**Doc. dr. sc. Esad Čović** UDK 338.246.025.88 (497.6)

Velika Kladuša Istraţivanja

Unsko-sanski Kanton, Federacija BiH Primljen: 4. VIII 2015.

# RESTRUKTUIRANJE PRIVREDNOG DRUŠTVA

**U PROCESU VELIKE PRIVATIZACIJE, IZ**

**DRŢAVNOG U PRIVATNO (RADNIČKO) VLASNIŠTVO**

**SAŢETAK:** U ovom nauĉnom radu pokušali smo istraţiti vlasništvo preduzeća, kome je isto pripadalo do izbijanja rata na prostorima bivše Jugoslavije, u kojim okvirima je preduzeće djelovalo i sa kakvim kapacitetima. Istraţivanjem smo došli do relevantnih podataka o nastanku i razvoju preduzeća, vlasniĉkoj strukturi kao drţavnoj kompaniji koja je egzistirala u Bosni i Hercegovini na više lokaliteta i Srbiji na dva lokaliteta. Predmet istraţivanja je pokazao da se radilo o drţavnom preduzeću do procesa takozvanog Markovićevog doba kada su radnici u svim preduzećima širom bivše zajedniĉke drţave Jugoslavije, pa i u ovom preduzeću koje je predmet istraţivaĉkog rada odvajali dio svog dohotka u preduzeće sa ciljem poboljšanja proizvodnje i stvaranja novih društvenih vrijednosti i povećanja ukupnog kapitala. Na taj naĉin radnici preduzeća su postajali suvlasnici u mješovitoj svojini kao dioniĉari, ali izbijanjem rata i poratnoj privatizaciji došlo je do otkupa drţavnog dijela od strane radnika koji su postali apsolutni vlasnici preduzeća u 100% vrijednosti ukupne imovine preduzeća koje smo istraţili, a to je „Saniteks“ d.d. Velika Kladuše.

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

# Uvodna razmatranja

Polazeći od ĉinjenice da je preduzeće „Saniteks“ d.d. u predratnom periodu imalo enormno veliki nepokretni kapital u drţavnom vlasništvu sa nekretninama u nekoliko bivši republika u sastavu zajedniĉke drţave Jugoslavije bazirali smo se na sistematsko istraţivanje u okvirima novog modela poslovanja prilagoĊenog principima savremene proizvodnje i plasmana proizvoda.

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

Prilikom voĊenja istraţivaĉkog sluĉaja u preduzeću gdje su vlasnici apsolutni vladari preduzećem, a bavi se sloţenom proizvodnjom ponudili smo novi model restruktuiranja preduzeća zbog zaostale tehnologije i drugih tehniĉkih 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 niţem tekstu nauĉno- istraţivaĉke teme.



Sadašnje, privatizirano preduzeće „Saniteks“ d.d. iz Velike Kladuše, ulica „Tone Hrovata“, broj 2, domaćin *A. Ţ., ing.tekstila, i dipl.oec,* na poziciji direktora kvalitete i razvoja preduzeća, *magistrant menadţmenta* na Sveuĉilištu u Zagrebu. Poslovni sluĉaj 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 gospoĊom *S****.*** *H., inţinjer tekstila* radi na poslovima plana i analize. Poslovni sluĉaj je odrţan dana 13.02.2014: godine u prostorijama preduzeća.

Preduzeće „Saniteks“ d.d. iskljuĉivo se bavi proizvodnjom i plasmanom sanitetskog materijala i druge medicinske opreme, kozmetike i drugih sanitetskih materijala za odrţavanje ĉistoće i higjene za potrebe potrošaĉa. Nekadašnji „Seniteks“, a sadašnje dioniĉarsko 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 preraĊivaĉkih proizvoda za potrebe medicine i grafiĉku 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 zapoĉeo je sa radom, i zapošljavao u to vrijeme 21 radnika, da bi 1974. godine imao oko 900 radnika. Primjenom Zakona o udruţenom radu („ZUR“) iz 1974. pristupilo se novoj reorganizaciji preduzeća u tadašnje OOUR-e unutar preduzeća, koje su ĉinile 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 usluţne sektore privrednog preduzeća.

Davne 1984 “Saniteks“ svojim sredstvima vrši finansiranje i disperziju razvoja na

podruĉju Kosova Republika Srbija, u mjestu Kaĉanik, i proizvodni pogon u Buţimu, tadašnja

opština Bosanska Krupa. Proizvodni pogon u Kaĉaniku Kosovo,- Srbija zvao se *„Sankos“*

RJ, u sastavu tekstilno sanitetske proizvodnje iz Velike Kladuše.

Proizvodni pogon „Saniteksa“ osnovan u Buţimu, 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 „Tkaĉnica“ gaze u Poljicu-Vrnograĉu, Opština Velika Kladuša, i proizvodni pogon RJ „Ortopedija“ iz Kragujevca Republika Srbija.

*Radna jedinica „Sankos“* Kaĉanik, nalazi se 60 kilometara od Prištine ili 150 kilometara od Kosovske Mitrovice, Republika Srbija (Kosovo), koji je za cilj imao pokrivati trţište Juţne Srbije, Makedonije i Kosova. Isto tako „Saniteks“ otvara proizvodni pogon Radna Jedinica *„Ortopedija“* u Kragujevcu koju je uprava preduzeća reorganiziorala i opremila za proizvodnju higijensko tehniĉke zaštite (radna odijela, uniforme, kompleti prve pomoći za automobileske industrije u Kragujevcu)... Geostrateški se nalazi 120 kolometara od Beograda (Srbija), RJ „Poljice“, 17 kilometara od Velike Kladuše, i RJ „Flisan“ (konfekcioniranje flisa), iz Buţima, 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 zakljuĉeno 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 istoĉno tako i zapadno trţište. 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 higjenu,*
5. *proizvodnja higjenske medicinske opreme i flastera,*
6. *proizvodnja samoljepivih traka,*
7. *proizvodnja transportne ambalaţe i*
8. *proizvodnja štampanih grafičkih proizvoda...*

Baziĉna 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 trţištu 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 trţište Italije i Njemaĉke, Švedska, nekadašnje Republike Ĉehoslovaĉka i Francuske, plasirano na inostrano trţište od ukupne proizvodnje oko 40% sopstvenig asortimana. Sa ovim zemljama je nastavljena tradicionalna saradnja i poslovanje u poratnom vremenu.

Pogon *„Hresna“* gradio se za poterbe 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 trţište razvijenih zemalja Evropske unije i šire. Naravno ovim je otvoren i proces sloţenijih, 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

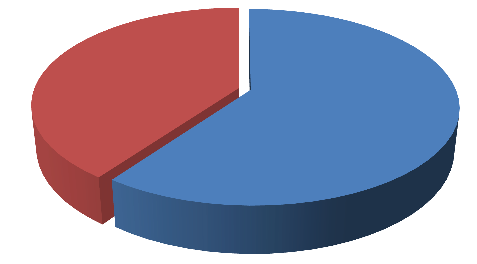
1.866.154 EUR-a, pa se zbog toga „Saniteks“d.d. svrstava meĊu najuspješnija preduzeća u

Bosni i Hercegovini.

U poratnom vremenu iz sastava „Saniteksa“ d.d. istupili su (RJ) Radna Jedinica

*„Sankos“* iz Kaĉanika, 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 trţištu. 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



**Vlasnička struktura "Saniteks" d.d. Velika Kladuša**

**prije procesa privatizacije**

**38%**

**62%**

**drţavni**

**kapital**

Izvor od sagovornika u navedenom preduzeću prilikom istraţivanja, 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*** | | | | |
| ***SVE UKUPNO*** | | **2.866** | **2.840** | **2.106** | **1087** | **1034** | **969** | **951** | **900** |

Statistiĉki podaci uzeti od sagovornika i njihove kadrovske sluţbe 2014. godine.

Preduzeće „Saniteks“ d.d, Velika Kladuša, je primjer realne i korektne privatizacije na prostorima Bosne i Hercegovine i moţe posluţiti kao primjer uspješne privatizacije. Sada preduzeće nema vlasniĉkog drţavnog kapitala jer je u velikoj privatizaciji radniĉka klasa na ĉelu sa menadţmentom otkupila svojim dionicama drţavni udio i postali apsolutni vlasnici preduzeća.

Ukupna imovina sadašnjeg preduzeća poslije procesa privatizacije „Saniteksa“ d.d. po završnom raĉunu od 2014. godine iznosi oko 14,5 miliona Eura i nalazi se na ĉetiri 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.

Istraţujući sluĉaj „Saniteksa“ 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 dobavljaĉima. U nabavljanju sirovina i repromaterijala orjentisan je na trţište ĉitavog svijeta prema vaţećim kriterijumima, stim da je kapital, ljudski resursi i znanje iskljuĉivo domaće a oprema, tehnologija i odreĊene komponente za proizvodnju su kako iz uvoznog tako i domaćeg trţišta.

Prilikom izlaska na inostrano trţište menadţeri „Saniteksa“ d.d. vrše segmentaciju trţišta primjenjujući karakteristike potrošaĉa na globalnom nivou. U posljednjih 5 godina primjenjuju se modeli i strategija razvoja proizvoda „Saniteksa“ d.d. mada je prisutna i strategija diverzifikacije kod oko 15% asortimenata preduzeća. Prisustvo na meĊunarodnom

trţištu uglavnom je uslovljeno raspoloţivim kapacitetima i sposobnostima koje je „Saniteks“

d.d. godinama izgraĊivao zbog ĉega i moţe da sudjeluje na meĊunarodnom trţištu.

Jedno od ciljnih trţišta su afriĉke zemlje, trţište Istoĉne i Zapadne Evrope, i ratom zahvaćenih zemalja zbog asortimenata koji se naveliko koriste u ratnim sukobima. Naravno,

„Saniteks“ d.d. ţeli biti lider na svjetskom trţištu. Trenutno to sa ovim kapacitetima ne moţe, ali hoće da bude primijećen na trţištu širom svijeta sa svojim proizvodima i uslugama.

Preduzeće „Saniteks“ d.d. svojom orjentacijom na vanjskom trţištu ţeli 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 ĉelu sa glavnim menadţerom moraju voditi raĉuna o edukacijama i struĉnom usavršavanju prema novim zahtjevima na trţištu.

Vizija „Saniteksa“ d.d. jeste jedinstveno za cjelokupno meĊunarodno trţište bez izuzetka i ne razlikuje trţište po odreĊenim pravilima pojedinih zemalja. Ovdje je vizija jasna trţište je konkurentno i tu se izmeĊu trţišta ne smije praviti razlika.

U „Saniteksu“ d.d. i njegovom menadţmentu dominira motiv partnerskih odnosa u cilju unapreĊenja preduzeća, kao što je to bio primjer predratnog perioda sa kompanijom

*„PH“* (Paul Hartmann) iz Njemaĉke. 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 pruţa se veća mogućnost nabave repromaterijala.

Kada je u pitanju procjena „Saniteksa“ d.d. nasprem konkurentskih firmi na trţištu Italije i Njemaĉke, procjenjuje se da su cijene na nivou konkurentskih kompanija sa istim asortimentima. Konkurentske prednosti, troškovi, proizvod, servis „Saniteksa“ u odnosu na najjaĉeg konkurenta na domaćem trţištu ocjenjuje se ocjenom na nivou najjaĉeg konkurenta. Da bi preduzeće bilo što uspješnije mora pristupiti planiranju meĊunarodnog marketinga, jer mogućnosti marketinga se istraţuju na nivou preduzeća, vršeći razne analize sajmova, ponuda, uzoraka, promotivnih medija, mišljenje kupaca, i u proces ukljuĉivati sve menadţere organizacionih jedinica u preduzeću kod procesa planiranja i odluĉivanja.

Za neke odluke od vitalnog interesa gdje je veći rizik kod donošenja realne odluke menadţer marketinga treba zatraţiti mišljenje ostalih menadţera na ĉelu sa top menadţerom. Ako se i tu ne naĊe rješenje zbog eventualnih pretpostavki rizika, onda mišljenje zatraţiti 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, raspoloţivih informacija i procjena za budući period, dok se operativni planovi rade na nivou jedne sedmice i mjeseca dana. Dugoroĉnu strategiju poslije rata nisu radili iz objektivnih razloga: poratni period, neriješeni vlasniĉki odnosi, nelojalna konkurencija, ali postoje inicijative zbog uspješnog procesa privatizacije da se uradi dugoroĉni razvojni plan, plan o zbrinjavanju radnika koji su stekli pravo na penziju (neuplaćeni doprinosi), strategiju odrţavanja godišnje sesije oko realiziranja plana za minulu godinu.

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

*Menadţeri preduzeća „Saniteks“* d.d. iz Velike Kladuše rangirano je po intezitetu zastupljenosti meĊunarodnog marketinga koji se uklapa u korporativnu organizaciju koja ima obiljeţja funkcionalne organizacije u kojoj meĊu funkcijama figuriraju izvoz-uvoz, odnosno meĊunarodni marketing. Preduzeće je uglavnom orijentisano na globalno trţište i svi su menadţeri svjesni odgovornosti za kvalitet proizvoda, i zahtjeva kupaca, pa se zbog toga koncepcija temelji na miks marketingu i savremenom menadţmentu. Istraţivanja i razvoj proizvoda i tehnologija uglavnom vrši se u sektoru za marketing istraţivanja trţišta gdje se uspostavlja vertikalna saradnja struĉnjaka na relaciji merketinga i proizvodnje.

Njihova pozicija u sluţbi meĊunarodnih marketing ciljeva je maksimalna, kao što je maksimalna u organizovanju proizvodnog sistema preduzeća. Sistem marketing planiranja, praćenja i analize rada i kontrole proizvoda za meĊunarodno trţište postavljen je u poseban sektor marketinga kao posebno funkcionalan odjel. Odnos preduzeća i njegovih dijelova u procesu obavljanja odreĊenih aktivnosti veoma su korektni pa su zbog toga i uspješni u zajedniĉkom 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. Menadţment preduzeća izvršio je rangiranje kupaca na tri grupe *„A, B i C“.* Najĉešće se kupoprodaje vrše sa kupcima iz grupe *„A“,* i većinom kupaca iz grupe *„B“,* jer se radi uglavnom o kupcima koji godišnje

kupuju veće koliĉine asortimenata „Saniteksa“ d.d, nešto manje se vrši potraţnja od grupe

*„C“* koja uzima i manje koliĉine 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 menadţer prema naniţe izvršnim menadţerima iz svih oblasti menadţment marketinga. Elektronska prodaja u „Saniteksu“ d.d. još uvijek nije dovoljno zastupljena, mada se elektronski pojavljuje kao proizvoĊaĉ putem Web stranice g-maila, ali je to još uvijek nedovoljno i nikako se ne moţe nazvati elektronsko poslovanje.

*Kada je u pitanju kontrola i poduzimanje određenih mjera u preduzeću treba naglasiti da sve informacije moraju doći u sektor marketing-menadţmenta,* 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

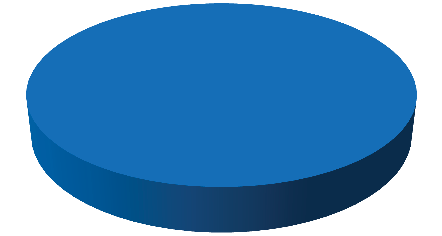
**privatizacije preduzeća „Saniteks“ d.d. Velika Kladuša**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **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 trţišt .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*** |
| **SVE UKUPNO** | | **900** | **662** | **378** | **342** | **317** | **285** | **285** |

Izvorna informacija dobivena prilikom istraţivanja u preduzeću od sagovornika i njihove kadrovske sluţbe

2014. godine.

# Grafikon: 2 . Prikazuje strukturu vlasništva preduzeća



**Vlasnička struktura "Saniteks" d.d. Velika Kladuša**

**poslije uspješno provedene privatizacije**

**100 %**

**radničko vlasništvo**

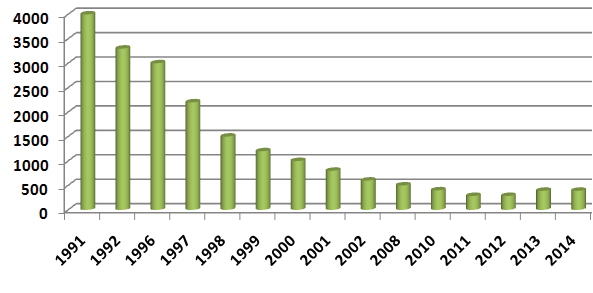
Vlasništvo

radnika

**Lični izvor poslije istraţivanja u navedenom preduzeće, 2014. godine.**

**Dijagram: 1. Prikaz kretanja radnika, usponi i padovi preduzeća do privatizacije**

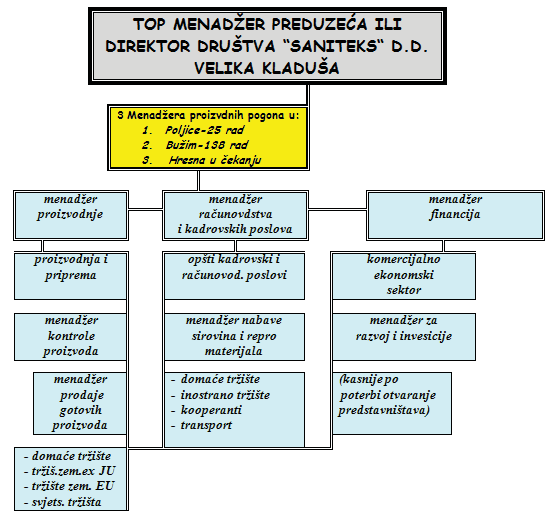
**od 1991. do 2014. godine.**



**Izvor iz kadrovske sluţbe „Saniteksa“ d.d. prilikom istraţivanja 2015. godine.**

**Tabela (organigram): 1. Prikaz ponuĎenog prijedloga restruktuiranja preduzeća „Saniteks“ d.d, Velika**

**Kladuša, 2014. godina**



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

Preduzeće *„Saniteks“* d.d. iz Velike Kladuše treba da daje znaĉaj na funkciji i ulozi marketinga i menadţmenta u globalnom smislu rijeĉi kojega smo predloţili 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 menadţment i uprava preduzeća bili iskorišteni. Unutar samih sektora za marketing i menadţment unijeli smo kreativne poslove i pozitivna razmišljanja koja su produktivnija nego ranija zbog predloţene restruktuirajuće šeme i reinţinjeringa preduzeća.

Menadţmentu preduzeća i sagovorniku tokom istraţivanja privrednog razvoja i poslovanja „Saniteksa“, predloţili smo da se fokusiraju na brţi rast kroz orijentaciju globalnog trţišta, za koje je neophodan i brţi rast preduzeća koji zahtijeva i predloţene im strategije, kako organizacijske tako i marketinške.

Prema predloţenoj šemi organigrama lociran je veoma bitan segment u privrednom razvoju, a to je marketing: proizvodnja, raĉunovodstvo i finansije, sektor za struĉne poslove i ostala pitanja iz oblasti menadţmenta. Naime, sektorima po navedenom organogramu ili šemi restruktuiranog preduzeća sa kojim rukovodi menadţer za domaće trţište, dok ostali menadţeri imaju svoje organizacione jedinice i sa njima u potpunosti upravljaju i za njih donose valjane odluke s ciljem ostvarivanja bruto dobiti preduzeća. Predloţena reorganizacija

preduzeća „Saniteks“ d.d, Velika Kladuša, ovim je dobila jasan organigram, umanjila administrativnu strukturu zaposlenih i, ukoliko se menadţment i uprava preduzeća budu drţali istraţivaĉkih ĉinjenica mogu uspjeti, a ona je podijeljena na ĉetiri osnovna nivoa i to:

1. *menadţer marketinga,*
2. *menadţer za domaće,*
3. *menadţer za strano trţište i*
4. *menadţment za druge marketing aktivnosti i eventualna predstavništva.*

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

U sluĉaju da menadţment ne primijeni predloţene mjere i strategije razvoja marketing menadţmenta, neće uspjeti, neće opstati, nego će se vrtiti u zaĉaranom privrednom krugu nelojalnog trţišta, i na kraju konkurentske namjere će uspjeti (preduzeće dovesti pred steĉajni ĉin i na kraju gašenje preduzeća što nam nije u intersu...).

Istraţivanja govore da je u prošloj godini „Sanitek“ d.d, Velika Kladuša u zemlje Evropske unije, i zemlje juţne Afrike, Alţir, ili bolje reĉeno, svoje proizvod su plasirali na trţište 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 trţištu, iznosio je oko 2.600.000 EUR-a. Poredeći ova dva pokazatelja moţe se zakljuĉiti pozitivno izvozno poslovanje, a dok na domaćem trţištu 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 potraţivanja. Na domaćem trţištu situacija je veoma sloţena i naplativost je odprilike do 60-70% od ukupne prodaje gotovih proizvoda iz proizvodnog asortimana preduzeća „Saniteks“ d.d, Velika Kladuša. Istraţivanja 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 isporuĉivati potrebnu robu za medicinske ustanove iz razloga što moţda neĉiji ţivot ovisi ne isporuĉiti robu.

Treba konstatirati da su sagovornici tokom istraţivanja 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 naĉin opisan u našem istraţivanju. Na temelju opštih karakteristika tipa graĊanskog privrednog prava, dioniĉarsko društvo je privredno društvo koje osniva jedno ili više pravnih i fiziĉkih lica, ili ga osnivaju skupa u svojstvu dioniĉara.

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

Dioniĉarska privredna društva su vaţan 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.).*

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

Na kraju ţelimo naglasiti da u posljednjih dvadesetak godina u Evropskoj uniji dolazi do ovakvih pojava nastanaka dioniĉarskih društava, ujedinjuju se mala i srednja preduzeća, individualci, radnici svojim akcijama, vrijednosnim kapitalom, odnosno ukupnom imovinom pa se samim tim i nastaje dioniĉarsko društva, jer unose svako od njih odreĊeni 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 ponuĊenog modela reinţinjeringa po

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

svjetlu budućnost.

**LITERATURA**

1Galoguţa M. (2005). *Razvoj teorije poduzetništva,* Novi Sad, škola Evropskog znanja, MM College.

2Galoguţa 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., Ćurĉić R. (2011). *Principi ekonomije,* Novi Sad.

5Kostadinović S., Ljubojević G., Raĉić M. (2000). *Poslovno pravo,* Beograd , GRAFOS“-Ţig d.o.o.

6 Ljubojević G. (2000). *Pravo privrednih društava,* Novi Sad, Fakultet za

usluţni biznis.

7Tasić I. i grupa autora (2004). *Preduzetnički menadţment,* 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,* Udruţenje pravnika 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 NATIONALINTO PRIVATEOWNERSHIP**

**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 separatea 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 wokers 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 reengeneering...