



tradicija. znanje. odgovornost.

tradition. knowledge. responsibility.

Prof.dr.sc. Stjepan Car

ŠTO RADI PRVI U TRGOVAČKOM DRUŠTVU ?

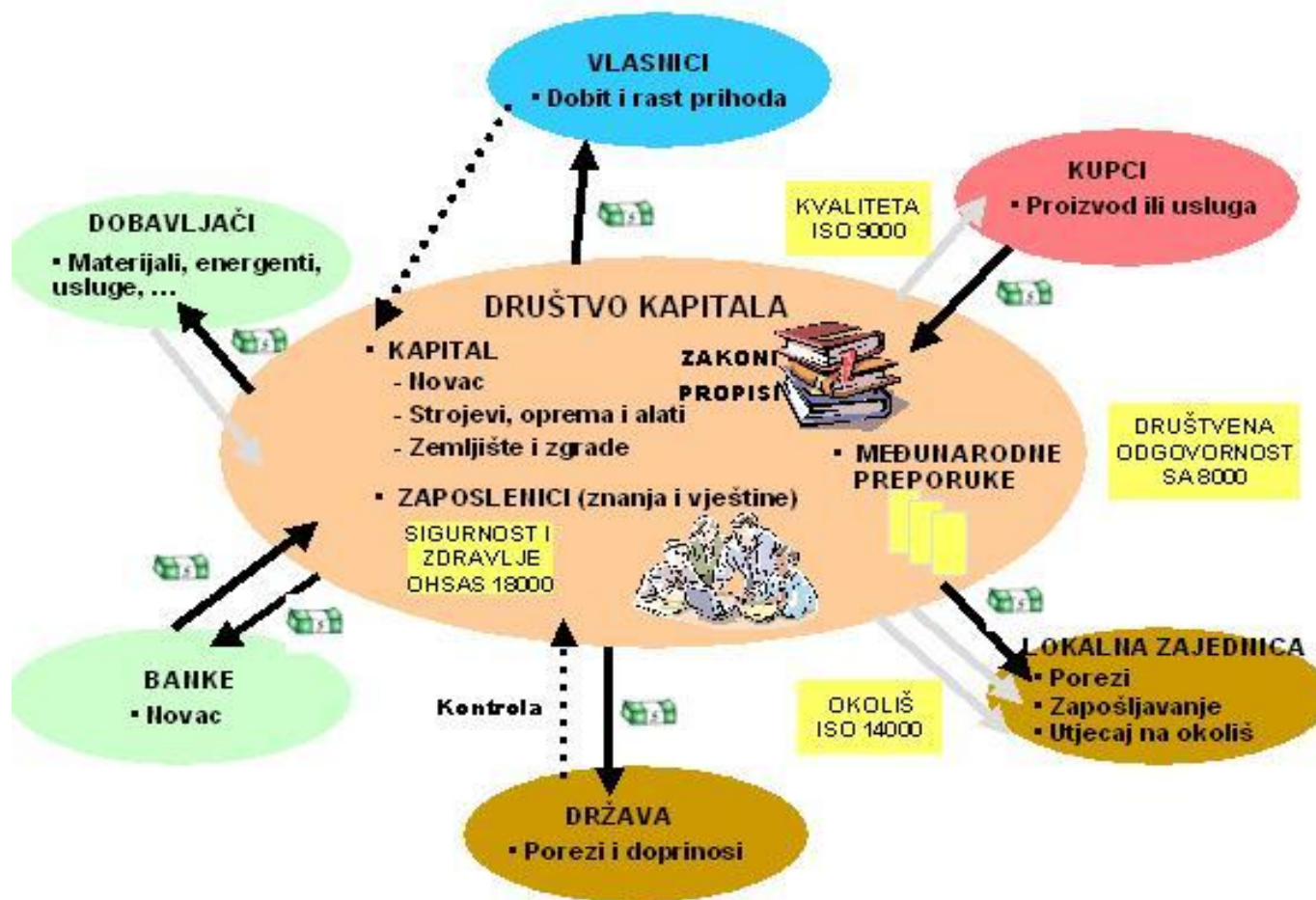
Pozvano predavanje

FER, Zagreb, 22. prosinca 2010.

KONČAR
INSTITUT
za elektrotehniku

Menadžment i menadžer

Okruženje društva kapitala - poduzeća





Funkcije menadžmenta (1/3)

- **Misija** je razlog i svrha postojanja nekog poduzeća
 - Npr. Misija poduzeća istraživačkorazvojne djelatnosti:
Primijenjeno istraživanje i razvoj opreme, tehnologija i usluga za efikasnu i pouzdanu pretvorbu i prijenos električne energije uz društveno dogovorno poslovanje.
 - **Vizija** je pogled na poduzeće u budućnosti
 - Npr. **U zajedništvu s društvima Grupe KONČAR postati u okruženju vodećom tvrtkom :**
 - na razvoju specifičnih proizvoda i opreme primjenom modernih tehnologija, te
 - na ispitivanju, dijagnostici i analizi električne opreme i sustava
- za elektroenergetiku i električna vozila.**



Funkcije menadžmenta (2/3)

- **Dugoročni ciljevi:**
 - Npr. Do 2015. godini postići:
 - postići produktivnost (prihod po zaposlenom) na razini 80% sličnih društava u EU
 - 50% prihoda stjecati na izvoznim tržištima
 - barem 30% zaposlenika da ima akademsko zvanje doktora
- **Kratkoročni ciljevi** / pojedinačni ciljevi – moraju biti mjerljivi
 - Npr. U 2011. godini postići:
 - porast prihoda do 10%
 - povećati izvoz za 20% i
 - ostvariti dobit od 5%



Funkcije menadžmenta (3/3)

- **Strategija** je skup akcija usmjerenih postizanju dugoročnih ciljeva
 - Npr.:
 1. Istraživanje i razvoj novih proizvoda i opreme u zajedništvu s kupcima i proizvođačima koji su komplementarni proizvodnom programu drugih društava KONCERNA.
 2. Djelovanje na tržištima: Hrvatske, Jugoistočne Europe i tržištima društava KONCERNA.
 3. Trajno povećavanje dodane vrijednosti uz intenzivno ulaganje u razvoj novih proizvoda, obrazovanje zaposlenika i opremanje laboratorija.
 4. Razvijanje i njegovanje zajedništva, etičkih odnosa i briga za okoliš.

Oblici organizacijskih struktura

■ Poslovne funkcije



Razvoj

Nabava



Prodaja



Kadrovski, pravni i
opći poslovi



Sustavi upravljanja

Proizvodnja



Financije i
računovodstvo

- **Marketing** – promocija postojećih i ideje za nove proizvode
- **Kontroling** – usporedba plana i izvršenja (kompas na brodu)
- **Odnosi s javnošću** (PR) – briga o informiranju okoline
- **Odnosi s ljudima** (HR) – briga o zaposlenicima



PROCESI RADA

- **PLANIRANJE** (Što raditi, za koga i u kojoj vrijednosti?)
- **ORGANIZIRANJE** (Kako, čime i s kime raditi?)
- **MOTIVIRANJE** (Kako pokrenuti poslove i držati ih aktivnim?)
- **PRAĆENJE** (Da li se planovi izvršavaju i trebaju li korektivne mjere?)



PLANIRANJE

➤ GODIŠNJE PLANIRANJE

- Plan ugovaranja
- Plan prodaje
- Plan nabave
- Plan ljudskih resursa i obrazovanja
- Plan investiranja
- Plan troškova
- Plan računa dobiti i gubitka
- Plan bilance stanja
- Plan novčanog toka

➤ VIŠEGODIŠNJE PLANIRANJE

- Jednaki plan, ali za 3 do 5 godina



ORGANIZIRANJE

➤ ORGANIZACIJA DRUŠTVA TREBA BITI:

- **poduzetnička** (raspolaže s postignutim rezultatima)
- **takmičarska** (decentralizirana i uz poznata pravila igre)
- **učeća** (fleksibilna prema tržištu i zaposlenicima, timski rad, međusobni prijenos znanja)
- **usmjerena na kupca** (stalno komunicira s kupcem i “uvlači” ga u proces razvoja)
- **motivirajuća za zaposlenike** (plaće, napredovanja i priznanja ovisni o rezultatima,)



MOTIVIRANJE (1/2)

- **PLAĆE** (isključivo prema materijalnom doprinosu)
 - Stupanj složenosti poslova
 - Staž i uvjeti rada
 - Stimulacija ovisna o materijalnom uspjehu profitnog centra (izračunava se na osnovu ispunjenja plana dobiti i dodane vrijednosti)
 - Osobna stimulacija (redovitost dolaska na posao, suradnja s drugima, stručnost, izvršavanje poslova na vrijeme)
 - Dodatak za rukovođenje
 - Jednokratne nagrade za izuzetan rezultat pojedinca po odluci Uprave



MOTIVIRANJE (2/2)

➤ **STRUČNO NAPREDOVANJE**

- Koeficijent složenosti poslova (više od 1 god. nadprosječna stimulacija)
- Promoviranje u voditelja ili rukovoditelja na osnovu pokazanih sposobnosti

➤ **ZNANSTVENO NAPREDOVANJE**

- Plaćeni poslijediplomski studij svakome tko želi uz obvezu rada toliko koliko je studirao
- Pisanje znanstvenih i stručnih članaka za časopise i konferencije uz odlazak ili plaćanje
- Jednokratne nagrade za mr., dr. i prijelaze u više znanstvene stupnjeve



PRAĆENJE

➤ IZVRŠENJE PLANOVA

- Ispunjenje planskih veličina (zaključeni poslovi, fakturiranje, troškovi, naplata, dobit)
- Praćenje isključivo kroz brojke **jednom mjesečno na kolegiju** upravitelja profitnih centara i službi između desetog i petnaestog u mjesecu
- **Međusobno informiranje** o ponudama i zaključenim većim poslovima
- Novo **zapošljavanje** prema otvorenim obvezama i očekivanim poslovima
- **Investicije** prema planu ali po dinamici koju zahtijevaju otvorene obveze i očekivani poslovi
- Dodatno **školovanje i radnje** isključivo u skladu s preuzetim poslovima i strategijom



PRAVA I OBVEZE (1/3)

➤ UPRAVA VODI POSLOVE PREMA ZAKONU O TRGOVAČKIM DRUŠTVIMA

- Nadzorni odbor samo nadzire poslovanje i odobrava Godišnji plan društva
- Vlasnik ostavlja dio ili svu dobit društvu za daljnji razvoj
- Vlasnik je putem NO prihvatio misiju, viziju, dugoročne ciljeve i strategiju
- Primanja članova uprave ovise o ispunjenju plana društva, rastu prihoda, ostvarenoj dobiti i ispunjenju plana



PRAVA I OBVEZE (2/3)

➤ RUKOVODITELJI PROFITNIH CENTARA – ZAVODA

- Nude i ugovaraju poslove do 100.000 kn samostalno
- Veće poslove i poslove gdje je uključeno više centara ugovara uprava uz njihovu inicijativu
- Podnose zahtjev upravi za nabavu, investicije i zapošljavanje
- Samostalno organiziraju posao i suradnju s drugim centrima
- Osiguravaju resurse za veće projekte koje vode voditelji projekata
- Imaju pod sobom manje jedinice / odjele / laboratorije / centre kompetencije



PRAVA I OBVEZE (3/3)

➤ POSLOVI UPRAVE

- Pomaže, uči i trenira upravitelje da posao rade samostalno
- Pronalazi nove tržišne prilike za razvoj novih proizvoda i usluga u skladu s vizijom
- Ohrabruje upravitelje da investiraju, zapošljavaju, ulaze u novi razvoj
- Rukovodi zajedničkim službama (administracija prodaje i nabave, računovodstvo i financije, kadrovski, pravni i opći poslovi) uz što manje troškove i zadovoljstvo profitnih centara
- Brine o stanju i obnovi infrastrukture
- Kreira i njeguje poslovne veze s kupcima, partnerima i akademskom zajednicom
- Koordinira i usklađuje aktivnosti Instituta s drugim društvima u Grupi

Tržište i pozicija na tržištu

- Poduzeća obavljaju registriranu djelatnost
- Vladaju slobodni tržišni uvjeti
- Takmičenje na tržištu
- Do dodane vrijednosti na održivi način
- Poštena podjela dodane vrijednosti između:
zaposlenika, države, vlasnika i ostatka za daljnji razvoj



Tržište i pozicija na tržištu

Jakosti mogu biti:

- visoka produktivnost,
- kvalitetni proizvodi,
- visoko kompetentni zaposlenici,
- vrijedna oprema,
- izvrsna organiziranost,
- dobri kontakti s kupcima i dobavljačima.

Slabosti mogu biti:

- niska produktivnost,
- nekvalitetni proizvodi,
- niska kompetentnost zaposlenika,
- nedostatna oprema,
- loša organizacijska kultura,
- nepostojanje ili loši kontakti s kupcima.

Tržište i pozicija na tržištu



Prilike mogu biti:

- porast potražnje za proizvodima,
- trendovi u gospodarstvu,
- nove tehnološke mogućnosti,
- pojava novih tržišnih segmenata,
- stimulativne mjere u zakonskoj regulativi.

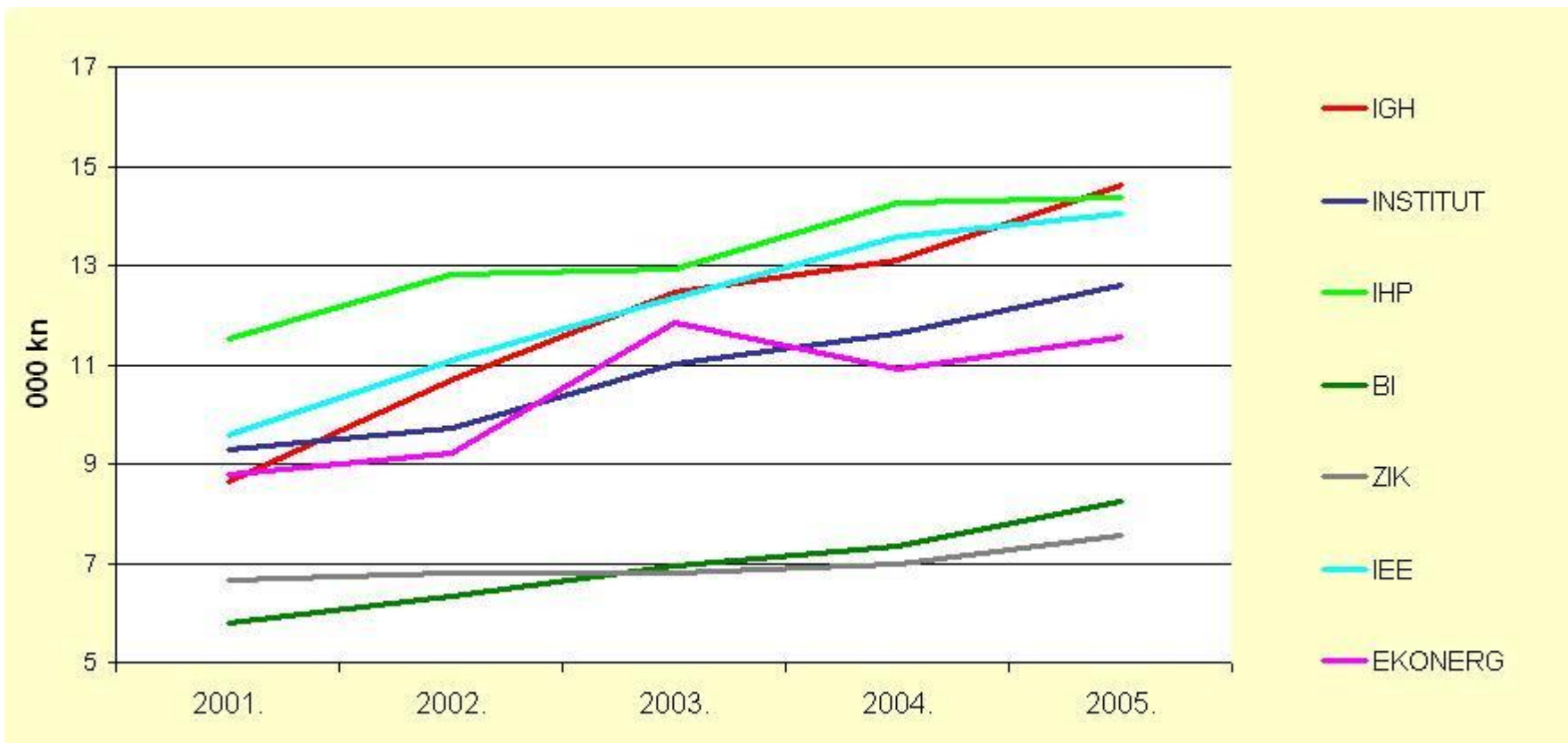
Prijetnje mogu biti:

- pad potražnje za proizvodima,
- pojava novih konkurenata,
- povećanje poreza i doprinosa,
- pojava supstitucijskih proizvoda,
- pojava zakonski strožih uvjeta poslovanja

Tržište i pozicija na tržištu

- Analiza metodom usporedbe - benchmarking

Primjer: Kretanje bruto plaća



Tržište i pozicija na tržištu



Michael E. PORTER (rođen 1947.)
profesor na HBS

- “Ako poduzeće nema pravu sliku o stanju gdje se nalazi, nema ni šansu da krene dalje.”



Razvoj proizvoda

- Treba odlučiti: koji proizvod, kakvih karakteristika i za koga
- Projektno vođenje (cilj, vrijeme, resursi)
- Treba uvažiti: međunarodne norme (ISO, IEC, EN) i EU direktive o sigurnosti i utjecaju na okoliš (LVD, MD, EMCD, ...)



Razvoj proizvoda

- Faze razvoja novog proizvoda





Razvoj proizvoda

- Moguće poslovne aktivnosti vezane uz proizvod tijekom životnog ciklusa

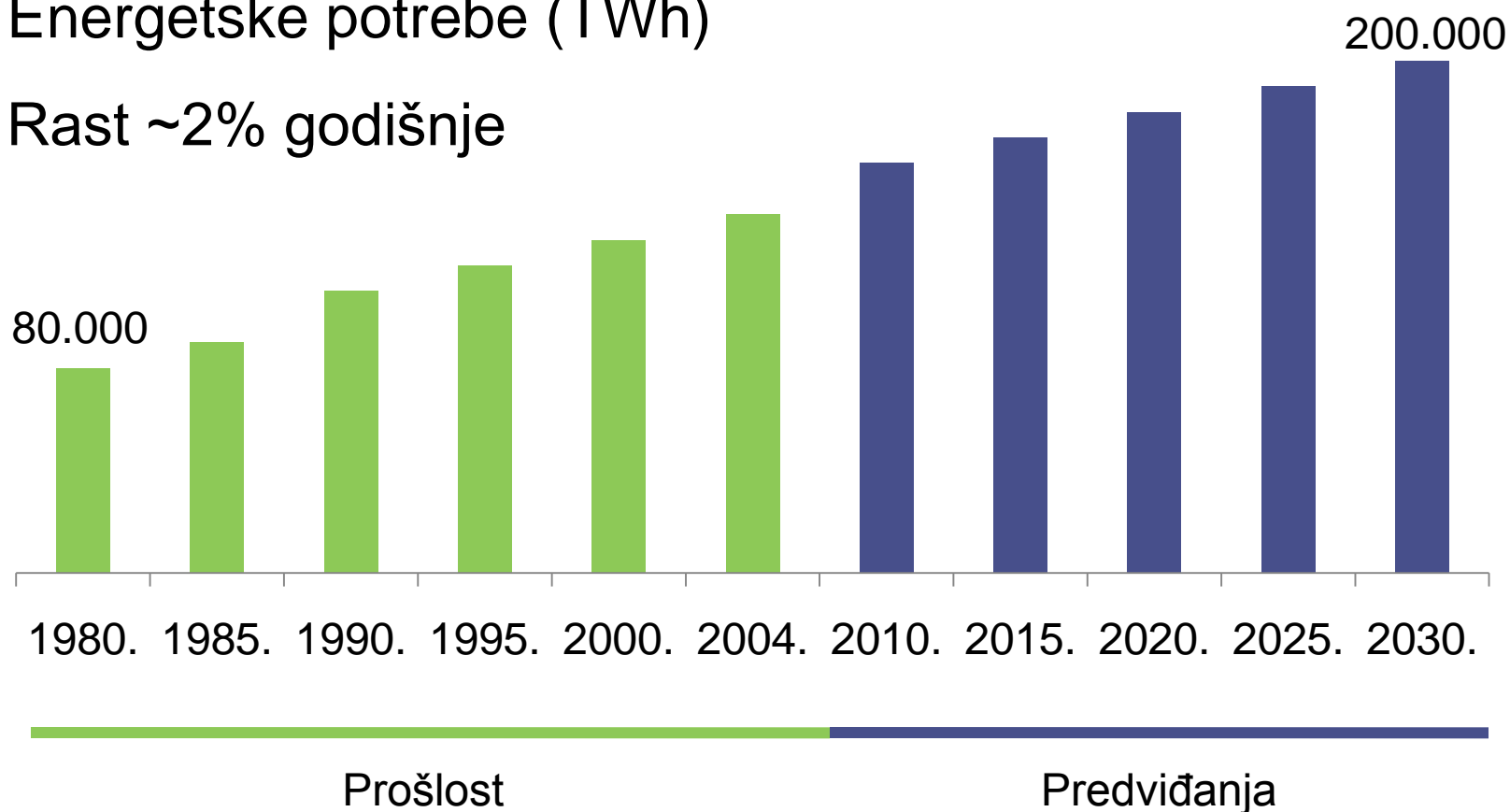




O energiji u svijetu

Energetske potrebe (TWh)

Rast ~2% godišnje



Izvor: Bulletin 11/2010



O energiji u EU

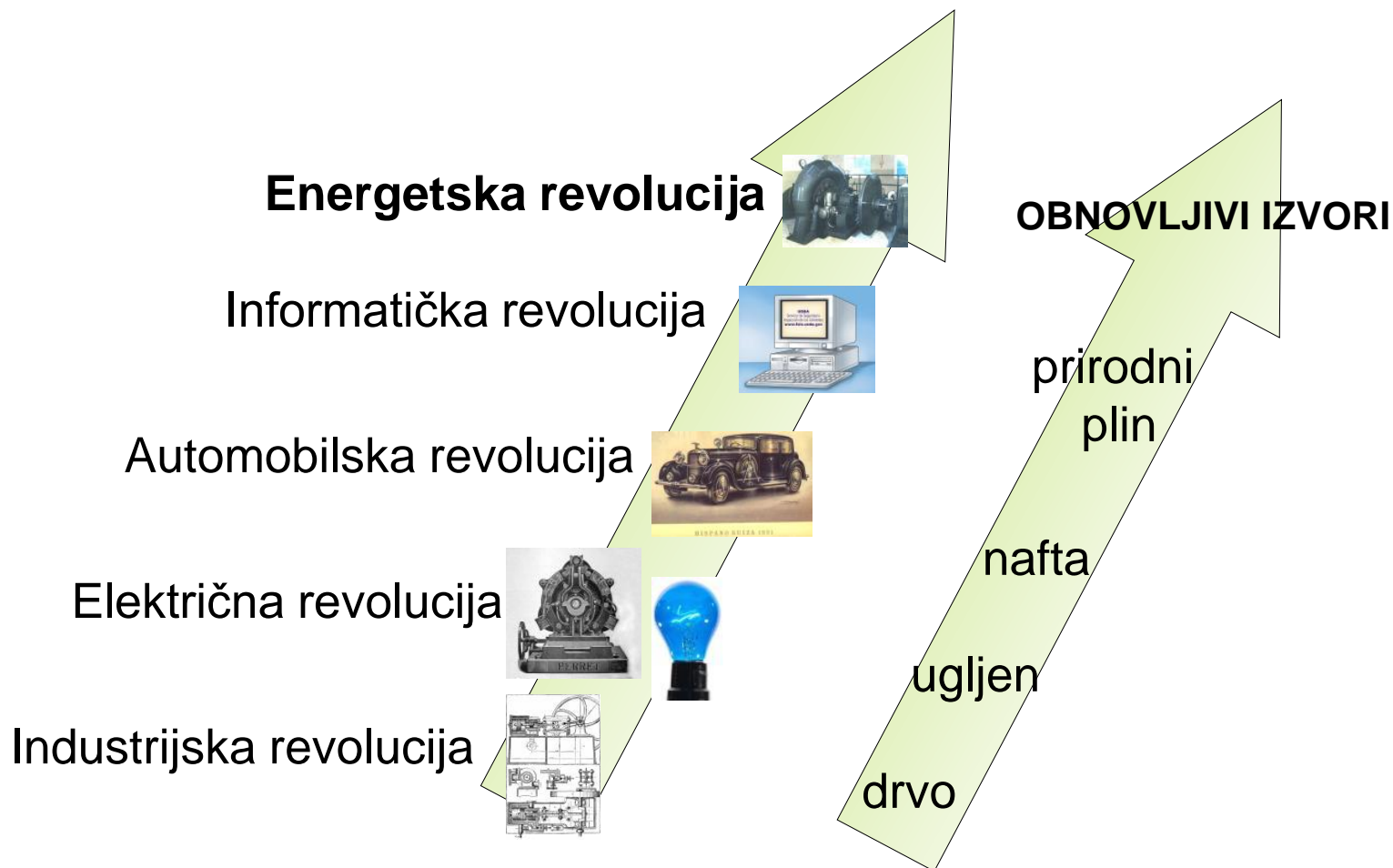
Tri glavna cilja

- **održivost** (okoliš)
- **konkurentnost** (troškovi)
- **sigurnost** opskrbe (tehnika)

Politika u EU do 2020.

- 20% **smanjiti emisiju** stakleničkih plinova (tehnologije)
- 20% **smanjiti potrošnju** energije (energetska učinkovitost)
- 20% **energije iz obnovljivih izvora** (distribuirana proizvodnja)

Tehnološke revolucije

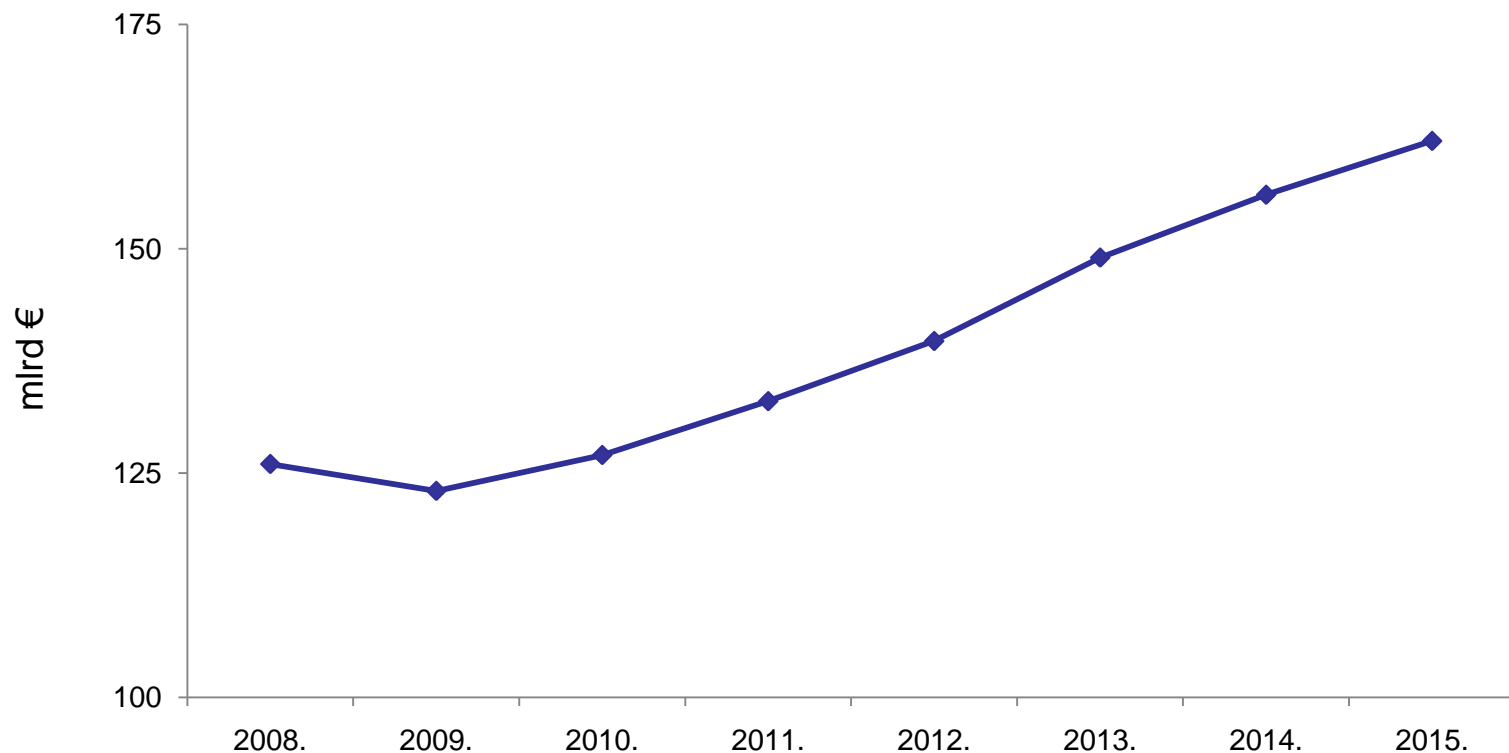




Razvoj tržišta tračničkih vozila

Ukupno tržište

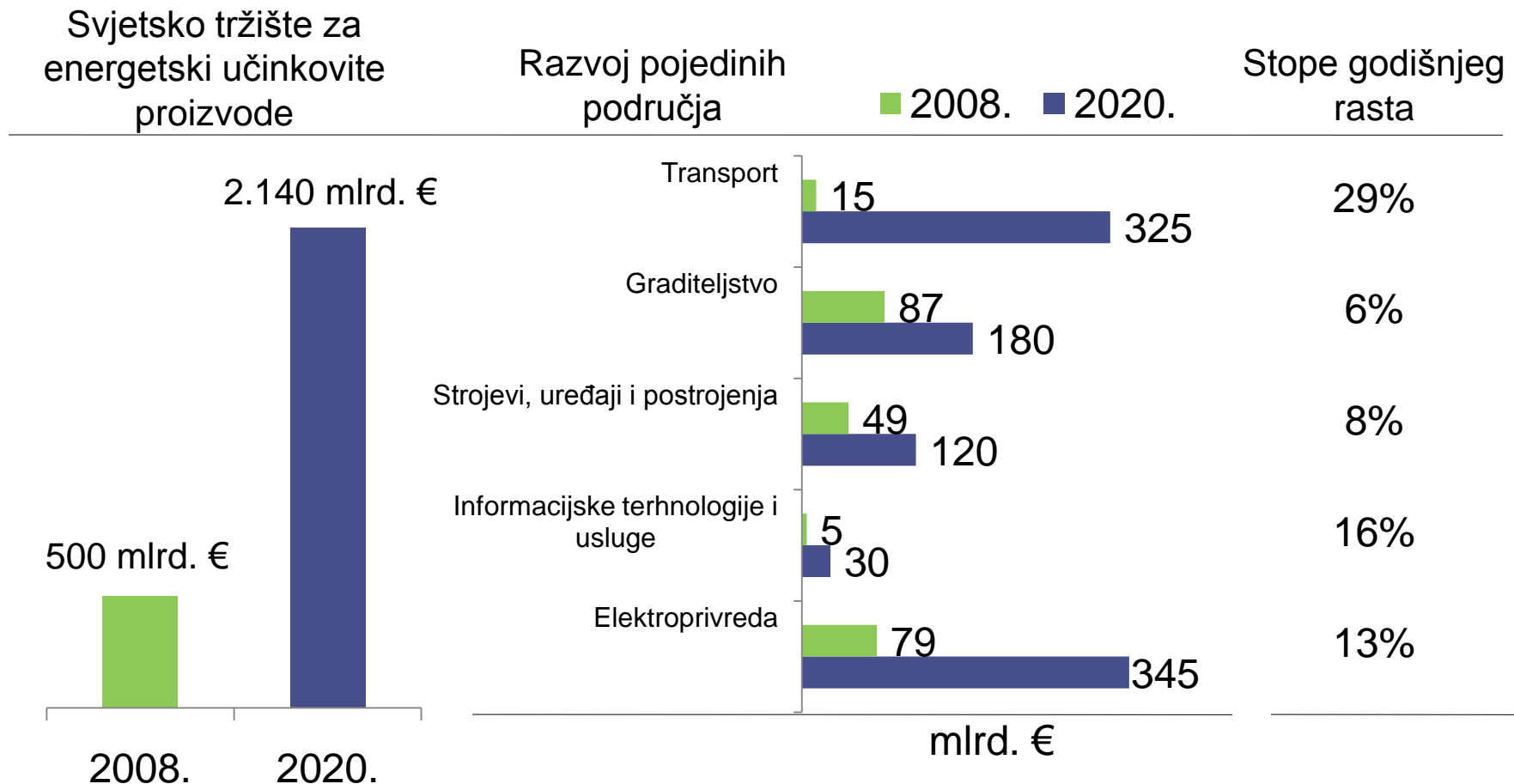
Godišnji rast oko 4%



Izvor: IRJ, 2009



Tržište proizvoda veće energetske učinkovitosti

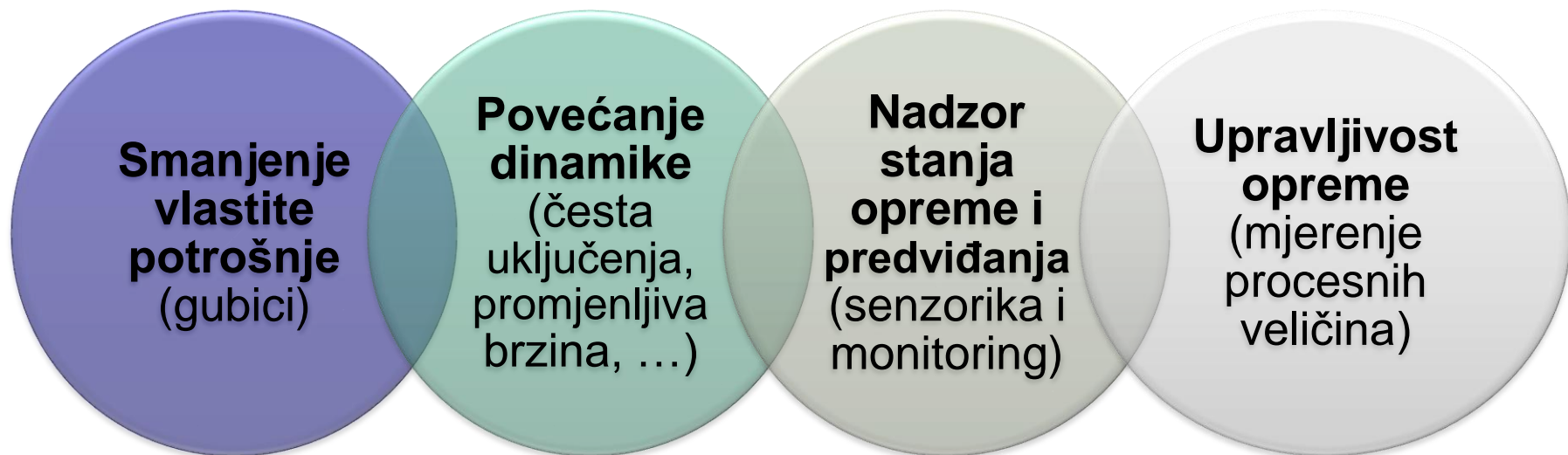


Izvor: Bulletin 11/2010

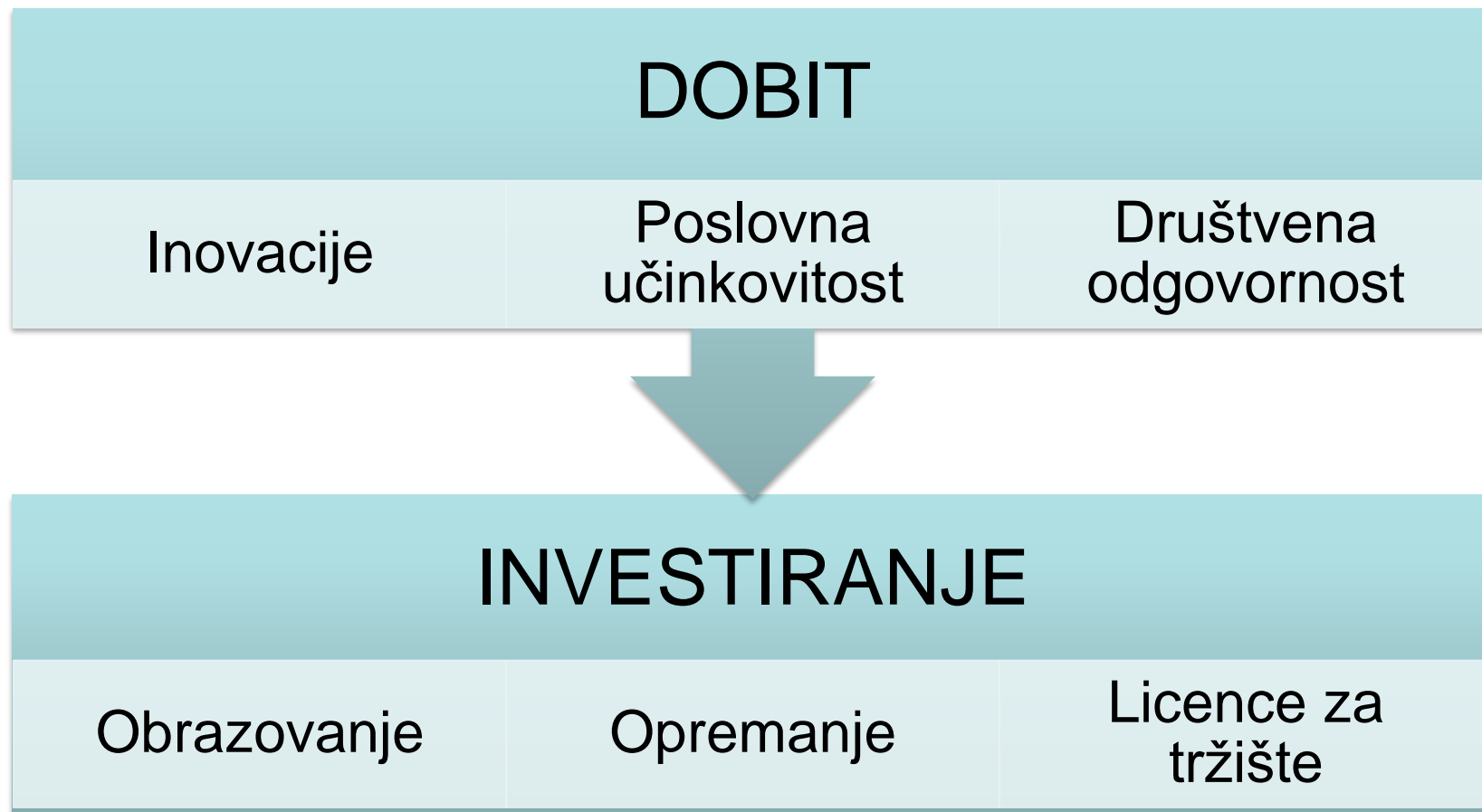


Novi tehnički zahtjevi na opremu

Zahtjevi na: generatore, transformatore, prekidače, pretvarače, vodove, ...,



Održivo poslovanje



I na kraju....



Posao nikada ne smije mirovati. On se uvijek mora razvijati i ići u skladu s vremenom.

Kenny Packer, australski poslovni vizionar i lider

Nevjerojatno je koliko možete postići ako ne brinete kome će pripasti zasluge.

Harry S. Truman, bivši američki predsjednik