

ISTORIJAT I STRATEŠKI CILJEVI PRIVREDNOG DRUŠTVA „AGROKOMERCA“ I ULOGA MENADŽERA U NJEGOVOM RAZVOJU

SAŽETAK: U ovoj naučno-istraživačkoj temi pokušali smo istražiti nastanak i razvoj nekadašnjeg privrednog giganta „Agrokomerca“ iz Velike Kladuše koji je nastao davne 1963. godine u selu Maljevac, Republika Hrvatska, nedaleko od granice sa Bosnom i Hercegovinom (naj zapadni dio Bosne i Hercegovine). Nekadašnji SOUR „Agrokomerc“ nastao je iz zemljoradničke zadruge Agromerkantilije, a svoju najveću razvojnu ekspanziju doživio je u vrijeme vladavine braće Pozderaca koji su imali veoma dobre odnose sa bivšim direktorom zemljoradničke zadruge Agromerkantilije Fikretom Abdićem, koji su mu pomogli da integriše nekadašnje trgovačko preduzeće (TP) Agrokrajinu u jedinstveno preduzeće unoseći ogroman kapital i nepokretnu imovinu robnu kuću u centru grada, i još 24 objekta u kojima se vršila prodaja raznih materijala, motorna vozila i drugu imovinu). Tadašnjom integracijom po nalogu visoke politike zvanično je 1969. i dobio sadašnje privredno ime „Agrokomerc“ d.d. koji je u poratnom periodu registrovan po Zakonu o privrednim društvima kao dioničarsko društvo.

Davnih 80-desetih godina počinje enormno brz razvoj izgradnja prehrambenih kapaciteta, proizvodnih pogona i prodajnih objekata širom bivše Jugoslavije, i izvoz gotovih proizvoda u više od 57 zemalja širom svijeta. Ovakav oblik razvoja je u to vrijeme bio uobičajen i normalan sve do izbijanja AFERE i razotkrivanja nelegalnog finansijskog poslovanja mjenicama bez pokrića. U ovoj temi smo istražili uzroke i probleme preduzeća i menadžmentu istog preduzeća predložili novi model restrukturiranja preduzeća i predložili savremeni model poslovanja prilagođen tehnologijama savremene proizvodnje i prodaje gotovih proizvoda. Naravno, nismo izostavili određena ne slaganja i nesporazume u predratnom razvojnom procesu sa bivšim direktorom unutar njemu podređene menadžerske strukture preduzeća ili bolje reći konflikata do kojih je dolazilo u razvojnom privrednom procvatu preduzeća, njegovim usponima i padovima. Isto tako istraživanja pokazuju, a i fotografijama smo dokumentovali maćehinski odnos aktuelnog rukovodstva „Agrokomerca“ d.d. prema imovini i radnicima koji se opravdano bore za svoja prava i tu dolazi do raznih ne slaganja i konflikata unutar preduzeća, odnosno zaposleni i menadžera.

KLJUČNE RIJEČI: razvoj, preduzeće, restrukturiranje, infrastruktura, modernizacija, konflikti, ne zadovoljstvo, uništenje.

1. Uvodna razmatranja

1.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja je razvojni put nekadašnjeg privrednog giganta SOUR-a „Agrokomerca“ iz Velike Kladuše, uloga menadžmenta u njegovom trnovitom razvoju u prvim koracima na prostorima lokalne zajednice, upravi i javnom sektoru i njegova uloga u globalnom privrednom razvoju bivše Jugoslavije. Razvojem „Agrokomerca“ došlo je do razvoja malih i srednjih preduzeća, porastao je broj kooperanata, promjenila se njegova struktura i organizacioni oblik kako preduzeća tako i lokalne samouprave i javnog sektora. Kakva je i kolika njegova uloga u razvoju malih i srednjih preduzeća, kompanija i privrednih društava. Istraživanja su pokazala da je preduzeće izraslo u kompaniju koja je zapošljavala 13 hiljada i 500 radnika do 1986. godine kada je došlo do izbijanja mjenične afere (poslovanje kapitalom bez pokrića mjenicama

* covicesad@gmail.com

koje su zamjenjivale novac kao platežno sredstvo). Osvojilo tržište svojim proizvodima u više od 57 zemalja širom svijeta sa tendencijom rasta i razvoja putne infrastrukture i svih drugih segmenata koji prate savremeni razvoj.

Raspadom bivše Jugoslavije i novim modelima privrednog poslovanja za novonastale zemlje ovakav vid predstavlja mnoge poteškoće koje se moraju u privrednom razvoju i plasmanu boriti za nova tržišta, dok određene međunarodne institucije vladaju kapitalom i utječu na razvoj novih privrednih saradnji u regionu i prekookeanskim zemljama.

1.2. Ciljevi istraživanja

Primarna proizvodnja, prehrambena industrija i uloga javnog sektora ili javne uprave u razvoju preduzeća u Bosni i Hercegovini, kao i uloga menadžmenta u rješavanju privrednih problema. Ranijih godina je prevladavalo mišljenje da je čovjek uslovljeno biće raznim pitanjima i da je njegovo razmišljanje i ponašanje prirodno, a to se objašnjavalo našom genetskom, psihološkom i socijalnom uslovljenošću. Danas se mnogo više zna o ovom problemu, jer čovjek-menadžer može biti ne samo reaktivan već i proaktivan, između stimulansa i odgovora na dati stimulans uočen je prostor slobode izbora, a sloboda izbora čini suštinsko pitanje koncepta lične odgovornosti na kojoj počiva menadžment paradigma. To su, dakle, temelji filozofije razmišljanja, dok u suštini nalazimo se na prelazu industrijske u informatičku eru. Procesi koji se odvijaju na novim menadžerskim saznanjima treba da doprinesu stvaranju novih ideja o uspješnom razvoju preduzeća. Identifikovane ideje potrebno je sistematizovati i hitno odrediti pravce kojima treba ići ka većem uspjehu. Okosnica svih zakona pa i Zakona o privrednim društvima, preduzećima ili kompanijama su i zakoni Evropske unije koji nam diktiraju pravila na evropskom i svjetskom tržištu.

1.3. Polazna hipoteza

Polazna hipoteza u ovom istraživanju bila nam je osvrt na nekadašnje privredno prijeratno preduzeće i poratni privredni razvoj ratom uništeni, ili privremeno zaustavljeni razvoj. Radi toga po istraživačkim analizama dokazujemo nerealne poratne male i velike privatizacije preduzeća usljed čega je došlo do totalnog uništenja, a kasnije do djelimičnog stavljanja u privrednu funkciju samo manjeg dijela bivšeg preduzeća u funkciju. Polazeći od činjenice da je raspadom bivše Jugoslavije i prelaskom na kapitalističko društveno političko i privredno organizovanje, došlo je do totalnog uništenja privrednih potencijala bivše nam Jugoslavije i globalne transformacije privrednih subjekata u Republici Srpskoj i Federaciji Bosne i Hercegovine, a posebno u Bihaćko-Banjalučkom regionu gdje je rat učinio svoje, a poratni ratni zaslužnici „svojim zaslugama dobili preduzeća na upravljanje“.

Privredno preduzeće „Agrokomerc“ d.d. iz Velike Kladuše za primarnu proizvodnju zdrave hrane, druge uslužne i tercijalne djelatnosti. Poslovni slučaj i analiza je pripremljena u saradnji sa bivšim menadžerima nekadašnje SOUR-a i sa sadašnjim menadžerima aprila mjeseca 2013. godine, u prostorijama sjedišta sadašnjeg „Agrokomerca“ d.d. za primarnu i prehrambenu proizvodnju zdrave hrane i proizvodnju konzumnih jaja.

Analizirajući privredne potencijale i prirodne resurse u Bosni i Hercegovini došli smo do spoznaje da naša zemlja nije bogata plemenitim i neplemenitim rudama da bi iz ove oblasti mogla biti konkurentna na tržištu Evropske unije i svjetskom tržištu. Naša zemlja mora iskoristiti svoje komparativne prednosti u odnosu na druge zemlje iz okruženja pa i šire, a to je maksimalno iskorištenje poljoprivrednih potencijala i razvoj poljoprivredne proizvodnje i prehrambene industrije, jer je ovo jedini i osnovni način globalnog razvoja privrede Bosne i Hercegovine.

Nama je poznato, a što su i istraživanja pokazala da svijet sve više zahtijeva zdravu hranu bez bilo kakvih hemijskih primjesa u procesu proizvodnje koji bi mogli na bilo koji način zagaditi zrak, zemlju i vodu u toku proizvodnje. Na ovim idejama top menadžer sa svojim timom menadžera „Agrokomerca“ d.d. iz Velike Kladaše zasnovao je svoju razvojnu misiju iako agrarna politika Federacije Bosne i Hercegovine ne poklanja neku posebnu pažnju ovoj oblasti kako je to bilo do 1990. godine kada je „Agrokomec“ i poslije „afere“ imao evidentnu ekspanziju zahvaljujući velikom broju kooperanata i njihovoj proizvodnji voća, povrća, žitarica i prikupljanju šumskih plodova za potrebe proizvodnje i plasmana zdrave hrane u 57 zemalja širom svijeta. Naravno, savremena poljoprivreda se brzo razvija kako kod nas tako i u svijetu bogatih zemalja, još brže u kojima je zastupljena farmerska proizvodnja zdrave „eko“ hrane.

U manje razvijenim i manje bogatim zemljama sa pojedinačnom ili individualnom proizvodnjom, kakva je bila u Krajini i kooperantima „Agrokomerca“ d.d. i drugih prehrambenih preduzeća slične djelatnosti u Bosni i Hercegovini, proizvodnja hrane se sporije odvijala, pa su tako potrebne količine za naše tržište obezbjeđivali uvoznici. Zdravim razmišljanjem o razvoju primarne proizvodnje i realnom prehrambeno-prerađivačkom politikom mogli bi biti izvoznici na tržište Evropske unije, zemlje okruženja i šire na svjetsko tržište.

Nažalost u današnje vrijeme to kod nas još uvijek nije tako, jer vjerovatno „visoka politika“ nam ne dozvoljava privredni razvoj, a pogotovo u poratnom vremenu gdje se zdravi prehrambeni kapaciteti sistematski uhištavaju radi ostvarenja ciljeva određenih uvoznih lobija kako u Republici Srpskoj tako i u Federaciji Bosne i Hercegovine.

Ne smijemo zaboraviti da Bosna i Hercegovina još uvijek uvozi preko 50 % hrane za potrebe stanovništva, a istraživanja govore da imamo vlastite resurse u poljoprivrednoj proizvodnji koji bi kao imputi u prehrambenoj industriji zdrave hrane mogli podmiriti gotovo sve potrebe potražnje domaćih konzumenata, a višak plasirati na ino-tržište. Izvozom gotovih prehrambenih proizvoda domaće proizvodnje mogli bismo obezbijediti uvoz određenih sirovina ili gotovih proizvoda koji nam nedostaju za potrebe našega tržišta i potrošnje.

Na ovakvim pokazateljima zasniva se dugoročna razvojna strategija ratom prekinutog „Agrokomerca“ d.d. i poratnom aljkavošću i maćehinskim odnosom aktuelne vlasti prema njegovoj imovini. Sada nešto o „Agrokomec“ bivšem SOUR-u koji je nastao još davne 1963. godine u mjestu Maljevac Republika Hrvatska od zemljoradničke zadruge „Merkantilije“, koja se kasnije integrisala sa trgovačkim preduzećem „Trgokrajinom“ iz Velike Kladaše davne 1971. godine. Tada je zvanično po tadašnjim zakonima o privrednim društvima registrovan kao Privredno preduzeće „Agrokomec“. Tom integracijom „Agrokomec“ je dobio više od 50 prodajno poslovnih prostora vlasništvo „Trgokrajine“. Osamdesetih godina došlo je do ujedinjenja privrednog trgovačkog preduzeća SOUR-a „Angropreduzeća“ iz Cazina u sastav tadašnji SOUR-a „Agrokomec“ iz Velike Kladaše. Pored suprostavljanja tadašnjeg rukovodstva pomenutog izuzetno jakog preduzeća i njegovih radnika sa preko 28 manjih marketa i preko 30 prodavnica,

veoma lijepom robnom kućom u centru Cazina i zaposlenih 480 radnika, diktiranom politikom iz Sarajeva i CK BiH ipak je došlo do ujedinjenja.

Naravno, po političkoj liniji tada mandat generalnog direktora uz blagonaklonost političkih moćnika zadržava Fikret Abdić sa manjim prekidom u „mjeničnoj aferi“ „Agrokomerc“, do izbivanja ratnih sukoba u Bosni i Hercegovini kada isti odlazi u Sarajevo, a nedugo boraveći u Sarajevu kao član Presjedništva R BiH se vraća u Veliku Kladušu i proglašava Autonomiju, gdje prestaje njegova vladavina na čelu tadašnjeg SOUR-a „Agrokomerca“.

Pravni status dioničarskog društva (d.d.) „Agrokomerc“ stekao je 31. 10. 1991. godine nakon registracije kod Osnovnog suda tadašnjeg udruženja rada u Bihaću, pod brojem: 1-334-0 i njegovo sjedište, sa oznakom rješenja o registraciji: U/I-944/91 koje je registrovano pod punim imenom: „Agrokomerc“ d.d. za primarnu proizvodnju, prehrambenu industriju, tercijalne i uslužne djelatnosti sa potpunom odgovornošću, sjedište glavne uprave i menadžmenta je Velika Kladaša, sa poratnim zvanjem ulice Trg mladih broj 1.

Nakon nekoliko godina, tačnije 30. 03. 1998, godine, izvršena je dopuna djelatnosti „Agrokomerca“ d.d. sa oznakom i brojem rješenja: U/I-322/98 kod Kantonalnog suda u Bihaću, tako da od tada preduzeće, pored upisanih djelatnosti, obavlja i sljedeće djelatnosti: poslove ostalih agencija u saobraćaju, vanjskotrgovinski promet iz oblasti veterinarske djelatnosti, vanjska trgovina i poslovi vanjskotrgovinskog prometa iz okvira registrovane djelatnosti. „Agrokomerc“ d.d. ima i svoj jedinstveni matični broj: 20255471 pod kojim se vodi kao poslovni subjekat u Bosni i Hercegovini kao preduzeće za proizvodnju hrane i pića, dok je proizvodnja čokolade, kaka i bombona svrstan u posebnu šifru preduzeća i djelatnost broj: 15.840 od 03. 03. 1998. godine.

U skladu sa Zakonom o privatizaciji i odredbom člana 11 istog Zakona i Uredbe o metodologiji pripreme programa za privatizaciju tadašnjeg SOUR-a „Agrokomerca“ i njegovog početnog bilansa („Službene novine Federacije Bosne i Hercegovine“, broj: 10/98) i člana 18. Uredbe o izmjenama i dopunama programa privatizacije, izrade početnog bilansa preduzeća za privatizaciju („Službene novine Federacije Bosne i Hercegovine“, broj: 26/98) utvrđena je knjigovodstvena vrijednost, i vlasnička struktura kapitala od dana registracije u d.d. 31.12.1991 i 30. 06. 1999. godine i doneseno rješenje 100 % državni kapital i vlasništvo. Prikaz u Tabeli:

Tabela 1. Prikazije knjigovodstvenu vrijednost i vlasničku strukturu „Agrokomerca“ d.d. iz Velike Kladaše na dan 31. 12. 1991-30. 06. 1999. godine.

<i>R/B</i>	<i>kapital</i>	<i>vrijednost na dan 31.12.1991.g.u Jugoslov .din.</i>	<i>u %</i>	<i>vrijednost na dan 30.06.1999.g. u EUR</i>	<i>u %</i>
1.	Drž.kapital	7.916.788.433	100,00%	200.908.480	100,00%
2.	Priv.kapital	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3.	UKUPNO	7.916.788.433	100,00%	200.908.480	100,00%

Izvor iz računovodstva „Agrokomerca“ d.d. Velika Kladaša na dan 31. 12. 1999. godine

Kasnije je struktura i visina kapitala „Agrokomerc“ d.d. korigovan od strane Agencije za privatizaciju Federacije Bosne i Hercegovine visini od 189.050.320 EUR-a koji predstavlja zvaničan podatak o visini državnog kapitala „Agrokomerca“ d.d. ponuđenog na prodaju u procesu velike privatizacije. Usvajanjem Programa privatizacije i početnim bilansom preduzeća „Agrokomerc“ d.d. predviđeno je da se cjelokupni kapital preduzeća privatizira kombinovanom metodom pri čemu bi se 67 % državnog kapitala, u iznosu od 126.663.710 EUR-a prodalo javnim prikupljanjem ponuda ili tenderom od međunarodnog karaktera, dok bi se ostatak državnog kapitala preduzeća u iznosu od 33 % ili 62.386.605 EUR-a koji je išao u javni upis dionica (prikaz u tabeli):

Tabela 2. Tabela prikazuje ponuđeni državni kapital za prodaju u velikoj privatizaciji

<i>R/B</i>	<i>Kapital preduzeća ponuđen na prodaju u velikoj privatizaciji</i>	<i>Visina kap. na dan 30.06.1999.g.EUR-a</i>	<i>Struktura u %</i>
<i>1.</i>	Ukupan kapital preduzeća 100% državni kapital	<i>189.050.320</i>	<i>100%</i>
<i>2.</i>	Međunarodni tender	<i>126.663.710</i>	<i>67%</i>
<i>3.</i>	Javni upis dionica	<i>62.386.605</i>	<i>33%</i>

Izvor: revizorske kuće „Revsar“ d.o.o. Sarajevo, Rješenje o reviziji izvršene vlasničke transformacije „Agrokomerca“ d.d. iz Velike Kladaše, broj Rješenja: UP-I-02-30/99-2 od 21. 10. 1999. godine.

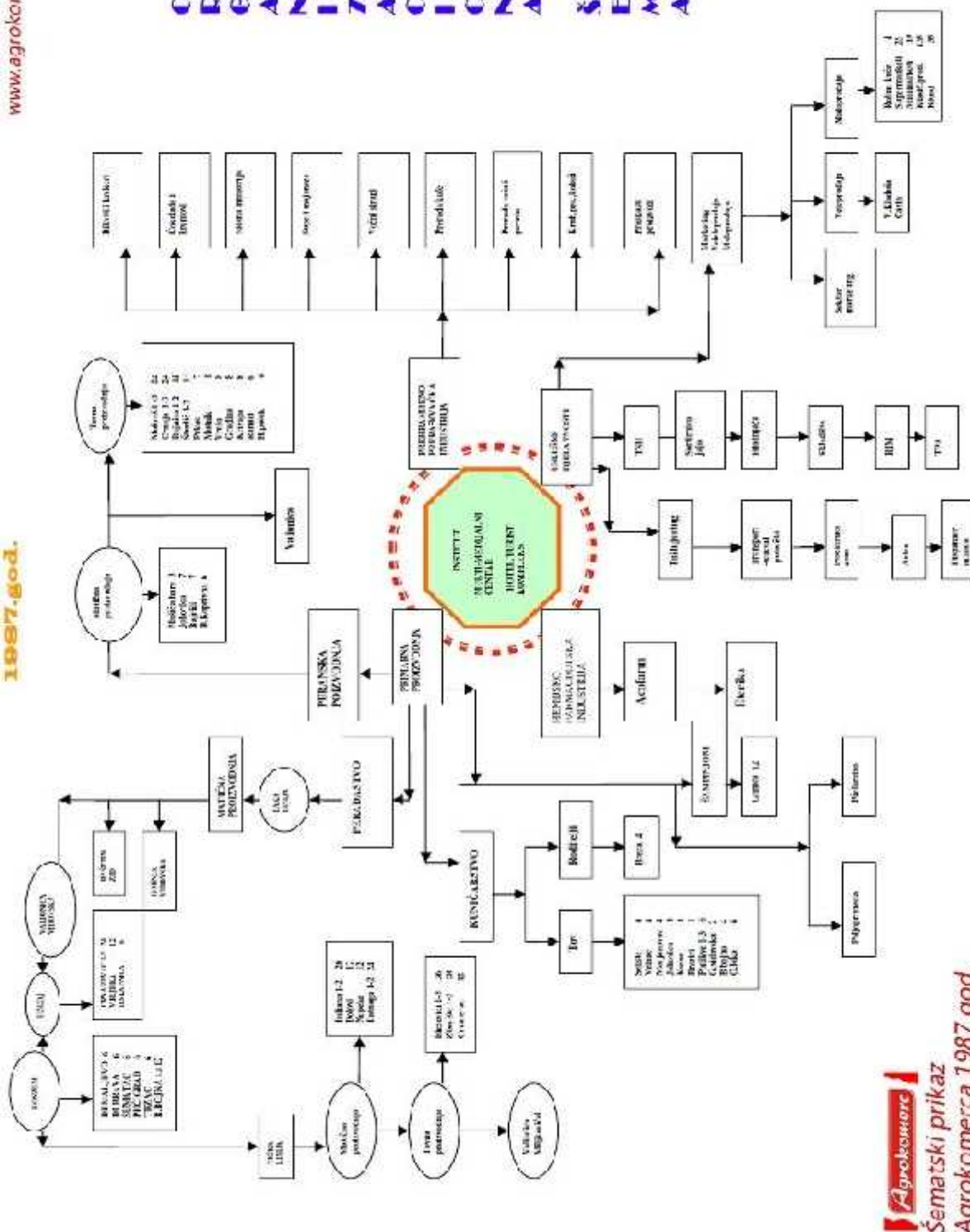
Nekadašnji privredni gigant „Agrokomerc“ d.d. nalazi se na krajnjem sjeverozapadu Bosne i Hercegovine sa najbržim i najkraćim prometnim cestovnim vezama do zemalja zapadne i srednje Evrope i zemalja članica Evropske unije, preko susjedne Hrvatske i dalje izlazak na tržište šireg svjetskog regiona, jer je nekadašnji SOUR „Agrokomerc“ iz Velike Kladaše bio jedan od vodećih kombinata primarne proizvodnje i izvozne orijentacije u bivšoj Jugoslaviji.

Grafikon (organigram): 1 .Prikazuje nekadašnju organizacionu šemu, nekadašnjeg SOUR-a „AGROKOMERC“ iz Velike Kladaše, davne 1987. godine.

www.agrokomerc.eu

1987. god.

ORGANIZACIONA ŠEMA



Agrokomerc
 Šematski prikaz
 Agrokomerca 1987. god.

Lični izvor istraživanja za potrebe naučno-istraživačkog rada doktorskih studija, Velika Kladaša, 2013. godine.

Ličnim istraživanjem problematike u velikim kompanijama kakav je bio nekadašnji SOUR „Agrokomerc“ iz Velike Kladaše, koji je u vrijeme socijalističkog uređenja i komunističke vladavine funkcionirale na lažnim i nerealnim osnovama privrednog razvoja, i mjenicama bez pokrića, dok u današnje doba privrednog razvoja na zakonima Evropske unije nemaju šta tražiti.

U daljem tekstu ovoga rada iznašli smo i ponudili rješenje potpuno nove reorganizacije ili restrukturiranja nekadašnjeg „Agrokomerca“ i njegov jedini mogući način razvoja primjenjujući ponuđeno organigramsko rješenje u daljem tekstu, vidjeti prikaz (*ORGANIGRAM*) broj: **2.** koji nudi idealno rješenje u odnosu na ovo iz 1987. godine.

Sjedište kombinata i većina njegovih pogona i proizvodno prerađivačkih kapaciteta nalazi se na širem području Opština Velike Kladuše, Bužima, Cazina i u susjednoj Republici Hrvatskoj, u naseljima Batnoga, Kuplensko i Maljevac koji je uz granicu sa Bosnom i Hercegovinom iz kojeg je tadašnji „Agrokomec“ počeo svoj privredni razvoj izlazeći iz okvira zemljoradničke zadruge do predratnog privrednog giganta.

Lokacijski je povezan cestovnim putem s jedne strane prema zapadu Maljevac, Vojnić, Karlovac dok sa druge strane je povezan u pravcu Cazin gdje ima velike prehrambeno proizvodne kapacitete i farme za tov pilića i koka nosilja sa modernom klaonicom peradi i hladnjačom, preko Bihaća prema Sarajevu i izlasku na more (Neum).

Za željezničku komunikaciju i transport proizvoda željeznički terminal je udaljen 64 kilometra do Bihaća od Velike Kladuše, i Vrgin Most Opština Vojnić 35 kilometara u Republici Hrvatskoj.

„Agrokomec“ je koristio i lučke terminale za svoje potrebe u Rijeci, Republika Hrvatska koja je udaljena od Velike Kladuše 180 kilometara, luka Kopar u Republici Sloveniji koja je udaljena 350 kilometara od Velike Kladuše. Naravno „Agrokomec“ d.d. koristio je i zračnu luku u Zagrebu, Republika Hrvatska i Sarajevsku zračnu luku koja je udaljena od Velike Kladuše oko 385 kilometara.

Velika Kladuša kao Opština zauzima površine oko 332 kvadratna kilometra i smještena je sjeverno od Bihaća oko 65 kilometara glavnog grada Unsko sanskog kantona. Po zadnjem popisu ima oko 58.000 stanovnika, sa dvije srednje mješovite škole i gimnazijom. Valja pomenuti da u predratnom periodu i razvojnoj ekspanziji „Agrokomec“ je imao strategiju zapošljavanja deficitarnih struka, pa se stoga i obrazovna politika opštine prilagođavala i pratila privredni razvoj, ne samo „Agrokomerca“, nego i drugih privrednih subjekata poput „Saniteksa“, „Grupeksa“ „Bosna Barita“ i drugih.

Karakteristika „Agrokomerca“ d.d. je u tome da raspolaže veoma velikim proizvodno-prerađivačkim kapacitetima trgovačkim kućama, prodavnicama i marketima širom bivše Jugoslavije, da posjeduje sopstvenu internu banku u Beču (Austrija). Današnji kapaciteti „Agrokomerca“ d.d. nisu dovoljno iskorišteni ili su devastirani u ratu iz političkih motiva prema tvorcu i bivšem lideru „Agrokomerca“ d.d, ali i u predratnom periodu svi kapaciteti nisu bili racionalno niti maksimalno iskorišteni.

1. Primjer je sortirница jaja sa instaliranim kapacitetom od 300 miliona komada godišnje u jednoj (1) smjeni, iskorištenost 19%.
2. Tvornica stočne hrane kapaciteta 90.000 tona, a njena maksimalna iskorištenost je bila 12,7 %.
3. Instalirani kapaciteti prehrambene industrije 17.458.776 kilograma, a maksimalna iskorištenost je bila 9,3 %.

Izvor: iz računovodstva „Agrokomec“ d.d, Velika Kladuša, 2013. godine.

**FIZIČKI OBIM OSTVARENE PROIZVODNJE U 2012. GODINI
PREMA GRUPAMA PROIZVODA**

Tabela 3. Prikazuje obim ostvarene proizvodnje u 2012. godini.

R/B	PROIZVOD	KOLIČINA
1.	Konzumna jaja	57.121.920 kom.
2.	Stočna hrana za perrad	11.453.980 kg.
3.	Proizvodi prehrambene industrije	1.617.788 kg.
3.a.	<i>Prerađevine voća i povrća</i>	685.618 kg.
3.b.	<i>Biskviti, vafl i keksi</i>	515.498 kg.
3.c.	<i>Čokolada i kremovi</i>	184.231 kg.
3.d.	<i>Kruh, pecivo i kolači</i>	1.381 kg.
3.e.	<i>Mesne prerađevine</i>	110.792 kg.
3.f.	<i>Supe, majoneze i začini</i>	26.940 kg.
3.g.	<i>Voćni sirupi</i>	120.328 kg.

Izvor iz arhiva „Agrokomerc“ d.d. Velika Kladaša 2013. godina.

„Agrokomerc“ d.d. iz Velike Kladaše imao je instalirane kapacitete za proizvodnju sljedećih kultura izraženih u tonama, mada proizvodnju jaja, pržionica i prerada kafe nisu bile u funkciji od izbijanja rata do 2002. godine kada se ponovo stavila djelimično u funkciju na način davanja u zakup objekata „Agrokomerca“ d.d. trećim licima. U Tabeli 4 želimo prikazati još neke instalirane predratne kapacitete „Agrokomerca“ d.d. iz Velike Kladaše.

Tabela 4. Prikazuje instalirane proizvodne kapacitete u „Agrokomercu“ d.d. Velika Kladaša

R/B	OPIS	MOGUĆNOSTI PROIZVODNJE U „Agrokomercu“ d.d. Velika Kladaša = izraženo u tonama, u 3 radne smjene =			Udjel u %
		količina	jedinica mjere		
1.	<i>Poljoprivredni proizvodi</i>	31.163	tona	ili	9,16%
2.	<i>Peradarski proizvodi koke</i>	32.119	tona	ili	9,44%
3.	<i>Puranski proizvodi</i>	12.096	tona	ili	3,56%
4.	<i>Kuničarski proizvodi</i>	7.500	tona	ili	2,20%
5.	<i>Proizvodi prehran. industrije</i>	77.354	tona	ili	22,74%
6.	<i>Industrija stočne hrane</i>	180.000	tona	ili	52,91%
UKUPNO		340.232	tona	ili	100,00%

Izvor iz arhiva „Agrokomerc“ d.d. Velika Kladaša, 2013. godina.

Naravno, računajući na poslovno iskustvo koje je veoma veliko kod radnika zaposlenih u ovom preduzeću i brojne uspješno obavljene poslove, naročito u ovom poratnom periodu do 2002. godine, sanacija preduzeća i oživljavanje njegovih osnovnih proizvodnih kapaciteta i razvojnih programa u eri reinženjeringa i složenim uslovima privređivanja. Zbog toga nam i jeste potrebno stručno znanje i profesionalni pristup povjerenom poslu bez obzira na radno iskustvo rukovodnog tima i naravno ostale radne snage u lancu proizvodnje.

Višegodišnja tradicija iz ove oblasti prehrambene proizvodnje je i garancija uspješnog poslovanja preduzeća i njegove uspješne privatizacije ukoliko do nje dođe. Ukupan broj zaposlenih u „Agrokomercu“ d.d. sa 31.12.2002. godine ubraja se u velike proizvođače zdrave hrane sa oko 1.000 zaposlenih radnika, dok je na platnom spisku sa ne privrednim radnicima bilo uposlano 1.407 radnika, dok je još 2.115 radnika evidentirano koji čekaju na posao, dok je danas broj ukupno zaposlenih radnika višestruko manji na period 2002. godine.

Tabela 5. Prikazuje broj radnika i obrazovnu strukturu u „Agrokomercu“ d.d podaci od perioda 31. 12. 1992-31. 12. 2002. godine.

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	129	27	38	36	35	33	33	34
2.	VŠS	78	11	16	15	14	16	16	20
3.	SSS	1.118	193	204	220	224	197	197	209
4.	NSS	1.287	9	269	15	12	12	12	11
5.	VKV	102	7	11	16	17	17	17	21
6.	KV	1.602	241	18	296	283	315	320	326
7.	PK	258	14	18	27	29	27	27	36
8.	NK	2.851	413	557	705	673	781	781	850
9.	UKU.RAD.AN.	7.425	915	1.131	1.330	1.287	1.398	1.403	1.507
10.	UKUP.NA ČE.	0	3.358	2.428	1.886	2.081	2.115	2.115	1.407
SVE UKUPNO		7.425	4.273	3.559	3.216	3.362	3.513	3.518	3.194

Izvor iz arhiva „Agrokomerc“ d.d. Velika Kladuša Kadrovska služba, pers. Evidencije, 2003. godina.

Strategija razvoja „Agrokomerca u dugoročnom razdoblju trebala bi početi od istorijske analize nastanka i razvoja „Agrokomerca“ i utvrđivanje postojećeg stanja „Agrokomerca“ d.d i analize tržišnih mogućnosti „Agrokomerca“ kako na domaćem tako i inostranom tržištu, jer ovo su osnovni faktori kod donošenja dugoročnih odluka preduzeća. U tom smislu prisutna su opredjeljenja menadžmenta preduzeća na čelu sa predsjednikom uprave preduzeća, jer promjene privrednih prilika na globalnom tržištu zahtijevaju prilagođavanje organizacije i proizvodnju

aktuelnoj politici privrednog razvoja, a to znači da ovo preduzeće nikada više ne može biti istog oblika i formacije kakva je bila do izbivanja rata na ovim prostorima.

U daljoj razvojnoj politici „Agrokomerca“ d.d. menadžment preduzeća moramo jasno znati koji je njihov dalji korak biznisa koja nam poslovna ekonomija treba, a koja nam netreba ali stvara unutrašnje rezerve za dalji razvoj prilikom reorganizacije preduzeća u ovakvoj i surovoy privrednoj konkurenciji „Agrokomerca“. Veleprodaja, teretni i putnički saobraćaj, ugostiteljstvo sa svojom infrastrukturom i starim navikama zaposlenih radnika i niz drugih negativnosti u „Agrokomerca“ kojih se moramo riješiti radi bržeg oporavka. Što se prije riješimo godinama pogrešno građene strategije razvoja i primijenimo nova pravila privrednog razvoja i reorganizacije stim prije otklonićemo sve prepreke razvoja „Agrokomerca“ iz Velike Kladuše.

Nova poslovodna i organizaciona razvojna politika „Agrokomerca“ d.d. koja se zasniva na uspostavljanju marketinških i menadžment orijentisanog sistema koji poboljšava proizvodnju, prodaju i usluge, sa jasnom parolom biti uspješan među naj uspješnijima i boriti se za njihovu poziciju. Pomenuta geneza menadžmenta „Agrokomerca“ d.d. saglasni su sa strateškim ciljevima, jer je i njima u interesu kao privrednicima da se dokazuju u svojoj uspješnosti i znanju razvoja preduzeća sa homogenom vezanošću jedni na druge kako bi djelovali kao tim u razvoju proizvoda i pružanju usluga na sljedeći način: primarna proizvodnja, biološka proizvodnja, predaivačka industrija, konditorska industrija, i akom.

Ovo su privredni segmenti koji bi činili privredni razvoj „Agrokomerca“ d.d. iz Velike Kladuše dok bi druge djelatnosti iz ranije prakse izdvojili iz preduzeća kao na primjer:

- Transport,
- Tvornica plastične ambalaže,
- Remont i montaža,
- Protektirnica guma,
- Acetex (šivaona radnih uniformi),
- Promet i ugostiteljstvo, dok bi inženjering izvršio transformaciju i razvoj sa novim ponudama i uslugama.

U cilju projekta dugoročnog razvoja „Agrokomerca“ d.d. tu bi se predvidjela nova investiciona ulaganja za razvoj ekonomsko opravdanih dijelova „Agrokomerca“ d.d. Da bi se uspješno realizirao projekat dugoročne strategije razvoja „Agrokomerca“ d.d. iz Velike Kladuše, potrebno je osigurati:

1. Kreditna sredstva u iznosu od 5.000.000,00 EUR-a i vlastito učešće u financiranju projekta u iznosu od 3,5 miliona EUR-a,
2. Potrebne inpute neophodne za proces proizvodnje,
3. Tržište,
4. Stručan menadžerski kadar koji se može nositi ovim izazovom razvojnog projekta,
5. Savremenu organizacijsku strukturu preduzeća sa posebnim akcentom na marketing, menadžment i njegovu funkciju.

Za reorganizaciju i restrukturiranje „Agrokomerca“ d.d. sigurni smo da investitora ima koji bi uložili sopstveni kapital i našli svoj interes analizom robnonovčanih tokova i investicionih fondova te stranih ulagača sigurni smo da bi „Agrokomerca“ d.d. u periodu od 5 godina izmirio

sve preostale obaveze prema povjeriocima i radnicima zaostale plaće, i obezbijedio nova sredstva za proširenu reprodukciju i privredni razvoj.

Osnovni imputi za normalno funkcioniranje i privredni razvoj „Agrokomerca“ d.d. su: sirovina, pomoćni materijali, repromaterijal koji se trebaju osigurati na domaćem tržištu kako bi se izbjegao uvoz, a potrebni su za neke proizvodne pogone u predviđenoj reorganizaciji preduzeća. Naravno, veliki dio neophodne proizvodnje sirovina se prvenstveno treba osigurati iz kooperantske proizvodnje, a sa kooperantima njima učvršćivati interesnu saradnju.

Treba imati na umu prijeratnu kooperantsku proizvodnju i broj kooperanata iz tog doba oko 7.500 kooperanata kada bih taj broj kooperanata bilo motivirano i radno aktivno dalo bi nam garanciju sigurne egzistencije za oko 30.000 stanovnika zapadnog regiona ili Unsko-sanskog kantona. Ovaj oblik kooperantske proizvodnje se isključivo odnosi na proizvodnju voća, povrća i nešto manjih količina žitarica, dok bih ostatak potrebnih sirovina i repromaterijala „Agrokomerca“ d.d. obezbijedio iz uvoza.

Preduzeće „Agrokomerca“ d.d. prodaju svojih proizvoda uglavnom je vršio direktno kupcu, jer je imao ličnu dostavu sa moderno opremljenim voznim parkom i iskusnom radnom snagom i jedan određeni dio sopstvenih proizvoda ostvario je kroz prodaju u sopstvenim prodavnicama, marketima i robnim kućama. U maloj privatizaciji „Agrokomerca“ d.d. je ostao bez maloprodajnih objekata pa bi i učešće u maloprodaji na domaćem tržištu bio znatno smanjen, što bi dodatno opteretilo menadžere prodaje i prometa gotovih proizvoda.

U predratnom periodu izvoz „Agrokomerca“ iznosio je jednu šestinu (1/6) od ukupne proizvodnje što danas nije slučaj radi niz faktora u političkoj sferi privrednog razvoja i života uopšte. „Agrokomerca“ d.d. u 2002. godini izveo je na inostrano tržište samo mizernih iznos djela od ukupne proizvodnje što je daleko manje u odnosu na 2012. godinu, i ako je najveći prehrambeno prerađivački kompleks „Agrokomerca“ d.d. smješten nedaleko od Velike Kladaše na periferiji u Polju, u relativnoj funkciji ali ne iskorišten iz političkih razloga i drugih privrednih moćnika iste proizvodne ili slične orijentacije koji drže monopol u Federaciji BiH.



Slika 1. Prikazuje prehrambeno - prerađivački kompleks „Agrokomerca“ d.d. u naselju Polje na periferiji grada, na udaljenosti 4 kilometra, od Velike Kladaše (*Lični izvor, panorama industrijskog kompleksa, 2013. godina*)



Slika 2. Prikazuje sortirnicu jaja u krugu prehrambeno prerađivačkog kompleksa u Polju na periferiji Velike Kladuše (*Lični izvor, panorama industrijskog kompleksa, 2013. godina*)

Bilježeći dobre poslovne rezultate u predratnom periodu „Agrokomerca“ d.d., tadašnji SOUR iz Velike Kladuše, svojim proizvodima uspio je pokriti tadašnje domaće tržište i proširiti prodaju na preko 57 zemalja svjetskog tržišta: time jačajući svoju poziciju na međunarodnom tržištu prehrambenih artikala! U poratnom periodu od 1998. do 2002. godine svojim plasmanom Uprava „Agrokomerca“ d.d. pokazala je da se privredni kapaciteti „Agrokomerca“ d.d. poslije restrukturiranja oporavljaju.

Jedan od bitnih pokazatelja govori da je izvoz u ovom poratnom periodu godišnje iznosio prosječno 951.140 EUR-a i činio 7 % od ukupnih prihoda „Agrokomerca“ d.d. Imajući u vidu historijski razvoj, izvoznju orijentaciju, tržišta i prikaza postojećeg stanja „Agrokomerca“ d.d. smatramo da se može dostići predratni nivo proizvodnje i plasmana roba i usluga u zemljama Evropske unije i šireg svjetskog tržišta. Da bi se ovo ostvarilo, dali smo akcenat na kadrovske promjene i menadžersku strukturu koja može ući u koštac surove privredne konkurencije.

„Agrokomerca“ d.d. je u poratnom periodu 2001. godine imao 7.425 zaposlenih radnika od toga 129 sa visokom stručnom spremom, a u 2002. godini imao je 1.513 zaposlenih, od kojih samo 33 sa visokom stručnom spremom. Primjenom novog projekta unutarnjeg reinžinjerinaga preduzeća i primjenom strategije dugoročnog razvoja „Agrokomerca“ je u svom projektu imao i zamišljeni trend zapošljavanja novih radnika te do kraja 2011, godine ukupan broj zaposlenih radnika je planiran 2.460 s tim da se do tada implementiraju svi investicioni projekti. Naravno, u ovaj broj radnika planiran je veći broj zapošljavanja stručnih kadrova sa visokom stručnom spremom iz svih menadžerskih oblasti.

U budućnosti o razvoju „Agrokomerca“ d.d. iz Velike Kladuše biće još polemika, stručnih rasprava, prijedloga i negacija oko ponuđenog restrukturiranja, ali se nadamo da će Vlada Federacije donijeti svoj konačni stav oko „Agrokomerca“. Ako Vlada Federacije uvaži interese Udruženja Nezaposlenih dioničara „Agrokomerca“ d.d. i prihvati novi reinžinjerinag preduzeća ponuđen od strane top menadžera i njegovih saradnika, izmijeni vlasničku strukturu *po presudi Suda Federacije Bosne i Hercegovine, strategija razvoja „Agrokomerca“ d.d. imala bi svoj smisao.*

Cilj nam je da restrukturiranjem „Agrokomerca“ d.d. iz Velike Kladuše da stvorimo tehnološke cjeline ekonomski opravdane za normalan razvoj kad smo kod restrukturiranja tu ne bih

trebalo biti dilema. Kod donošenja konačne Odluke ponudićemo tri (3) rješenja restrukturiranja: manji broj pravnih subjekata, veći broj pravnih subjekata i nerentabilnost preduzeća.

Manji broj prehrambeno prerađivačkih pogona iz sastava „Agrokomerca“ d.d. iz Velike Kladuše, odnosi se na sljedeću organizacionu strukturu koja bi bila ekonomski održiva i opravdana: primarna proizvodnja, biološka proizvodnja, *prerađivačka industrija, konditorska industrija, akom.*

Uslužne djelatnosti: transport, inženjering, fabrika plastične ambalaže, protektirnica guma, aceteks, remont i montaža, hotelijerstvo, turistički kompleks Stari grad, i trgovina.

U ovakvoj organizaciji unutar „Agrokomerca“ d.d. ima 13 pravnih subjekata koji međusobno nisu homogeni i nestvaraju privredni razvoj „Agrokomerca“ d.d. na realnim osnovama, pa je stoga najbolji način ubrzati proces privatizacije koji će biti uspješan, u koliko se usluzne djelatnosti restrukturiraju u manji broj (8) pravnih subjekata, a drugo se odnosi na organizacionu strukturu sa većim brojem preduzeća sa svojstvom pravnog lica. Naravno mi bi smo radi efikasnijeg poslovanja preporučili restrukturiranje u pet (5) pravnih subjekata za koje postoji realna garancija privrednog oporavka i razvoja ne samo „Agrokomerca“ d.d, nego Federacije Bosne i Hercegovine i Republike Srpske.

Da bi ovih pet (5) predloženih privrednih subjekata normalno funkcioniralo, terbaju imati i zajedničke funkcije koje se sastoje od: marketinga, pravni i administrativni poslovi, istraživanja i razvoj „Agrokomerca“ d.d.. Ove oblasti bi bile pod direktnom ingerencijom uprave kompanije u direktnoj saradnji sa menadžmentom preduzeća.

Primjena predloženih koncepata i mišljenja vodi ka tome da „Agrokomerc“ d.d. postane na znanju vodeća privredna organizacija čemu itekako doprinose nove informatičke tehnologije i sistemi. Stvarao bi se novi tip privredne organizacije, koju karakterizira dalji privredni razvoj.

U navedenim uslovima „Agrokomerc“ d.d. uključen u međunarodnu trgovinu i robnu razmjenu ne bi mogao opstati ukoliko se ne bi bazirao na razvoju međunarodnog marketinga i adekvatnu menadžment službu koja ima za cilj obezbjeđivanje boljih privrednih uvjeta i brži razvoj „Agrokomerca“ d.d. i privrede okruženja (kooperanata). Ovdje je riječ o savremenom načinu funkcionisanja privrednog sistema i nizu specifičnih aktivnosti koje se odnose na daljnja istraživanja i usavršavanja. U svakom slučaju uspješnost „Agrokomerca“ d.d. na domaćem, a naročito na inostranom tržištu, nije zavisio isključivo od uticaja eksternih faktora već i od internih među kojima značajno mjesto zauzima organizacija službe menadžment marketinga, i menadžment usluga.

Za programske svrhe veoma je važno imati na umu i znati kako je služba organizovana u „Agrokomercu“ d.d., a za naučno-istraživačke radnike koja pravila moraju poštovati, a posebno u organiziranju ovih službi, a posebno marketing službi za razmjenu na međunarodnom tržištu i nastupanju „Agrokomerca“ d.d. na njemu u privrednoj utrci sa plasmanom i prodajom sopstvenih proizvoda i pružanju drugih usluga kupcima.

Stoga top menadžer mora imati na umu i sljedeće faktore koji su neminovni za razvoj preduzeća, i to: Strateške aspekte internacionaliziranja preduzeća, Konkurentske strategije preduzeća, Planiranje marketinga, Organizacija marketinga, Usavršavanje menadžmenta, Implementacija plana.

Strateški aspekti internacionaliziranja preduzeća „Agrokomerca“ d.d. iz Velike Kladuše je strategija ciljnog tržišta u širem regionu, počevši prvo od zemalja u okruženju koje su nastale

raspadom bivše Jugoslavije sa ciljem vraćanja povjerenja i prijaratne poslovne saradnje sa određenim preduzećima iz tog vremena, pa do tržišta zemalja Evropske unije, Kanade, Amerike, Australije i Arapskih Emirata sa kojima je „Agrokomerc“ d.d. u predratnom periodu imao izveznu saradnju na zavidnom nivou. „Agrokomerc“ d.d. da bih ostvario svoju poslovnu saradnju, poboljšao kvalitet roba i usluga u predratnom periodu 1990. godine sagradio je vlastiti institut za istraživanje i razvoj.



Slika: 3. Prikaz zgrade Instituta za razvoj koja je bila opremljena sa super opremom, u ratnim godinama je opljačkan i devastiran (nije u funkciji) (*Lični izvor fotografisanja zgrada Instituta za istraživanje i razvoj „Agrokomerca“ d.d. smješteni u naselju Polje nedaleko od prehrambeno prerađivačkog kompleksa, 2013. godina*).

Moderna preduzeća u današnje vrijeme, pored toga što se moraju bazirati na ciljna tržišta svojim proizvodima i uslugama imaju i sopstvene institute za praćenje i razvoj proizvodnje. Stoga je u svojim vizijama daljeg razvoja „Agrokomerca“ neophodan ovakav institut kojega bi morali staviti u potpunu funkciju radi sfikasnijeg poslovanja i plasmana, jer ovo je jedan od faktora kako bi postao vodeći proizvođač zdrave hrane i prepoznatljiv širom svijeta.

Svojim gotovim proizvodima i njegovim plasmanom na inostrano tržište u iznosu od 80 % proizvodnje i 20 % plasmana na domaćem tržištu, treba da bude glavna vizija prehrambeno-prerađivačkog preduzeća „Agrokomerc“ d.d. iz Velike Kladuše. Naravno postoje tu i konkurentske strategije koje „Agrokomerc“ d.d. mora primjenjivati u današnje vrijeme, a to je strategija troškovnog liderstva i strategija diferenciranja. Zbog novonastale političke situacije „Agrokomerc“ d.d. iz Velike Kladuše i nekih novi političkih prilika te učestale devastacije „Agrokomerca“ d.d. iz Velike Kladuše sve više ostaje bez poslovnih partnera, a povjerioci iz ne povjerenja insistiraju na izmirivanju obaveza prema njima.



Slika 4. Prikazuje devastaciju i potpuno uništenje peradarskih farmi iz sastava „Agrokomerca“ d.d. preduzeća za primarnu proizvodnju i uzgoj koka nosilja.
(Lični izvor istraživanja 2013. godine, peradarske farme B. Bojna, na slici se vidi devastacija)

Vjerovatno razlog ovakvih pojava leži u neslaganju aktuelne radne snage bivšim privrednim rukovodstvom „Agrokomerca“ d.d. koji je službeno registrovan kao dioničarsko društvo d.d. u Privrednom sudu Bihać 31. 10. 1991 godine gdje vodi se razmjerno kapitalu 100 % državni kapital bez iti jedne dionice radničkog učešća u ukupnom kapitalu. Nezadovoljni radnici ovakvim stanjem u nekoliko navrata su pokušali organizovati protestne mitinge i štrajkove protiv aktuelnog menadžmenta kako bih iznudili bar minimum kapitala u „Agrokomercu“ d.d. iz Velike Kladuše sljedeći prikaz:



Slika 5. Prikazuje grupu nezadovoljnih radnika ispred poslovne zgrade „Agrokomerca“ d.d. iz Velike Kladuše *(Lični izvor poslovna zgrada „Agrokomerca“ 2013. godine).*



Slika: 6 . Prikazuje drugu grupu radnika koji protestom žele ostvariti svoje pravo ispred ulaza u prehrambeni kombinat Polje na periferiji grada (*Lični izvor istraživanja 2013. godine ispred prehrambenog kombinata nezadovoljna grupa radnika protestuje dok u isto vrijeme manja grupa protestuje ispred upravne zgrade u centru Velike Kladuše*)

Razlog ovog protesta je izazvan saznanjem da je određeni broj radnika prilikom restrukturiranja „Agrokomerca“ d.d. ostao bez posla u priodu 2002. do 2012. godina, te da je izvršena ponovna revizija imovine i vlasničkičkog kapitala „Agrokomerca“ d.d. od strane ovlaštene Agencije „Deloytetuš“ po nalogu Vlade Federacije Bosne i Hercegovine koja pokazuje sljedeće:

Tabela 6. Prikazuje nalaz i smjer vlasničkog kapitala „Agrokomerca“ d.d.

R/B	KAPITAL -VLASNIŠTVO	IZRAŽEN U %
1.	<i>Državni kapital</i>	90%
2.	<i>Radnički kapital</i>	7,7%
3.	<i>Neraspoređeni kapital</i>	1,3%
UKUPNI IZNOS KAPITALA		100%

Izvor iz personalne službe „Agrokomerca“ d.d. 2013. godine, Velika Kladuša

U nalazu „Agencije“ broj: 4.1.1.12 stoji, „*ovo nije pravno mišljenje*“, što je ostalo ne dorečeno pa je unijelo u radnike veliku pometnju te se nastavio trend gubljenja poslova i otpuštanja radnika zbog gubljenja povjerenja od strane poslovnih saradnika sa menadžmentom „Agrokomerca“ d.d iz Velike Kladuše.

Tabela: 7. prikazuje obrazovnu strukturu i broj zaposlenih u razdoblju od 1991 do 2013. godine.

R/B	STRUČNA SPREMA	31.12. 1991.	31.12. 2000.	31.12. 2002	31.12. 2006	31.12. 2012.	31.12. 2013.	31.12. 2014	31.12. 2015
1.	VSS	129	33	33	34	11	17	Planirana primjena ponuđenog organigrama koji nudi bolje restrukturiranje preduzeća sa ciljem otvaranja novih radnih mjesta i zapošljavanja novih radnika.	
2.	VŠS	78	16	16	20	4	4		
3.	SSS	1.118	700	197	197	97	93		
4.	NSS	1.287	380	315	326	49	37		
5.	VKV	102	27	27	36	24	48		
6.	KV	1.602	12	17	21	9	37		
7.	PK	258	36	21	21	19	19		
8.	NK	2.851	3031	2920	713	297	661		
9.	UKU.RAD.AN.	7.425	4.235	3.546	1.368	409	916		
10.	UKUP. NA ČE.	0	0	0	0	0	0	Broj radnika u odnosu na 2012 se povećao za 507 Novi investitor „GADŽO COMERCA“ d.o.o.	
SVE UKUPNO		7.425	4.235	3.546	1.368	409	916		

Izvod iz personalne službe „Agrokomerca“ d.d. Velika Kladuša, 2013. godine.

Naknadnim istraživanjima 2012 i početkom 2013. godine o statusu „Agrokomerca“ d.d. iz Velike Kladuše došlo se do saznanja da je broj radnika znatno smanjen, da je došlo do masovnog uništavanja „Agrokomerca“ d.d. i rasprodaje montažnih pogona i hala za uzgoj peradi i kunića.

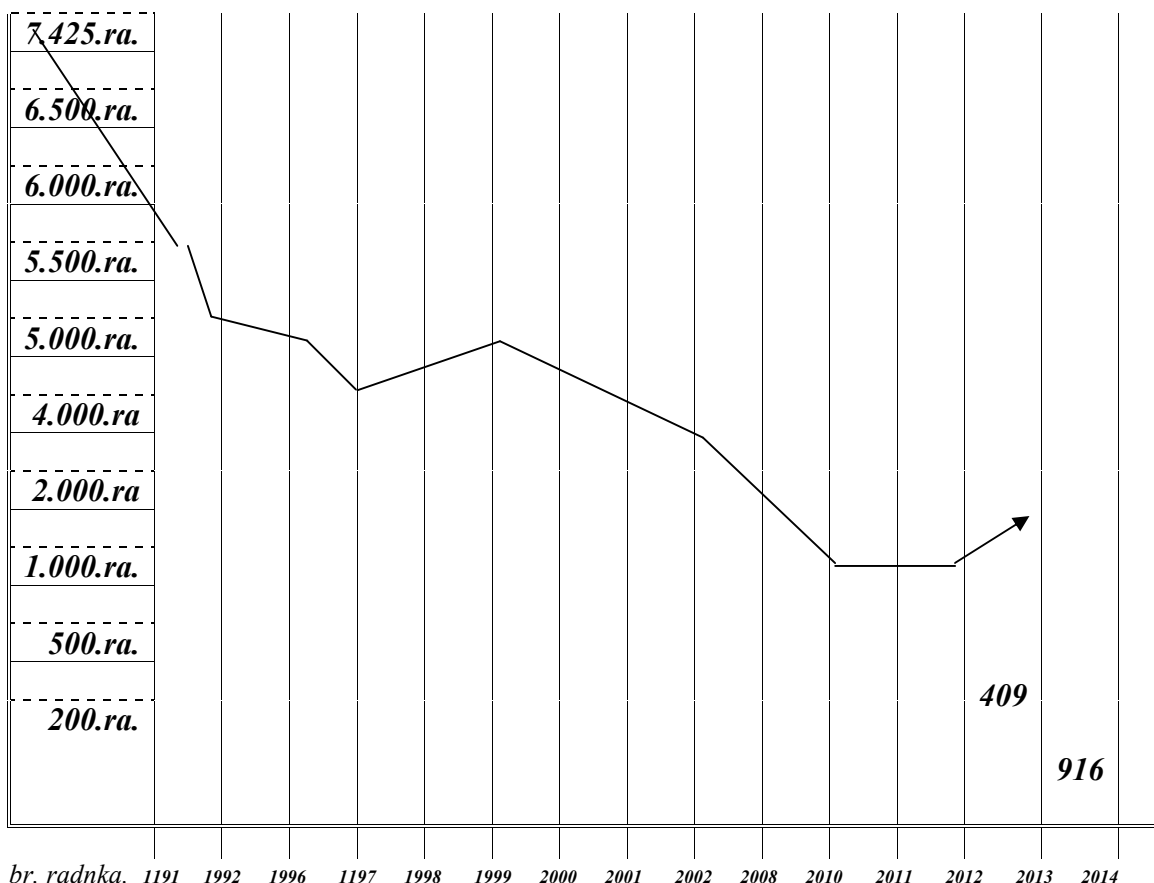
Iz gornje Tabele broj 7: može se vidjeti analiza i kretanje radne snage za svakih 5 godina od 1991 do 2012 godine, i prikaz zaposlenih po svim strukturama zaključeno sa 2013. godinom kada su istraživanja obavljena.

Istraživanja su pokazala da je „Agrokomerc“ d.d. ostao bez sopstvenog voznog parka te da je od predratnih 700 voznih jedinica za prevoz roba ostao sa svega 30 voznih jedinica, i da od toga u funkciju mogu staviti samo par vozila, menadžment preduzeće morao je donijeti prijedlog mjera revitalizacije i novi plan restrukturiranja „Agrokomerca“ d.d. i mogućnost sigurnog opo-

ravka i izlaska na vanjsko tržište jer „Agrokomerc“ d.d. je *brend* koji je svojim proizvodima i uslugama poznat u svijetu.

Trenutno stanje zaposlenih radnika i njihov broj po ovom dijagramu je jasno vidljiv kao iz prethodne tabele sa naglim padom zaposlenosti i trendom otpuštanja radne snage bez obzira na kvalifikacionu strukturu, pa stoga i jeste ovakav dijagram.

Dijagram: 1. Prikaz kretanja radne snage u „Agrokomercu“ d.d. iz Velike Kladaše za period 1991 do 2013. godine.



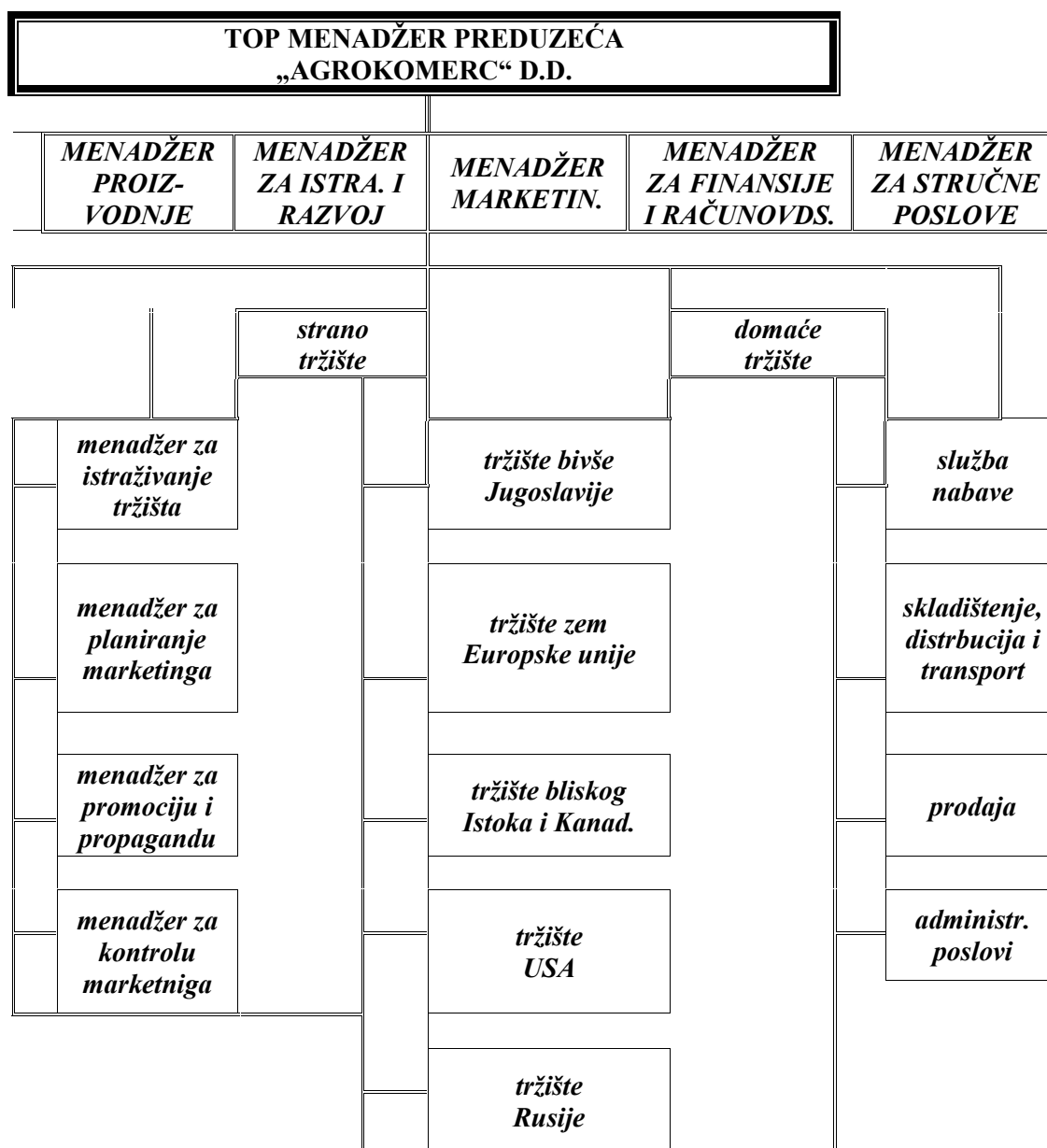
Na grafikonu se jasno vidi brzi pad i otpuštanje radne snage sa blagim usponom od 1997 i početka 2000-te godine, a zatim ponovo otpuštanje radnika svih kvalifikacija, tako da sa 2013. godinom ukupan broj zaposlenih je 409 na čelu sa glavnim menadžerom.

Naravno da iz ovog haotičnog privrednog stanja ima izlaza primjenom gore navedenog modela reorganizacije, poredeći „Agrokomerc“ d.d. sa bolesnim pacijentom za kojega se utvrdila dijagnoza (karcinom), kojega hitnom primjenom restrukturiranja i unutarnjeg reorganiziranja možemo postići cilj.

Nama jeste cilj oporavak „Agrokomerca“ d.d. iz Velike Kladaše pa smo kroz ova istraživanja njegov historijat nastanka, geografski prostor, prirodne resurse, dobru radnu snagu sa radnim navikama i običajima, ponudili menadžmentu „Agrokomerca“ d.d. novu sistematizaciju sa kojom bi se broj administrativnih radnika drastično smanjio i broj menadžera sveo na minimum sa ciljem smanjenja administrativnih troškova.

Sa ovim operativnim rezovima povećali bi produktivnost, broj zaposlenih u narednih 5 godina povećao bih se na oko 5.000 hiljada sa oko 3.000. hiljade kooperanata koji bi sebi i svojim porodicama obezbijedili bolji život, što znači da bi poslije 5 godina broj zaposlenih zahvaljujući kooperantskoj proizvodnji i koperantima u zapadnom djelu Bosne i Hercegovine bio znatno veći, jer ovim zahvatom bi prerada poljoprivrednih proizvoda i proizvodnja zdrave hrane zauzeli vodeće mjesto u Bosni i Hercegovini i regionu Jugistočne Europe.

Grafikon (organigram): 2. Prikazuje prijedlog unutarnje organizacije i sistematizacije „Agrokomerca“ d.d. iz Velike Kladaše, (organigram)



Lični prijedlog unutarnje sistematizacije i reorganizacije menadžmenta preduzeća „Adrokomerc“ d.d. iz Velike Kladaše, urađen 2013. godine.

Rezultati istraživanja prerađivačko prehrambenih kombinata koje se bave sličnom djelatnošću kakav je „Agrokomerc“ d.d. Velika Kladuša, u Bosni i Hercegovini ima još nekoliko veoma uspješnih preduzeća iz kojih bi pomenuli: „Vitaminku“ d.d. Banja Luka, „Prijeđorčanku“ d.d. Prijeđor, „Vegafruit“ d.d. Brijesnica Mala i „Saniteksa“ d.d. Velika Kladuša, koji se bavi proizvodnjom sanitetskog materijala i kartonske ambaleže. Za gore navedena preduzeća jedna od rijetko uspješnih firmi u velikoj privatizaciji čije je vlasništvo 100 % dioničarsko (radničko) je Saniteks d.d., što je ugledan primjer kako se treba uraditi velika privatizacija u Bosni i Hercegovini na zadovoljstvo njihovih stvaraoca i nosioca dugogodišnjeg razvoja, o čemu ćemo kasnije objaviti istraživanje.

U razgovoru sa menadžerima prilikom istraživanja uspješnosti poslovanja navedenih preduzeća u Bosni i Hercegovini, koji model koriste u svom menadžerskom poslovanju i koje metode koriste, moglo bi se zaključiti da je u suštini odgovor bio primjena kombinacija strategije razvoja, strategija razvoja proizvoda, strategija razvoja usluga i nezaobilazna strategija marketing miksa.

Međutim, dublja analiza ukazuje na prisutnost menadžment i marketing strategije u preduzećima koja isključivo prati rast u preduzećima, prilagođavanje okruženju i strategiji očuvanja stečenih pozicija na tržištu i očuvanju sopstvenih potrošača. Kod navedenih preduzeća primjetna je organizacija međunarodnog marketinga koja je pokazala svoju funkcionalnost po sistemu *IZVOZ-UVOZ*.

Sama sinteza istraživanja kroz nezavisne variable, konkurentska strategija i intezitet tržišta kao i ulazak na inostrano tržište, dok kroz zavisne variable i tip organizacije, njegov stepen razvijenosti iz oblasti međunarodnog marketinga kao i stepen internacionalizacije. Preduzeća sa izuzetnom funkcijom međunarodnog marketinga imaju i veći uspjeh na inostranom tržištu roba, pa je kod njih i primjećen rast po svim segmentima međunarodne trgovine i robne razmjene te sveobuhvatnog uspješnijeg poslovanja preduzeća.

Menadžmentu preduzeća smo prilikom istraživanja i pronalaženja uzroka pada proizvodnje i usluga kako na domaćem tako i na inostranom tržištu ponudili organogram koji donosi uspješnije poslovanje u ovoj poslovnoj eri, kada je zemlja još uvijek u tranziciji, i kada radnici nisu iza sebe ostavili socijaldemokratsko samoupravljanje u preduzeću.

Naravno, ukoliko menadžeri preduzeća ne pristupe privrednoj reformi i restrukturiranju preduzeća, a imaju izuzetne šanse primjenom ponuđenog rješenja i organograma za „Agrokomerc“ d.d. dolaze teški privredni dani. Mišljenja smo da istraživanja opravdano govore da nekadašnji privredni gigant ima veoma velike šanse primjenom naše ponude rješenja privremene krize u preduzeću (nejasan vlasnički udio, gubljenje povjerenja kupaca, gubljenje povjerenja povjerioca i banaka...).

Ovdje smo dali jasnu poruku menadžmentu našim prijedlogom restrukturiranja sa jasnim prikazom smanjenja administracije i poslovanja po modelu unutarnje organizacije savremene kompanije. Dužnost i obavezu prilikom ponuđenog organograma reorganizacije preduzeće menadžment upozoriti na sljedeće: Gospodo menadžeri pristupite restrukturiranju ili će vas konkurentske kompanije uništiti!

Zaključak

Možemo zaključiti da smo prilikom istraživanja ove teme malo opširnije pokušali pojasniti raznim grafikonima, izvornim fotografijama kao i tabelama prikazati ulogu marketinga u privrednom sistemu kakav je „Agrokomerca“ bio nekad, a kakav je sada. Jasno je prikazano u pomenutim tabelama, naslovima i podnaslovima opisana uloga marketinga i menadžment marketinga u ostvarivanju bruto prihoda.

Objasnili smo i segmentaciju tržišta kao i proizvoda i plasmana isti na domaće a posebno na inostrano, odnosno međunarodno tržište, kao i pripremu privrednog društva za izlazak na međunarodno tržište sa gotovim proizvodima.

I na kraju da konstatiramo da je neophodna saradnja svih oblika menadžmenta sa marketing menadžmentom od kojeg doista zavisi mnogo toga u prodaji proizvoda i pružanju usluga kako na domaćem tako i stranom tržištu. Dobar marketing kroz razne oblike marketinški aktivnosti koje smo istražili i opisali u ovoj temi mora donijeti poboljšanje ukupni prihoda privrednom društvu.

LITERATURA

- Vasiljević, M. (2004). *Vodič za čitanje Zakona o privrednim društvima*. Beograd: Udruženje pravnika privrednika Srbije i Crne Gore.
- Vlatković, M. (2008). *Opšte osnove i obeležja lokalne samouprave*. Beograd.
- Galoguža, M. (2004). *Marketing i propaganda preduzeća*. Novi Sad: MM College.
- Galoguža, M. (2005). *Razvoj teorije poduzetništva*. Škola Evropskog znanja. Novi Sad: MM College.
- Grujić, A. (2007). *Poslovno pravo*. Novi Sad, Cekom books d.o.o.
- Dedić, S. (2001). *Upravno pravo*. Bihać-Sarajevo.
- Jarić, D., Radun, V., Čurčić R. (2011). *Principi ekonomije*. Novi Sad.
- Kostadinović, S., Ljubojević, G., Račić, M. (2000). *Poslovno pravo*. Beograd: „GRAFOS“ – Žig d.o.o.
- Ljubojević, G. (2000). *Pravo privrednih društava*. Novi Sad: Fakultet za uslužni biznis.
- Nedeljković, D., Neškov, D. (2006). *Poslovno pravo*. Novi Sad: Fakultet za menadžment, Cekom Books d.o.o.
- Tasić, I. i grupa autora (2004). *Preduzetnički menadžment*. Beograd: Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, d.o.o. Beograd; Zagreb: Centar za investicije.
- Ćejvanović, F. (2010). *Ekonomika Javnog sektora i financiranje Javne uprave*. Gradiška
- Mujić, H. (2004). *Upravljanje marketingom*. Ekonomski fakultet Bihać.
- Muhić, F. (1983). *Teorija prava*. Sarajevo: Svjetlost.
- Prostorni plan Opštine Velika Kladaša 1986-2005. godina „Statistički podaci o Opštini/Općini. 2006. godine.
- Prostorni plan Opštine Velika Kladaša 2005-2015. godina, „Statistički podaci o Opštini“, 2006. godine.
- Statut Opštine Velika Kladaša, Poglavlje I: *Opće odredbe* i Poglavlje II: *Obilježja Opštine*“, 2006.

Esad Čović, M.Sc.

**HISTORY AND STRATEGIC AIMS OF THE “AGROKOMERC” COMPANY AND THE MANAGER'S
ROLE IN ITS EXPANSION**

Summary

In this science-learning topic matter we tried to research the establishment and development of a once economy giant “Agrokomerc” from Velika Kladusa which was formed back in 1963 in the village of Maljevac – Republic of Croatia, not far from Bosnia & Herzegovina border (west side part of Bosnia & Herzegovina). Former SOUR “Agrokomerc” was established by the agricultural cooperative Agromerkantilija, and it experienced its biggest development expansion during the reign of Pozderac brothers who had a very good relationship with the former chief executive of the agricultural cooperative Agromerkantilija, Mr. Fikret Abdic, who they helped to integrate the one-time commerce business Agrokrajina into a unique business investing a enormous amount of funds and fixed properties (department store and another 24 facilities in which they used to sell various materials, vehicles and other property). By means of integration in those days and by the appointment of high politics, he officially received its commerce name “Agrokomerc” which was registered in the pre-war Law on economic companies as joint-stock-company.

Back in the 80's, an enormously fast expansion and development of the food industry capacity began, including manufacturing systems and sale facilities across former Yugoslavia and the export of finished products in more than 57 countries across the World. This form of expansion during this period was very common and normal all until the affair outbreak and the disclosure of illegal financial bill dealings without coverage. In this topic we explored the causes and problems of the business firm and we offered the management of the firm a new form of firm restructuring and we also offered a modern form of operation adapted to the technologies of modern manufacturing and selling of finished products. Naturally, we didn't waive certain discrepancies and misunderstandings in the pre-war expansion process with the former executive within his firm's management structure or better said, conflicts that occurred during the expansion of the firm, its ups and downs. Researches show the actual management attitude of Agrokomerc (joint-stock-company) towards the assets and workers who fight for their rights and a lot of discrepancies and conflicts inside the firm (conflicts between workers and managers) that occur there.

Key words: development, firm, restructuring, infrastructure, modernization, conflicts, disappointment, destruction.