

PRIJEDLOG MODELA ORGANIZACIJE

A d r i a t i c P o r e č

Poreč, 20.11.1991.g.

1

PRIJEDLOG MODELA ORGANIZACIJE
PODUZEĆA

M. Jelenc
30.12.91.

U V O D

U procesu pretvorbe društvenog poduzeća Adriatic Poreč postavlja se pitanje njegove buduće organizacije, odnosno dilema je da li će poduzeće biti jedinstveno kao jedna cjelina ili će se organizirati više manjih poduzeća sa određenim kapitalskim odnosima između njih.

Isto se tako postavlja pitanje modela organizacije budućeg poduzeća tj. da li poduzeće organizirati kao društvo sa ograničenom odgovornošću ili kao dioničko društvo.

Odgovore na ta pitanja trebaju dati organi koji odlučuju o pretvorbi poduzeća rukovodeći se prije svega ekonomskim motivima:

- mogućnostima brže pretvorbe
- efikasnošću funkcioniranja poduzeća u novim uvjetima
- zaštita interesa radnika

Odluku o pretvorbi donosi organ upravljanja tj. u slučaju poduzeća Adriatic radnički savjet. Organ upravljanja poduzeća dužan je odlukom o pretvorbi poduzeća odrediti da se ono pretvara u društvo sa ograničenom odgovornošću ili u dioničko društvo u skladu sa člankom 10. stav 1. Zakona o pretvorbi. Odluka o pretvorbi samo je jedan od dokumenta koji se dostavlja Agenciji za restrukturiranje i razvoj Republike Hrvatske u skladu sa člankom 11. Zakona o pretvorbi.

Na cjelokupan proces pretvorbe u skladu sa Zakonom Agencija je dužna izdati rješenje o odobrenje pretvorbe u roku od 60 dana od podnošenja zahtjeva. Po odobrenju Agencije može se pristupiti pretvorbi.

Upis u sudski registar pri Okružnom privrednom sudu Rijeka promjena statusa društvenog poduzeća u d.d. ili d.o.o. podnosi se prijavom sudu koja na osnovu Uredbe o upisu u sudski registar mora sadržavati:

1. Odluku o izdavanju dionica ili potvrda o prodaju udjela
2. Odluka o promjeni statusa
3. Odluka o imenovanju direktora
4. Ovjereni potpisi osoba ovlaštenih za zastupanje

Uz prijavu o upisu u sudski registar potrebno je podnijeti i rješenje Agencije o odobrenju pretvorbe. Naknadno u roku od 60 dana poduzeće sudu podnosi statut ili pravila društva.

Ostaje za razjasniti pitanje kada se podnosi zahtije za upis u sudski registar novoga poduzeća:

- da li prije provedenog procesa pretvorbe
dakle nakon suglasnosti agencije
- da li tek nakon izvršene cjelokupne pretvorbe
što znači i prodaje svih udjela ili dionica
ili njihovog prijenosa na Fondove u skladu
sa Zakonom o pretvorbi

U nastavku materijala pokušati će se dati odgovori na pitanja koja će organima odlučivanja unutar poduzeća i van njega olakšati donošenje odluke.

SADAŠNJI MODEL ORGANIZACIJE ADRIATICA

Poduzeće Adriatic, poduzeće za turizam, Poreč, društveno je poduzeće koje se bavi slijedećim grupama poslova:

- agencijsko turistički poslovi
- trgovina - prodaja na malo
- nautički turizam - poslovi
pružanja usluga marina

Svaka od grupa poslova u sebi sadržava niz poslova iz te domene, te je predmet poslovanja poduzeća vrlo raznolik.

Agencijsko turistički poslovi

- organizacija i provođenje izleta u
u zemlji i inozemstvu
- posredovanje u zakupu turističkih
kapaciteta
- usluge turističkog servisa za strane

- i domaće agencije
- prodaja turističkih kapaciteta
- mjenjačko poslovanje
- prodaja vožnih karata, ulaznica i sl.
- turističke informacije
- zakup i prodaja kapaciteta u vlasništvu građana
- poslovi turističkog vođenja
- prijevoz turista na moru i kopnu

Trgovina

- prodaja suvenira, štampe, cigareta i drugih turističkih potrepština
- prodaja odjevnih predmeta, kožne galanterije, kristala, ukrasnih i ostalih artikala
- prodaja robe u bescarinskim prodavaonicama

Nautički turizam

- usluge vezova stranim i domaćim plovilima u marinama
- usluge servisa stranim i domaćim plovilima
- prodaja najмова jahti (charter)
- usluge stranim yacht-charter firmama
- trgovačke i ostale usluge

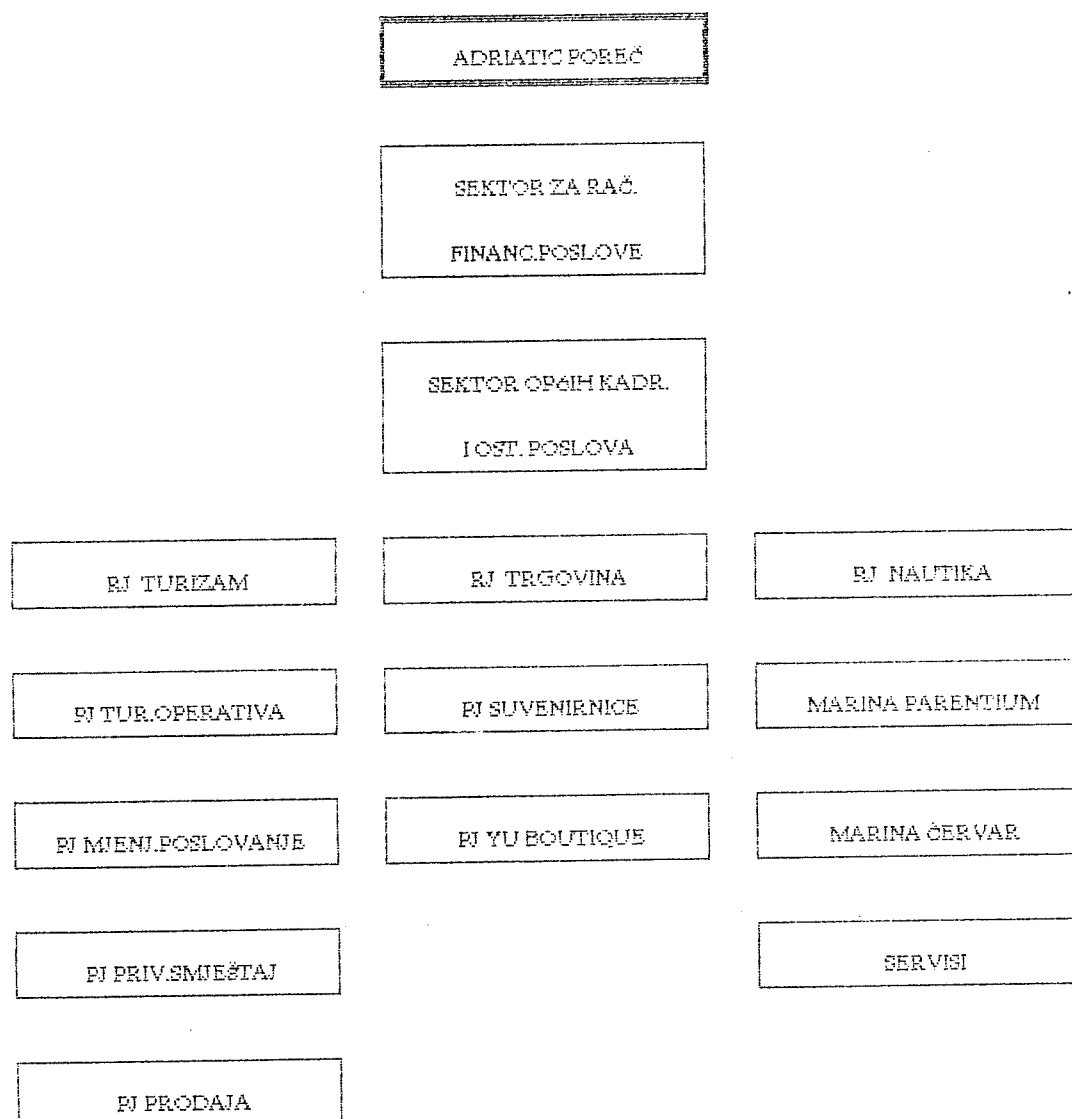
Uz navedene djelatnosti koje su u poduzeću organizirane kao Radne jedinice, u poduzeću postoje i stručne službe koje obavljaju poslove za sve djelove poduzeća. U ovom su djelu poslovi grupirani u dva sektora i to Sektor za računovodstveno-financijske poslove i Sektor općih, pravnih i kadrovskih poslova iz čijeg je naziva vidljivo i koje zajedničke poslove obavljaju za poduzeće.

Radne jedinice su u nižem organizacionom ustrojstvu organizirane

tj. podjeljene na Poslovne jedinice, a ove na Obračunske jedinice.

Organizacija poslovanja poduzeća prema poslovima i organizacionom modelu koji je gore opisan, adekvatno se prati kroz poslovne knjige, uz adekvatnu obradu svih nivoa poslovanja i praćenja istih u smislu rezultata poslovanja: ukupnog prihoda, troškova, dobiti, odnosno gubitka. Iz takve organizacije i praćenja poslovanja moguće je u svakom momentu utvrditi efikasnost poslovanja svakog djela poduzeća posebno i poduzeća u cjelini.

Unastavku se daje makro organizaciona shema sadašnje organiziranosti poduzeća Adriatic, Poreč:



1 Upravljanje poduzećem vrši Radnički savjet u kojem su u skladu sa Statutom poduzeća delegati iz svih djelova procesa rada. To znači da sve Poslovne jedinice imaju svoje delegate u Radničkom savjetu, preko kojih vreše utjecaj na donošenje upravljačkih i poslovnih odluka. Radnički savjet bira po potrebi stalna i povremena tijela (Komisije i sl.). Promjenama zakonske regulative i prestankom važenja ZUR-a veći je dio stalnih tijela, koja su po tom zakonu postojala, prestao funkcionirati.

- Što se područja djelovanja poduzeća tiče, najveći se obim poslovanja obavlja na području Općine Poreč. Određeni djelovi poslovanja na području turističke i trgovačke djelatnosti organizirani su i na drugim područjima i to u Zagrebu, Ljubljani, Malom Lošinj, Puli i Novigradu.

VARJANTE BUDUĆE ORGANIZACIJE

U procesu pretvorbe poduzeća predvidjeti treba i organizaciju poduzeća koja će biti u funkciji ciljeva pretvorbe. U vezi sa time istaknuti terba da je u postavljanju buduće organizacije neophodno voditi računa i o zakonskim mogućnostima organizacione promjene poduzeća koja zadire u statusne promjene.

Dakle, organizaciju poduzeća u statusnom smislu moguće je u procesu pretvorbe definirati:

- u sadašnjem obliku uz pretvaranje u d.o.o ili d.d.
- u obliku pretvaranja poduzeća u nove pravne subjekte, odnosno nova poduzeća.

Pretpostavke za statusne promjene, odnosno za novu organizaciju, su slijedeće:

- organizacija treba biti u funkciji pretvorbe vlasništva omogućavajući stvarnu privatizaciju poduzeća

- organizaciju treba definirati tako da bude u funkciji povećanja efikasnosti poduzeća ili svakog njegovog djela
- organizacija treba voditi računa o interesima zaposlenih u poduzeću u smislu zaštite njihovog socijalnog statusa i interesa u pretvorbi.

Na osnovu ovih i drugih pretpostavki u nastavku se obrađuju mogućnosti organizacije poduzeća sa argumentima za i protiv svakog ponuđenog modela.

a) Organizacija poduzeća kao jedinstvenog poduzeća

U slučaju izbora ove varijante poduzeće ostaje u sadašnjem organizacionom obliku i nema statusnih promjena u smislu podjele poduzeća na više poduzeća. Moguće su izvjesne unutrašnje organizacione promjene što nije predmet ovog razmatranja.

Prednosti takve varijante su:

- nije potrebno donositi odluke o statusnim promjenama poduzeća osim pretvaranja poduzeća u d.o.o. ili d.d.
- zakonska procedura organizacije poduzeća bitno je pojednostavljena ali je i u toj varijanti poduzeće potrebno pretvoriti u d.o.o. ili d.d.
- nisu potrebne komplicirane knjigovodstvene procedure podjele imovine.

Nedostaci takve varijante mogu se sagledati u slijedećim argumentima:

- pretvorba vlasništva teže će se provesti u jedinstvenom poduzeću zbog procjene da će za kupnju udjela biti manje interesa ulagača
- efikasnost poduzeća u cjelini u kriznoj situaciji u turizmu može biti bitno smanjena
- u slučaju daljnjih poremećaja u u opasnost stečaja dolazi cijelo poduzeće dok u varijanti više poduzeća, neka se poduzeća mogu sanirati i dalje uspješno posloovati
- u jedinstvenom poduzeću dolazi do apsolutne socijalizacije svih radnika bez obzira na uspješnost poslovanja pojedinih djelova poduzeća (takva je socijalizacija prividna i može dovesti u opasnost cijelo poduzeće zbog mogućeg stečaja).

Vrlo bitno za opredjeljenje o budućoj organizaciji poduzeća je mišljenje, odnosno suglasnost Agencije za restrukturiranje i razvoj Republike Hrvatske. To tim prije što nikakva promjena statusa poduzeća bez suglasnosti Agencije nije moguća, a i cjelokupan program pretvorbe se daje na verifikaciju Agenciji, što uključuje i pitanja vezana za organizaciju. U dosadašnjim kontaktiranjima sa predstavnicima Agencije ovom se modelu daje prednost i dosta je dvojbeno da li će se drugačijem organiziranju poduzeća dati podrška.

Vrlo je interesantno pitanje u procesu pretvorbe i pitanje interesa radnika za kupnjom dionica, odnosno idealnih djelova poduzeća prema uvjetima iz Zakonu o pretvorbi društvenih poduzeća. Naime, u ocjeni interesa radnika za kupnjom poduzeća ili djela poduzeća može se naći osnova i za pitanja organizacije budućeg ili budućih poduzeća. Drugim riječima, ukoliko bi radnici bili zainteresirani da kupe dio poduzeća ali ne i cijelo poduzeće, svrsishodno bi bilo poduzeće organizirati na takav način da se to omogući, a to znači i provesti statusne promjene, tj. podijeliti poduzeće na više poduzeća. Time bi se stvorila mogućnost da se od strane radnika makar u djelu poduzeća kupi što veći dio vlasničkog udjela i time osiguraju budući socijalni i drugi interesi radnika.

b) Organizacija više poduzeća kapitalski povezanih u holding Adriatic

U prethodnom je djelu obrađena mogućnost buduće organizacije poduzeća Adriatic kao jedinstvenog poduzeća, društva sa ograničenom odgovornošću ili dioničkog društva, već prema budućem opredjeljenju donosioca odluke.

Druga je mogućnost podjele poduzeća na više djelova, samostalnih poduzeća. Takva poduzeća mogu biti kapitalski povezana u tzv. holding poduzeću Adriatic.

Taj model znači da bi u stvari bilo više samostalnih poduzeća, s time što bi holding poduzeće imalo u portfelju dio dionica ili udjela svakog pojedinog poduzeća. Takav odnos znači da bi adekvatno udjelu vlasništva holdinga bio i udjel u uparvljanju u organima svakog poduzeća (skupština i upravni odbor), a isto tako i udjel u raspodjeli profita svakog poduzeća.

Odmah da istaknemo da je formiranje poduzeća na takav način kada se transformira neko postojeće poduzeće dosta problematičan proces, koji uvijek izaziva sukobe oko podjele imovine i učešća holdinga u pojedinom poduzeću. Međutim, u sadašnjoj situaciji gdje se priprema proces pretvorbe društvenog vlasništva takve nelogičnosti se ne može izbjeći, već je potrebno provesti takvu organizaciju koja će izazvati najmanje problema.

Prednosti varijante formiranja više poduzeća i holdinga su sljedeće:

- veća efikasnost poslovanja svakog poduzeća i borba svakog poduzeća za svoju egzistenciju,
- velike povoljnosti i realne šanse da se za poduzeća (djelove) za koje postoje realni interesi brže ostvari stvarna pretvorba vlasništva
- samom organizacijom poduzeća kao samostalnih poduzeća, dio takvog poduzeća već je transformirao vlasnički oblik samim tim što za dio udjela holdinga postoji definiran titular tog djela vlasništva i taj dio u poduzeću ne

ne treba više privatizirati
(ostaje međutim društveno vlasništvo u holding poduzeću za koje treba provesti pretvorbu)

- takvom se organizacijom stvara odmah i prije konačne prodaje poduzeća, pretpostavka za efikasno funkcioniranje upravljačkog mehanizma u svakom od novo formiranih poduzeća, a to znači lakše i brže donošenje odluka i funkcioniranje poduzeća na čisto ekonomskim osnovama.

Osnovni nedostaci takve varijante ogledaju se u slijedećem:

- podjela poduzeće kompliciran je proces, kako pogledu diobe vlasništva i izvora, tako i u procesu donošenja odluka o istome
- podjela poduzeća na više poduzeća sa kapitalskim vezama u holdingu mora se kvalitetno elaborirati i predložiti Agenciji za restrukturiranje i razvoj RH, koja daje konačnu suglasnost na taj proces
- proces podjele poduzeća može izazvati izvjesne poremećaje u međuljudskim odnosima u poduzeću i poremećaje u početku funkcioniranja novih poduzeća
- podjela poduzeća na više poduzeća može objektivno dovesti nova poduzeća u objektivno neravnopravnu ekonomsku poziciju, kako u pogledu imovinskog stanja, tako i u pogledu tržišne pozicije svakog pojedinog poduzeća.

Prema tome, proces podjele poduzeća na više poduzeća pretpostavlja:

- izradu diobene bilance što je najpovoljnije po završnom računu poduzeća, ali vjerojatno zbog rokova ne bi to bilo moguće

- izbor modela i definiranje kapital-
talskih veza novo osnovanih po-
duzeća
- izradu elaborata o organiziranju
novih poduzeća sa svim ekonomskim
i drugim elementima
- usuglašavanje i donošenje odluka
na nivou poduzeća
- suglasnost Agencije za restruk-
turiranje i razvoj.

MOGUĆI MODELI ORGANIZACIJE VIŠE PODUZEĆA

U razradi modela podjele poduzeća Adriatic na više manjih poduzeća i u razradi mogućih kapital-
talskih veza među njima moguće
su sve varijante, s time da holding poduzeće pretpostavlja da
takovo poduzeće ima u portfelju kontrolni paket dionica ili
udjela u poduzećima koji mu omogućavaju odlučujući utjecaj u
upravljanju svakim pojedinim poduzećem.

U nastavku se daju varijante moguće organizacije poduzeća u
sadašnjem poduzeću Adriatic koje će poslužiti za raspravu činio-
ca koji trebaju donijeti odluke, s time što odnosi mogu biti i
drugačiji ali ne toliko drugačiji da se bitno poremete osnovna
konceptija organizacije. To se prije svega odnosi na potrebu da
se sačuva Adriatic u cjelini, da se stvore uvjeti za efikasnije
poslovanje i bržu pretvorbu poduzeća (privatizaciju), te da se
zaštite interesi svih zaposlenih radnika, makar u startu, a ne
samo nekih grupa zaposlenih radnika. Svaka organizacija treba
sačuvati postojeću kadrovsku osnovicu bez utvrđivanja tehnoloških
viškova.

ADRIATIC POREČ HOLDING D.O.O.

MOGUĆI NOSIOCI VLASNIŠTVA:

- LAGUNA POREČ
- BANKE
- RADNICI
- VJEROVNICI
- FONDOVI

ADRIATIC TURIZAM D.O.O.

MOGUĆI NOSIOCI VLASNIŠTVA:

- ADRIATIC HOLDING 60%
- DRUŠTVENO VLASNIŠTVO 40%

ADRIATIC TRGOVINA D.O.O.

MOGUĆI NOSIOCI VLASNIŠTVA:

- ADRIATIC HOLDING 60%
- DRUŠTVENO VLASNIŠTVO 40%

ADRIATIC NAUTIKA D.O.O.

MOGUĆI NOSIOCI VLASNIŠTVA:

- ADRIATIC HOLDING 60%
- DRUŠTVENO VLASNIŠTVO 40%

Gornji model postavlja vlasničke odnose svakog poduzeća u sastavu Holdinga Adriatic u takvim odnosima da je u svakom poduzeću ostalo 40% društvenog vlasništva bez utvrđenog titulara, kojim privremeno upravljaju radnici poduzeća, dok je preostalih 60% titular Holding Adriatic.

Vlasništvo Holdinga Adriatic je u poduzeću u sastavu holdinga definirano, dakle definiran je titular, ali je taj dio vlasništva u samom holdingu nedefiniran, odnosno još je uvijek društveno vlasništvo i treba se podvrći pretvorbi (privatizaciji). Tu treba istaknuti da će djeļom titular holdinga Adriatic biti također utvrden u visini učešća Lagune Poreč za prenesenu imovinu Marine Parentium i Marine Červar Porat. Za pretpostaviti je da će se krediti Zagrebačke banke također transformirati u vlasništvo uz pretpostavku da se banka sa time suglasi, a isto tako i neki manji vjerovnici poduzeća vjerovatno će transformirati svoje potraživanje u ulog. Također se procjenjuje mogućnost da će jedan

dio udjela kupiti radnici, a ostatak će se udjela prenijeti Fondovima Republike Hrvatske u skladu sa Zakonom o pretvorbi društvenog kapitala. Odnosi će biti definirani elaboratom o procjeni vrijednosti poduzeća Adriatic, na osnovu sklopljenih ugovora između poduzeća Adriatic i Lagune Poreč, kojim se reguliraju međusobni imovinski odnosi, te ugovora sa bankama i ostalim vjerovnicima. Postotni udjeli u Holdingu Adriatic i u svakom poduzeću postavljeni su tako da u holdingu Laguna Poreč ne bude imala majorizaciju vlasništva, a samim time i prava u upravljanju poduzećem.

Društveno vlasništvo u sastavu svakog poduzeća u holdingu u visini od 40% vlasništva također je potrebno podvrći pretvorbi, odnosno privatizaciji jer to vlasništvo nema utvrđenog titulara. Do momenta privatizacije, odnosno pretvorbe tim vlasništvom upravljaju radnici svakog pojedinog poduzeća, uz sva ostala prava koja proizilaze iz vlasničkih odnosa. Registracija i upis tih poduzeća u sudski registar biti će moguća tek pošto se i ovaj dio vlasništva proda, odnosno pošto se za ovaj dio vlasništva utvrdi titular.

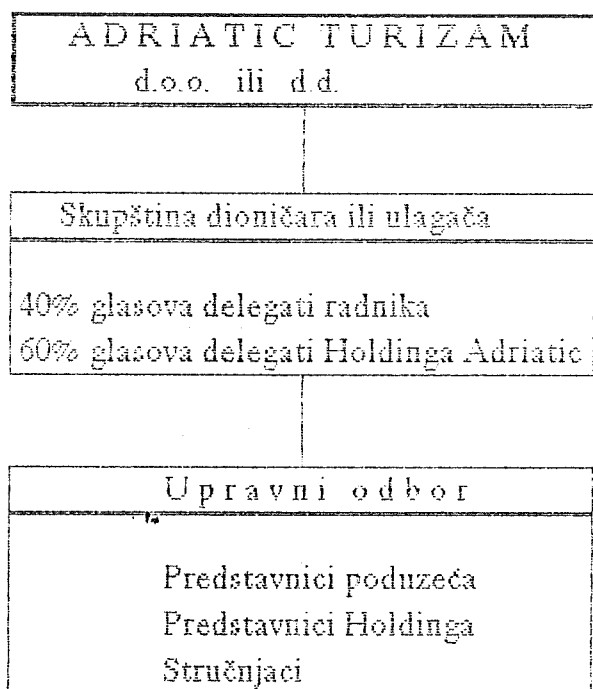
Proces pretvorbe je vremenski ograničen proces, što treba definirati programom pretvorbe i ukoliko se i za dio društvenog vlasništva u poduzećima u sastavu holdinga u tom roku ne nađe titular taj će se dio vlasništva morati prenijeti na Fondove. Zakonski rok do kada to treba učiniti je do 30.6.1992.g.

Dakle, na osnovu pozitivnih zakonskih propisa vlasništvo dionica ili udjela u poduzeću daje slijedeća osnovna prava:

- vlasničko pravo i sve što iz toga proizilazi
- pravo na upravljanje alikvotno udjelu u vlasništvu
- pravo u podjeli profita (prinosa) ostvarenog u poduzeću alikvotno udjelu u vlasništvu.

Do konačnog utvrđivanja pravih vlasnika, sva prava privremeno uživaju radnici, ali je pretpostavka da će to potrajati kratko vrijeme do provedbe procesa pretvorbe. Na osnovu Zakona o pretvorbi društvenog vlasništva i to pravo može ukinuti Agencija za restrukturiranje i razvoj Republike Hrvatske pod zakonom utvrđenim uvjetima.

Iz gornjeg modela proizilazi i određena struktura i organizacija upravljanja poduzećima ili Holdingom Adriatic, što se prikazuje u nastavku ovoga materijala.



U gornjem modelu organizacije upravljanja poduzeća Adriatic Turizam postoji skupština dioničara ili ulagača (ovisno za koji će se model poduzeća opredjeliti) i upravni odbor poduzeća. Svi detalji oko funkcioniranja ovih organa regulirani su Zakonom o poduzećima, a preciznije odredbe kao i sve druge odredbe u vezi funkcioniranja poduzeća regulirati će se statutom ili pravilima društva.

Bitno je da su u skupštini svakog poduzeća kao najvišem upravljačkom organu delegati Holdinga Adriatic sa 60% glasova, što je u skladu sa udjelom holdinga iz Modela I, a delegati radnika (u zamjeni pravih vlasnika do njegovog utvrđivanja) sa 40% glasova. Skupština bira upravni odbor koji nije sastavljen po paritetnom principu, te se u njega imenuju u principu predstavnici ulagača ili dioničara, predstavnici radnika i stručnjaci koji omogućavaju kvalitetno vođenje poslovanja poduzeća.

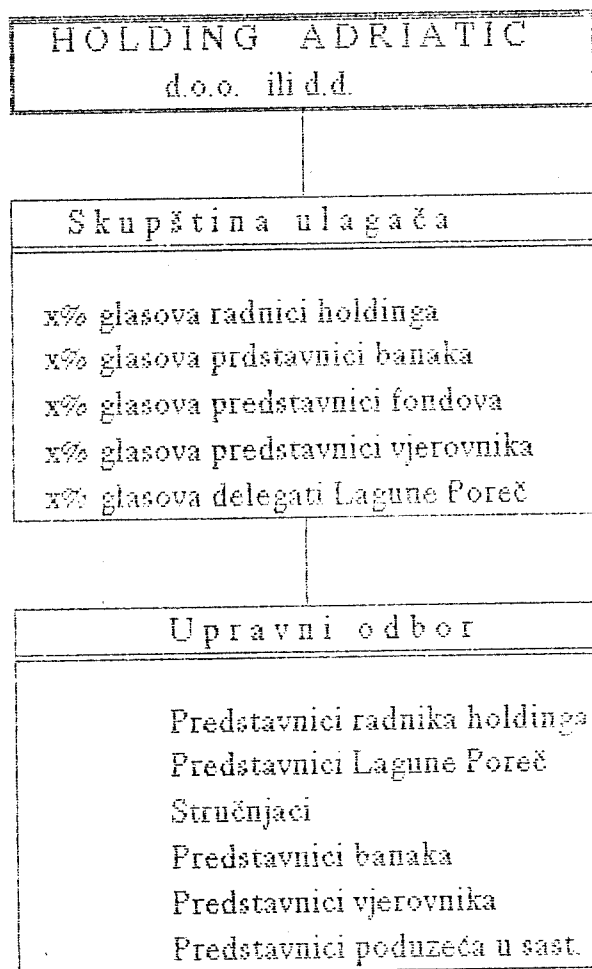
Upravni odbor odgovara skupštini ulagača ili dioničara za svoj rad, a bira direktora kao poslovodni organ.

Isti bi model bio i za ostala poduzeća u sastavu Holdinga Adriatic tj. u poduzeću Adriatic Trgovina i Adriatic Nautika.

Osnovni je nedostatak ovog modela i drugih modela gdje se ne prenosi cjelokupni kapital na holding (svih 100%) u tome što se poduzeće ne može registrirati dok u njemu postoji kapital koji

nema titulara, odnosno dok u poduzeću postoji društveni kapital. To znači da se poduzeće upisuje u sudski registar tek po izvršenoj pretvorbi, odnosno prodaji udjela ili dionica poduzeća, odnosno do primjene jednoga od oblika pretvorbe predviđenog u članku 6. Zakona. Drgim riječima i odnos kapitala 60% holding - 40% poduzeće samo je privremeno ili fiktivno i pitanje je da li se ta procedura treba primjeniti i da li ona uopće ima smisla. U svakom slučaju to ovisi da li tih 40% imaju interesa da kupe radnici ili da li za taj postotak postoji interes nekog vanjskog ulagača.

Model organizacije upravljanja Holdinga Adriatic je slijedeći:



1 Iz gornjeg modela upravljanja Holdinga Adriatic proizilazi da u skupštini holdinga imaju svoje predstavnike radnici holdinga, te predstavnici Lagune Poreč po osnovu prenesene imovine u Marini Parentium i Červar Porat, predstavnici banaka, vjerovnika i Fondova. Odnosi udjela nisu definirani jer nisu poznati do izrade elaborata o procjeni vrijednosti poduzeća.

U upravnom odboru Holdinga Adriatic također bi bili predstavnici radnika Holdinga (do utvrđivanja pravih vlasnika), predstavnici Lagune Poreč, stručnjaci i u svakom slučaju predstavnici poduzeća u sastavu, te predstavnici vjerovnika, banaka i stručnjaci. Predstavnici fondova ni bi imali svoje predstavnike u Upravnom odboru jer je Zakonom predviđeno da fondovi učestvuju u upravljanju samo kod statusnih pitanja. U svakom slučaju sastav upavnog odbora i njegov broj utvrđuje se pravilima društva ili statutom i može biti užeg, ili šireg sastava. Takvom strukturom upavnog odbora postiglo bi se da se ispolji utjecaj poduzeća u sastavu na sam holding, a to se pitanje statutom može precizno odrediti.

Cjelokupan model buduće organizacije poduzeća Adriatic mogao bi biti i sljedeći:

Model I

ADRIATIC Holding d.o.o.		
Adriatic Turizam	Adriatic Trgovina	Adriatic Nautika
Vlasnička struktura	Vlasnička struktura	Vlasnička struktura
60% dionica ili udjela u portfelju Adriatica	60% dionica ili udjela u portfelju Adriatic	60% dionica ili udjela u portfelju Adriatica
40% dionica ili udjela društvenog vlasništva	40% dionica ili udjela društvenog vlasništva	40% dionica ili udjela društvenog vlasništva

- 1
- takvom kapitalskom vezom osiguravaju se međusobni interesi i izvjestan stupanj zajedništva u novom sistemu.

Organizacija upravljanja u Modelu II slična je Modelu I sa određenim modifikacijama u smislu izmjenjenih kapitalskih odnosa. U Modelu II kapital je tako disperziran da ne omogućuje majorizaciju nijednog subjekta u odlučivanju, a to može biti pretpostavka za kvalitetno odlučivanje i efikasno poslovanje. Međutim i model organizacije prikazan na gornji način ima sve nedostatke iz Modela I tim više što je kompliciraniji i zasigurno ne bi omogućio upis poduzeća u sudski registar dok se vlasništvo ne pretvori u stopostotnom iznosu, a za pretpostaviti je da to bez prijenosa dionica ili udjela findovima neće biti moguće.

Model III

ADRIATIC

Holding d.o.o.

Adriatic Turizam

Vlasnička struktura

100% dionica ili udjela
u portfelju Adriatica

Adriatic Trgovina

Vlasnička struktura

100% dionica ili udjela
u portfelju Adriatic

Adriatic Nautika

Vlasnička struktura

100% dionica ili udjela
u portfelju Adriatica

- kontrola i obračun
- cjelokupno finansijsko i devizno poslovanje
- opći poslovi
- kadrovski poslovi
- pravni poslovi
- administrativni poslovi

Utvrdjivanje vrijednosti i naplata poslova iz gornjeg popisa u svim je poduzećima predmet sporenja i dilema kako takve poslove vrednovati. U principu svi poslovi koji bi se mogli mjeriti naplaćivali bi se prema tržišnim kriterijima, a za ostale poslove trebali bi se dogovoriti paušalni iznosi. Dakle, cijena koštanja stručnih poslova koje bi holding obavljao za poduzeća trebala bi se dogovoriti na osnovu važećih principa.

Podjela rada između poduzeća i obavljanje zajedničkih poslova na jednom mjestu zasigurno bi dovela do racionalizacije troškova i povećanja efikasnosti poslovanja u poduzeću.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U procesu pretvorbe potrebno je definirati buduću organizaciju poduzeća. Ako poduzeće ostane kao jedinstveno poduzeće također će trebati izvršiti značajne organizacijske promjene jer se poduzeće mora konstituirati kao društvo sa ograničenom odgovornošću ili dioničko društvo. Organizacija upravljanja u svakom se slučaju mora u potpunosti izmijeniti i izdvojiti od redovnog poslovanja.

U slučaju izbora promjene organizacije u obliku podjele poduzeća na više poduzeća, te formiranja Holdinga Adriatic dolazi do velikih i kompliciranih promjena za što unaprijed treba konstatirati treba mnogo vremena i napora. Sama promjena organizacije (i vlasničkih odnosa) ne garantira očekivani rezultat, već ukoliko se kvalitetno i efikasno ne provede može imati kontra produktivan

rezultat na poslovanje poduzeća. Mišljenja smo također da ukoliko se poduzeće opredjeli na taj korak formiranje holdinga ne smije biti fiktivno, kakvih slučajeva imamo kod mnogih poduzeća, već se taj proces treba stvarno i suštinski provesti.

Oko dileme o obliku poduzeća (u obe varijante organiziranja) mišljenja smo da je u ovome momentu najpogodnija forma formirati društvo ili društva sa ograničenom odgovornošću. Oko dioničkih društva ima dosta nejasnoća, a objektivno ne funkcioniра ni tržište vrijednosnih papira, kao jedan od temelja postojanja dioničkih društava. U slučaju potrebe u budućnosti društvo sa ograničenom odgovornošću relativno se jednostavno može transformirati u dioničko društvo.

Ovaj elaborat služi za donošenje odluke o organiziranju poduzeća u procesu pretvorbe i pretpostavka je za donošenje programa pretvorbe i odluka o pretvorbi, te se sugerira činiocima odlučivanja u poduzeću da se o tim pitanjima što prije opredjele