

# ***Strateški pristup u razvoju poslovanja***

Dražen Oreščanin  
Poslovna inteligencija d.o.o.  
Predsjednik Uprave



3. susret članova "Kluba kontrolera", 14.06.2012., Zagreb



# *Poslovna inteligencija je...*



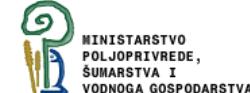
- **70 ZAPOSLENIH**
  - 60 KONZULTANATA/IMPLEMENTATORA
    - 45 TEHNIČKIH KONZULTANATA
    - 10 POSLOVNIH KONZULTANATA
    - 5 VODITELJA PROJEKTA
- **PREKO 300 ČOVJEK/GODINA ISKUSTVA**



Business Intelligence  
Data Management Solutions



## Naši korisnici

Komunikacije	Financije	Retail & Distribucija	Proizvodnja	Javna uprava
       	     	     	      	     



## ***Informacije i donošenje odluka***

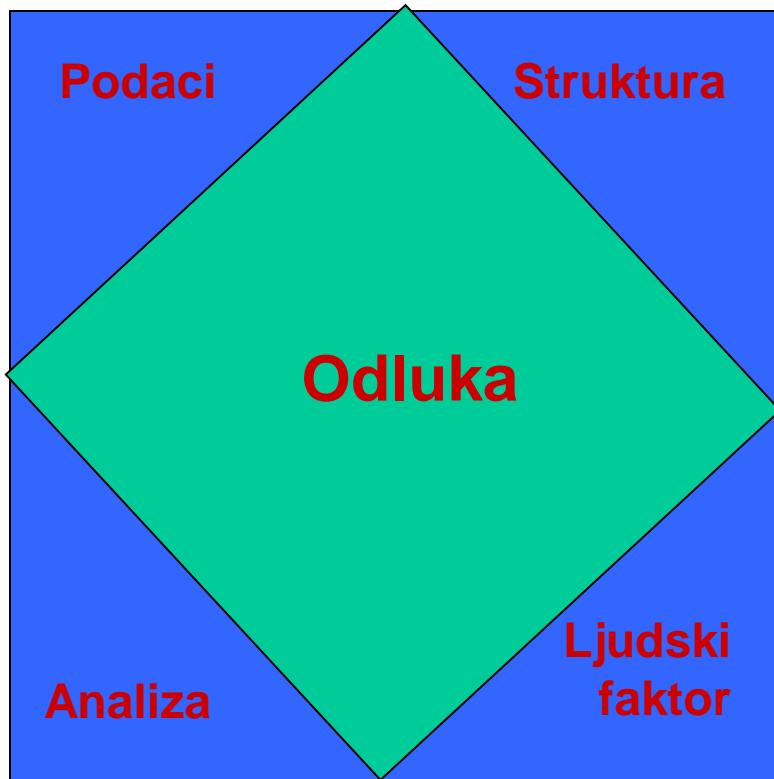




You don't have to be rich  
To be my girl  
You don't have to be cool  
To rule my world



## ***Od podataka do znanja***



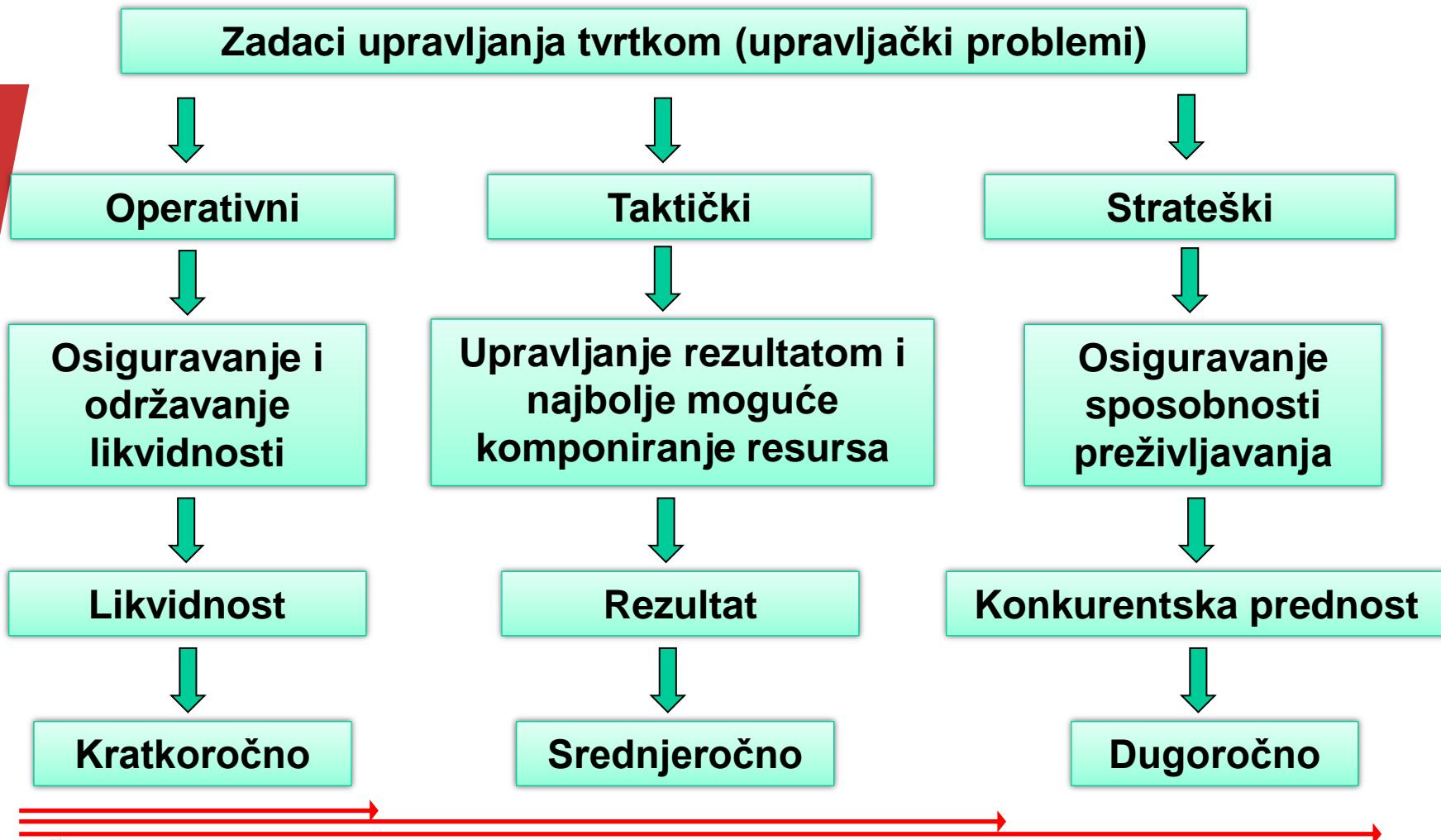
Podaci nisu informacija!  
Informacija = Podaci + Struktura

Informacija nije znanje!  
Znanje = Informacija + Analiza

Znanje nije odlučivanje!  
Odluka = Znanje + Ljudski faktor



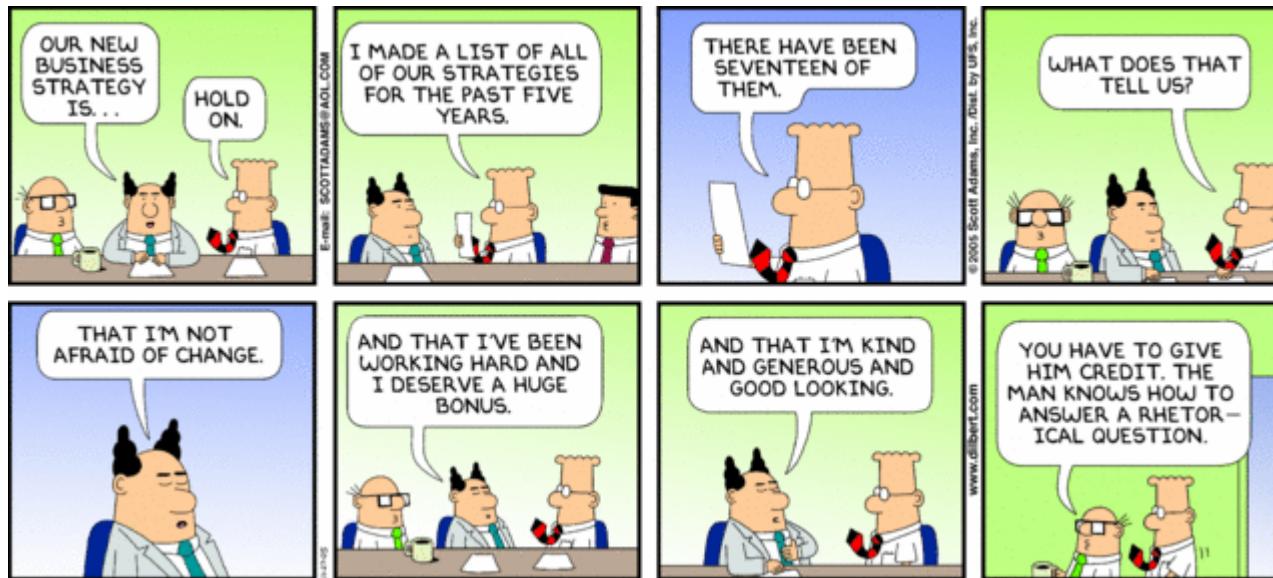
# Znanje rješavanja upravljačkih problema



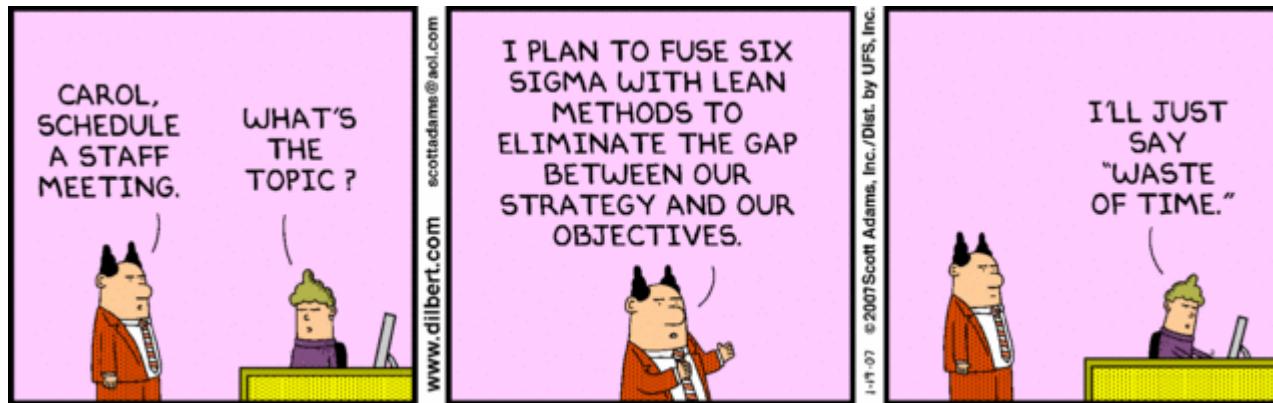
# Jaz između strategije i operativnog poslovanja



# Jaz između strategije i operativnog poslovanja



# Jaz između strategije i operativnog poslovanja

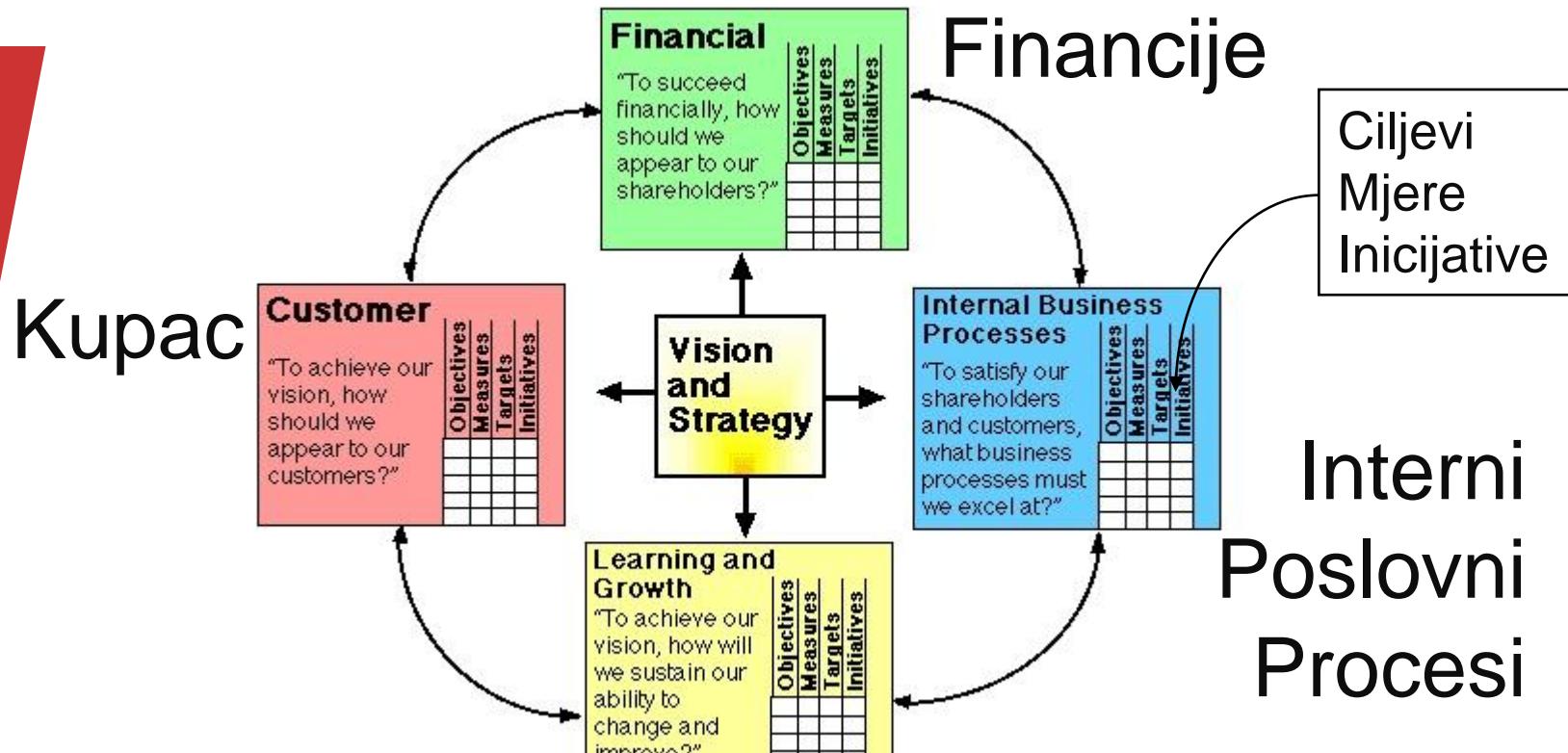


## ***Strateški instrumenti kontrolinga***

- Balanced Scorecard
- SWOT analiza
- Benchmarking
- ...



## Balanced Scorecard



## **Balanced Scorecard po područjima**

**Interni poslovni procesi → Proces**

- U kojim procesima moramo biti najbolji?

**Učenje i rast → Promjena**

- Kako da kontinuirano poboljšavamo procese i stvaramo novu vrijednost?

**Klijent → Vizija**

- Kakvu sliku stvaramo o sebi kod naših kupaca i klijenata?

**Financije → ROI / EBIT**

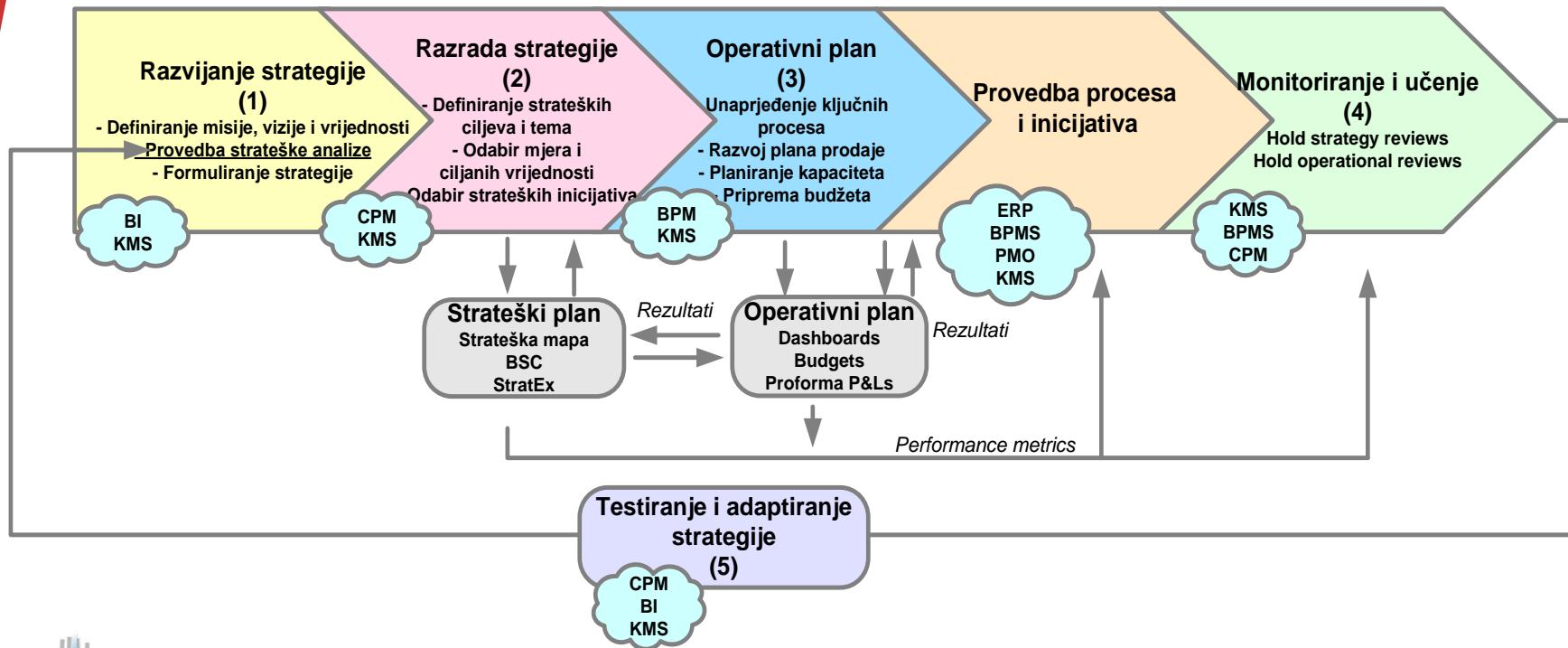
- Kakav rezultat ostvarujemo za interesne grupe (vlasnike, zaposlenike, okruženje)?



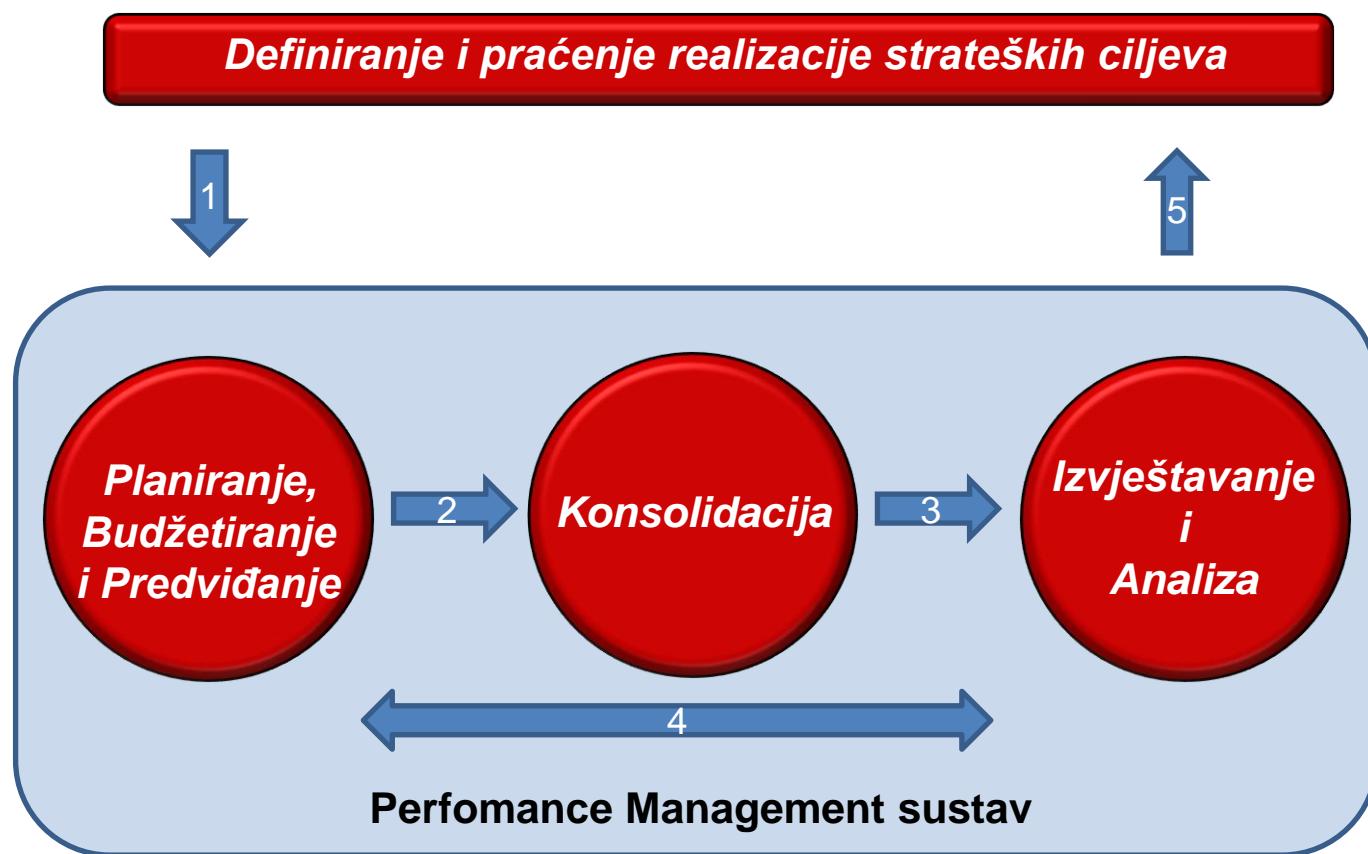
# Ciklus strateškog upravljanja

“Mastering the Management System”,

Robert S. Kaplan & David P. Norton, Harvard Business Review, siječanj 2008.



# Osnovna ideja strateškog upravljanja



## *Primjer iz prakse* **Postavljanje strateških ciljeva**



## ***Situacija, strategija, rezultati***

**Hrvatska tvrtka koja se bavi konzultantskim uslugama pri implementaciji informacijskih sustava**

- **Situacija** – domaće i regionalno tržište u krizi, veliki pad prihoda od licenci, stagnacija prihoda od usluga
- **Strategija** – pozicioniranje na inozemnom tržištu (premium usluga po prihvatljivoj cijeni)
- **Rezultat** - više 40% prihoda od usluga iz EU i Švicarske u roku od dvije godine, porast prihoda u H1 2012. za više 70% u odnosu na 2011.
- **Slijedeći koraci ?**



## **SWOT analiza**

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"><li>• strong character of learning and knowledge driven organization</li><li>• network of own subsidiaries in growing-emerging markets</li><li>• strong position on the domestic market</li><li>• commitment of local employees</li><li>• stable performance of the company</li><li>• financially healthy company</li><li>• strong market position</li><li>• strong performing HR function (a positive trend in employee satisfaction, career development opportunities)</li><li>• not prevailed „local culture“</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• narrow geographic market portfolio - high dependence of the company on key geographic markets (the domestic and the Balkan markets)</li><li>• lack of coordination with HQ</li><li>• reactive approach to sales</li><li>• absence of reliable sales planning and forecasting</li><li>• „silo“ effects (e.g. sales)</li></ul>
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"><li>• global market for nearshoring services</li><li>• growth in business intelligence consulting,</li><li>• nearshoring</li><li>• further development of own software solutions</li><li>• further expansion on European markets</li><li>• fusion with international companies which are offering same services</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• increasing competition in consulting services</li><li>• consolidation process of the competitors</li><li>• increasing power of vendors</li></ul>



# Benchmarking

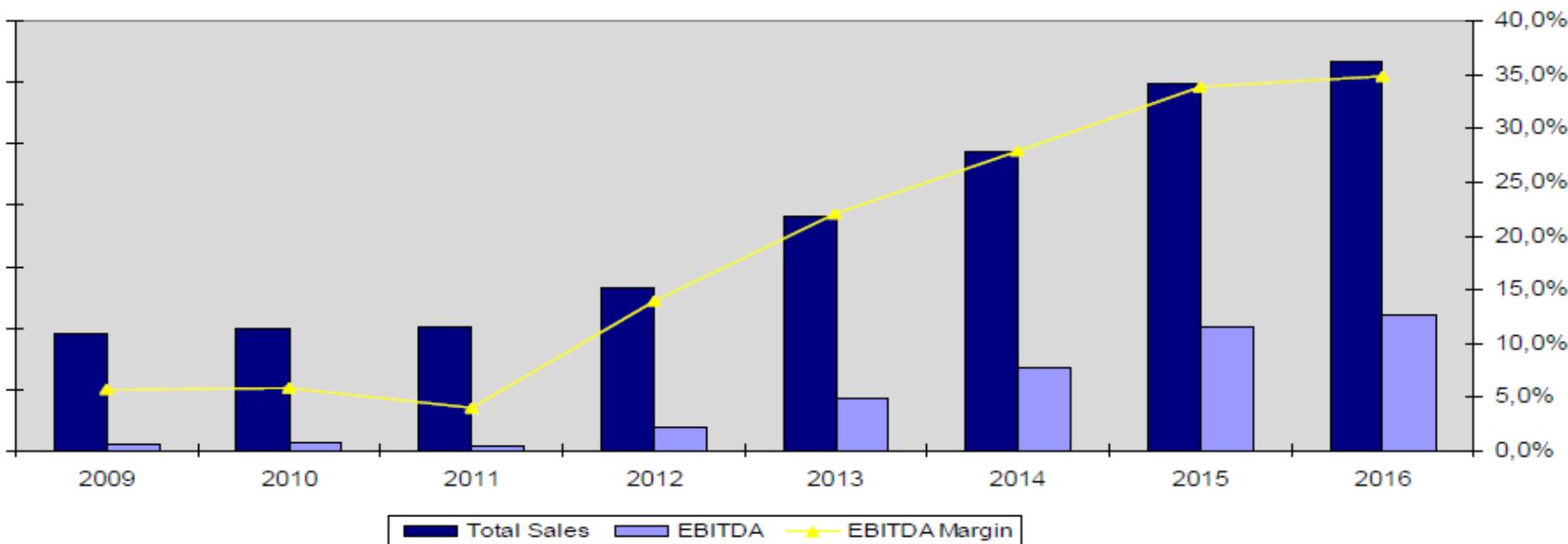
Key Performance Ratios 2010 in th EUR	Peer Group Median	Peer Group Average	Group Actual	Status
Operating revenue per employee	171	226	51	
Profit per employee	9	11	1	
Average cost of employee	72	73	27	
Shareholders funds per employee	24	116	15	
Working capital per employee	19	23	11	
Total assets per employee	72	221	45	
EBITDA Margin %	6,07	6,90	5,87	
Gross Margin %	68,30	56,81	58,63	

The peer group comparison for 2010 shows different statuses (red= weak, yellow=average, green=good) for each of the key performance indicators. The table shows that the operating revenue per employee of Group is significantly below the median and average of the peers, although the EBITDA and Gross margins as well as the Average Cost per employee have a green status. Subsequently the Profit per employee is also low compared to the peers.



## *Slijedeći koraci*

- Strateški plan za 5 godina
- Plan aktivnosti i pozicioniranja na tržištima
- Plan financiranja i akvizicija



## *Primjer iz prakse* **Poluga Kontrolinga**



## ***Situacija, strategija, rezultati***

**Distributer robe široke potrošnje koji posluje u 15 zemalja**

- **Vizija** - Biti najbolji/vodeći distributer
- **Situacija** – oformljena centralna Kontroling funkcija, standardizacija procesa izvješavanja i analize, implementacija DWH/BI sustava
- **Aktivnost** – ključne osobe za razvoj tvrtke uključene u definiciju zahtjeva i realizaciju projekta
- **Rezultat** – usklađivanje internih procesa u tvrtkama u različitim državama, standardizacija hijerarhija → sinergija !



***Hvala na pažnji!***

