

<i>Juhtimise tasandid</i>

- 1. Institutsionaalne juhtimine - omanikusuhe, poliitiline võim*
- 2. Strateegiline juhtimine - arengusuuna ja ressursside kohta käivad otsused pikemas perspektiivis*
- 3. Taktikaline juhtimine - ressursside kasutamine, suunamine ja vajadustele kohandamine*
- 4. Operatiivjuhtimine - tööpanuse muutmine tulemuseks*

Strateegia

Eesmärk: lõpptulemus, mida püütakse saavutada. Eesmärk väljendatakse tavaliselt sellisel kujul, et tema saavutamise aste oleks plaanitava perioodi lõpus mõõdetav.

Strateegia: kokkuvõte sellest, kuidas kavatsetakse eesmärkideni jõuda. Strateegia kavandamine on strateegilise planeerimise üks osa. Strateegiline planeerimine on strateegilise juhtimise üks osa.

Poliitika: eelnevalt tehtud püsiv otsus, mis määratleb organisatsiooni seisukoha(d) kõigi olulisemate korduva iseloomuga asjade, nähtuste ja olukordade suhtes.

Planeerimine: ressursse siduva tegevuskava koostamine eelseisvaks perioodiks. Firmades on strateegilise planeerimise keskpunktis turupositsiooni kindlustamine ja pikaajaliste tegevussuundade arendamine.

Strateegilised küsimused

1. Mida me taotleme?

2. Kuidas me kavatseme seda saavutada?

3. Kuidas meil tuleb jaotada ressursid?

4. Millised ettekirjutused ja piirangud meil on?

Strateegiline ja operatiivjuhtimine

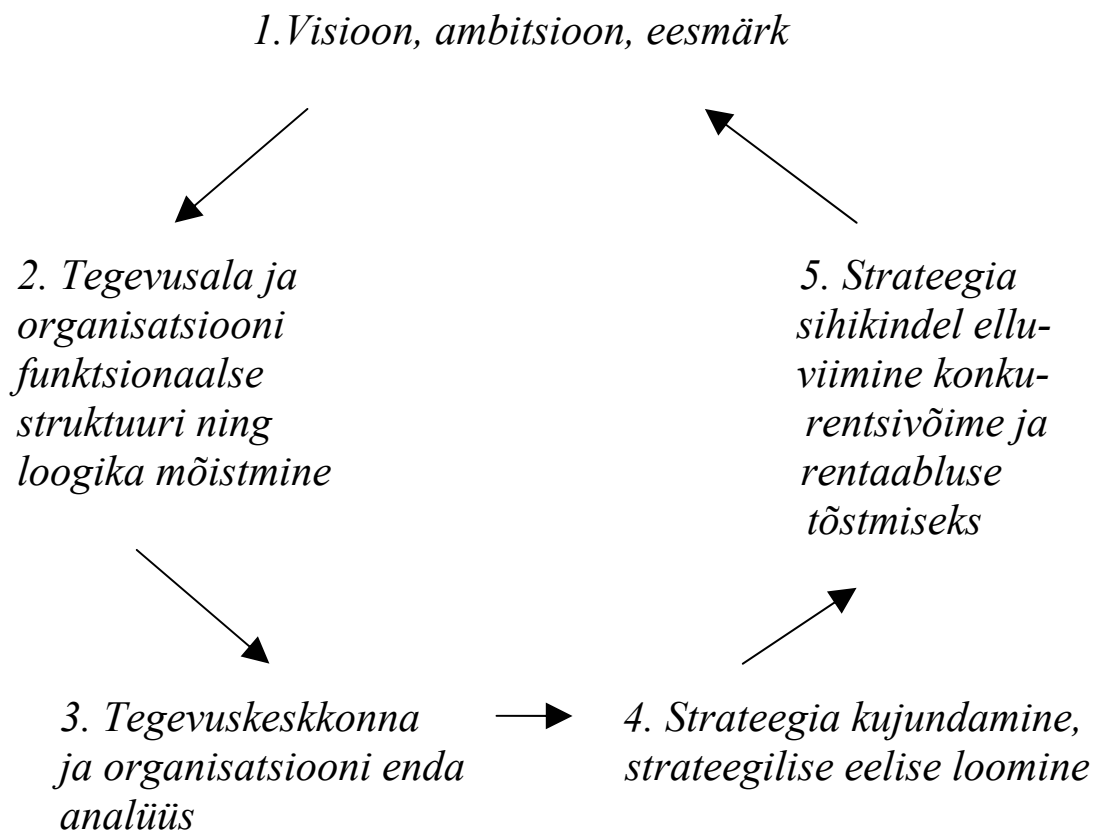
Strateegiline juhtimine:

TEHA ÕIGEID ASJU

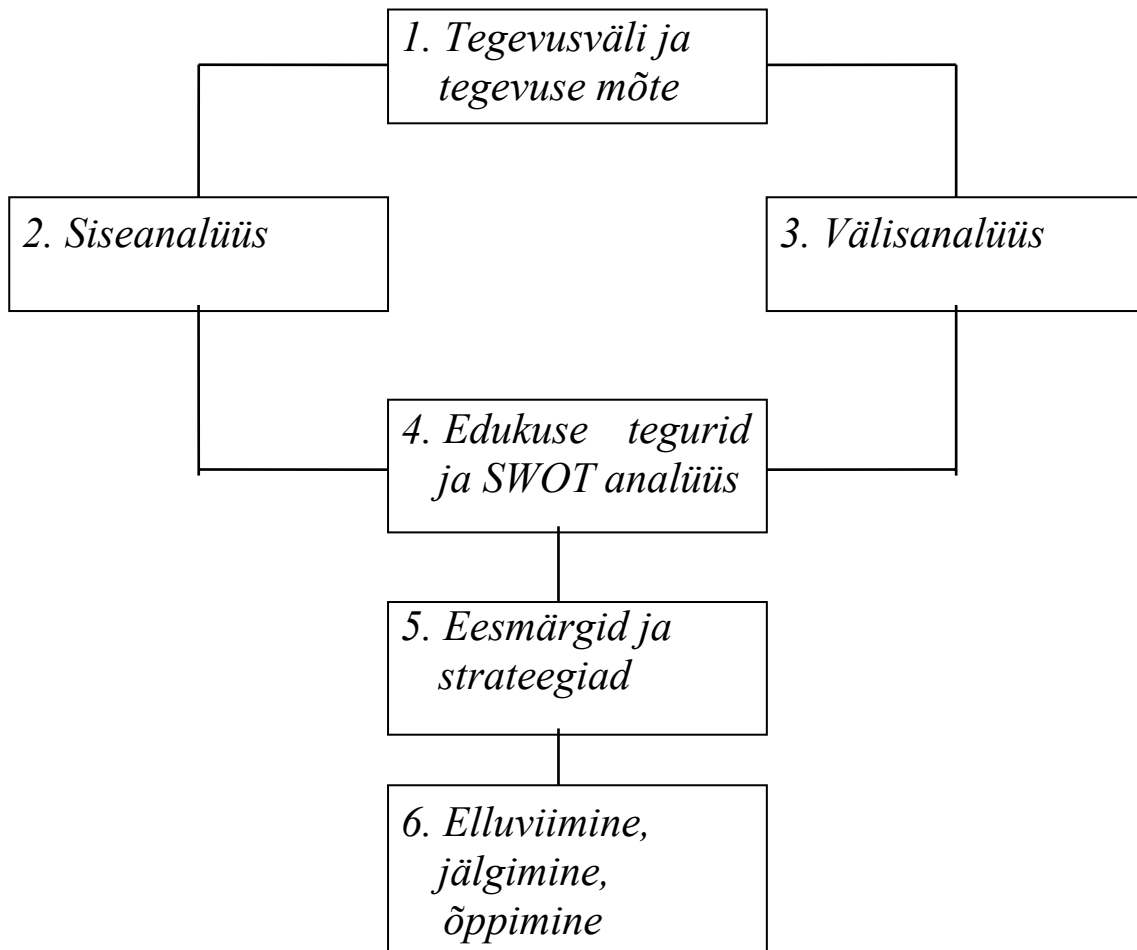
Operatiivjuhtimine:

TEHA ASJU ÕIGESTI

Strateegiline protsess



Strateegiatöö etapid



Strateegiline planeerimine

NB! NEED, KES PEAVAD STRATEEGIA ELLU VIIMA, PEAVAD SELLE ISE KA KAVANDAMA!

Strateegiline planeerimine on organisatsiooni juhtkonna ülesanne, kes organiseerib õiged inimesed otstarbekohase ajakava alusel koguma süstemaatilist teavet eesmärgiga teha pikaajalist perspektiivi puudutavad otsused inimeste ja finantside jaotuse kohta organisatsiooni erinevate tegevussuundade vahel.

Strateegilise planeerimise protsess

O. Organisatsioonis on jõutud üksmeelele strateegilise plaani lähteülesande osas.

- 1. Määratletakse strateegilised tegevusalad (SBA).*
- 2. Tehakse iga tegevusala põhjalik analüüs: müük ja kasum, tegelik kasv, tehnoloogia areng, turuosa jne. + muutused tegevuskeskkonnas + konkurentide oletatavad algatused + riigivõimu võimalikud sammud. Selle põhjal saab visandada olulisemad valikud, mis organisatsiooni ees seisavad, hinnata nendega seotud vajalikke kulusid ja võimalikke tulusid.*
- 3. Tegevusalade kaupa tehtud analüüsid esitatakse organisatsiooni juhtkonnale, arutluste käigus püütakse jõuda üksmeelele, milline on momendil konkurentsipositsioon mingil alal ja millised on reaalsed strateegilised alternatiivid (milline on positsioon praegu, milline see võiks olla või peaks olema kavandatava perioodi lõpuks). Arutluste käigus sünnib esialgne nägemus ehk visioon erinevate tegevusalade tulevikust.*
- 4. Tervikliku pildi saamiseks võrreldakse tegevusalasid omavahel ühise mõõdupuu alusel, koostatakse mitme muutujaga maatriks (turgude ahvatlevus x konkurentsipositsioon).*
- 5. Maatriksisse koondatud tegevusalade kombinatsioon ehk portfolio analüüsitakse läbi ja määratletakse erinevate tegevusalade strateegilised arengusuunad.*
- 6. Koostatakse iga tegevusala detailne arengukava kokkulepitud perioodiks, mis näitab, kuidas kavatakse seatud eesmärgid*

saavutada ja püstitab konkreetsed ülesanded marketingi, tootearenduse, tootmise ja personali osas ning esitab kalkulatsioonid koos kassakäibe prognoosiga.

- 7. Tegevusalade kaupa koostatud strateegiliste plaanide hindamine ja esialgne aktsepteerimine, mis toimub ühiselt organisatsiooni juhtkonna ja oma plaanid esitanud struktuuriüksuste juhtide osavõtul. Sel etapil võib plaanidesse tulla veel muudatusi, sõltuvalt ressurssidest ning muudest piirangutest. Tegevusalade kaupa koostatud äriplaanide ühendamisel saadakse kogu organisatsiooni äriplaan. Viimane võib sisaldada ka muid osi, tegevuse laiendamist uutele aladele vms.*
- 8. Koostatakse, arutatakse läbi ja kiidetakse heaks iga-aastased tegevusplaanid. Tavaliste aastaplaanidega võrreldes on siin kesksed strateegilise plaani poolt antud põhisuunad.*
- 9. Tegevuse tulemusi jälgitakse süstemaatiliselt ja võrreldakse koostatud plaanidega.*
- 10. Vastavalt kokkulepitud graafikule korratakse etappe 1...9, täpsustades vajaduse korral pkt.1 all toodud tegevusalasid ja süvendades pkt.2 all tehtavat analüüsi.*

NB! TEGELIKKUSES EI OLE SEE PROTSESS KUNAGI NII RATSIONAALNE JA SÜSTEMAATILINE, KUID SELLE POOLE TASUB PÜÜDA.

Strateegia määratlemine - küsimusi aruteluks

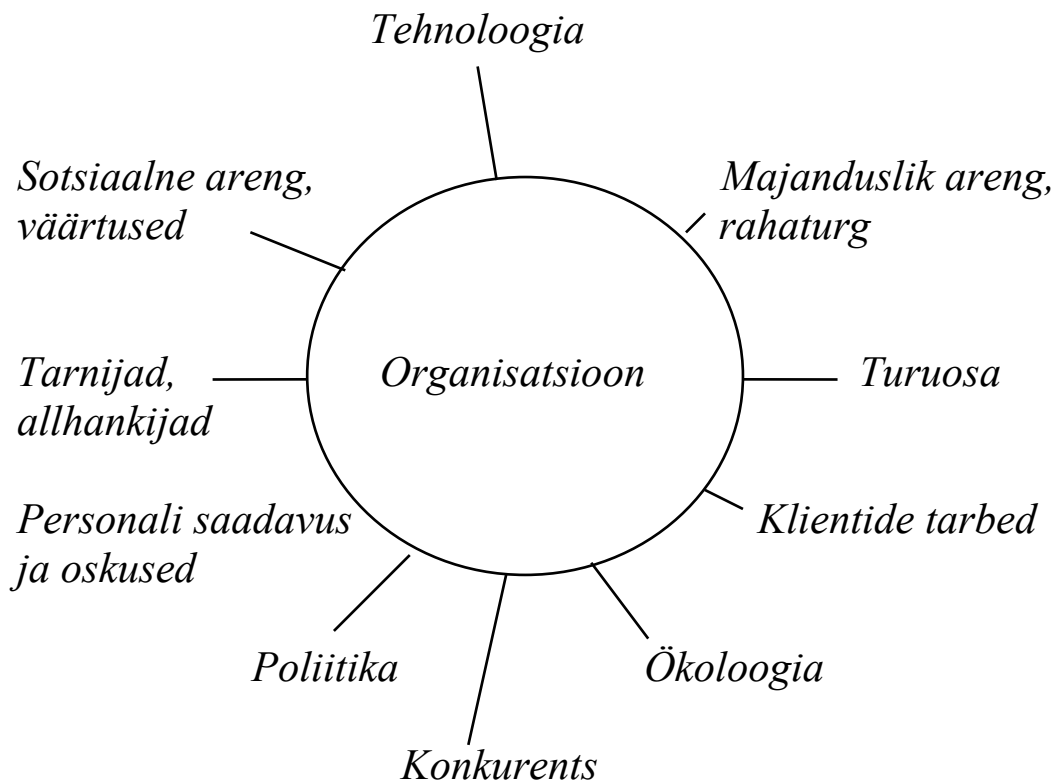
- 1. Milliseid üllatusi võib oodata meie tegevuskeskkonnalt? Kas on tekkimas teisi võimalusi meie klientide vajaduste rahuldamiseks? Kas on arvestatavaid tehnoloogilisi alternatiive? Kas on meie strateegiliste valikute seisukohalt olulisi muutusi traditsioonilistes keskkonnategurites? (Keskkonnategurid on meie kontrollile mittealluvad tegurid nii tegevusalast väljaspool - majanduslikud, sotsiaalsed, demograafilised, poliitilised jt. kui ka selle sees - ala kasv ja selle tempo, sellele tegevusalale tuleku ja sealt lahkumise piirangud, tooraine ja materjalide hinnad, palgatase jms.).*
- 2. Kas meie äriidee on vananenud? Äriideed tuleb hinnata teatud kliendigrupi mingite vajaduste seisukohalt konkreetsel ajahetkel. Turud ja tarbed ei ole staatilised, vaid pidevas muutuses. Kui nõudluse struktuur muutub, võib kunagine hiilgav äriidee kaotada kogu oma senise võlu.*
- 3. Pakkumise mitmekesistamine. Siin tekib tavaliselt vastuolu tootmisallüksuste taotlusega hoida oma kulud madalal, mistõttu tuleb sellesse võimalusse suhtuda kriitilise tähelepanuga.*
- 4. Täiendavad teenused. Seda alternatiivi kipuvad tootjad alahindama, kuid tarbijale on vägagi oluline teada, et koos masina või seadmega ostis ta ka tehnilise hoolduse paketi.*
- 5. Kuidas saaks rentaablust tõsta tegevusala keskmisest kõrgemale? Arutluse käigus tuleks eristada tegureid, mis võimaldaksid sellist tõusu (niché, kus konkurents on keskmisest madalam; investeeringud erilisse tehnoloogiasse; mitmekesistuvad tarbed vms.).*

6. *Kombineeritud müük. Pakume “hard” ja “soft” sortimenti sellises seoses, et katame funktsionaalselt laiemat segmenti kui antud alal tavaline.*
7. *Vertikaalne tööjaotus. Kontrollime, kas oleks kasulik mingid toimingud klientidelt või tarnijatelt üle võtta, või vastupidi - hoopis neile loovutada.*
8. *“Ideaalne organisatsioon” on tänuväärne uute ideede allikas, juhul kui on võimalus seda lähemalt tundma õppida (benchmarking).*
9. *Strateegilised sihtgrupid on sageli otstarbekas jaotusprintsip, sõltuvalt klientide eelistustest kvaliteedi, tehnilise taseme jt. näitajate osas (instrument professionaalidele ja laiatarbekaup).*
10. *Mõnes organisatsioonis ideaalseks peetav olukord ei ole taotlemist väärt mõnes teises. On juhtunud, et madalale seatud latti ja puuduliku strateegiatöö tõttu ei võeta organisatsiooni seisukohalt parimaid võimalusi isegi tõsisemalt vaatluse alla.*
11. *Võtmeküsimused tuleb ära tunda ja avameelselt läbi arutada. Mis ikka on need probleemid, mis takistavad organisatsiooni arengut?*
12. *Tõkked võivad olla nii vaenlased kui sõbrad. Alale tuleku puhul on tõkked meie vaenlased, kui me ise püüame tungida mõnele uuele turusegmentile. Alalt lahkumise puhul on tõkked meie vaenlased, kui meie konkurent ei lahkugi alalt soovitud viisil. Muudel juhtudel on need meie sõbrad. Kui me oleme oma turupositsiooni kindlustanud, tuleb meil hakata kiiresti ehitama tõkkeid, mis kaitseksid meie strateegilist liini uute tulijate eest nii kaua kui võimalik.*

13. Infosüsteemidel on kasvav osa organisatsiooni positsioonide parandamisel. Olulised on siin 3 dimensiooni: kellele on infosüsteem orienteeritud (kliendile, tarnijale, konkurendile); milline funktsioon on süsteemis põhiline (informatsiooni tootmine, talletamine, edastamine); kuidas mõjutatakse pakkumist (keskendades süsteemi toime kulutustele, innovatsioonile, kvaliteedile, nõudlusele).

Tegevuskeskkonna muutumise põhiküsimused

- *kuidas muutused mõjutavad meie müügivõimalusi või nõudlust meie teenuste järele, kuidas tuleb uuendada meie tootevalikut, kuidas tooteid ja teenuseid arendada;*
- *kuidas toota endisest efektiivsemalt (uued tehnoloogiad, tegevusviisid, uued toorained või nende allikad vms.).*



Tegevuskeskkonna analüüs

- 1. Tegevusala jaotatakse väiksemateks osadeks. Jälgida tuleb ka piirnevaid ja äärealasid, need on samuti pidevas muutumises. Tegevusvaldkonnad küpsevad, lagunevad, järjest sünnib uusi. Keskkonna analüüs on juhtimisülesanne, millega tuleb pidevalt tegeleda.*
- 2. Määratletakse organisatsiooni seisukohalt olulised keskkonnategurid, jagatakse nende jälgimise ülesanded.*
- 3. Tehakse täpselt kindlaks, millised on strateegilised piirangud, millised on sidusrühmad, kes on kliendid, konkurendid, liitlased, koostööpartnerid, selgitatakse strateegiliste keskkonnategurite dünaamika. Ilma selleta tundub tegevuskeskkond täiesti kaootilisena.*
- 4. Selgitatakse organisatsiooni mõjutavad keskkonnamuutused, mille alusel teha järeldusi ja perspektiivseid otsuseid. Organisatsiooni juhtkond käsitleb strateegiaküsimusi mitu korda aastas, mitte ainult seoses bilansi ja aastaaruandega.*
- 5. Tehakse vahet oluliste ja ebaoluliste konkurentide ning klientide vahel, võistlemiseks valitakse õige sari, õiged vastased/konkurendid, õiged tarnijad, liitlased, partnerid ja sidusrühmad - need kõik mõjutavad strateegia valikut.*
- 6. Määratletakse klientide erinevad tarbed ja jälgitakse selles osas toimuvaid muutusi.*

SWOT

Strengths - (sisemised) tugevad küljed

Weaknesses - (sisemised) nõrkused

Opportunities - (välised) võimalused

Threats - (välised) ohud

	<i>Tugevad küljed</i> * * *	<i>Nõrgad küljed</i> * * *
<i>Võimalused</i> * * *	<i>Tee panus oma tugevatele külgedele, siin on sinu VÕIMALUS!</i>	<i>Ületa nõrkused, et kasutada võimalusi!</i>
<i>Ohud</i> * * *	<i>Tõrju ohud, rohkendades võimalusi!</i>	<i>Välgi tegevust!</i>

Kommentaariid SWOT analüüsi juurde

SWOT ühendab organisatsiooni tegevuskeskkonna analüüsi organisatsiooni ressursside analüüsiga.

Tegevuskeskkonna analüüs:

- 1. Näitab organisatsiooni strateegilist positsiooni praegusel hetkel.*
- 2. Näitab edasise arengu trende, mis soodustavad või ka ohustavad organisatsiooni majanduslike taotluste elluviimist.*
- 3. Võtmeküsimuseks on võimaluste ja ohtude võimalikult täpne määratlemine.*
- 4. Reeglina tulenevad strateegilised võimalused järgmistest põhjustest:*
 - turgude ja tegevusala märgatav muutumine*
 - tarnijate tegevus*
 - konkurentide käitumine*
 - laiema tegevuskeskkonna mõju*
 - eelmainitute koosmõju*

Ressursside analüüs:

- 1. Majanduslike taotluste rahuldamiseks vajab organisatsioon erinevaid ressursse.*
- 2. Analüüs näitab, millisel määral organisatsiooni käsutuses olevad ressursid on kooskõlas tema taotlustega.*
- 3. Organisatsiooni tugevaid ja nõrku külgi hinnatakse nende suhtes tegevuskeskkonnaga.*

SWOT analüüsi mõte on:

- piirata alternatiivsete strateegiate hulka, mida organisatsioonis luuakse, otsitakse ja valitakse;
- aidata organisatsiooni juhil liigendada strateegilisi alternatiive.

SWOT analüüsi puhul on kõige olulisem määratleda, millised meetmed võimaldavad ühitada tegevuskeskkonna võimalusi ja organisatsiooni tugevaid külgi.

Ruut “tugevused x võimalused” annab siin suurima tegutsemis- ja valikuvabaduse. See ruut on strateegiliselt ka kõige ohutum, kuna ainult üheaegselt nii keskkonnas kui organisatsioonis toimuv negatiivne muutus võib organisatsiooni viia ruutu “nõrkused x ohud”, mis on halvim võimalik alternatiiv. Sellise kombinatsiooni puhul tuleb kõne alla vaid alalhoidlik ellujäämise-strateegia.

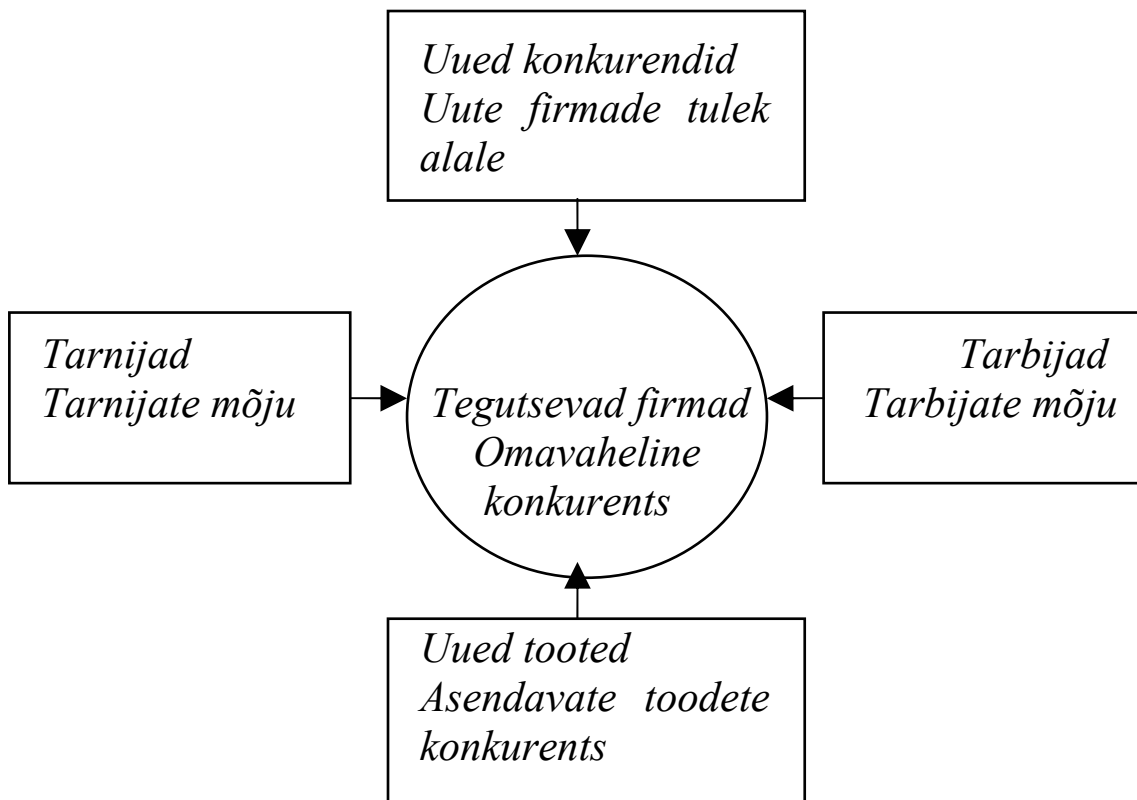
Ruudus “nõrkused x võimalused” on organisatsiooni võimalused soodsaid keskkonnatingimusi ära kasutada suhteliselt piiratud, agressiivsed strateegiad ei tule siin kõne allagi.

Ruudus “tugevused x ohud” on organisatsioonil võimalik tõrjuda või vähemasti leevendada tegevuskeskkonnas peituvaid ohte. Situatsioon on soodne mitmesuguste kaitsestrateegiate teostamiseks.

SWOT analüüs aitab määratleda organisatsiooni strateegilist positsiooni, näitab, kuidas on organisatsioon oma ressursidega teda ümbritsevas muutavas keskkonnas toime tulnud. Kriteeriumiks on seejuures organisatsiooni majanduslike taotluste saavutamise tase. Strateegilise positsiooni analüüs aitab seega mõõta eesmärkide saavutamiseks rakendatud strateegiate efektiivsust ning annab lähtekoha uute strateegiate väljtöötamiseks ja rakendamiseks.

Konkurents

(Michael E.Porter)



Kommentaariid Porteri mudeli juurde

Konkurentsistrateegia eesmärgiks on leida selline turupositsioon, mis võimaldaks end konkureerivate jõudude vastu kõige paremini kaitsta või koguni pöörata võistlus nendega oma kasuks.

***Uued tulijad** lisavad tegevusala võimsusi ning püüavad samas haarata end juba sisse seadnud vanade olijate turuosa ja ressursse. Tulemuseks võivad olla muutused hinnatasemes, kulutuste suurenemine, tasuvuse vähenemine. Ohu suurus sõltub alale tuleku tõkete kõrgusest.*

***Tarnijad** mõjutavad samuti ala arengut, ähvardades tõsta hindu või alandada tarnitava toodangu kvaliteeti. Hankijad on tugevad siis, kui nad on enam kontsentreerunud kui ostjad, või siis, kui nende poolt pakutavaid tooteid/teenuseid on raske korvata. Tugev tarnija võib integreeruda ettepoole ja kogu ala alla neelata.*

***Tarbijate/klientide** mõju on paljuski tarnijate mõju peegelpilt. Kliendid nõuavad madalamaid hindu ja kõrgemat kvaliteeti või teeninduse taset, teravdavad alal tegutsevate firmade omavahelist konkurentsi. Kliendid on mõjuvõimsad siis, kui nad grupeeruvad ja ostavad ala kogumüügiga võrreldes suuri koguseid. Kliendid ähvardavad tahapoole integreerumise ja allaneelamisega eriti siis, kui uusi kliente on raske leida ja kui nende poolt ostetavad tooted/teenused on oluliselt tähtsad klientide endi konkurentsivõime seisukohast.*

***Korvavad tooted** mõjutavad konkurentsi antud alal, piirates hinnataset, mida alal tegutsevad firmad võivad oma toodangu eest küsida. Mida väiksemaks läheb asendavate toodete hinna ja*

kvaliteedi suhe, seda madalamale langeb kogu ala rentaablus tervikuna.

*Alal tegutsevate **firmade omavaheline võistlus** on nõ. normaalne konkurents. Kuna nad kõik on samal alal ja konkurents puudutab neid kõiki, kutsub ühe firma tegevus esile teiste vastutegevuse. Konkurentsi teravus sõltub sellest, kui suurel määral on tooted/teenused diferentseeritud ja milline on tegevusala kasvutempo. Sellest oleneb, kas oma turuosa laiendav firma peab ära meelitama teiste firmade kliente ja püüdma haarata juba varem jaotatud turgu, või laieneb turg täiesti uue klientuuri arvel. Konkurents on paratamatu, kuna alati on mõnel firmal vajadus ehk võimalus oma positsioone parandada.*

Konkurentsieelised ehk paremus

NB! PAREMUS ON SUHTELINE MÕISTE, SEE ON ALATI MILLEGI VÕI KELLEGI SUHTES.

KUI ÜKS TEENUS, TOODE VÕI ORGANISATSIOON ON "PAREM", SIIS ON KONKUREERIV TEENUS, TOODE VÕI ORGANISATSIOON "HALVEM".

NB! PAREMUS NÄHTUB LÕPPTARBIJA HINNANGUST, KES LEIAB, ET MINGIL TEENUSEL, TOOTEL VÕI ORGANISATSIOONIL ON TEMA JAOKS SUUREM VÄÄRTUS KUI MÕNEL TEISEL.

PAREMUSE ÜLE EI OTSUSTA TOOTJA EGA MÜÜJA, VAID TARBIJA JA OSTJA.

Konkurentsieelise loomise teed

1. Tehniline ülekaal

Toode: hiirelõks. Hiirelõksufirmade seas on eelispositsioon sellel, kelle toode, tänu paremini konstrueeritud vedrule, püüab rohkem hiiri, teeb seda hääletult ning rõõmustab silma moodsa väliskujuga. Toodet on lihtne müüa, eelised on sedavõrd silmnähtavad. Edu aluseks on tootearendus ja disain, ehk teisiti öeldes - tehniline innovatsioon.

2. Kvaliteet

Toode: hiirelõks. Tarbija jaoks, kellel on probleeme hiirtega, on eelistatud selline hiirelõks, mis peab kaua vastu ja läheb vaid harva rikki. Lõksu usaldusväärsus on see, mis müüb.

Uue turusegmendi arendamiseks on seega 2 teed: tulla esimesena turule uue, innovaatilise tootega, või jääda teiseks tootega, milles on vähem uudsust, kuid mis on kindlam ja usaldusväärsem. Tavaliselt sunnib ressurside nappus firmasid valima kas selle või teise võimaluse.

3. Täiendavad teenused

Toode: hiirelõks. Konkurentsieelis on ka sellel tootel, millega koos on komplektis spetsiaalne, parajateks paladeks lõigatud juust, plastikaadist kotike surnud närilise transportimiseks ning helikassett meisterpüüdja dr Felix Cat'i loenguga hiirepüüdmise kunstist. Päril tavaline toode erineb konkurentide poolt pakutavast just hästi valitud lisandite poolest ja müüb hästi.

4. Hind

Toode: hiirelõks. Stabiilsel, väljakujunenud turul võib kõige paremini minna hinna poolest kõige odavam toode. Madal hind ei pea tingimata olema madala kvaliteedi näitajaks, ja meelitab kindlasti säästlikke ostjaid.

NB! EDUKATE FIRMADE PRAKTIKA NÄITAB, ET REEGLINA EI SUUDA ÜKSKI NEIST OLLA KONKURENTIDEST PAREM ROHKEM KUI ÜHES ASJAS.

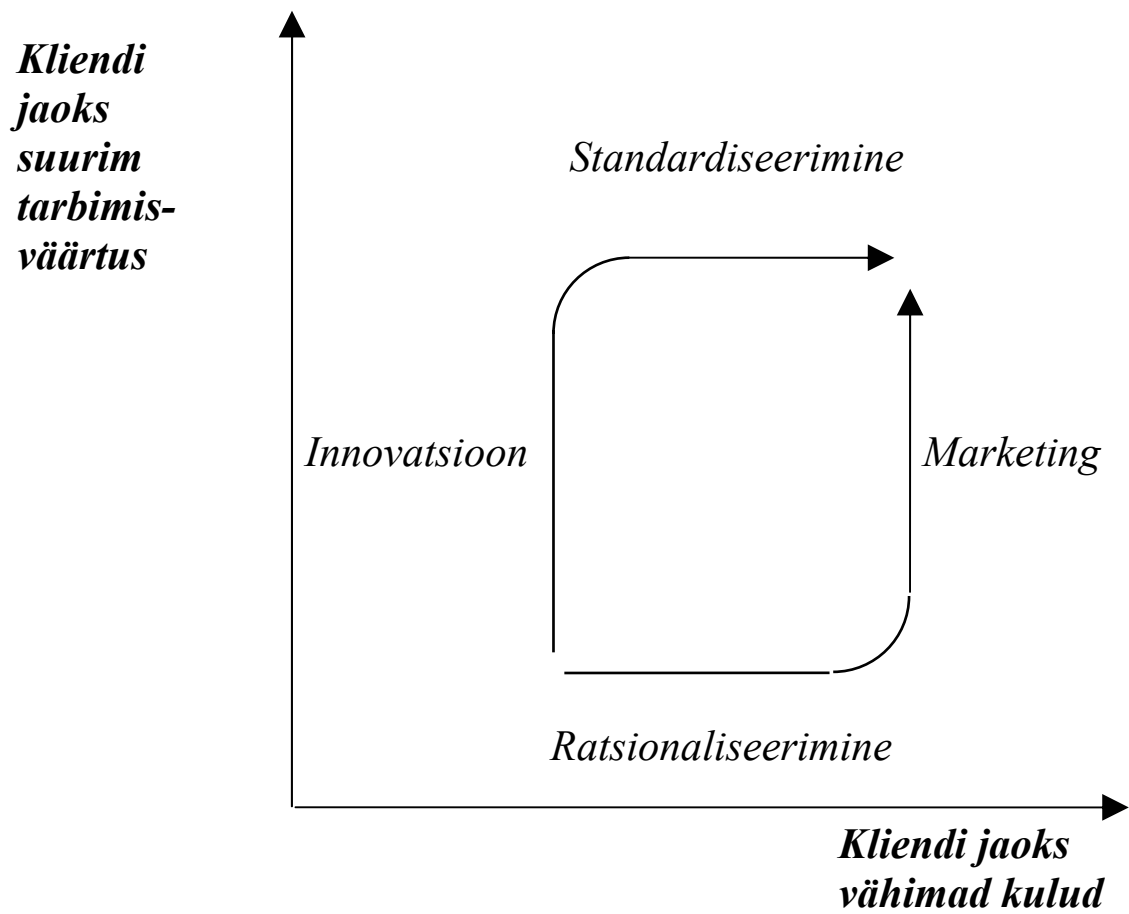
Parima tehnoloogiaga firma toodang ei ole kõige odavam, parima teenindusega firma ei ole oma ala kvaliteediliider jne.

KONKURENTSIEELISTE OTSIMINE ONGI PÜÜE LEIDA SEE "MIDAGI", MIDA ME SUUDAME PAREMINI KUI ÜKSKI KONKURENT.

PAKKUMINE LOOB NÕUDLUSE

Teatud tarbed on olemas, kuid nad on teadvustamata, kuni pole pakutud neile vastavat toodet või teenust.

Alternatiivsed teed püsiva konkurentsieelise saavutamiseks



Äritegevuse arendamise põhistrateegiad

(H.Igor Ansoff)

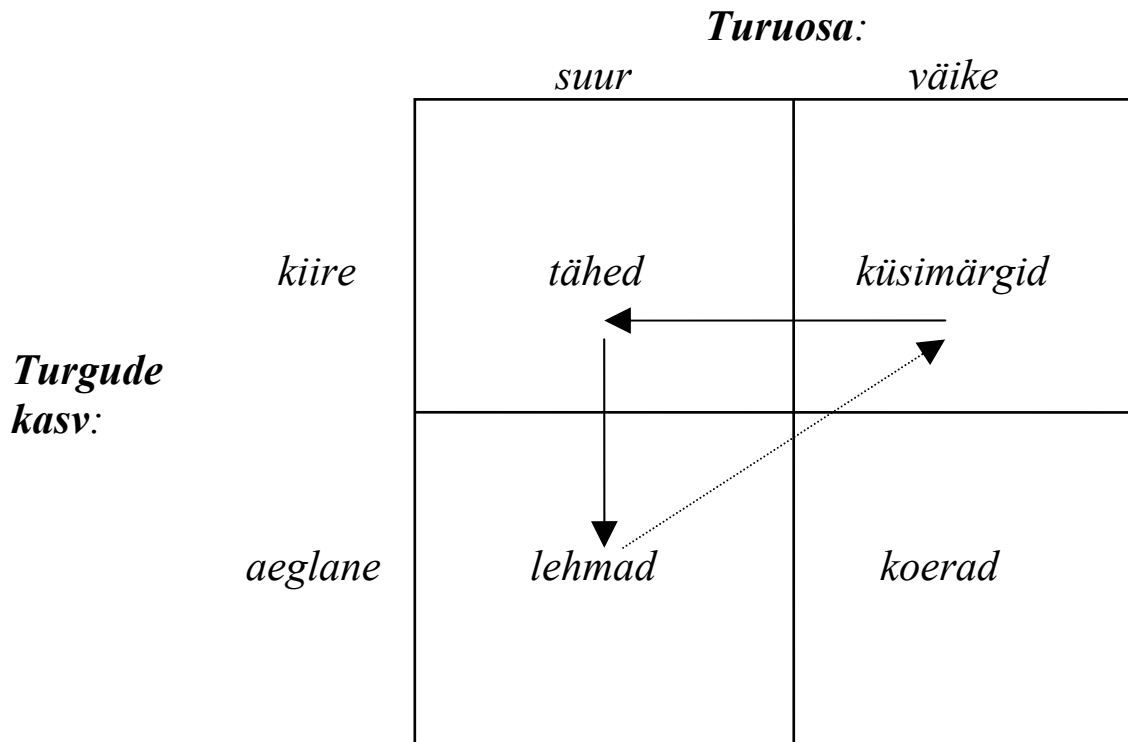
		<i>Tooted/teenused:</i>	
		<i>praegused</i>	<i>uued</i>
<i>Kliendid:</i>	<i>praegused</i>	<i>1. Püsi seal, kus oled</i>	<i>2. Tootearendus</i>
	<i>uued</i>	<i>3. Turuarendus</i>	<i>4. Diversifitseerimine</i>

Kommentaariid "Ansoff'i akna" juurde

- 1. **Püsi seal, kus oled.** Firma tulevik rajatakse tänasele äritegevusele. Samu tooteid müüakse samadele klientidele ka tulevikus. Samade oskuste alusel võib sortiment ja turg pisut ka laieneda.*
- 2. **Tootearendus.** Senistest toodetest/teenustest ei piisa püsivaks ärieduks ja firma arenguks. Klientuuri säilitamiseks tuleb välja töötada uusi (R&D - research and development).*
- 3. **Turuarendus.** Firma tegevuspiirkond on algul kohalik, seejärel regionaalne, siis üleriigiline ja lõpuks rahvusvaheline. Territoriaalse võrgu loomine eeldab uut juhtimisstruktuuri ja infosüsteemi, teistsugust müügi- ja hinnapoliitikat, valmisolekut konkurentsiks.*
- 4. **Diversifitseerimine.** Kõige raskem ja firmale kõige ohtlikum strateegia - minna uute toodetega tundmatule turule.*
- 5. **Integreerumine ettepoole.** Firma laieneb pikki oma toodangu jaotusvõrku, püüab jõuda kliendile lähemale, asutab väikehulgifirmasid ja firmakauplusi.*
- 6. **Integreerumine tahapoole.** Firma laieneb tooraine ja materjalide tarnijate suunas, investeerib tarnijatesse või omandab vastava ettevõtte.*

Bostoni maatriks

(Boston Consulting Group)



Kommentaariid Bostoni maatriksi juurde

Aluseks on kassakäibe (cash flow) hindamine. Firmal on erinevad tootegrupid: “lüpsilehma” cash flow on positiivne, “koeral” ja “tähel” negatiivne või napilt positiivne, “küsimärgil” - negatiivne.

Kui turuosa on suur, toob antud toode/teenus firmale palju sisse, kuid kiiresti kasvav turg ka neelab palju. Kui turgude kiire kasvu periood on möödas ja suur turuosa säilinud, saab sellest tootest/teenusest firma jaoks “lüpsilehm”. Teiselt poolt aga ei tasu sellisesse ärisse investeerida, mille turg ei kasva ja kus ka turuosa on väike - “koer” piima ei anna, aga süüa (investeeringuid) tahab küll.

Juhtkonna ülesanne on erinevate tootegruppide/allüksuste cash-flow tasakaalustada. “Lüpsilehma” teenitud kasum reinvesteeritakse seetõttu “küsimärkidesse”. Viimaste turuosa hakkab kasvama, nende konkurentsipositsioon tugevneb. Tasapisi siirduvad “küsimärgid” sel teel “tähtede” gruppi. Kui turgude kasv aeglustub, saavad neist omakorda “lüpsilehmad”.

Parim strateegia on haarata valitsev turupositsioon turgude küpsemise perioodil, kuna 1) siis on tasuvus suurim, 2) valitsev positsioon turul võimaldab suurimat kogutoodangut, 3) suur toodangumaht tähendab suhteliselt madalat omahinda, 4) madalad tootmiskulud võimaldavad kas a) alandada hindu ja haarata sel teel veelgi suurem turuosa, või b) suurendada kasumit. (Turuosa mõõdetakse suhtes suurima konkurendiga).

Näide Bostoni maatriksi juurde

1. Firma A tootegrupid on järgmised:

“tähed” - 0

“lehmad” - 0

“koerad” - 2

“küsimärgid” - 5

Küsimused, millega firma juhtkond peab tegelema:

- kas meie kassakäive on nii suur, et me suudame nihutada ühe või mitu “küsimärki” vasakule, st. suurendada nende turuosa?*
- kas saab ühe või mõlema “koera” positsiooni parandada nii, et nad suudaksid haarata suurema turuosa, või ehk on neist võimalik kasulikult loobuda?*
- kas meil piisab sisemist valmisolekut, et tugevdada parimate tulemusüksuste turupositsioon? Äkki on meie müügiesakond liiga nõrk?*

2. Firma B tootegrupid on järgmised:

“tähed” - 3

“lehmad” - 1

“koerad” - 3

“küsimärgid” - 0

Küsimused, millega firma juhtkond peab tegelema:

- kui hea meie “lüpsilehm” on, ehk kui suur on selle kassakäive?*
- kui kaua meie “tähed” veel säravad, st. millises elukaare osas nad on ja milline on nende elukaare kuju? Millal ükskord saavad meie “tähtedest” kassakäibe tootjad, kui nad esialgu ikka veel nõuavad suuremaid investeeringuid, kui on nende endi positiivne käive?*

- kas selleks, et luua uusi “tähti”, tuleks meil kaaluda mõne firma ülevõtmist või investeringuid uurimis- ja arendustegevusse?

3. Firma C tootegrupid on järgmised:

“tähed” - 0

“lehmad” - 3

“koerad” - 0

“küsimärgid” - 1

Küsimused, millega firma juhtkond peab tegelema:

- kas praeguste ärialade ennustatav areng on piisav, et jõuda seatud eesmärkideni?
- kui suur on meie ainukese “küsimärgi” potentsiaal ning milliseid investeringuid ja arendusponnistusi on vaja, et see jõuaks kolme suurima turuosaga toote tasemele?
- kas firma valmisolek innovatsiooniks on piisav?

4. Firma D tootegrupid on järgmised:

“tähed” - 5

“lehmad” - 1

“koerad” - 1

“küsimärgid” - 2

Küsimused, millega firma juhtkond peab tegelema:

- kas me oleme pühendanud piisavalt tähelepanu ja ressursse edaspidise kassakäibe prognoosimisele ja juhtimisele?
- kas meie ainus “lüpsilehm” on piisavalt suur ja terve?
- kas me oleme loonud piisava kaadrireservi, et tulevikus juhtida neid struktuuriüksusi, mis suunduvad kiire kasvu faasist kassakäibe tootmise faasi?

McKinsey - General Electric' maatriks

Konkurentsipositsioon:
tugev keskmine nõrk

	<i>suur</i>	<i>arenda</i>	<i>arenda</i>	<i>säilita</i>
Äri ahvatlevus:	<i>keskmine</i>	<i>arenda</i>	<i>säilita</i>	<i>lüpsa/ loobu</i>
	<i>väike</i>	<i>säilita</i>	<i>lüpsa/ loobu</i>	<i>lüpsa/ loobu</i>

Kommentaariid McKinsey - General Electric' maatriksile

Arenda. Agressiivne ponnistus firma turupositsiooni parandamiseks antud äris (marketingi- ja müügiorganisatsiooni tugevdamine, aktiivne hinnapoliitika, uued tooted turule, juhtkonna tugevdamine, firmade ülevõtmine, võimsuste laiendamine).

Säilita. Praeguste positsioonide hoidmine konkurentide suhtes sõltumata turgude arengust (turgude detailne segmenteerimine, hoolikalt valitud uued tooted, vertikaalne integratsioon firma konkurentsivõime säilitamiseks või tõstmiseks hinnapoliitikas, tootlikkuse tõstmise programmid, range investeeringute kontroll, konkurentide hämamine - näiteks teadetega uutest toodetest, kaalutlev ja alahoidlik juhtimisstiil).

Lüpsa/loobu. Plaanipärane turupositsiooni loovutamine eesmärgiga vabastada kapital selle kasutamiseks muuks otstarbeks, mõne muu äriala arendamiseks (hindade tõstmine, kvaliteedile tehtavate kulutuste piiramine, seadmestiku ekspluatatsioonikulude piiramine, loobumine uutest investeeringutest tootmisse, ressursside müük, tootmise kontsentreerimine, marketingi-, müügi- ja R&D-kulude vähendamine, struktuuriüksuste või nende osade müük, ladude ja teenuste piiramine).

Äri ahvatlevus

- *kui suur on kõnealuse äriala klientuuri nõudlus ühtekokku?*
- *kui palju võib see nõudlus kasvada tulevikus?*
- *milline on olnud selle ala hinnatase?*
- *milline on olnud selle äriala tasuvus meie firma jaoks?*
- *kui kergesti võivad sellele alale tungida uued üritajad?*
- *kui suured on edaspidi selle ala marketingikulud?*
- *kui suured on krediidiriskid?*
- *kui suurel määral mõjutab antud ala energia hinna tõus?*
- *kui tugev on konkurentide majanduslik olukord ja marketingioskus?*
- *kas võib oletada riigi reguleeriva toime tugevnemist antud alal?*
- *kui kiiresti on turud tavaliselt reageerinud innovatsioonile?*
- *kas võib oletada, et firma juhtkond mõistab ja ka omab neid eeldusi, mida turgudel edu saavutamise nõuab?*

Konkurentsipositsioon

Marketing

- *Praegune turuosa: kui suur on meie turuosa võrreldes suurimate konkurentidega?*
- *Klientide suhtumine: milline on klientide ettekujutus meie toodetest ja firmast enesest?*
- *Marketingioskus: kas meil on piisavalt marketingiressursse ja -oskusi, mille toel me suudaks erineda konkurentidest?*
- *Müügiorganisatsioon: kui head on oma oskustelt meie müügijuhid ja müügimehed?*
- *Turukogemus: kui hästi iga äriala eest vastutava struktuuriüksuse juhid ja firma juhtkond tervikuna mõistavad kliente?*

Tootmine

- *Töötlemise aste: kui kaugele me oleme integreerunud ettepoole või tahapoole?*
- *Konkurentsivõimeline hind: kui kiiresti oleme me suutnud parandada kulutuste efektiivsust?*
- *Personal: kas inimeste töömotivatsioon on hea ja liikuvus paras?*
- *Süsteem: kas juhtkond suudab piisava täpsusega ette näha tulemusi (tarneid, kulutusi jne.)?*
- *Tarnijad: kas tooraine jms. kättesaadavus ja kvaliteet rahuldavad?*

Uurimis- ja arendustöö

- *Personal: kas meie ressursid on piisavad? Kas meil on vajalikud tehnilised teadmised ja oskused?*
- *Loovus: milliseid tulemusi on tootearendus andnud viimase 3 aasta vältel?*
- *Uued tooted: milliseid uusi tooteid me oleme toonud turule viimase 3 aasta vältel?*

Tooted

- *Suhteline kvaliteet: kui head on meie tooted konkurentide omadega võrreldes?*
- *Originaalsus: millised on meie toodete konkurentsieelised (hinnatase kaasa arvatud)? Kui ammendavad on üksikud tooterühmad?*
- *Elukaare osa: kui suur on risk, et meie tooted kaotavad konkurentsivõime või et elukaare osa kiiresti vahetub?*

Juhtkond

- *Juhtimine: kas võib oletada, et firma juhtimisega tullakse toime?*
- *Pädevus: kas juhtkonnal on kõiki tarvilikke oskusi?*
- *Järjepidevus: kas võib oletada, et praegune juhtkond jääb ametisse kavandatava perioodi lõpuni?*
- *Paindlikkus: kas juhtkond on võimeline muutusi ette nägema ja nendega kohanema?*
- *Loovus: mitu uut värsket mõtet on juhtkonnal olnud viimase 3 aasta jooksul?*

Konkurentsivõime:

- *Müügi kasv: kuidas on viimastel aastatel suudetud saavutada müügieesmärke?*
- *Kasum: kuidas on viimastel aastatel lood plaanilise kasumiga?*
- *ROI: kui tootlikult on suudetud kapitali paigutada? (ROI = return on investment).*

Konkurentsistrateegiad

(Michael E.Porter)

Mille põhjal klient otsustab:
toote/teenuse
ainulaadsus hind

Turg:	<i>lai</i>	<i>diferentseerimine</i>	<i>hinnaliider</i>
	<i>kitsas turg, segment</i>	<i>fokuseeritud diferentseerimine</i>	<i>fokuseeritud hinnaliider</i>

Kommentaariid Porteri konkurentsistrateegiate juurde

Kliendi poolt tehtava valiku määrab kas toote hind või selle omadused.

Turu all mõeldakse kas piirkonda, klientuuri või tootevalikut.

Tuleb valida oma ruut ja arendada selles oma eeliseid.

Raske on olla üheaegselt tootearendaja ja hinnaliider, küll aga on mõeldav nende strateegiate vahelduv kasutamine.

Eduka ja ebaeduka firma erinevus

- *edukad firmad on täpselt tabanud klientide muutuvat maitset/tarbeid ja uuendanud selle põhjal oma toodete/teenuste valikut*
- *edukad firmad on jälginud konkurentide tegevust ja suutnud klientidele pakkuda mingeid tooteid/teenuseid, mida kliendid hindavad kõrgemalt kui konkurentide omi*
- *edukad firmad on varem kui teised võtnud kasutusele uusi efektiivsemaid või soodsamaid tooraineid, materjale, seadmeid, tehnoloogiaid*
- *edukad firmad on aegsasti valmistunud riigi poolt kehtestataivate uute seadusandlike ja muude normide nõueteks*