
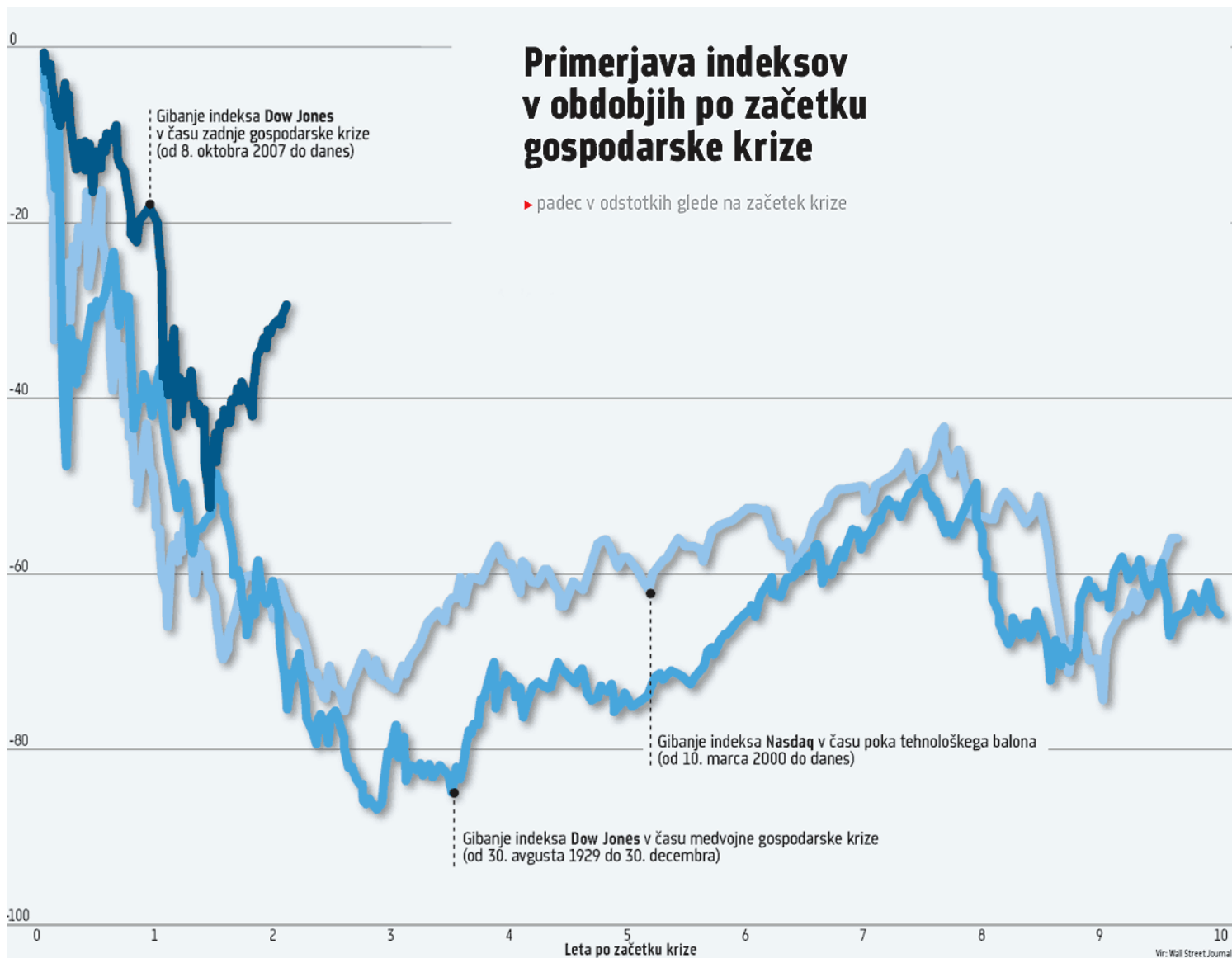


Kakovost, inovativnost in kriza 2009

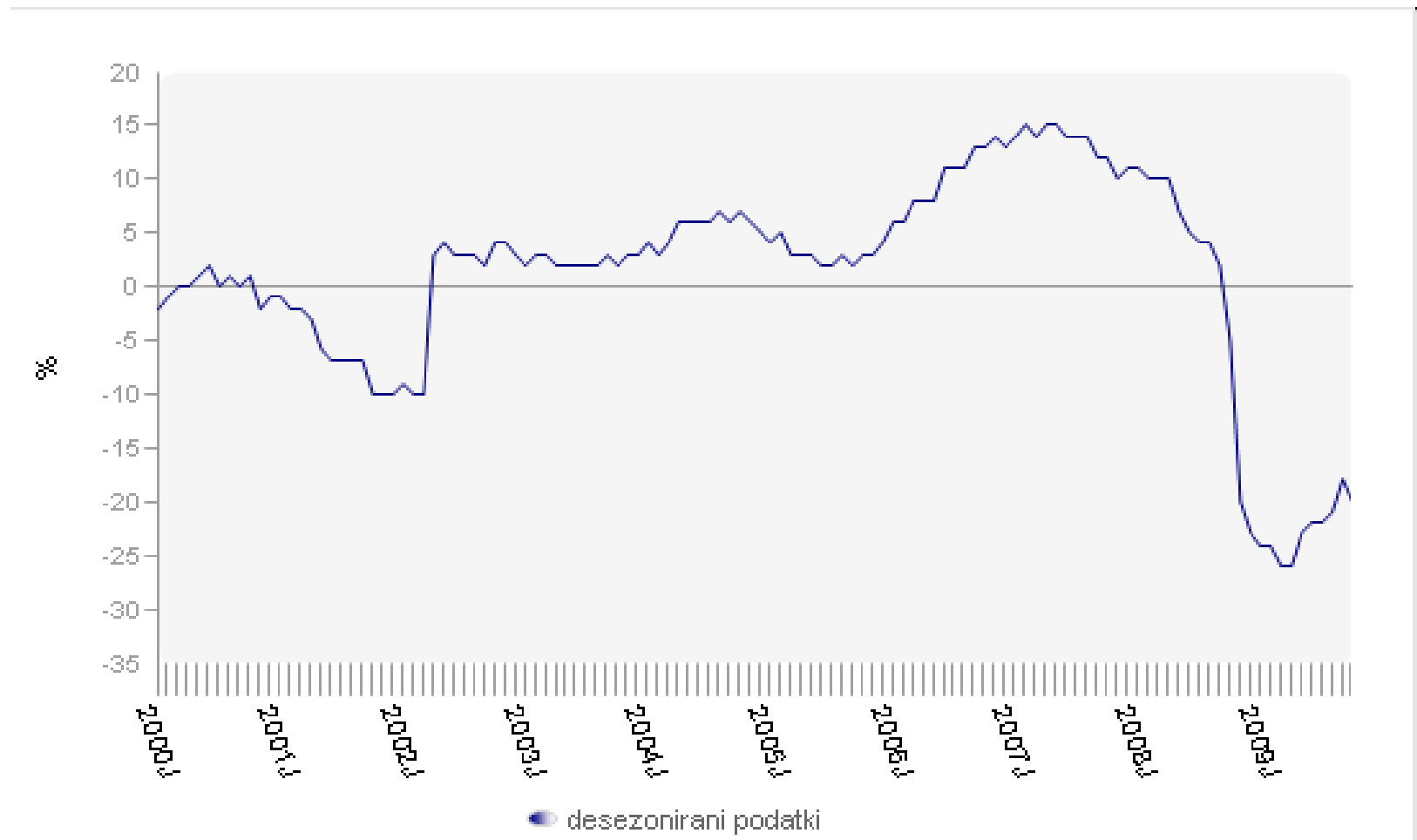
Boštjan Ložar, MBA 
Tacenska 76a, 1000 Ljubljana
tel., fax.: (01) 512 80 10
e-mail: bostjan.lozar@gmail.com

Otočec, 18. november 2009

Vrednosti podjetij glede na prejšnje krize še niso dosegle dna



Kazalnik gospodarske klime v Sloveniji 9/2009



V Sloveniji zaupanje pada kljub znakom konca krize

ZAUPANJE MED PORABNIKI

Originalni podatki kazalnika

▶ v indeksnih točkah



ZAUPANJE V INDUSTRIJI

Originalni podatki kazalnika

▶ v indeksnih točkah



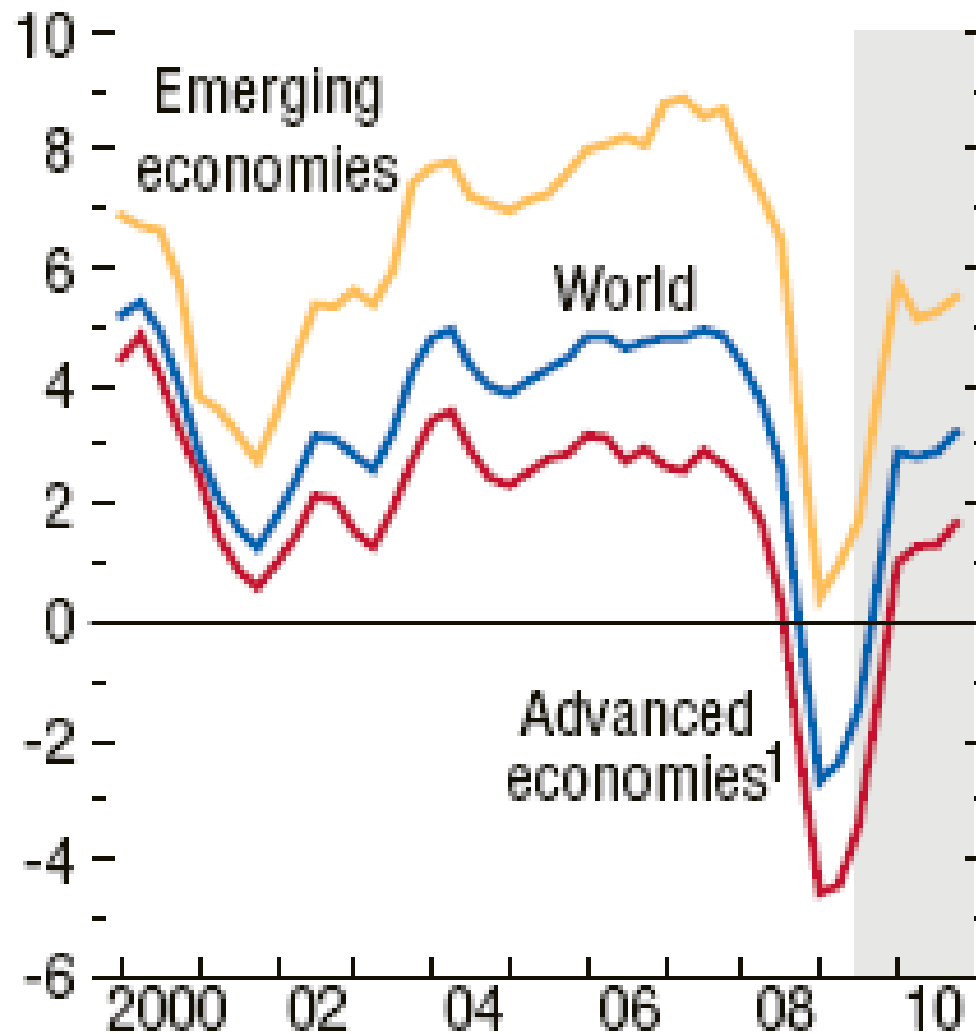
GOSPODARSKA KLIMA

Originalni podatki kazalnika

▶ v indeksnih točkah



Kriza je samo utrdila prednost v rasti DVR



Inovativnost, močne blagovne znamke, konkurenčnost in splošna blaginja so močno povezani

	TOP10 BZ na prebivalca (EBI - 2007)	Triadni patenti na mio prebivalcev *	Zaščiteni industrijski designi na mio prebivalcev*	% HT izvoza v proizvodni (World Bank 2005)	BDP na prebivalca V USD (IMF 2006)
Luxemburg	1000	41,8	377,6	11,8%	102.284
Finska	779	101,7	95,5	25,2%	44.912
Švica	706	108,9	210	21,7%	56.711
Danska	545	32,4	243,2	21,6%	57.035
Švedska	507	66,3	136,9	16,7%	47.069
Avstrija	404	38,9	195,8	12,8%	44.308
Povprečje	657	65	209,8	18,3%	58.720
Slovenija	90	2,8	33,9	4,6%	22.079
Zaostanek SLO/povp.	7,3X	23,2X	6,2X	3,98X	2,66X

* European Innovation Scorecard 2007; analize Boštjan Ložar, samostojni strateški svetovalec

** Razen Avstrije vse države med prvimi šestimi po inovativnosti (EIS)

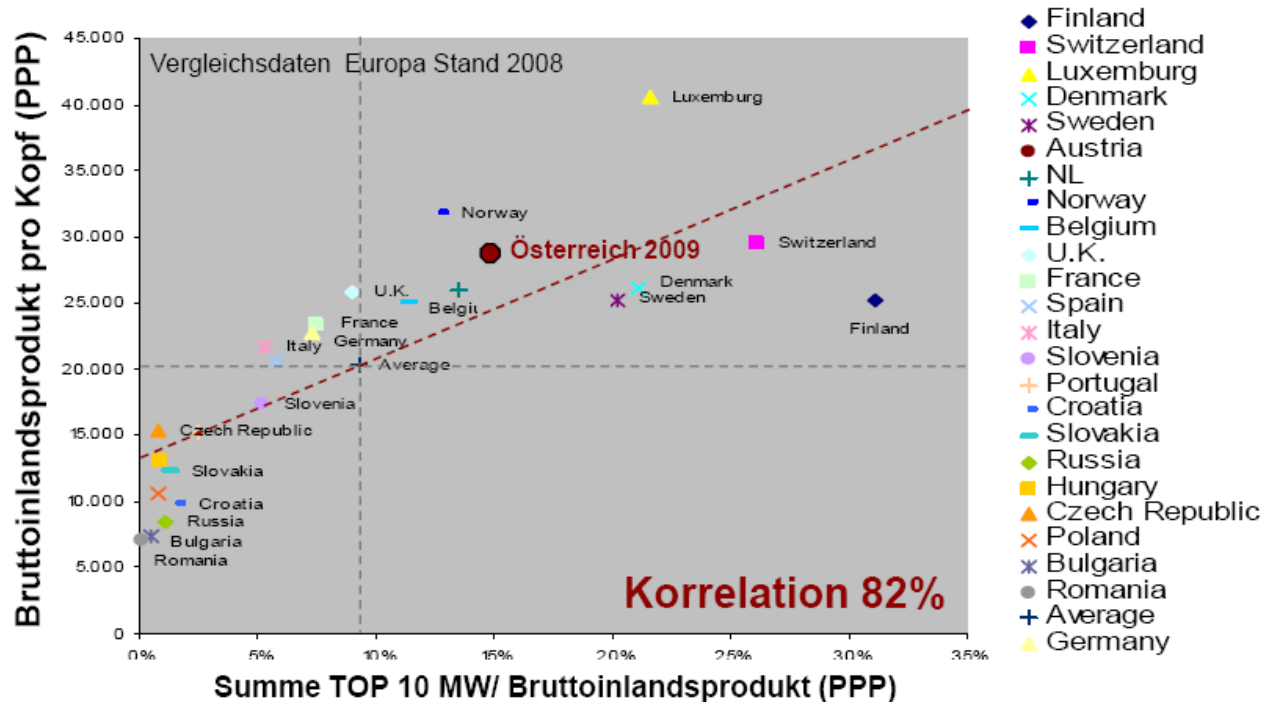
Vrednost blagovnih znamk določa raven BDP...

Markenwert & BIP



Europavergleich

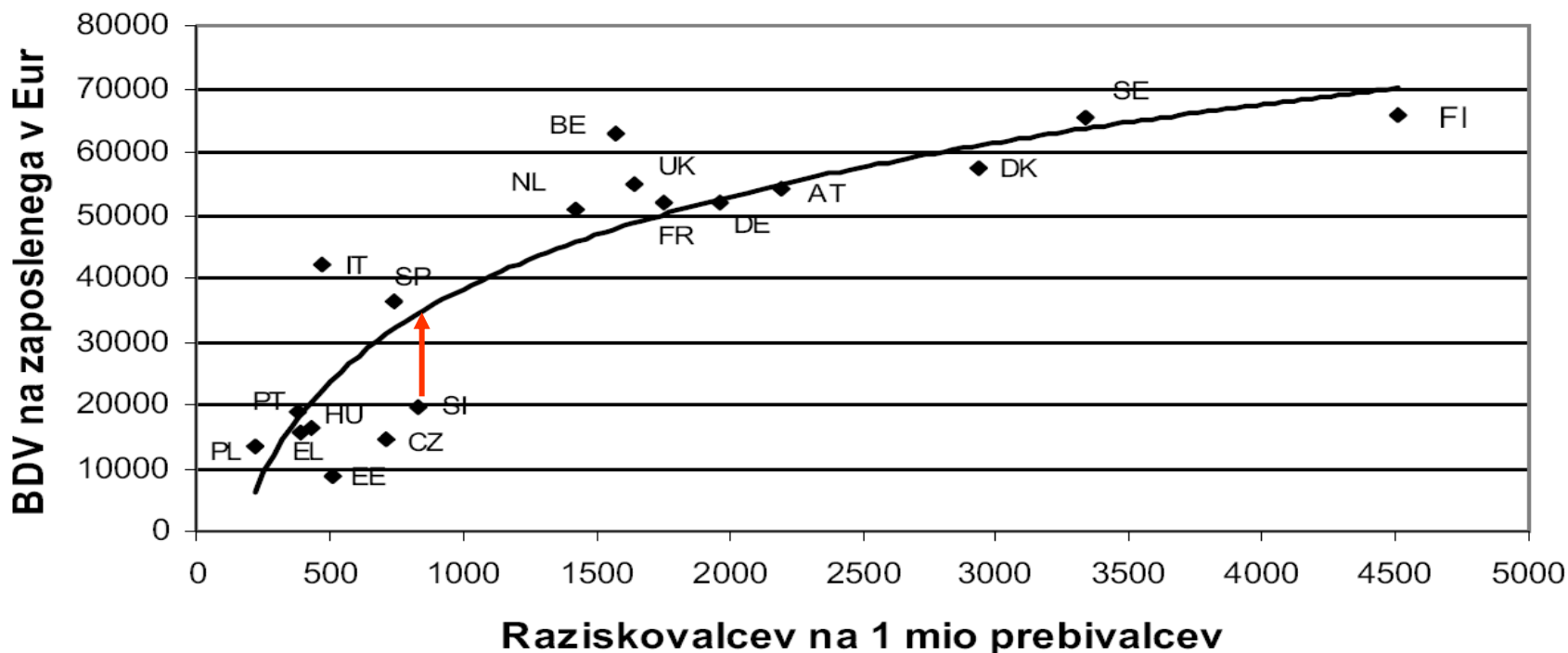
Marken als Wohlstandsindikator



...število raziskovalcev v gospodarstvu pa BDV na zaposlenega.

Slika 4a: Odvisnost med številom raziskovalcev v gospodarstvu in bruto dodano vrednostjo (BDV) na zaposlenega v € v evropskih državah

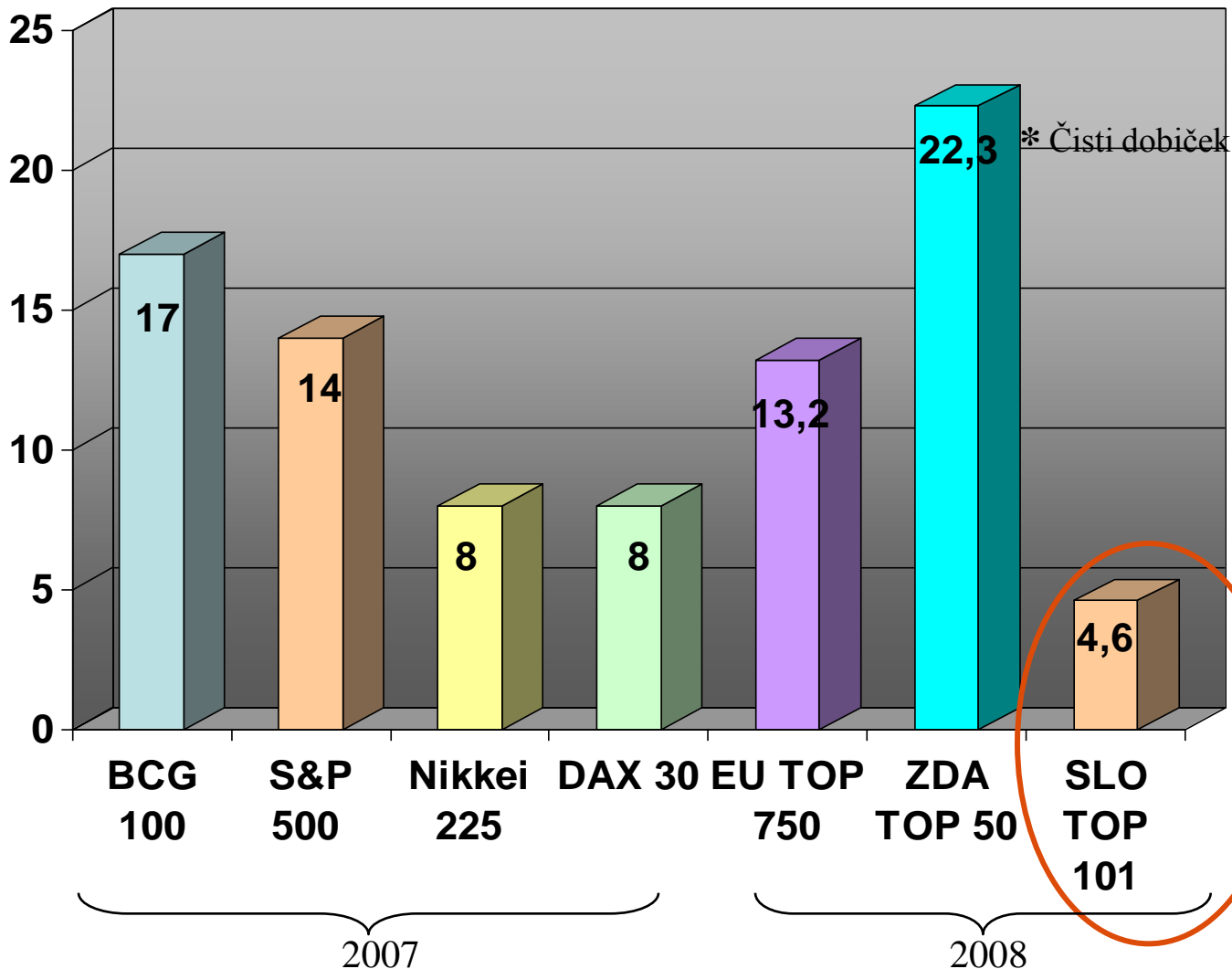
BDV na zaposlenega in število raziskovalcev na 1 mio prebivalcev v industriji (2004)



Vir: Za raziskovalce Eurostat, BDV po Science, Innovation, Technology 2007, izračuni avtor. (dr. Marko Kos)

Relativna dobičkonosnost slovenskih podjetij

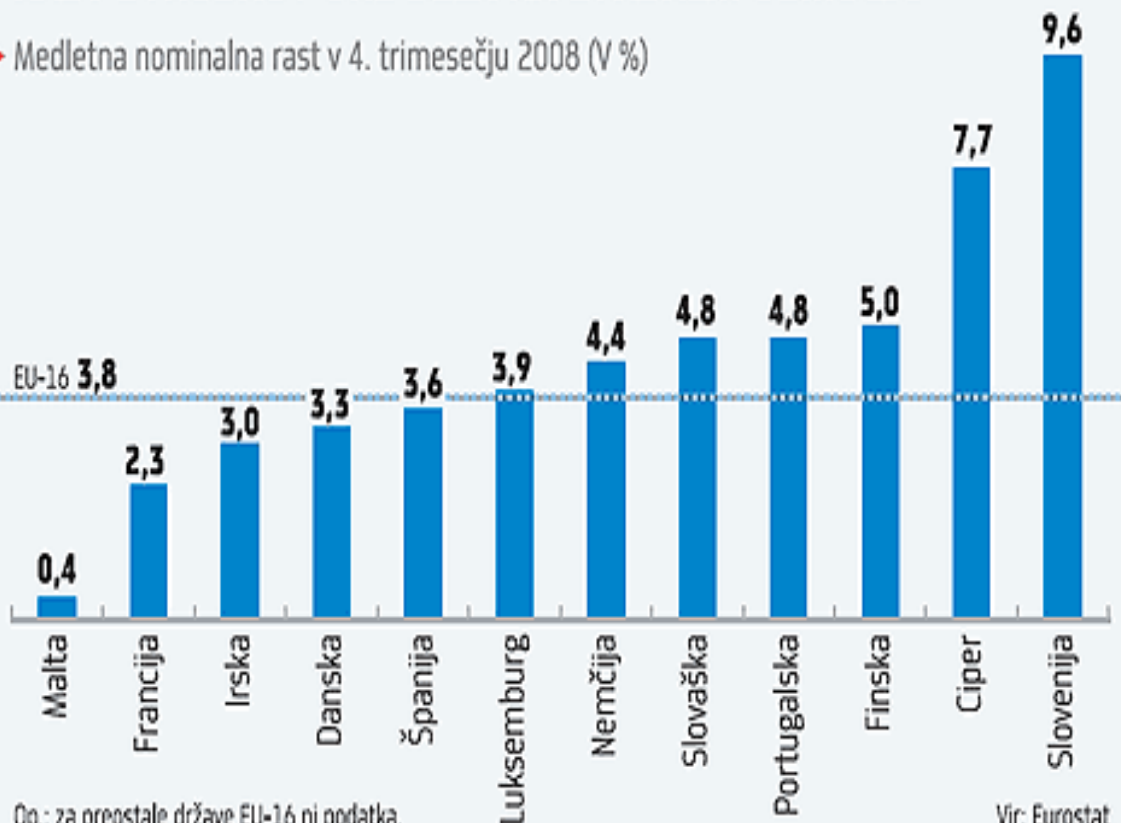
EBIT v % prihodkov



Prenizke plače za preživetje, a previsoke glede na ustvarjeno dodano vrednost

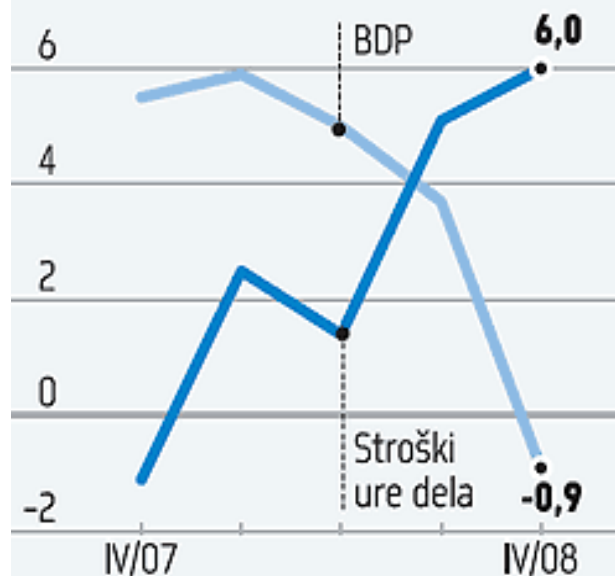
RAST STROŠKOV URE DELA NA EVRSKEM OBMOČJU

▶ Medletna nominalna rast v 4. trimesečju 2008 (v %)



STROŠKI URE DELA IN BDP V SLOVENIJI

▶ Medletna realna rast po trimesečjih (v %)



Op.: vpliv različnega števila delovnih dni je izločen.

Vira: Eurostat, Surs

Q1/2009: padec BDP za 8,5% in realna rast plač za 5,4%
 Q2/2009: rast plač EU 4%, Slovenija 5,8% - Eurostat

Zaposleni po produktivnosti podjetij

Produktivnost - DV/zaposlenega	Število 2006	zaposlenih 2008
V vseh družbah	499.465	510.754
manj kot 20.000	140.021	133.086 (26 %)
več kot 40.000	80.438	120.367 (24 %)

Produktivnost - DV/zaposlenega	Število 2006	gosp. družb 2008
Skupaj družb	48.781	51.997
> 20.000	4.042	16.466
< 40.000	1.796	7.718

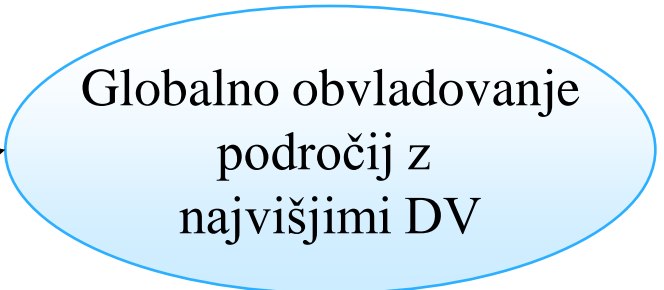
Dodana vrednost na zaposlenega v Evropi 2008

Table 14: Value Added performance by size of firm in E750 (2008)

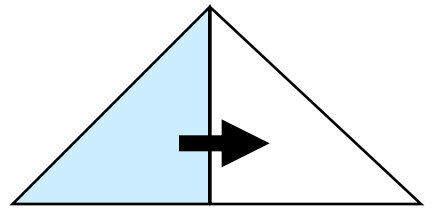
Size of company (by Value Added)	Number of companies	Value Added (£m)	Change in Value Added over previous year (%)	P1 (£ per person employed)	P2 (%)
Between £500 m and £1,000 m	231	177,330	9.7%	66,412	153.0%
Between £1,000 m and £5,000 m	373	806,238	9.0%	66,984	162.4%
More than £5,000 m	131	1,704,102	4.8%	95,267	174.9%
Total	735	2,687,670	6.3%	82,459	169.4%

Strukturna nekonkurenčnost slovenskih podjetij

VFM strategije (DVR srednji razred + recesija razvite)

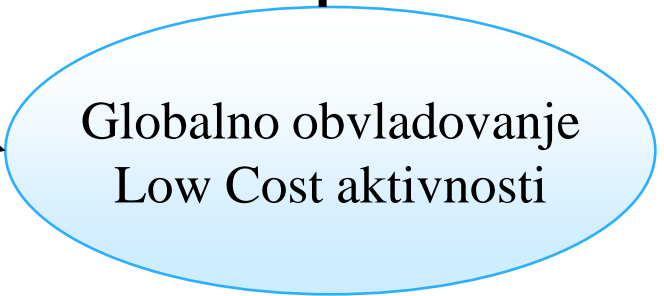


- Zahodne MNC s 5 mlrd €+ DV

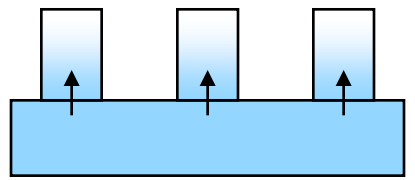


- Močna fleksibilna in inovativna podjetja (mala/srednja)

SLO



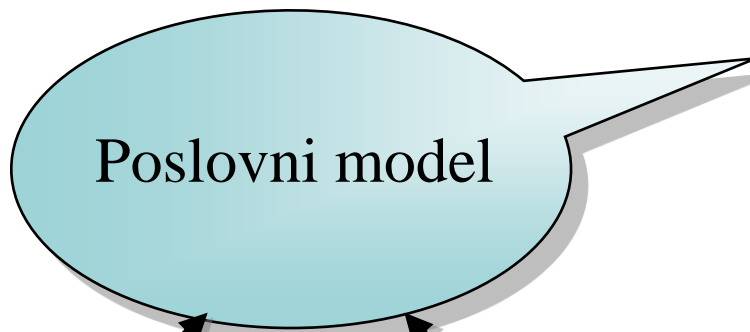
- Multinacionalke iz DVR



Predrago poslovno okolje v Sloveniji, ni systemskega obvladovanja aktivnosti z visoko DV, brez prebojnih izdelkov in PM, prenizka finančna moč za izvedbo prestrukturiranja, ni več odličnih zunanjih faktorjev.

Ključni 4 vzvodi konkurenčnosti vsakega podjetja + 5 vzvod prihodnosti (sistem prebojnih inovacij)

*Relacijski kapital:
Partnerstva,
Informacije,
Lojalnost kupcev*



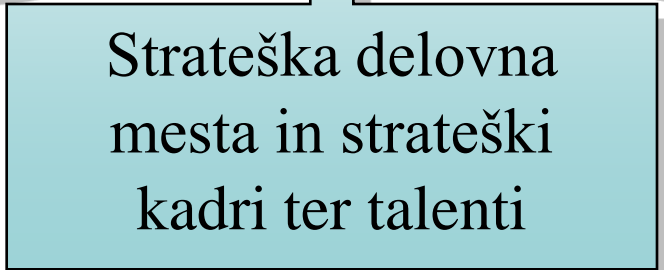
- vsebinska zgodba (ekstra dobiček)
- številčna analiza
- globalna optimizacija



- stroški
- sistemi in procesi
- analitika



- prihodki
- marža inovativnosti
- moč blagovne znamke

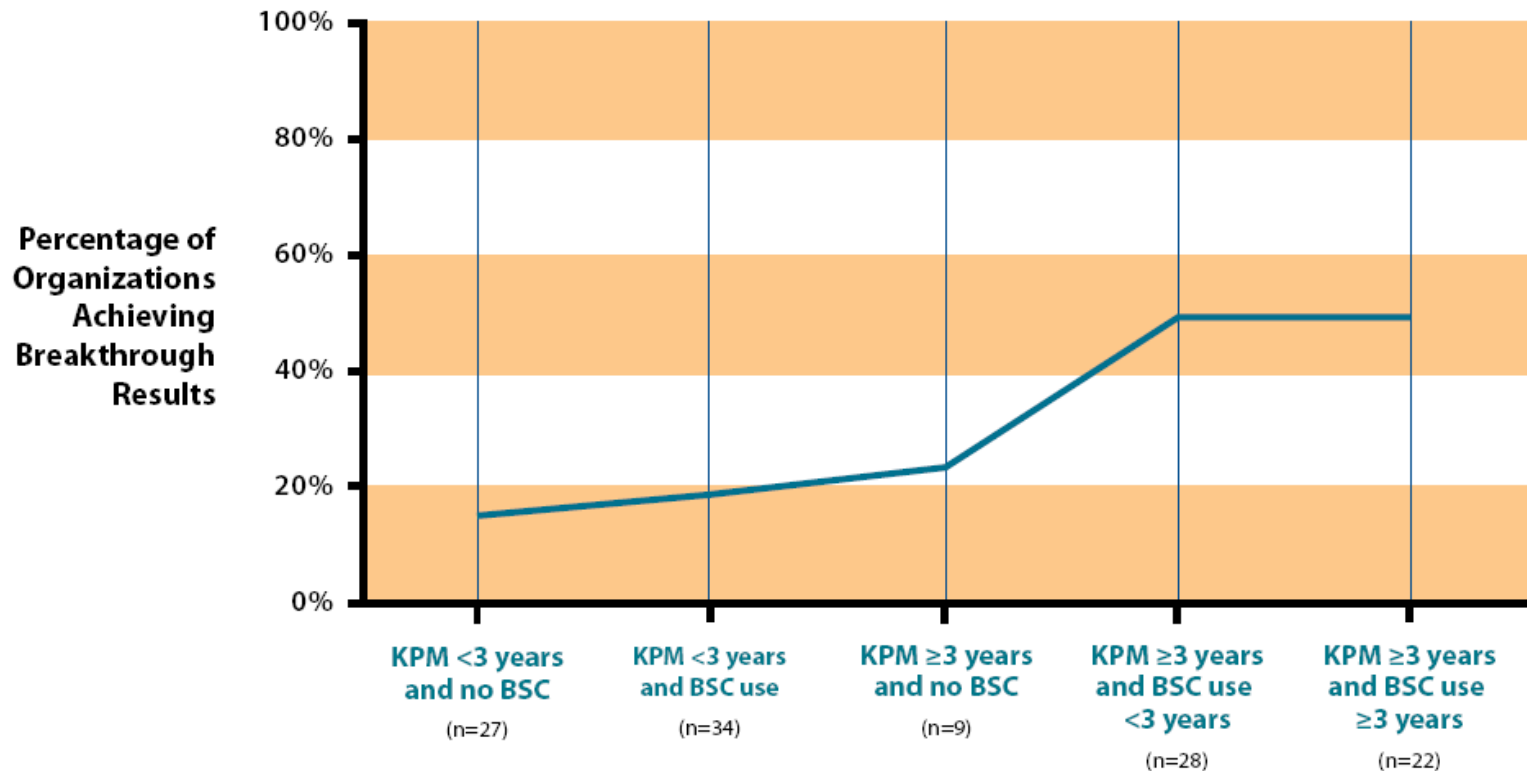


Podjetja in država morajo NUJNO, TAKOJ in VZPOREDNO začeti izvajati tri ukrepe

- Kratkoročni ukrepi za ublažitev posledic krize (osredotočenje na denarni tok, nepodaljšanje pogodb za določen čas, 36urni delavnik, reprogramiranje zalog, znižanje ČOBS, prevetritev investicij, začasno čakanje delavcev?, poroštvena shema?...)
- Takojšnja dolgoročna prestrukturiranja poslovnih modelov, produktnih strategij in sistema vodenja zaradi 10 letnega zaostanka (ocena globalne konkurenčnosti PM, analitična analiza PM, odločanje, produktne strategije in platforme rasti, kadrovska strategija na SDM, 6sigma, BSC merljivi osebni cilji + variabilno nagrajevanje, strukturne reforme proračuna, strošek dela v javnem sektorju,...)
- Sistematizacija prebojnih inovacij (vzpostavitev celovitega sistema, ocena podjetniške sposobnosti managementa, preboj v DV/zap, razvojne prioritete, podporna državna infrastruktura...)

Nujna je kombinacija učinkovitih procesov, BSC in triletnega sistematičnega dela!!!

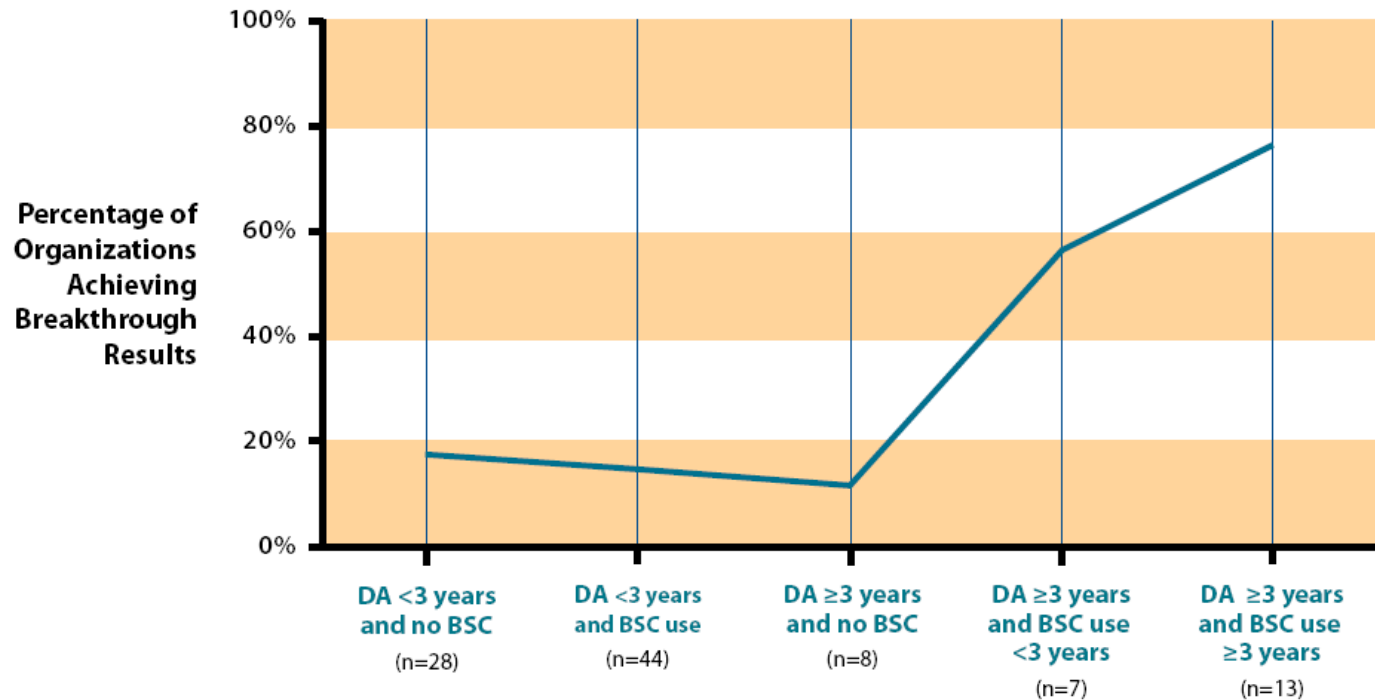
Figure 5. Key Process Management Performance and BSC Use



Good performance in key process management has little impact on the likelihood of being a Breakthrough Results organization, unless the organization uses the BSC. But duration of BSC use appears to be of little impact.

Analitika je naslednja ključna razlikovalna prednost v sistemih vodenja

Figure 9. Decision Analytics Performance and BSC Use



Decision analytics has little impact on the likelihood of an organization achieving Breakthrough Results, unless it is used in tandem with the BSC. The longer the BSC is used, the greater the likelihood of being a Breakthrough Results organization.

Slovenski top management se preveč ukvarja s operativo namesto strategijo

Tri ključne naloge Top managementa:

1. Prava vizija in poslovni model

- vizija ne upošteva zaostrene globalne konkurence
- premalo globalnih izkušenj za postavitve globalno optimiranega poslovnega modela
- posledica premalo poglobljeno definiran poslovni model in zato prešibka dolgoročna izhodišča za vzpostavitev ključnih sistemov

2. Vzpostavitev ključnih sistemov v CELOTNEM podjetju za uresničitev vizije in poslovnega modela

- ni pripravljenosti na 1-3 letno sistematično in sistemsko delo
- pomanjkljivo operativno poznavanje najboljših svetovnih praks v sistemih vodenja
- bistveno premalo uporabe analitične podpore
- posledica nenehno reševanje operativnih problemov, ki so v krizi še dodatno eskalirali

Slovenski top management se preveč ukvarja s operativno namesto strategijo

Tri ključne naloge Top managementa:

3. Postavitev pravih kadrov v sisteme

- kadrovska funkcija ni strateška niti na strateških delavnih mestih
- ni vzpostavljen sistem za ocenjevanje voditeljskih sposobnosti
- posledica premalo kakovostni vodje na ključnih pozicijah zato vrhnji management ne uporablja delegiranja, kar ga spet operativno obremenjuje

Več kot 50% slovenskih podjetij ne verjame, da so v naslednjih 5 letih sposobna bistveno izboljšati poslovne rezultate in DV/zap

Ali menite, da lahko razvijate nov izdelek, storitev ali poslovni model, ki bo bistveno (30-50%) izboljšal vaše poslovne rezultate in DV/zaposlenega v naslednjih 5 letih? *(več kot 50% slovenska last)*

Sigurno DA	14
Verjetno DA	31
Verjetno NE	43
Sigurno NE	3
Ne vem	1

Povprečne ocene na 19 ključnih dejavnikih

	Ključni dejavniki uspešnosti inoviranja (skupaj 19)	Povprečna ocena dejavnika (1 – 5*)	Najbolj kritična področja	Delež odgovorov 1+2
1	Sistemi pristop k prebojnim inovacijam	2.7	14	44%
2	Ločena organizacijska enota	2.2	8	62%
3	Sistem merjenja učinkov inovacij definiran in vključen v nagrajevanje	2.3	7	59%
4	Komunikacija o kazalnikih inovacij	2.5	6	50%
5	Osebno vodenje predsednika uprave	2.9	5	36%
6	Izdelan sistem generiranja, selekcioniranja in komercializacije inovacij	2.8	8	38%
7	Jasno definirane inovacijske prioritete ter osredotočeno vlaganje sredstev	2.6	10	46%
8	Interdisciplinarno upravljanje inovacij	2.3	8	59%
9	Spreminjanje poslovnega modela vsake 3 leta	2.4	6	56%
10	Globaliziran RR model	2.5	5	54%

Povprečne ocene na 19 ključnih dejavnikih

	Ključni dejavniki uspešnosti inoviranja	Povprečna ocena dejavnika (1 – 5*)	Najbolj kritična področja	Delež odgovorov 1+2
11	Globalna optimizacija inovacij in dovolj globalnih managejev	2.3	13	57%
12	30-60% inovacij iz zunanjega okolja	2.3	6	59%
13	Definirane kompetence za inovacijske vodje	2.1	8	70%
14	Analitika in napovedovalne sposobnosti	2.2	5	65%
15	Uporaba sodobnih inovacijskih orodij	2.2	3	65%
16	Obstoječe inovacijske aktivnosti omogočajo enkratni večji preskok v finančni uspešnosti	2.3	8	58%
17	Vzpodbujanje inovativnosti vseh zaposlenih	2.8	5	43%
18	Obvladovanje strateških in operativnih rizikov	2.3	4	56%
19	Aktivno povezovanje z RR inštitucijami izven podjetja	2.9	10	34%

Kaj je v zadnjih letih prineslo najboljše rezultate?

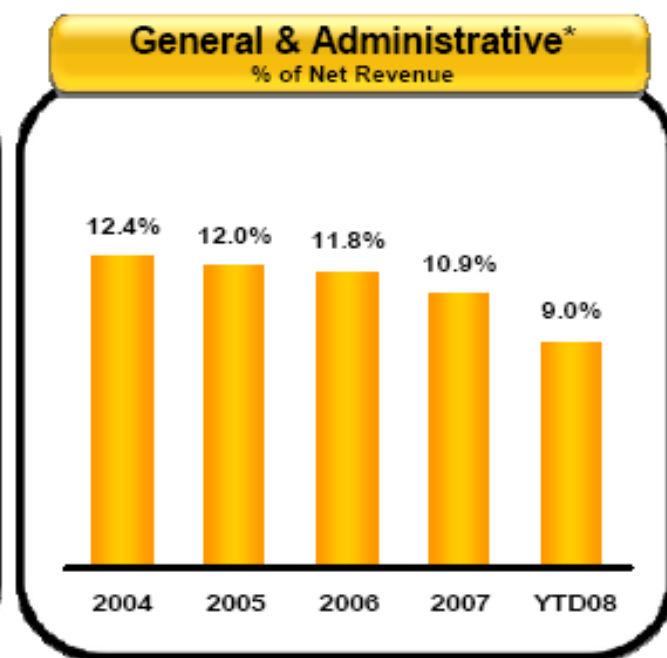
- Daleč izstopata zbiranje koristnih predlogov zaposlenih brainstorming in nagrajevanje zaposlenih za inovativne predloge (orodja, ki se uporabljajo v svetu za inkrementalne inovacije, ne omogočajo pa preboja)
- Najboljši slovenski inovatorji pridobijo na ta način približno četrtno idej, najboljši evropski pa le 8% (zaostajamo predvsem v raziskavah ključnih kupcev in analizah scenarijev bodočega razvoja trga, preferenc kupcev in tehnološkega razvoja) – Vir: Best Innovator
- Namesto uporabe sodobnih orodij in strateških prebojnih odločitev managementa za nasvet sprašujemo zaposlene

Ključno je zviševati marketinška vlaganja



Dolgoročno prestrukturiranje stroškovne strukture za pospešitev rasti

Investing for Growth with Disciplined Cost Management



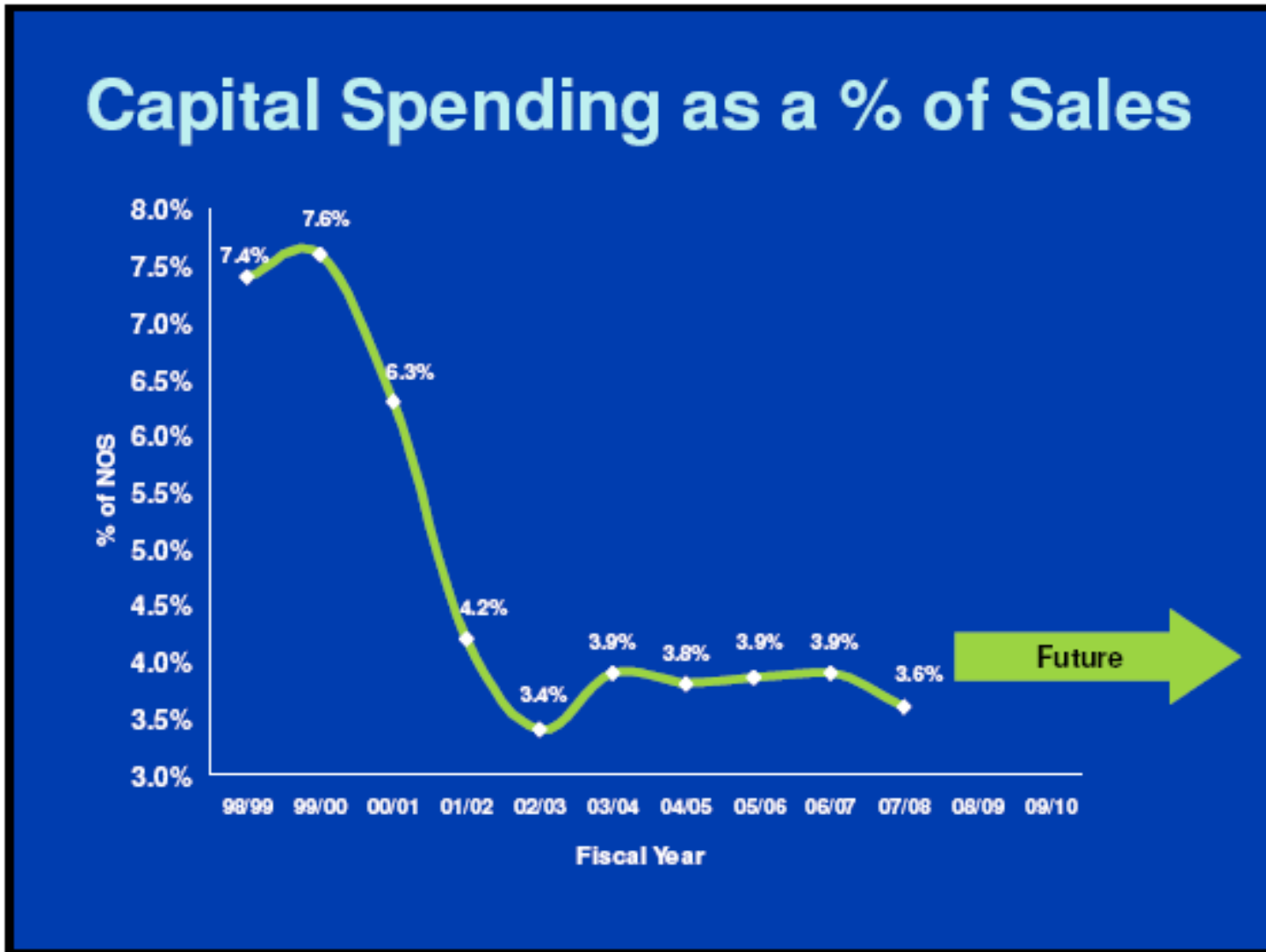
- Primarily driven by bottling and brand acquisitions
- Reinvesting marketing savings & efficiencies

- Disciplined cost management
- Initial impacts of productivity initiatives

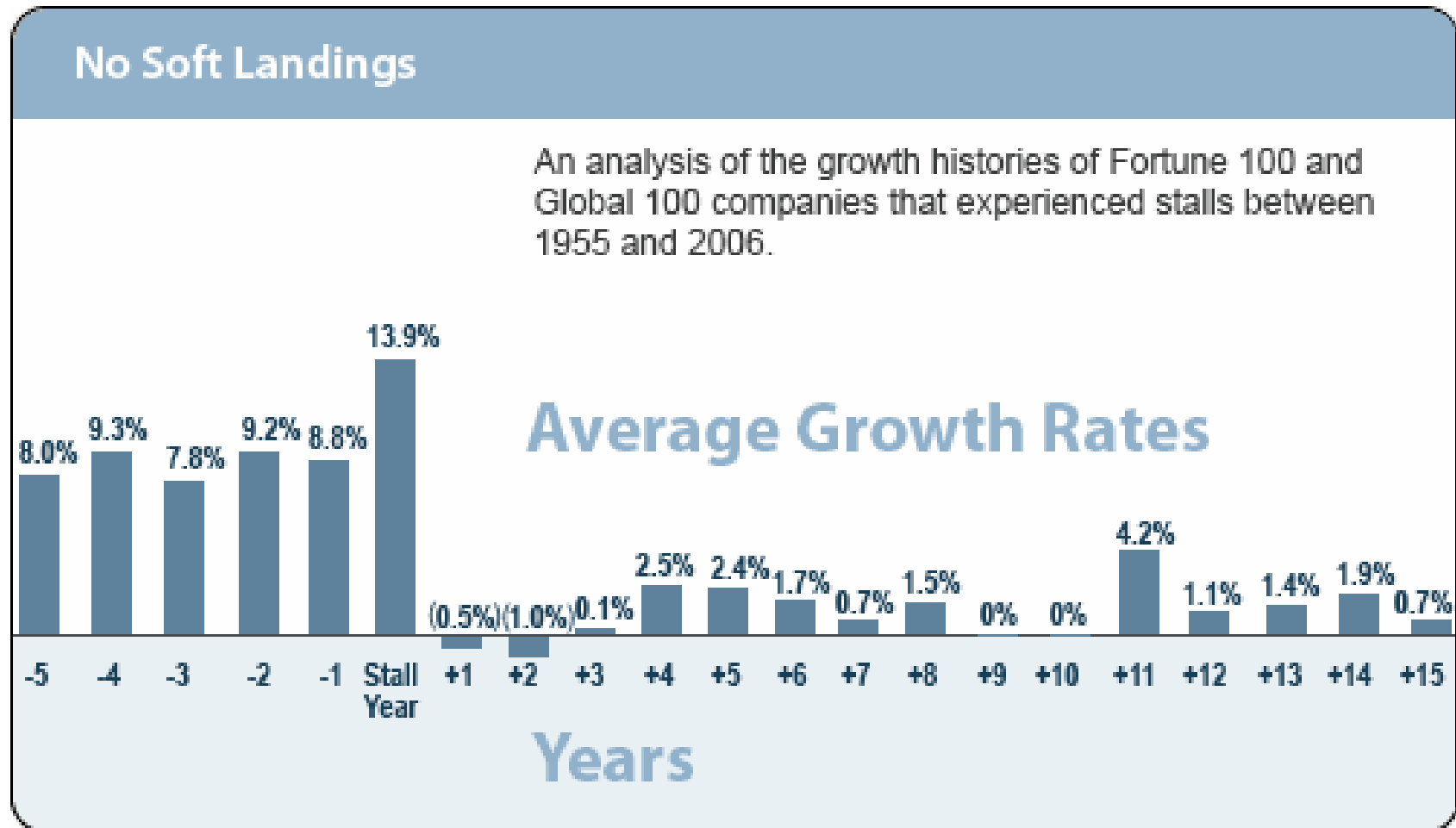
Year	2004	2005	2006	2007	YTD08
SG&A % of Revenue	36.3%	37.6%	38.7%	37.9%	36.0%

* Ongoing net revenue and operating expenses

Vlaganje znanja (50% zunanjega) namesto finančnega kapitala (P&G)



Rast se največkrat ustavi v vsega enem letu



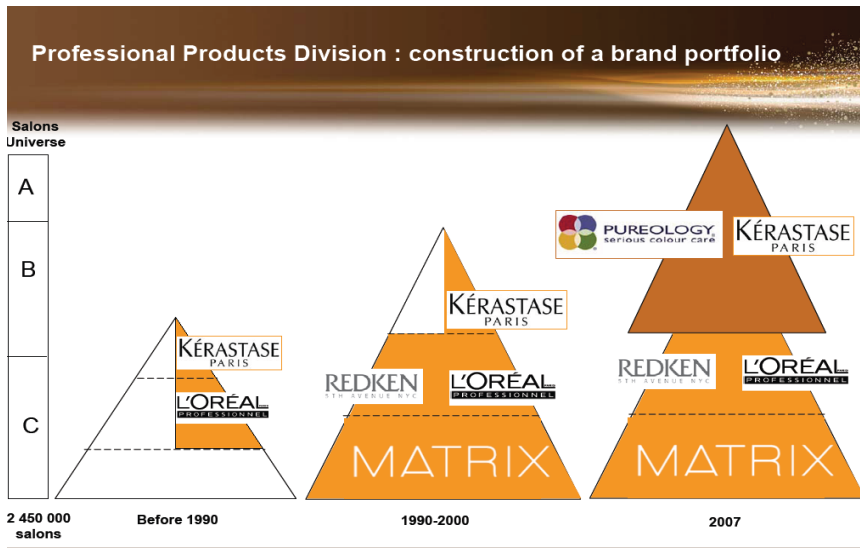
Vir: ["When Growth Stalls." Harvard Business Review, March 2008.](#)



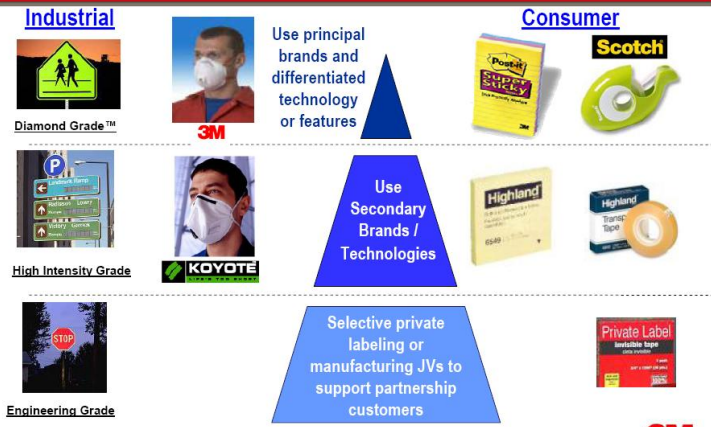
Večina multinacionalk pokriva ŽE VSE CENOVNE RAZREDE

The multi-tier strategy

<p>Super-Premium/ Premium</p>		<p>High end consumers able to afford the best</p>
<p>Mainstream</p>		<p>"Middle class" looking for convenient and quality packaged food at "reasonable" prices</p>
<p>(Value) Economy "affordable" products</p>		<p>Vast population who want convenience and quality but restricted by low income. Recruiting them into the Nestlé "fold"</p>



Using Brands/Technology to Grow Our Market Position



Dodatna širitev portfelja z izdelki z višjimi dodanimi vrednostmi



In prestižnimi izdelki

Growth Opportunities Tiering

Always
Infinity



+100%

Always



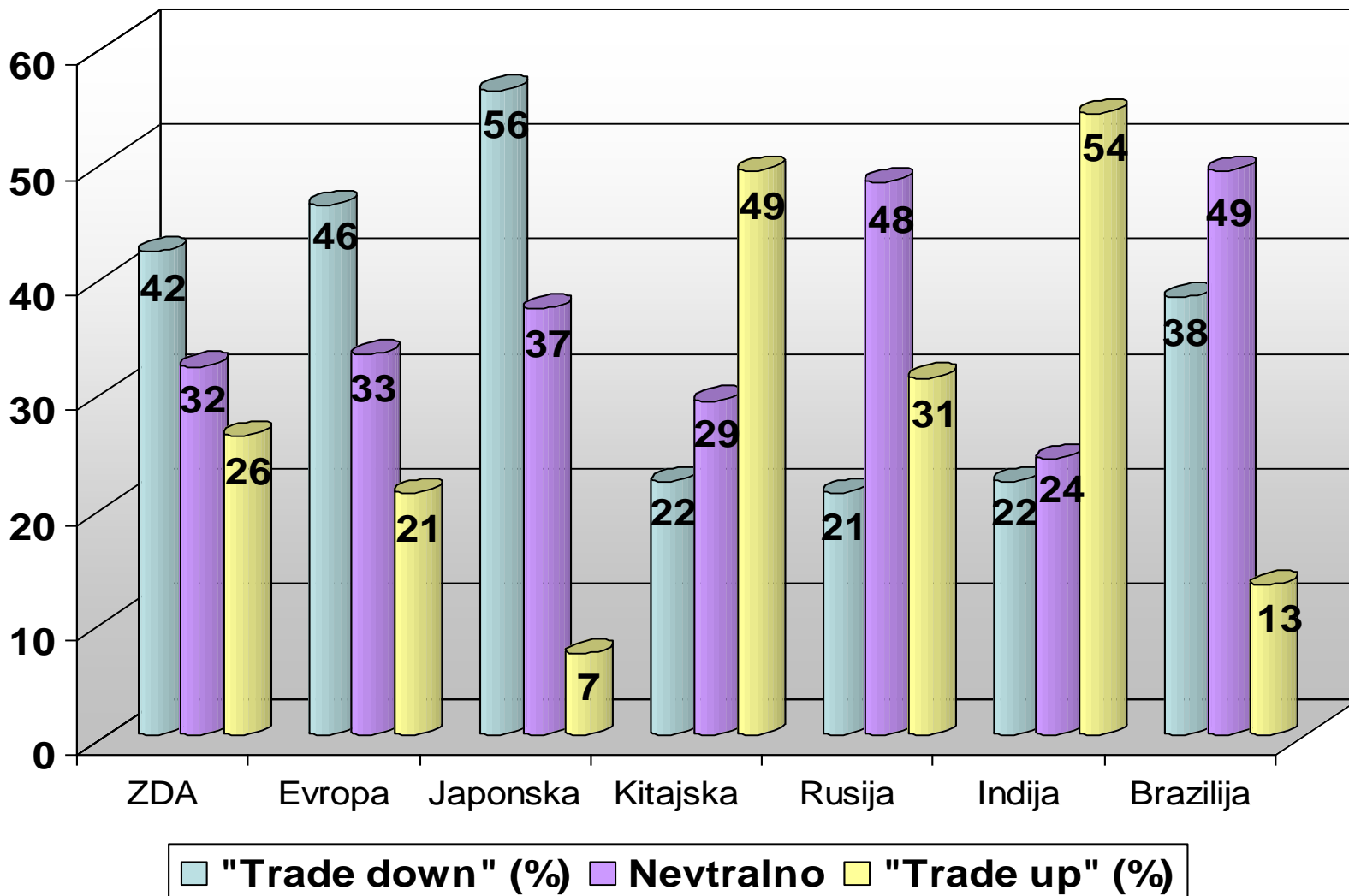
+25%

Naturella



Base

V Evropi 46% potrošnikov kupuje cenejše izdelke – 9/2008 (BCG)



Ključnih 5 usmeritev po krizi

- osredotočenje na denarni tok ne dobiček in upoštevanje WACC
- bistveno večji poudarek produktnim strategijam
- povečanje deleža variabilnih stroškov
- nenehno prenavljanje poslovnega modela (strateška partnerstva, open modeli, M&A, digitalizacija, DVR, portfolio momentum, tehnološke platforme, nižji Capex...)
- ekonomija obsega na aktivnostih z višjimi stopnjami dodane vrednosti

Model 1 do 5 letnega pospešenega strateškega prestrukturiranja GSN2

“Quick win” in odstranitev ključnih omejitev (6-12M)

- Znižanje produktne (TOP 3/2/1) in organizacijske kompleksnosti (org. struktura, CA1, PSV1, F35)
- Definiranje strategije, PM, BSC, produktne strategije, kadrovska strategija, nagrajevanje in usklajenost
- Kritični elementi operativne odličnosti (nabava, ključni procesi, režija, kritične kadrovske menjave)
- Dezinvestiranje in komuniciranje

Osredotočena rast in operativna odličnost (1 do 2 leti)

- Kadrovsko prestrukturiranje na ključnih pozicijah in implementacija celotne organizacijske strukture + informatika za BSC
- Ključne spremembe poslovnega modela in rast iz jedra
- Učinkoviti procesi in IT
- Proces razvoj/prodaja/trženje/profitabilna rast na nosilnih produktih in platformah (vodenje – inovacije – sistemska rast)

Odlično podjetje (2 do 5 let)

- Superioren “Customer value proposition” in cenovna politika s strateškim prodajnim modelom
- Sistemizacija prebojnih inovacij
- Analitične, napovedovalne in ABC costing sposobnosti
- M&A, strateška partnerstva s stalno prenovo PM
- Rast na mejah in sinergijah z osnovnim poslom (Modri Ocean)

Nujen prehod na 3. stopnjo managerskih orodij

Ključni elementi četrte razvojne stopnje slovenskih podjetij	Ključna 4 področja izboljšav
Globalna optimizacija vseh virov	<ul style="list-style-type: none">• tehnični kader (kje ga dobiti, če je v Sloveniji pomanjkanje)• globalni managerji (tuji ali domači)• R&R offshoring (en center v tujini)• LCC nabava (30-60%)
Donosnost neotipljivih virov podjetja	<ul style="list-style-type: none">• ustvarjanje DV z večanjem velikosti• ekonomija obsega na neotipljive vire• analitika• komponenta struktura podjetja
Sistem prebojnih inovacij	<ul style="list-style-type: none">• deset področij inovacij• odprti sistemi (30-50% inovacij zunaj podjetja)• globalne povezave• sistemska ureditev in poudarek generiranju idej