



28/09/10
GOSPODARSKA
ZBORNICA SLOVENIJE

FORUM SFPO

NA VRH EVROPSKE ODLIČNOSTI

© Dejan Turk, Si.mobil d.d.; Zvezdana Bajc, Krka d.d.

Gradivo je avtorsko delo in njegova nepooblaščená uporaba, v celoti ali posameznih delov, v komercialne namene ni dovoljena, razen ob izrecnem soglasju in navedbi avtorja.

Forum SFPO 2010

INTERAKTIVNI DIALOG



Mag. Dejan Turk
predsednik uprave
Si.mobil d.d.



Zvezdana Bajc
lanica uprave
Krka d.d., Novo mesto



Mag. Edita Krajnovi
urednica
Mediade d.o.o.

Krka: živeti zdravo življenje



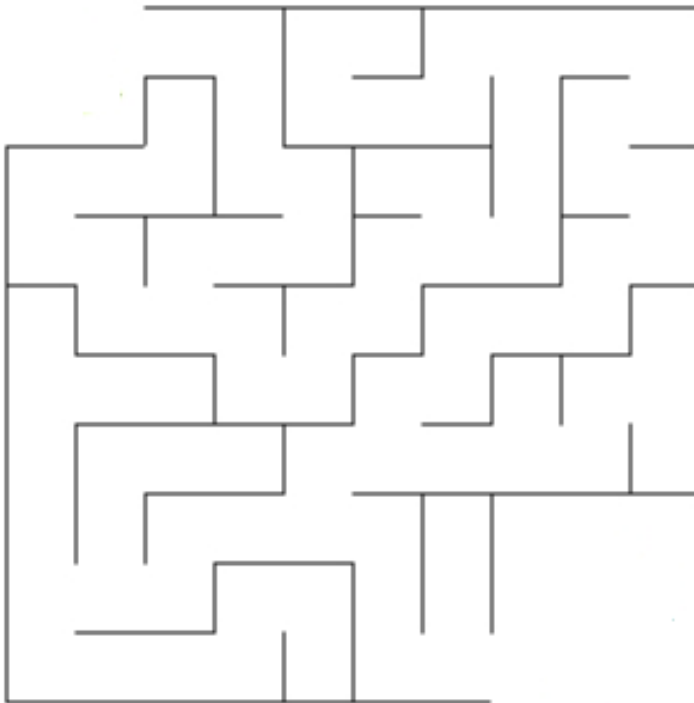
L 1954 P 962 mio EUR 7.975 zap 122.00 EUR prodaje/zap Rast 14,5 % letno

Si.mobil: povej nekaj lepega.



1999 180 mio EUR 344 zap DV 178.401 EUR/zap 589.400 uporabnikov 28,2 % tržni delež

Metodologija



Zna ilnosti poslovnega modela?

Kaj kupec v resnici kupi?

Zna ilnosti obstoje e strategija

Izzivi voditeljstva?

Veý ine voditeljstva?

Spodbujanje ustvarjalnosti?

Spremembe v prihodnosti

1

Obkrožite tri ključne gradnike

obstoječega **poslovnega modela** vašega podjetja.



1. Segmentacija in razumevanje potreb posameznih segmentov kupcev.
2. Reševanje problemov in izpolnjevanje želja - tj. razvoj dodanih vrednosti - za posamezne segmente kupcev.
3. Poti do kupca: komunikacija (doseganje prepoznavnosti), prodaja, distribucija izdelkov/storitev.
4. Upravljanje odnosov s kupci: pridobitev, ohranitev in širitev odnosa s posameznim segmentom kupcev.
5. Oblikovanje prihodkovnega (denarnega) toka od vsakega segmenta kupcev.
6. Obvladovanje ključnih virov (materialnih, intelektualnih, človeških, finančnih) za zagotavljanje dodanih vrednosti posameznim segmentom kupcev.
7. Obvladovanje ključnih procesov za zagotavljanje dodanih vrednosti posameznim segmentom kupcev.
8. Obvladovanje ključnih dobaviteljev in partnerjev za zagotavljanje dodanih vrednosti posameznim segmentom kupcev.
9. Obvladovanje strukture stroškov, ki jih potrebujemo, da poslovni model deluje.

1

Obkrožite tri ključne gradnike obstoječega **poslovnega modela** vašega podjetja.

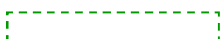
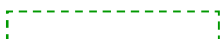


1. Segmentacija in razumevanje potreb posameznih segmentov kupcev.
2. Reševanje problemov in izpolnjevanje želja - tj. razvoj dodanih vrednosti - za posamezne segmente kupcev.
3. Poti do kupca: komunikacija (doseganje prepoznavnosti), prodaja, distribucija izdelkov/storitev.
4. Upravljanje odnosov s kupci: pridobitev, ohranitev in širitev odnosa s posameznim segmentom kupcev.
5. Oblikovanje prihodkovnega (denarnega) toka od vsakega segmenta kupcev.
6. Obvladovanje ključnih virov (materialnih, intelektualnih, človeških, finančnih) za zagotavljanje dodanih vrednosti posameznim segmentom kupcev.
7. Obvladovanje ključnih procesov za zagotavljanje dodanih vrednosti posameznim segmentom kupcev.
8. Obvladovanje ključnih dobaviteljev in partnerjev za zagotavljanje dodanih vrednosti posameznim segmentom kupcev.
9. Obvladovanje strukture stroškov, ki jih potrebujemo, da poslovni model deluje.

1

Obkrožite tri ključne gradnike

obstoječega **poslovnega modela** vašega podjetja.



1. Segmentacija in razumevanje potreb posameznih segmentov kupcev.
2. Reševanje problemov in izpolnjevanje želja - tj. razvoj dodanih vrednosti - za posamezne segmente kupcev.
3. Poti do kupca: komunikacija (doseganje prepoznavnosti), prodaja, distribucija izdelkov/storitev.
4. Upravljanje odnosov s kupci: pridobitev, ohranitev in širitev odnosa s posameznim segmentom kupcev.
5. Oblikovanje prihodkovnega (denarnega) toka od vsakega segmenta kupcev.
6. Obvladovanje ključnih virov (materialnih, intelektualnih, človeških, finančnih) za zagotavljanje dodanih vrednosti posameznim segmentom kupcev.
7. Obvladovanje ključnih procesov za zagotavljanje dodanih vrednosti posameznim segmentom kupcev.
8. Obvladovanje ključnih dobaviteljev in partnerjev za zagotavljanje dodanih vrednosti posameznim segmentom kupcev.
9. Obvladovanje strukture stroškov, ki jih potrebujemo, da poslovni model deluje.

Prirejeno po: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Business Model Generation. 2009.

2

Kaj so tri temeljne dodane vrednosti,
ki jih vaši kupci v resnici kupujejo?



1. Novost(i) in/ali inovacije.

2. Značilnosti (performanse) izdelka/storitve.

3. Prilagoditev potrebam kupca.

4. Domišljena izvedba storitve/izdelka, ki razbremenjuje kupca.

5. Dizajn / podoba.

6. Blagovna znamka, status.

7. Cena.

8. Izdelki/storitve zmanjšujejo stroške za kupca.

9. Izdelki/storitve kupcu zmanjšujejo tveganje.

10. Dostopnost izdelka/storitve.

11. Udobnost, ki jo nudi izdelek/storitev in pred tem ni obstajala.

Prirejeno po: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Business Model Generation. 2009.

2

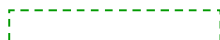
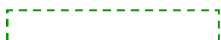
Kaj so tri temeljne dodane vrednosti,
ki jih vaši kupci v resnici kupujejo?



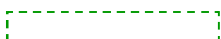
1. Novost(i) in/ali inovacije.



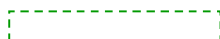
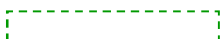
2. Značilnosti (performanse) izdelka/storitve.



3. Prilagoditev potrebam kupca.



4. Domišljena izvedba storitve/izdelka, ki razbremenjuje kupca.



5. Dizajn / podoba.



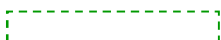
6. Blagovna znamka, status.



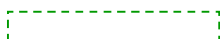
7. Cena.



8. Izdelki/storitve zmanjšujejo stroške za kupca.



9. Izdelki/storitve kupcu zmanjšujejo tveganje.



10. Dostopnost izdelka/storitve.

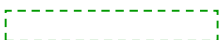
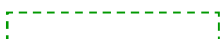
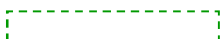
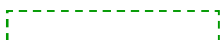
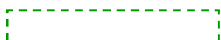
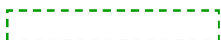


11. Udobnost, ki jo nudi izdelek/storitev in pred tem ni obstajala.

Prerejeno po: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Business Model Generation. 2009.

2

Kaj so tri temeljne dodane vrednosti,
ki jih vaši kupci v resnici kupujejo?



1. Novost(i) in/ali inovacije.
2. Značilnosti (performanse) izdelka/storitve.
3. Prilagoditev potrebam kupca.
4. Domišljena izvedba storitve/izdelka, ki razbremenjuje kupca.
5. Dizajn / podoba.
6. Blagovna znamka, status.
7. Cena.
8. Izdelki/storitve zmanjšujejo stroške za kupca.
9. Izdelki/storitve kupcu zmanjšujejo tveganje.
10. Dostopnost izdelka/storitve.
11. Udobnost, ki jo nudi izdelek/storitev in pred tem ni obstajala.

Prirejeno po: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Business Model Generation. 2009.

3

zaradi katerih se strategija vašega podjetja **uspešno uresničuje**.



1. Jasna komunikacija ciljev oziroma strategije zaposlenim.

2. Načrtovanje na osnovi tržnih predpostavk in ne ekstrapolacij prihodkov in stroškov.

3. Sistem upravljanja, ki omogoča jasno povezavo med tržno in poslovno uspešnostjo izdelka v vsem razumljivem jeziku.

4. Zgodnje načrtovanje potrebnih virov za uresničevanje strategije.

5. Jasna opredelitev prioritet.

6. Nenehno spremljanje uresničevanja načrtov in raziskovanje odklonov.

7. Razvoj in nagrajevanje vodij.

3

zaradi katerih se strategija vašega podjetja **uspešno uresničuje**.



1. Jasna komunikacija ciljev oziroma strategije zaposlenim.



2. Načrtovanje na osnovi tržnih predpostavk in ne ekstrapolacij prihodkov in stroškov.



3. Sistem upravljanja, ki omogoča jasno povezavo med tržno in poslovno uspešnostjo izdelka v vsem razumljivem jeziku.



4. Zgodnje načrtovanje potrebnih virov za uresničevanje strategije.



5. Jasna opredelitev prioritet.



6. Nenehno spremljanje uresničevanja načrtov in raziskovanje odklonov.



7. Razvoj in nagrajevanje vodij.

3

zaradi katerih se strategija vašega podjetja **uspešno uresničuje**.



1. Jasna komunikacija ciljev oziroma strategije zaposlenim.



2. Načrtovanje na osnovi tržnih predpostavk in ne ekstrapolacij prihodkov in stroškov.



3. Sistem upravljanja, ki omogoča jasno povezavo med tržno in poslovno uspešnostjo izdelka v vsem razumljivem jeziku.



4. Zgodnje načrtovanje potrebnih virov za uresničevanje strategije.



5. Jasna opredelitev prioritet.



6. Nenehno spremljanje uresničevanja načrtov in raziskovanje odklonov.



7. Razvoj in nagrajevanje vodij.



1. Oblikovanje usmeritev in strategije.
2. Razvoj učeče se organizacije.
3. Razvoj novih organizacijskih struktur.
4. Razvoj močnih timov.
5. Oblikovanje kulture inovativnosti.
6. Spodbujanje različnosti in vključenosti.
7. Zavzemanje za oblikovanje partnerstev.
8. Izboljševanje delovnih procesov.
9. Upravljanje racionalizacije.
10. Spodbujanje družbene odgovornosti
11. Mobilizacija znanja.
12. Voditeljstvo z omrežji.
13. Upravljanje združitev in spojitev
14. Sposobnost izvedbe velikih sprememb.

4

Katere tri izmed naštetih vidite kot osrednje izzive voditeljstva?



1. Oblikovanje usmeritev in strategije.
2. Razvoj učeče se organizacije.
3. Razvoj novih organizacijskih struktur.
4. Razvoj močnih timov.
5. Oblikovanje kulture inovativnosti.
6. Spodbujanje različnosti in vključenosti.
7. Zavzemanje za oblikovanje partnerstev.
8. Izboljševanje delovnih procesov.
9. Upravljanje racionalizacije.
10. Spodbujanje družbene odgovornosti
11. Mobilizacija znanja.
12. Voditeljstvo z omrežji.
13. Upravljanje združitev in spojitev
14. Sposobnost izvedbe velikih sprememb.

4

Katere tri izmed naštetih vidite kot osrednje izzive voditeljstva?



1. Oblikovanje usmeritev in strategije.
2. Razvoj učeče se organizacije.
3. Razvoj novih organizacijskih struktur.
4. Razvoj močnih timov.
5. Oblikovanje kulture inovativnosti.
6. Spodbujanje različnosti in vključenosti.
7. Zavzemanje za oblikovanje partnerstev.
8. Izboljševanje delovnih procesov.
9. Upravljanje racionalizacije.
10. Spodbujanje družbene odgovornosti
11. Mobilizacija znanja.
12. Voditeljstvo z omrežji.
13. Upravljanje združitvev in spojitev
14. Sposobnost izvedbe velikih sprememb.

5

Ocenite temeljne **veščine** sodobnega **voditeljstva**

| Veščina | Pomen za prihodnost | Ocena | Prioriteta |
|--|---------------------|-------|------------|
| Samo-upravljanje (leading yourself). | | | |
| Oblikovanje in uresničevanje poslanstva. | | | |
| Doseganje moči. | | | |
| Sposobnost živeti s tveganjem. | | | |
| Zastavljanje izzivalnih vprašanj in "pogledati drugače". | | | |
| Pospeševanje (facilitation) | | | |
| Mreženje. | | | |

1. V stolpcu pripišite vsaki od sedmih veščin pomen za prihodnost. Uporabite lestvico ocen od ena do štiri. Ocena 4 pomeni visok pomen, ocena 1 pa nizek.
2. V stolpcu ocena pripišite, kako dobra je v tej veščini vaša organizacija. Uporabite obratno lestvico: Ocena 4 pomeni, da v veščini zaostajate, ocena 1 pa, da jo izvrstno obvladujete.
3. V zadnjem stolpcu izračunajte prioriteto, ki jo veščina predstavlja za vašo organizacijo: zmožite vrednosti v prejšnjih stolpcih. Višja številka pomeni višjo prioriteto.

6

Trije osrednji načini **spodbujanja ustvarjalnih prispevkov** vaših sodelavcev so:



1. Dopuščamo napake zaradi ustvarjalnosti.
2. Spodbujamo male in velike ustvarjalne prispevke.
3. Ustvarjalne prispevke pošteno nagradimo.
4. Vrednost ustvarjalnega prispevka cenimo po njegovi uporabni vrednosti in ne po tem kdo je njegov avtor.
5. Idejam dajemo možnost uresničitve.
6. Redno pohvalimo ali izrečemo priznanje ustvarjalnosti.
7. Dopuščamo svobodo ukvarjanja s stvarmi, ki niso neposredno vezane na prodajne cilje.
8. Vodje osebno spodbujamo udejstvovanje sodelavcev.
9. Vodje skrbimo za opogumljanje.
10. Vodstvo z lastno ustvarjalnostjo in pogumom za poskusiti nove pristope deluje kot zgled.

6

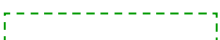
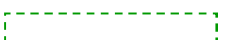
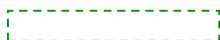
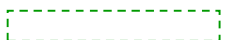
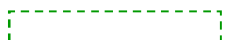
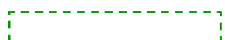
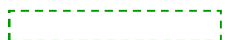
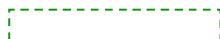
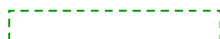
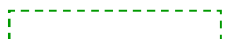
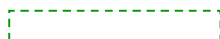
Trije osrednji načini **spodbujanja ustvarjalnih prispevkov** vaših sodelavcev so:



1. Dopuščamo napake zaradi ustvarjalnosti.
2. Spodbujamo male in velike ustvarjalne prispevke.
3. Ustvarjalne prispevke pošteno nagradimo.
4. Vrednost ustvarjalnega prispevka cenimo po njegovi uporabni vrednosti in ne po tem kdo je njegov avtor.
5. Idejam dajemo možnost uresničitve.
6. Redno pohvalimo ali izrečemo priznanje ustvarjalnosti.
7. Dopuščamo svobodo ukvarjanja s stvarmi, ki niso neposredno vezane na prodajne cilje.
8. Vodje osebno spodbujamo udejstvovanje sodelavcev.
9. Vodje skrbimo za opogumljanje.
10. Vodstvo z lastno ustvarjalnostjo in pogumom za poskusiti nove pristope deluje kot zgled.

6

Trije osrednji načini **spodbujanja ustvarjalnih prispevkov** vaših sodelavcev so:



1. Dopuščamo napake zaradi ustvarjalnosti.
2. Spodbujamo male in velike ustvarjalne prispevke.
3. Ustvarjalne prispevke pošteno nagradimo.
4. Vrednost ustvarjalnega prispevka cenimo po njegovi uporabni vrednosti in ne po tem kdo je njegov avtor.
5. Idejam dajemo možnost uresničitve.
6. Redno pohvalimo ali izrečemo priznanje ustvarjalnosti.
7. Dopuščamo svobodo ukvarjanja s stvarmi, ki niso neposredno vezane na prodajne cilje.
8. Vodje osebno spodbujamo udejstvovanje sodelavcev.
9. Vodje skrbimo za opogumljanje.
10. Vodstvo z lastno ustvarjalnostjo in pogumom za poskusiti nove pristope deluje kot zgled.

7

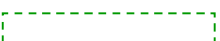
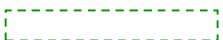
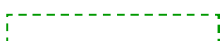
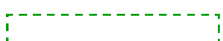
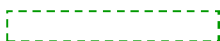
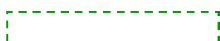
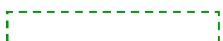
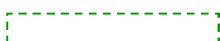
V prihodnosti bodo na spremembe v poslovanju vašega podjetja najbolj vplivali naslednji trije dejavniki:



1. Tržni dejavniki.
2. Dejavniki, povezani s talentih: znanje, veščine oziroma kompetence zaposlenih.
3. Makroekonomski dejavniki.
4. Globalizacija.
5. Zakonodajne spremembe.
6. Tehnološki dejavniki.
7. Socioekonomski dejavniki.
8. Okoljski dejavniki.
9. Geopolitične spremembe v svetu.

7

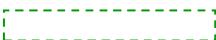
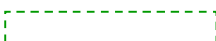
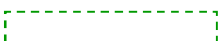
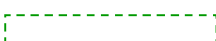
V prihodnosti bodo na spremembe v poslovanju vašega podjetja najbolj vplivali naslednji trije dejavniki:



1. Tržni dejavniki.
2. Dejavniki, povezani s talentih: znanje, veščine oziroma kompetence zaposlenih.
3. Makroekonomski dejavniki.
4. Globalizacija.
5. Zakonodajne spremembe.
6. Tehnološki dejavniki.
7. Socioekonomski dejavniki.
8. Okoljski dejavniki.
9. Geopolitične spremembe v svetu.

7

V prihodnosti bodo na spremembe v poslovanju vašega podjetja najbolj vplivali naslednji trije dejavniki:



1. Tržni dejavniki.
2. Dejavniki, povezani s talentih: znanje, veščine oziroma kompetence zaposlenih.
3. Makroekonomski dejavniki.
4. Globalizacija.
5. Zakonodajne spremembe.
6. Tehnološki dejavniki.
7. Socioekonomski dejavniki.
8. Okoljski dejavniki.
9. Geopolitične spremembe v svetu.