

Performance management

- Primjena u poslovanju nekretninama

25. Forum poslovanja nekretninama

Zadar, 13-14 Svibnja 2016.

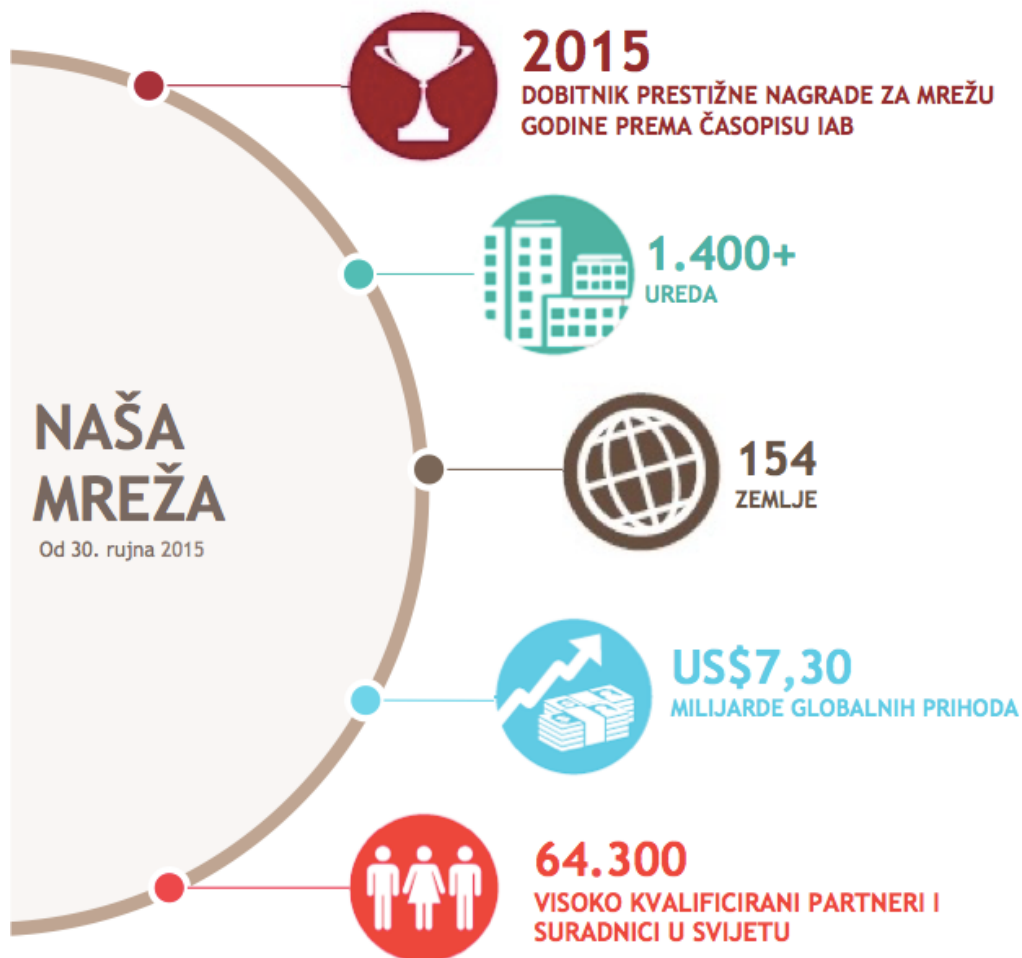
Poslovno savjetovanje, Porezno savjetovanje, Računovodstvene usluge i Revizija



HRVATSKA GOSPODARSKA KOMORA
CROATIAN CHAMBER OF ECONOMY



GLOBALNA KONZULTANTSKA MREŽA



BDO U HRVATSKOJ

500+

KLIJENATA U HRVATSKOJ

SEKTORI U HR

FINANCIJSKE USLUGE,
TRANSPORT, ENERGETIKA,
KOMUNALNE US. MALOPRODAJA

40+ MIL KN

PRIHODA U HR

100+

ZAPOSLENIKA U RH I REGIJI

Uvjereni smo ...

Potencijal, sposobnost i efikasnost ekzekucije

OSTVARIVI POTENCIJAL KOMPANIJA

Fokusiranjem aktivnosti na ključne izazove, većina kompanija u Hrvatskoj ima priliku i potencijal transformirati poslovanje, provesti značajne promjene i postići izvanredne financijske rezultate

SPOSOBNOST MANAGEMENTA

Smatramo da management u Hrvatskoj ima sposobnost te u inspirativnoj atmosferi može provesti potrebne promjene i postići rast ukoliko je motiviran, a rad usklađen i usmjeren postizanju ambicioznih poslovnih ciljeva

INTEGRIRANO RJEŠENJE I EKZEKUCIJA

Uvjereni smo da prava vrijednost podjednako dolazi od:

- pragmatičnog rješenja
- uspješne ekzekucije

Planiramo i pomažemo provesti promjene

Naš zadatak i pristup

NAŠ ZADATAK

Znanjem, energijom i strukturiranim pristupom želimo podržati ambiciozne rukovoditelje i pomoći u koordiniranju management tima da uskladi i provede aktivnosti te postigne vidljivu promjenu i ostvarenje ambicioznih financijskih ciljeva

PRISTUP

Zajedno s management timom:

1. Kreiramo rješenja i planove
2. Organiziramo provedbu
3. Pružamo podršku u komunikaciji s dionicima te u samoj provedbi

Planiramo i pomažemo provesti promjene

... pogotovo:

- kad se organizacija suočava sa agresivnim rokovima
- kod dramatične promjene
- kod značajnijih investicija u prilike ili
- za unapređenje poslovanja bez ili sa promjenom strategije ili poslovnog modela

Problem

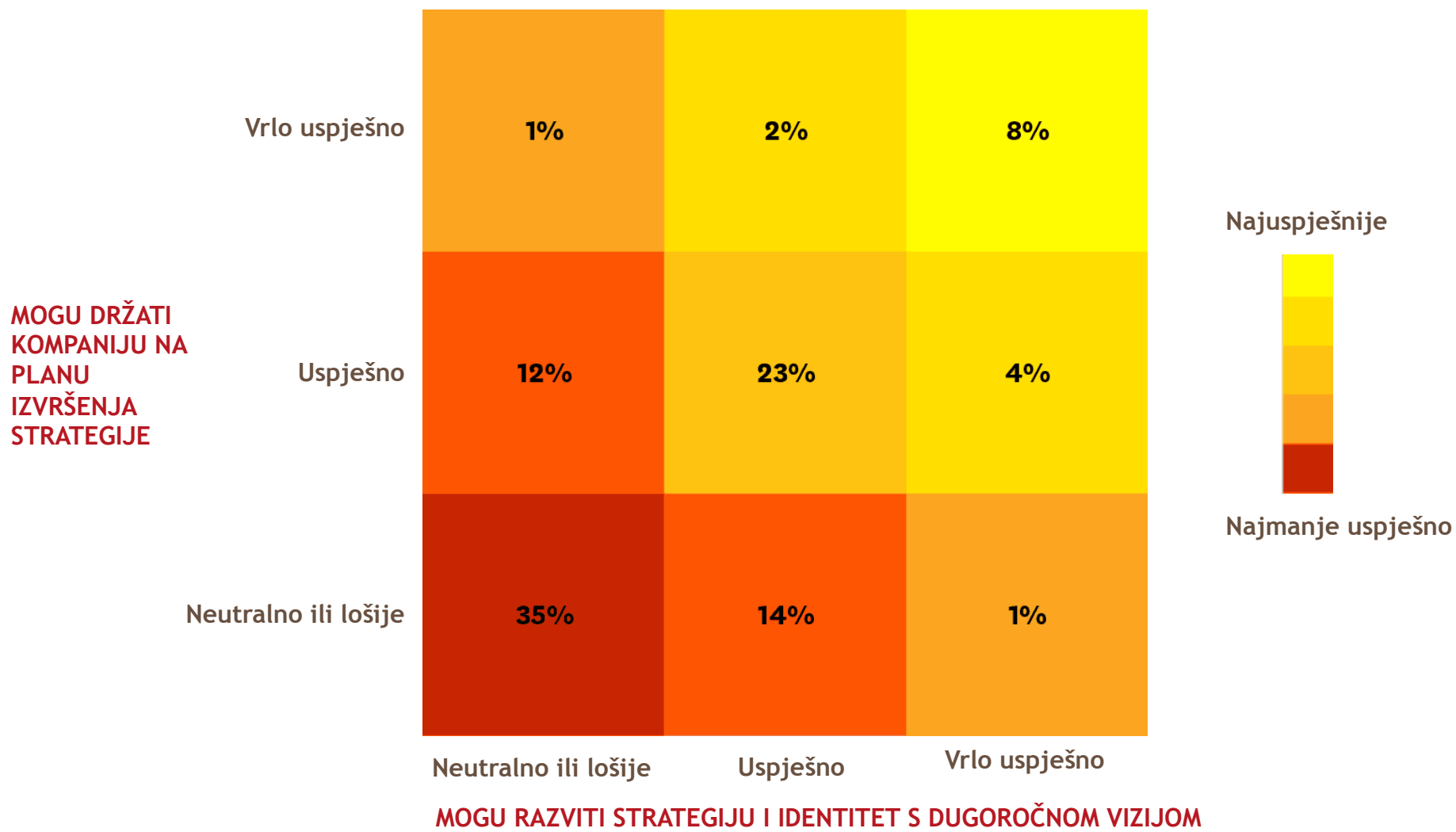
U većini organizacija nailazimo na sličan problem -
Izvršenje (ekzekucija) plana/ strategije

1. Mi nemamo problem strategije
2. Točno znamo kamo trebamo ići
3. Već nekoliko godina Deutsche bank ima ozbiljan problem s izvršenjem strategije

- John Cryan; Co-CEO Deutsche bank-a



Samo 8% lidera su dobri i u strategiji i izvršenju



Izvor: “What drives a company’ success?”; Paul Leinwand and Sara Mainardi, 2013, Paul Leinwand Et AL., PROSINAC 2015, HBR

Razlozi neuspjeha

1. Raskorak između strategije i operativnog rada
2. Strategija/ plan nije “actionable”
3. Izvršavati strategiju znači “držati se plana”
4. “Strategiju treba izvršavati top-down”
5. Nejasna odgovornost za ključne aktivnosti/ inicijative



AKTIVNA INERCIJA

“Zapinjanje” u operativnim aktivnostima i u situaciji kad se traže dramatične promjene

Naučene lekcije

- Jasno definirati problem
- Fokusirati se na ključno
- Mjeriti uspješnost
- Uspostaviti odgovornost
- Redoviti sastanci
- Korektivne mjere
- Odvojiti strateško i operativno



Performance management je proces kojim usmjeravamo i usklađujemo rad zaposlenika za postizanje operativnih i financijskih rezultata

Performance management

Proces kojim usmjeravamo i usklađujemo rad zaposlenika za postizanje operativnih i financijskih rezultata



- Uspostavljanje ciljeva i pokazatelja uspješnosti
- Dodjela odgovornosti
- Upravljanje provedbom i komunikacija

Razlikujemo dvije situacije ...

A

IMA

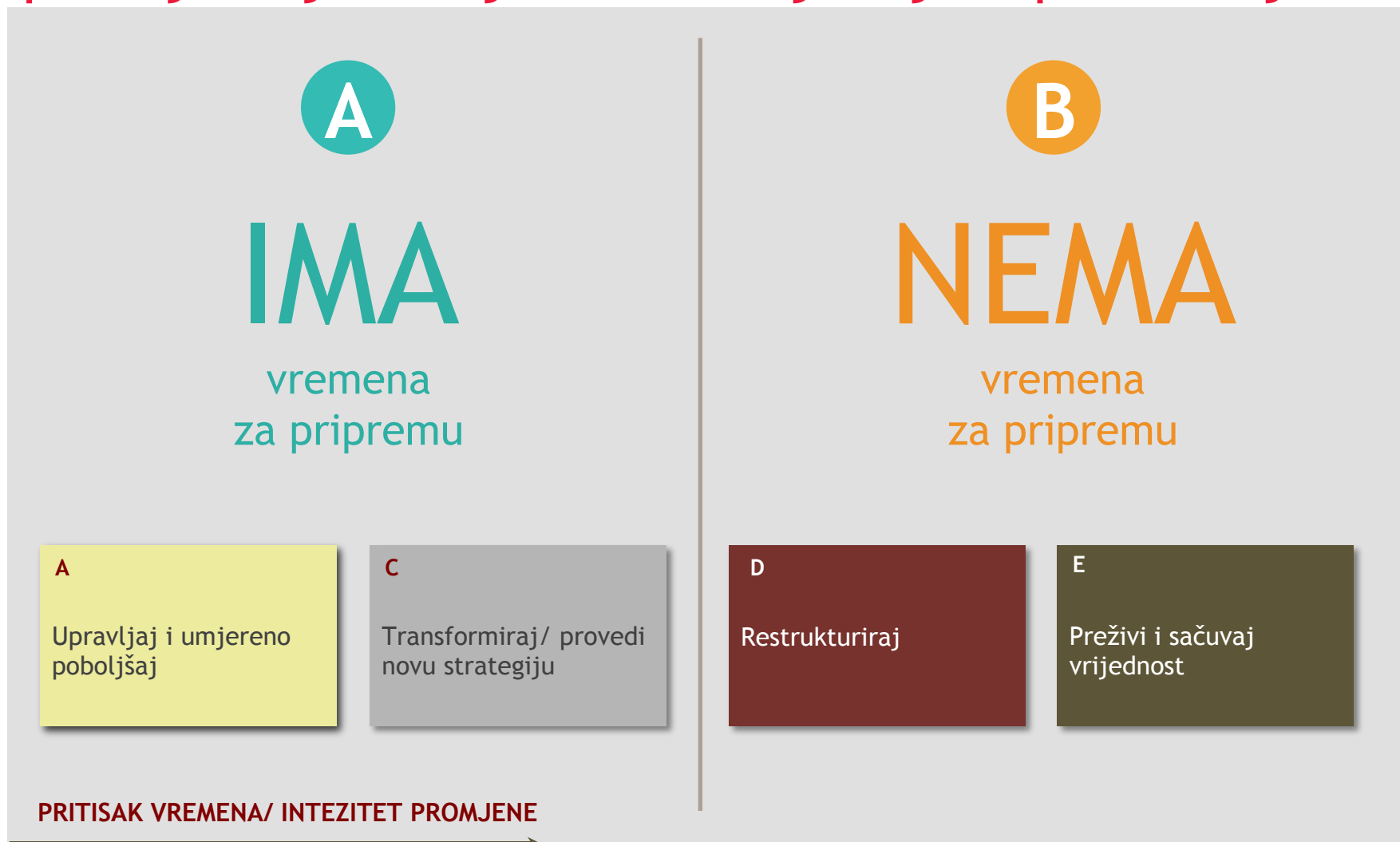
vremena
za pripremu

B

NEMA

vremena
za pripremu

Performance management funkcionira tamo gdje postoje ciljevi koji obuhvaćaju cijelo poslovanje



... i dva različita pristupa

A

IMA

vremena
za pripremu

1

PLANIRAJ

2

ORGANIZIRAJ
IMPLEMENTACIJU

3

IMPLEMENTIRAJ

B

NEMA

vremena
za pripremu

1

PLANIRAJ

2

IMPLEMENTIRAJ

... i dva različita pristupa

A

IMA

vremena
za pripremu

1

PLANIRAJ

2

ORGANIZIRAJ
IMPLEMENTACIJU

3

IMPLEMENTIRAJ

B

NEMA

vremena
za pripremu

1

PLANIRAJ

2

IMPLEMENTIRAJ

Odvajanje dnevnih aktivnosti od aktivnosti za značajno poboljšanje

PROCESI ZA USPJEŠNU PROVEDBU

NA TEMELJU ...

ZA OSTVARENJE CILJEVA ...

A

Operational management
(dnevne aktivnosti za efikasnost)

Plana poslovanja

- “Business as usual”
- Održi
 - Umjereno poboljšaj

B

Performance management
(aktivnosti za značajno poboljšanje)

Plana unapređenja
Strategije/
Plana transformacije

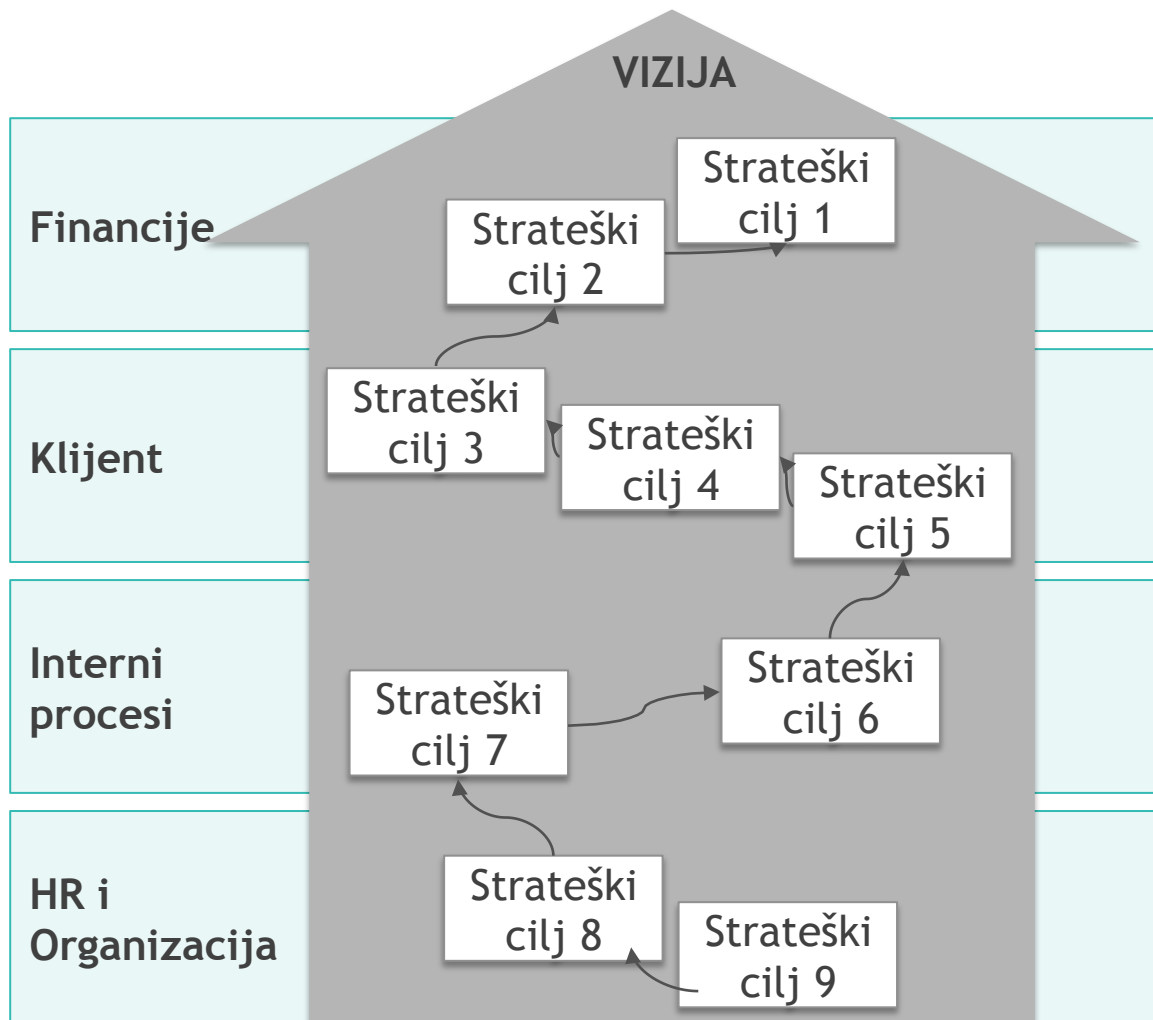
- “Change business”
- Značajno poboljšaj
 - Nova strategija
 - Transformiraj

REZULTIRA ZNAČAJNIM
PROMJENAMA

Rješenje - Prijenos strategije u ciljeve

PERSPEKTIVA

STRATEŠKI CILJEVI



- Prikazuje način/ slijed kreiranja vrijednosti kroz 4 perspektive

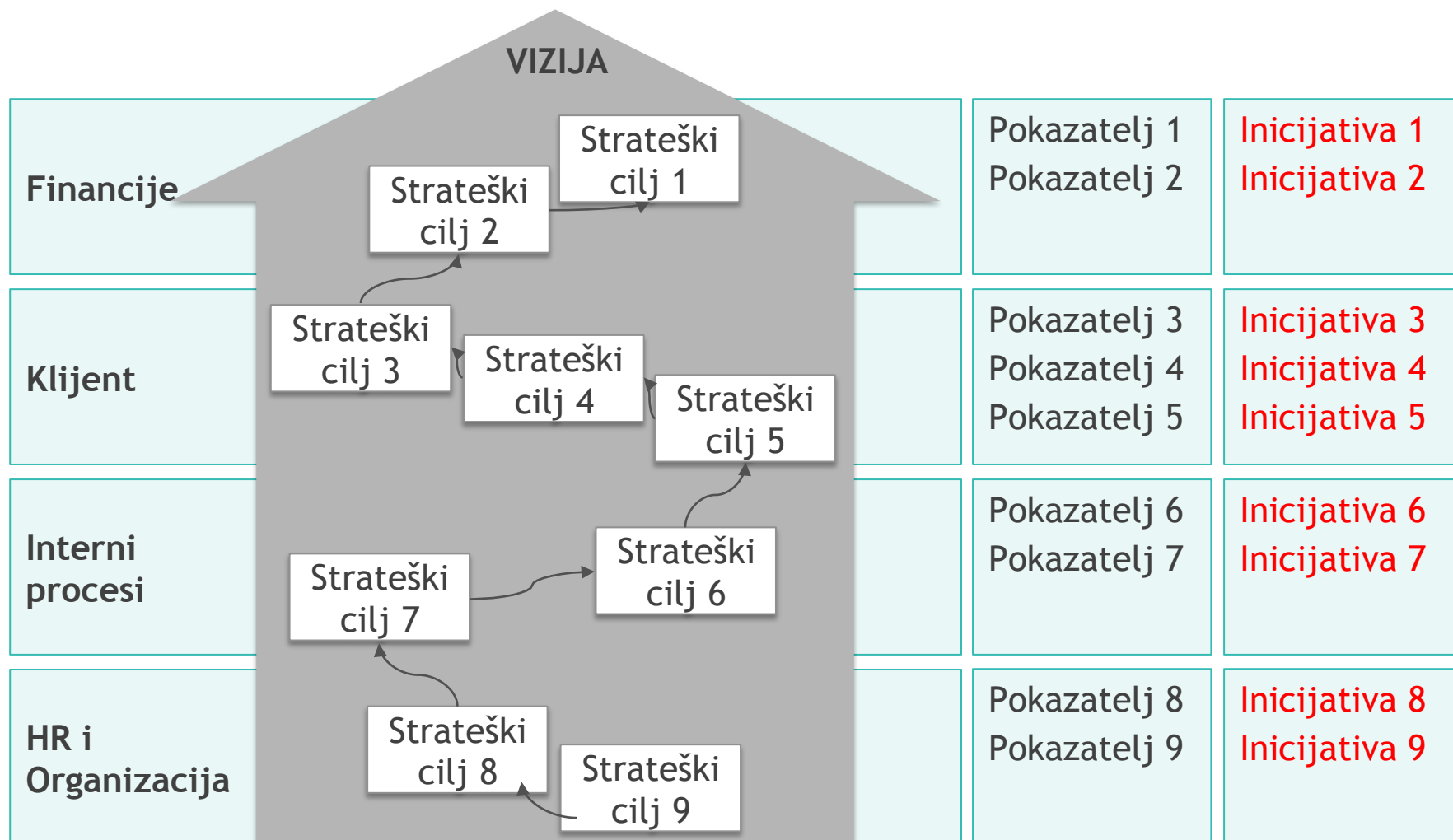
... pa razrada pokazatelja i ključnih inicijativa

PERSPEKTIVA

STRATEŠKI CILJEVI

POKAZATELJI

INICIJATIVE



Strateška mapa - facility management

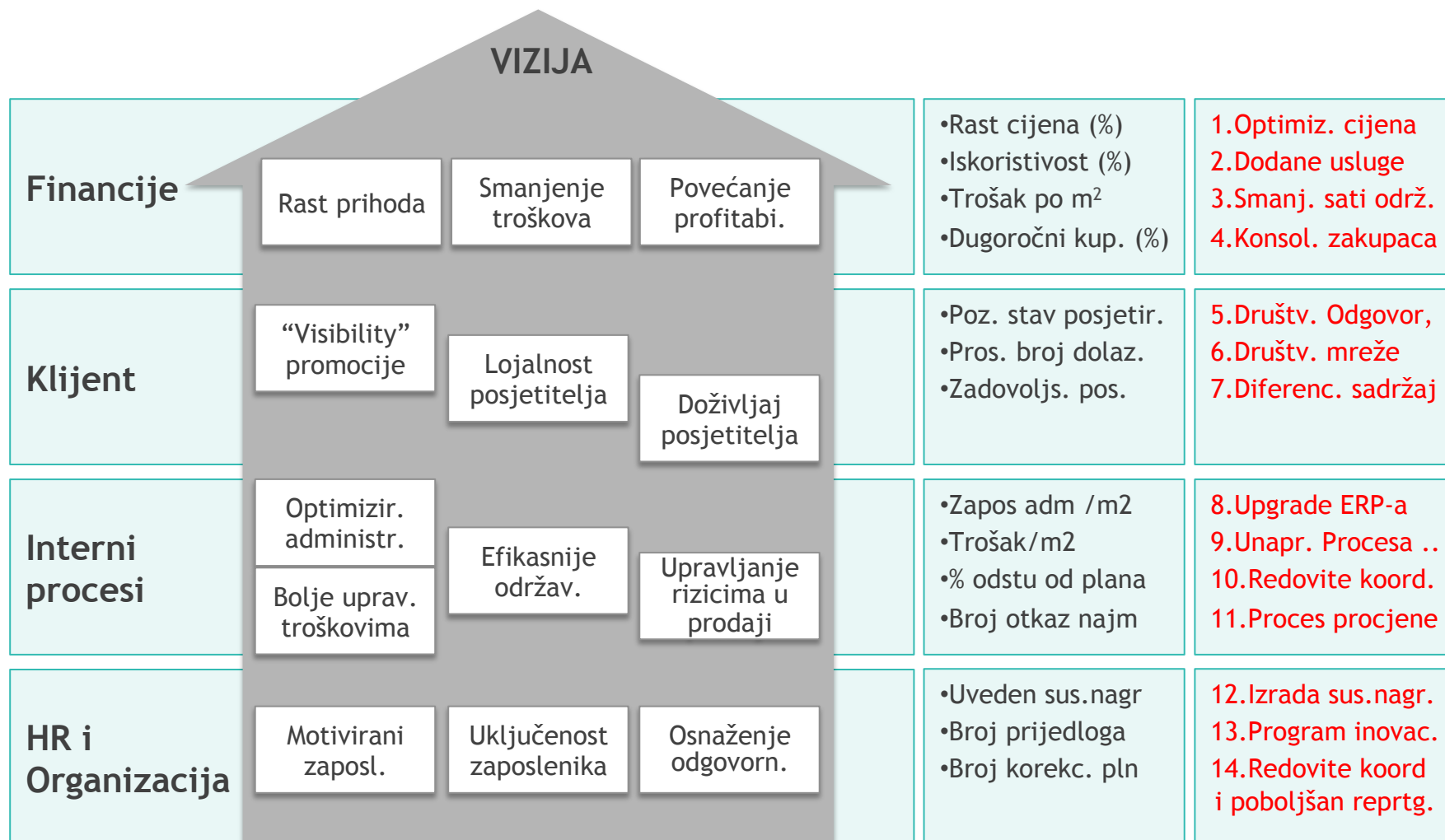
Ilustrativni
primjer

PERSPEKTIVA

STRATEŠKI CILJEVI

POKAZATELJI

INICIJATIVE

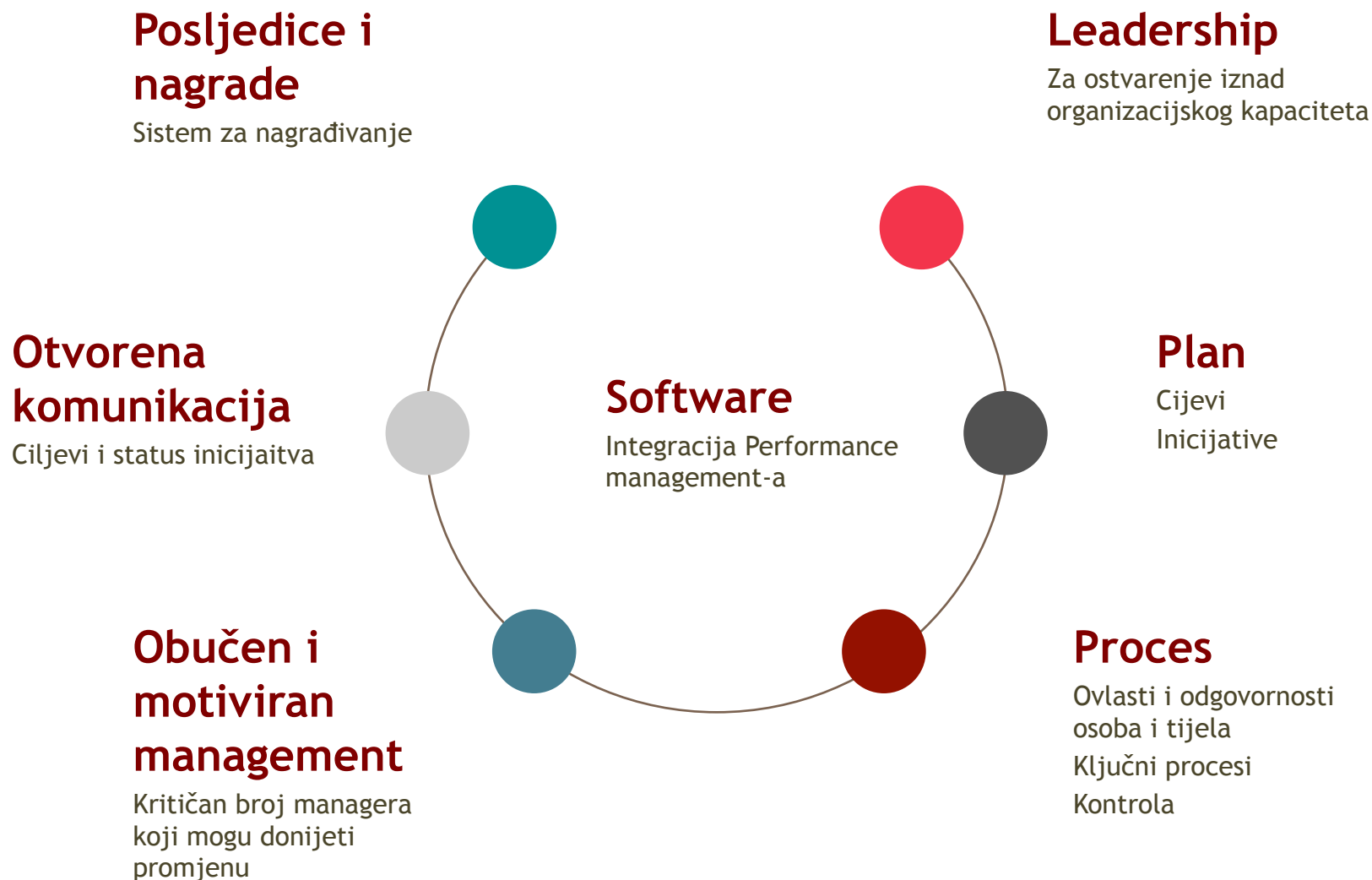


Utvrđivanje prioriteta i planiranje

Ilustrativni
primjer

ODABRANE INICIJATIVE	2017	2018	2019
1. Optimiz. cijena	KPI	KPI	KPI
2. Dodane usluge	KPI	KPI	KPI
3. Smanjenja sati održavanja	KPI	KPI	KPI
4. Konsolidacija zakupaca	KPI	KPI	KPI
5. Ostvarenje društvene odgovornosti	KPI	KPI	KPI
6. Komunikacija na društvenim mrežama	KPI	KPI	KPI
7. Diferencirani sadržaj posjetitelja	KPI	KPI	KPI
8. Upgrade ERP-a	KPI	KPI	KPI
9. Unapređenje procesa ...	KPI	KPI	KPI
10. Redovite koordinacije zaposlenika	KPI	KPI	KPI
11. Proces procjene	KPI	KPI	KPI
12. Izrada sustava nagrađivanja	KPI	KPI	KPI
13. Program inovacija	KPI	KPI	KPI
14. Redovite koor. i uspostava reportinga	KPI	KPI	KPI

Komponente Performace management-a



Jer ...

“Kako ste bankrotirali?”
Pitao je Bill”.

“Na dva načina”, rekao je
Mike. “Postepeno, pa
onda naglo”.

- Ernest Hemingway
“Sun Also rises” (1926)



The relationship people!



BDO Savjetovanje d.o.o.
Trg J. F. Kennedy 6b
HR - 10 000 Zagreb
Phone: +385-1-2395-741
Mob: +385-98-212-471
Fax: +385-1-2303-691
www.bdo.hr

BDO 50 YEARS
DELIVERING EXCEPTIONAL CLIENT SERVICE WORLDWIDE

BDO