

## **RESTRUKTURIRANJE PRIVREDNOG DRUŠTVA U PROCESU VELIKE PRIVATIZACIJE, IZ DRŽAVNOG U PRIVATNO (RADNIČKO) VLASNIŠTVO**

**SAŽETAK:** U ovom naučnom radu pokušali smo istražiti vlasništvo preduzeća, kome je isto pripadalo do izbijanja rata na prostorima bivše Jugoslavije, u kojim okvirima je preduzeće djelovalo i sa kakvim kapacitetima. Istraživanjem smo došli do relevantnih podataka o nastanku i razvoju preduzeća, vlasničkoj strukturi kao državnoj kompaniji koja je egzistirala u Bosni i Hercegovini na više lokaliteta i Srbiji na dva lokaliteta. Predmet istraživanja je pokazao da se radilo o državnom preduzeću do procesa takozvanog Markovićevog doba kada su radnici u svim preduzećima širom bivše zajedničke države Jugoslavije, pa i u ovom preduzeću koje je predmet istraživačkog rada odvajali dio svog dohotka u preduzeće sa ciljem poboljšanja proizvodnje i stvaranja novih društvenih vrijednosti i povećanja ukupnog kapitala. Na taj način radnici preduzeća su postajali suvlasnici u mješovitoj svojini kao dioničari, ali izbijanjem rata i poratnoj privatizaciji došlo je do otkupa državnog dijela od strane radnika koji su postali apsolutni vlasnici preduzeća u 100% vrijednosti ukupne imovine preduzeća koje smo istražili, a to je „Saniteks“ d.d. Velika Kladuše.

**KLJUČNE RIJEČI:** Vlasništvo, kapital, vrijednost, proces privatizacije, organizacijski reinžinjering.

### **Uvodna razmatranja**

Polazeći od činjenice da je preduzeće „Saniteks“ d.d. u predratnom periodu imalo enormno veliki nepokretni kapital u državnom vlasništvu sa nekretninama u nekoliko bivši republika u sastavu zajedničke države Jugoslavije bazirali smo se na sistematsko istraživanje u okvirima novog modela poslovanja prilagođenog principima savremene proizvodnje i plasmana proizvoda.

Obzirom da je ovo preduzeće bilo u državnom vlasništvu do 90 tih godina, i da su tada radnici od svog neto dohotka odvajali dio zarađenih sredstava i unosili ga u dionice preduzeća, sve do završetka rata na ovim prostorima kada se znao omjer vlasništva u preduzeću. Prilikom istraživanja ustanovili smo da je većinski vlasnik bila vlada Federacije Bosne i Hercegovine, te da su radnici dokapitalizacijom svojim akcijama i dionicama otkupili državni kapital i postali vlasnici u procentu od 100% istraženog preduzeća.

Prilikom vođenja istraživačkog slučaja u preduzeću gdje su vlasnici apsolutni vladari preduzećem, a bavi se složenom proizvodnjom ponudili smo novi model restrukturiranja preduzeća zbog zaostale tehnologije i drugih tehničkih uslova te kroz svoje tabele grafikone i novi organigram ponudili im rješenje o daleko produktivnijem poslovanju nego li je to bilo do sada što će se moći jasno vidjeti u nižem tekstu naučno- istraživačke teme.



Sadašnje, privatizirano preduzeće „Saniteks“ d.d. iz Velike Kladuše, ulica „Tone Hrovata“, broj 2, domaćin *A. Ž., ing.tekstila, i dipl.oec.*, na poziciji direktora kvalitete i razvoja preduzeća, *magistrant menadžmenta* na Sveučilištu u Zagrebu. Poslovni slučaj i sveobuhvatna analiza je pripremljena u saradnji sa izvršnim direktorom za kvalitet i sa njegovim saradnicima *M. M., VSS, odbrane i zaštite (sekretar preduzeća)*, i sa gospođom *S. H., inžinjer tekstila* radi na poslovima plana i analize. Poslovni slučaj je održan dana 13.02.2014: godine u prostorijama preduzeća.

Preduzeće „Saniteks“ d.d. isključivo se bavi proizvodnjom i plasmanom sanitetskog materijala i druge medicinske opreme, kozmetike i drugih sanitetskih materijala za održavanje čistoće i higijene za potrebe potrošača. Nekadašnji „Saniteks“, a sadašnje dioničarsko društvo, bio je sastavni dio SOUR-a-SBS (Saniteks Bosnalijek Sarajevo) a na prostorima bivše Jugoslavije egzistira još od davne 1962. godine i razvio se u proizvodnu industriju tekstilno-sanitetskih proizvoda, hemijsko prerađivačkih proizvoda za potrebe medicine i grafičku proizvodnju. U ovakvom organizacionom obliku egzistirao je do 1962. godine sa evidentnom ekspanzijom razvoja i zapošljavanja nove radne snage.

Sa svojim radnim potencijalom davne 1962. godine započeo je sa radom, i zapošljavao u to vrijeme 21 radnika, da bi 1974. godine imao oko 900 radnika. Primjenom Zakona o udruženom radu („ZUR“) iz 1974. pristupilo se novoj reorganizaciji preduzeća u tadašnje OOUR-e unutar preduzeća, koje su činile jednu privrednu cjelinu RO „Saniteks“. Zakonom o Privrednim preduzećima 1986/1987 kada je „Saniteks“ prestao privredno djelovati sa OOUR-a, i krajem 1987. godine prestao je djelovati u sastavu SOUR-a- SBS sa sjedištem u Sarajevu i samostalo se organizirao na proizvodne i uslužne sektore privrednog preduzeća.

Davne 1984 „Saniteks“ svojim sredstvima vrši finansiranje i disperziju razvoja na području Kosova Republika Srbija, u mjestu Kačanik, i proizvodni pogon u Bužimu, tadašnja

opština Bosanska Krupa. Proizvodni pogon u Kačaniku Kosovo,- Srbija zvao se „Sankos“ RJ, u sastavu tekstilno sanitetske proizvodnje iz Velike Kladuše.

Proizvodni pogon „Saniteksa“ osnovan u Bužimu, tadašnja Opština Bosanska Krupa, zvao se RJ u sastavu tekstilno sanitetske proizvodnje u sastavu „Saniteksa“ iz Velike Kladuše. Od 1974. godine u sastavu „Saniteksa“ kao proizvodna jedinica „Tkačnica“ gaze u Poljicu-Vrnograču, Opština Velika Kladuša, i proizvodni pogon RJ „Ortopedija“ iz Kragujevca Republika Srbija.

*Radna jedinica „Sankos“* Kačanik, nalazi se 60 kilometara od Prištine ili 150 kilometara od Kosovske Mitrovice, Republika Srbija (Kosovo), koji je za cilj imao pokrivati tržište Južne Srbije, Makedonije i Kosova. Isto tako „Saniteks“ otvara proizvodni pogon Radna Jedinica „Ortopedija“ u Kragujevcu koju je uprava preduzeća reorganizovala i opremila za proizvodnju higijensko tehničke zaštite (radna odijela, uniforme, kompleti prve pomoći za automobilske industrije u Kragujevcu)... Gestrateški se nalazi 120 kilometara od Beograda (Srbija), RJ „Poljice“, 17 kilometara od Velike Kladuše, i RJ „Flisan“ (konfekcioniranje flisa), iz Bužima, udaljen 35 kilometara od Velike Kladuše i zapošljava 68 radnika koji proizvode flis za medicinske potrebe.

Preduzeće „Saniteks“ je tada zapošljavalo u svim predratnim radnim jedinicama (RJ) preko 4071 radnika zaključeno sa majom mjesecom 1992. godine po izbijanju ratnih sukoba na prostorima bivše Jugoslavije.

Sve pozicije i sjedišta preduzeća su na izuzetno dobrim lokalitetima za brzu dostavu svojih proizvoda, kako na istočno tako i zapadno tržište. Osnovni asortimenti sadašnjeg privrednog preduzeća „Saniteks“ d.d. su:

- 1. proizvodnja sanitetskog materijala,*
- 2. proizvodnja medicinskih flastera,*
- 3. proizvodnja gipsanih zavoja,*
- 4. proizvodnja sredstava za higijenu,*
- 5. proizvodnja higijenske medicinske opreme i flastera,*
- 6. proizvodnja samoljepivih traka,*
- 7. proizvodnja transportne ambalaže i*
- 8. proizvodnja štampanih grafičkih proizvoda...*

Bazična i osnovna djelatnost ovog preduzeća je proizvodnja sanitetskog materijala, sa kapacitetom od oko 73.000.000 kvadratnih metara raznih tkanih, samoljepivih i gipsanih

zavoja za potrebe bolnica i klinika, kako u zemlji tako i inozemstvu. Na inostranom tržištu pojavilo se još davne 1968, godine na kojem je dostizao veoma zavidan izvozni rast.

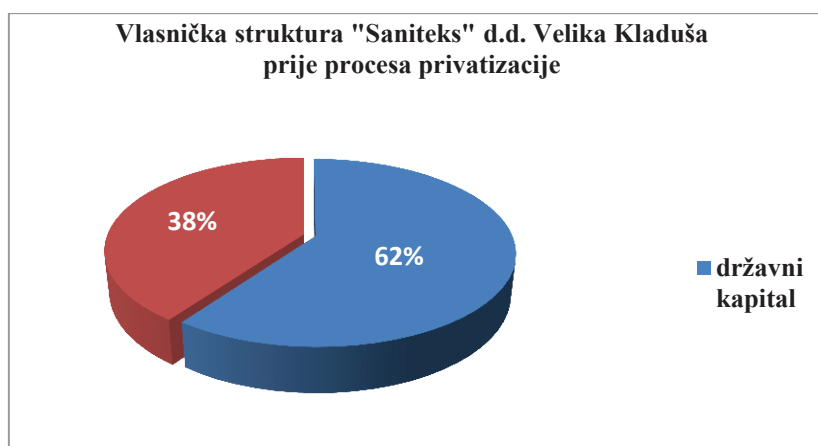
Izvoz je uglavnom bio fokusiran na zemlje Evropske unije. Od toga je na tržište Italije i Njemačke, Švedska, nekadašnje Republike Čehoslovačka i Francuske, plasirano na inostrano tržište od ukupne proizvodnje oko 40% sopstvenig asortimana. Sa ovim zemljama je nastavljena tradicionalna saradnja i poslovanje u poratnom vremenu.

Pogon „Hresna“ gradio se za potrebe bazne proizvodnje „flisa“ za medicinske potrebe. Svoju proizvodnju „Saniteks“ d.d. je certificirao prema standardima ISO 13458, ISO 9002 i prema direktivi za medicinske proizvode 93/42 EEC, EU 46002. Ovim certificiranjem „Saniteks“ d.d. je srušio sve barijere ulaska na tržište razvijenih zemalja Evropske unije i šire. Naravno ovim je otvoren i proces složenijih, intezivnijih postupaka razvoja na savremenim normama i metodama daljeg rada i razvoja.

U poratnom periodu „Saniteks“ je zapošljavao 1902 radnika svih obrazovnih kvalifikacija sa ukupnim bruto prihodom od 3.311.282 EUR-a, od toga ostvareni izvoz od 1.866.154 EUR-a, pa se zbog toga „Saniteks“ d.d. svrstava među najuspješnija preduzeća u Bosni i Hercegovini.

U poratnom vremenu iz sastava „Sanitekasa“ d.d. istupili su (RJ) Radna Jedinica „Sankos“ iz Kačanika, dok je prekidom privrednog sistema SBS RJ „Ortopedija“ iz Kragujevca nastavila samostalno raditi. Nakon par godina se potpuno ugasila jer nije mogla samostalo nastupati i djelovati kako na sopstvenom tako i na inostranom tržištu. Ovo se odnosi na vrijeme 1998. godine kad je „Saniteks“ još uvijek egzistirao kao SOUR sa nekoliko radnih jedinica po staroj sistematizaciji i organizaciji i zakonima o privrednom pravu Bosne i Hercegovine sa omjerom kapitala jasnog udjela privrednog kapitala.

**Grafikon: 1 Prikaz vlasničke strukture preduzeća prije procesa privatizacije**



Izvor od sagovornika u navedenom preduzeću prilikom istraživanja, 2014. godine.

**Tabela: 1. Prikaz ukupnog broja radnika u preduzeću „Saniteks“ d.d. Velika Kladuša u periodu od 1992. do 2002. godine po kvalifikacionoj strukturi**

R/B	STRUČNA SPREMA	31.12. 1992.	31.12. 1996.	31.12. 1997.	31.12. 1998.	31.12. 1999.	31.12. 2000.	31.12. 2001.	31.12. 2002.
1.	VSS	59	49	34	21	19	17	17	16
2.	VŠS	69	62	41	19	19	13	12	12
3.	SSS	335	337	282	232	197	194	194	187
4.	NSS	679	701	581	301	287	284	284	271
5.	VKV	20	18	17	14	14	12	11	12
6.	KV	679	671	611	9	9	9	8	9
7.	PK	706	679	619	501	470	423	411	379
8.	NK	34	31	28	26	19	17	14	14
9.	UKU.RAD.AN.	1.882	1.869	1.613	1087	1034	969	951	900
10.	na ček. za penz.	984	971	493	dio penzionisan, dio radnika uzeli otpremninu				
<b>SVE UKUPNO</b>		<b>2.866</b>	<b>2.840</b>	<b>2.106</b>	<b>1087</b>	<b>1034</b>	<b>969</b>	<b>951</b>	<b>900</b>

Statistički podaci uzeti od sagovornika i njihove kadrovske službe 2014. godine.

Preduzeće „Saniteks“ d.d, Velika Kladuša, je primjer realne i korektno privatizacije na prostorima Bosne i Hercegovine i može poslužiti kao primjer uspješne privatizacije. Sada preduzeće nema vlasničkog državnog kapitala jer je u velikoj privatizaciji radnička klasa na čelu sa menadžmentom otkupila svojim dionicama državni udio i postali apsolutni vlasnici preduzeća.

Ukupna imovina sadašnjeg preduzeća poslije procesa privatizacije „Sanitekso“ d.d. po završnom računu od 2014. godine iznosi oko 14,5 miliona Eura i nalazi se na četiri lokaliteta jedan u centru Velike Kladuše sa proizvodnim pogonima za proizvodnju navedenih asortimenata, jednim objektom uz granicu sa susjednom Hrvatskom, naselje *Hresna* koji nije u funkciji zbog ratnih devastacija.

Istražujući slučaj „Sanitekso“ d.d. došli smo do spoznaje da će i ovaj objekat vrlo brzo biti stavljen u funkciju ostvarivanja prihoda i poboljšanja statusa radnika koji su u radnom odnosu, i lakših izmirivanja obaveza prema dobavljačima. U nabavljanju sirovina i repromaterijala orjentisan je na tržište čitavog svijeta prema važećim kriterijumima, stim da je kapital, ljudski resursi i znanje isključivo domaće a oprema, tehnologija i određene komponente za proizvodnju su kako iz uvoznog tako i domaćeg tržišta.

Prilikom izlaska na inostrano tržište menadžeri „Sanitekso“ d.d. vrše segmentaciju tržišta primjenjujući karakteristike potrošača na globalnom nivou. U posljednjih 5 godina primjenjuju se modeli i strategija razvoja proizvoda „Sanitekso“ d.d. mada je prisutna i strategija diverzifikacije kod oko 15% asortimenata preduzeća. Prisustvo na međunarodnom

tržištu uglavnom je uslovljeno raspoloživim kapacitetima i sposobnostima koje je „Saniteks“ d.d. godinama izgrađivao zbog čega i može da sudjeluje na međunarodnom tržištu.

Jedno od ciljnih tržišta su afričke zemlje, tržište Istočne i Zapadne Evrope, i ratom zahvaćenih zemalja zbog asortimenata koji se naveliko koriste u ratnim sukobima. Naravno, „Saniteks“ d.d. želi biti lider na svjetskom tržištu. Trenutno to sa ovim kapacitetima ne može, ali hoće da bude primijećen na tržištu širom svijeta sa svojim proizvodima i uslugama.

Preduzeće „Saniteks“ d.d. svojom orijentacijom na vanjskom tržištu želi povećati obim izvoza, a samim tim se pojavljuje potreba za novom radnom snagom i tako ubrzati privredni razvoj preduzeća, povećati profit i osigurati veći stepen sigurnosti u poslovanju. Uposleni u preduzeću na čelu sa glavnim menadžerom moraju voditi računa o edukacijama i stručnom usavršavanju prema novim zahtjevima na tržištu.

Vizija „Saniteksova“ d.d. jeste jedinstveno za cjelokupno međunarodno tržište bez izuzetka i ne razlikuje tržište po određenim pravilima pojedinih zemalja. Ovdje je vizija jasna tržište je konkurentno i tu se između tržišta ne smije praviti razlika.

U „Saniteksu“ d.d. i njegovom menadžmentu dominira motiv partnerskih odnosa u cilju unapređenja preduzeća, kao što je to bio primjer predratnog perioda sa kompanijom „PH“ (Paul Hartmann) iz Njemačke. U toku su pregovori partnerskih odnosa sa svim kompanijama iz predratnog perioda. U „Saniteksu“ d.d. prisutno je partnerstvo globalne konkurentnosti sa kojim se uspješnije kontroliše i upravlja troškovima, a pruža se veća mogućnost nabave repromaterijala.

Kada je u pitanju procjena „Saniteksove“ d.d. naspred konkurentskih firmi na tržištu Italije i Njemačke, procjenjuje se da su cijene na nivou konkurentskih kompanija sa istim asortimentima. Konkurentske prednosti, troškovi, proizvod, servis „Saniteksova“ u odnosu na najjačeg konkurenta na domaćem tržištu ocjenjuje se ocjenom na nivou najjačeg konkurenta. Da bi preduzeće bilo što uspješnije mora pristupiti planiranju međunarodnog marketinga, jer mogućnosti marketinga se istražuju na nivou preduzeća, vršeći razne analize sajmova, ponuda, uzoraka, promotivnih medija, mišljenje kupaca, i u proces uključivati sve menadžere organizacionih jedinica u preduzeću kod procesa planiranja i odlučivanja.

Za neke odluke od vitalnog interesa gdje je veći rizik kod donošenja realne odluke menadžer marketinga treba zatražiti mišljenje ostalih menadžera na čelu sa top menadžerom. Ako se i tu ne nađe rješenje zbog eventualnih pretpostavki rizika, onda mišljenje zatražiti od skupštine preduzeća. U „Saniteksu“ d.d. dominira model interaktivnog planiranja u kome se sa vrha preduzeća daju strateške upute koje su obavezne kod planiranja, a plan na nivou preduzeća usaglašava se sa saradnicima iz sektora proizvodnje i njenih pogona.

Preduzeće „Saniteks“ d.d. svoj godišnji plan radi na temelju analiza, raspoloživih informacija i procjena za budući period, dok se operativni planovi rade na nivou jedne sedmice i mjeseca dana. Dugoročnu strategiju poslije rata nisu radili iz objektivnih razloga: poratni period, neriješeni vlasnički odnosi, nelojalna konkurencija, ali postoje inicijative zbog uspješnog procesa privatizacije da se uradi dugoročni razvojni plan, plan o zbrinjavanju radnika koji su stekli pravo na penziju (neuplaćeni doprinosi), strategiju održavanja godišnje sesije oko realiziranja plana za minulu godinu.

Odnos globalne odgovornosti na nivou preduzeća, i lokalne odgovornosti na nivou suspendijera, izražen stepen centralizacije i decentralizacije pojedinih elemenata marketing menadžmenta, ocjenjuje se za sva tržišta koja se kreću ocjenom (ravnoteža centralizacije i decentralizacije za razvoj proizvoda, marke proizvoda, unapređenje prodaje). Misija preduzeća „Saniteks“ d.d. je osnov djelovanja preduzeća i i samom procesu planiranja, uključivajući sve zaposlene i upoznavanjem ih o prethodno urađenom i šta se planira dalje. Misija i vizija preduzeća „Saniteks“ d.d. je poznata svim zaposlenim u preduzeću.

*Menadžeri preduzeća „Saniteks“ d.d. iz Velike Kladuše* rangirano je po intezitetu zastupljenosti međunarodnog marketinga koji se uklapa u korporativnu organizaciju koja ima obilježja funkcionalne organizacije u kojoj među funkcijama figuriraju izvoz-uvoz, odnosno međunarodni marketing. Preduzeće je uglavnom orijentisano na globalno tržište i svi su menadžeri svjesni odgovornosti za kvalitet proizvoda, i zahtjeva kupaca, pa se zbog toga koncepcija temelji na miks marketingu i savremenom menadžmentu. Istraživanja i razvoj proizvoda i tehnologija uglavnom vrši se u sektoru za marketing istraživanja tržišta gdje se uspostavlja vertikalna saradnja stručnjaka na relaciji marketinga i proizvodnje.

Njihova pozicija u službi međunarodnih marketing ciljeva je maksimalna, kao što je maksimalna u organizovanju proizvodnog sistema preduzeća. Sistem marketing planiranja, praćenja i analize rada i kontrole proizvoda za međunarodno tržište postavljen je u poseban sektor marketinga kao posebno funkcionalan odjel. Odnos preduzeća i njegovih dijelova u procesu obavljanja određenih aktivnosti veoma su korektni pa su zbog toga i uspješni u zajedničkom poslu.

Preduzeće „Saniteks“ d.d, Velika Kladuša, sprovodi aktivnosti na razvoju i inovacijama svojih proizvoda pa su zbog toga i organizaciono postavljeni u sektor marketinga, a rade se timski na relaciji marketing i proizvodnja. Menadžment preduzeća izvršio je rangiranje kupaca na tri grupe „A, B i C“. Najčešće se kupoprodaje vrše sa kupcima iz grupe „A“, i većinom kupaca iz grupe „B“, jer se radi uglavnom o kupcima koji godišnje

kupuju veće količine asortimenata „Saniteksa“ d.d, nešto manje se vrši potražnja od grupe „C“ koja uzima i manje količine asortimenata „Saniteksa“ d.d. tokom godine.

Unutarnja komunikacija preduzeća, u okviru internog marketinga kojim se uposleni u preduzeću motiviraju za ostvarivanje ciljeva, uglavnom se vrši vertikalnom linijom koordinacije i subkoordinacije na relaciji top menadžer prema naniže izvršnim menadžerima iz svih oblasti menadžment marketinga. Elektronska prodaja u „Saniteksu“ d.d. još uvijek nije dovoljno zastupljena, mada se elektronski pojavljuje kao proizvođač putem Web stranice g-maila, ali je to još uvijek nedovoljno i nikako se ne može nazvati elektronsko poslovanje.

*Kada je u pitanju kontrola i poduzimanje određenih mjera u preduzeću treba naglasiti da sve informacije moraju doći u sektor marketing-menadžmenta, gdje se vrši njihovo razvrstavanje po segmentima koje će im biti od velike koristi. Praćenje i analiza rada vrši se u sektoru marketinga, i tu se vrše promjene prema potrebama. Sve korekcije u strategiji razvoja vrše se vremenski prema potrebi, sedmica, mjesec, ili godina.*

**Tabela: 2. Prikaz kretanja broja zaposlenih i trenutno stanje radnika poslije procesa privatizacije preduzeća „Saniteks“ d.d. Velika Kladuša**

R/B	STRUČNA SPREMA	31.12. 2002.	31.12. 2004.	31.12. 2006.	31.12. 2008.	31.12. 2010.	31.12. 2012.	31.12. 2013.	PLANIRANO u 2014.
1.	VSS	16	14	12	12	14	13	14	Planirano proširenje proizvodnih kapaciteta i proizvodnja novih asortimana za domaće i inostrano tržište .stavlj-anjem u funkciju pol jedinice. „Hresna“.
2.	VŠS	12	18	18	17	17	12	12	
3.	SSS	187	109	47	38	35	35	35	
4.	NSS	271	194	119	111	99	108	108	
5.	VKV	12	7	3	3	3	3	3	
6.	KV	9	5	5	5	4	4	3	
7.	PK	379	268	179	161	137	101	101	
8.	NK	14	11	9	8	8	7	7	
9.	UKU.RAD.AN.	900	622	387	342	317	283	283	
10.	na ček.za penz.	nema radnika na obradi za penziju i čekanje u 2005 penzionisano 239.rad.					2	2	
<b>SVE UKUPNO</b>		<b>900</b>	<b>662</b>	<b>378</b>	<b>342</b>	<b>317</b>	<b>285</b>	<b>285</b>	

Izvorna informacija dobivena prilikom istraživanja u preduzeću od sagovornika i njihove kadrovske službe 2014. godine.

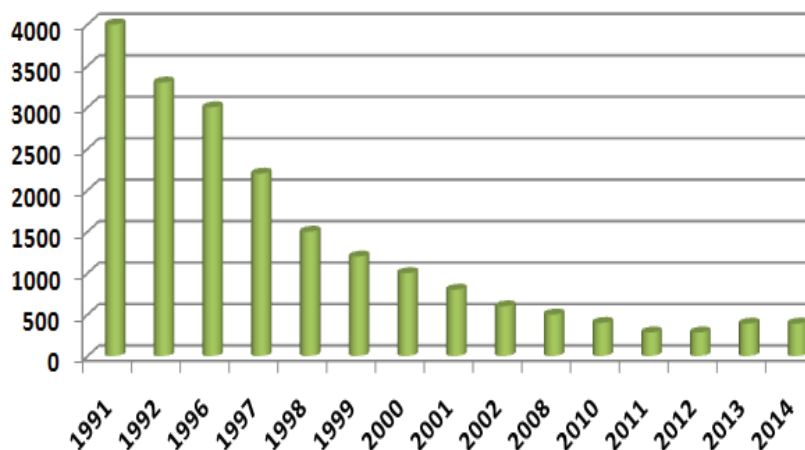
**Grafikon: 2 . Prikazuje strukturu vlasništva preduzeća**





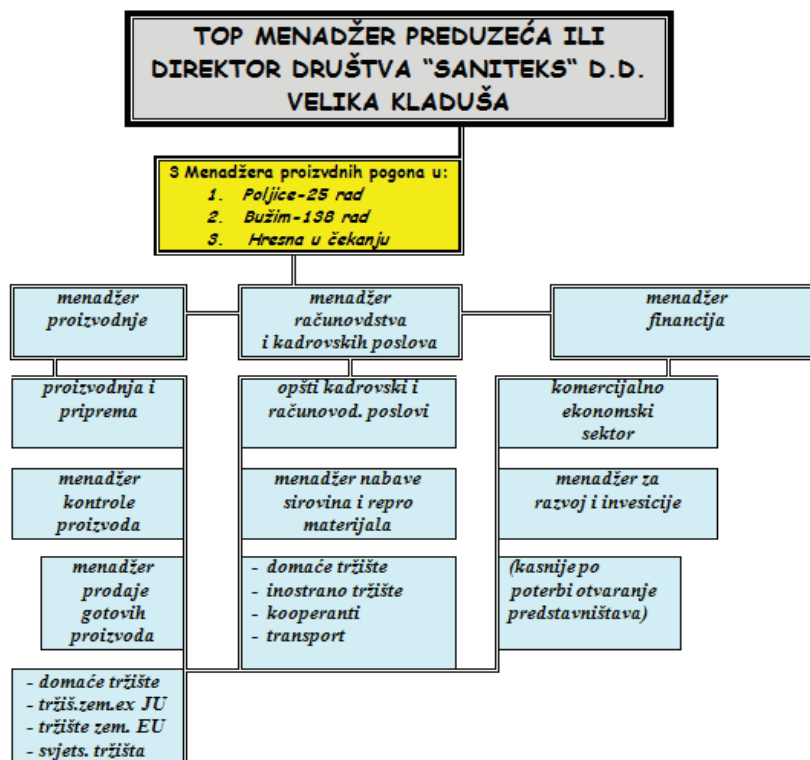
Lični izvor poslije istraživanja u navedenom preduzeće, 2014. godine.

Dijagram: 1. Prikaz kretanja radnika, usponi i padovi preduzeća do privatizacije od 1991. do 2014. godine.



Izvor iz kadrovske službe „Sanitekisa“ d.d. prilikom istraživanja 2015. godine.

Tabela (organigram): 1. Prikaz ponudenog prijedloga restruktuiranja preduzeća „Saniteks“ d.d, Velika Kladuša, 2014. godina



**Lični prijedlog organigrama nakon istraživanja 2014. godine**

Preduzeće „Saniteks“ d.d. iz Velike Kladuše treba da daje značaj na funkciji i ulozi marketinga i menadžmenta u globalnom smislu riječi kojega smo predložili upravi preduzeća, a koji je vidljiv iz gornje tabele (organigram) u kojem je jasno prezentirano u organizacionom smislu šta i ko treba da radi, kako bi maksimalno menadžment i uprava preduzeća bili iskorišteni. Unutar samih sektora za marketing i menadžment unijeli smo kreativne poslove i pozitivna razmišljanja koja su produktivnija nego ranija zbog predložene restrukturirajuće šeme i reinžinjeringa preduzeća.

Menadžmentu preduzeća i sagovorniku tokom istraživanja privrednog razvoja i poslovanja „Sanitekso“, predložili smo da se fokusiraju na brži rast kroz orijentaciju globalnog tržišta, za koje je neophodan i brži rast preduzeća koji zahtijeva i predložene im strategije, kako organizacijske tako i marketinške.

Prema predloženoj šemi organigrama lociran je veoma bitan segment u privrednom razvoju, a to je marketing: proizvodnja, računovodstvo i finansije, sektor za stručne poslove i ostala pitanja iz oblasti menadžmenta. Naime, sektorima po navedenom organogramu ili šemi restrukturiranog preduzeća sa kojim rukovodi menadžer za domaće tržište, dok ostali menadžeri imaju svoje organizacione jedinice i sa njima u potpunosti upravljaju i za njih donose valjane odluke s ciljem ostvarivanja bruto dobiti preduzeća. Predložena reorganizacija

preduzeća „Saniteks“ d.d, Velika Kladuša, ovim je dobila jasan organigram, umanjila administrativnu strukturu zaposlenih i, ukoliko se menadžment i uprava preduzeća budu držali istraživačkih činjenica mogu uspjeti, a ona je podijeljena na četiri osnovna nivoa i to:

- 1) *menadžer marketinga,*
- 2) *menadžer za domaće,*
- 3) *menadžer za strano tržište i*
- 4) *menadžment za druge marketing aktivnosti i eventualna predstavništva.*

Ovim organigramom preduzeću je omogućeno maksimalno prisutna uvezana organizacija rukovođenja, koja omogućava brži protok svih informacija odozdo na prema gore što je u socijalkomunističkom društvu bilo potpuno suprotno (i pogrešno). Na ovaj način i ovim organigramom dolazi se do bržeg i lakšeg usaglašavanja kod donošenja određenih odluka kada je u pitanju razvoj, rast i proširenje proizvodnih kapaciteta, a cilj nam je da na ovaj način i primjenom organigrama preduzeće i menadžment ostvare uspjeh.

U slučaju da menadžment ne primijeni predložene mjere i strategije razvoja marketing menadžmenta, neće uspjeti, neće opstati, nego će se vrtiti u začaranom privrednom krugu neloyalnog tržišta, i na kraju konkurentske namjere će uspjeti (preduzeće dovesti pred stečajni čin i na kraju gašenje preduzeća što nam nije u interesu...).

Istraživanja govore da je u prošloj godini „Sanitek“ d.d, Velika Kladuša u zemlje Evropske unije, i zemlje južne Afrike, Alžir, ili bolje rečeno, svoje proizvod su plasirali na tržište u 23 zemlje svijeta i ostvarili devizni prihod u iznosu od 5. miliona EUR-a. U isto vrijeme uvoz neophodnih sirovina, kojih nema na našem tržištu, iznosio je oko 2.600.000 EUR-a. Poredeći ova dva pokazatelja može se zaključiti pozitivno izvozno poslovanje, a dok na domaćem tržištu ostvaren je prihod 3.200.000 hiljada EUR-a.

Naplativost od inostranih kupaca je uredan. Nikada nije bilo sporno sa inostranim kupcima i poslovnim saradnicima oko potraživanja. Na domaćem tržištu situacija je veoma složena i naplativost je odprilike do 60-70% od ukupne prodaje gotovih proizvoda iz proizvodnog asortimana preduzeća „Saniteks“ d.d, Velika Kladuša. Istraživanja pokazuju da su to uglavnom kupci od vitalnog interesa za stanovništvo, kao što su klinike, bolnice, domovi zdravlja i ambulante od kojih je veoma teško naplatiti, a nehumano je ne isporučivati potrebnu robu za medicinske ustanove iz razloga što možda nečiji život ovisi ne isporučiti robu.

Treba konstatirati da su sagovornici tokom istraživanja prihvatili organigram i smanjili administrativnu strukturu u preduzeću sa ciljem veće akumulacije dobiti za daljnja ulaganja i povećanje proizvodnje, a samim tim i prijem novih radnik.

## ZAKLJUČAK

Preduzeće „Saniteks“ d.d. iz Velike Kladuše koje je nastalo na način opisan u našem istraživanju. Na temelju opštih karakteristika tipa građanskog privrednog prava, dioničarsko društvo je privredno društvo koje osniva jedno ili više pravnih i fizičkih lica, ili ga osnivaju skupa u svojstvu dioničara.

Osnovni kapital se obezbjeđuje izdavanjem i prodajom akcija-dionica, koje imaju određenu nominalnu vrijednost. Ukupni zbir svih nominalnih vrijednosti akcij-dionica osnovni je kapital akcionarskog ili dioničarskog društva.

Dioničarska privredna društva su važan oblik privrednih društava sa aspekta ostvarivanja kapitala. Postoji mogućnost koncentracije kapitala u društvu iz manjih izvora, od samih akcionara. *Akcionarska privredna društva, ili dioničarska društva (d.d.) nisu najbrojnija društva kapitala, jer su daleko brojnija društva sa ograničenom odgovornošću, (d.o.o.).*

Činjenica je da pored svih naših domaćih propisa i prava, privredna društava moraju se pripremati za tržišnu konkurenciju u Evropskoj ekonomskoj Zajednici (EEZ) i u Evropskoj uniji. Evropska unija ima nešto pooštrenije kriterije tržišne privrede i poduzetništva, a samim tim i prava Evropske unije su takva da postojeće članice u skladu sa pravom Evropske unije mogu tražiti dodatne ispunjavajuće obaveze domaćih privrednih društava, pa tako i dioničarskih društva kakvo je danas „Saniteks“ d.d. koje ima određenih poteškoća u naplati plasiranih proizvoda na tržište Evropske unije. Prilikom istraživanja ovog preduzeća koristili smo ogroman broj Univerzitetskih literatura kako bih mogli istražiti proces privatizacije i njegovu validnost u predmetnom preduzeću.

Na kraju želimo naglasiti da u posljednjih dvadesetak godina u Evropskoj uniji dolazi do ovakvih pojava nastanka dioničarskih društava, ujedinjuju se mala i srednja preduzeća, individualci, radnici svojim akcijama, vrijednosnim kapitalom, odnosno ukupnom imovinom pa se samim tim i nastaje dioničarsko društva, jer unose svako od njih određeni kapital svoga preduzeća u društvo društvo. Pravila u Evropskoj uniji su jasna koja svako mora po zakonu Evropske unije poštovati, „Saniteks“ d.d. iz Velike Kladuše je ispunilo sve obaveze, steklo certifikate po Evropskim standardima, te primjenom ponuđenog modela reinžinjeringa po

savremenom modelu i privrednim normama iz oblasti privrednog prava Evropske unije ima svjetlu budućnost.

#### LITERATURA

- [1] Galoguža M. (2005). *Razvoj teorije poduzetništva*, Novi Sad, škola Evropskog znanja, MM College.
- [2] Galoguža M. (2004). *Marketing i propaganda preduzeća*, Novi Sad, MM College.
- [3] Grujić A. (2007). *Poslovno pravo*, Novi Sad, Cekom books d.o.o.
- [4] Jarić D., Radun V., Ćurčić R. (2011). *Principi ekonomije*, Novi Sad.
- [5] Kostadinović S., Ljubojević G., Račić M. (2000). *Poslovno pravo*, Beograd, GRAFOS“-Žig d.o.o.
- [6] Ljubojević G. (2000). *Pravo privrednih društava*, Novi Sad, Fakultet za uslužni biznis.
- [7] Tasić I. i grupa autora (2004). *Preduzetnički menadžment*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, d.o.o. Beograd i Centar za investicije d.o.o. Zagreb.
- [8] Vasiljević M. (2004). *Vodič za čitanje Zakona o privrednim društvima*, Udruženje pravnik privrednika Srbije i Crne Gore, Beograd.
- [9] Mujić H. (2004). *Upravljanje marketingom*, Bihać, Ekonomski fakultet.
- [10] Muhić F. (1983). *Teorija privrednog prava*, Sarajevo, Svjetlost.

**Esad Čović, Ph.D.**

#### **COMPANY RESTRUCTURING DURING THE BIG PRIVATIZATION PROCESS FROM NATIONAL INTO PRIVATE OWNERSHIP**

##### **Summary**

In this doctrinal we tried to research the ownership of a company, who was also owned in the pre-war time in the ex-Yugoslav countries, in which the company functioned and with which capacities. Within the examination we came to relevant data about the origin and expansion of the company, the ownership structure about the national company which existed in Bosnia & Herzegovina on many locations and in Serbia on two locations. The subject-matter of the research showed that it was about a national company with a process of the so called „Marovic era“, where the workers from all companies and this specific one across ex-Yugoslavia, would separate a part of their income and would invest it into the company with the target to enhance its production and to create new community values and increase its total capital. That means that the workers became co-owners (shareholders), but with the start of the war and with the after war privatization, the workers purchased the government shares and became absolute owners of the company with the 100% worth of the total assets which we researched, and that company is „Saniteks“ joint-stock-company based in Velika Kladusa.

*Key words:* Ownership, fund, value, privatization process organisational reengineering...