

1. UVOD

Dioničko društvo Elektrokontakt je vodeći hrvatski proizvođač elektroinstalacijskog materijala i komponenti za kućanske aparate. Od osnutka davne 1926.g., uspješno je prebrodio sve ekonomske i političke promjene, potvrđujući se kao stabilan, konkurentan i jedan od najomiljenijih poslodavaca u Hrvatskoj. Kao jedna od rijetkih domaćih industrijskih kompanija koja je preživjela tranziciju na Žitnjaku, Elektrokontakt se 1992. organizira kao dioničko društvo s većinskim udjelom dugogodišnjeg poslovnog partnera, njemačke kompanije EGO.

Danas oprihoduje oko 70 milijuna EUR-a (od čega preko 90% čini izvoz). Svakodnevno na zapadno europsko tržište isporuče preko 150.000 komada proizvoda čime zadovoljavaju 35% godišnjih potreba svjetskog tržišta regulacijskih uređaja.

Ipak, nakon punih 25 godina vođenja je Vladimir Ferdelji, jedan od najzaslužnijih stvaratelja ove uzorne hrvatske poslovne priče i posljednji Mohikanac među domaćim industrijskim menadžerima, odlučio dati ostavku i napustiti Elektrokontakt, nezadovoljan novom strategijom njemačkih vlasnika. Da ironija bude veća, to se dogodilo upravo 2011., godine u kojoj je ovo poduzeće proslavilo 85. obljetnicu natprosječno uspješnog poslovanja!

1. SVE JE POČELO 1926....

... kada je u Zagrebu osnovana elektrotehnička tvornica Kontakt. Pod tim imenom posluje sve do 1971. kada dolazi do okrupnjavanja elektroindustrije u Hrvatskoj i više od polovine Kontakta prelazi u Končar (mali kućanski aparati, ugostiteljska oprema i dr.). Preostali dio za proizvodnju elektrotehničkih dijelova i opreme nastavlja s radom pod imenom Elektrokontakt, okreće se zapadnim tržištima te povezivanju sa stratezijskim partnerima, između ostalih i s njemačkom grupacijom EGO.

Nakon višegodišnje stratezijske suradnje i niza zajedničkih projekata, EGO 1992. godine za 41 milijun DEM kupuje 53% vlasništva Elektrokontakta. U to ratno vrijeme se radilo o najvećoj inozemnoj investiciji u Hrvatskoj. Tadašnji čelni menadžeri Vladimir Ferdelji i Mladen Balija, koji su u Elektrokontaktu započeli karijere kao pripravnici, angažirali su za ovu transakciju jednog od najvećih domaćih stručnjaka u tom području, pravnika Jakšu Barbića s kojim su godinu i pol pomno pripremali tekst ugovora o ulaganju stratezijskog partnera. Željeli su osigurati neupitan opstanak, izlazak na nova tržišta i dugoročnu razvojnu orijentaciju tvornice. Takvu predanost i entuzijizam menadžmenta je lakše razumjeti ako se uzme u obzir da se zbog domovinskog rata i preko noći, do tada zatvoreno yu-tržište sa preko 20 milijuna stanovnika svelo na malo, otvoreno i carinama nezaštićeno hrvatsko tržište sa oko 4,5 milijuna stanovnika.

Nakon što je Elektrokontakt postao dioničko društvo zatvorenog tipa koje nije izlistano na burzama, u razdoblju 1992. - 1995., EGO je uspio od radnika, države i mirovinskih fondova otkupiti gotovo sve preostale dionice. Međunarodna kompanija EGO iz Oberderdingena pokraj Stuttgarta,

¹ Ovu studiju slučaja je prof. dr.sc. Davor Perkov 2012. više kao temelj za raspravu na predavanju, a ne kao eksplicitni primjer učinkovitog ili neučinkovitog rješavanja stvarne poslovne situacije. Copyright © 2012. *Perkov savjetovanje d.o.o.* Ne smije se upotrebljavati ni umnožavati bez prethodnog pisanog odobrenja autora.

prisutna u preko 30 zemalja širom svijeta i s više od 10.000 zaposlenika, otvorila je Elektrokontaktu mogućnost izlaska na svjetsko tržište i pristup najsuvremenijim proizvodnim programima.

Danas na Žitnjaku nešto više od 1000 radnika godišnje oprihoduje oko 70 milijuna EUR-a (od čega 92% generira izvoz na zapadno europsko tržište). Koristeći komparativne prednosti internacionalne suradnje, ova zagrebačka tvornica zadovoljava 35% potreba svjetskog tržišta regulacijskih uređaja za brandirane električne štednjake poput Whirpoola, Končara, Gorenja, Mielea... Da se nekim slučajem obustavi poslovanje, sljedećih šest mjeseci bi za 30% bila smanjena proizvodnja staklokeramičkih štednjaka diljem svijeta.



2. PROIZVODNI ASORTIMAN I REZULTATI

Ključni proizvodni program elektroinstalacijskog materijala čini preko 300 proizvoda. Moderno dizajnirane sklopke, utičnice, utikači i prijenosne priključnice, proizvedene prema IEC standardima te u skladu sa njemačkom i francuskom normom, uspješno predstavljaju Elektrokontakt na domaćem i svjetskom tržištu.

Dopunski asortiman čine grla, instalacijske cijevi i kutije, razdjelnici, osigurači, automatski prekidači, mjerni ormarići, nadžbukni program IP20, te nadžbukni program za vlažne prostore. U Elektrokontaktu se godišnje proizvede 15 milijuna regulatora energije te 18 milijuna štapnih regulatora koji su ugrađeni u gotovo svaki treći štednjak na svijetu.

Neprekidno ulaganje u tehničko-tehnološki razvoj, primjena suvremene mrežne organizacije, stalno obrazovanje kadrova, odnos prema kvaliteti, usklađen s najnovijim ISO standardima, zaštita radnika, okoline i visok stupanj društveno odgovornog poslovanja, konstantne su odrednice korporativne strategije. Sve to je rezultiralo i dobrim pokazateljima poslovanja. U zadnjih 20 godina se proizvodnja povećala 5 a izvoz 6 puta.

Kako se vidi na slici 1., tijekom posljednjih godina rastu i ukupni prihodi (osim blagog pada 2008. i 2009.). Prihodi su s 414 milijuna kuna u 2009., povećani za 15% na 470 milijuna kuna u 2010. Gubitak od 2,9 milijuna kuna iz 2009. je na kraju 2010. zamijenjen neto dobitkom od 3,9 milijuna kuna! Pozitivni trend se nastavio i u 2011. kada su ukupni prihodi iznosili nešto više od 500 milijuna kuna.

3. RAZVOJ ZAPOSLENIKA I POSLOVNIH PROCESA

Osnovna filozofija poslovanja glasi «*na znanju se ne štedi*». Stoga, ulažu u ljude kroz internu edukaciju, zapošljavaju nove stručnjake i surađuju sa visokim obrazovnim institucijama. Svjesni su da zadovoljstvo i razvoj svakog pojedinog djelatnika direktno utječe na pozitivno ozračje i ostvarenje korporativnih ciljeva. Plaća nikad nije zakasnila a kada su svojedobno imali pad narudžbi, uprava se sa sindikatima dogovorila da svim zaposlenicima može privremeno smanjiti plaće za 20 poso, radije nego da se pribjegne otpuštanju. Radnici su vjerovali da menadžment neće to zloupotrijebiti a već nakon šest mjeseci su zajedno s novim narudžbama iz SAD, plaće vraćene na prijašnju razinu!

U trenutku kada im je EGO omogućio pristup proizvodnim programima visoke kvalitete, Elektrokontakt je iskoristio znanje svojih stručnjaka iz područja strojarstva i elektrotehnike. Sve automatske linije konstruirali su tvornički inženjeri, a izradili alatničari. Samostalno su proizveli

tehnologiju koja je u potpunosti konkurirala visoko automatiziranim zemljama na zapadu, ali i onima istočnima koje imaju dva puta jeftiniju radnu snagu na način da se optimizira stupanj automatizacije.

Danas je 95% tvornice automatizirano i koristi se najsuvremenija robotika. Dakle, uspostavljen je interni *know how* čime su otežali mogućnost eventualnog preseljenja proizvodnje u Kinu. Kako bi poboljšali i racionalizirali poslovne procese, instaliran je i integralni poslovni sustav – SAP.

4. FERDELJI OTIŠAO NAKON 30 GODINA RADA

Diplomirani inženjer strojarstva Vladimir Ferdelji (na slici) je postao glavnim direktorom 1990., dakle, još u vrijeme komunizma kada je imao 35 godina. Njegovo ime je u međuvremenu postalo sinonim za ovo poduzeće. Za razliku od modernog poimanja menadžmenta i trenda da menadžeri



često mijenjaju različite pozicije tijekom karijere, Ferdelji tvrdi da je za njega upravo izazov bio iz godine u godinu kroz ratna, poslijeratna pa krizna vremena povećavati produktivnost u istom poduzeću. Sam za sebe kaže da je optimist i često ga se moglo čuti kako ponavlja: *«Danas je problem uvijek jeftinije rješavati nego sutra!»*

Svjestan ljudskih i intelektualnih vrijednosti koje su oduvijek bile komparativna prednost ove tvornice, obrisao je strogu hijerarhijsku organizaciju, zagovarao delegiranje poslova na niže razine i formiranje jedinstvenog, snažnog i stručnog rukovodećeg tima koji *«vesla u istom smjeru»*. Sagledavajući tada blisku poslovnu budućnost, ciljeve su definirali jasno i slijedom prioriteta:

1. sačuvati vrijednost poduzeća (ono što vrijedi danas 10, sutra mora biti 11)
2. zauzimanje udjela u svjetskom tržištu
3. profitabilnost

Nakon 1992. je sa svojim suradnicima uz pomoć novog kapitala, znanja, iskustava, tehnologije i sinergije s EGO-om, udio s 12% povećao na današnjih 35% svjetskog tj. 80% europskog tržišta regulacijskih uređaja za staklokeramičke štednjake. *“Dnevno 150.000 proizvoda ide u izvoz. Imamo njemačke proizvode napravljene na hrvatskoj tehnologiji i ta sinergija nas je učinila najkonkurentnijima na svijetu”*, govorio je Ferdelji. No, unatoč kvalitetnim proizvodima, stručnoj radnoj snazi i najsuvremenijoj tehnologiji, na Elektrokontakt se negativno reflektiraju aktualni domaći tržišni uvjeti pa sve teže konkuriraju tvornicama koje posluju u zemljama s povoljnijim fiskalnim, monetarnim i ukupnim gospodarskim okruženjem.

Osim nagrade HGK *«Zlatna kuna»* koju je dobio za uspješno upravljanje Elektrokontaktom, Ferdelji aktivno sudjeluje u mnogim strukovnim udrugama; predsjednik je Hrvatskog udruženja menadžera i poduzetnika CROMA, predsjednik elektroindustrije pri HUP-u, član upravnog vijeća HRPSOR-a, upravnog odbora HGK i dr.

Donedavno se činilo kako su odnosi direktora s njemačkim vlasnicima idilični jer je Elektrokontakt respektabilan globalni igrač koji se financira isključivo iz vlastitih sredstava, tj. iz novoostvarene vrijednosti i nije opterećen kreditima, niti zaduženjima. U siječnju 2010. je čak uspio dogovoriti da se proizvodnja električnih sklopova preseli iz Švicarske u Zagreb što je trebalo povećati prihode tvornice za pet milijuna eura.

Svoj iznenadni odlazak je na kraju 2011. pojasnio *“prilično velikim strategijskim mimoilaženjem o razvoju i viziji Elektrontakta”* s novim, mlađim poslovođstvom EGO-a. Nije se složio sa slabljenjem uloge Elektrontakta u koncernu EGO, tj. predloženim izdavanjem i prodajom proizvodnje elektromaterijala što će neminovno dovesti do znatnog smanjenja ulaganja i broja zaposlenih.

5. ZAKLJUČAK

Ferdelji je dobar primjer vođe zavidnog strategijskog mentalnog sklopa i s izazovnom vizijom utemeljenoj na moralnim vrijednostima i konzistentnom poštivanju suradnika, zaposlenika, kupaca i društvenog okruženja. Kako pokazuju razvoj i rezultati Elektrokontakta u kojemu je proveo 30 godina, takvo vođenje zasnovano na korporativnim vrijednostima ne samo da je pošteno i etično, već je u današnjim poduzećima i natprosječno djelotvorno.

Ostajući dosljedan svojim vrijednosnim načelima odlučio se za odlazak jer nije bio zadovoljan strategijom razvoja koju je nametnula nova uprava njemačke EGO grupe. Nije se mogao pomiriti s mogućim drastičnim smanjenjem broja zaposlenih i seljenjem proizvodnje u neko povoljnije poslovno okruženje od ovog hrvatskog. Ferdeljijeva ostavka je istodobno i njegova Pirova pobjeda jer se potvrđuje da je godinama u pravu kada je tvrdio, da će hrvatska ekonomska politika, ako se radikalno ne promijeni, sasvim uništiti i najbolje dijelove svoje industrije. Ovo je ujedno izvrstan uvod u posljednju studiju poslovnog slučaja br. 15 koja slijedi na temu jačanja konkurentnosti hrvatskog gospodarstva, reformskog procesa koji Ferdelji godinama zagovara i u čijoj bi realizaciji angažmanom u strukovnim udrugama rado i sam sudjelovao.

PITANJA ZA DISKUSIJU:

1. Kako biste povezali uspjeh Elektrokontakta s unutarnjim resursima poduzeća?
2. Koje biste najvažnije snage, slabosti, prilike i prijetnje (SWOT) naveli u analizi Elektrokontakta?
3. Kako komentirate razloge koje je pri odlasku naveo dugogodišnji direktor Ferdelji?
4. U kontekstu aktualnog hrvatskog gospodarskog okruženja, kakve su perspektive ove tvornice za daljnji rast i razvoj?

Izvori: Daskalović, Z., Intervju s Ferdeljijem, business.hr, 12.12.2011., str. 38-39; Bačelić, M.: „Ferdelji dao ostavku nakon 25 godina u Elektrokontaktu“, *Lider*, 15. 12. 2011., dostupno na: <http://liderpress.hr/arhiva/143805/> (pristup 4.4.2012.); Crnjak, M., „Ferdelji: Ne odlazim zbog direktorskih muljaža“, *Poslovni dnevnik*, Zagreb, 15.12.2011., str. 4; Daskalović, Z., „Rekorder ne želi gledati urušavanje“, business.hr, 16./17.12.2011., str. 2; <http://www.poslovni.hr/vijesti/elektrokontakt-ne-gubi-vrijeme-ferdeljiju-vec-izabrali-nasljednika--192657.aspx> 16.12.2011. (pristup 6.4.2012.);