

LANAC VRIJEDNOSTI U PODUZEĆU

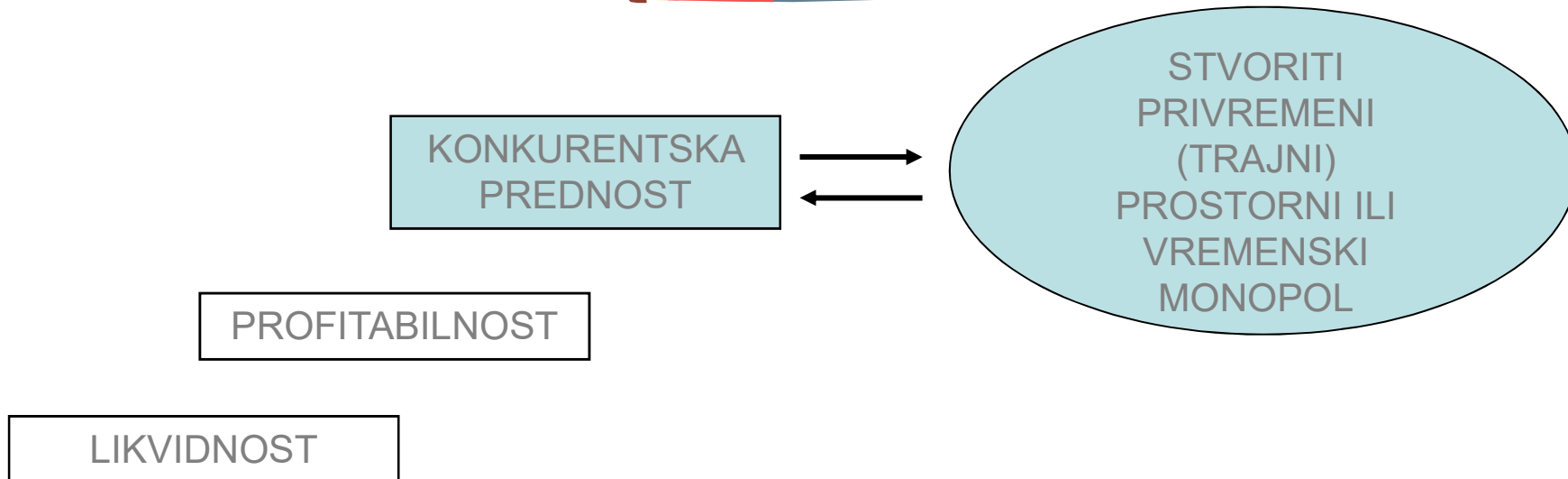
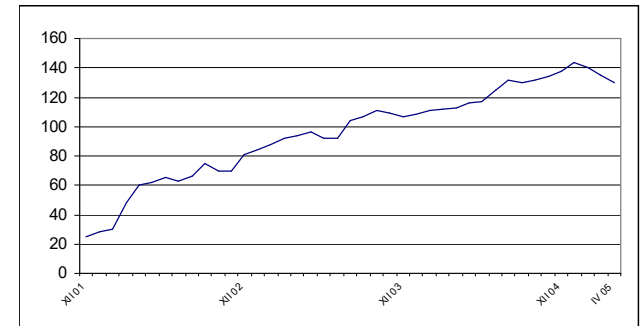
mr.sc. Hrvoje Patajac

Zagreb, travanj 2019.

Sadržaj

- Upravljački problemi u tvrtki
- Globalni trendovi
- Analiza lanca vrijednosti i prepoznavanje prilika
 - Eksternalizacija poslovnih aktivnosti
- Promjena poslovnog modela
- Zaključak

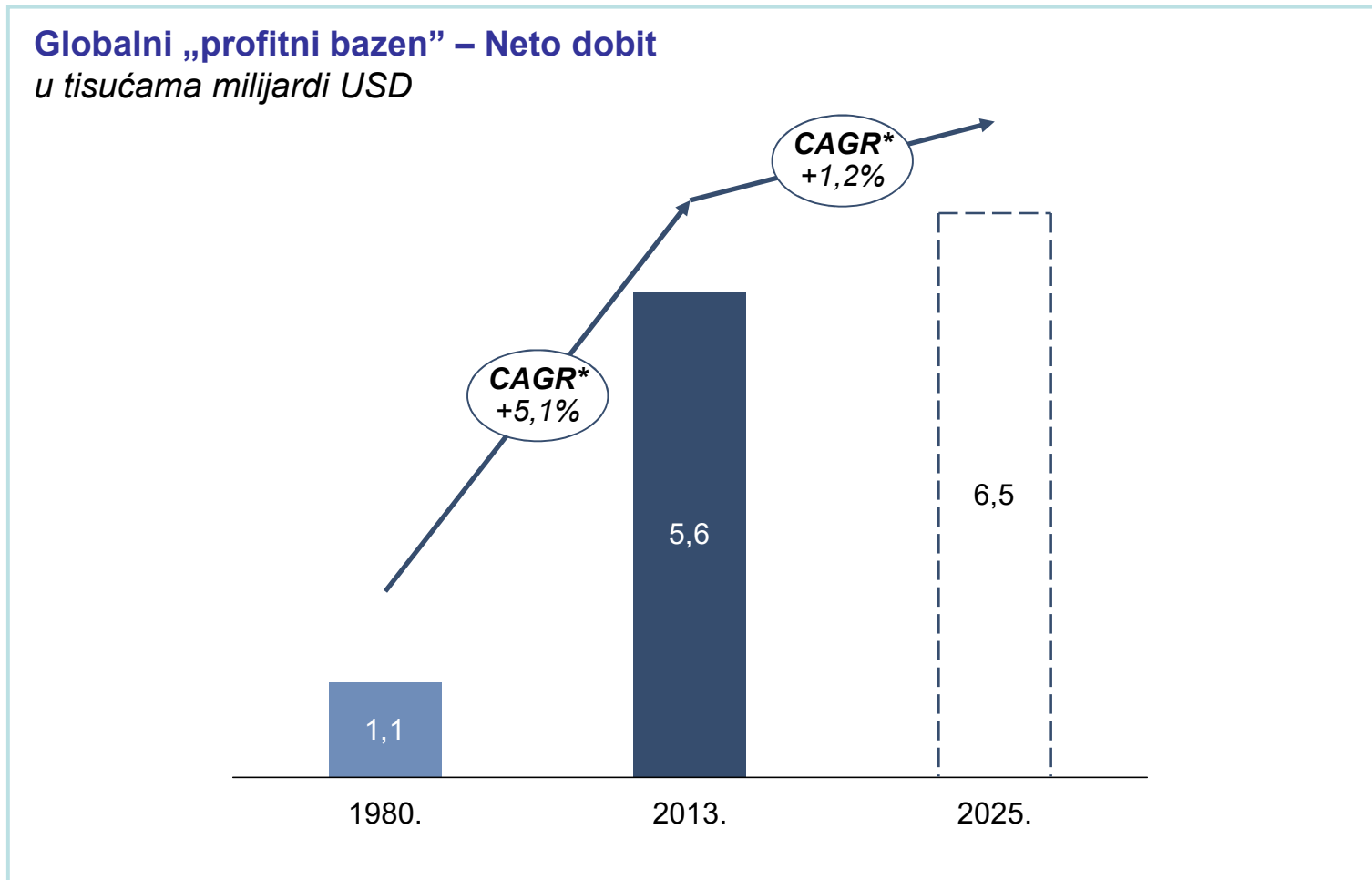
U poduzećima postoji tri razine upravljačkih problema



Sadržaj

- Upravljački problemi u tvrtki
- Globalni trendovi
- Analiza lanca vrijednosti i prepoznavanje prilika
 - Eksternalizacija poslovnih aktivnosti
- Promjena poslovnog modela
- Zaključak

Rast svjetskog bogatstva se usporava



Izvor: McKinsey & Company

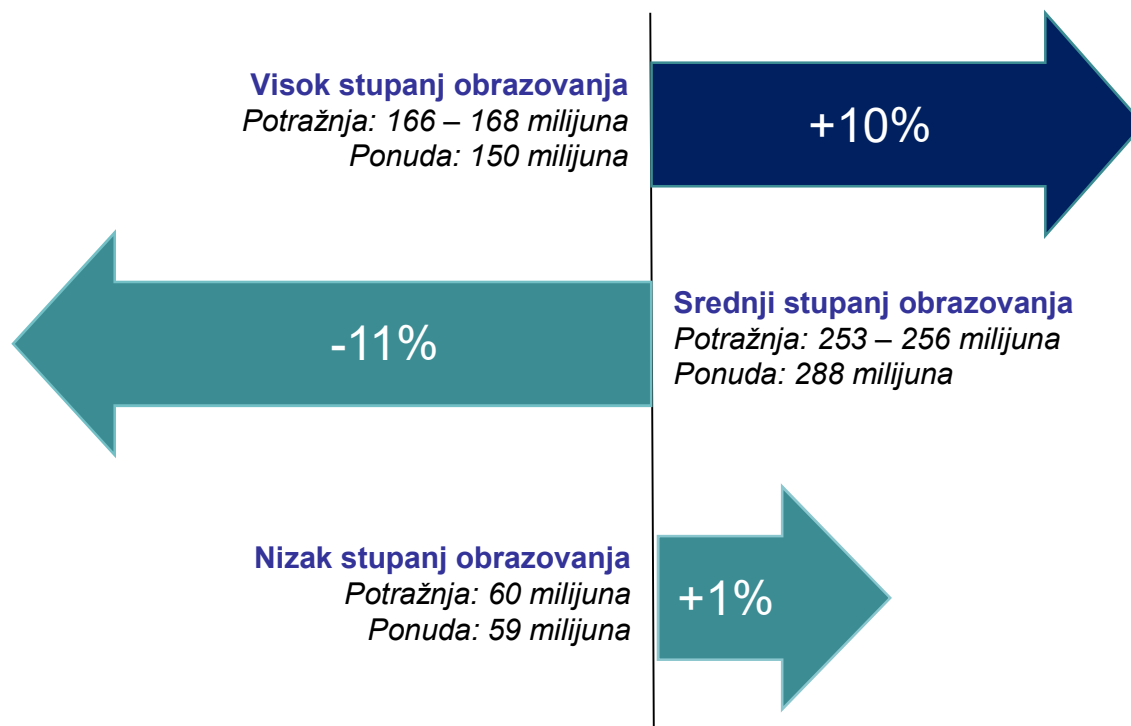
*CAGR – (eng. Compound Annual Growth Rate) = Prosječna godišnja stopa rasta

Utjecaj tehnologije na automatizaciju rada rezultirat će viškom srednje obrazovanih radnika, dok će opstati samo visoko složeni poslovi koji čine najmanji udio na tržištu rada

Tržište rada do 2020. u razvijenim zemljama*

Neto potražnja za radnom snagom prema stupnju obrazovanja**

u %

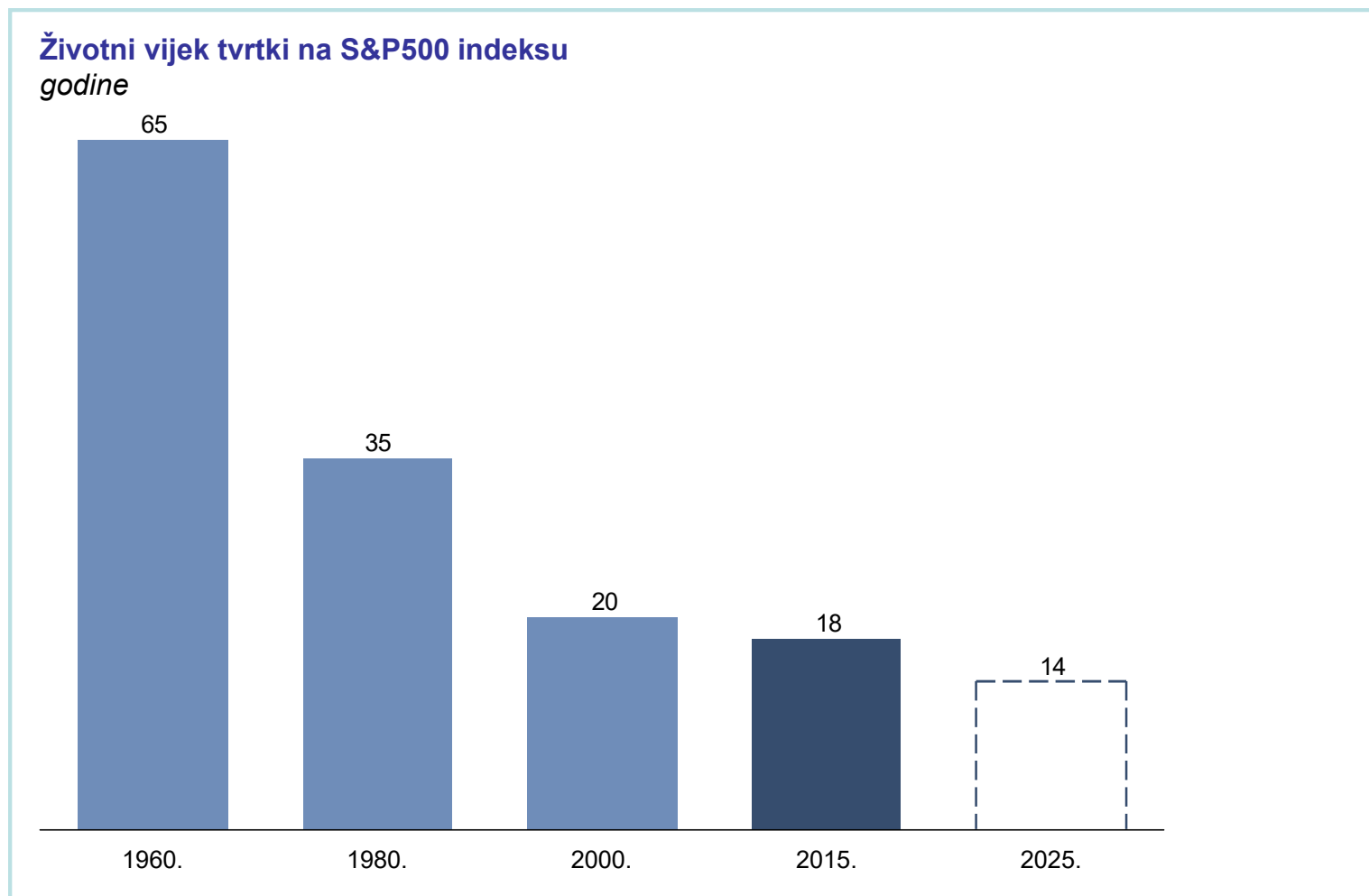


Izvor: McKinsey & Company

* razvijene zemlje = skupina 25 zemalja s BDP-om po stanovniku iznad 20.000\$ u 2010., koje su članice OECD-a osim Hong Konga i Singapura

** visoki stupanj obrazovanja = sve razine fakultetskog obrazovanja; srednji stupanj obrazovanja = srednja škola, tečajevi i slično; nizak stupanj obrazovanja = osnovna škola ili bez obrazovanja

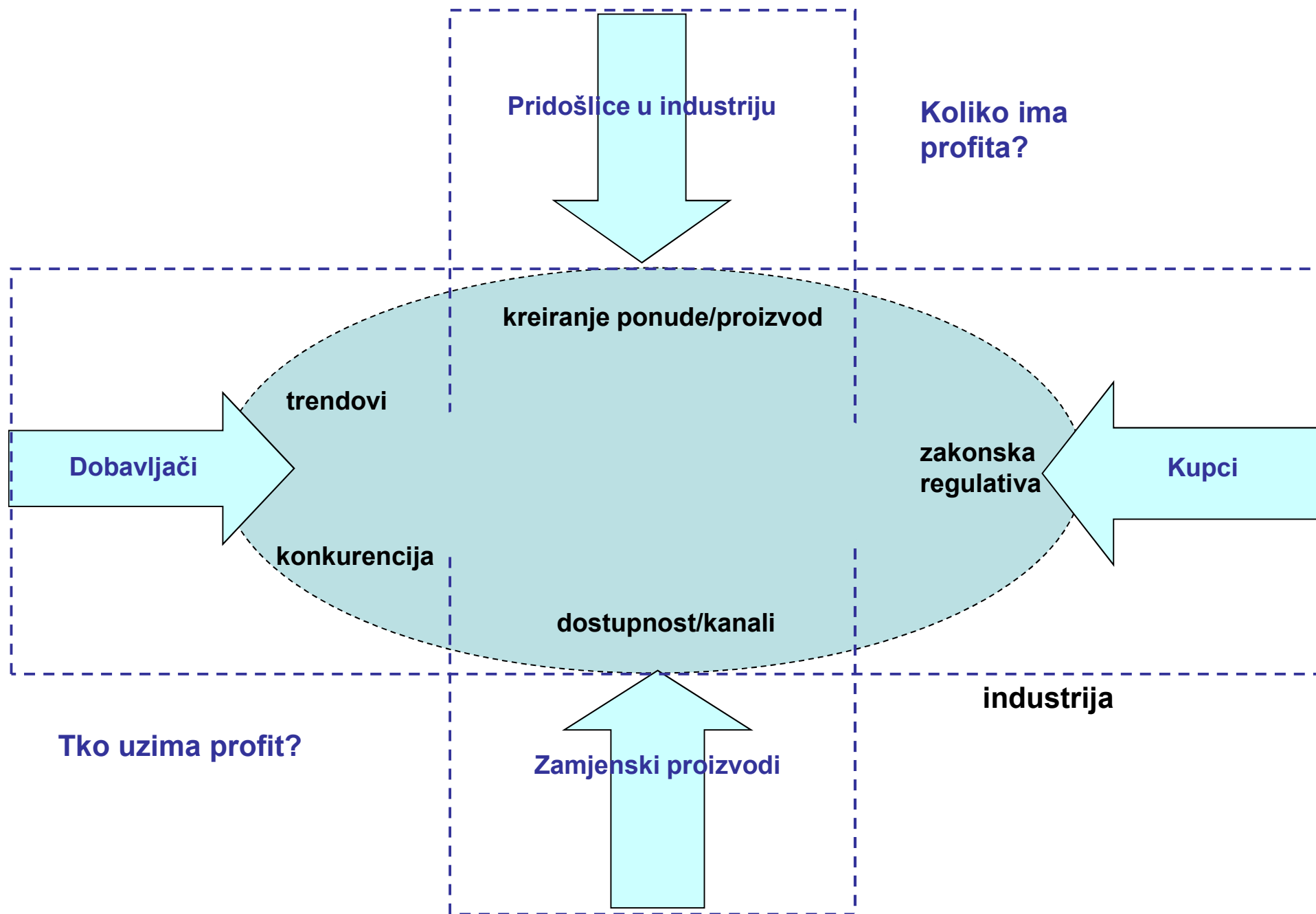
Sve je manji broj tvrtki koje su spremne prilagoditi se dramatičnim promjenama svijeta oko nas i u konačnici preživjeti



Sadržaj

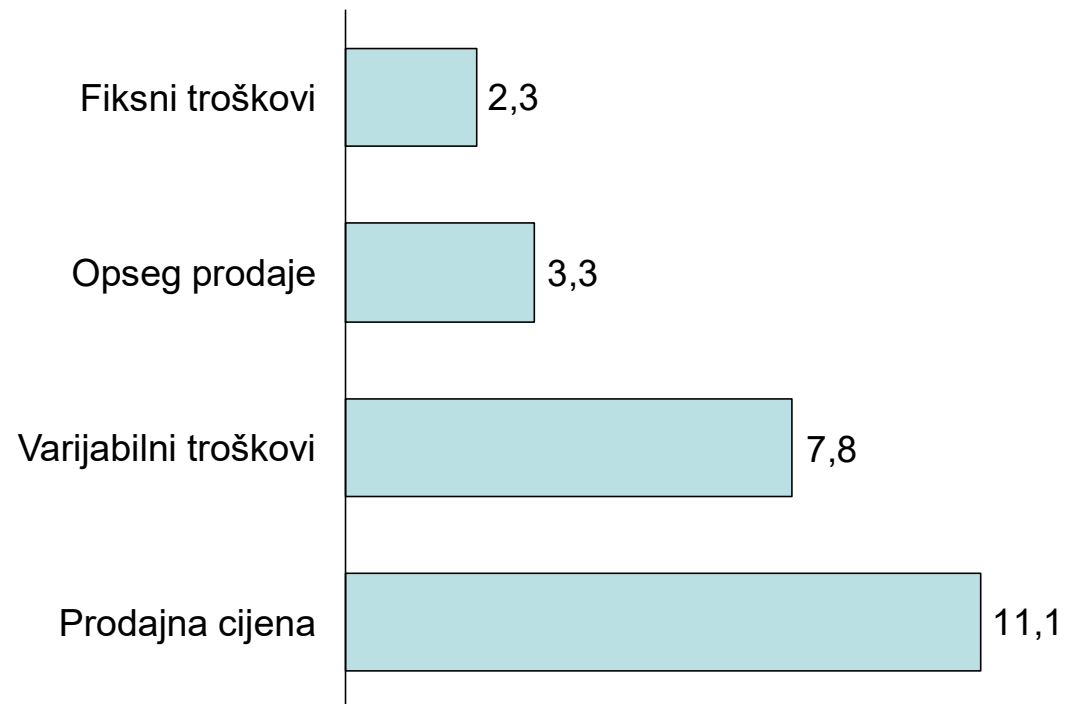
- Upravljački problemi u tvrtki
- Globalni trendovi
- Analiza lanca vrijednosti i prepoznavanje prilika
 - Eksternalizacija poslovnih aktivnosti
- Promjena poslovnog modela
- Zaključak

„Silnice” oblikuju industriju u kojoj se tvrtka natječe

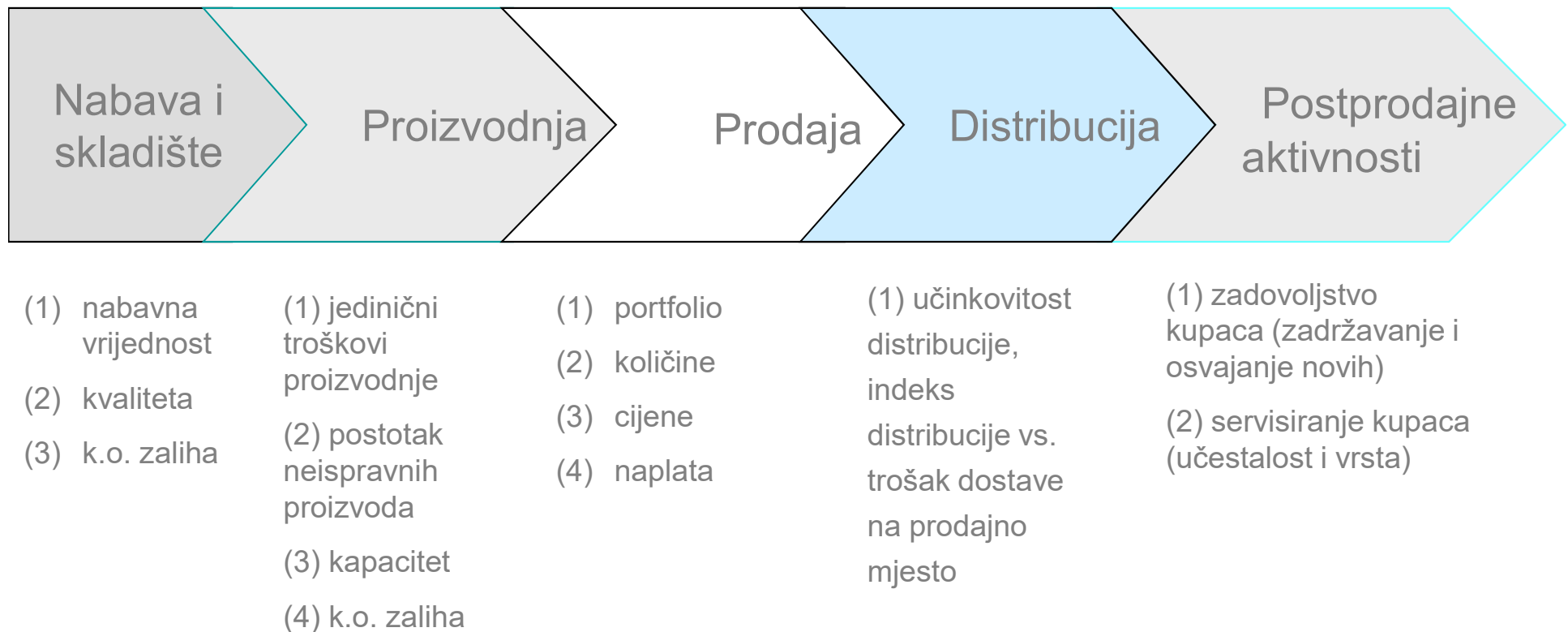


Troškovi ne mogu kompenzirati pad prodajnih cijena

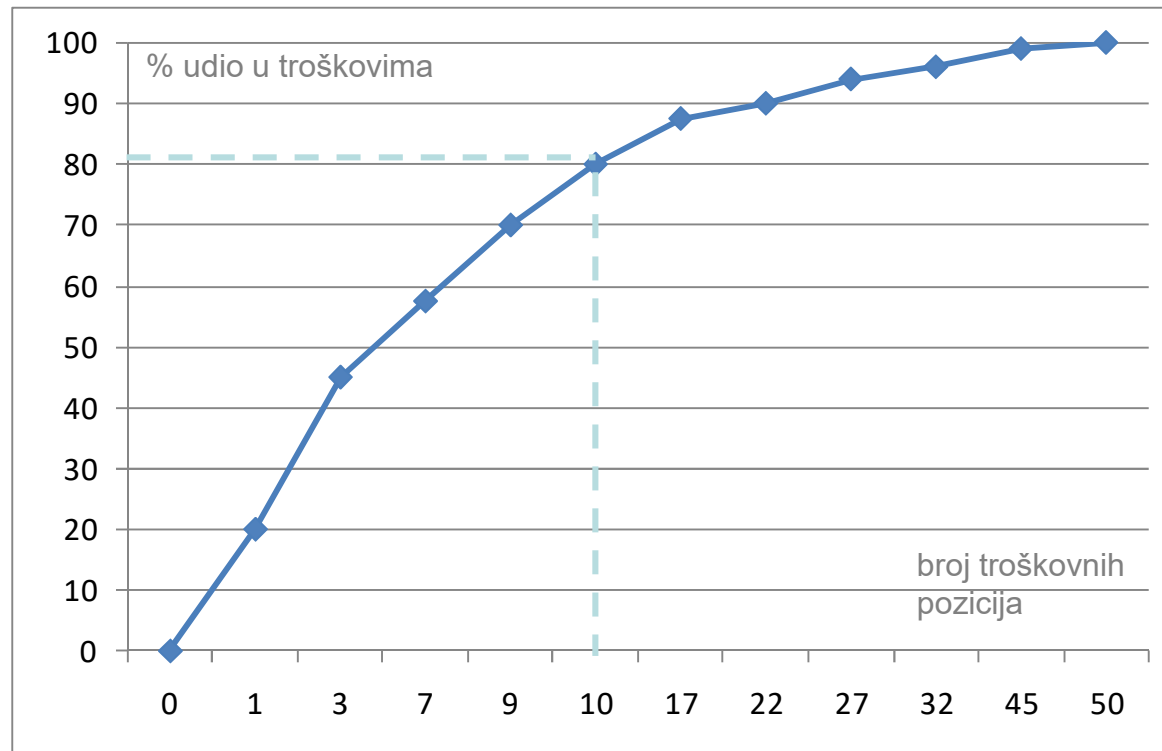
Osjetljivost operativne dobiti na promjenu ključnih parametara poslovanja, %



Analiza lanca vrijednosti poduzeća nužna je za razumijevanje profitabilnosti

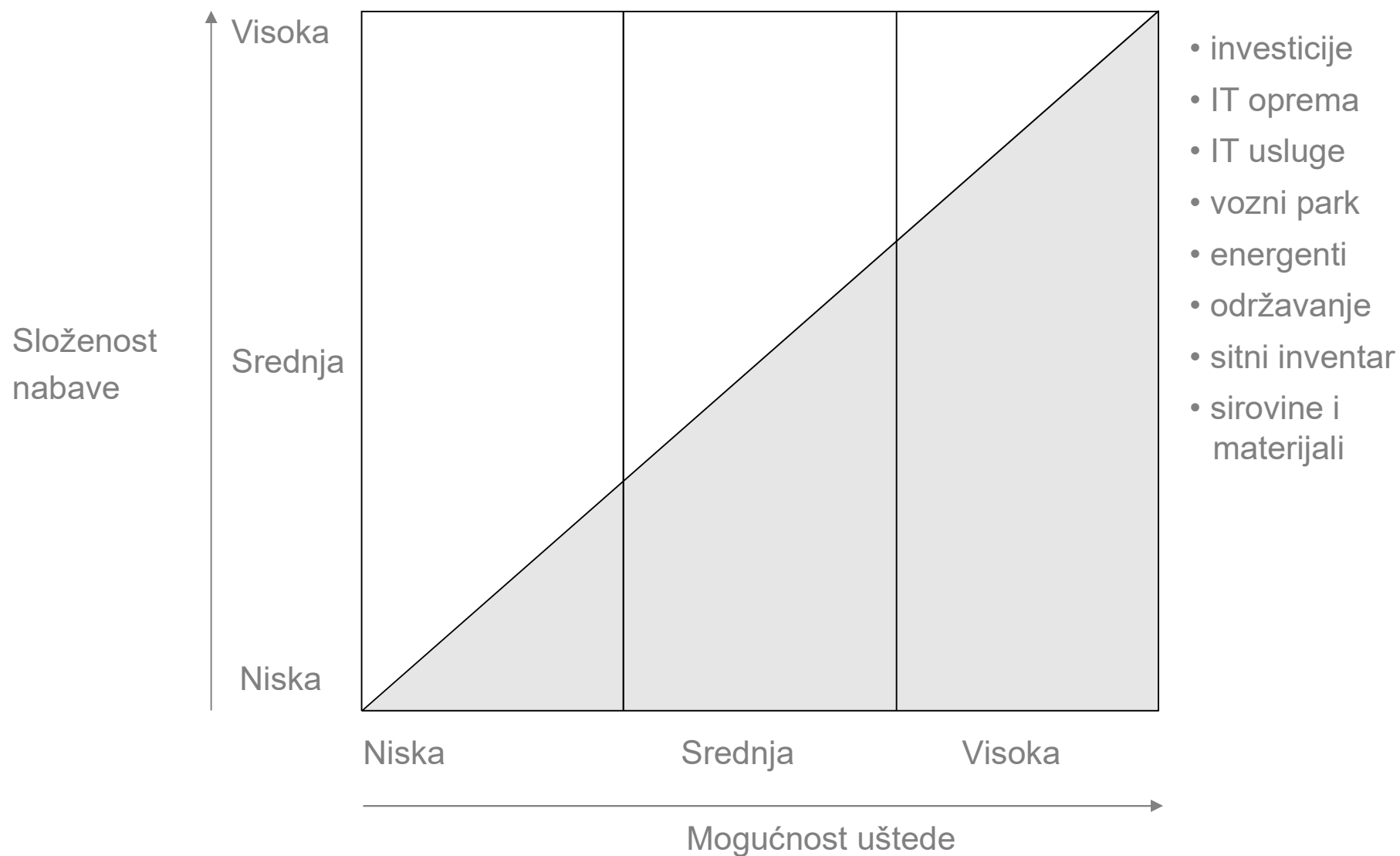


ABC analiza troškova ukazuje na činjenicu koji su troškovi najveći

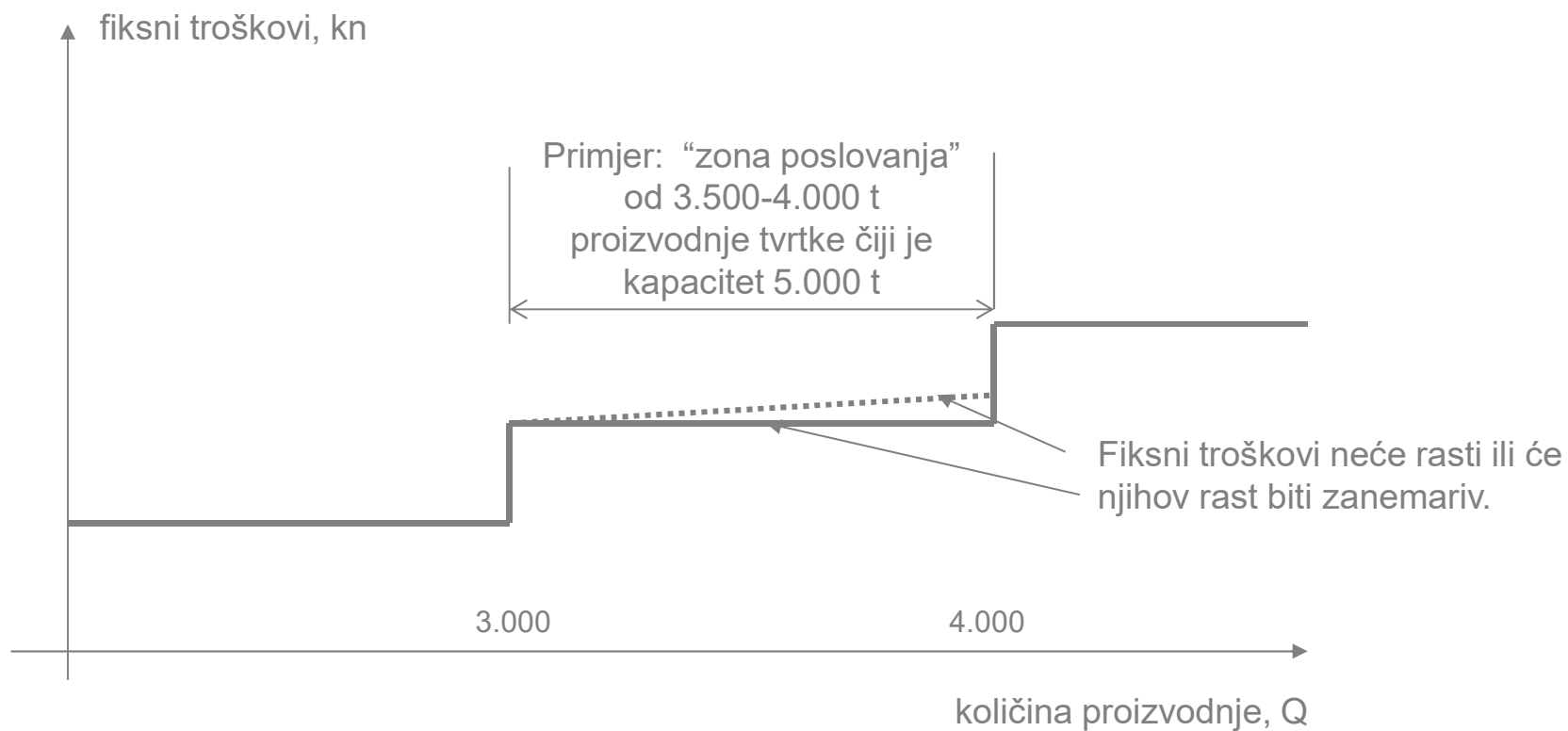


10 troškovnih pozicija sudjeluje s 80% u ukupnim troškovima!

Mogućnost i brzina provođenja ušteta u nabavnom procesu uvjetovana je složenošću nabavnog procesa



Visoki fiksni troškovi zahtijevaju povećanje iskorištenosti kapaciteta



Tvrtke eksternaliziraju nekritične aktivnosti

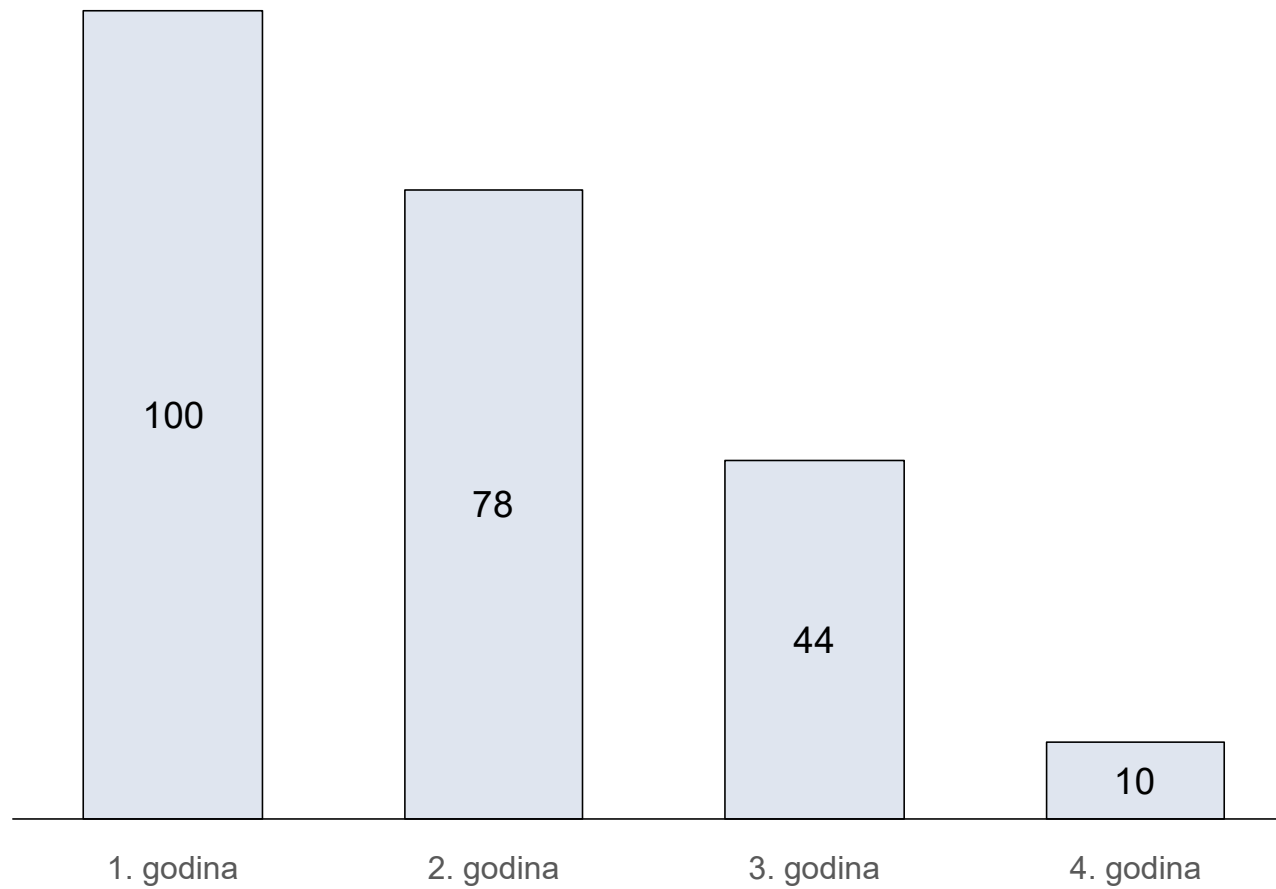
- Motiv, odluka i područja:
 - pretvoriti fiksne troškove u varijabilne (trošak sukladan konzimiranim aktivnostima);
 - odluka ovisi o razvoju tržišta eksternaliziranih usluga;
 - područja: IT, logistika, pozivni centri, računovodstvo i financije, čišćenje i održavanje prostora, čuvanje objekata;
- Rizici:
 - zastoj proizvodnje i poslovnih procesa;
 - kvaliteta i brzina usluge različita od očekivane;
 - skriveni troškovi u uvjetima nekvalitetno definiranih ugovornih odnosa;

Vertikalne integracije, strateški savezi i izrada privatnih robnih marki moguće su strategije dugoročnog upravljanja troškovima

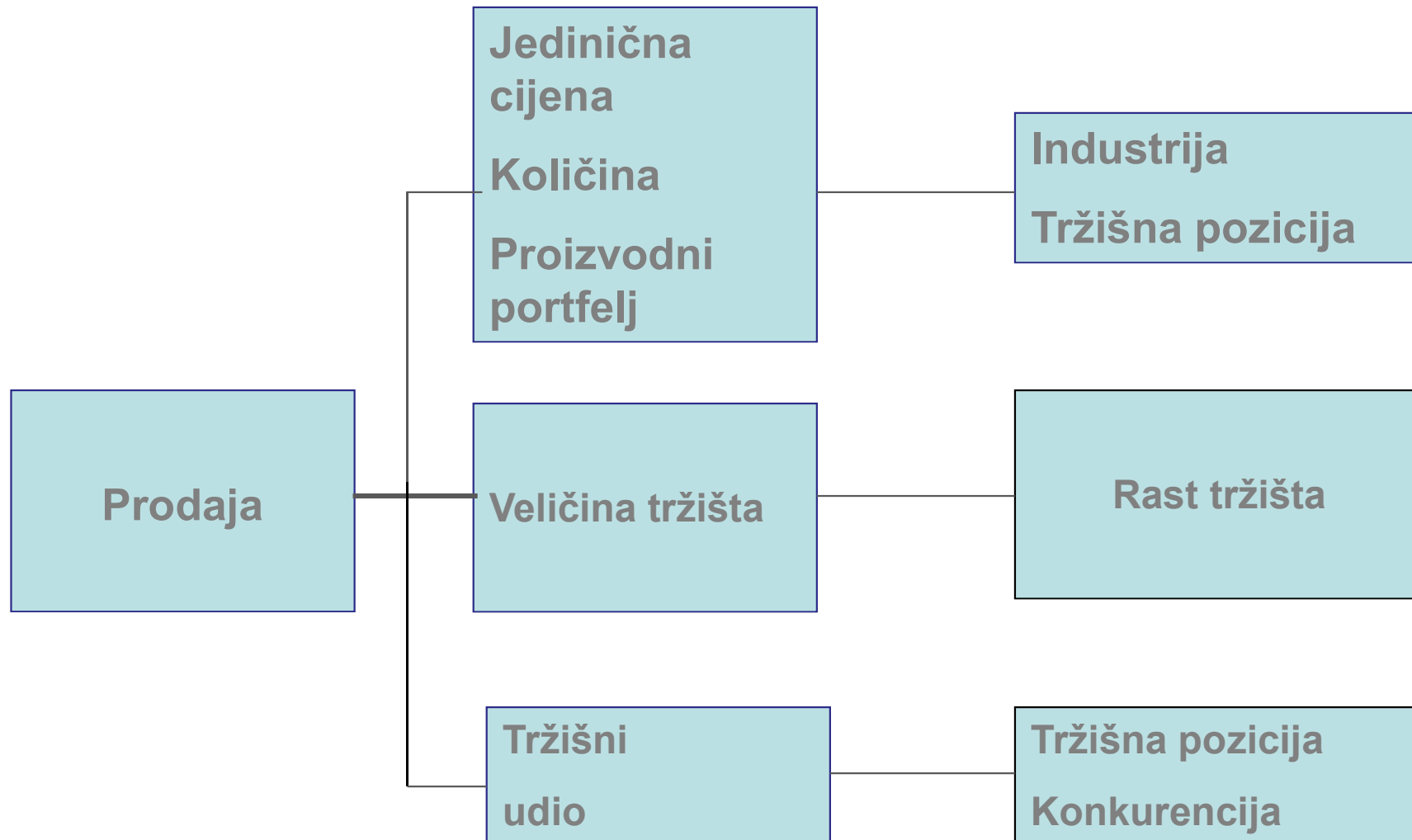
- Jedan od načina smanjenja troškova jest udruživanje s poduzećima sličnog profila radi povećanja pregovaračke moći prema dobavljačima.
- Upravljanje eventualnim viškom kapaciteta može relativno smanjiti fiksne troškove. Tvrtnke koje proizvode vlastite *brandove* mogu višak kapaciteta upotrijebiti za proizvodnju privatnih marki za maloprodajne lance (privatne robne marke).
- Vlasnička kontrola tvrtki na tržištu nabave radi osiguranja stabilnosti opskrbe i kolebljivosti cijena.
- Vlasnička kontrola distributerskih tvrtki radi osiguranja stabilnosti i kvalitete distribucije.

Potencijal smanjenja troškova vremenom se smanjuje

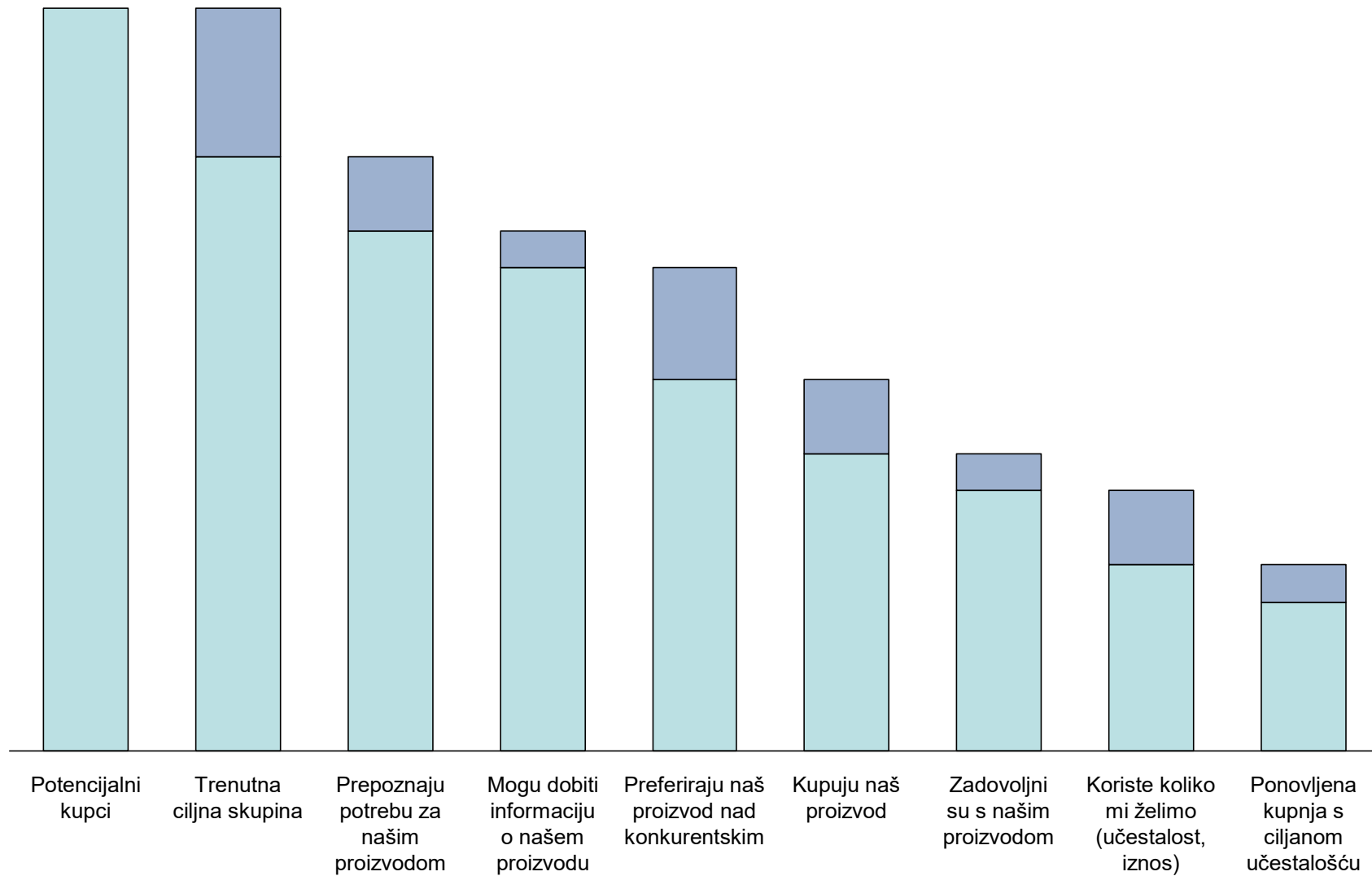
Iznos troškovnih ušteda, indeksirano na prvu godinu projekta



Ključni elementi prihoda svake tvrtke određeni su industrijom i tržišnom pozicijom



Model „otjecanja kupaca”



Na primjeru istraživanja HTZ-a vidljivo je da od 258 milijuna Europljana koji putuju, samo jedna četvrtina razumije hrvatsku turističku ponudu



Model baziran na rezultatima tržišnih istraživanja HTZ u 2013.

Zadovoljstvo zaposlenika ovisi o puno čimbenika ...

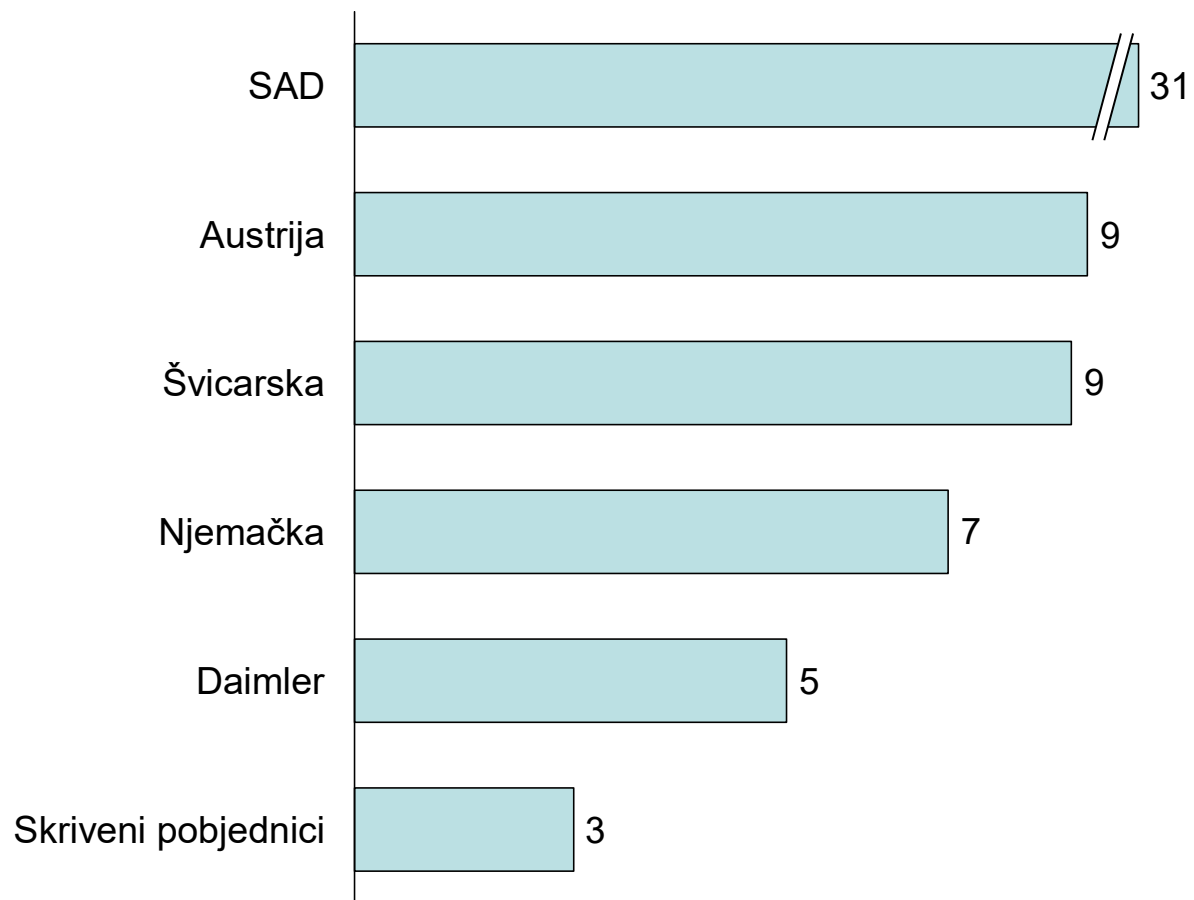
Zadovoljstvo zaposlenika:

- ovisi o stupnju suodlučivanja, priznavanju učinaka;
- pristupu potrebnim informacijama;
- aktivnom poticanju kreativnosti i inicijative;
- općem zadovoljstvu u poduzeću;
- zaposlenici ostaju ako osjećaju da posao i plaća udovoljavaju njihovim talentima;
- ostaju ako ih se cijeni i ako osjećaju da ih se cijeni, te ako u svemu tome mogu dodatno izgraditi svoje talente;
- provođenje anketa.

... a utječe na kreativnost, motivaciju, privlačenje kvalitetnih ljudi i fluktuaciju zaposlenika

- zadovoljstvo → motivacija → kreativnost ;
- *“best people best place”*;
- svaki neželjeni odlazak je gubitak za intelektualni kapital poduzeća (znanje poslovnih procesa i načina rješavanja upravljačkih problema).

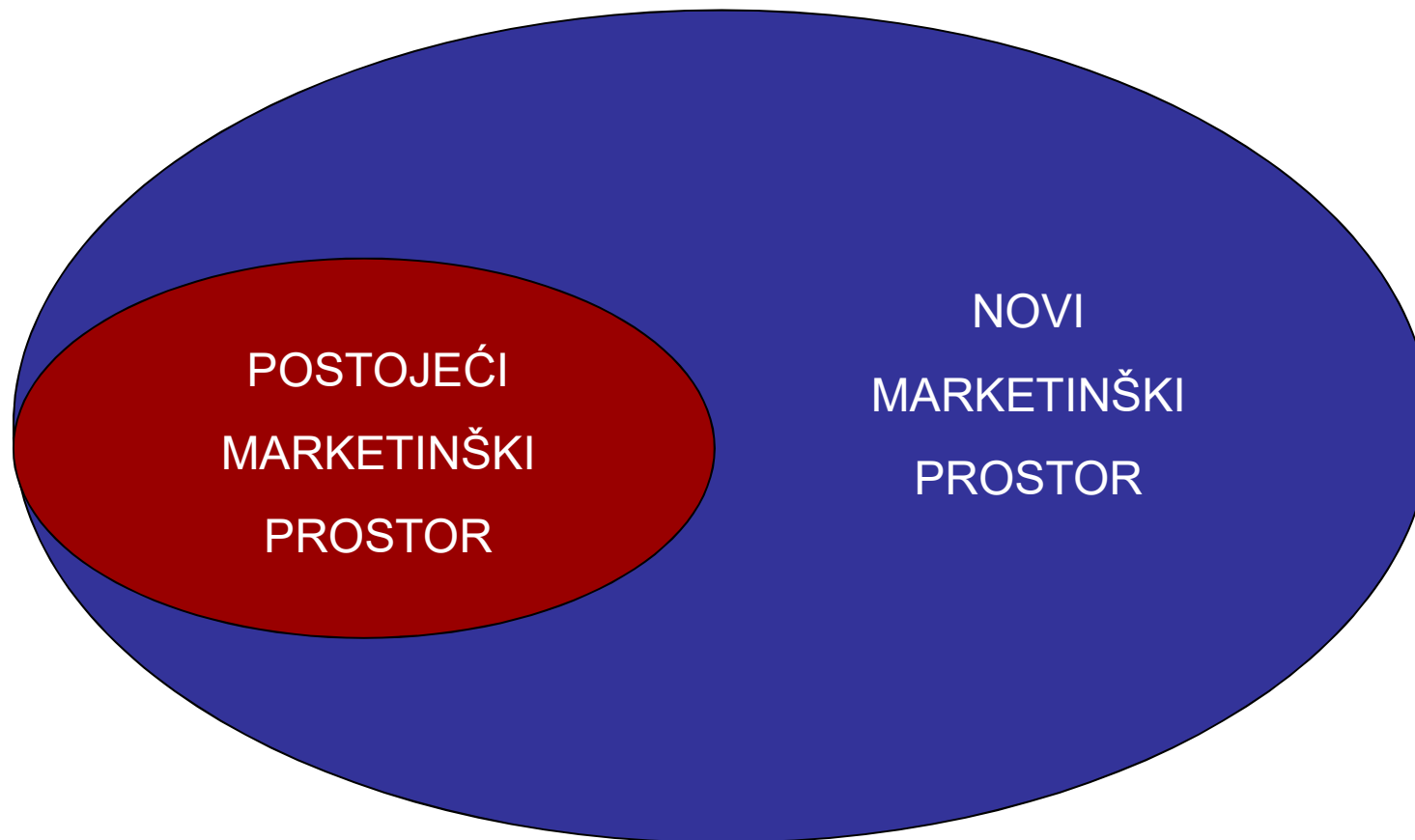
Fluktuacija zaposlenika u vrhunskim tvrtkama relativno je niska



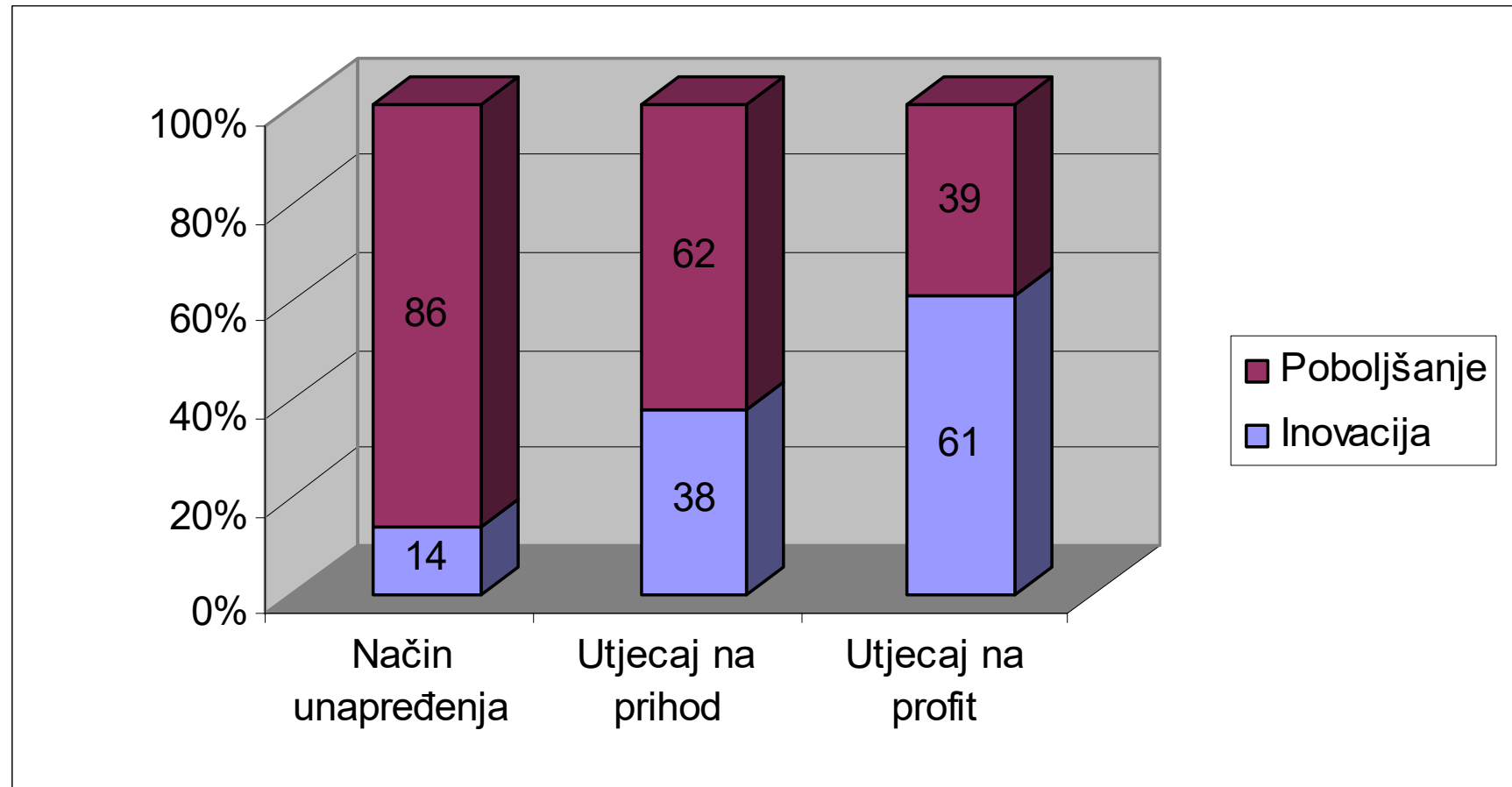
Sadržaj

- Upravljački problemi u tvrtki
- Globalni trendovi
- Analiza lanca vrijednosti i prepoznavanje prilika
 - Eksternalizacija poslovnih aktivnosti
- Promjena poslovnog modela
- Zaključak

Osnovna ideja je inovativnim pristupom ući u novi marketinški prostor gdje nema konkurencije



Inovacije* su glavni izvor profitabilnog rasta



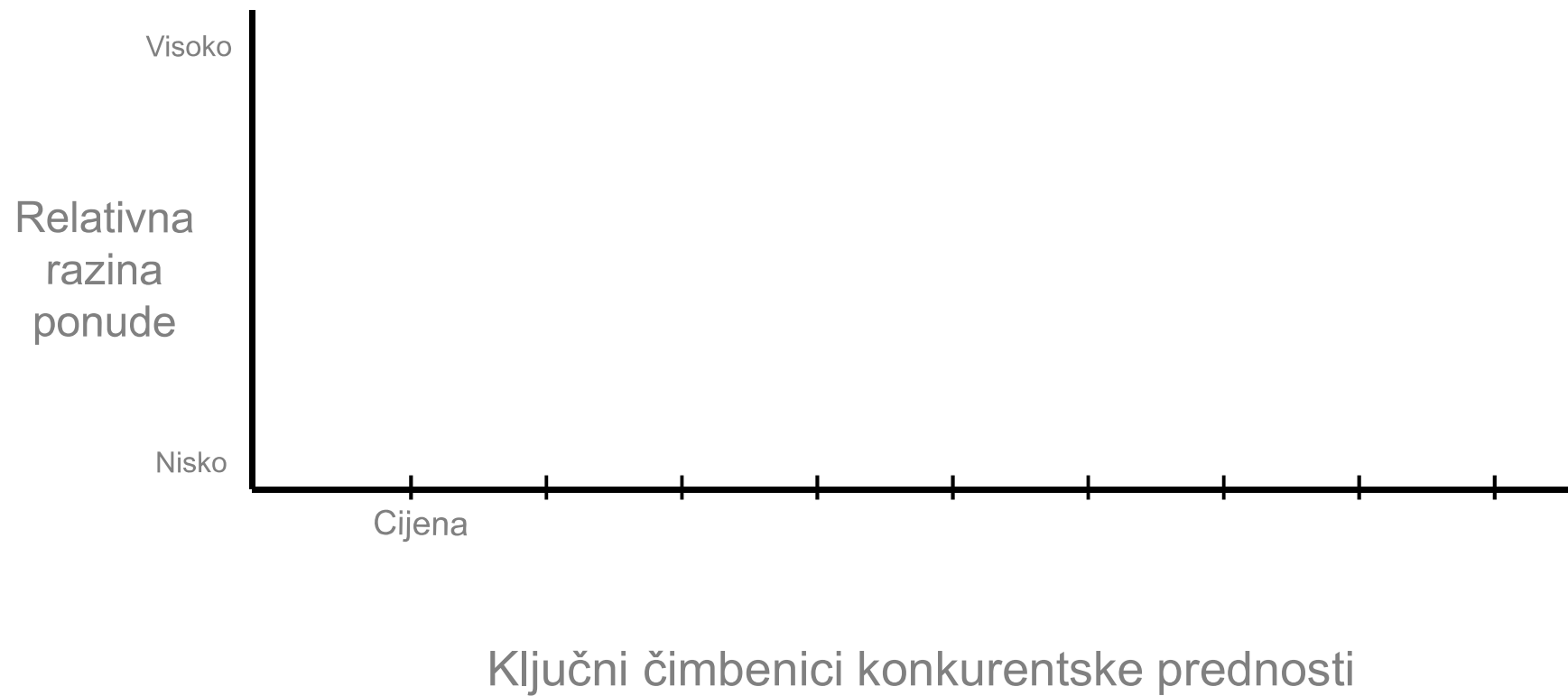
N=108, različite industrije

POBOLJŠANJE u postojećem marketinškom prostoru.

INOVACIJA, ulazak u novi marketinški prostor.

* raditi obične stvari na neobičan način

Krivulja vrijednosti je alat za vizualizaciju strategije



Accor je jedan od vodećih hotelskih svjetskih lanaca

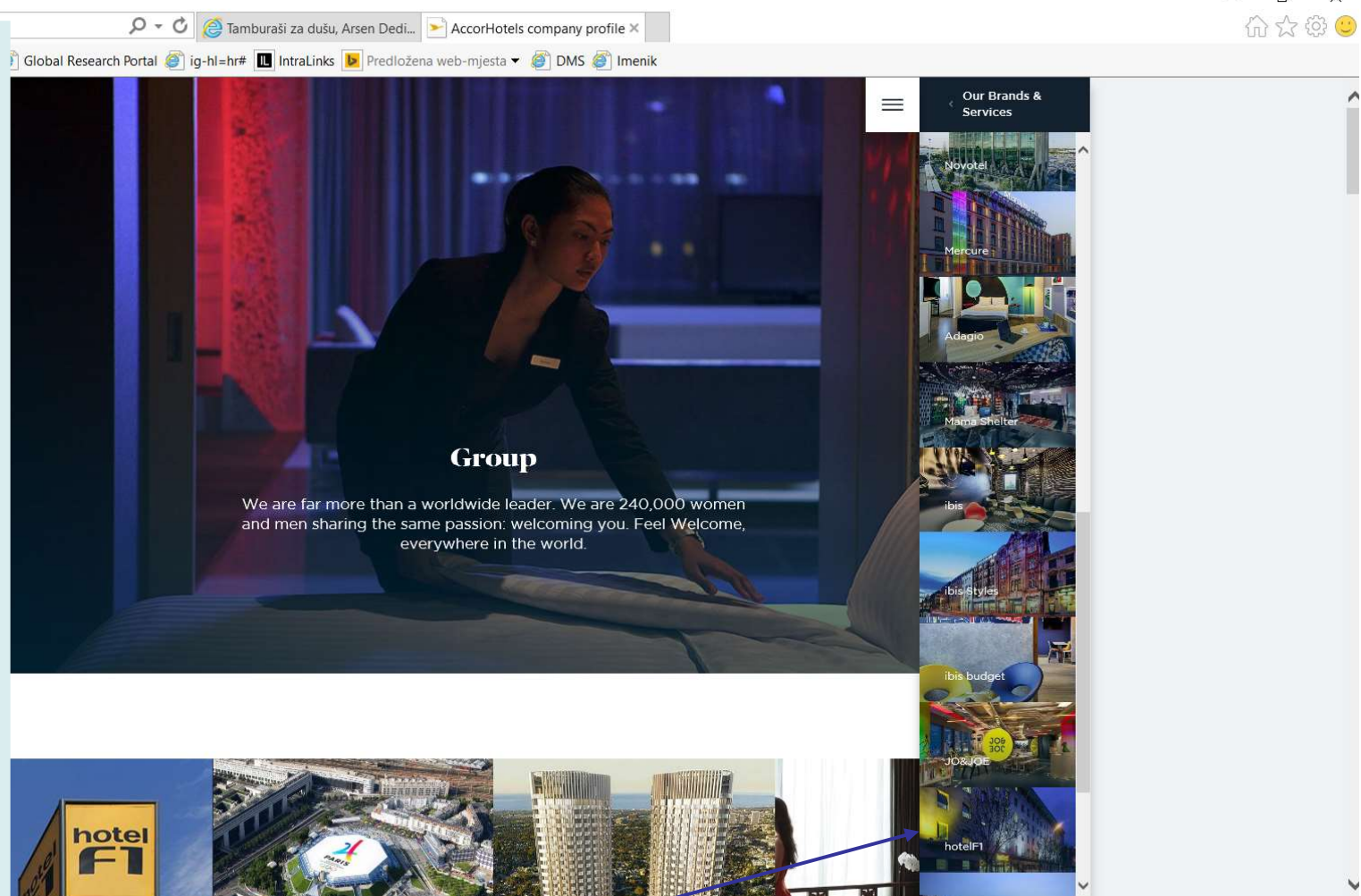
The screenshot displays the Accor Hotels website. The browser's address bar shows the URL <http://www.accorhotels.group/en/group>. The website header includes the Accor Hotels logo with the tagline "Feel Welcome" and a navigation menu with categories: INVESTORS, CANDIDATES, MEDIA, CLIENTS, and a language selector set to "En". Below the main navigation, there are sub-categories: Group, Talent, Commitment, and Hotel development. The main content area features a large image of a hotel employee in a dark uniform leaning over a bed. The word "Group" is prominently displayed in the center, followed by the text: "We are far more than a worldwde leader. We are 240,000 women and men sharing the same passion: welcoming you. Feel Welcome, everywhere in the world." To the right of the main image is a vertical list of links: "Get to know us", "Our ambitions", "Our governance", "What we stand for", "Our Brands & Services", and "Our Partnerships & Sponsorships". At the bottom of the page, there is a horizontal strip of four images: a yellow "hotel F1" sign, an aerial view of a large hotel complex with a central arena, two tall modern skyscrapers, and an interior view of a hotel room.

U svom portfelju ima i brand F1

Studija slučaja:

Francuski nisko
budžetni hoteli

- Nema rasta
- Mala profitabilnost
- Zasićena industrija
- Najbolje lokacije već zauzete



The screenshot shows a web browser window displaying the AccorHotels website. The main content area features a large image of a hotel room with a woman in a dark uniform leaning over a bed. The word "Group" is centered over the image, and below it, the text reads: "We are far more than a worldwide leader. We are 240,000 women and men sharing the same passion: welcoming you. Feel Welcome, everywhere in the world." To the right of the main image is a vertical list of brand logos and images, including Novotel, Mercure, Adagio, Mama Shelter, ibis, ibis Styles, ibis budget, and hotelF1. The browser's address bar shows "AccorHotels company profile" and the page title is "Group".

F1 je jedan od brandova

... koji je pozicioniran u budžet segmentu

The screenshot shows a web browser window with the URL <http://www.accorhotels.group/en/group/our-brands-and-services>. The browser's address bar and tabs are visible at the top. The main content area features the hotelF1 logo in orange and black. Below the logo, a text block reads: "A French motel positioning, with innovative, low-cost brand DNA. HotelF1 is the smart accommodation choice for enjoying even more experiences en route to your holiday destination!".

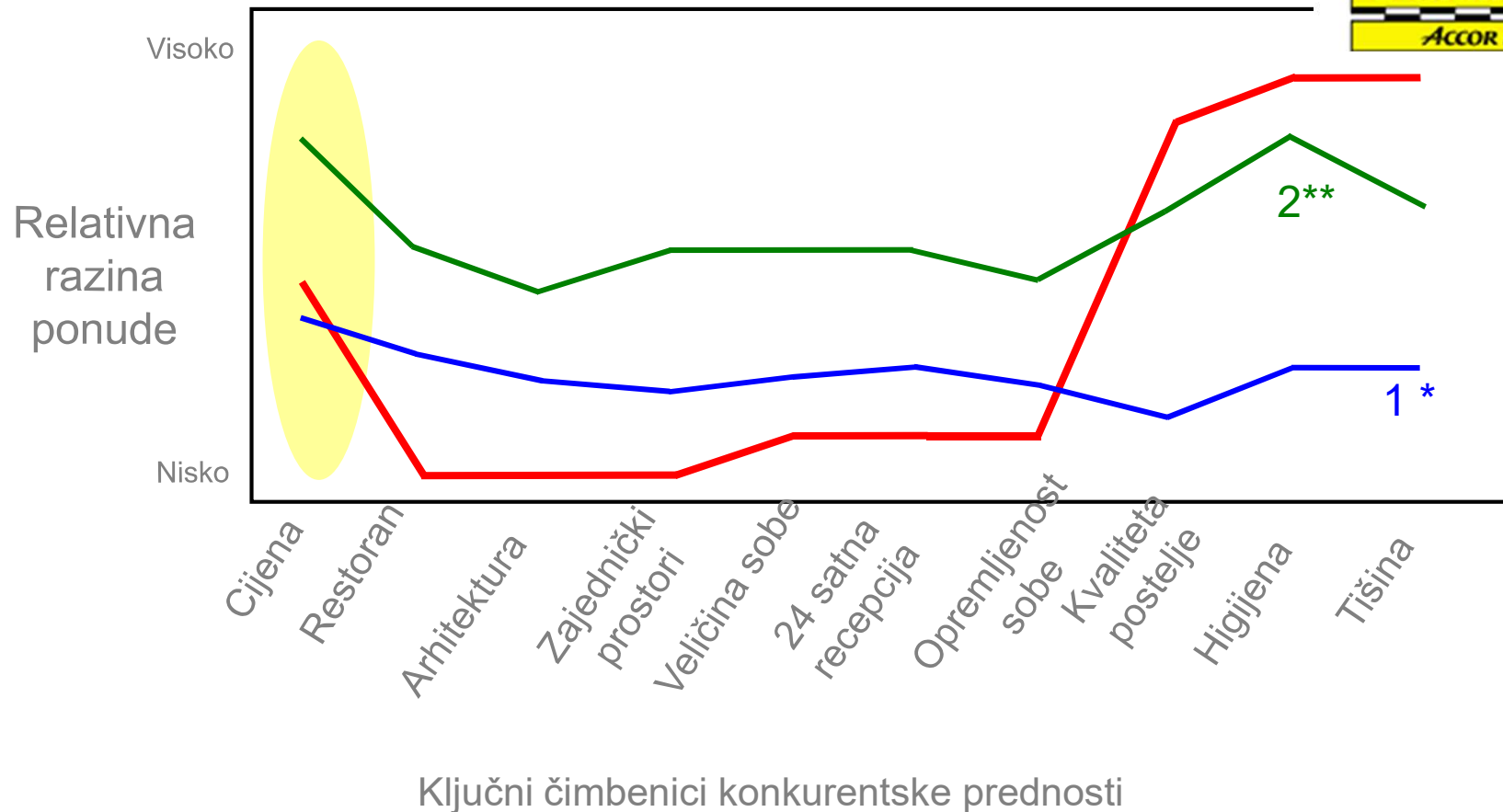
Three statistics are displayed in a row, separated by vertical lines:

- 246 hotels in France
- +19,000 rooms
- + 7 million travelers hosted in 2016

Below the statistics, there is a section titled "The adventure of a road trip" with a sub-heading. The text describes the brand's focus on local experiences and low prices. A partial sentence at the bottom reads: "Does adventure whet your appetite? Every hotelF1 has an area with vending machines and microwave oven, open".

On the right side of the page, there is a vertical navigation menu titled "Our Brands & Services" with a hamburger menu icon. The menu lists several brands with corresponding images: "Our Brands reveal themselves", "Raffles", "Sofitel", "The Westin", "Fairmont", "MGallery by Sofitel", "Pullman", "Swissôtel", and "Grand Mercure".

Krivulja vrijednosti za formule1 pokazuje fokus na ključne potrebe potrošača



Uspjeh *Formule1* jest vrijednost za kupca uz profitabilan rast Accor-a

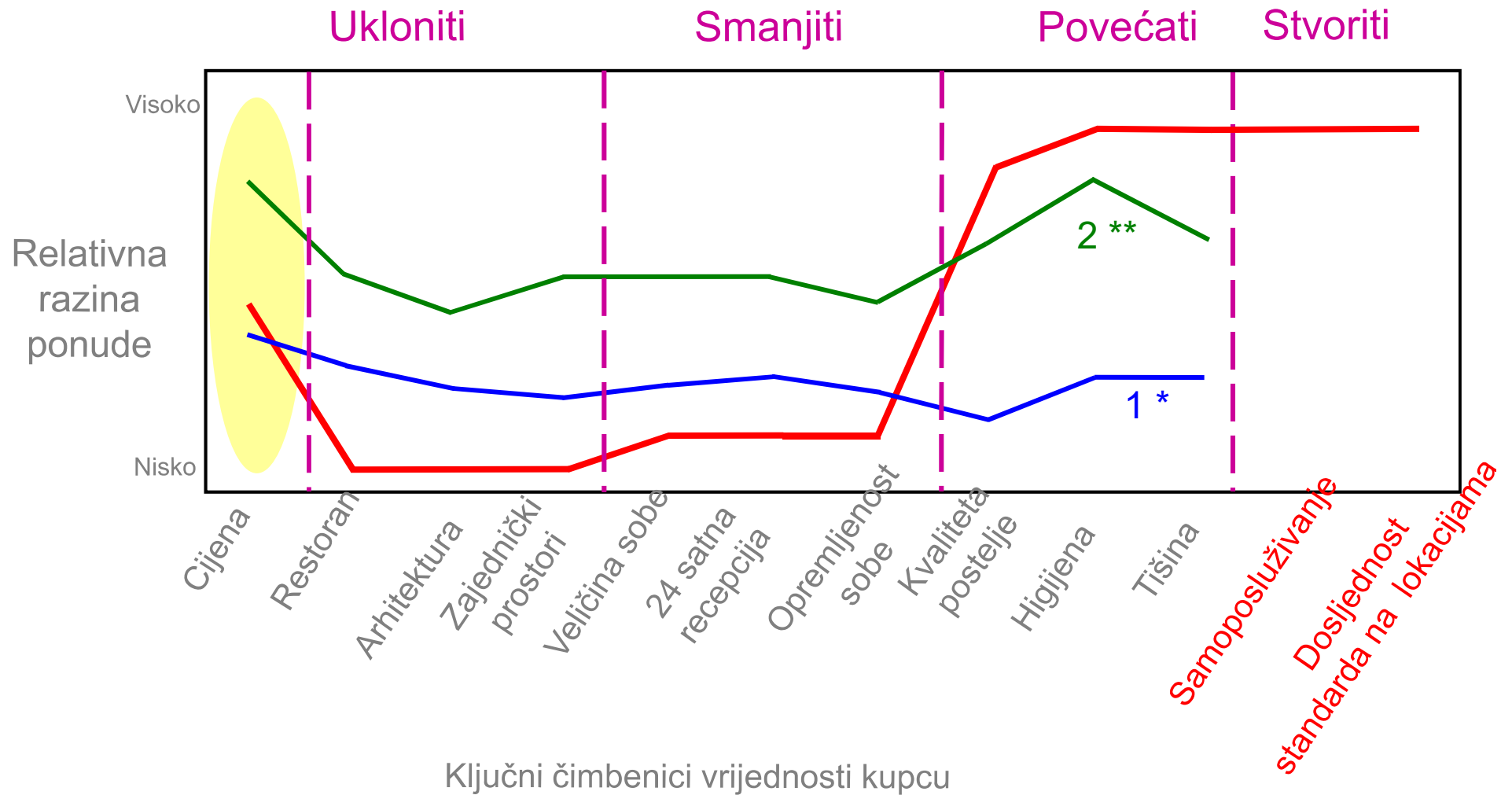
Perspektiva kupca:

- Higijena > prosječno hotel 2**
- Kvaliteta postelje > prosječno hotel 2**
- Tišina > prosječno hotel 2**
- Prosječna cijena 50% niža od prosječne u industriji

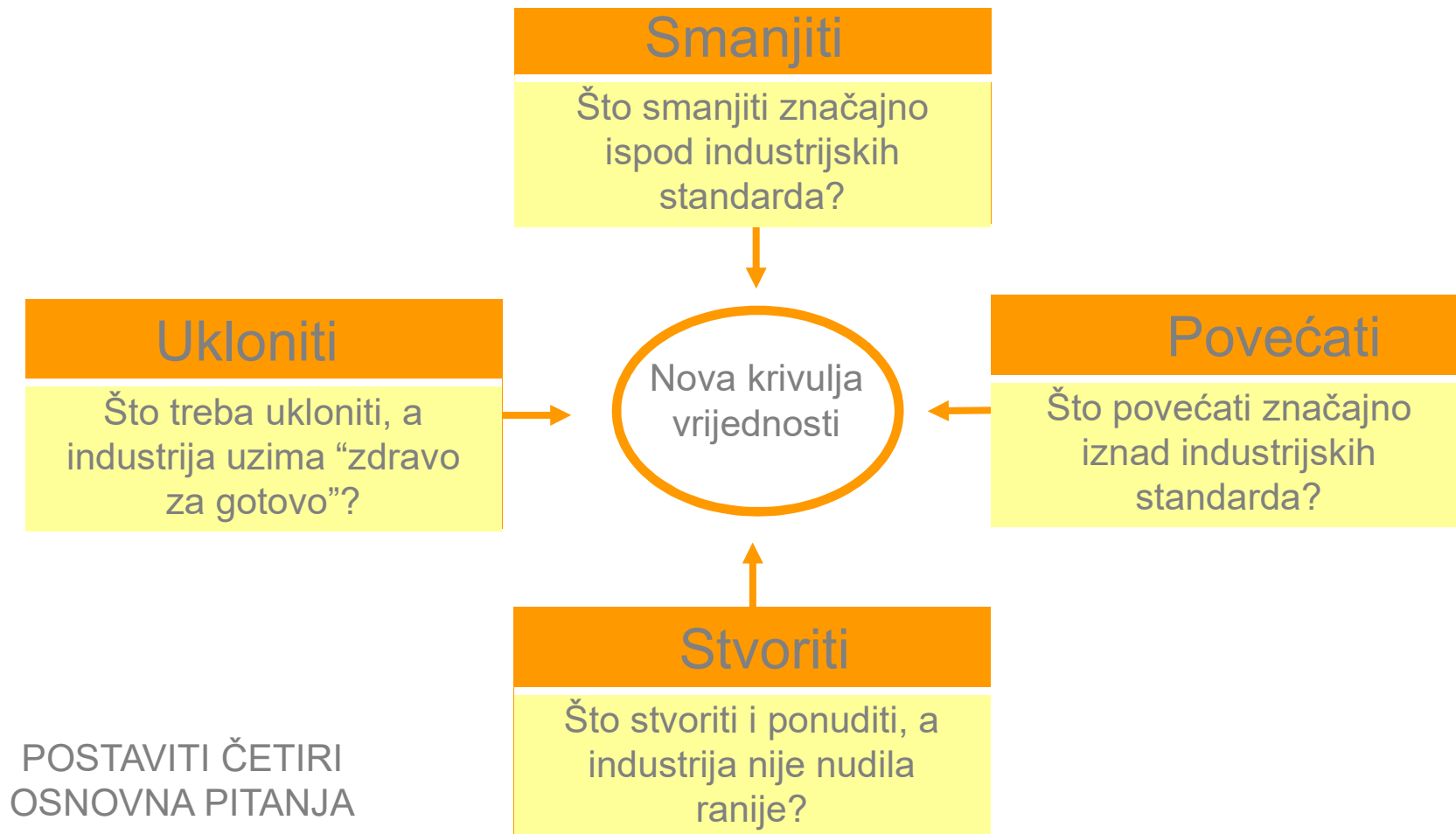
Perspektiva ACCOR-a:

- Trošak po sobi 15.000 EUR vs. 41.000 EUR
- Trošak osoblja 20-23% od prihoda vs. 25-35%
- Profitabilnost 2 puta veća od industrijskog prosjeka
- Popunjenost 3 puta veća od industrijskog prosjeka

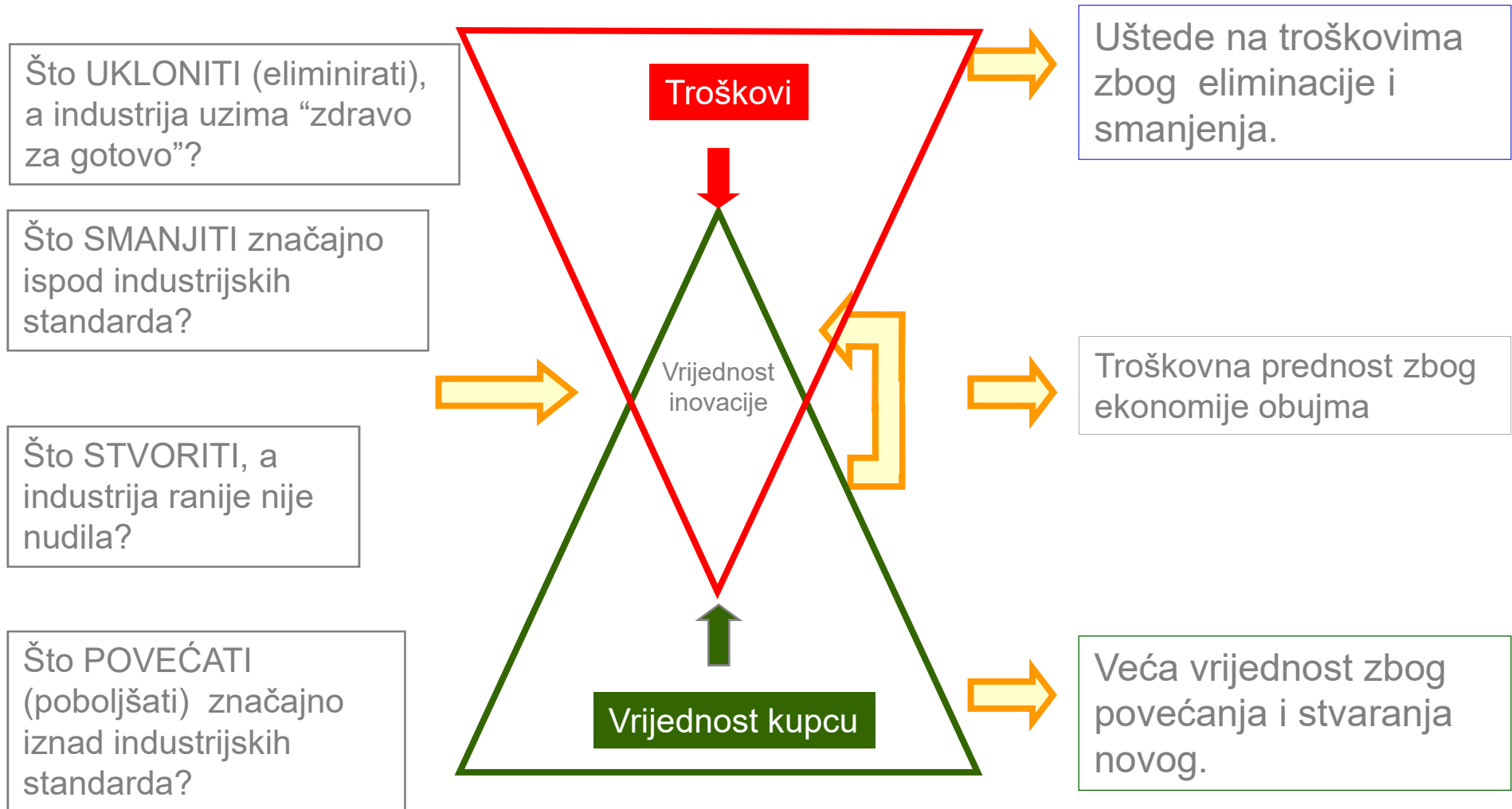
Krivulja vrijednosti za *Formule1* pokazuje inovacijski pristup



Krivulju vrijednosti možemo odrediti odgovorom na 4 pitanja



Osnovna ideja je povećati vrijednost kupcu uz istovremeno smanjenje troškova



Sadržaj

- Upravljački problemi u tvrtki
- Globalni trendovi
- Analiza lanca vrijednosti i prepoznavanje prilika
 - Eksternalizacija poslovnih aktivnosti
- Promjena poslovnog modela
- Zaključak

Upravljanje lancem vrijednosti zahtijeva razumijevanje ključnih upravljačkih poluga i nema „rješenja s police”

Upravljanje na tri razine

- poznavanje lanca vrijednosti u tvrtki omogućava upravljanje na tri razine:
 - likvidnost
 - profitabilnost
 - održivost

Razumijevanje ključnih poluga

- nužno je razumjeti ključne upravljačke poluge i njihovu važnost kako bi se odredili prioriteti;

Pojedinačni pristup

- izbor strategije upravljanja ovisi o posebnostima svake tvrtke:
 - veličina
 - životni ciklus
 - tržišna pozicija

HVALA NA PAŽNJI!

mr. sc. Hrvoje Patajac, direktor kontrolinga
Adris grupa d.d.
Obala V. Nazora 1
52210 Rovinj
Hrvatska / Croatia

tel: 00385 52 801 133

fax: 00385 52 813 587

hrvoje.patajac@adris.hr

www.adris.hr