

Predlog koncepcije funkcionisanja “XYZ” d.o.o.

Dr Nebojša Mrdja

mart 20.. .g.

Vizija

- XYZ treba da bude organizacija u kojoj će se veći broj menadžera, samostalno radeći na ostvarivanju ciljeva koji su im dodeljeni, truditi da maksimalno iskoristi resurse koji su im povereni i svoje potencijale u cilju maksimiziranja tržišne vrednosti preduzeća.
 - Nema podele rada, već se cilj celog sistema “rastavlja” na ciljeve podsistema koji imaju nezavisno upravljanje i komunikaciju sa okruženjem.
 - Menadžeri podsistema imaju pravo na merenje ostvarivanja ciljeva i predlaganje novih ideja.



POSTOJEĆA ORGANIZACIONA ŠEMA

Mrežni oblik organizacije

- Predlaže se mrežni oblik organizacije umesto dosadašnje funkcionalne.
- Veći broj menadžera treba da dobije znatno veća prava i obaveze u ispunjavanju poverenih ciljeva a samim tim i šansu da realizuju svoje potencijale.

Ciljevi (svrha) organizacionih promena

- Kratkoročni cilj je da menadžeri bolje razumeju kako funkcioniše celo preduzeće a da se, pre svega, fokusiraju na svoje ciljeve.
- Srednjoročni cilj je da se realno utvrdi efikasnost funkcionisanja svakog podsistema zbog potencijalne opcije outsorsinga.
- Dugoročni cilj je da XYZ efikasno koristi resurse i realizuje nove projekte.

Plan implementacije

- Prvo treba usvojiti novu koncepciju.
- Drugo, treba precizirati nadležnosti pojedinih menadžera.
- Treće, treba postojeći godišnji biznis plan “razbiti” na biznis planove podsistema i to na mesečnom nivou.

Proizvodnja

- Asortiman
- Max. kapacitet
- Vrednost opreme
- Zalihe inputa
- Rad - po "narudžbi"
- Interni prihod
- Direktni troškovi
- Troškovi rada
- Opšti tr. proizvodnje
- Prinos na ang. sredstva

Eureka

- Troškovi razvoja
- Troškovi marketinga
- Ideje
- Investicije

XYZ

- Vrednost opreme
- Zalihe
- Prihodi
- Troškovi
- Prinos na ang. sredstva
- DNT

Katalog

- Prodaja "XYZ"
- Prodaja – "uvoz"
- Prodaja – "izvoz"
- Nabavna vrednost robe
- Troškovi rada
- Opšti troškovi prodaje
- Vrednost opreme
- Max "cash-flow"

Izlog

- Zalihe trg. robe "0"
- Vrednost opreme
- Prihodi
- Nabavna vrednost robe
- Troškovi rada
- Opšti troškovi prodaje
- Prinos na ang. sredstva

Administracija

- IT, finansije,
- Troškovi rada
- Opšti troškovi

Proizvodnja

- Prvi zadatak je definisanje maksimalno mogućeg obima proizvodnje po mesecima (T-0).
- Osnovni zadatak “proizvodnje” je da kvalitetno proizvodi ono što naruče Izlog i Katalog i uz što je moguće niže troškove.
- Planiraju se zalihe inputa (T-8,9,10,11), utrošci inputa, nabavne cene inputa, troškovi rada (T-13) i opšti troškovi proizvodnje (T-12).
- Obračunava se planirana i ostvarena stopa prinosa na angažovana sredstva (oprema + zalihe inputa) na osnovu “internih” prihoda.

Izlog

- Planira se prodaja po mesecima za “XYZ” i “uvoz” (T-1), prodajne cene (T-2), nabavna vrednost robe, troškovi rada (T-13) i opšti troškovi prodaje (T-12).
- Planiraju se količine zaliha robe (“XYZ” i “uvoz”) po mesecima (T-6,7).
- Vrednost angažovane opreme se prati i zajedno sa vrednošću zaliha se koristi za izračunavanje planirane i ostvarene stope prinosa na angažovana sredstva.
- Zadatak je ostvariti što je moguće veću stopu prinosa na angažovana sredstva.

Katalog

- Planira se prodaja po mesecima za “XYZ”, “uvoz” i “izvoz” (T-1), prodajne cene (T-2), nabavna vrednost robe, troškovi rada (T-13) i opšti troškovi prodaje (T-12).
- Nema angažovanja zaliha.
- Vrednost angažovane opreme se prati (isto kao za Administraciju, Eureka) ali se ne koristi za izračunavanje pokazatelja uspešnosti rada ovog podsistema.
- Zadatak je napraviti što veću razliku izmedju prihoda i troškova (nabavna vrednost robe, troškovi rada i opšti troškovi prodaje).

Administracija

- Tu spadaju poslovi informacionog sistema, finansija, obezbedjenja i dr. poslovi koji su potrebni svim organizacionim delovima a koje je racionalno obavljati u jednom organizacionom delu.
- Ciljevi, zadaci i planovi se iskazuju opisno.
- Nema planiranja prihoda i angažovanih sredstava već se planiraju samo troškovi – troškovi rada (T-13) i opšti troškovi (T-11).
- Izveštaj o ostvarenju plana treba da sadrži opis šta je sve uradjeno, koliko je novca potrošeno i analizu troškova.

Eureka

- Tu spadaju, pre svega, poslovi razvoja i marketinga.
- Planirane aktivnosti se iskazuju opisno.
- Nema planiranja prihoda i angažovanih sredstava već se planiraju samo troškovi – troškovi rada (T-13) i opšti troškovi (T-12).
- Izveštaj o ostvarenju plana treba da sadrži opis šta je sve uradjeno, koliko je novca potrošeno i analizu troškova.

Izvestavanje - XYZ - Excel

File Home Insert Page Layout Formulas Data Review View Tell me... Share

Paste Font Alignment Number Styles Cells Editing

R.b.	Opis	Eureka	Katalog	Izlog	Proizvodnja	Administracija	XYZ
Bilans stanja							
1	Osnovna sredstva						
2	Zalihe inputa						
3	Zalihe outputa						
4	Ostale zalihe						
5	Kupci						
6	Gotovina						
7	Akcije						
8	Ostala obrtna sredstva						
9	Dobavljači						
10	Obaveze po kreditima						
11	Ostale obaveze						
12	Angazovana sredstva (K)						
Bilans uspeha							
1	Prihodi						
1.a	- Interni prihodi						
2	Direktni troškovi						
2.a	- Interni troškovi						
3	Troškovi rada						
4	Opsti troškovi						
5	Dobit (P-T)	T	P - T	P - T	P - T	T	
				(P-T) / K	(P-T) / K		(P-T) / K

Ready 60%

Biznis plan XYZ

- integrisanje biznis planova podsistema -

- Polazna tačka je bilans stanja na dan 1.1.20...
- Projekcije prihoda, troškova i novčanih tokova dobijaju se agregiranjem finansijskih delova biznis planova podsistema.
- Finalna tabela biznis plana je projekcija gotovinskog toka, slobodnog gotovinskog toka i očekivana stopa prinosa na angažovana sredstva.

Terminski plan implementacije

- Do 15. aprila može da se završi I verzija godišnjih biznis planova za podsisteme (i ukupno).
- Do 30. aprila mogu da se završe i usvoje godišnji biznis planovi za sve podsisteme (i ukupno). Podaci za prva 4 meseca 20... g. treba da budu jednaki onome što se u tom periodu stvarno desilo.
- Do 20. aprila može da se završi I verzija procene prinosne vrednosti preduzeća.

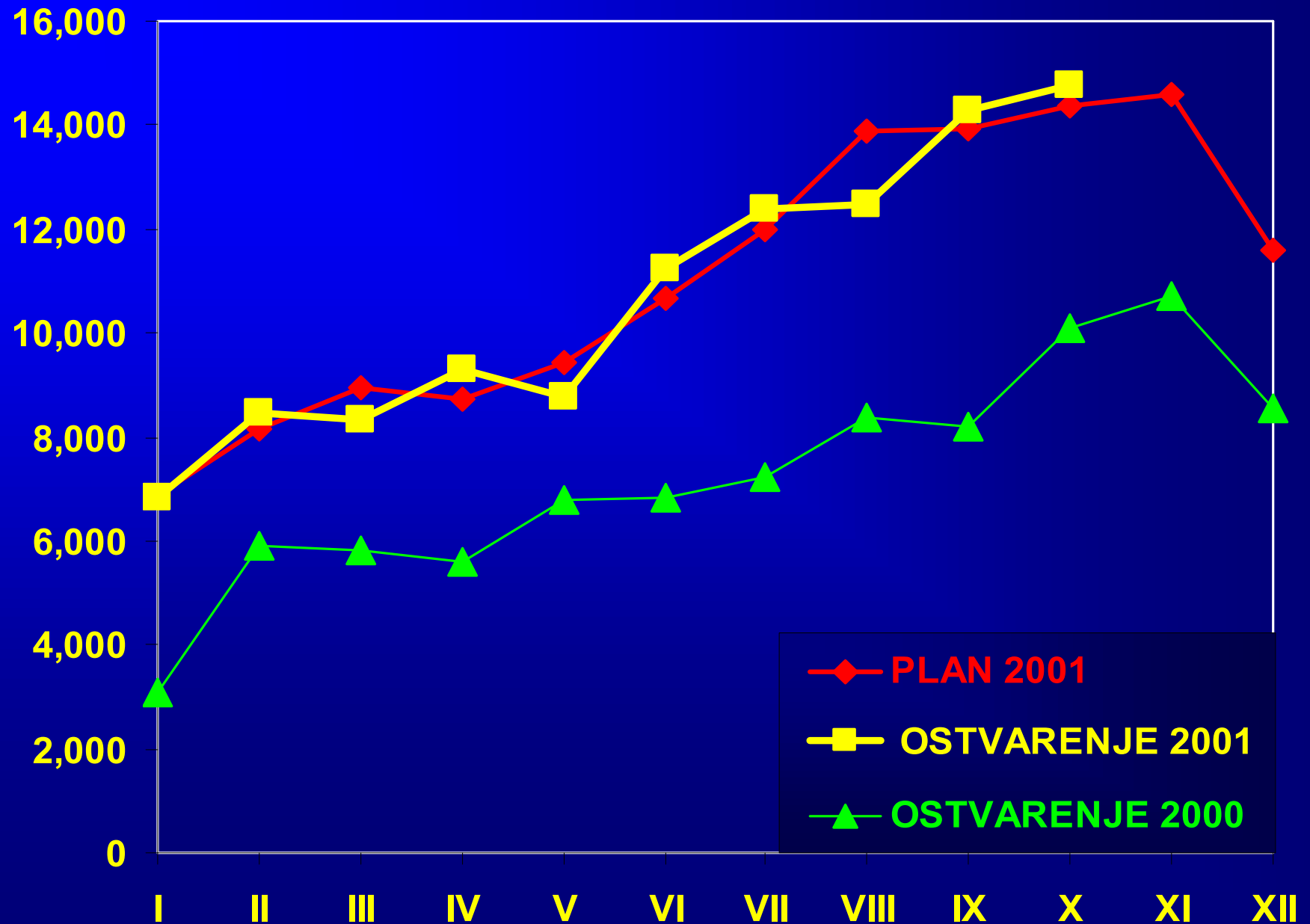
Troškovi organizacionih promena

- Neće biti značajnijih finansijskih troškova reorganizacije.
- Za sada se ne predlaže ni povećanje broja radnika i menadžera.
- S obzirom da je postojeći sistem planiranja i izveštavanja vrlo razvijen, potrebe za dodatnim informacijama ga neće mnogo opteretiti.

Praćenje ostvarivanja ciljeva

- Potrebno je da jednom mesečno menadžeri prezentiraju upravnom odboru podatke o ostvarivanju ciljeva u prethodnom mesecu i kumulativno od početka godine.
- Na osnovu bilo kog mesečnog izveštaja o ostvarivanju ciljeva moguće je izvršiti inoviranje biznis plana ili nadležnosti podsistema.

Kretanje prodaje po mesecima



Svrha projekta mrežne organizacije

- Osnovna ideja je da veći broj menadžera (i ostalih zaposlenih) ne izvršava naloge, već da što je moguće bolje koristi svoje potencijale.
- Menadžeri treba da rade, da misle kako će najefikasnije ispuniti ciljeve i da, novim idejama, kreiraju i budućnost, a sa druge strane, osim prava na realno merenje ostvarenih rezultata, treba da imaju i pravo na nagradu.
- XYZ treba da funkcioniše kao:
 - E**ureka
 - K**atalog
 - I**zlog
 - P**roizvodnja
 - A**ministracija