

UPRAVLJANJE JAVNIM PODUZEĆIMA NA DINAMIČNIM TRŽIŠTIMA MANAGING UTILITY COMPANIES IN DYNAMIC MARKETS

Klaus Peter Müller, dipl. ing., MBA,

Roland Berger Strategy Consultants, Karl-Anton-Platz 1,
404074 Düsseldorf, Njemačka

Dr. sc. Vladimir Preveden, Roland Berger Strategy Consultants,
Trg bana Jelačića 5, 10000 Zagreb, Hrvatska

Alex Kainer, dipl. ing., Mr. sc. Anna Grabek,

Roland Berger Strategy Consultants, Freyung 3/2/10, 1010 Beč, Austrija

Klaus Peter Müller, dipl. ing., MBA,

Roland Berger Strategy Consultants, Karl-Anton-Platz 1,
404074 Düsseldorf, Germany

Vladimir Preveden, PhD, Roland Berger Strategy Consultants, Trg bana
Jelačića 5, 10000 Zagreb, Croatia

Alex Kainer, dipl. ing., Anna Grabek, MSc,

Roland Berger Strategy Consultants, Freyung 3/2/10, 1010 Vienna, Austria

Uznepredovala liberalizacija tržišta sve je veći izazov sustavima upravljanja kakvi se primjenjuju u javnim poduzećima. Javlja se potreba za organizacijskim i procesnim preustrojem u tri područja: strukture grupe, sustavi upravljanja i organizacija za upravljanje/financijsku analizu i praćenje. Za tvrtke u ovom sektoru bitno je da sustavno podižu razinu svojih sustava upravljanja te da usvoje najviše međunarodne standarde. No jednako je važna temeljito upravljanje promjenama kako bi se osigurala puna provedba izrađenih strategija. U ovom se članku istražuje što se može učiniti u tri spomenuta područja kako bi se osiguralo da se javnim poduzećima upravlja u skladu s najnovijim dostignućima. Teorija se potom konkretizira primjerom jednog stvarnog slučaja - riječ je o novijem projektu što ga tvrtka Roland Berger vodi za jedno srednjoeuropsko javno poduzeće.

The advance of market liberalization is posing an increasing challenge to the management systems operated by utility companies. A need for organizational and process realignment in three areas - group structures, management systems and management/financial analysis and monitoring organization - is coming to light. It is vital for companies in this sector to enhance their management systems systematically and to learn from international benchmarks. Just as important, though, is thorough change management to ensure that the strategies developed are fully implemented. This article explores what can be done in these three areas to ensure that utilities are managed in line with the state of the art. The theory is then fleshed out by a real-world case study - a recent project conducted by Roland Berger for a Central European utility company.

Ključne riječi: financijska analiza i praćenje, praćenje radnog učinka, strateško planiranje, struktura grupe, sustav upravljanja, upravljanje promjenama

Keywords: change management, financial analysis and monitoring, group structure, management system, performance monitoring, strategic planning



1 UVOD

U posljednjih nekoliko godina europska su javna poduzeća prošla kroz do sada najveća previranja. U većini regija došlo je do znatnih promjena kako u pravilima igre tako i u strukturama tržišta, i to uglavnom zbog novih regulativnih okvira (Direktive Europske unije o liberalizaciji u sektoru javnih usluga, odvajanje mreža i distribucije, itd.). Doduše, stvarna se konkurencija još razlikuje od zemlje do zemlje te je u nekim slučajevima predmet pomnog praćenja od strane Europske komisije. Međutim, općenito govoreći, javna poduzeća sa sjedištem u Europskoj uniji posljednjih su godina razvila tržišno orijentirane interne strukture i procese. Većina je zemalja zabilježila značajno učvršćenje tržišta na nacionalnoj razini. A žučna rasprava što se trenutno vodi o ostvarenju ogromnih nacionalnih i prekograničnih fuzija s ciljem stvaranja europskih šampiona (kao što su E.ON-Endesa i SUEZ-GDF) trenutno anticipira novi val konsolidacije u javnim poduzećima. Kako se tempo preobrazbe djelatnosti dosljedno pojačava, javna poduzeća nemaju drugog izbora do uspostaviti moderne procese upravljanja ako žele opstati - i prosperirati.

Ključno pitanje koje se postavlja ovim člankom glasi: Što sve to znači za hrvatske javne djelatnosti i njene ključne sudionike?

Prvo, kako se hrvatsko zakonodavstvo sve više usklađuje sa zakonodavstvom Europske unije, hrvatsko tržište javnih usluga sve će više biti ovisno o razvoju situacije na cijelom tržištu Europske unije. To će pak rezultirati u daljnjoj deregulaciji tržišta, privatizaciji državnih javnih poduzeća i ulasku sve više stranih sudionika.

Drugo, to će među lokalnim sudionicima dovesti do potrebe da brzo usvoje najiskušanije načine upravljanja i optimalne organizacijske procese. Tek će tada biti kadri dovoljno brzo reagirati na tržišne promjene i izbjeći zaostajanje za bolje pozicioniranim međunarodnim sudionicima.

Temeljem iskustva tvrtke Roland Berger s hrvatskim javnim sektorom, potreba za organizacijskim i procesnim preustrojem posebice je utvrđena u tri područja:

- strukture grupe,
- sustavi upravljanja,
- organizacija za upravljanje/financijsku analizu i praćenje.

U projektom radu za javna poduzeća primjenjuje se trostupanjski pristup s ciljem dovođenja njihovih organizacija u sklad s potrebama tržišta. U nastavku ovog članka slijedi detaljniji prikaz spomenuta tri stupnja.

1 INTRODUCTION

The European utility industry has experienced unprecedented upheavals in the last couple of years. Both the rules of the game and market structures have changed substantially in most regions, mainly due to new regulatory frameworks (European Union directives on liberalization in the utility sector, the unbundling of networks and distribution, and so on). The degree of real competition still varies considerably from country to country and is in some cases subject to very close scrutiny by the European Commission. However, generally speaking, European Union-based utility companies have in recent years developed far more market-oriented internal structures and processes. Most countries have already witnessed significant market consolidation on a national level. And right now, the heated debate on effecting huge national and cross-border mergers to create European champions (such as E.ON-Endesa and SUEZ-GDF) is preempting a further wave of consolidation in the industry. As the pace of industry transformation consistently increases, utilities thus have no choice but to put in place modern management processes if they want to survive - and thrive.

The pivotal question addressed by this article is: What does all this mean to the Croatian utility industry and its key players?

First, as Croatian legislation is progressively harmonized with European Union law, the Croatian utility market will increasingly be intertwined with developments throughout the whole of the European Union utility market. The result will be further market deregulation, the privatization of government-owned utilities and the entry of more and more foreign players.

Second, this will create the necessity for local players to quickly adopt best-practice management and organizational processes. Only then will they be able to respond quickly enough to market changes and avoid falling behind better positioned international players.

From our experience in the Croatian utility sector, we have in particular identified the need for organizational and process realignment in three areas:

- group structures,
- management systems,
- management/financial analysis and monitoring organizations.

In our project work for utilities, we take a three-step approach to bring organizations into line with the needs of the market. The remainder of this article examines these three steps in detail.

2 DEFINIRANJE PRIKLADNE STRUKTURE GRUPE (STUPANJ 1)

Kako je prikazano na slici 1, donošenje odluke o prikladnoj zakonskoj i organizacijskoj strukturi grupe prvi je nužan korak u pravcu stvaranja modela inovativnog upravljanja. U tvrtkama javnog sektora taj je aspekt od presudne važnosti u svjetlu zahtjeva europske direktive o razdvajanju mreža. Na slici 1 prikazane su tri glavne opcije za strukturalno oblikovanje javnih grupa: financijski, strateški i operativni holding.

Naše iskustvo pokazuje da tijekom oblikovne faze organizacijske promjene, javna poduzeća često planiraju primijeniti jedan od tih modela. U praksi, međutim, stvarni je rezultat često više nalik na miješanu strukturu grupe. Jedan od glavnih razloga tome jest taj što se struktura grupe obično razvijaju tijekom vremena prilagođujući se manje-više spontano promjenljivim potrebama izrazito dinamičnog okruženja. Poneka čista rješenja što su se prije činila primjerenima često se pokazuju ne baš tako optimalnima u nekoj novoj situaciji.

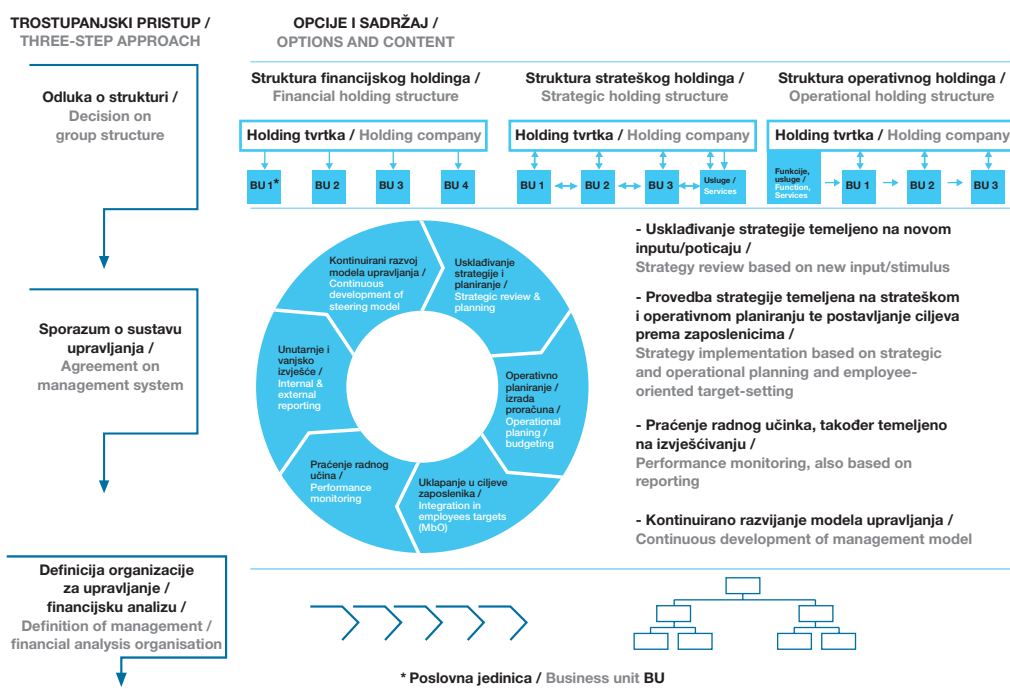
Po iskustvu, najprimjerenija struktura holdinga za neku tvrtku mora se odrediti kao funkcija njenih specifičnih okolnosti. Poslovni je portfelj, dakako, ključni čimbenik. Što je portfelj raznolikiji, tim više prednosti ima model financijskog holdinga. Pored toga, čisto porezni aspekti, primjerice, isto će tako igrati značajnu ulogu u donošenju odluke u prilog jednog ili drugog modela. Drugi važan

2 DEFINE THE RIGHT GROUP STRUCTURE (STEP 1)

As illustrated by Figure 1, deciding on the right legal and organizational group structure is the first necessary step toward creating a cutting-edge management model. Especially for companies in the utility sector, this aspect is of crucial importance in light of the requirements of the European unbundling directive. Figure 1 depicts the three main options for the structural design of utility groups: financial, strategic and operational holding structures.

Our experience shows that, during the design phase of organizational change, utility companies frequently plan to implement one of these models. In practice, however, the reality that results is often more of a mixed group structure. One main reason is that group structure usually evolve over time, adapting more or less spontaneously to the changing needs of a highly dynamic environment. Accordingly, clear-cut solutions that seemed appropriate in the past often prove to be suboptimal in a new situation.

In our experience, the most appropriate holding structure for a given company must be determined as a function of its specific circumstances. The business portfolio is naturally a key factor. The more diversified the portfolio, the more a pure financial holding model has its advantages. In addition, pure tax considerations, for example, can likewise play



Slika 1
Trostepeni pristup definiranju sustava upravljanja
Figure 1
Three-step approach to defining the management system

pokretač odluka o organizacijskom obliku je vrlo često regulator - i želja da se odluke tvrtke drže na sigurnoj udaljenosti od njegova utjecaja. U takvim slučajevima, neka više integrirana struktura s modelom operativnog holdinga bit će prikladnija nego, recimo, struktura financijskog holdinga. I konačno, strateški aspekti, poput otvorenosti grupe suradnji na poslovnim pothvatima, mogu igrati značajnu ulogu u smislu utjecaja na oblik odgovarajuće strukture.

2.1 Struktura financijskog holdinga

Struktura financijskog holdinga može se smatrati idealnim oblikom za grupe diversificirane poslovne strukture. To je ujedno krajnji način uvažavanja zahtjeva Europske unije za odvajanjem mreža (pored tzv. samodostatnog modela), budući da poslovni subjekt zapravo postoji samo kao mreža združenih distribucijskih i prodajnih tvrtki. Takva ekonomična (u odnosu na druge opcije) i troškovno učinkovita holding organizacija isključivo je usmjerena na postavljanje i praćenje financijskih ciljeva. Osim nedostatka menadžerskog vodstva, glavni je nedostatak ove strukture taj što potencijalne troškovne i tržišne sinergije ostaju neiskorištene. Nadalje, često je teško iznaći ravnotežu između interesa zasebnih jedinica, kao što su veleprodajne i maloprodajne jedinice, i riješiti potencijalne sukobe kao što je rješavanje vlastitih energetske potrebe tvrtke unutar ili izvan grupe. Za tu vrst organizacijske strukture ključni indikatori učinka (KIU) jesu omjeri (kao što su ROI, ROCE i dr.) koji odražavaju financijski učinak pojedinih poslovnih jedinica ili dioničkih društava [1].

2.2 Struktura strateškog holdinga

U strukturi strateškog holdinga strateško upravljanje tvrtkama određene grupacije jest centralizirano. Takav odnos omogućava iskorištavanje potencijalnih sinergija unutar grupe, čime cijela organizacija dobiva na vrijednosti. Tu se također traže optimalna rješenja sa stanovišta grupe, umjesto optimiranja pojedine poslovne jedinice na račun cjeline. Bitne funkcije - barem one koje se odnose na standarde i postupke, kao što su financijska analiza, nadzorno praćenje i ljudski resursi - povjeravaju se holding tvrtki koja također obuhvaća odabrane usluge i zadatke na razini cijelog poslovanja (uključujući odnose s javnošću, komunikaciju, pravne poslove, marketinške funkcije itd.). Istodobno, grupa održava potpunu transparentnost pojedinačnih poslova. Veliko se značenje pridaje i financijskim indikatorima učinka i strateškim indikatorima. Takvi bi indikatori mogli, primjerice, obuhvaćati tržišni udio među odabranim potrošačima (npr.

a major role in the decision for one or the other model. Another important driver of organizational design decisions is very often also the regulator - and the desire to keep company decisions at a safe distance from its influence. In such cases, a more integrated structure with an operational holding model is more suitable than, say, a financial holding structure. Lastly, strategic considerations such as the group's openness to collaborative ventures can play a significant part in influencing the design of the appropriate structure.

2.1 Financial holding structure

A financial holding structure can be regarded as the ideal form for diversified group structures. It is also the most extreme way of accommodating the European Union unbundling requirements (apart from the stand-alone model), as the corporate entity in effect only exists as a network of associated distribution and sales companies. This lean and (relative to the other options) cost-efficient holding organization focuses exclusively on setting and monitoring financial goals. It performs no other management functions. Besides the lack of management guidance, the main disadvantage of this structure is that potential cost and market synergies remain unexploited. In addition, it often proves difficult to balance the interests of separate units, such as wholesale and retail units, and to resolve potential conflicts such as the insourcing or outsourcing of the company's own power needs. For this kind of organizational structure, the key performance indicators (KPIs) are ratios (such as ROI, ROCE, etc.) that reflect the financial performance of individual business units or shareholdings [1].

2.2 Strategic holding structure

In a strategic holding structure, the strategic management of group companies is centralized. This arrangement enables potential synergies to be tapped within the group and thereby adds value for the whole organization. It also seeks optimal solutions from a group perspective, instead of optimizing individual business units at the expense of the whole. Core functions - at least those regarding standards and procedures, such as financial analysis, monitoring and human resources - are entrusted to the holding company, which also embraces selected services and enterprise-wide tasks (including PR, communication, legal issues, marketing functions, etc.). At the same time, the group maintains a completely transparent view of the individual businesses. Great importance is attached to both financial performance indicators and strategic indicators. Such indicators could, for example, include market share among selected

velikim industrijskim potrošačima) i postizanje međunarodnih akvizicijskih ciljeva.

2.3 Struktura operativnog holdinga

Od sva tri oblika analiziranih u ovome članku ova treća opcija strukture grupe utire najbolji put za iskorištenje sinergija. Ona se osobito preporučuje za upravljanje podružnicama u okviru usko povezanih djelatnosti i/ili onih s usporedivim pokazateljima uspjeha, te za grupe za koje se pretpostavlja da su im potencijalne troškovno-prihodovne sinergije vrlo visoke. Holding tvrtka snosi punu odgovornost za bitne funkcije i zadaće na razini cijelog poslovanja. Ona također aktivno traži mogućnosti za poboljšanje učinkovitosti (npr. kroz zajedničke modele usluga i prebacivanja poslova izvan grupe i dr.). I ova je struktura izvediva opcija u javnom sektoru, budući da se podružnicama može upravljati ili kao s profitnim centrima unutar holdinga ili kao s pravno neovisnim jedinicama. Posebice u javnim djelatnostima struktura operativnog holdinga omogućava grupama da maksimaliziraju učinke svojega portfelja kao i svoju moć na otvorenom tržištu. Ciljevi u obliku dobiti/gubitka kao i novčanog toka su ključni indikatori učinka na koje se takvi modeli uglavnom usmjereni.

3 DEFINIRANJE STRATEŠKIH I OPERATIVNIH POSTUPAKA ZA SUSTAV UPRAVLJANJA (STUPANJ 2)

Nakon pomnog odmjeravanja razloga za i protiv svih triju opcija za javno društvo, izbor korporativne strukture odredit će kako intenzitet tako i oblik primijenjenog sustava upravljanja. Koja god se struktura usvoji, svim relevantnim sredstvima upravljanja - od usklađivanja strategije i planiranja do kontinuiranog razvoja modela upravljanja (slika 2) - mora se posvetiti dužna pozornost. Ako je struktura financijskog holdinga najprimjerenija, taj postupak valja primijeniti kako za samu holding tvrtku tako i u odnosu na eventualno izrazito diversificirane podružnice. Ako se odabere struktura operativnog holdinga, za sve se podružnice mora sačiniti jedinstveni sustav smjernica, postupaka i predložaka. U svakom slučaju, svaki postupak valja fino podesiti u skladu s definiranom strukturom grupe.

Slijed elemenata sustava upravljanja u biti je logičan. Svaki element ostaje podložan stalnom razvoju u kontekstu unutarnjih i vanjskih čimbenika (kao što su novi strateški poticaji koji dolaze sa tržišta, prilagodbe u politici plaća

customers (e.g. large industrial clients) and fulfillment of geographical acquisition targets.

2.3 Operational holding structure

Of all three forms examined in this article, this third option for a group structure creates the best way to tap synergies. It is recommended especially for the management of subsidiaries in closely related industries and/or that have comparable success factors, and for groups where potential cost and revenue synergies are assumed to be very high. The holding company shoulders full responsibility for core functions and enterprise-wide tasks. It also actively seeks opportunities to improve efficiency (e.g. through shared service and outsourcing models, etc.). This structure too is a viable option in the utility sector, since subsidiaries can be managed either as profit centers within the holding entity or as legally independent units. In the utility industry in particular, an operational holding structure enables groups to optimize their portfolio effects and maximize their power on the open market. Profit/loss targets and cash flow targets are the key performance indicators on which such models generally focus.

3 DEFINE THE STRATEGIC AND OPERATIONAL TOOLS TO BE USED IN THE MANAGEMENT SYSTEM (STEP 2)

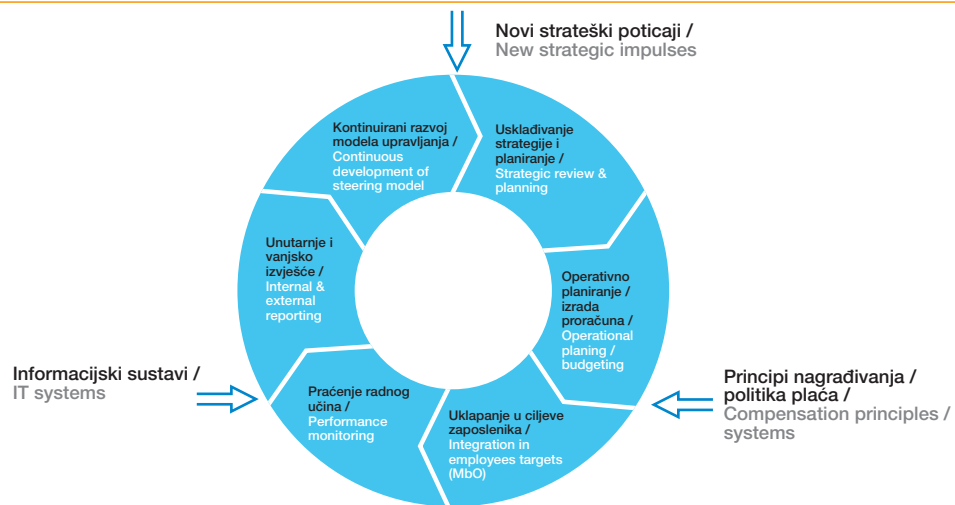
Having carefully weighed up the pros and cons of all three options for a utility group, the choice of a given corporate structure will determine both the intensity and the design of the management system applied. Whichever structure is adopted, all relevant management tools - from strategic reviews and planning to continuous development of the management model (see Figure 2) - must be given due consideration. If a financial holding structure is most appropriate, this exercise must be performed both for the holding company itself and in respect of what may be highly diversified subsidiaries. In the event that an operational holding structure is selected, a uniform system of guidelines, procedures and templates must be drawn up for all subsidiaries. Either way, each and every tool must be fine-tuned in line with the defined group structure.

The sequence of elements in the management system is essentially logical. And every element remains subject to continuous ongoing development in light of internal and external factors (such as new strategic impulses from the market, adjustments in compensation principles based on a new human

temeljene na novoj kadrovskoj politici, poboljšani informatički sustavi za izvješćivanje, novi način upravljanja itd.). Primjerice, politika tvrtke glede širine planiranja (odnosno broja ključnih indikatora učinka koje tvrtka planira pratiti) ili pak dubine planiranja (odnosno stupnja do kojeg se organizacijske jedinice agregiraju ili do kojeg se troškovne kategorije raščlanjuju dr.) izravno će se odraziti na oblik internog izvješćivanja (npr. učestalost, složenost te odgovornosti dodijeljene jedinicama za centraliziranu/decentraliziranu financijsku analizu i praćenje). Stoga se u fazi definiranja ne smiju zanemariti međuovisnosti između različitih postupaka upravljanja.

resources policy, improved IT systems for reporting, new management, etc.). For instance, a company's policy on the breadth of planning (i.e. the number of key performance indicators it plans to monitor) or the depth of planning (i.e. the degree to which organizational units are aggregated or to which cost categories are drilled down, etc.) have direct consequences for internal reporting design (e.g. frequency, complexity, and the responsibilities assigned to central/decentralized financial analysis and monitoring units). Accordingly, interdependencies between different management tools should not be overlooked during the definition phase.

Slika 2
Elementi sustava
upravljanja
Figure 2
Management system
dimensions



Dijelovi sustava upravljanja prikazani na slici 2 na tragu su tipičnog puta glavnih procesa upravljanja od grubo definiranih strateških poticaja kroz definiranje strategije, operacionalizaciju i realizaciju, do provedbe strategije i praćenja na različitim razinama agregiranja. Plaće zaposlenika povezane s radnim učinkom također su uzete u obzir. Slijedeći taj put, u narednim poglavljima daje se opći prikaz temeljnih dijelova sustava upravljanja koje valja definirati u svakom inovativnom javnom poduzeću.

The management system dimensions shown in Figure 2 trace the typical path of core management processes from roughly defined strategic impulses, through strategy definition, operationalization and implementation, to strategy implementation and monitoring at different levels of aggregation. Performance-linked employee compensation is also factored in. Following this path, the sections below outlines the basic elements of the management system to be defined at any cutting-edge utility company.

3.1 Usklađivanje strategije i planiranje

Učinkovit sustav upravljanja nije moguć bez transparentne strategije poduzeća koja se mora definirati ili barem uskladiti prema unutarnjim i vanjskim čimbenicima koji na dotično poduzeće utječu. Na tržištu dinamičnom kao što je hrvatski sektor javnih usluga, nove opcije internacionalizacije, diversifikacije, kooperacije i privatizacije izrastaju daleko češće nego na stabilnim, zrelim tržištima. U tom kontekstu, pitanja definiranja strategije (proces, odgovornosti, postupci i dr.) postaju značajnijima nego ikada prije. Dakle, prvi se korak

3.1 Strategic reviews and planning

An efficient management system is not possible without a transparent corporate strategy that must be defined or at least reviewed in line with internal and external factors affecting the company in question. In a market as dynamic as the Croatian utility sector, new options for internationalization, diversification, cooperation and privatization spring up much more frequently than in stable, mature markets. In this context, issues of strategy definition (processes, responsibilities, tools, etc.) become more important than ever. Therefore, the

mora sastojati u definiranju odnosno usklađivanju strategije poduzeća, iza čega slijedi početno strateško planiranje. Strategija je skup aktivnosti čija je svrha ispuniti srednjoročne i dugoročne ciljeve poduzeća. Stoga je posve logično da se ciljevi moraju postaviti prije nego što se pristupi definiranju strategije. Obično će uprava grupe usuglasiti te ciljeve s nadzornim odborom u sklopu višekratnog procesa usklađivanja.

Postupak koji se pokazao uspješnim kao pomoć u formuliranju i operacionalizaciji jasnih strategija jest balanced scorecard [2]. Metodu balanced scorecard razvili su 1980-tih američki profesori iz područja menadžmenta Kaplan i Norton. Otada je tu metodu primjenjivalo na tisuće tvrtki svih oblika i veličina u praktički svakoj djelatnosti širom svijeta. Jedna od glavnih prednosti tog postupka jest balansirani i međusobno povezani skup sadržaja koji upravi pruža sveobuhvatnu sliku sva četiri ključna elementa: financije, kupci, procesi i potencijali/zaposlenici. Zahvaljujući tom balansiranom pristupu, svim se sadašnjim, prošlim i anticipiranim ciljevima pridaje primjereno značenje, a dužna se pozornost posvećuje ne samo financijskim ciljevima. Druga je prednost tog postupka njegov standardizirani, strogo definirani proces. Na intenzivnim radnim sastancima rezultati poduzeća se sustavno povezuju s definiranim ciljevima, vremenskim okvirima i odgovornostima. Treće, balanced scorecard savršeno je sredstvo komunikacije unutar poduzeća, čime se unutarnjim i vanjskim zainteresiranim stranama pruža potpuno jasna slika glede položaja što ga grupa zauzima (uz pretpostavku da je grupa voljna vanjskom okruženju otkriti toliko informacija). Međutim, u mnogim javnim poduzećima jedan ključni indikator učinka obično privlači veću pozornost nego drugi indikatori. Primjerice, ROCE je ključni indikator učinka kojem mnoga javna poduzeća pridaju najveću važnost.

Početno se strateški ciljevi tvrtke za određeno razdoblje definiraju ili usklađuju kroz strukturiranu raspravu uprave. Prošli događaji, trenutna situacija i mogući budući trendovi, sve se to detaljno analizira. Strateški se ciljevi grafički prikazuju na strateškim kartama i operacionaliziraju time što im se, primjerice, dodjeljuju konkretni projekti/aktivnosti, voditelji/timovi, indikatori radnog učinka za stalno praćenje dinamike, te vremenski okviri. Za svaki se indikator utvrđuju realni rokovi. Kad je jednom definirana balanced scorecard na najvišoj razini, strateška se karta može dalje raščlaniti do razine poslovnih jedinica, regionalnih jedinica i dr. Strateški ciljevi javnog poduzeća mogu biti povećanje dobiti, povećanje tržišnog udjela, proširenje na poslovanje s dva različita energenta (od elektroenergije na plin i obratno) ili pak ispunjenje ciljeva učinkovitosti.

first step must be to define or review corporate strategy, followed by initial strategic planning. A strategy is a set of actions whose aim is to meet medium- to long-term corporate objectives. It is thus only logical that the targets must be set first before the strategy can be defined. Typically, the group's executive board will align these targets with the supervisory board in a multi-step process.

One tool with a proven track record in helping to formulate and operationalize clear strategies is the balanced scorecard [2]. The balanced scorecard method was developed in the 1980s by American management professors Kaplan and Norton. Since then, it has been implemented by thousands of companies of all shapes and sizes in every conceivable industry around the globe. One of the main advantages of this tool is its balanced and coherent set of contents, providing management with a comprehensive picture of all four key dimensions: financials, customers, processes and potential/employees. Thanks to this balanced approach, past, present and forward-looking goals are all given a fair weighting, and due attention is paid not only to financial targets. The second advantage of this tool is its standardized, strictly defined process. At intensive workshops, corporate scores are systematically assigned to defined objectives, time frames and responsibilities. Third, the balanced scorecard is a perfect tool for corporate communication, giving both internal and external stakeholders absolute clarity about where the group is at (assuming that the group wishes to disclose so much information to the outside world). In many utilities, however, one key performance indicator tends to command greater attention than the others. For instance, ROCE is the key performance indicator to which many utilities attach most importance.

Initially, the company's strategic goals for the defined time frame are defined or reviewed and adjusted in a structured management discussion. Past developments, the current situation and possible future trends are all analyzed in detail. All these strategic goals are plotted in strategy maps and operationalized by assigning specific projects/actions, managers/teams, performance indicators for ongoing progress tracking, and time frames, for example. Realistic schedules are drawn up for each indicator. Once the top-level balanced scorecard has been defined, the strategy map can be broken down to the level of business units, regional units, etc. Strategic targets set for utilities can be to raise margins, increase market share, ramp up dual fuel business (from electricity to gas or vice versa) or meet efficiency objectives, for example.

Sadržaj strateškog planiranja izvodi se izravno iz rezultata usklađivanja strategije i predstavlja ključne indikatore učinka odabrane za dotično javno poduzeće. Budući da se svi ključni indikatori učinka koji su uključeni u ovu fazu kasnije moraju podrobnije definirati u svrhe operativnog planiranja i izrade proračuna, važno je ne gubiti se u detaljima i držati se bitnog. Drugim riječima, broj indikatora i stupanj detaljnosti u različitim jedinicama i kategorijama moraju se strogo ograničiti. Iz perspektive procesa, moraju se definirati pitanja kao što su određivanje fiksnih rokova za godišnje strateško planiranje, broj stavki oko kojih se trebaju sporazumjeti holding društvo i podružnice te njihove odgovornosti.

3.2 Operativno planiranje i izrada proračuna

Temeljem detaljne raščlambe ciljeva postavljenih tijekom faze usklađivanja strategije i planiranja, sljedeći je korak razjasniti aspekte operativnog planiranja i izrade proračuna u definiranom stupnju detaljnosti. Pored tradicionalnih financijskih indikatora radnog učinka (prihodi, troškovi, ulaganja, novčani tokovi i dr.), ovdje se također moraju uzeti u obzir brojni interni indikatori (indikatori specifični za tvrtku i djelatnost), kao što su količine, marže, ključni indikatori učinka specifični za tvrtku, itd. Ipak tvrtke moraju biti svjesne relativno visokog rizika oblikovanja odviše kompleksnih i stoga neučinkovitih sadržaja, procesa i organizacijskih struktura. Jedan primjer toga bilo bi proračunsko planiranje do razine sitnih iznosa (do 100 eura) za svaki trošak tipa SAP za svaki troškovni centar. Da bismo izbjegli tu zamku, posebnu pozornost valja obratiti na aspekte učinkovitosti kad je riječ o definiranju dubine i širine operativnog planiranja. U mnogim javnim poduzećima to će biti velik izazov, budući da knjiženja često nisu precizna koliko bi trebala biti.

3.3 Povezivanje planiranja s ciljevima zaposlenika (MbO - upravljanje sukladno ciljevima)

Radi potpore provedbi strategije odgovornost za planirane ciljeve dodjeljuje se imenovanim pojedincima. Ciljevi se po potrebi mogu dalje raščlaniti. Primjena balanced scorecard u nekom javnom poduzeću također omogućava povezivanje ciljeva zaposlenika sa strategijom poduzeća - što je još jedna prednost ovoga pristupa. Omogućavajući transparentnost i pravični postupak prema ljudima, ovaj pristup razvija smisao za postupovnu pravdu koja je tako značajna za održivo upravljanje ljudskih resursima. Idealan sustav plaća u tu svrhu jest upravljanje sukladno ciljevima (MbO), pri čemu je varijabilni dio plaće vezan za individualno pridržavanje ciljeva i dobiva se povrh fiksnog dijela plaće. Potreba za povezanošću s kadrovskom

The content of strategic planning is derived directly from the results of the strategy review and features the key performance indicators selected by the utility in question. Since all the key performance indicators included in this step must later be defined in greater detail for the purposes of operational planning and budgeting, it is important to stay lean and stick to the essentials. In other words, the number of indicators and the level of detail in different units and categories must be strictly limited. From the process perspective, issues such as fixed timing for annual strategic planning, the number of items to be agreed between the holding company and the subsidiaries and the responsibilities assigned to either must be defined.

3.2 Operational planning and budgeting

Based on the top-down targets set during the strategic review and planning phase, the next step is to clarify operational planning and budgeting aspects to the defined level of detail. In addition to traditional financial performance indicators (revenue, cost, investments, cash flow, etc.), numerous internal indicators (company- and industry-specific indicators) must also be considered here (volumes, contribution margins, company-specific key performance indicators, and so on). Nevertheless, companies must in this case beware of the relatively high risk of designing content, processes and organizational structures that are too complex and therefore inefficient. One example would be budgeting with fine granularity (to EUR 100) for every single SAP cost type for each cost center. To avoid this pitfall, special attention must be paid to efficiency aspects when defining the depth and breadth of operational planning. In many utilities, this is still a major challenge as book entries are often not as accurate as they should be.

3.3 Integration of planning in employee targets (MbO)

To support strategy implementation, responsibility for planned targets is assigned to named individuals. If necessary, the targets can first be further broken down. Using a balanced scorecard in a utility also allows employee targets to be integrated in corporate strategy - yet another advantage of this approach. By enabling transparency and equitable treatment, this method fosters the sense of procedural justice that is so important to sustainable human resource management. An ideal system of compensation for this purpose is management by objectives (MbO), where variable compensation is linked to individual target compliance on top of a fixed compensation component. The need for an interface to HR policies and the HR department at this juncture is obvious and must therefore also be taken into

politikom i s kadrovskim odjelom u ovom sklopu okolnosti očita je te se stoga mora uzeti u obzir kad se definiraju sustavi upravljanja. Ipak, provedba istinskog programa varijabilne naknade koji će djelatnicima u javnim poduzećima pružiti jasan poticaj za rad ostaje i dalje delikatnom zadaćom. U djelatnostima poput prodaje, gdje su programi varijabilne naknade, zasnovani na jasnim indikatorima radnog učinka, dobro su funkcionirali desetljećima. Međutim u sektoru javnih usluga tek valja prevladati mnoge političke prepreke što stoje na putu provedbe. Djelatnici su se navikli na manje-više fiksne plaće uz male raspone između djelatnika s visokim i niskim radnim učinkom. Štoviše, tendencija je da se provedbena razdoblja određuju na godišnjoj razini. Posljedica je toga da uprava vrlo često tom pitanju ne daje visoki prioritet. Iskustvo govori da uvođenje ove vrste stimulacije u MbO sustav poduzeća daleko više motivira ključne ljude, što daje bolje rezultate za javno poduzeće.

3.4 Praćenje radnog učinka

Sljedeći važan aspekt u definiranju sustava upravljanja jest osigurati da organizacija upravljanja stalno prati individualno i skupno pridržavanje ciljeva. U tu svrhu valja razmotriti standardne mjere prilagođene potrebama svake razine i funkcije upravljanja. Kao primjer navode se zajedničke posjete glavnim kupcima, tjedni sastanci između područnih ravnatelja i njihovih prodajnih djelatnika, te česta standardizirana poslovna izvješća, itd. S druge strane, rukovoditeljima bi trebalo ostaviti dovoljno slobode za prilagodbu njihovih vlastitih sustava praćenja radnog učinka. Tako svaki rukovoditelj može dati svoj osobni pečat i sustav fino podesiti specifičnim zahtjevima svojega tima. Treba koristiti dinamične pristupe, okrenute prema naprijed, a ne one statičke, okrenute prošlosti [3].

S obzirom na sve žešću konkurenciju na tržištu, praćenje radnog učinka silno dobiva na značenju u javnom sektoru. Međutim, za većinu javnih poduzeća to vrlo često predstavlja velik paradigmatični pomak, budući da je radni učinak rijetko učinjen transparentnim. Istinski poticaji čak su još rjeđe pojave. Novi sustavi praćenja - i zamisao da ih se poveže s modelima varijabilne naknade - moraju se stoga pomno ocijeniti prije puštanja u provedbu. I tu regulator opet igra značajnu ulogu. Javna poduzeća moraju utvrditi ona područja u kojima se učinkovitost može aktivno maksimalizirati i ona područja gdje na učinkovitost bitno utječe regulator.

account when corporate management systems are defined. Even so, implementing genuinely variable compensation programs that give utility employees a clear incentive to perform remains a difficult undertaking. Even in activities such as sales, where variable compensation programs based on clear performance indicators have worked well for decades in other industries, many political hurdles to implementation have still to be overcome in the utility sector. Employees have become accustomed to more or less fixed remuneration with narrow spreads between high and low performers. Moreover, implementation periods tend to be measured in years. By consequence, management very often does not give high priority to this issue. Our experience is that grafting this kind of incentive system into an enterprise-wide MbO system has a far greater motivational impact on key people and delivers better results for the utility company.

3.4 Performance monitoring

A further important aspect when defining management systems is ensuring that individual and corporate performance and target compliance is monitored permanently by the management organization. To this end, standard measures tailored to the needs of each management level and function should be considered. Examples include tandem visits to key customers, weekly meetings between area managers and their sales forces, and frequent, standardized operational reports, etc. On the other hand, managers should be left sufficient freedom to adapt their own performance monitoring systems. In this way, each manager can make their own personal mark and fine-tune the system to the specific requirements of their team. Dynamic, forward-looking ratios should be used in place of static, historical ratios [3].

Given ever fiercer competition in the market place, performance monitoring is gaining hugely in importance in the utility arena. For most utilities, however, this very often represents a major paradigm shift, as performance has seldom been rendered transparent. Genuine incentives have been an even more rare occurrence. New monitoring systems - and the idea of linking them to variable compensation models - must therefore be evaluated carefully ahead of implementation. Again, the regulator plays a major role in this consideration. Utility companies must identify those areas in which efficiency can proactively be maximized and those areas where efficiency is essentially determined by the regulator.

3.5 Interno i vanjsko izvješćivanje

Interno i vanjsko izvješćivanje dva su korisna izvora informacija o praćenju učinka rada i o razini provedbe strategije. Na oblikovanje te sastavnice osobito snažno utječe informatički sustav koji je u primjeni (što je također od važnosti i za druge elemente sustava upravljanja, kao što je primjerice planiranje za praćenje ostvarenja individualnih i skupnih ciljeva). Na vanjsko izvješćivanje (izvješća o dobiti, bilance, izvješća o novčanom toku, itd.) također utječu čimbenici izvan određenog modela upravljanja [4]. Jedan takav primjer su regulatorni zahtjevi koje nameću lokalna opće prihvaćena načela računovodstva (GAAP - Generally Accepted Accounting Principles). Drugi je primjer međunarodna računovodstvena politika dotične grupe.

Stoga, ponajprije, analiza i usklađivanje ovog postupka upravljanja trebali bi ga oblikovati kao učinkovito, prema primatelju orijentirano interno izvješćivanje, u sadržajnom, procesnom, organizacijskom i informatičkom smislu. To će osigurati standardiziranu potporu praćenju radnog učinka. Drugo, aspekte internog i vanjskog izvješćivanja treba razmotriti u ovoj fazi. Jednako je važno pripomenuti da se načela nekog po mjeri stvorenog modela upravljanja moraju definirati prije izbora informatičkog sustava (ili prije nego što se postojeći informatički sustav prilagodi). Inače će načela upravljanja završiti tako da će se prilagoditi onome što je moguće unutar dotičnog informatičkog sustava. To je uvijek najgore rješenje za svako javno poduzeće.

3.6 Kontinuirani razvoj modela upravljanja

Taj konačni element sustava upravljanja od silne je važnosti, posebice na tako dinamičnim tržištima kao što su javne djelatnosti. Stalni razvoj i usavršavanje modela upravljanja trebali bi se institucionalizirati i postati dužnošću, recimo, odjela za strateško-financijsku analizu, ili nekog odjela za projekte koji podnosi redovna izvješća upravi. Cilj je brzo usklađivanje modela upravljanja u odgovoru na unutarnje i vanjske promjene. Primjerice, možda će biti potrebno prilagoditi praksu izvješćivanja u nekoj novostečenoj organizacijskoj jedinici. Naposljetku, svaka korporativna grupa treba stalno preispitivati svoj sustav upravljanja u svjetlu općeg razvoja na području teorije upravljanja te mogućnosti što ih nudi nova informatička tehnologija.

3.5 Internal and external reporting

Internal and external reporting are two useful sources of information about performance monitoring and about the strategy implementation level. Design of this element in particular is strongly influenced by the IT system used (which is also of relevance to other management system dimensions, such as planning for individual and group target monitoring). External reporting (income statements, balance sheets, cash flow statements, etc.) is also determined by factors other than the specific management model [4]. The regulatory requirements imposed by local GAAP are one example. The group's international accounting policies are another.

Accordingly, any analysis and adjustment of this management tool should, first, factor efficient, recipient-oriented internal reporting in to its content, process, organization and IT dimensions. This will ensure standardized support for performance monitoring. Second, aspects of the integration of internal and external reporting must be considered within this step. Equally, it is important to note that the principles of a made-to-measure management model must be defined before an IT system is chosen (or before the existing IT system is adapted). Otherwise, management principles will end up being adapted to what is possible within the IT system. That is always the worst solution for any utility company.

3.6 Continuous development of the management model

This final core element of the management system is of tremendous importance, especially in dynamic markets such as the utility industry. Continuous development and improvement of the management model should be institutionalized and assigned to, say, the Strategic Financial Analysis department, or to a project department that reports regularly to top management. The aim must be to swiftly adjust the management model in response to internal and external changes. Reporting practice may need to be adapted in a newly acquired organizational unit, for instance. Lastly, every corporate group should constantly review its management system in light of general developments in management theory and the opportunities afforded by new IT technology.

4 DEFINIRANJE ORGANIZACIJE ZA UPRAVLJANJE I FINANCIJSKU ANALIZU/ PRAĆENJE (STUPANJ 3)

Nakon donošenja odluka o strukturi grupe i o postupcima koji će se koristiti u sustavu upravljanja, slijedi treći i posljednji korak u ovom sustavnom pristupu razvijanju modela upravljanja za javna poduzeća je uklapanje definirane strukture grupe i sustava u internu organizacijsku strukturu (vidi sliku 3). Interne organizacijske strukture uvijek obuhvaćaju procese i načine ustrojavanja koji su i sami dio definicije sustava upravljanja [5].

4.1 Usklađivanje procesa upravljanja / financijske analize i praćenja s definiranim modelom upravljanja

Ponajprije, načela i sastavnice sustava upravljanja oblikovanog u fazi 2 moraju se primijeniti u procesima upravljanja / financijske analize i praćenja za cijelu grupu. Detaljni proces treba biti zacrtan za svaku od opisanih sastavnica, primjerice za strateško ili operativno planiranje. Ta definicija procesa treba obuhvaćati aspekte kao što su vremenski okviri, razina detaljnog postavljanja ciljeva od vrha nadalje za podružnice i organizacijske jedinice, broj krugova odobravanja, itd. Također se moraju detaljno razraditi dodatni procesi upravljanja / financijske analize i praćenja za cijelu grupu, za investicije i projekte (ako postoje).

4.2 Usklađivanje organizacije za upravljanje/ financijsku analizu i praćenje s definiranim modelom upravljanja i procesima upravljanja / financijske analize i praćenja

Gore opisane procese treba, naravno, provesti u okviru organizacije za upravljanje / financijsku analizu i praćenje. Stoga ti procesi moraju biti ugrađeni u definirane zadaće (odnosno u kompetencije djelatnika) i u funkcije (odnosno u uloge djelatnika). Nakon toga, moraju se utvrditi sve povezanosti između ciljnih funkcija i razviti kolaborativna rješenja. Primjerice, da bi se izbjegli naknadni sukobi, tijekom procesa planiranja mora se jasno definirati za što je odgovorno holding društvo a za što su odgovorne podružnice. Također treba razraditi kadrovske kapacitete potrebne za ispunjavanje utvrđenih zadaća i druge zadaće organiziranja (povezano sa složenosti vanjskog izvješćivanja kakvo je potrebno u svakoj zemlji te potrebnog opsega izvješćivanja za grupu, itd.). Na toj se osnovi mogu potom odmjeriti i objediniti funkcije upravljanje / financijske analize i praćenja

4 DEFINE THE MANAGEMENT AND FINANCIAL ANALYSIS/ MONITORING ORGANIZATION (STEP 3)

Following the decisions about the group structure and the tools to be used in the management system, the third and last step in this systematic approach to developing a management model for utility companies involves embedding the defined group structure and systems in the internal organizational structure (see Figure 3). Internal organizational structures always include processes and organization methods that are themselves part of the management system definition [5].

4.1 Align the management/financial analysis and monitoring processes with the defined management model

To begin with, the principles and elements of the management system designed in step two must be implemented in management/financial analysis and monitoring processes for the whole group. A detailed process must be mapped out for each of the elements described, such as strategic or operational planning. This process definition should include aspects such as time frames, the level of top-down target-setting for subsidiaries and organizational units, the number of approval loops, and so on. Additional management/financial analysis and monitoring processes for the entire group, for capital spending and for projects (where appropriate) must also be hammered out in detail.

4.2 Align the management/financial analysis and monitoring organization with the defined management model and management/financial analysis and monitoring processes

The processes specified above must, of course, be implemented within the management/financial analysis and monitoring organization. Accordingly, these processes must be anchored in defined tasks (i.e. employee competencies) and functions (i.e. employee roles). After this, all interfaces between target functions must be identified and collaborative solutions must be developed. For instance, the details of what the holding company is responsible for and what the subsidiaries are responsible for must be clearly spelled out during the planning process to avoid subsequent conflicts. The staffing capacity needed to handle the identified tasks and other of organizational development (such as the complexity of external reporting required in each country and the requisite volume of group reporting, etc.) must also be worked out. On this basis, the

kako bi se stvorila učinkovita organizacija za upravljanje / financijsku analizu i praćenje.

management/financial analysis and monitoring functions can then be sized and aggregated to craft an efficient and modern management/financial analysis and monitoring organization.

Slika 3
Definiranje organizacije za upravljanje i financijsku analizu/praćenje
Figure 3
Defining the management and financial analysis/monitoring organization

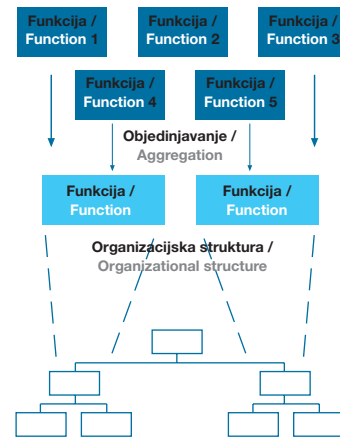
PRIMJENA U PROCESIMA UPRAVLJANJA / FINANCIJSKE ANALIZE I PRAĆENJA
IMPLEMENTATION IN MANAGEMENT / FINANCIAL ANALYSIS AND MONITORING PROCESSES

- Usklađivanje strategije i planiranje / Strategy review & planning
- Operativno planiranje / izrada proračuna / Operational planning / budgeting
- Povezivanje planiranja s ciljevima zaposlenika / Integration of planning in employees targets (MBO)
- Praćenje radnog učinka / Performance monitoring
- Interno i vanjsko izvješćivanje / Internal and external reporting
- Kontinuirani razvoj modela upravljanja / Continuous development of management model
- Specifična financijska analiza (grupa/ulaganje/projekt itd.) / Specific financial analysis (group/investment/project, etc.)

- Dodjeljivanje procesa/zadaca / Assign processes/tasks
- Utvrđivanje povezanosti / Identify interfaces
- Definiranje kadrovskih kapaciteta / Define staffing capacity
- Detaljna razrada strukture grupe (npr. pravni subjekti, poslovne jedinice BU*, funkcije i dr.) / Work out details of group structure (e.g. legal entities, BUs, functions, etc.)

* Poslovna jedinica / Business unit BU

PRIMJENA U ORGANIZACIJI UPRAVLJANJA / FINANCIJSKE ANALIZE I PRAĆENJA
IMPLEMENTATION IN MANAGEMENT / FINANCIAL ANALYSIS AND MONITORING ORGANISATION



4.3 Primjer: Proces strateškog planiranja u jednom regionalnom energetsom poduzeću

Odabrana javna gradska tvrtka (u daljem tekstu zvana JGT) jest pružatelj različitih javnih usluga sa sjedištem u srednjoj Europi. Osim što potrošače opskrbljuje plinom i vodom, JGT je vertikalno integrirani isporučitelj električne energije. JGT je angažiran u svakoj fazi vrijednosnog lanca, uključujući proizvodnju i trgovinu, te distribuciju i prodaju električne energije. Opseg prodaje u elektro-energetskom dijelu JGT iznosi ukupno oko 250 milijuna eura. 65 % prodaje električne energije JGT proizvodi se u vlastitoj elektrani. Preostalih 35 % kupuje jedinica za trgovinu na otvorenom tržištu.

Jedinica za prodaju podijeljena je u segmente radi lakšeg pristupanja posebnim ciljnim skupinama na tržištu. Tako pojedinačni veliki potrošači (VP) koji troše preko 1 GWh godišnje čine jedan segment. Poslovni potrošači (PP) koji troše manje od 1 GWh godišnje, ali su im ipak potrebne posebne usluge poput mjerenja snage, čine drugi segment. Lokacijski raspršeni potrošači (RP), poput lanaca robnih kuća, tvore treći segment. Posljednji segment čine mali poslovni subjekti i kućanstva (MP).

Radi provedbe propisa o razdvajanju, JGT je podijelio svoje usluge duž vrijednosnog lanca na odvojene pravne subjekte. Struktura grupe potom

4.3 Case study: Strategic planning process at a regional power utility company

The municipal utility corporation selected (referred to in this case study as MUC) is a regional multi-utility provider based in Central Europe. Besides supplying gas and water, for example, MUC is a vertically integrated provider of power services. MUC is involved in every step of the value chain, including power generation and trading, distribution and sales. Sales at MUC's power unit total roughly EUR 250 million. 65 % of MUC's power sales are generated by in-house power plant. The remaining 35 % are purchased by the trading unit on the open market.

The sales unit is segmented to address specific target groups on the market. Large single customers (LC) that consume over 1 GWh/year form one segment. Business customers (BC) that consume less than 1 GWh/year but still require special services such as load measurement form the second segment. Multi-site customers (MS), such as supermarket chains, form the third segment. Small businesses and private homes (SB) make up the final segment.

To comply with unbundling legislation, MUC has split its services along the value chain into separate legal entities. The group structure was then modified to reflect this breakdown. In the past, MUC operated an operational holding structure. Following the

je promijenjena da bi odrazila tu raščlambu. Prije je JGT imao strukturu operativnog holdinga. Nakon preustroja, međutim, grupa je sada ustrojena više prema strukturi strateškog holdinga. Vrijednosni je lanac podijeljen na poslovne jedinice koje su ustrojene kao odvojeni pravni subjekti. Središnje usluge pruža uslužna organizacija čije se usluge prisutne u svim poslovnim jedinicama.

Proces razdvajanja usluga prisilo je JGT da jasno definira točke povezanosti između organizacijskih jedinica. Ovdje je prikazan strateški proces planiranja kao primjer kako se operacionaliziraju procesi upravljanja / financijske analize i praćenja u takvom organizacijskom okviru.

reorganization, however, the group is now organized more along the lines of a strategic holding structure. The value chain is divided into business units that are organized as distinct legal entities. Central services are provided by a service organization whose service lines operate across the business units.

The unbundling process has forced MUC to clearly define interfaces between the organizational units. This case study investigates the strategic planning process as an example of how to operationalize the management/financial analysis and monitoring processes within such an organizational framework.

Tablica 1 - Proces strateškog planiranja u elektroenergetskim jedinicama JGT
Table 1 - Strategic planning process at MUC power units

	Uprava / Management	Financije / Finance	Proizvodnja / Generation	Trgovina / Trading	Distribucija / Distribution	Prodaja / Sales			
						VP/LC	PP/BC	RP/MS	MP/SB
Prijedlog pretpostavki planiranja / Proposal of planing premisses	A	E	I	I	I	I	I	I	I
Usvajanje pretpostavki planiranja / Adoption of planning premisses		E	A	A	A	A	A	A	A
Formulacija predviđenog obujma / Formulation of volume forecast					E				
Distribucija predviđenog obujma / Distribution of volume forecast				I	E	I	I	I	I
Segmentirano predviđanje prodaje / Segmented sales forecast						E	E	E	E
Distribucija predviđanja prodaje / Distribution of sales forecast				I	I	E	E	E	E
Osnove strategije nabave / Procurement strategy outline			I	E					
Terminski plan proizvodnje / Generation schedule			E	I					
Objedinjavanje podataka planiranja / Aggregation of planning date		E							
Provjera prihvatljivosti / Plausibility check		E							
Distribucija podataka planiranja / Distribution of planning data		E	I	I	I	I	I	I	I
Ciklus finog podešavanja / Finetuning cycle		I	E	E	E	E	E	E	E
Objedinjavanje konačnih podataka / Aggregation of final data		E							
Provjera prihvatljivosti / Plausibility check		E							
Prezentacija upravi / Management presentation	I	E							
Zahtjevi uprave za promjenu / Management adjustment requests	E	I							
Ciklus finog podešavanja / Finetuning cycle		I	E	E	E	E	E	E	E
Usvajanje podataka planiranja / Adoption of planning data	E								
Operativna formulacija ciljeva / Transfer for operative goal formulation		E							

I = informacija / information C = savjetovanje / consulting D = odluka / decision A = sporazum / agreement E = izvršenje / execution

Tablica 1 prikazuje dijagram ICDAE (Information/ Consulting/ Decision/ Agreement/ Execution - informacije/ savjetovanje/ odluka/ sporazum/ izvršenje) procesa strateškog planiranja u JGT. Glavni pokretač procesa strateškog planiranja bio je korporativni financijski odjel čija je glavna zadaća koordinacija i upravljanje komunikacijom. Da bi pokrenuo proces planiranja, financijski je odjel predložio izvjesne pretpostavke planiranja, poput opće stope povećanja potrošnje. Nakon usvajanja definiranog skupa planskih premisa, jedinica distribucijske mreže dala je input za predviđanje primarnog obujma distribucije. Ta je prognoza poslužila kao osnova za prognozu prodaje, koja je objedinila pojedinačne segmentne prognoze utvrđene od prodajnog odjela. Prognoza prodaje sa svoje je pak strane poslužila kao osnova za jedinice za trgovinu i za proizvodnju. Temeljem prognoze prodaje, jedinica za trgovinu izradila je strategiju nabave i proizvodnje za ispunjenje projiciranog obujma prodaje. Jedinica za proizvodnju potom je izradila terminski plan proizvodnje za ostvarenje definirane strategije nabave. Nakon pojedinačnih planskih faza za svaku jedinicu, financijski odjel objedinio je sve podatke planiranja i rezultate predočio upravi. Potom su u plan uvršteni eventualni zahtjevi uprave za promjenom. Naposljetku, odobreni plan proslijeđen je operativnim jedinicama u svrhu detaljne formulacije ciljeva i izrade proračuna.

Tijekom preustroja JGT je također utvrdio dubinu planiranja kao područje kojemu su potrebna poboljšanja. Prije je planiranje bilo isključivo usmjereno na prihode. Tržišni uvjeti prisilili su JGT na pomnije planiranje u dva područja. Financijsko planiranje moralo se ojačati a indikatori procesa morali su se integrirati u proces planiranja.

S financijske strane, primarni je cilj bio detaljnije planiranje prihoda i troškova za svaki od definiranih tržišnih segmenata. Prvi se korak sastojao u tome da se podigne razina prihodovnog planiranja dodavanjem detaljnog plana obujma za svaki segment. Osim toga, unošenjem trgovinskih i proizvodnih podataka u postupak planiranja troškovni iznosi za utvrđeni obujam prodaje mogli su se utvrditi za svaki od tržišnih segmenata. To je omogućilo JGT planirati bruto dobiti za svaki tržišni segment. Uključivanjem pratećih općih i upravnih troškova u postupak planiranja, strateški je plan proširen da bi odražavao projiciranu poslovnu dobit za svaku jedinicu.

U odgovoru na pritisak tržišta, JGT je također odlučio uključiti indikatore procesa u postupak planiranja radi mjerenja učinka procesa. Ti su indikatori bili usmjereni na procese vezane za kupca, kao što su interakcija s telefonskim

Table 1 shows an ICDAE (Information/Consulting/ Decision/Agreement/Execution) diagram of the strategic planning process at MUC. The primary driver of the strategic planning process was the Corporate Finance department, whose foremost concern is coordination and delivery management. To kick-start the planning process, Corporate Finance proposed certain planning assumptions such as the general rate of increase in consumption. Once a defined set of planning premises had been adopted, the distribution grid supplied the input for the primary distribution volume forecast. This forecast served as the basis for the sales forecast, which aggregated the individual segment forecasts defined by the sales department. The sales forecast in turn served as the basis for trading and generation. Based on the sales forecast, the trading unit devised a procurement and generation strategy to meet the projected sales volume. The generation unit then devised a generation schedule to fulfill the defined procurement strategy. Following the individual planning steps for each unit, Corporate Finance aggregated all the planning data and presented the outcomes to top management. Change requests were then incorporated in the plan. Finally, the ratified plan was transferred to operational units for detailed target and budget formulation.

During this reorganization, MUC also identified the depth of planning as an area that needed improvement. In the past, planning had focused exclusively on revenue. Market conditions nevertheless forced MUC to plan more carefully in two areas. Financial planning had to be ramped up and process indicators had to be integrated in the planning process.

On the financial side, the primary goal was to plan the details of revenue and costs for each of the defined market segments. The first step was to enhance revenue planning by adding a detailed volume plan for each segment. In addition, by feeding trading and generation data into the planning procedure, cost figures for the determined sales volume could be determined for each of the market segments. This enabled MUC to plan gross profits for each market segment. By also factoring supporting, general and administrative costs (SG&A) into the planning procedure, the strategic plan was then extended to reflect projected operating profit for each unit.

In response to market pressure, MUC decided also to include process indicators in the planning procedure to measure process performance. These indicators focused on customer-related processes such as call-center interaction, complaints management and time-to-delivery. Having included these

servisom za usluge kupcima, upravljanje pritužbama i vrijeme potrebno za postupanje. Nakon što je te indikatore uključio u proces planiranja, JGT sada može formulirati jasne ciljeve za poboljšanje procesa postupanja s kupcima.

Usprkos šireg opsega planiranja, novi je proces planiranja zapravo skratio ciklus planiranja. Prije definiranja novog procesa planiranja i točaka povezanosti, proces je započeo u ožujku i bio predviđen za završetak u srpnju. Ovaj vremenski okvir smanjen je za jedan mjesec te se sada svake godine završava u lipnju. Kao i uvijek u takvim projektima, to je bilo moguće samo zahvaljujući energičnoj potpori uprave.

5 UPRAVLJANJE PROMJENAMA: SASTAVNICE USPJEŠNE PROVEDBE

Uspjeh svakog projekta u jednakoj mjeri ovisi o razvijanju zdravog modela i o učinkovitom upravljanju promjenama koje održava smjer provedbenog procesa. Svaka uspješna provedba iziskuje šest komponenti:

- jasan, iskazani i energični angažman uprave,
- organizacija za programsko upravljanje,
- provedba u skladu sa zacrtanim putem,
- praćenje provedbe,
- omogućavanje promjene kulture,
- dobro planirana komunikacija.

5.1 Jasan, iskazani i energični angažman uprave

Polazište uspješne provedbe uvijek mora biti potpora uprave promjenama koje valja izvršiti. Dva su razloga tome. S jedne strane, u ljudskoj je naravi izbjegavanje promjena. Stoga promjena često iziskuje brzu provedbu kako bi se novi uvjeti stvorili i brzo dali rezultat. Na taj način otpor nema izgleda usporiti ili zaustaviti proces. S druge strane, ako nema pritiska u pravcu promjene, a ljudi nisu u potpunosti svjesni potrebe za promjenom, provedba se može odvijati presporo i u konačnici ne ispuniti svoje ciljeve.

Iz ovih razloga neophodno je osigurati opredjeljenje uprave za provedbu. Štoviše, to opredjeljenje mora biti vidljivo u okviru organizacije. Ono se mora jasno i nedvosmisleno iskazati. Najviši menadžeri moraju osobno i odlučno signalizirati svoju nedvosmisleno angažiranost. Do ljudi mora jasno i glasno doprijeti poruka da nema alternative definiranim provedbenim mjerama.

indicators in the planning process, MUC is now able to formulate clear goals to improve its customer-facing processes.

Despite the broader scope of planning, the new planning process actually shortened the planning cycle. Before the new planning process and interfaces were defined, the process started in March and was scheduled to be completed in July. This time frame was reduced by one month and is now completed by June each year. As ever in such projects, this was only possible thanks to energetic backing from the utility's top management.

5 CHANGE MANAGEMENT: COMPONENTS OF SUCCESSFUL IMPLEMENTATION

The success of every project depends in equal parts on developing a sound model and on effective change management that keeps the implementation process right on track. Every successful implementation demands six components:

- clear, communicated and energetic commitment by top management,
- a program management organization,
- implementation in line with a structured implementation roadmap,
- implementation monitoring,
- facilitation of cultural change,
- well-planned communication.

5.1 Clear, communicated and energetic commitment by top management

The starting point for successful implementation always has to be top management backing for the changes that need to be made. There are two reasons why this is so. On the one hand, it is human nature to try to avoid and resist change. Change therefore often requires fast implementation to create new conditions and rapidly take effect. In this way, resistance does not have a chance to slow down or halt the process. On the other hand, if there is no pressure to change and people do not fully grasp the need for it, implementation may proceed too slowly and ultimately fail to meet its goals.

For these reasons, it is imperative to secure the commitment of top management to implementation. Moreover, this commitment must be visible within the organization. It must be communicated clearly and unmistakably. Top managers must personally and decisively signal their unequivocal commitment. The message that there is no

Nedostatak angažiranosti uprave najčešći je pojedinačni razlog neuspjeha provedbe.

5.2 Organizacija za programsko upravljanje

U svrhu pokretanja provedbenog procesa mora se osnovati posebna organizacijska jedinica za programsko upravljanje. Ta je jedinica odgovorna za:

- održavanje jasnog pregleda stanja svih projekata/akcija,
- osiguranje dosljednog standarda kvalitete svih projekata,
- izvješćivanje na dosljedan, standardizirani i lako usporediv način,
- stalno praćenje napretka i brzo uočavanje skretanja od planiranih miljočaka,
- osiguranje brzog poduzimanja korektivne akcije,
- podnošenje redovnih izvješća koordinacijskom odboru (i, ako je potrebno, regulatoru),
- redovno priopćavanje napretka projekata svim članovima uprave i nadzornog odbora kao i svom projektnom osoblju,
- utvrđivanje poveznica sa svim relevantnim institucijama i trgovačkim društvima.

Organizacija za programsko upravljanje obično se sastoji od voditelja projekta, koji je oslobođen redovnih operativnih poslova, središnje jedinice za praćenje provedbe i, po potrebi, nekoliko internih ili vanjskih savjetnika koji djeluju kao provedbena radna skupina u potpori ključnim akcijama.

Vrlo je važno uključiti predstavnike sindikata u fazama osmišljavanja i provedbe. Kad su potrebne dalekosežne preobrazbe s ciljem da se tvrtka učini konkurentnijom, bitno je djelovati brzo i odlučno i da sve uključene strane - uprava, sindikati, nadzorni odbor, dioničari i zaposlenici - djeluju prema istom cilju.

5.3 Provedba u skladu sa zacrtanim putem

Provedba uvijek slijedi neki zacrtani put. Pritom je zacrtana svaka pojedinačna akcija koju valja poduzeti, utvrđen je terminski plan (uključujući rokove završetka svake akcije) te je jasno navedeno tko je odgovoran za pridržavanje i ispunjavanje obveza u svim slučajevima.

Zacrtani put provedbe treba posjedovati logičku strukturu. Sve definirane akcije trebaju biti svrstane u pakete aktivnosti, a svi paketi aktivnosti trebaju biti svrstani u akcijske kategorije. Najučinkovitijom za provedbu u većini se slučajeva pokazala četverorazinska struktura koja se proteže od akcijskih kategorija sve dolje do pojedinačnih

alternative to the defined implementation measures must come across loud and clear.

The absence of top management commitment is the single most common reason why implementation fails.

5.2 A program management organization

A program management organization must be set up specifically to drive the implementation process. This unit is responsible for:

- maintaining a clear overview of the status of all projects/actions,
- guaranteeing a consistent standard of quality across all projects,
- reporting in a consistent, standardized and readily comparable way,
- constantly monitoring progress and quickly spotting deviations from planned milestones,
- ensuring that corrective action is swiftly taken,
- regularly reporting to the Steering Committee (and, where appropriate, to the regulator),
- regularly communicating projects progress to all relevant members of the management and supervisory board and to all project staff,
- defining interfaces to all relevant institutions and companies.

The program management organization usually consists of a project manager who is released from his or her regular operational tasks, a central implementation monitoring unit and, where necessary, a few internal or external consultants serving as an implementation task force to support critical actions.

It is very important to involve the representatives of unions in the conceptual design and implementation phases. Where large-scale transformations are needed to make the company more competitive, it is vital to act quickly and decisively, and for everyone involved - the management, the unions, the supervisory board, the shareholders and the employees - to pull together toward the same goal.

5.3 Implementation in line with a structured implementation roadmap

Implementation always follows an implementation roadmap. This roadmap charts every individual action that needs to be taken, specifies a timeline (including deadlines for the completion of each action, and clearly states who is responsible for compliance and fulfillment in each case.

The implementation roadmap should have a logical structure. All defined actions should be grouped into activity packages. And all activity packages

akcija. Ta struktura održava složenost u razumnim granicama, no ujedno pruža dovoljno dubine kako bi se osiguralo da ne dođe do zamagljenja važnih pojedinosti. U svakom slučaju, ovakav zacrtani put provedbe mora već u idejnoj fazi pružati cjelovitu sliku kako bi se mogla razraditi jedna logička, valjana isplanirana struktura.

Tipičan omjer između akcijskih kategorija, paketa aktivnosti i individualnih akcija jest 1:10:200.

Imenovani rukovoditelji i djelatnici obično su osobno odgovorni za provedbu akcija za koje su zaduženi. Međutim, u kritičnim projektima provedbe također je opravdano tražiti pomoć gore spomenute radne skupine. Takav sustav omogućava organizaciji za programsko upravljanje da pruži koncentriranu potporu u kritičnim fazama u okviru projekta provedbe.

Kritične faze su one faze o kojima ovisi uspjeh cijele provedbe te su obično u izrazitoj međuovisnosti s drugim fazama i akcijama. Takvim ključnim aktivnostima treba upravljati uz strogo poštovanje rokova čak kad se program odvija na vrijeme. Istodobno, sve akcije koje značajno zaostaju iza prvotnog roka provedbe također automatski postaju kritične.

5.4 Praćenje provedbe

Za kompleksne provedbene projekte uputno je raditi s nekim središnjim programom za vođenja projekta. Dva su glavna razloga zašto se preporučuje takvo sredstvo. Prvo, ono omogućava središnje pohranjivanje provedbenog statusa za svaku akciju. Drugo, u svako se vrijeme mogu izraditi ažurirana, standardizirana izvješća o napretku provedbe. Ta se izvješća mogu temeljiti na akcijama (ili skupinama aktivnosti/akcijskim kategorijama), određenim rukovoditeljima/djelatnicima ili raznim kriterijima, poput hitnosti, itd.

Uz zadovoljavajuće ispunjavanje svih tih svrha, primjenjeni program također bi trebao:

- omogućiti da složeni projekti budu strukturirani jasno i detaljno,
- poduprijeti transparentno akcijsko upravljanje,
- snažno integrirati zainteresirane strane u tim za praćenje projekta,
- pružati pristup svim informacijama značajnima za projekt,
- minimalizirati potrebu za obukom,
- biti jednostavan za konfiguriranje i prilagodbu,
- integrirati širok raspon korisnika/članova timova širom grupe,
- maksimalizirati sigurnost podataka zahvaljujući snažnom sustavu kontrole pristupa,

should be grouped into action categories. In most cases, a four-tiered structure drilling down from action categories to individual actions has proven to be most efficient for implementation. This structure keeps complexity within reasonable limits but provides sufficient depth to make sure that important details are not obscured. Whatever the case, this kind of implementation roadmap must deliver a big-picture view as early as the conceptual development phase so that a logical, well-planned structure can be fleshed out.

A typical ratio between action categories, activity packages and individual actions is 1:10:200.

Usually, the designated managers and employees are personally responsible for implementation of the actions assigned to their charge. However, in critical implementation projects, it also makes sense to call in the task force referred to above. Such a system allows the program management organization to deliver sharply focused coaching support for critical steps within the implementation project.

Critical steps are those steps on which the success of the entire implementation depends, and are normally heavily interdependent with other steps and actions. Such key activities must be managed very tightly even when programs remain on schedule. At the same time, any actions that significantly lag behind the original implementation time frame also automatically become critical.

5.4 Implementation monitoring

For complex implementation projects, it is advisable to work with a central project management tool. There are two main reasons why we recommend such a tool. One is that it permits central storage of the implementation status for each action. The other is that up-to-date, standardized reports on implementation progress can be generated at any time. These reports can be based on actions (or activity groups/action categories), specific managers/employees or various criteria such as urgency, etc.

While satisfactorily serving all these purposes, a professional tool should also:

- permit complex projects to be structured clearly and in detail,
- support transparent action management,
- strongly integrate project stakeholders in the project monitoring team,
- provide access to all information of relevance to the project,
- minimize the need for training,

- pružiti pregled cijele strukture projekta kojim se može dospjeti do pojedinačnih koraka prema područjima odgovornosti, rokovima i utjecaju,
- olakšati standardno izvješćivanje (temeljeno na nekoj regulacijskoj funkciji):
 - radi brzog utvrđivanja devijacija,
 - radi brzog pokretanja korektivne akcije,
- analizirati nepokrivena područja i time utvrditi i procijeniti akcije (odnosno akcijske pakete) za koje pojedinačni zaposlenici još nisu zaduženi,
- poduprijeti kvantitativno mjerenje ispunjavanja ciljeva.

5.5 Omogućavanje promjene kulture

Ako se uistinu želi da preobrazba javnog poduzeća funkcionira, ako se uistinu želi da dođe do trajne promjene, onda to obično iziskuje i promjenu stanja duha. Drugim riječima, također se mora usporedno mijenjati kultura tvrtke.

Prije liberalizacije tržišta opskrba kućanstava i industrije električnom energijom smatrala se temeljnim pravom građana i nečim što je samo po sebi razumljivo. Pitanja poput tehničke izvrsnosti zauzimala su najviše mjesto u razmišljanjima direktora javnih poduzeća. Međutim, na dereguliranom tržištu električna energija i plin su roba koja se može kupiti od najpouzdanijeg i cjenovno najpovoljnijeg dobavljača - pa i od stranog dobavljača. Prema tome, i stanje duha u javnoj tvrtki i stil upravljanja moraju postupno odstupiti od isključiva usmjerenja na proizvodnju i tehnologiju i razvijati se u smjeru tržišta i potrošača. Nužna je, dakle, promjena od razmišljanja u znaku ponude prema razmišljanju u znaku potražnje.

Promjena kulture treba započeti odozgo prema dolje. Povezano, i uprava i djelatnici moraju promijeniti način na koji doživljavaju potrebe potrošača. Promjena kulture može se pospješiti selektivnim angažiranjem vanjskih menadžera i djelatnika modernijih nazora. Istodobno valja pokrenuti program obuke i program upravljanja promjenama. Jednako je važno izraditi plan razvoja ljudskih resursa, uključujući uvođenje radnih poticaja i snažan naglasak na visoko perspektivnim kadrovima [6].

Od središnje važnosti za program upravljanja promjenama jest potreba da se promjene ugrade u operativne procese prije njihove provedbe. Najbolji način da se to učini jest organizirati niz radionica uz sudjelovanje interdisciplinarnih timova iz različitih odjela pod vodstvom moderatora. Za takvo vođenje preporuča se koristiti vanjske

- be easy to configure and customize,
- integrate a wide range of users/team members from across the group,
- maximize data security thanks to a powerful access control system,
- provide an overview of the whole project structure that can be drilled down into single steps according to areas of responsibility, deadlines and impact,
- facilitate standard reporting (based on a traffic light function):
 - to rapidly identify deviations,
 - to swiftly initiate corrective action,
- analyze gaps and thereby identify and assess any (packages of) actions that have not yet been assigned to individual staff members,
- support the quantified measurement of target compliance.

5.5 Facilitation of cultural change

If the transformation of a utility company is really to work, if lasting change is really to happen, this usually also demands a change of mindset. In other words, the corporate culture too must change in parallel.

Before the market was liberalized, the provision of electricity to households and industry is seen as a basic right of citizens and was more or less taken for granted. Issues such as technical excellence were uppermost in the minds of utility managers. In a deregulated market, however, electricity and gas are goods that can be bought from the most reliable and price-efficient provider - even from foreign suppliers. It follows that both the corporate mindset and the management style must gradually depart from a pure focus on production and technology and evolve in the direction of market and customer orientation. A change from supply-side thinking to demand-side thinking is thus necessary.

Cultural change should begin from the top down. However, both management and the workforce must change the way they perceive customer needs. Cultural change can be assisted by selectively grafting in outside managers and employees who have a more modern outlook. At the same time, a training program and a change management program must also be initiated. It is equally important to formulate a human resources development plan, including the introduction of performance incentives and a strong focus on high potentials [6].

Central to the change management program is the need to embed changes in operational processes before they are implemented. The best way to do this is to organize a series of workshops involving

konzultante jer oni će biti objektivniji, nisu im bliske eventualne napetosti između različitih funkcija te su tako u stanju radionice stručno pripremiti, voditi i dokumentirati.

5.6 Dobro planirana komunikacija

Nedostatak komunikacije vrlo je često glavni razlog zašto se i djelatnici i rukovoditelji opiru promjenama. Strahovanja za sigurnost radnog mjesta i nepoznavanje svrhe promjene često će dovesti do potpunog odbacivanja promjena. Tako nastaje otpor u procesu provedbe koji ponekad može ugroziti cijeli projekt.

Stoga strategija komunikacije mora predvidjeti takve osjećaje nesigurnosti i straha i s njima se pozabaviti prije nego što oni uopće dođu do izražaja. Komunikacija obično počinje na razini uprave u vezi s organiziranjem vođenja programa, a svrha i ciljevi promjene trebaju se sustavno širiti unutar organizacije.

Prvi se korak sastoji u održavanju radionica s uključenim rukovoditeljima. Ti rukovoditelji bi zatim trebali održati radionice sa svojim djelatnicima. Ovo nazivamo multiplikativnim ili kaskadnim efektom. Nakon toga širom organizacije mora uslijediti kontinuirani protok informacija. Jedna radionica nikada nije dostatna. Preporuča se niz radionica.

Ovaj proces može biti popraćen raznovrsnim komunikacijskim aktivnostima. Iskustvo pokazuje da je veoma korisno izraditi prepoznatljiv logotip i marku za fazu preobrazbe i time pružiti vizualni fokus cijelog projekta promjene. Nadalje, redovno izdavanje novina ili časopisa može imati izuzetan učinak. Tim medijem izvješćuje se o promjenama, ističu se početni uspjesi, donose se razgovori s direktorima i djelatnicima koji su odgovorni za promjene, itd.

U okviru drugih popratnih aktivnosti može se osnovati neka namjenska sekcija na intranetu tvrtke i/ili se mogu organizirati forumi i klubovi koji bi ljude okupili radi rasprave o napretku i problemima.

U nekim politički osjetljivim projektima može biti uputno organizirati visokostručnu vanjsku novinarsku suradnju. Isto se odnosi na redovnu i organiziranu komunikaciju s nadzornim odborom i s dioničarima.

interdisciplinary teams from different departments under the coaching of a moderator. It is advisable to use external consultants for this coaching, as they are better able to be objective, are unaware of any tension between different functions, and can professionally prepare, moderate and document the workshops.

5.6 Well-planned communication

Very often, lack of communication is a key reason why employees and managers alike resist change. Fears about job security and ignorance of the purpose of change can frequently lead to wholesale rejection of changes. Friction thus arises in the implementation process and can sometimes jeopardize the entire project.

The communication strategy must therefore anticipate and address these insecurities and fears before they are even expressed. Communication usually begins at the top management level in conjunction with the program management organization. Once the decision has been taken to go ahead with implementation, the purpose and objectives of change should be spread systematically within the organization.

The first step is to conduct workshops with the managers concerned. These managers should then hold workshops with their own employees. This is what we call the multiplier or cascade effect. After that, a continuous stream of information must flow throughout the organization. One workshop is never enough. A series of workshops is recommended.

A variety of communication activities can support this process. Experience shows that it is very useful to design a distinctive logo and brand for the transformation phase to provide a visual point of focus for the entire change project. In addition, producing a regular project newsletter or magazine can be singularly effective. This medium should report on changes, highlight initial successes, reproduce interviews with the managers and employees responsible for change, and so on.

Other useful supporting activities can involve setting up a dedicated section on the company's intranet and/or organizing forums and clubs where people get together to discuss progress and problem issues.

In some politically sensitive projects, it may be advisable to organize very professional external press work. The same goes for regular and organized communication with the supervisory board and the shareholders.

6 ZAKLJUČAK

U ovom članku daje se prikaz iskušanog pristupa uspostavi inovativne organizacije upravljanja i kreiranju procesa upravljanja kakvi su potrebni na današnjim dinamičnim tržištima. S obzirom na izazove koji stoje pred hrvatskim sektorom javnih usluga, svakom se sudioniku na tržištu savjetuje da razmotri mogućnost usvajanja ovog ili sličnog pristupa s ciljem osiguranja snažnog konkurentnog položaja za budućnost.

Kako bi ostala konkurentna u kontekstu poremećenih uvjeta na tržištu, javna poduzeća moraju odlučno razvijati posebnu stručnost koju će trebati za izradu i provedbu odgovarajućih modela upravljanja. Budući da mnogi sudionici na tržištu neće imati drugog izbora do promijeniti svoje organizacije, moraju se također pripremiti za profesionalno upravljanje procesom promjena.

Iskustvo s vlastitim projektima za razna javna poduzeća u zapadnoj, srednjoj i istočnoj Europi naučilo nas je niz važnih lekcija. Preobrazba je bila najuspješnija ondje gdje je uprava poduzeća shvaćala promjene što se zbivaju na tržištu i odlučila djelovati brzo i odlučno kako bi razvila jasnu strategiju za liberalizaciju tržišta. Uprava također mora shvatiti važnost da se s dioničarima (odnosno s vladom) povede konstruktivna i napredna rasprava o budućnosti njihova poduzeća. Od presudne je važnosti da uprava također mora aktivno utjecati na razvoj tržišta umjesto da dopusti da tržište (a obično i nastupanje stranih javnih tvrtki) određuje razvoj njihove tvrtke.

Kako bi mogle do kraja ustrajati, javne tvrtke moraju shvaćati promjene koje će deregulirana tržišta sa sobom neminovno donijeti. One na te promjene moraju gledati i kao na izvanrednu mogućnost rasta. Nema nikakva opravdanja da tvrtke, zastrašene opasnostima i rizicima što stoje pred njima, zabiju glavu u pijesak i odbiju poduzeti mjere pripreme za promjene.

Hrvatskim javnim poduzećima sada se otvaraju brojne i veoma konkretne mogućnosti. Tu je u prvom redu prilika da poduzeća usvoje najbolju međunarodnu praksu te stvore učinkovite, djelotvorne organizacijske strukture. Drugo, s takve pozicije snage javna će poduzeća biti u stanju potražiti međunarodne mogućnosti rasta u okolnim tržištima. Treće, tvrtke koje posluju u ovoj relativno maloj zemlji mogu aktivno potražiti strateškog partnera koji će poduprijeti njihov daljnji rast uz istodobno zadržavanje kontrole nad vlastitom sudbinom.

6 CONCLUSION

This article outlines our proven approach to setting up a cutting-edge management organization and creating the management processes that are needed by today's dynamic markets. Given the challenges that lie ahead of the Croatian utilities sector, every market player would do well to consider adopting this or a similar approach to secure a strong competitive position for the future.

To stay competitive in a context of disruptive market conditions, utility companies must decisively build up the specific expertise that they will need to design and implement adequate management models. Since many market players will have no choice but to transform their organizations, they must also prepare to manage the change process professionally.

Experience of our own projects for various utility companies in Western, Central and Eastern Europe has taught us a number of important lessons. Transformation has been most successful where the management of these companies understood the changes taking place in the market and determined to act quickly and decisively to develop a clear strategy for market liberalization. Top management must also grasp the importance of involving the shareholders (i.e. governments) in a constructive, forward-looking discussion of their company's future. Crucially, they must also actively drive market development rather than allowing the market (and usually the advent of foreign utility companies) to drive the development of their company.

To stay the course, utility companies must understand the changes that deregulated markets will inevitably bring. But they must also see these changes as a tremendous opportunity to grow. There is no reason whatsoever for companies, frightened by the dangers and hazards ahead, to bury their head in the sand and refuse to take action to prepare for change.

Numerous very real opportunities are now presenting themselves to Croatia's utilities. The first is the chance to bring companies into line with international best practices and create efficient, effective organizational structures. Second, from this position of strength, utilities will be able to pursue international growth opportunities in surrounding markets. Third, companies operating in this comparatively small country can actively seek a strategic partner to support their own further growth while retaining control of their destiny for themselves.

Načela predstavljena u ovome članku mogu pomoći svakom javnom poduzeću da na najbolji način iskoristi tržišne promjene koje će sigurno nastupiti sviđalo se to njima ili ne - te da te promjene okrenu u vlastitu korist.

The principles outlined in this article can help any utility company to make the most out of the market changes that will happen whether they like them or not - and to turn these changes to their own advantage.

LITERATURA / REFERENCES

- [1] ANDERSON, L.K., SOLLENBERGER, H.M., Managerial Accounting, South Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, 1992.
- [2] KAPLAN, R.S., NORTON, D.P., The Balanced Score Card: Translating Strategy into Action, Boston, Harvard Business School Press, 1996.
- [3] BOETZL, S., SCHWILLING, A., Managing for Value: Successful Strategies for Creating Company Value, Capstone Publishing Limited, Oxford Centre for Innovation, 1999.
- [4] BROWN, J.L., HOWAR, R.L., Managerial Accounting and Finance, Longman Group UK Ltd., London, 1989.
- [5] GAITANIDES, M., Process Organisation, Munich, 1994.
- [6] ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS, Study on perspectives of leadership in CEE, 2003.

Uredništvo primilo rukopis:
2006-07-10

Manuscript received on:
2006-07-10

Prihvaćeno:
2006-07-20

Accepted on:
2006-07-20

Napomena: Roland Berger Strategy Consultants jedna je od vodećih svjetskih konzultantskih tvrtki koja savjetuje velika međunarodna poduzeća iz industrijskog i uslužnog sektora te javne institucije oko svih pitanja poslovnog upravljanja - od strategije do novih poslovnih procesa i struktura. Sa svoja 32 ureda prisutni su u 23 zemalje širom svijeta. Gradeći na svojem europskom nasljeđu, stvorili su široku prisutnost u srednjoj i istočnoj Europi gdje trenutno imaju sjedišta devet ureda.

Note: Roland Berger Strategy Consultants is one of the world's leading strategy consulting firms. They advise major international industry and service enterprises as well as public institutions on all issues of business management - from strategy to new business processes and structures. Their 32 offices give a presence in 23 countries worldwide. Building on their European heritage, they now have a large footprint in Central and Eastern Europe, where nine of their offices are currently based.