

---

# ***Inovativni poslovni modeli za preboj iz krize***

***13. dan kakovosti in inovativnosti***

***Sekcija kakovosti in inovativnosti Dolenjske in Bele krajine***

Otočec, 24. november 2010

Branko Žibret  
Partner A.T. Kearney

***ATKEARNEY***

# Vsebina

- **Predstavitev A.T. Kearney-a**
- Ekonomska kriza in ključni učinki v ekonomske krize v Jugovzhodni Evropi
- Značilnosti slovenskih podjetij, ki se uvrščajo med največja podjetja v jugovzhodni Evropi
- Pot naprej: Inovativnost!

# A.T. Kearney je eno od vodilnih svetovnih podjetij za strateško svetovanje top managementu

## Globalna prisotnost podjetja A.T. Kearney

- Smo eno vodilnih svetovnih podjetij za strateško svetovanje top managementu, ki je bilo ustanovljeno leta 1926 v Chicagu
- A.T. Kearney je globalno podjetje – aktivni smo v 35 državah sveta, kjer imamo 54 pisarn, v okviru katerih je zaposlenih več kot 2.000 svetovalcev
- Naše storitve zajemajo razvoj celovitih strategij in organizacije podjetij, ki imajo vpliv na konkurenčne prednosti naših strank
- Izvajamo tudi projekte optimiranja poslovnih procesov na področju prodaje, marketinga, razvoja, financ in računovodstva, proizvodnje, logistike in nabave, ki direktno vplivajo na skupno strukturo stroškov in prihodke naših klientov



# A.T. Kearney že skoraj 20 let sodeluje s številnimi znanimi podjetji v Sloveniji in jugovzhodni Evropi

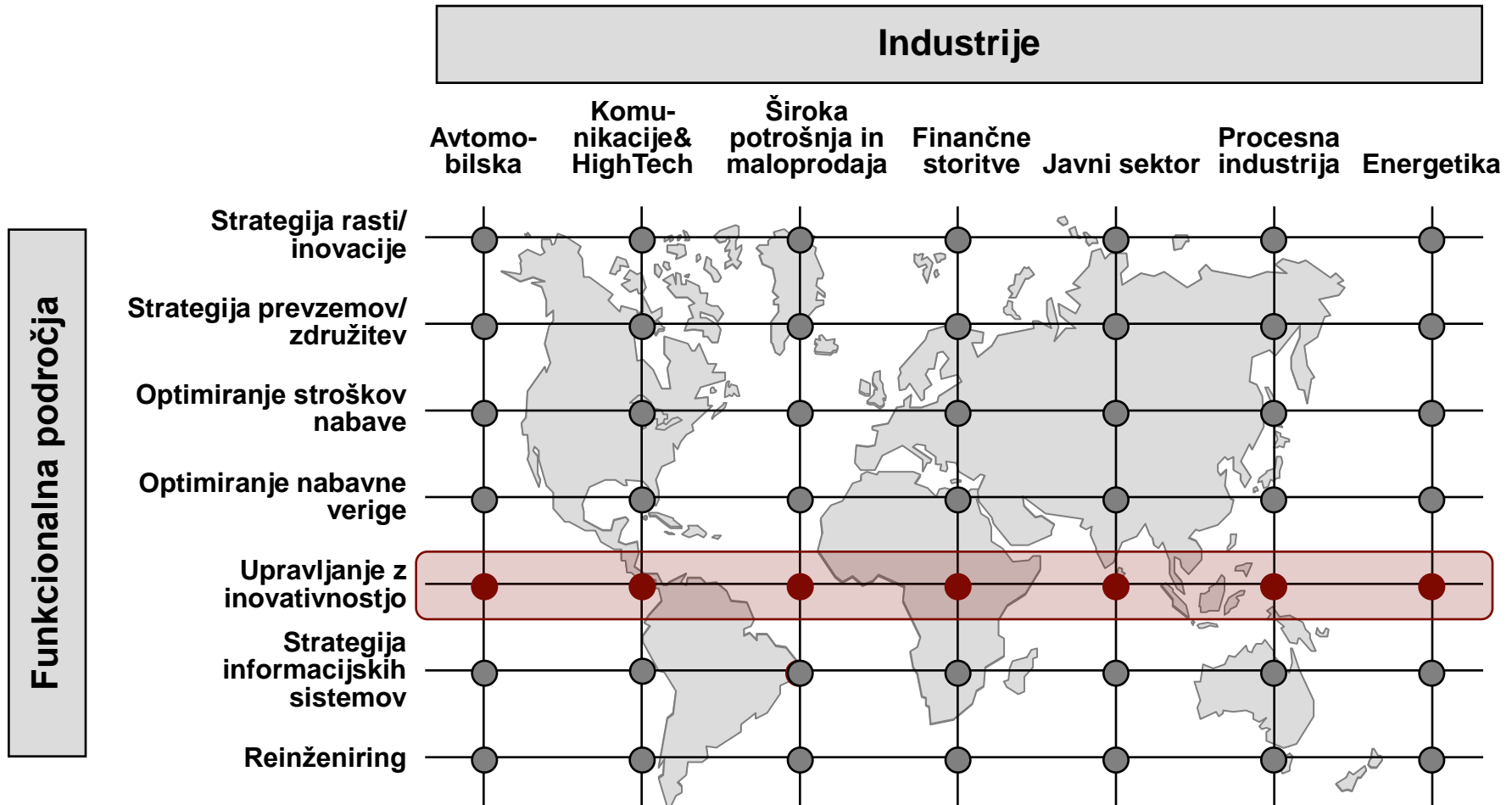
## A.T. Kearney v jugovzhodni Evropi



- A.T. Kearney je v jugovzhodni Evropi največje podjetje za svetovanje top managementu<sup>(1)</sup>
- Naš tim v Sloveniji in jugovzhodni Evropi obsega že več kot 30 svetovalcev, ki imajo znanje in izkušnje o lokalnih trgih ter o lokalnem poslovnem in kulturnem okolju
- Naši svetovalci imajo širok spekter znanj in izkušenj, medtem ko smo še posebej specializirani za nabavne projekte in projekte v procesni industriji
- Naše stranke so vodilna podjetja v jugovzhodni Evropi, pri čemer je mnogokrat naše sodelovanje dolgoročno

# Imamo bogate izkušnje na področju strategij rasti in inovacij v različnih industrijskih panogah

## Organizacija A.T. Kearney-a



# Vsebina

- Predstavitev A.T. Kearney-a
- **Ekonomska kriza in ključni učinki v ekonomske krize v Jugovzhodni Evropi**
- Značilnosti slovenskih podjetij, ki se uvrščajo med največja podjetja v jugovzhodni Evropi
- Pot naprej: Inovativnost!

# Svet se trenutno nahaja sredi globalne “nevihte”

## Stara “normalnost” je prenehala obstajati z globalno krizo v letu 2008

- Velik polom finančnega sistema
- Visoke cene surovine, ki so izzvale turbulence
- Visoke cene nafte in goriv
- Scenarij velike depresije iz 30-ih ni bil uresničen samo zaradi finančnih injekcij v višini 6,5 trilijonov dolarjev (11,2% globalnega BDP-ja), ki je bil v večini izposojen...od prihodnjih generacij

## Naslednja velika “nevihta” je na obzorju

- Obresti na ogromne dolgove napovedujejo visoko možnost inflacije
- Pomanjkanja bodo povzročila stalno rast cen surovin
- Vlade po svetu se soočajo s vedno manj sredstvi za finančno pomoč gospodarstvu
- Starajoče se prebivalstvo povzroča skrbi o financiranju pokojninskih sistemov
- Naraščajoče želje po življenjskem stilu v bogatih državah bodo povzročile pomanjkanje virov

**Globalni svet se ne bo vrnil v staro “normalnost”, temveč se bo do leta 2025 vzpostavila nova “realnost”**

# Tranzicijsko obdobje od nevzdržnega gospodarskega sistema do nove realnosti bo trajalo do leta 2025

Karakteristike tranzicijskega obdobja

Prehod od G7 do G20

Vzpostavljanje bolj  
vzdržnega gospodarskega  
sistema

Oblikovanje srednjega  
razreda v razvijajočih se  
državah

Vplivi finančne in dolžniške  
krize na razvita  
gospodarstva

## Tranzicijsko obdobje bo zaznamovano z:

1. Rast BDP-ja v Indiji in na Kitajskem se bo upočasnila na 5-6% na leto
2. Počasen zaton prevlade dolarja in premik v sistem več enakovrednih valut
3. Center ekonomske aktivnosti se bo premikal proti vzhodu
4. Državni dolg se bo povečeval – 100%+ BDP-ja
5. Premik k skrbni uporabi ogljika (“carbon-heavy” do “carbon-lite”)
6. Največji trgi bodo ostali na zahodu, vendar lahko do leta 2030 pričakujemo povečevanje potrošnje v Indiji in na Kitajskem za 15-18 trilijonov dolarjev na leto

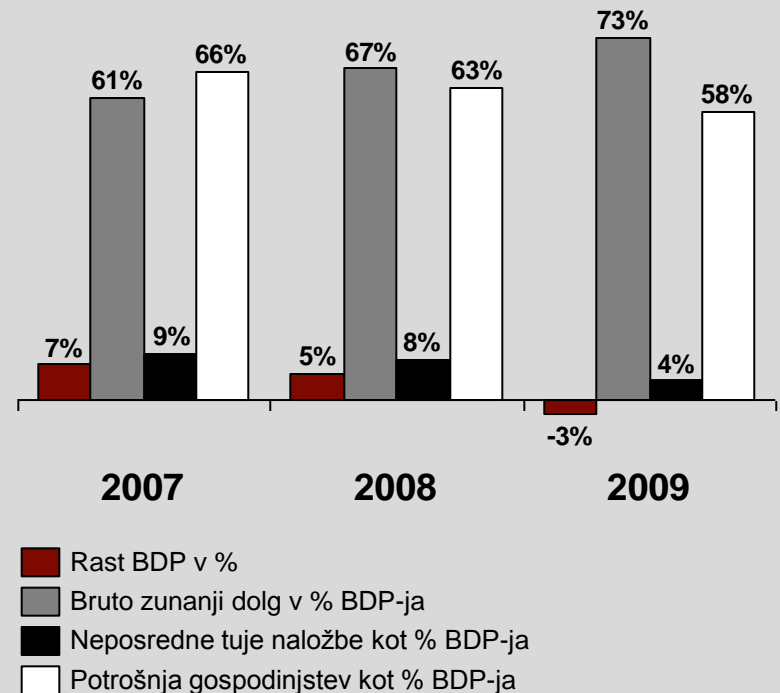


# Ključni učinki gospodarske krize v jugovzhodni Evropi so padec neposrednih tujih naložb, domače potrošnje in neposrednih tujih naložb ter posledičen padec rasti BDP-ja

Glavni učinki gospodarske krize, ki so skupni vseh državam v jugovzhodni Evropi so:

- Padec rasti bruto domačega proizvoda (BDP)
- Rast bruto zunanjega dolga, ki je nadomestil padec rasti BDP-ja
- Padec neposrednih tujih naložb, ki dodatno zniža gospodarsko rast
- Padec potrošnje gospodinjestev zaradi povečane brezposelnosti in zaostrenega zadolževanja

Glavni makroekonomski kazalci v državah jugovzhodne Evrope



# Vsebina

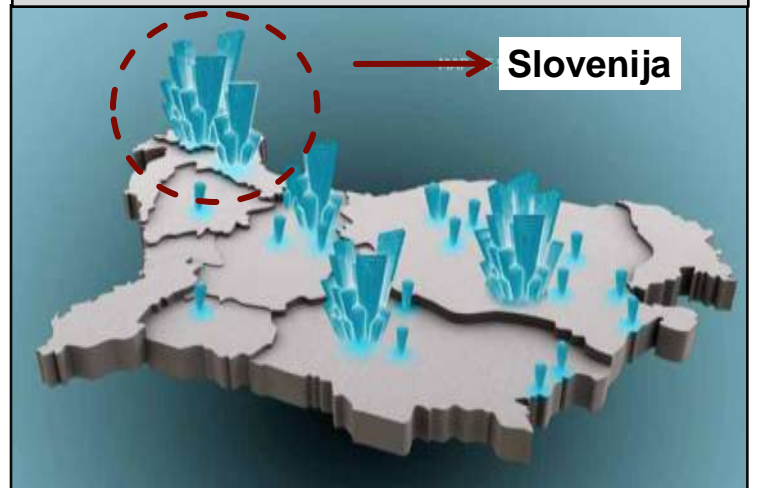
- Predstavitev A.T. Kearney-a
- Ekonomska kriza in ključni učinki v ekonomske krize v Jugovzhodni Evropi
- **Značilnosti slovenskih podjetij, ki se uvrščajo med največja podjetja v jugovzhodni Evropi**
- Pot naprej: Inovativnost!

# Slovenija je vodilno gospodarstvo v regiji, kar potrjuje tudi največji delež podjetij med 100 največjimi (TOP podjetji)

Pregled največjih podjetij po posameznih državah v primerjavi s prebivalstvom in bruto domačim proizvodom

	Prebivalstvo	Bruto domači proizvod	Delež TOP podjetij	Delež prihodkov največjih podjetij
<b>Albanija</b>	6,2%	6,1%	0%	0,0%
<b>BiH</b>	7,8%	6,3%	1%	0,6%
<b>Bolgarija</b>	12,4%	10,2%	15%	15,3%
<b>Hrvaška</b>	7,7%	15,2%	13%	14,6%
<b>Makedonija</b>	3,5%	7,9%	1%	0,5%
<b>Moldavija</b>	7,4%	2,4%	0%	0,0%
<b>Črna Gora</b>	1,2%	8,9%	0%	0,0%
<b>Romunija</b>	37,9%	10,2%	42%	43,0%
<b>Srbija</b>	12,6%	9,1%	14%	11,3%
<b>Slovenija</b>	<b>3,4%</b>	<b>23,7%</b>	<b>14%</b>	<b>14,7%</b>
<b>SKUPAJ</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Koncentracija največjih podjetij po državah



**Slovenija ima:**

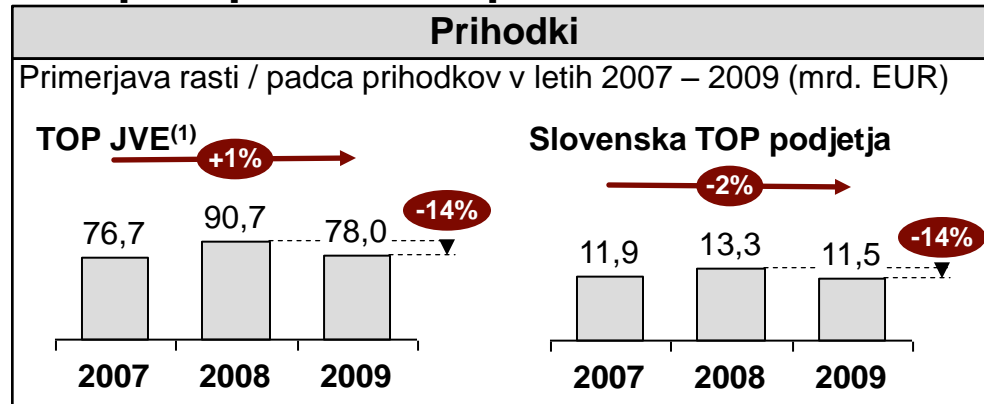
- 3,4% celotnega prebivalstva v regiji
- 23,7% celotnega BDP-ja regije

**Slovenska TOP podjetja predstavljajo:**

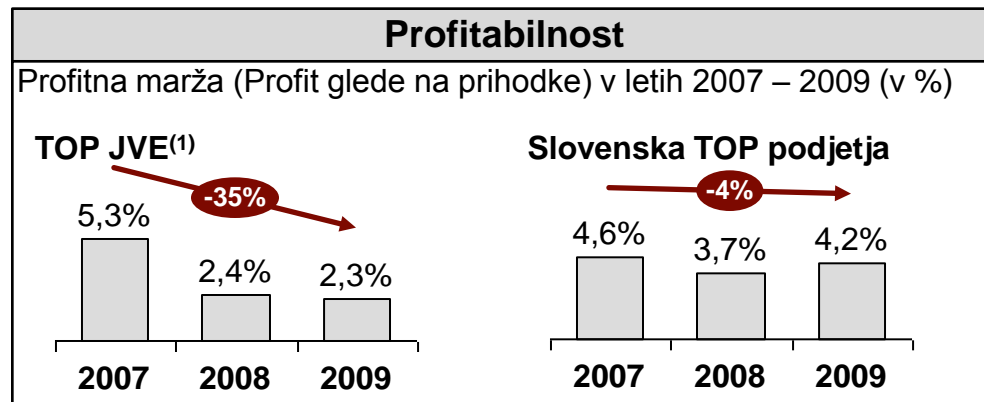
- 14% vseh TOP podjetij
- 14,7% celotnega prihodka TOP podjetij

# Največja slovenska podjetja so zadržala dobičkonosnost na primerljivi ravni preteklih let...

## Primerjava največjih slovenskih podjetij z ostalimi podjetji v regiji jugovzhodne Evrope – prihodki in profitabilnost



- Prihodki največjih 100 podjetij v JVE<sup>(1)</sup> so se v letu 2009 v primerjavi z 2007 povečali za 1%
- Prihodki največjih slovenskih podjetij so se v letu 2009 v primerjavi z letom 2007 znižali za 2%
- **Padec v letu 2009 glede na 2008 je bil v obeh skupinah podjetij enak – to je -14%**

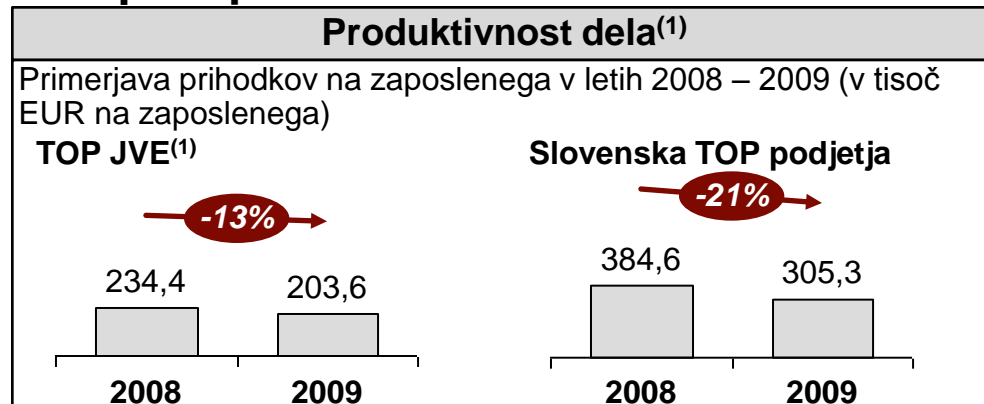


- Profitna marža največjih podjetij v JVE<sup>(1)</sup> se je v letih 2007 do 2009 znižala iz 5,3% na 2,3%
- Profitna marža največjih slovenskih podjetij se je v letih 2007 do 2009 znižala iz 4,6% na 4,2%
- **Povprečna marža, ki so jo dosegla največja slovenska podjetja v letu 2009 je višja od povprečne marže največjih 100 podjetij v JVE<sup>(1)</sup>**

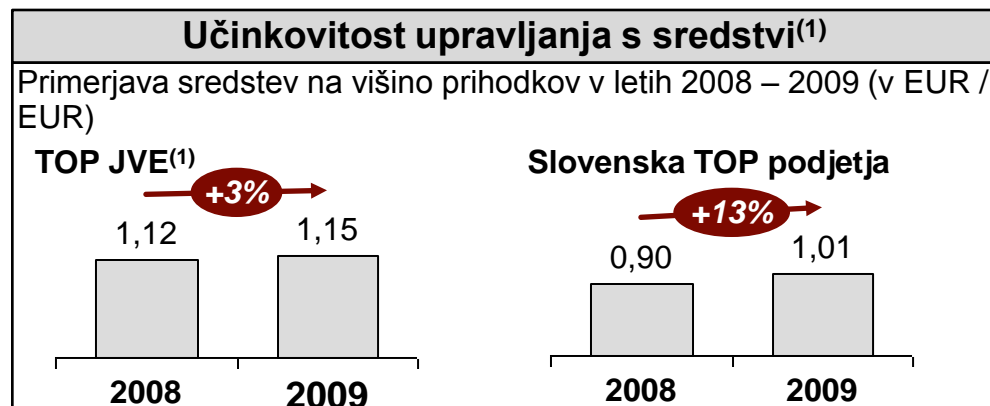
(1) JVE – jugovzhodna Evropa  
Vir: Študija SEE TOP 100, 2010

# ...a so poslabšala produktivnost dela in učinkovitost sredstev. Kljub poslabšanju so v povprečju še zmeraj nad povprečjem največjih podjetij v jugovzhodni Evropi

## Primerjava največjih slovenskih podjetij z ostalimi podjetji v regiji jugovzhodne Evrope – produktivnost dela in učinkovitost upravljanja s sredstvi



- Prihodki na zaposlenega največjih 100 podjetij v JVE<sup>(1)</sup> znašajo 203,6 tisoč EUR in so se od leta 2008 znižali za 13%
- Prihodki na zaposlenega največjih slovenskih podjetij znašajo 305,3 tisoč EUR in so se od leta 2008 znižali za 21%
- **Kljub padcu produktivnosti dela največjih SLO podjetij je ta še zmeraj višja za 50%**

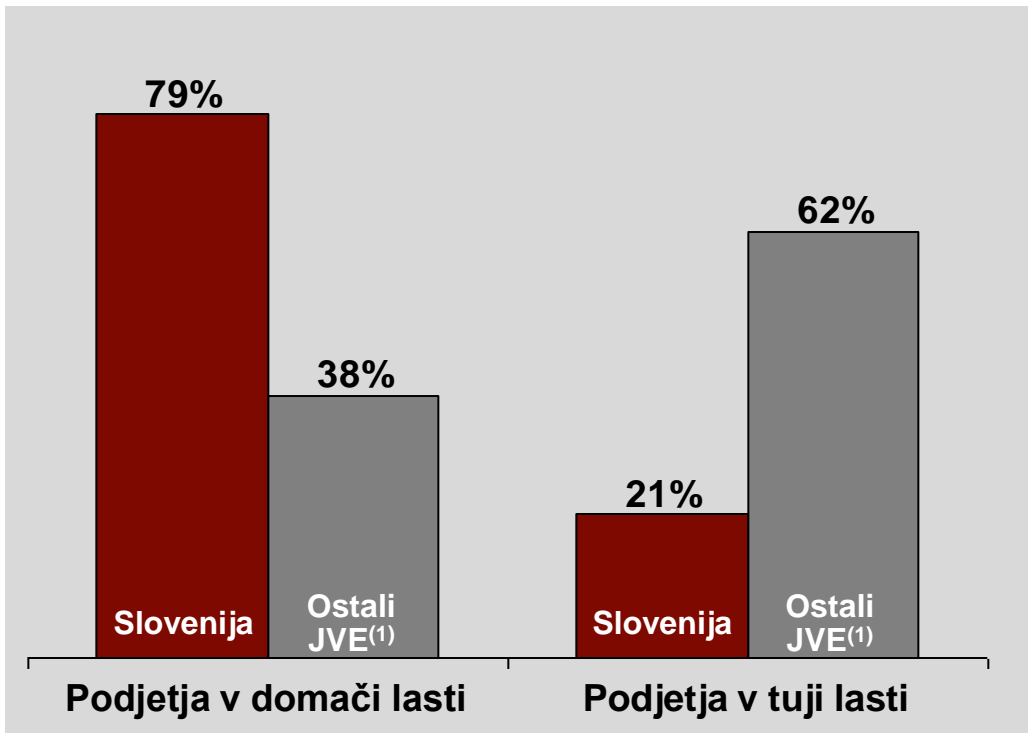


- Sredstva na višino prihodkov največjih 100 podjetij v JVE<sup>(1)</sup> znašajo 1,15 in so se od leta 2008 povečala za 3%
- Sredstva na višino prihodkov največjih slovenskih podjetij znašajo 1,01 in so se od leta 2008 povečala za 13%
- **Kljub padcu učinkovitosti upravljanja s sredstvi so največja slovenska podjetja še zmeraj učinkovitejša za 12%**

(1) JVE – jugovzhodna Evropa  
Vir: Študija SEE TOP 100, 2010

# Pomembna razlika med največjimi SLO in tujimi podjetji je v lastništvu – večina največjih SLO podjetij je v slovenski lasti, pri ostalih podjetjih v JVE<sup>(1)</sup> je ravno obratno

## Lastništvo največjih podjetij<sup>(2)</sup> v regiji jugovzhodne Evrope



### Največja slovenska podjetja

- 79% največjih slovenskih podjetij je pretežno v slovenski lasti
- 21% največjih slovenskih podjetij je pretežno v lasti tujih podjetij

### Ostala največja podjetja v jugovzhodni Evropi

- 38% največjih podjetij v ostalih državah jugovzhodne regije je pretežno v domači lasti
- 62% največjih podjetij v ostalih državah jugovzhodne regije je pretežno v lasti tujih podjetij

(1) JVE – jugovzhodna Evropa

(2) Ocena

## Ključni poudarki

- 14% vseh največjih podjetij je slovenskih, ki ustvarijo 14,7% vseh prihodkov podjetij v skupini
- Največja slovenska podjetja so v obdobju 2007 – 2009 zabeležila povprečni padec prihodkov, medtem ko so vsa podjetja v skupini največjih zabeležila povprečno rast
- Produktivnost dela največjih slovenskih podjetij se je v obdobju 2007 – 2009 v povprečju znižala bolj kot v največjih podjetjih jugovzhodne Evrope, vendar je še zmeraj na višji ravni od povprečja vseh največjih podjetij
- Učinkovitost upravljanja sredstev v največjih slovenskih podjetjih se je v obdobju 2007 – 2009 v povprečju poslabšala bolj kot v največjih podjetjih jugovzhodne Evrope, vendar je še zmeraj na višji ravni od povprečja vseh največjih podjetij
- Profitabilnost največjih slovenskih podjetij je ostala v obdobju 2007 – 2009 v povprečju na primerljivi ravni in dosega višjo raven od povprečja vseh največjih podjetij v regiji
- **Največja slovenska podjetja so tudi v letu 2009 čutila posledice gospodarske krize...**
- **...vendar so se hkrati uspela dovolj prilagoditi in zagotoviti relativno visoko profitabilnost tudi v času gospodarske krize...**
- **...a so na drugi strani primerjalno poslabšala produktivnost dela in učinkovitost upravljanja s sredstvi**

**Največja slovenska podjetja bodo morala izboljšati ključne kazalnike poslovanja s ciljem ohranitve konkurenčnih prednosti in tržnih pozicij**

# Vsebina

- Predstavitev A.T. Kearney-a
- Ekonomska kriza in ključni učinki v ekonomske krize v Jugovzhodni Evropi
- Značilnosti slovenskih podjetij, ki se uvrščajo med največja podjetja v jugovzhodni Evropi
- **Pot naprej: Inovativnost!**



# Pot naprej: Inovativnost!

## Zakaj je inovativnost prava pot?

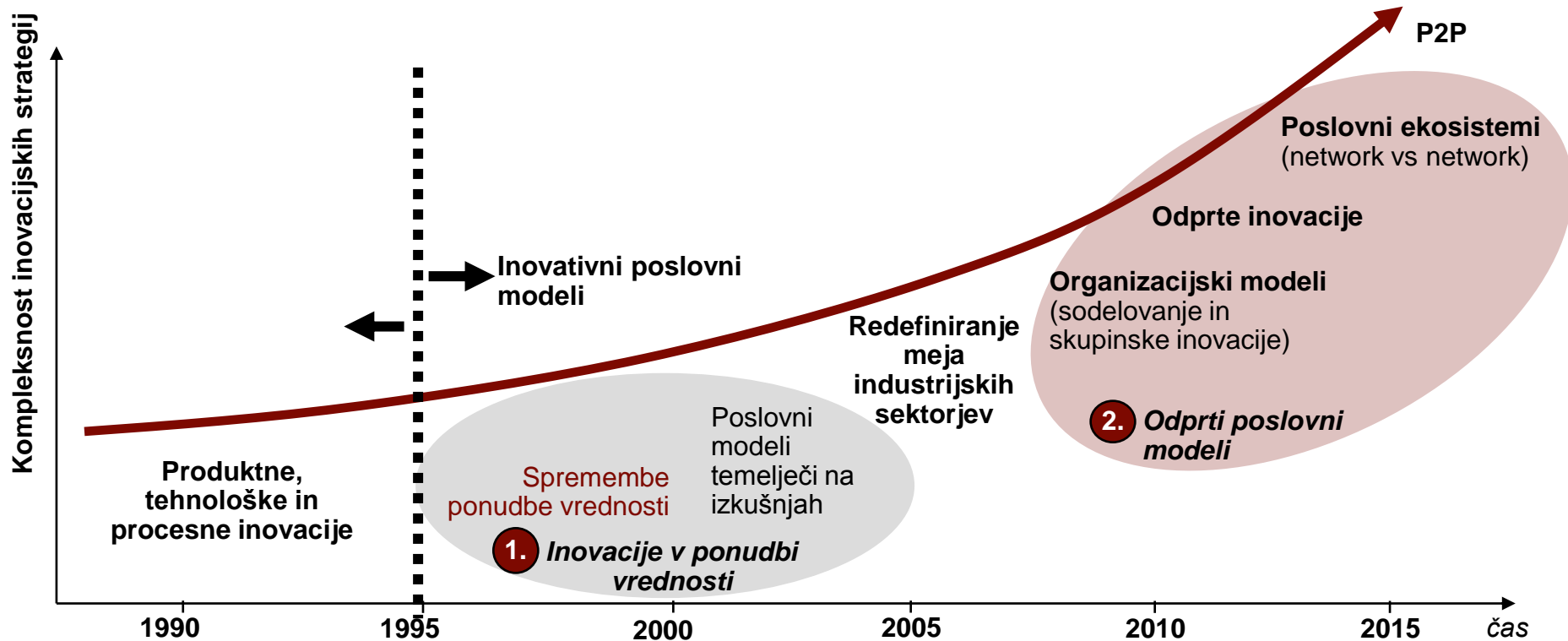
### Implementacija uspešnega modela inovativnosti pomeni:

- Večjo mednarodno konkurenčno prednost podjetja na obstoječih in novih trgih zaradi novih in inovativnih produktov, storitev ali poslovnih modelov
- Zagotovitev trajne in vzdržne konkurenčne prednosti podjetja na trgu
- Višjo dodano vrednost prodanih produktov ali storitev zaradi večje konkurenčnosti podjetja, kar posledično pomeni:
  - Višjo profitabilnost podjetja
  - Izboljšano produktivnost dela
  - Večjo učinkovitost uporabljenih sredstev
- Boljše razumevanje ciljnih kupcev in zadnjih trendov z njihovim stalnim spremljanjem v okviru procesa inovativnosti
- Večjo integracijo podjetja z ostalimi deležniki in večja uporaba njihovega znanja in izkušenj – dobavitelji, raziskovalnimi ustanovami, univerzami in ostalimi partnerji

**Z inovativnostjo lahko podjetja izboljšajo ključne kazalnike poslovanja in povečajo svojo mednarodno konkurenčnost ter zagotovijo njeno trajnost**

# Mednarodni trendi kažejo, da so danes inovacije vse bolj usmerjene k zadovoljevanju potreb kupcev

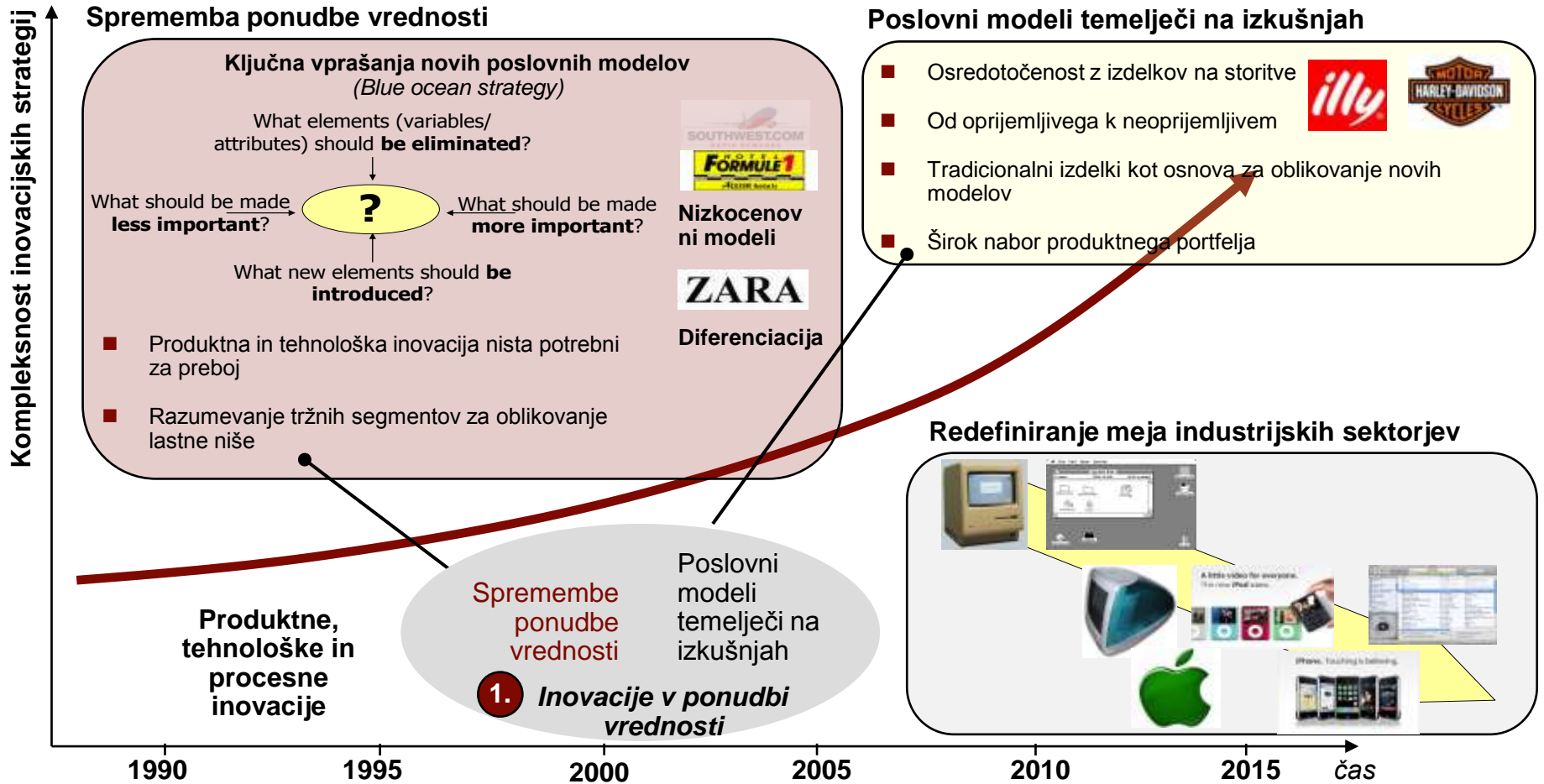
## Razvoj inovacijskih konceptov



**Najboljši inovatorji se osredotočajo na inovacije v ponudbi vrednosti, pri čemer lahko proces inovativnosti temelji na odprtih poslovnih modelih**

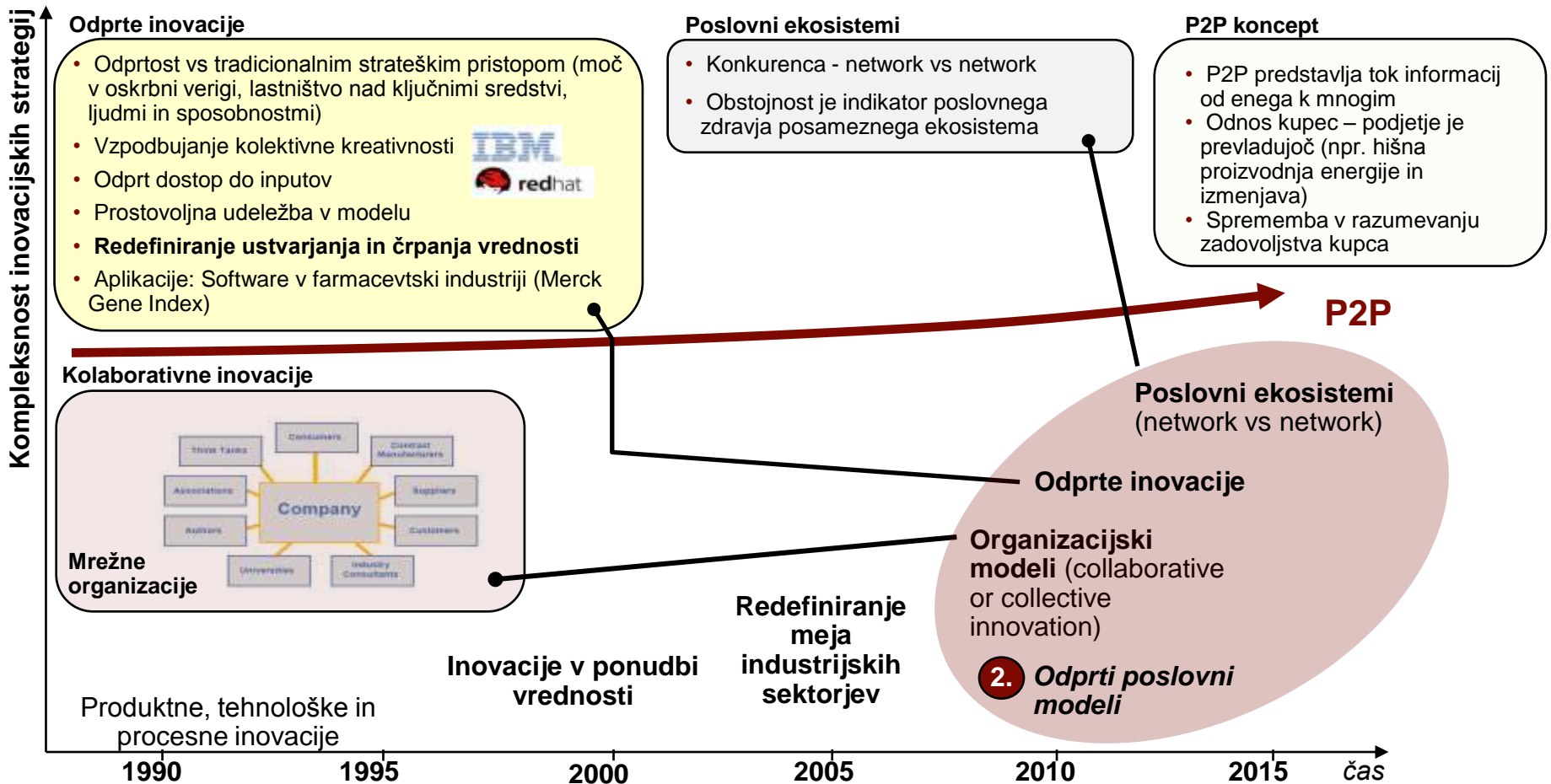
# 1. Inovacije v ponudbi vrednosti se od tehnološke odličnosti usmerjajo k boljšemu prilagajanju kupcem

## Inovacije v ponudbi vrednosti



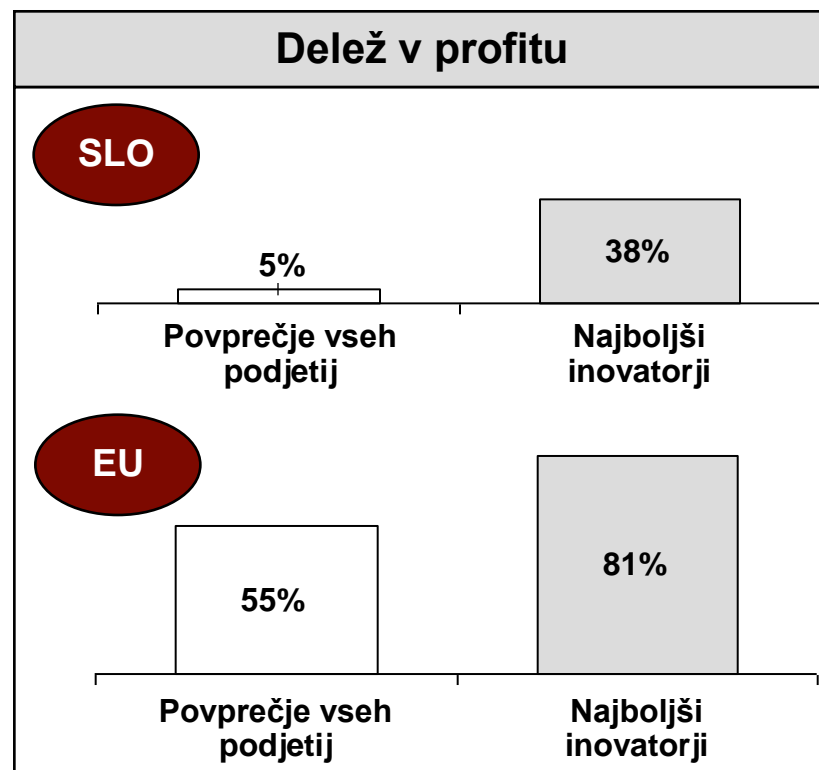
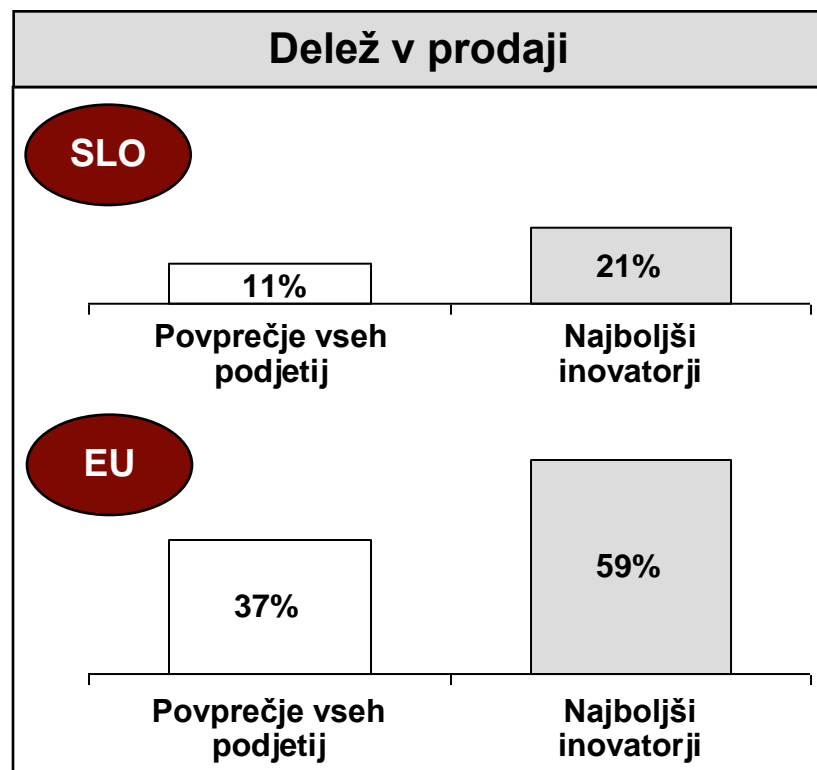
## 2. Odprti poslovni modeli spreminjajo tradicionalne paradigme v upravljanju z inovativnostjo

### Odprti poslovni modeli



# Slovenska podjetja danes bistveno zaostajajo v inovativnosti za povprečjem EU. To se odraža v deležu inovativnih proizvodov v prodaji in profitu

Delež proizvodov, ki niso starejši od treh let



**S ciljem povišanja profitne marže in učinkovitosti delovanja, se morajo slovenska podjetja še bolj usmeriti v inovativnost**

# Sklepne ugotovitve rezultatov študije *Best Innovator* v Sloveniji<sup>1)</sup>



**Slovenska podjetja dosegaj raven evropskih podjetij v upravljanju z inovativnostjo v:**

- Razumevanju oblikovanja strategij
- Ustvarjanju inovacijskega okolja, organizacije in kulture
- Dejavnih, ki vzpodbujajo inovativnost (pristop projektne managementa, izboljšave proizvodov in procesov)

**Bistveni zaostanek pa slovenska podjetja dosegajo:**

- V detajlnejših opredelitvah strategij (s poslovnimi primeri, scenariji ipd.)
- V hitrosti procesov in merjenju učinkovitosti inovacij (malo podjetij je opredelilo kriterije kot so čas do trga/dobička)
- V doseganju uspeha v inovacijah

***Skupni izziv za slovenska in evropska podjetja je, kako povezati upravljanje inovativnosti z doseganjem – povečevanjem zadovoljstva kupcev!***

# Velja poudariti nekaj skupnih ugotovitev pri razglasitvi finalistov slovenskega izbora *Best Innovator*<sup>1)</sup>



- Vsa štiri podjetja delujejo v tradicionalnih industrijah, ki na prvi pogled nimajo nič skupnega s High Tech-om (kovinska industrija, deli za avtomobilsko industrijo, bela tehnika, gradbeništvo)
- Industrijski sektorji v katerih delujejo finalisti so bili vedno pod udarom različnih prestrukturiranj
- Vsi štirje finalisti dosegajo večino prihodkov na mednarodnih trgih
- Finalisti med seboj sodelujejo pri novih inovativnih projektih
- Med najboljšimi med njimi je vodstvo podjetja tista gonilna sila, ki vodi proces inovacij. In vodstva najboljših so bila tudi prisotna pri oblikovanju odgovorov, kot tudi pri razgovorih ob obisku žirije.

***Izziv za najboljše in ostale slovenske inovatorje pa ostaja bolj dosledno in natančno uveljavljanje strukture upravljanja z inovacijami (transparentnost, hitrost in učinkovitost, merljivost, nagrajevanje)***

# Back Up



...medtem ko so največji štirje sektorji v katerih slovenska podjetja naredijo največ prometa naftni derivati, trgovina, farmacija in avtomobilizem

Ključni sektorji v katerih delujejo slovenska TOP podjetja

Slovenska TOP podjetja	Prihodki SLO TOP podjetij		Število SLO TOP podjetij		Delež prihodkov SLO podjetij glede na prihodke JVE <sup>(1)</sup> podjetij
	v mil. EUR	delež v SLO TOP prihodkih	število	delež v SLO TOP podjetjih	
1. Naftni derivati	2.544	22%	2	14%	11%
2. Trgovina	2.433	21%	2	14%	20%
3. Farmacija	1.522	13%	2	14%	79%
4. Avtomobilizem	1.291	11%	1	7%	31%
<b>SKUPAJ (TOP 4 sektorji)</b>	<b>7.790</b>	<b>67%</b>	<b>7</b>	<b>49%</b>	
<b>SKUPAJ (celotna SLO)</b>	<b>11.462</b>	<b>100%</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>	

Komparativne prednosti!

Farmacija, avtomobilizem in trgovina so sektorji, kjer slovenska podjetja predstavljajo minimalno 20% vseh prihodkov vseh TOP podjetij v sektorju

# Primerjava slovenskih TOP podjetij z največjimi globalnimi podjetji pokaže, da slovenska TOP podjetja zaostajajo predvsem v profitabilnosti in produktivnosti dela

## Primerjava slovenskih TOP podjetij z največjimi globalnimi podjetji v posamezni industriji

	Profitabilnost		Produktivnost dela		Učinkovitost upravljanja sredstev		Opombe
	TOP 10 globalnih	SLO TOP podjetja	TOP 10 globalnih	SLO TOP podjetja	TOP 10 globalnih	SLO TOP podjetja	
	dobiček v prihodkih, v %		Tisoč EUR / zaposlenega		Sredstva na prihodke, EUR / EUR		
<b>1. Naftni derivati</b>	<b>10,2%</b>	1,0%	554,3	<b>4.064,4</b>	0,88	<b>0,53</b>	Slovenska TOP podjetja se ukvarjajo samo s prodajo derivatov, ne pa tudi s predelavo
<b>2. Trgovina</b>	<b>4,3%</b>	1,3%	<b>177,2</b>	136,6	<b>0,50</b>	1,27	-
<b>3. Farmacija</b>	<b>24,2%</b>	14,9%	<b>315,8</b>	200,3	2,18	<b>1,45</b>	Slovenska TOP podjetja proizvajajo v večini generična zdravila
<b>4. Avtomobilizem</b>	1,0%	<b>1,6%</b>	390,7	<b>495,4</b>	1,49	<b>0,35</b>	Slovenska TOP podjetja se ukvarjajo le s fizično proizvodnjo avtov

## Ključni poudarki

### Sektorji, kjer TOP 100 podjetij iz jugovzhodne Evrope ustvari večino prometa

- Največji štirje sektorji so naftni derivati, električna energija, trgovina in telekomunikacije
- V teh štirih sektorjih 75% TOP podjetij naredi 79% vsega prometa
- Slovenskih TOP podjetij je v teh štirih sektorjih 56% (vseh slovenskih je 14), naredijo pa skupaj 62% vsega prometa slovenskih TOP podjetij

### Sektorji, kjer slovenska TOP podjetja ustvarijo večino prometa

- Največji štirje sektorji so naftni derivati, trgovina, farmacija in avtomobilizem
- Dva sektorja (naftni derivati in trgovina) sta enaka kot v jugovzhodni Evropi, medtem ko sta dva različna (farmacija in avtomobilizem)
- Slovenska TOP podjetja v treh sektorjih, to so trgovina, farmacija in avtomobilizem, glede na ostala podjetja iz enakega sektorja iz jugovzhodne Evrope, ustvarijo vsaj 20% celotnega prometa vseh TOP podjetij v sektorju
- Slovenska podjetja zaostajajo za največjimi globalnimi podjetji predvsem v profitabilnosti in produktivnosti dela

**Slovenska TOP podjetja bodo morala izboljšati ključne kazalnike poslovanja s ciljem ohranitve konkurenčnih prednosti in tržnih pozicij v jugovzhodni Evropi**