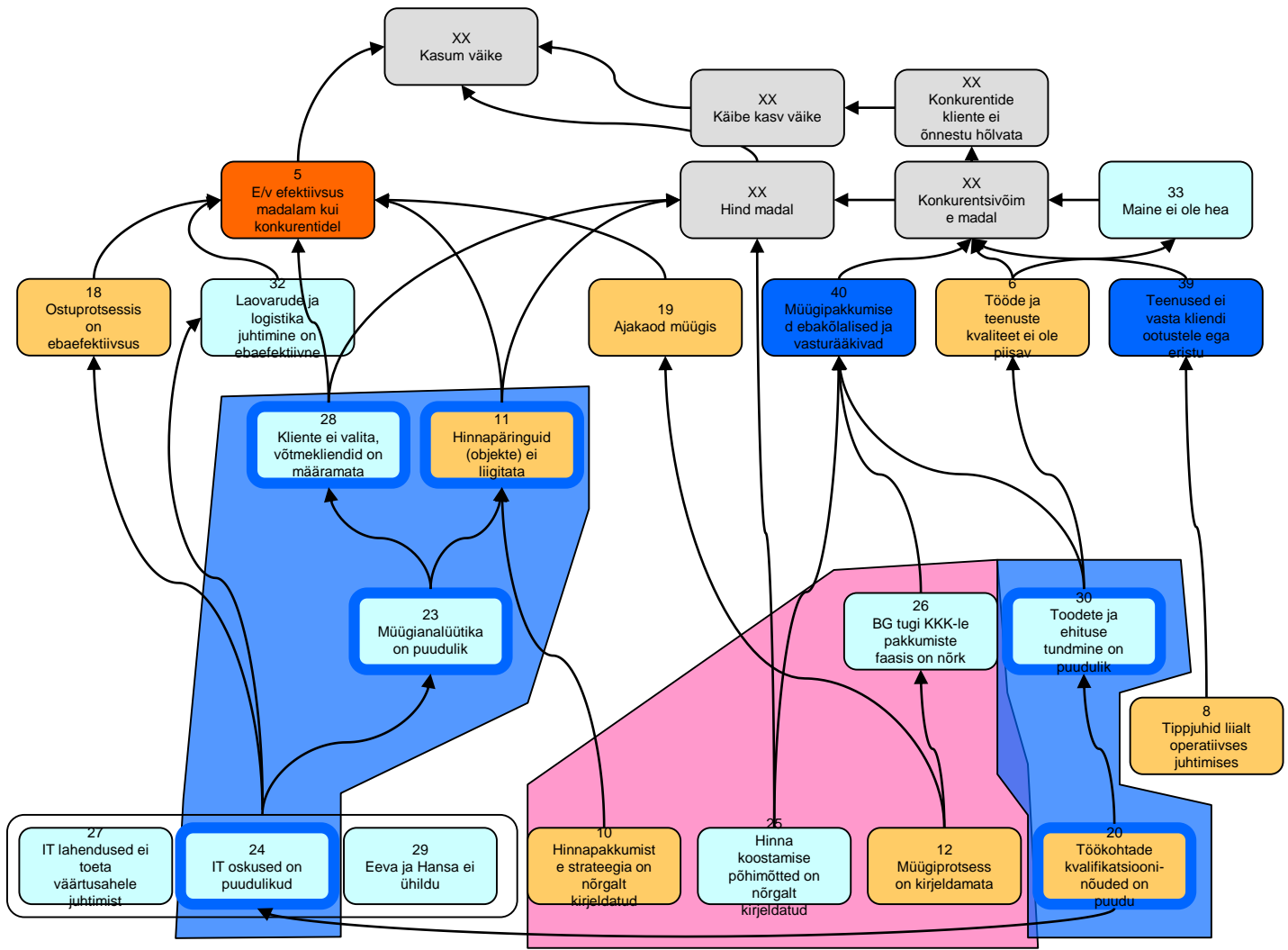
Suurimad probleemid

1	Vastutus tegematajätmistest ja ebakvaliteedi eest on olematu	67%
2	Teostus on ebaefektiivne	64%
3	Möödikute ja aruandluse süsteem on nõrk	60%
4	Protsessid on kirjeldamata ega toimi ühtselt ja üheselt	53%
5	Ettevõtte tegutsemise efektiivsus on madalam kui konkurentidel	48%
6	Tööde ja teenuste kvaliteet ei ole piisav	39%
7	Alluvussuhted, tööjaotus ja käsuliinid on ebaselged	38%
8	Tippjuhid tegelevad liiga palju operatiivse juhtimisega	36%
9	Teostuse töötajate oskused on ebapiisavad	33%
10	Hinnapakumiste strateegia on nõrgalt kirjeldatud	31%
11	Hinnapäringuid ei liigitata	30%
12	Müügiprotsess on nõrgalt kirjeldatud	25%
13	Töötajatele püstitatud eesmärgid ei ole selged	24%
14	Uute objektijuhtide sisse elamise korraldus ebapiisav	22%
15	Juhtimiskulud on käibega võrreldes liiga suured	19%
16	Probleemide lahendamisel ei muudeta süsteeme nii, et need ei korduks	19%
17	Meeskonnavaim on nõrk	16%
18	Ostuprotsessis on kaod, ebaefektiivsus, juhuslikkus	13%
19	Müügiprotsessis on suured ajakaod	11%
20	Töökohtade kvalifikatsiooninõuded on puudu	3%
21	Projektijuhtimisoskused on puudulikud	1%
22	Töötajatel on ebakindlus tuleviku suhtes	1%

Vähimad probleemid

23	Müügialalüütika on puudulik	-2%
24	IT oskused on puudulikud	-2%
25	Hinna koostamise põhimõtted on nõrgalt kirjeldatud	-7%
26	BG tugi KKK-le pakkumiste faasis on nõrk	-8%
27	IT lahendused ei toeta kogu väärtusahela juhtimist	-8%
28	Kliente ei valita, võtmekliendid on määramata	-8%
29	Eeva ja Hansa ei ühildu piisavalt hästi	-13%
30	Toodete tundmine ja ehituserialased teadmised on puudulikud	-16%
31	Juhtide kontroll on ebapiisav ja ebajärjekindel	-17%
32	Laovarude (käibevahendite) ja logistika juhtimine on ebaefektiivne	-24%
33	Ettevõtte maine ei ole hea	-26%
34	Väärtusahelas on sisemised vastuolud	-28%
35	Ettevõtte visuaalne identiteet on nõrk	-30%
36	Töötajate soov muutuda on nõrk	-37%
37	Töötajad ei ole ettevõttele lojaalsed	-47%
38	Töötajate algatusvõime ei ole rahuldav	-47%
39	Teenused ei vasta kliendi ootustele ega võimalda konkurentidest eristuda	-59%
40	Müügipakkumised ebakõlalised ja vasturääkivad	-93%
41	Töötajate enesehinnang on madal	-180%





Liiga palju **prioriteete**

Võimalused

Tegevused

Arendused

Muudatused

50-100 võimalust

10-20 valikut

5-10x täpsem fookus



40 võtmeisikut

108 võimalust

Draama

Vaidlused

Ebakindlus

Erimeelsused

Liiga palju **prioriteete**





TEAMWORK

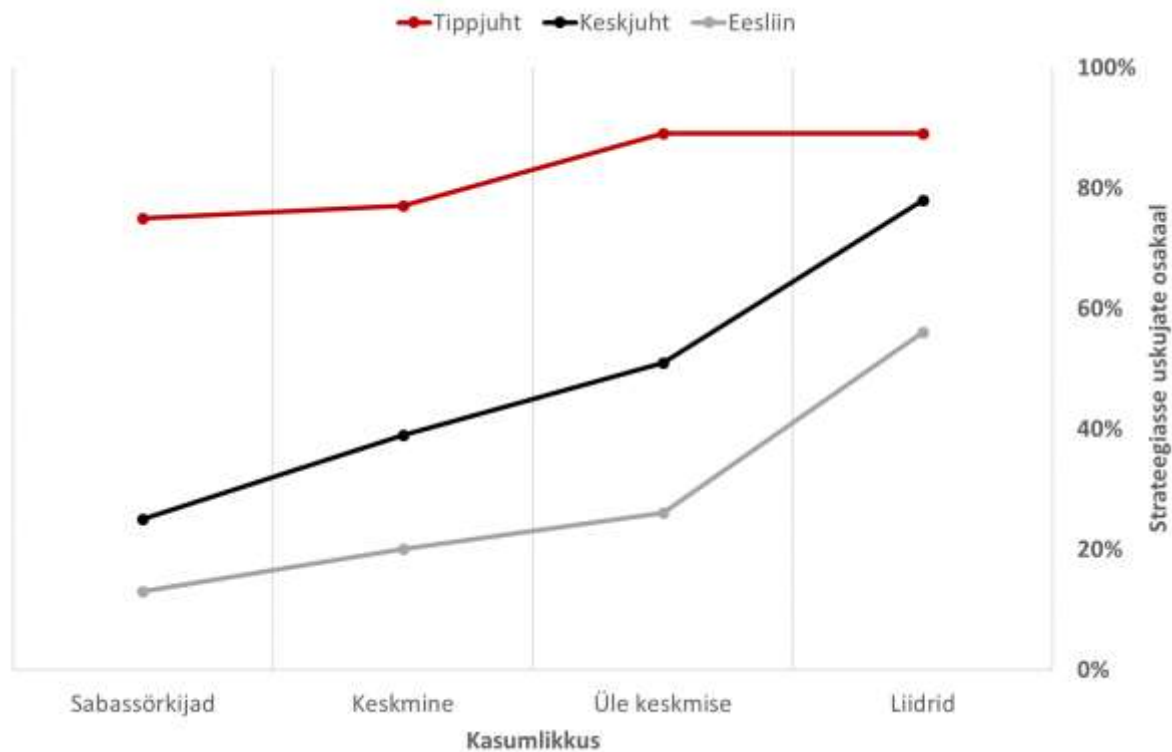
**NO MATTER HOW HARD YOU TRY,
OTHER PEOPLE SLOW YOU DOWN**

How strong is the belief in and commitment to the company's strategy?

% of respondents rating strength at least 4 out of 5



Rohkem strateegiasse uskujaid = suurem kasumlikkus



Miks pooled ei usu?

by the book

following all the rules
for doing something in
a strict way



Strategic Plan Process



Gather Inputs

- From all Stakeholders
- Customer analysis
- Competitor analysis
- Industry analysis
- Environmental
- Company performance
- Company

SWOT Analysis

- External Analysis
 - Opportunities
 - Threats
- Internal Analysis
 - Strengths
 - Weaknesses
- Strategic Questions
- Strategic Issues

Review Inputs

- All Stakeholders
- Review Inputs
- Review SWOT Analysis
- Define 3-4 key statements

Strategic Matrix

- All Stakeholders
- Define Strategies to address SWOT combinations:
 - Opportunities vs Strengths
 - Opportunities vs Weaknesses
 - Threats vs Strengths
 - Threats vs

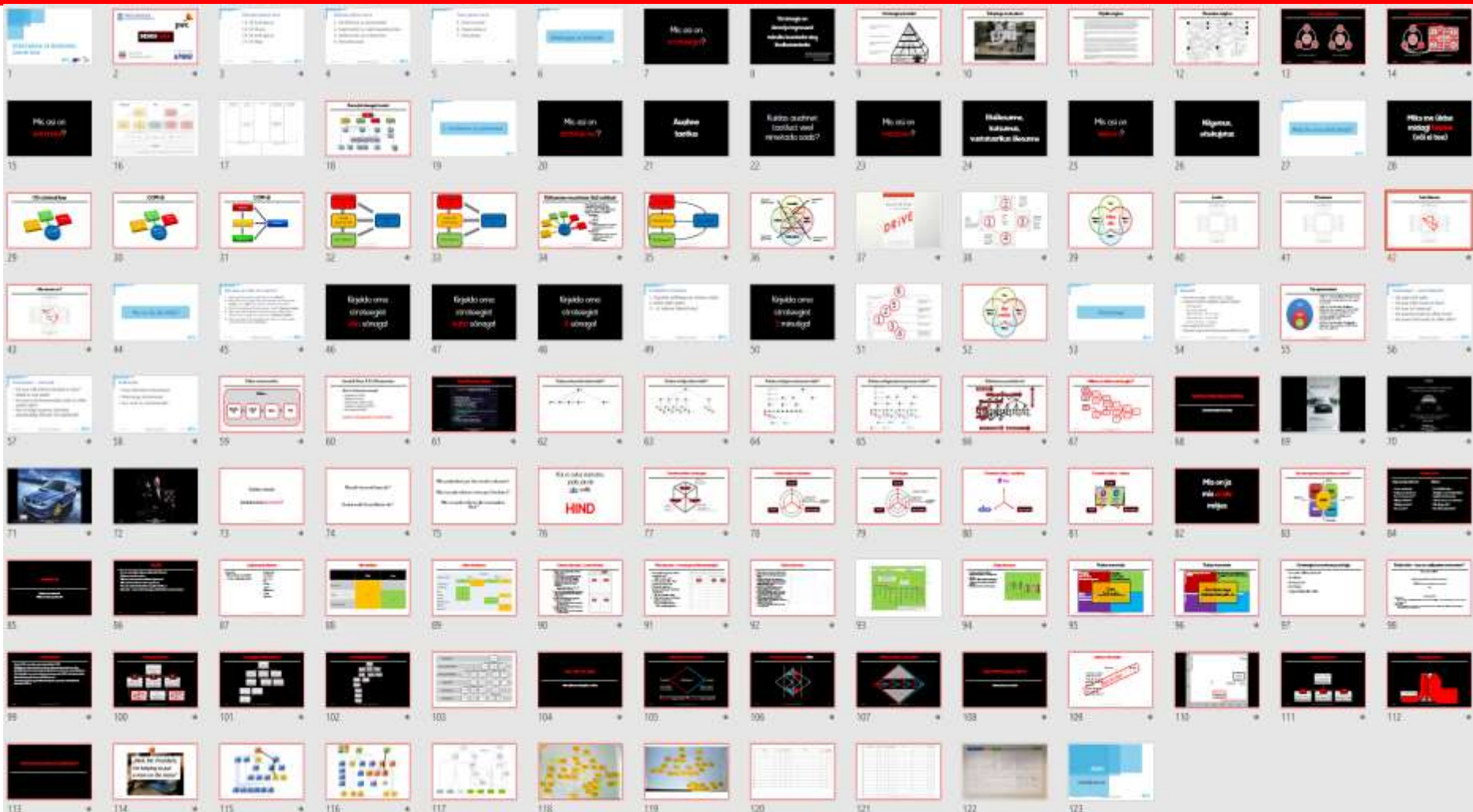
Define Strategies

- Objectives
- Key Strategies
- Short and Long Term Goals
- Operational Plans

Final Reviews

- All Stakeholders
- Review Strategies
- Review Goals
- Review Plans
- Adjust as necessary







DEATH BY POWERPOINT



#1

Pole selgust

Pole kindlust

- Miks minult ei küsitud...
- Täitsa mõttetu...
- Tegelikult **peaks...**

#2

Not invented

here

Mitu suurt
probleemi

1. Liiga palju eesmärke
2. Liiga palju tegevusi
3. Liiga palju arendusi
4. Liiga palju inimesi
5. Igapäev

Vaja on paremat
strateegia tegemise
meetodit

1. Kõik võimalused
2. Kõik tegevused
3. Kõik arendused
4. Kõik võtmeisikud
5. PPP

#1 Strateegia
koostamine on
kogu tiimi töö



20. mai 2019

Vaba kasutus, viidata kasvu

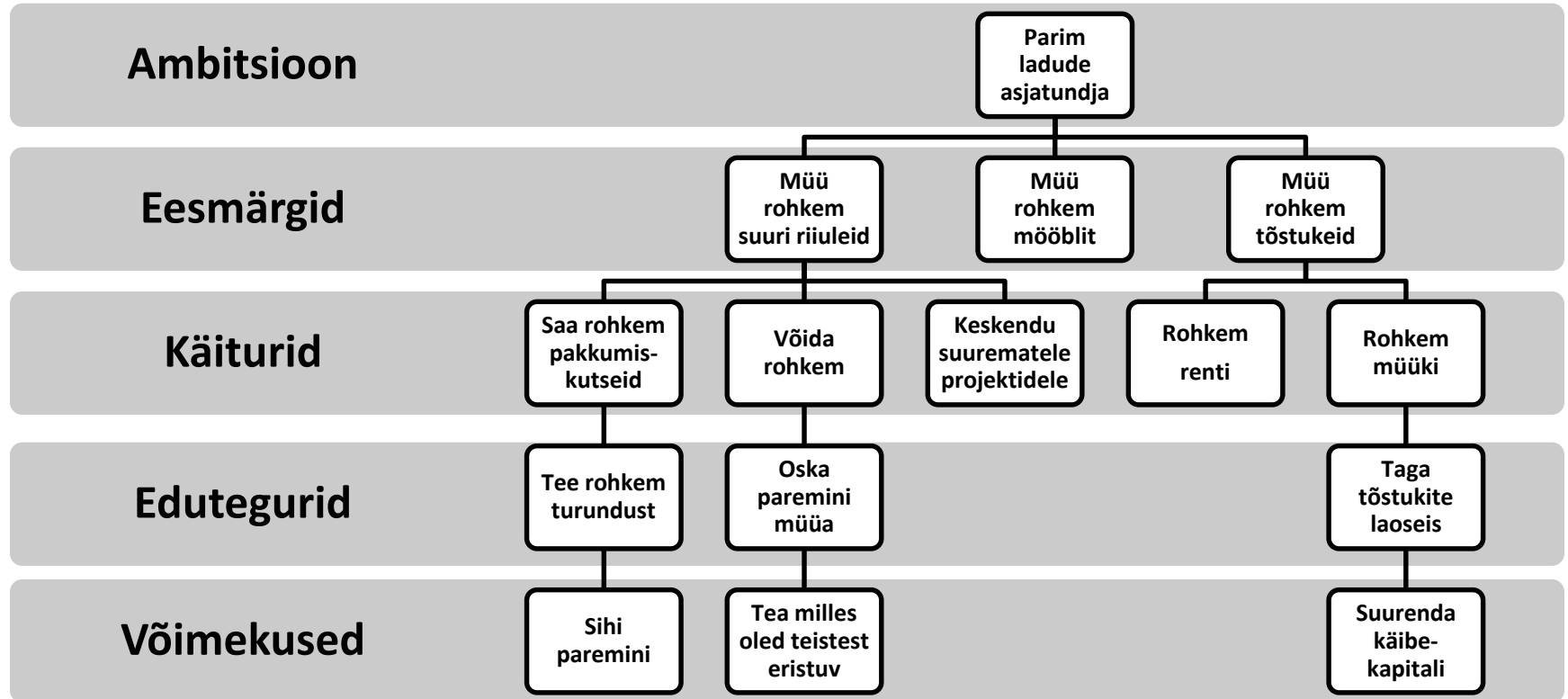
37

Tavaline ja visualiseeritud äriplaan

- Aasta 2018 eesmärk on kasvatada käivet 50%
- Müügil ja turunduselt tuleb endisest rohkem keskenduda suurtele klientidele ja vähendada väikeste klientide teenindamise ebaefektiivsust.
- Uute klientide arv uuel aastal peab kasvama kuni 100-ni, keskmine käive kliendi kohta peab tõusma 40 000 euroni
- Teenindusel tuleb tagada klientide lojaalsus ja vähendada klientide lahkumist 30%-ni



Strateegia eesmärgipuu vormis



Ambitsioon ja kasvupotentsiaal

Kliendisegmendid

Müügikanalid

Kliendisuhted

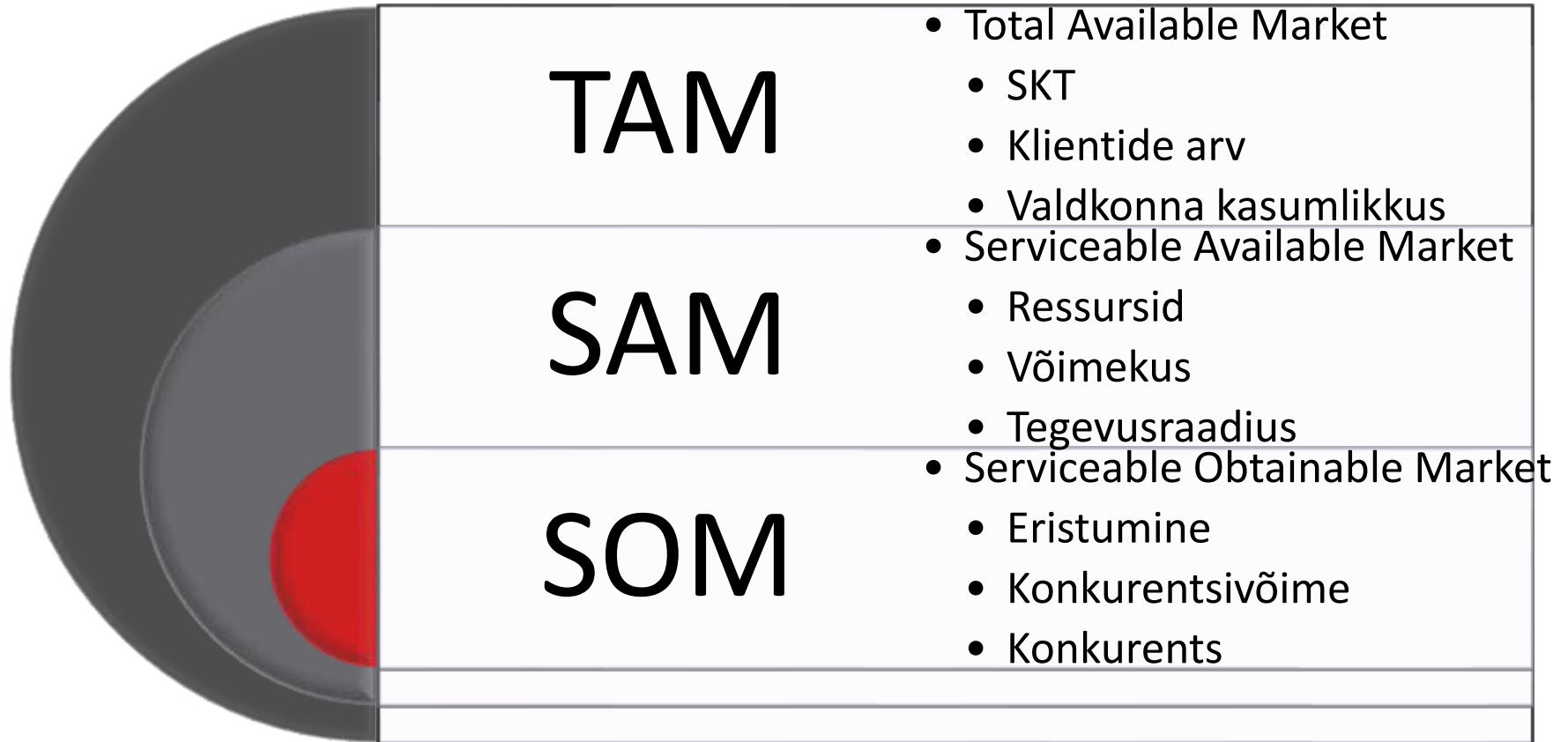
Kasvu eesmärgid

Edutegevused

Edu võimaldajad

Kuidas valida **parimad**
kasvuvõimalused?

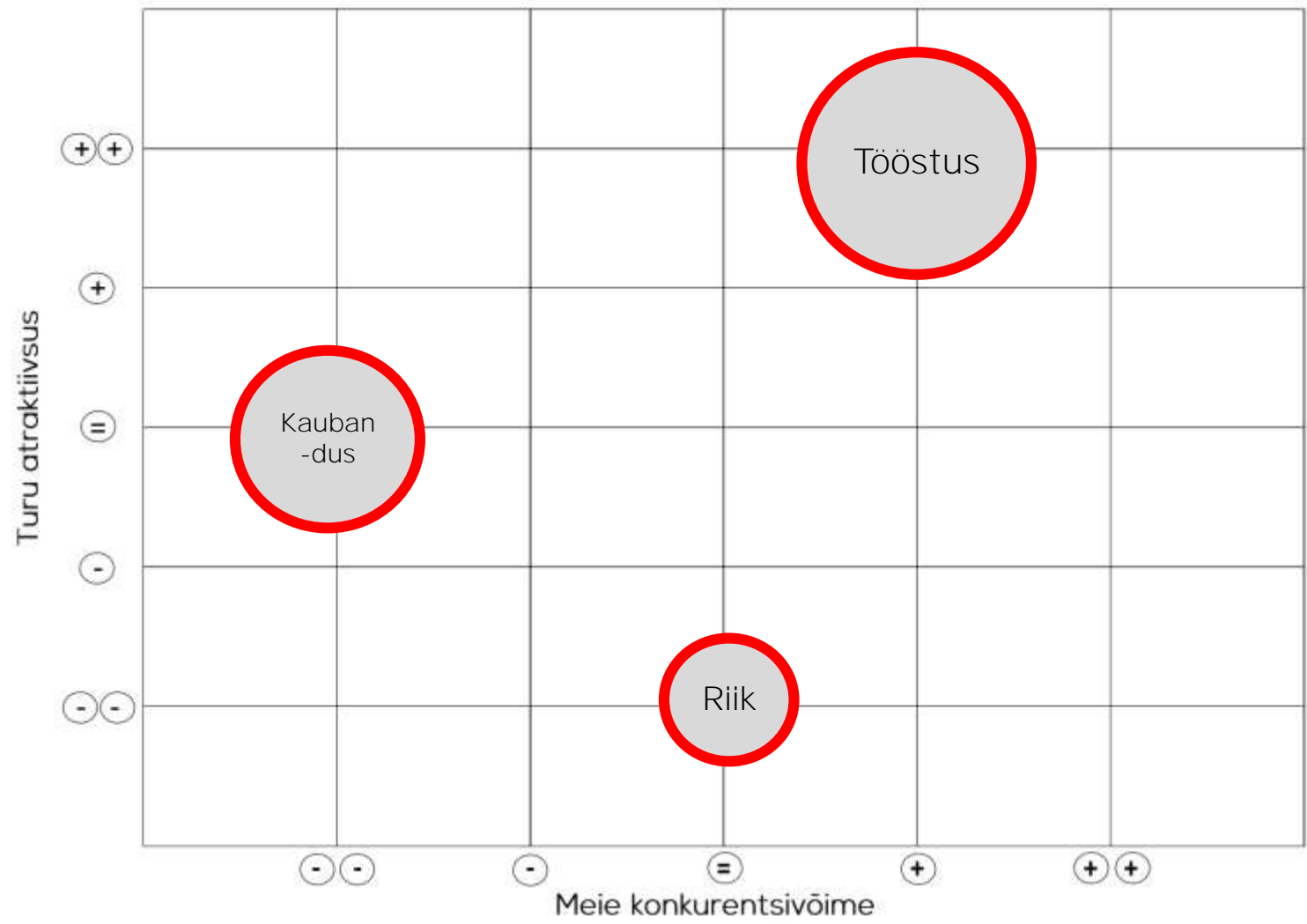
Turu potentsiaali tuvastamine



Ettevõtte tüübid	Turuosa	Kasv	Kasum	Risk	Pot.	Kasum/ klient per aasta	Olevad (TAM)	Turupot.
Kaubandus	5%	↑	2	↓	+	500 €/a	3000	1,5M
Meelelahutus	12%	↑	1	↑↑	+	9 000 €/a	300	2,7M
Tööstus	5%	=	3	=	++	400/ 24000 €/a	700/300	0,3/7,2M
Toitlustus	70%	↑	4	↑↑	++	300 €/a	1000	0,3M

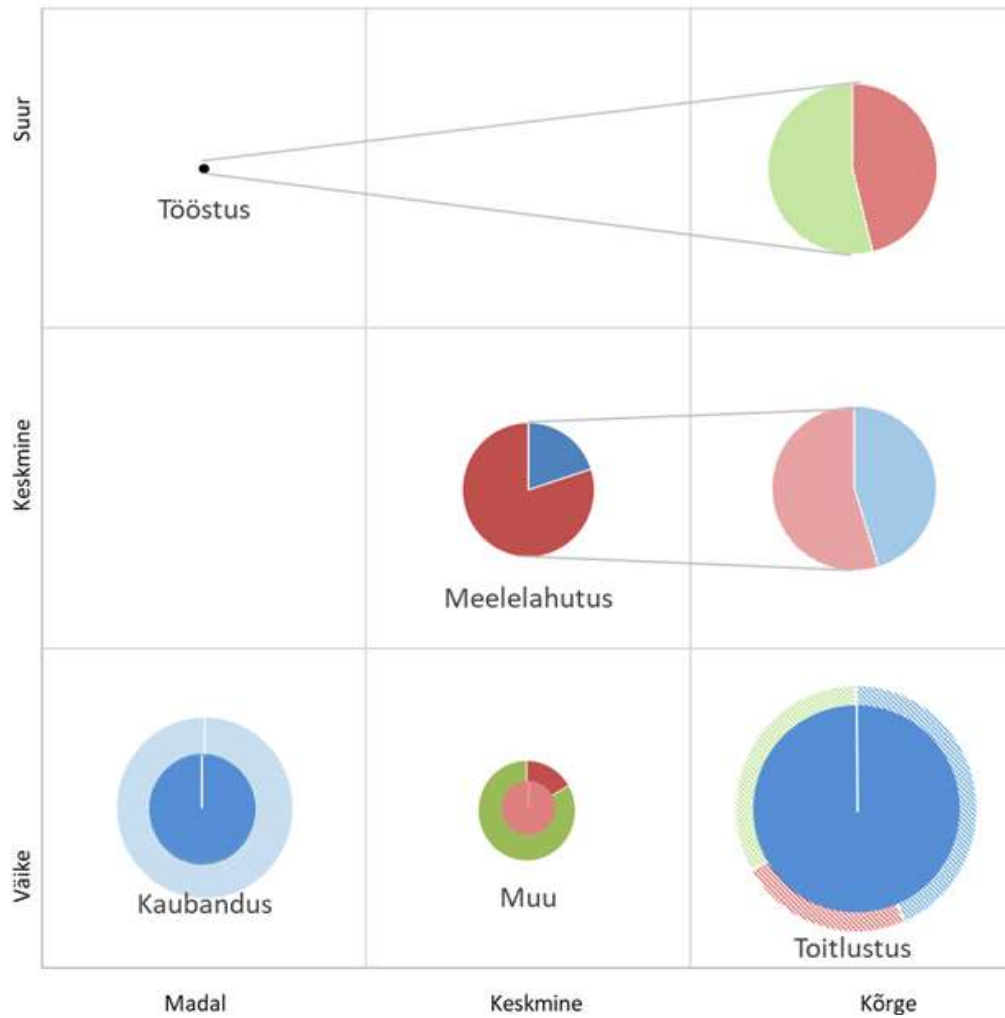
Turg pole **kunagi** väike
Kasv on

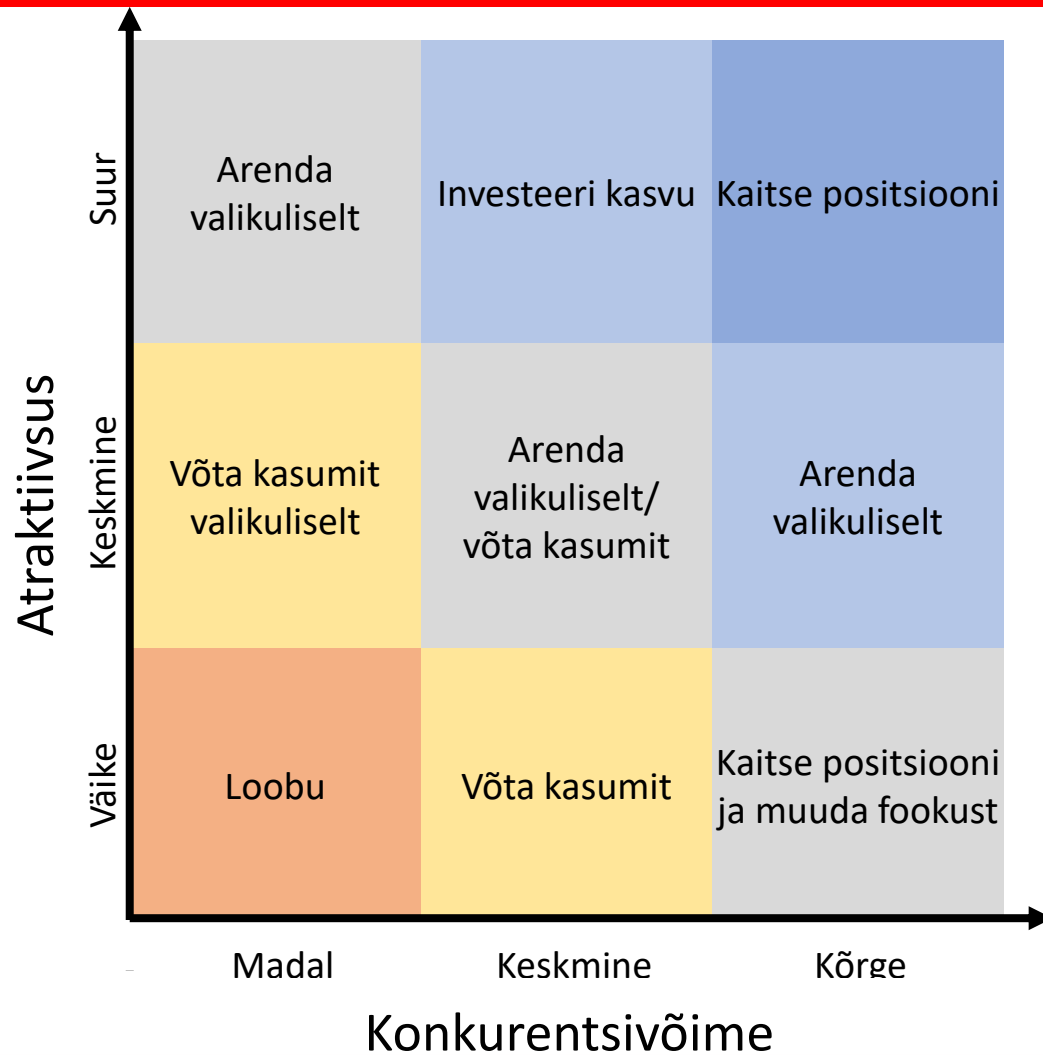
McKinsey 9-box



Kasum
2021

Turupotentsiaal (miljonit €)





#2 Strateegia
tuleb koostada
ühe-kahe
päevaga

Kasvuvõimalused

3-4 h



20. mai 2019

Kasvustrateegia

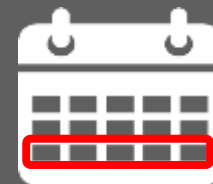
1-2 p



Vaba kasutus, viidata kasvu

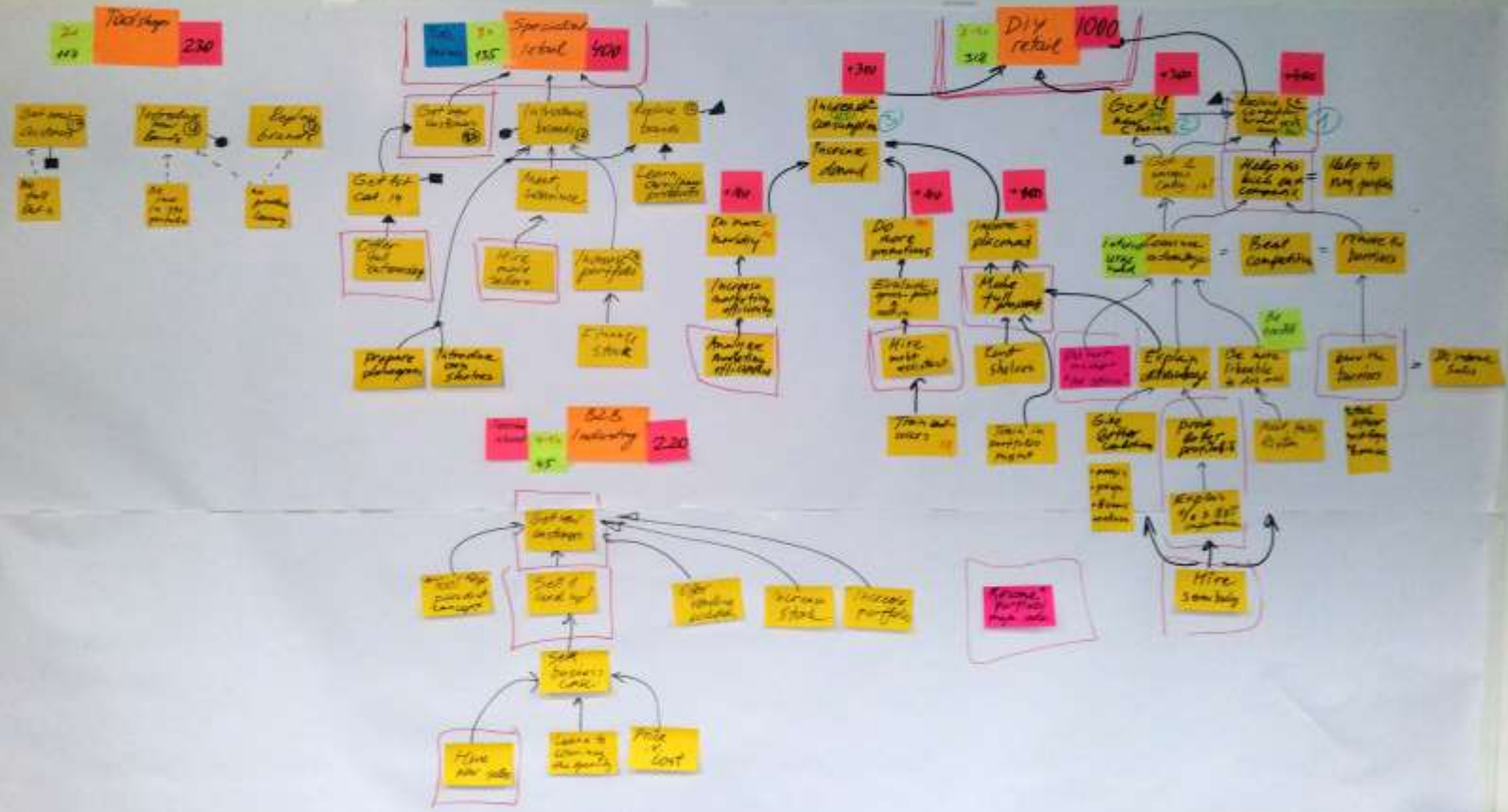
Täpsustused

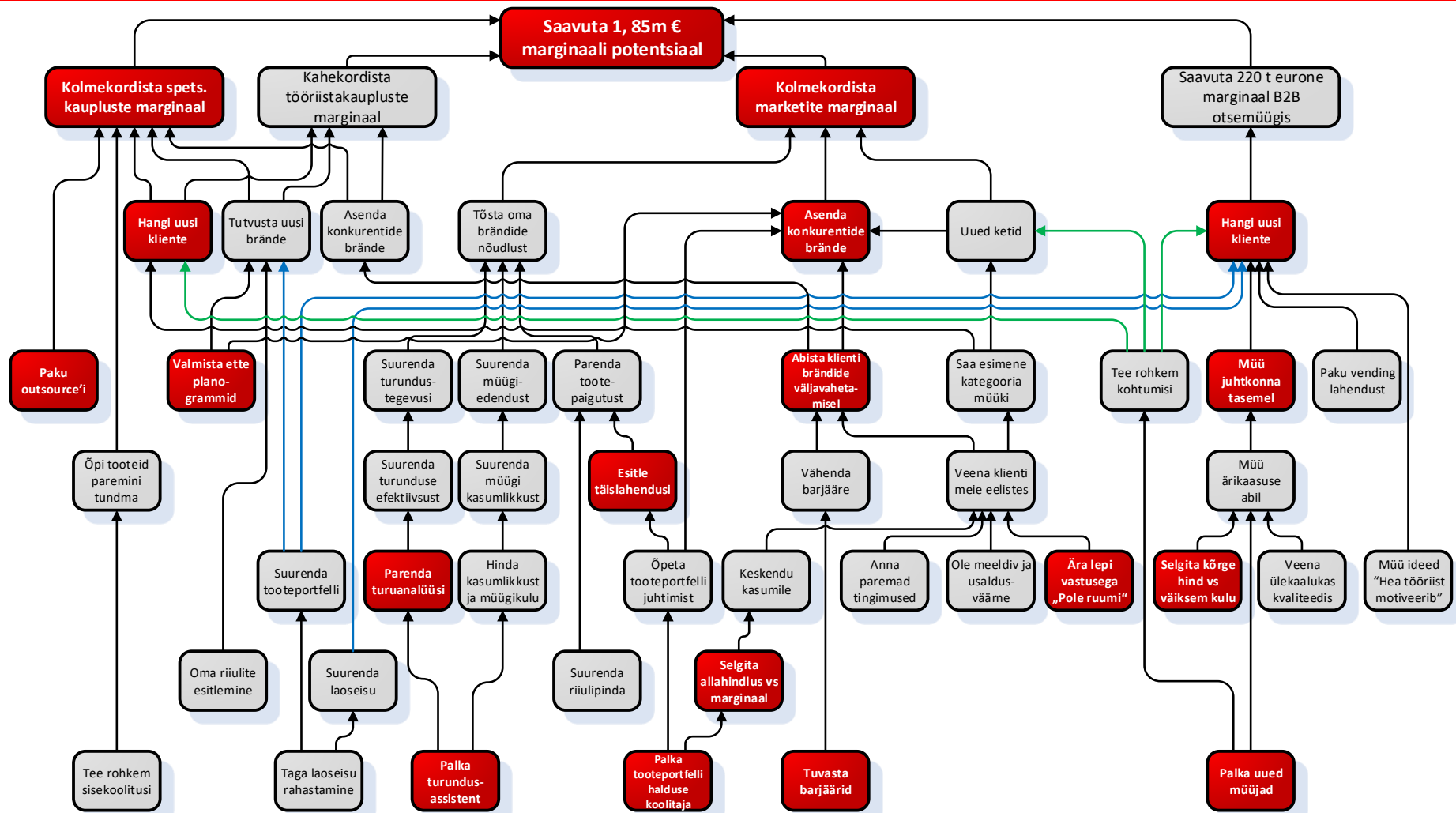
3-4
h

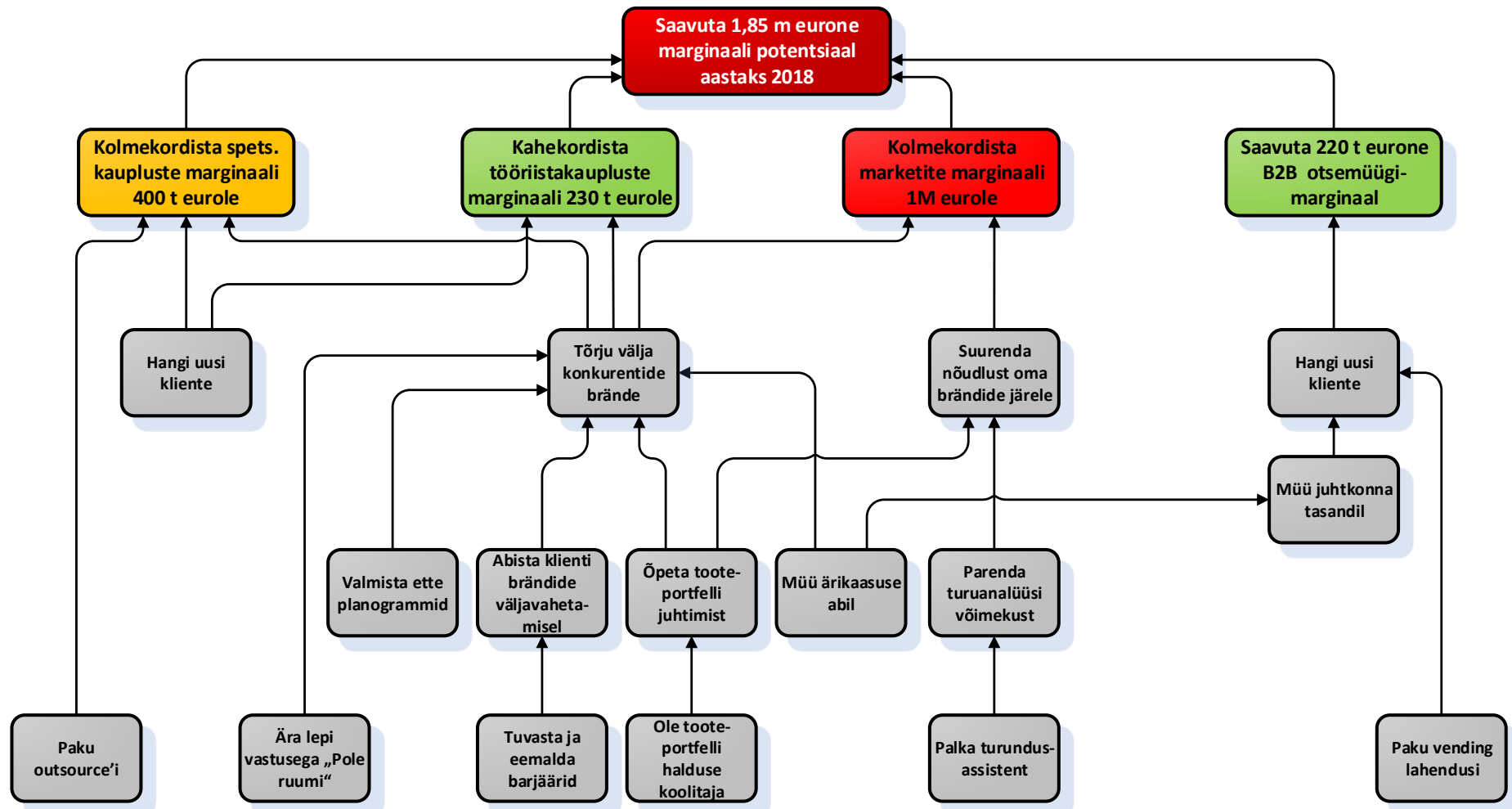


51

Leader
Frame
2000







#3 Strateegial
aitab igapäevast
üle sõita PPP

Iga kriitilise eduteguri kohta

Meetrika

Liik (KPI, KRI)

Mõõtühik

Praegune seis

Eesmärk seis

Tähtaeg

Vastutus

Vastutaja

Edu jälgiv
juhtimise organ

Jälgimise
sagedus

Teostus

Tiim

Probleemid

Lahendused

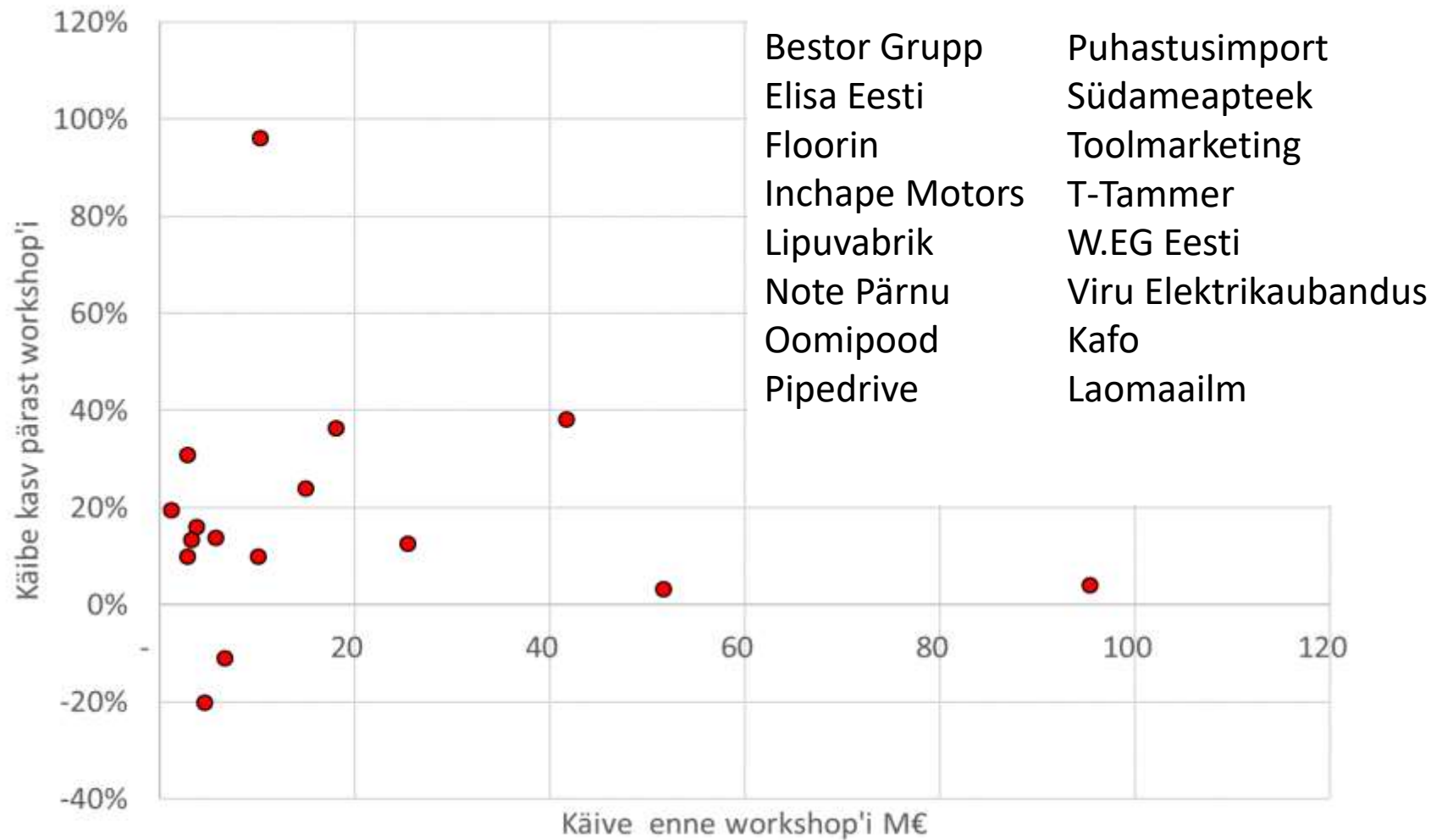
Detailne kava



Kokkuvõtteks

1. Tee kasvustrateegia kogu tiimiga
2. Lepi avalikult kokku vastutajad ja tulemused
3. Seo tegevuskava igapäevase juhtimisrütmi
4. Ära tee ühtegi otsust ilma strateegiakaardita
5. Strateegia hakkab elama PPP aruteludel

Tulemused



Käive kokku	229 M€
Keskmine kasv enne ws	8.3 %
Kasv peale ws	17 %
Juurde võidetud käive	+ 23 M€
Juurde võidetud kasum	+ 1.9 M€
Workshop'i tasuvusaeg	10 nd



1,5 tunnine
kasvu workshop
Kasvukiirendis

indrek@saul.ee