

PROŠLOST

GRAČANIČKI GLASNIK
časopis za kulturnu historijuBroj 57
Godina XXIX
Maj, 2024.
[str. 61-148]

© Monos 2024

Od socijalističkog do privatizovanog preduzeća – primjer gračaničke Štamparije (iz neobjavljene knjige “Gračanica od posla čaršija”)

Prof. dr. Omer Hamzić

Ovo je priča o preduzeću koje je osnovano i razvijalo se u socijalizmu, koje je svoje vrhunce doživjelo na vrhuncu samoupravnog socijalizma, u vremenu radničkih savjeta, zborova radnika, delegata i delegacija, komitetskih direktora, sindikalnih zimnica i radničkih odmarališta... Besplatnog liječenja i školovanja. Besplatnog? Ovo je preduzeće, uspjelo preživjeti rat... Stavilo se u funkciju odbrane Bosne i Hercegovine, proizvodilo onako i onoliko koliko se moglo. Gračanička štamparija je preživjela i rat i privatizaciju. I uspjela ostati na nogama do danas. Nastavila je proizvodnju u svojoj djelatnosti, dok su sve ostale bivše državne štamparije u Bosni i Hercegovini, i one veće i manje od nje – nestale... Po zakonu džungle. Ovo je (i)storija o nastanku i razvoju jednog uspješnog socijalističkog (društvenog i državnog) preduzeća, jednog od rijetkih, koje se transformisalo u uspješnu “kapitalističku” privatnu kompaniju... Želja je autora bila da ponudi javnosti jednu historijsku sliku (a ne ekonomsku studiju) o privrednom razvoju Bosne i Hercegovine u drugoj polovini 20. i s početka 21. stoljeća kroz slučaj jedne relativno male kompanije kakva je gračanička štamparija. I da sve to uklopi u lokalnoj javnosti već posvojeni svoj slogan “Gračanica od posla čaršija”.

Ključne riječi: Štamparija Gračanica, “Grin”, socijalizam, proizvodnja, radnički savjet, grafička djelatnost, papirna ambalaža

PROŠLOST

1. OSNIVANJE: OD KORPARIJE DO ŠTAMPARIJE (1958. – 1960.)

Ko se prvi dosjetio štamparije u Gračanici

Nakon provedenih društvenih reformi u Socijalističkoj Jugoslaviji, koje su bile naročito intenzivne od 1950. do 1955. godine ("Fabrike radnicima, zemlja seljacima" itd.) dolazilo je vrijeme kada su se počeli tražiti neki drugi uzori i neki drugačiji oblici društvenog organizovanja. Počelo je napuštanje tvrdog centralizma i partijskog diktata i preoblikovanje čitavog sistema, posebno ekonomskog. Postepeno se napuštao tvrdi državno-administrativni model planske privrede i proklamovalo samoupravljanje. Preduzeća su se "pitala" u nivou proste reprodukcije, dok je država i dalje imala dominantu ulogu u proširenoj reprodukciji i dalje zadržala pod kontrolom sve važne društvene procese. Na tom prelazu između čvrstog državnog monopola i prvih ozbiljnijih oblika samoupravljanja u preduzećima, rodila se nekako ideja o zasnovanju štamparstva u Gračanici.¹

Vrijeme koje je neposredno prethodilo osnivanju štamparskog preduzeća u Gračanici upamćeno je, između ostalog, i po propasti mnogih lokalnih preduzeća – patuljaka koje je osnivala i "likvidirala", još uvijek "tvrda", državno-partijska birokratija po direktivama odozgo, ali i po svom znanju i neznanju, ubijedena da to radi za dobrobit radničke klase i naroda. U toku 1958. u Gračanici su propala preduzeća znakovitih naziva: "Budućnost", "Napredak", "Uzor" itd. Niti su imala budućnost, niti su imala napredak, niti su nekome mogla biti uzor... Ali se čvrsto vjerovalo u radničke savjete i ostale socijalističke "tekovine", a naročito u novi "vlastiti put u izgradnji socijalizma, za razliku od sovjetskog dogmatizma..."

U zaostaloj gračaničkoj čaršiji neki napredni "partijski ljudi" pokušavali su da "usreće" narod praznim parolama o boljem životu i socijalističkoj budućnosti, tipa "Fabrike radnicima...". U Gračanici nije ni bilo pravih fabrika, a zemlja je, poslije propasti seljačkih radnih zadruga, ponovo vraćena seljacima. Suha šljiva bio je jedini proizvod u koji su se mogla uzdati sela u brdovitom dijelu tadašnjeg gračaničkog sreza. U godinama kada bi rod podbacio, mnoga domaćinstva ostajala su bez osnovnih potreba, odjeće, obuće, nije se imao odakle plaćati porez... Bilo je dosta nezaposlenih radnika i sirotinje, pogotovo u osiromašenom selu, koja je tražila zaposlenje po čaršiji, kod tadašnjih imućnijih vlasnika zemlje, poznatih čaršijskih gazda (Šabići, Mulahusejnovići i dr). Mnogi siromašni seljaci silazili su s brda i čekali "pod lipom" (u centru čaršije) da ih neki od spomenutih čaršijskih gazda "uzme u nadnicu", na kopanje, koševinu, berbu... Među nadničarima bilo je i djevojaka i mlađih žena koje su s motikama na ramenu i komadima prohe i sira u prtenim zamotuljcima u rukama, silazile u čaršiju u potrazi za nekom zaradom.

Radi podsjećanja – Gračanicom se je te, 1958. godine "izvijala prašina", betonski trotoari bili su samo u centralnoj ulici, kanalizacija je tekla mahalskim sokacima, još uvijek nije bilo ni srednje škole, Gračanica nije imala pravi vodovod, "čiro" je bio glavna prevozna atrakcija i veza sa svijetom, na školovanje u druge gradove odlazili su samo rijetki iz imućnijih ili službeničkih kuća... Iako je bila sjedište sreza, čaršija je vidno zaostajala na svim poljima. Socijalističkim romantizmom i frazama o napretku prikivala se gruba realnost – zaostalost, neimaština i sirotinja. Ne može se reći da se vlast nije trudila (pogotovo neki pojedinci, poput Asima Dževdetbegovića, posljednjeg predsjednika gračaničkog

¹ Vidi opširnije: Omer Hamzić, Od korparije do štamparije. *Gračanički glasnik*, X/19, 2005., 49-54;

sreza) da se ostvari neki napredak. Međutim, ozbiljne investicije iz tadašnjih društvenih fondova zaobilazile su područje Gračanice koje je objektivno bilo bez resursa, samim tim neperspektivno za ulaganja, pa je pogrešno svu krivicu svaljivati na režim isto kao što je pogrešno to zaostajanje povezivati sa “nezgodnom” prošlošću, ustaštvom itd.²

Nikad nije do kraja raščišćeno ko se prvi dosjetio proizvodnje koja je za ondašnje gračaničke prilike i neprilike bila isto što i

proizvodnja visokosofisticirane računarske opreme ili čipova u sadašnjim uslovima. Jedni su to povezivali sa dolaskom Asima Dževdetbegovića na kormilo tadašnje gračaničke opštine (to jest za predsjednika Narodnog odbora opštine), koji je za razliku od svojih prethodnika pokušavao da u samoj Gračanici napravi neki zaokret napoље. Drugi su bili mišljenja da je Štamparija zasnovana sasvim slučajno, najviše zahvaljujući Stojanu Maksimoviću, istaknutom partizanskom borcu, tada važnom režim-

² Po završetku Drugog svjetskog rata Gračanica je i dalje ostala administrativno sjedište sreza (nekadašnjeg kotara, uglavnom u predratnim granicama), koji je bio podijeljen na 16 narodnih odbora, u početku bio u sastavu dobojskog, a od 1947. u sastavu Tuzlanskog okruga i Tuzlanske oblasti. Zakonom iz 1952. godine ukinute su oblasti i narodni odbori. Umjesto 11 narodnih odbora, na području gračaničkog sreza formirano je 7 opština, odnosno 7 opštinskih narodnih odbora (Gračanica, Bosansko Petrovo Selo, Brijesnica, Karanovac, Orahovica, Doborovci i Lukavica). Administrativnom reformom iz 1955. uspostavljene su opštine kao osnovne političko-teritorijalne organizacije “samoupravljanja radnog naroda”. Neki srezovi su ukinuti (među kojima je bila i Gračanica), dok su, opet, neki teritorijalno prošireni. Tuzlanski i dobojski su prošireni na račun teritorija ukinutog gračaničkog sreza. Teritorija nekadašnjeg gračaničkog sreza podijeljena je na tri opštine: Gračanica, Bosansko Petrovo Selo (koje ostaju u Tuzlanskom srezu) i opštinu Doboju u Dobojskom srezu. U granicama tadašnje opštine Gračanica bila su sljedeća naselja: Gornja Paležnica (koja će se kasnije izdvojiti i priključiti opštini Doboju), zatim Gornji i Donji Skipovac, Babići, Škahovica, Soko, Prijeko Brdo, Džakule, Doborovci i Vranovići, Piskavica, Gornja i Donja Lohinja, Gračanica, Lendići, Karanovac, Sočkovac, Konopljišta, Boljanić, Stjepan Polje, Malešići i Lukavica. Nešto kasnije, u postupku ukidanja srezova, pa i sreza tuzlanskog, 1962. godine, ukinuta je i opština Bosansko Petrovo Selo iz koje su gračaničkoj opštini priključena sljedeća sela: Bosansko Petrovo Selo, Porječina, Kakmuž, Donja i Gornja Orahovica, Miričina i Rašljeva. Time je zaokružen teritorijalni ustroj opštine Gračanica, koji se zadržao sve do rata (1992. – 1995.). Prema podacima iz zvaničnih popisa, na tom prostoru živjelo je 1948. godine 3082 stanovnika (u Gračanici 5181); 1953.–. 34114 (u Gračanici 5502); 1961. – 40695 (u Gračanici 6856); 1971. – 46950 (u Gračanici 8477); 1981. – 54310 (u Gračanici 10812); 1991. – 59051 (u Gračanici 12711). Po nacionalnoj strukturi, dominiralo je muslimansko (bošnjačko) sa 75% i srpsko sa 25%, uz zanemarljiv broj Hrvata i ostalih. Na gradskom području bilo je oko 10% nemuslimanskog, pretežno srpskog stanovništva. Gračanica se, po tadašnjim kriterijima, nalazila u društvu nerazvijenih ili nedovoljno razvijenih opština u Bosni i Hercegovini. U prvoj poslijeratnoj fazi dominirala je ekstenzivna poljoprivreda, uz nešto proizvodnog zanatstva i trgovine u samom gradu. Ključne investicije iz saveznih i republičkih fondova usmjeravane su na eksploataciju raspoloživih prirodnih resursa: azbesta kao “strateške rude” u Bosanskom Petrovom Selu i gline (za ciglarsku proizvodnju) u Sočkovcu. Ta ulaganja, u konačnici, nisu dala očekivane rezultate. U drugoj fazi, krajem šezdesetih, iz tih malih radionica u Gračanici izrastaju moderniji pogoni drvne i metalne industrije, proizvodnje obuće i konfekcije, te građevinarstva i trgovine, a nešto kasnije i prerade plastike. Oko tih pogona, u kosanim osamdesetim godinama počinje postepeni razvop rivatnog sektora ili takozvane male privrede. Broj zaposlenih na opštini, početkom devedesetih, prelazio je 10.000... (vidi opširnije u radovima prof. dr. Omera Hamzića: Gračanica od posla čaršija, *Poslovna karta Gračanice*, Gračanica, 1997.; Trgovina u Gračanici poslije Drugog svjetskog rata s posebnim osvrtom na razvoj Trgovačkog preduzeća “Bosna”, *Gračanički glasnik* br. 8, Gračanica, 1999.; Privredne prilike na području gračaničkog sreza u periodu od 1945. do 1952. godine, *Gračanički glasnik* br. 17, Gračanica, 2004.; Neke karakteristike društveno-ekonomskog razvoja opštine Gračanica u periodu 1986. – 1990. godine, *Gračanički glasnik* br. 21, Gračanica, 2006.; Administrativno područje opštine Gračanica u periodu od 1962. do 1992. godine: međuetnički odnosi i razvojne proturječnosti, *Gračanički glasnik*, br. 40/20, Gračanica, 2015., str. 17 – 55)

skom aparatčiku, koji se prvi “dosjetio” štamparske djelatnosti i počeo sa nekom malom proizvodnjom, pokušavajući na sve moguće načine spasiti Korpariju “Razvitak” po zadatku koji mu je bio “postavljen” u Komitetu. Kad je Preduzeće “Razvitak” “otišlo u likvidaciju”, ostala je štamparska proizvodnja – do dana današnjeg.

Kako je nastao i kako je nestao taj “Razvitak”?³

Radionica za izradu sita i rešeta

Tragajući za “korijenima” Zanatskog preduzeća “Razvitak”, neophodno je vratiti se u onu čuvenu 1948. godinu, kada je Josip Broz Tito, odlučno Staljinu rekao “Ne” i tako Jugoslaviju “okrenuo” nezavisnim putem izgradnje novog društvenog poretka, kasnije se govorilo o “socijalizma sa ljudskim licem”. Dok su po prašnjavim gračaničkim ulicama “široke narodne mase” manifestovale svoju privrženost Partiji, a nekoliko uglednih Gračanlija, prošavši kroz sito i rešeto partijske istrage, čamilo “s onu stranu brave”, s optužbom da su informbirovcima (to jest, protiv Tita i Partije), počele su pripreme za otvaranje radionice za proizvodnju sita i rešeta. Plan se zasnivao na bogatoj tradiciji tog zanata u Gračanici i na tadašnjoj opštoj “praksi rešetanja” na ovim prostorima, kako su govorili čaršijski šereti. Zadaća je data Opštinskoj organizaciji ratnih vojnih invalida Gračanica da uz pomoć svoje “republičke centrale” zasnjuje tu radionicu kao “invalidsko” preduzeće.

U skladu sa tim planom, prvo je Glavni odbor Saveza ratnih vojnih invalida Bosne i Hercegovine na dan 13. 11. 1948. godine donio Rješenje o osnivanju radionice za izradu sita i rešeta u Gračanici, osigurao joj obrtna i osnovna sredstva i “dao” je na upravljanje lokalnoj Organizaciji ratnih vojnih invalida. Predmet poslovanja: proizvodnja i prodaja sita i rešeta na srezu Gračanica. Već sredinom 1950. godine, radionica je zapošljavala 43 radnika, od kojih su trinaestorica bili invalidi rata.⁴

Zanatsko preduzeće “27. juli”

Nakon usvajanja zakonskih propisa o “predaji” fabrika na upravljanje radnicima, 1950. godine, uslijedile su brojne reorganizacije “privrednih subjekata” u bazi društva.⁵ Od Radionice za izradu sita i rešeta u Gračanici konstituiše se Zanatsko preduzeće pod znakovitim nazivom “27. juli” (obilježavao se kao Dan ustanka u BiH), koje svoju djelatnost, pored sita i rešeta, proširuje i na izradu predmeta od pruća (korparija), proizvodnju raznih četki, metli, kućne radinosti.⁶ Pod rukovodstvom vrsnog visokokvalifikovanog korpara iz Bosanskog Šamca Marijana Stanića, proizvodnja predmeta od pruća, to jest korparija, brzo postaje dominantna i sasvim potiskuje ostalu proizvodnju. Narodni odbor opštine Gračanica 21. 1. 1954. donosi rješenje da Preduzeću dodijeli zemljište na korišćenje iz opštenarodne imovine “u svrhu podizanja plantaže vrbove šibe”. Kako su

³ Omer Hamzić, Kratak pregled razvoja gračaničke štamparije od 1958.-1998. godine. *Gračanički glasnik*, br. 7, 1999., 27-30

⁴ Izvještaj o broju zaposlenih ratnih vojnih invalida na srezu od 17. 6. 1950. br. 7209/50, Arhiv TK, Fond Sreskog narodnog odbora Opštine Gračanica, godina 1950.

⁵ Temeljni je bio *Osnovni zakon o upravljanju državnim privrednim preduzećima i višim privrednim udruženjima od strane radnih kolektiva* (Zakon o samoupravljanju) koji je usvojila Narodna skupština FNRJ 27. juna 1950. godine (Zakonom se uvode radnički savjeti, sredstva za proizvodnju nisu više državna već postaju društvena svojina)

⁶ Rješenje Narodnog odbora opštine Gračanica, broj 1059/56, Arhiv TK, Fond narodnog odbora Opštine Gračanica, godina 1956.



Pioniri gračaničkog štamparstva ispred stare zgrade "Razvitak"

na tu plantažu pravo polagali i gračanički ratni vojni invalidi, njihov Glavni odbor je 31. 12. 1954. donio svoje rješenje, kojim rasadnik vrbove šibe izuzima od Preduzeća "27. juli" i prenosi na Sreski odbor Saveza ratnih vojnih invalida Gračanica. U isto vrijeme obavezuje Preduzeće da i dalje brine o uzgoju vrbove šibe i eksploataciji plantaže na tom istom posjedu. Tako su, počev od 1. 1. 1955. godine svi prihodi i svi rashodi plantaže "išli" kroz budžet Sreskog odbora Saveza ratnih vojnih invalida kao društvene organizacije. Napravljeno je, ustvari, tako da se nije znalo ko zapravo odgovara za Preduzeće i ko gazduje njegovom imovinom – da li invalidska organizacija koja se u sve miješala ili radnički savjet, odnosno direktor preduzeća koji su bili zakonski organi upravljanja. Usljed tog dvojstva, od tada počinju nesporazumi i tužbe, međusobna prepucavanja, sastančenja, pad proizvodnje, javašluk...

U svemu tome "deblji kraj" je izvukao direktor preduzeća "27. juli" Marijan Sta-

nić, kojeg je Sreski odbor Saveza ratnih vojnih invalida smijenio i na njegovo mjesto 31. 12. 1954. godine postavio dotadašnjeg komercijalistu preduzeća Jovicu Cvjetinovića. Preduzeću ipak nije bilo spasa. "Odlazi u likvidaciju" i prestaje sa radom 14. 9. 1955. godine.

Zanatsko preduzeće "Razvitak"

Preuzimajući osnovna sredstva i djelatnost "likvidiranog" "27. jula", na privrednu scenu Gračanice 17. 3. 1956. godine stupilo je Zanatsko preduzeće "Razvitak". Intervencijom opštinskih organa vlasti i partijskog komiteta, 2. 7. 1956. dobiva u miraz novu proizvodnu i upravnu zgradu "27. jula" (na lokalitetu Donjičko groblje – sadašnja lokacija Štamparije) i plantažu vrbove šibe u blizini sprečanskog mosta kod Karanovca. Osjetivši se oštećenom stranom, Opštinski odbor Saveza ratnih vojnih invalida 21. 7. 1956. ustaje sa žalbom koja se posredstvom vlasti rješava kompromisnim kupoprodajnim ugovorom po kojem

je “Razvitak” kao kupac bio dužan platiti određenu naknadu invalidskoj organizaciji kao prodavcu tog zemljišta.

Od prvog dana Preduzeće “Razvitak” “bolovalo” je od istih bolesti od kojih je “bolovao” i “27. juli”, na čijim je ostacima i započelo svoj rad. Vrlo brzo počelo je zapađati u sve veće teškoće, tako da svoje obaveze po spomenutom ugovoru nikada do kraja nije izmirilo. Uostalom, i prodavac je u ovom slučaju prodao ono što, ustvari, nije ni bilo njegovo. Uspostavljena proizvodnja od samog početka nije garantovala pozitivno poslovanje, niti mogućnost izmirivanja povećanih obaveza. Tako je svoju prvu poslovnu, 1956. godinu “Razvitak” završio sa značajnim gubitkom. Gomilanje gubitaka nastavljeno je i u 1957. i u prvom polugodištu 1958. godine. Niska produktivnost, male zarade, nestručnost, slaba organizacija, nedisciplina i teški uslovi rada, bile su osnovne karakteristike općeg stanja u Preduzeću. U međuvremenu, Preduzeće narasta čak na 77 radnika koji su svakog časa mogli ostati bez posla. Proizvodnja je teško nalazila tržište, gomilale su se velike zalihe korparskih proizvoda “punih i rešetkastih korpi”, dosta lošeg kvaliteta. Proizvodna cijena korpi bila je veća od prodajne, a plasman jako otežan. Na oko 80 dunuma tek podignute plantaže šiba se potpuno osušila i propala. Preduzeće je tako izgubilo svoju proizvodnu osnovu, odnosno sirovinu. Radilo se o općem javašluku, a govorilo se i o mogućoj diverziji. Opštinski savjet za privredu, zadužen za praćenje stanja u privredi, 26. 7. 1958. godine, nakon ostvarenog uvida u stanje Preduzeća, donosi ocjenu da su sami radnici

“svojim nemarom, nesavjesnošću i nedisciplinovanom postupkom preduzeće doveli u tako težak položaj, gdje je postavljeno pitanje opstanka preduzeća.”⁷ Zbog stalnih gubitaka u poslovanju, lokalne vlasti su vršile pritisak da se korparstvo kao nerentabilno potpuno “ugasi” i hitno zamijeni nekom rentabilnijom proizvodnjom.

U kratkom vremenskom periodu smijenjeno je nekoliko direktora, od kojih se očekivalo da će spasiti “Razvitak”. Koncem 1956. godine od ovog preduzeća “diže ruke” i Jovica Cvjetinović, koji odlazi u korpariju Gradačac. Nakon Cvjetinovića, u “Razvitku” se “ogledao” Ranko Stanković,⁸ ali je brzo otišao u perspektivniju “Ozrenku”, pa je njegovo mjesto jedno kraće vrijeme u “Razvitku” preuzeo Čeljo Nedžib. Od 3. 7. 1958. godine sa “Razvitkom” se “hvata ukoštac” i iskusniji aktivista, već spomenuti Stojan Maksimović, koji je bio i posljednji direktor tog preduzeća prije njegovog konačnog gašenja.⁹

Izrada papirnih vrećica i prva štampa

Dolazeći po zadatku na upražnjeno mjesto direktora “Razvitka”, Stojan Maksimović je nastojao po svaku cijenu spasiti preduzeće, “bazirajući se upravo na uvođenju novih proizvoda”. U prostorijama zadružne pilane u Karanovcu pokušavao je pokrenuti pogon za proizvodnju letvaste ambalaže u koji je rasporedio jedan broj radnika sa “korparstva”. Da bi zaposlio ljudstvo propale korparije, u postojećem prostoru opremio je malu radioničicu za izradu papirnih kesa za potrebe Gradske apoteke i trgovinskog preduzeća “Bosna” u Gračanici. Između ostalog, u poznatoj mehanič-

⁷ Zapisnik sa sjednice Savjeta za privredu Narodnog odbora opštine Gračanica održan 26. i 29. 02. 1958. godine, Arhiv TK, Fond narodnog odbora Opštine Gračanica, godina 1958.

⁸ Rješenje Narodnog odbora opštine Gračanica od 31. 1. 1956. br 310/56 i 761/56, Arhiv TK, Fond Narodnog odbora opštine Gračanica, godina 1956.

⁹ Rješenje Narodnog odbora opštine Gračanica br. 01-3520/1 od 3. 7. 1958., Arhiv TK, Fond Narodnog odbora opštine Gračanica, godina 1958.

koj radnji Kamarića poručio je poseban ručni nož za sječenje papira kojeg su Kamarići vrlo kvalitetno uradili tako da se u papirnoj ambalaži koristio još narednih tridesetak godina. Na izradi vrećica zaposlio je prvih osam djevojaka iz Gračanice koje su prethodno prošle odgovarajuću obuku. To su bile: Nisveta Muftić, Safida Huskić, Raza Sulejmanović, Vasva Pašić, Sajima Salihbašić, Mara Stanković, Nisveta Agić i Nura Mujić. Obuku ovih radnica, a kasnije i još nekoliko radnika, uz malu novčanu nagradu, izveo je specijalni majstor iz Tuzle, Muharem Osmanović. Iz pogona Korparije na ove poslove “prebačena” su i dva bolja majstora: Hasan Kajtaranović, zv. Bajro i Muharem Džikić zv. Džiko.¹⁰

Tako je nekako počelo sa prvom papirnom konfekcijom i ambalažom u Gračanici...

Ali kupci su počeli zahtijevati da se na papirne kese ispisuju i određeni sadržaji, nazivi firmi itd. Videći šansu za proširenje djelatnosti agilni direktor Maksimović je odmah otišao u Beograd i posredstvom nekih svojih prijatelja dobio na poklon dvije stare ručne štamparske mašine iz Zavoda za izradu novčanica na Topčideru. Sa tim mašinama kompletirala se prva štamparska garnitura u kojoj se nalazio jedan štamparski stroj marke “Boston”, ručna štamparska mašina, takođe iz porodice “Boston” i jedna ručna štanc-mašina.¹¹

Dobavljeni štamparski strojevi postavljeni su u isparžnjenim prostorijama preduzeća “Razvitak”. Montažu i tehnički prijem strojeva izvršila je ekipa majstora u

sastavu: Branko Gojković, Ahmet Širbegović, Venco Koprnicki i Muharem Džikić. U međuvremenu, pozvan je i pomenuti majstor iz Tuzle, Muharem Osmanović, koji je brzo obučio i prve slovoslagače za te strojeve: Muharema Džikića i Maru Stanković. Prva “štampa” u vidu memoranduma bila je na kesicama za potrebe Gradske apoteke u Gračanici. Prva isporuka “dogodila se” 2. 8. 1958. godine.

Tako je nekako počelo i sa štampom.

Ali ipak, za neku ozbiljniju proizvodnju bili su potrebni i bolji strojevi i kvalitetniji majstori grafičke struke. U traganju za majstorima, Maksimović je koncem jula 1958. godine, sklopio prvi aranžman sa Zdenom Ladešićem u štampariji “Singer” u Zagrebu, koji će uskoro, zajedno sa suprugom, takođe grafičkim radnikom, doći u Gračanicu za prvog rukovodioca štamparskog pogona “Razvitka”.¹² Kontakt sa Ladešićem ostvario je posredstvom Bajre Kusturice, rođenog Gračanlije, koji je tada radio u jednom kinu u Zagrebu.¹³

“Razvitku”, međutim, nije bilo suđeno da se pod tim imenom dalje razvija. Svi njegovi dotadašnji pogončići (korparija, proizvodnja sita i rešeta, te neki vidovi kućne radinosti) postepeno su se gasili. Masivno građenu pogonsku zgradu “Razvitka”, sa spomenutim štamparskim mašinama, opštinski oci “kao prenos osnovnih sredstava” ustupili su preduzeću u osnivanju – Štampariji “7. april”.¹⁴ Sa gračaničke privredne scene “Razvitak” je zvanično nestao 28. 11. 1958. godine, kada je Narodni odbor opštine Gračanica donio zaključak

¹⁰ Po sjećanju Stojana Maksimovića, pribilježio O. Hamzić

¹¹ Nakon “likvidacije” i gašenja “Razvitka”, ti su strojevi preneseni kao osnovno sredstvo osnovnoj školi “Mitar Trifunovic-Učo” (Druga osnovna škola).

¹² Bilješke Stojana Maksimovića uz neobjavljeni rukopis Omera Hamzića *Razvoj trgovine na području općine Gračanica od najstarijih vremena do 1990. godine* (u privatnoj arhivi autora)

¹³ Bajro Kusturica je bio jedan od prvih poslijeratnih rukovodilaca kina u Gračanici

¹⁴ U skladu sa tadašnjim zakonskim propisima, 28. 11. 1958. godine, potpisan je ugovor, kojim se utvrđuje cijena i regulišu ostali uslovi pod kojima se ustupa taj objekat Preduzeću u osnivanju “7. april”. (Arhiva Štamparije – posebna građa).

da se Okružnom privrednom sudu u Tuzli “stavi prijedlog” za otvaranje postupka njegove prinudne likvidacije.¹⁵

Osnivanje – prvi direktor Zdeno Ladešić (1958. – 1960.)

Iako su u vrijeme formiranja gračaničke štamparije uveliko vladali socijalistički obrasci u ekonomiji, još uvijek pod jakim partijskim uplivom (sa prividnom participacijom radnika u upravljanju), ipak su vladali makar i reducirani tržišni odnosi i neka ekonomska logika. Takvu logiku slijedili su i tadašnji rukovodioci u vlastima Gračanice. Svojim odlukama, počesto i po partijskoj direktivi, ukidali su neuspješna i nerentabilna preduzeća i na njihovim preostalim sredstvima (zgrade, oprema, kadrovi i dr.) osnivali nova.¹⁶ Protagonista te nove, u osnovi realne politike, bio je tadašnji prvi čovjek Gračanice, predsjednik opštine Asim Dževdetbegović.¹⁷ U skladu sa takvom politikom, samo u 1958. godini “likvidirana” su četiri neuspješna zanatska preduzeća: “Metalac”, “Soko”, Obučarska zadruha i “Razvitak”¹⁸, ali su umjesto njih



Zdeno Ladešić

odmah osnivanja nova, uspješnija, sa jasnom proizvodnom orijentacijom i tržištem.

Među tadašnjim opštinskim čelnicima (a glavni su bili predsjednik Narodnog odbora opštine, pomenuti Dževdetbegović i sekretar partijskog komiteta Mirko Garić), ideja o osnivanju posebnog štamparskog preduzeća u Gračanici prihvaćena

¹⁵ U međuvremenu ostavku je podnio dotadašnji direktor «Razvitak» Stojan Maksimović, a za «likvidacionog» upravnika imenovan je Hamid Mehanović. «Razvitak» će na papiru «živjeti» sve do početka rada Komisije za preuzimanje njegovih osnovnih sredstava, 12. 2. 1959.

¹⁶ I pored čuvenih radničkih zakona, donesenih sredinom 1950. godine, odlučujuću ulogu pri osnivanju novih preduzeća imali su i dalje državni organi, zavisno od nivoa i ranga preduzeća – opštinski, republički, savezni – koji su raspolagali investicionim fondovima, imali ogroman politički uticaj u bankama i investicionim fondovima, usmjeravali kadrove itd.

¹⁷ Asim Dževdetbegović je rođen 1920. godine u Trebinju, gdje je i proveo rano djetinjstvo. Njegova porodica, opljačkana kroz agrarnu reformu i izložena raznim pritiscima, 1930. godine doseljava se u Gračanicu, gdje je Dževdetbegović završio osnovnu školu, koju je započeo u Trebinju. Uspio je tokom rata završiti gimnaziju u Bihaću. Poslije rata, nakon odsluženja vojnog roka, zaposlio se u republičkoj upravi, gdje je relativno brzo napredovao, tako da se već 1952. godine našao na dužnost pomoćnika ministra industrije. Na svoj zahtjev vratio se u Gračanicu, gdje je sredinom juna iste godine izabran za predsjednika Narodnog odbora sreza Gračanica. Nakon uvođenja tzv. novog komunalnog sistema i ukidanja sreza Gračanica, 1955. godine, imenovan je na dužnost predsjednika Narodnog odbora općine Gračanica (predsjednika Opštine), koju je obavljao do 1959. godine. (Vidi opširnije u: Omer Hamzić, Likovi zavičaja: Asim Dževdetbegović – posljednji predsjednik Gračaničkog sreza, *Gračanički glasnik*, br. 28, 2009., 91-96; Omer Hamzić, Edin Šaković, Rusmir Djedović, Osman Puškar, *Svi naši načelnici – čelni ljudi lokalne uprave u Gračanici 1868. – 2008. – povodom istoimene izložbe, 1. juna – 1. jula 2008.*, Bosanski kulturni centar, Gračanica, 2008., 50 – 53)

¹⁸ Odluka o likvidaciji ovih preduzeća donesena je na sjednici Narodnog odbora opštine Gračanica 28. 11. 1958. godine.

je tek kada su se uvjerali da za preduzeće “Razvitak” više nema spasa.¹⁹ Sredinom 1958. godine angažovali su diplomiranog ekonomistu Adema Šehovića, tada službenika planske službe Tuzlanskog sreza, da uradi odgovarajući program za štampariju i da pronade izvore sredstava za realizaciju tog programa. Sav posao Šehović je, vjerovatno i uz pomoć i na insistiranje Dževdetbegovića, relativno brzo obavio. U sreskom investicionom fondu za podsticanje zanatstva isposlovaio je povoljan kredit, a potom u zagrebačkoj firmi “Singer” ugovorio nabavku jedne manje štamparije sa opremom koju je odabrao i kompletirao pomenuti Ladešić.

Ne zna se tačno koji je bio datum kada je prašnjavim putem iz Doboja u dvorište preduzeća “Razvitak” u blizini donje osnovne škole (danas Druga osnovna škola) “pristao” kamion Trgovačkog preduzeća “Bosna”, natovaren štamparskim mašinama i ostalom opremom, kupljenom u Zagrebu. Ostatak će upamćeno, po zabilježenim pričama starijih radnika da je prvu mašinu u preuređeni prostor bivše korpore unio radnik Esad Bajrić.

Nema sumnje, bio je to događaj.

U svom sjećanju Adem Šehović je, na molbu ovog autora, o tome pribilježio sljedeće: “Poslije preuzimanja opreme, sa mnom je u istom kamionu iz Zagreba došao i Zdeno Ladešić. Montaža opreme izvršena je pod njegovim nadzorom. Angažovani su radnici iz nekoliko gračaničkih preduzeća koji su radili kao dobrovoljci. Kada je sve bilo završeno, Ladešić je doveo i svoju suprugu Danicu, koja je takođe

bila grafički radnik. Uspio sam nagovoriti i svoju sestru Hafezu, koja je radila u brčanskoj štampariji, da sa svojim suprugom Hamzalijom pređe u Gračanicu. Hafeza je to učinila odmah, a za kratko vrijeme došao je i Hamzalija. Tako se na samom startu u gračaničkoj štampariji našlo troje stručnih radnika koji su odmah krenuli s proizvodnjom, ali i sa obukom novih radnika. Nije bilo problema ni sa tržištem.”²⁰

Iako su pripreme za osnivanje posebnog štamparskog preduzeća u Gračanici bile daleko odmakle, o tome se prvi puta zvanično progovorilo na proširenoj sjednici Vijeća proizvođača Narodnog odbora opštine Gračanica, 8. 9. 1958. godine. Tom su prilikom “zabrinuti” odbornici zaključili “da štampariju (treba) što više forsirati, obzirom da će ona daljim svojim proširenjem omogućiti zaposlenje ženske radne snage.”²¹ Savjet za privredu Narodnog odbora opštine Gračanica, na sjednici održanoj 18. 9. 1958. godine, zvanično je upoznat da su u Zagrebu nabavljene neophodne mašine za štampariju i da su montirane u prostorijama preduzeća “Razvitak”. I ovoga puta mnogo se pametovalo i razglabalo – te da se Štamparija uspostavi kao jedan od pogona već otpisanog “Razvitka” – te da se smanjuju režijski troškovi, te da se malo sačeka i potraži rješenje za spas “Razvitka” itd. Po završetku rasprave, predložena su dva konkretna zaključka koji će biti upućeni na usvajanje Narodnom odboru opštine: prvi, da se zbog nerentabilnosti sva dotadašnja proizvodnja u “Razvitku”, osim štamparske, odmah zaustavi i drugi, da se od ostataka te štamparske proizvodnje for-

¹⁹ Administrativno-upravnom reformom koja je izvedena polovinom 1958. ukinut je srez Gračanica i 24. 8. 1955., a na njegovoj teritoriji konstituisana opština Gračanica i opština Bosansko Petrovo Selo (uključujući i neke dijelove lukavačke opštine). Obje opštine našle su se u sastavu tuzlanskog sreza, Novom reorganizacijom, 1961. godine, ukinuta je opština Bosansko Petrovo Selo, čija je teritorija najvećim dijelom pripojena opštini Gračanica

²⁰ Adem Šehović, Izjava predana u arhivu Štamparije

²¹ Zapisnik sa sjednice Narodnog odbora opštine Gračanica od 8. 9. 1958. godine, Arhiv TK, Fond Narodnog odbora Opštine Gračanica, godina 1958.

mira i registruje potpuno novo štamparsko preduzeće pod nazivom “7. april”. U međuvremenu, “na odgovarajućem mjestu” postignuta je saglasnost da se Zdeno Ladešić (Ladešić je prvi direktor Štamparije “7. april”). Rođen je 27. 6. 1929. godine u Velikoj Požegi, visokokvalifikovani grafičar. Jedini je od direktora Štamparije iz socijalističkih vremena, koji na to rukovodeće mjesto nije došao “po zadatku partije”, već po “dogovoru” s partijom, odnosno lokalnim vlastima u Gračanici. Njega su “opštinski oci” doveli iz štamparije “Singer” u Zagrebu da kao stručnjak stane na čelo novoformirane štamparije. Prema kazivanju Stojana Maksimovića, doselio je 5. 8. 1958. godine. Namještaj i pokućstvo morao je privremeno smjestiti u prostorije Preduzeća, dok mu nisu našli stan. imenuje za prvog direktora tog preduzeća. Tako su riješene i posljednje dileme u vezi sa osnivanjem gračaničke štamparije.

Sve je ostalo bila procedura.

Dok su po opštini jedni sastančili, drugi su prikupljali odgovarajuću “papirologiju”, komisijske nalaze i mišljenja, potrebna za osnivački akt Štamparije. Posljednji pregled izvršila je Stručna komisija Narodnog odbora, 19. 9. 1958. godine i ustanovila da su ispunjeni svi uslovi potrebni za puštanje preduzeća u rad “u njegovoj osnovnoj djelatnosti”.

Konačno, Narodni odbor Opštine Gračanica, na odvojenim sjednicama – Opštinskog vijeća i Vijeća proizvođača, održanim 20. 9. 1958. godine u prostoriji “sala za su-

đenje Sreskog suda u Gračanici” donio je Rješenje o osnivanju Štamparije “7. april” u Gračanici.²² Rješenje je obrazložio izvjestilac Komisije za privredu, odbornik Vaso Nedeljković. Kao predmet poslovanja Preduzeća, u Rješenju je upisano: “Vršenje štamparskih usluga i štampanje raznih tiskanica”. Kao svoja početna osnovna sredstva, novoosnovano Preduzeće preuzelo je objekte i opremu već ugašenog preduzeća “Razvitak” po procijenjenoj vrijednosti od preko 6,5 miliona tadašnjih dinara. Isto tako, za stalna obrtna sredstva, Opština mu je, u svojstvu osnivača, osigurala kredit u iznosu od 1.000.000 dinara. Za privremenog direktora “do konstituisanja Preduzeća” postavljen je Zdenko Ladešić iz Zagreba, koji se u međuvremenu već bio s porodicom doselio iz Zagreba u Gračanicu. Dobio je sva ovlaštenja, neophodna za početak rada preduzeća.

Štamparija “7. april” upisana je u sudski registar kod Okružnog privrednog suda u Tuzli, 27. 9. 1958. godine. Upis je izvršen u svesci IX, na listu 73 kao Zanatsko preduzeće u izgradnji: Štamparija “7. april” sa sjedištem u Gračanici.²³ Izborom prvih organa upravljanja i usvajanjem Pravila preduzeća (Statuta), Štamparija se konstituisala kao preduzeće 28. 12. 1958. godine. Pravila je odobrio Narodni odbor opštine Gračanica 23. 1. 1959. godine.²⁴ Ove promjene, odnosno konstituisanje, upisano je u sudski registar kod Okružnog privrednog suda u Tuzli u svesku IX na listu 73, redni broj 2.²⁵

²² Rješenje Narodnog odbora opštine Gračanica od 20. 09. 1958. godine, broj 01-5345, Arhiv TK, Fond Narodnog odbora Opštine Gračanica, godina 1958.

²³ Rješenje Okružnog privrednog suda u Tuzli F. br. 830/58, od 27. 9. 1958. (sa upisanom osnovnom djelatnošću: “vršenje štamparskih usluga i štampanje raznih tiskanica”), Arhiv Štamparije, posebna građa.

²⁴ Rješenje Narodnog odbora opštine Gračanica, broj 04-3/1, od 23. 01. 1959. godine, Arhiv Štamparije, posebna građa.

²⁵ Rješenje Okružnog privrednog suda u Tuzli Fi, broj 457/59, od 29. 04. 1959. Arhiv Štamparije, posebna građa.

На основу члана 4 став 1, 17, 18 и 23 Уредбе о оснивању предузећа и радњи (Сл. лист ФНРЈ број 51/53), члана 1 и 3 Уредбе о занатским радњама и занатским предузећима (Сл. лист ФНРЈ број 5/54), члана 58 Закона о народним одборима општина и члана 25 тачке 1о Статута Општине Грачаница, Народни одбор Општине Грачаница, на одвојеним сједицама Општинског вијећа и Вијећа произвођача одржаним дана 20 септембра 1958 године, донио је

Р Ј Е Ш Е Њ Е

1. Оснива се Занатско предузеће у изградњи под именом (фирмом) штампарија 7 Април.
2. Сјдиште предузећа је у Грачаници.
3. Предмет пословања Предузећа је: вршење штампарских услога, штампане разних тисканица.
4. Стална средства Предузећа су:
 - а) Основна средства у износу од динара 2,809.000.
 - б) Обртна средства у износу од динара 1,000.000.
5. За привременог директора Предузећа до конституисања поставља се Владешки Зденко, с тим да може вршити само радње које су усмјерене на изградњу и стављање у погон Предузећа односно конституисања. Директор има право да располаже средствима која су му стављена на располагање ради извршења припремних радњи у висини одређеној у тачки 4, да склапа уговоре о пројектовању и грађењу, као и да преузима мјере око одобрења пројекта, и врши друге радње које су непоходне за почетак рада Предузећа.
6. Надзор над радом директора у погледу извршења припремних радњи за почетак рада Предузећа вршиће Одјељење за привреду, Народног одбора општине грачаница које има право да даје директору упутства и наређења у погледу предузимања припремних радњи, те да од њега тражи извјештај о раду, као и утрошку средстава.
7. Плате радника и службеника Предузећа у изградњи одређују се према прописима о платама радника и службеника код државних органа, а директору се одређује плата у износу од 25.000 динара, до конституисања Предузећа.
8. Директор Предузећа је дужан да у року од 15 дана након доношења овог рјешења поднесе Окружном привредном суду у Тузли пријаву ради уписа у регистар привредних организација.
9. О извршењу овог рјешења стараће се Одјељење за привреду и комуналне послове Народног одбора Општине Грачаница.
10. Ово Рјешење ступа на снагу одмах.

НАРОДНИ ОДБОР ОПШТИНЕ ГРАЧАНИЦА
Срез Тузла
Број: 01- 5471/1
Датум: 20/9-1958 године.-



Претсједник
Народног одбора Општине
Асим Петдетбеговић

U članstvo Udruženja grafičkih preduzeća Jugoslavije gračanička štamparija primljena je 29. 12. 1958. godine.²⁶

To je, ustvari, bio završni čin njenog utemeljenja.

Mašine iz prošlosti, želje–budućnosti

Nakon osnivanja Preduzeća, trebalo je odmah “zapeti” i dokazati ono što je pisalo u osnivačkim papirima, a po tadašnjim običajima pisalo se pretjerano optimistički, u maniru vladajuće ideologije i sa vizijom “obećavajuće budućnosti”. Najčešće nerealno. Na oskudnoj i siromašnoj panorami tadašnje gračaničke privrede bio je to dosta ambiciozan proizvodni program u čijoj se realizaciji uglavno “omahnulo”. Ništa nije išlo po tom programu. Osim očekivanih početnih teškoća u organizaciji proizvodnje i tržišta, brzo će se ispoljiti veliki problemi sa opremom na koje se, bar u početku, nije računalo. Štamparski strojevi jesu dobijeni pod maksimalno povoljnim uslovima, ali jesu bili i maksimalno izrađovani, neki gotovo neupotrebljivi.

Prema jednom službenom dokumentu o izvršenom tehničkom pregledu i procjeni mašinskog parka, krajem 1959. godine, većina tih mašina mogla je još tada pravo u muzej. Na tom spisku bile su sljedeće mašine:

ŠNELPRESA (proizvođač: I Vorner–Budapest, godina proizvodnje 1888., format B/1; tehnička ispravnost: stroj je ispravan, mada je njegov vijek trajanja faktički već protekao.

HEIDELBERGOV AUTOMAT (proizvođač: Heidelberg GMBH); godina pro-

izvodnje: 1932., format A/4; tehnička ispravnost: stroj zahtijeva generalni opravak.

TIGL (proizvođač: Josef Augen – Nica); godina proizvodnje: 1890., format B/4; tehnička ispravnost: stroj ispravan,

TIGL (proizvođač: R. Smichowski – Praha); godina proizvodnje: 1886., format B/4; tehnička ispravnost; stroj ispravan,

VIKTORIJA (proizvođač: Schmider – Dresden); godina proizvodnje 1890.; format: A/4; tehnička ispravnost: stroj sposoban za rad,

PERFORIR MAŠINA (proizvodnja: Krause – Leipcg); godina proizvodnje 1912., format: širina zubaca 50 cm, tehnička ispravnost: stroj ispravan, radi na nožni pogon,

HEFT MAŠINA (proizvodnja: Brehner – Leipcg); godina proizvodnje 1905., tehnička ispravnost: stroj ispravan, radi na električni pogon,

REZAČI NOŽ (proizvodnja: Worner – Budapest); godina proizvodnje 1890., tehnička ispravnost: nož je ispravan. Ima malo rezervnih noževa (2), a trebalo bi najmanje 6,

RUČNA ŠTOK PRESA (proizvodnja: Matzner – Zagreb); godina proizvodnje: 1935., tehnička ispravnost: presa je ispravna,

RUČNA PRESA: (nepoznat proizvođač i godina proizvodnje). Služi u slagari za otiske i korekture, ispravna,

KRAJŠER (Krajšer je kao stroj ispravan). Nije kompletan. Nedostaju mu kaiševi. Inače je sposoban za proizvodnju.²⁷

²⁶ Odluku o prijemu donio je Izvršni odbor Udruženja, razmatrajući prijavu Štamparije od 24. 10. 1958. godine (Arhiv Štamparije, akt br 12/1959, posebna građa)

²⁷ Zapisnik o primopredaji Štamparije “7. april” Gračanica, NIP “Zadrugar” Sarajevo, prema Odluci Radničkog savjeta NIP “Zadrugar” Sarajevo br. 4555/59 od 10. 9. 1959. godine i Radničkog savjeta Štamparije “7. april” Gračanica broj 308/59, od 29. 8. 1959. godine, te rješenjem Narodnog odbora opštine Gračanica, broj 04-152/1, od 16. 9. 1959. godine i Narodnog odbora opštine Centar Sarajevo broj 04/3-NZ.292/1-59., od 26. 12. 1959. godine. Zapisnik je sastavljen od 26. do 29. 2. 1960. godine (Arhiv Štamparije, posebna građa)

| NK | PK | KV | VK | VŠS | SSS | NSS | Učenici | Ukup. |
|----|----|----|----|-----|-----|-----|---------|-------|
| 10 | 4 | 7 | 1 | | 3 | 1 | 2 | 28 |

Tabela 1: Kvalifikaciona struktura i broj radnika 1960. godine

Kao što se i očekivalo, od septembra pa do kraja 1958. godine Preduzeće je ostvarilo vrlo skromnu proizvodnju. Iako o tome nema podataka, zna se da je sve bilo tek na nivou početnog uhodavanja i učenja. U narednim godinama proizvodnja se postepeno povećavala i stabilizovala. Već u 1959. godini bila je za šest puta veća u odnosu na početnu, 1958. godinu, u 1960. čak za 66% veća u odnosu na prethodnu itd.

Prema zabilježenom sjećanju starijih radnika, prvi posao koji su gračanički grafičari “naštampali”, bila je svečana pozivnica za otvaranje osnovne škole u Gornjoj Lohinji, 1958. godine, a prvi veći posao – bilo je štampanje putničkih karata i putnih naloga za vozače tuzlanskog “Autoprevoza”. Ubrzo je slična narudžba stigla i od Gradskog saobraćajnog preduzeća u Tuzli kao i od još nekih drugih preduzeća iz bliže okoline. Interesantno je da su svi ti prvi kupci ostali vjerni gračaničkoj štampariji sve do izbijanja rata 1992., a neki i kasnije.²⁸

Govoreći o proizvodnim rezultatima za prvo polugodište 1959. godine, na sjednici Opštinskog narodnog odbora direktor Lađević se požalio kako Štamparija raspolaze sa oskudnim sredstvima (od kojih dobar dio u zalihama materijala), i istovremeno se pohvalio “da su se dobro plasirali na strani: Sarajevo, Tuzla, Banovići”.²⁹

Pioniri štamparstva u Gračanici

Već početkom 1959. godine Preduzeće je imalo 18 stalno zaposlenih radnika. Tokom godine primljeno ih je još 10. U 1960. godinu ušlo se sa 28 radnika (tabela 1)

U prvoj matičnoj knjizi Štamparije, koja se vodi od 18. 9. 1959. godine nalazimo imena prvih njenih 14 radnika.

Već u jesen 1959. godini u Školu učenika u privredi upisani su prvi učenici – budući grafičari koji su obavljali praksu u Štampariji. Prvi školovani tipomašinisti u Štampariji bili su Abaz Šušić i Slobodan Govedarica. U evidenciji prvih učenika, budućih grafičara, koji su 1961. godine izašli iz Škole učenika u privredu u Gračanici nalazimo i sljedeća imena: Emina Žunić (knjigovezac), Husein Ćurić (ručni slovoslagar) i Hasan Korić (tipomašinista). Godinu dana ranije, 1960. godine, zanat slovoslagara izučio je Hajrudin Sulejmanović u Školi učenika u privredi Osijek. U ovoj grupi je i Trpe Jovičević, čuveni Makedonac “ispod” čije majstorske ruke će izaći svi slovoslagari gračaničke Štamparije.

Iako skromnih razmjera, proizvodnja je bila u blagom porastu, ali se odvijala sa velikim poteškoćama. Uprkos velikom entuzijazmu radnika, mnogo štošta u Preduzeću nije štimalo. Vraćanje startnog kredita za obrtna sredstva Narodni odbor opštine morao mu je prolongirati za daljih pet godina³⁰. Ali i to je bilo od male pomoći. Radnici su radili u vrlo teškim uslovima, često i bez plate...

Bez obzira na sve to, radnicima je bilo stalo da održe Preduzeće na nogama. To ilustrujemo riječima Smajla Isića, jednog od prvih radnika Štamparije: “Radilo se dan i noć, kako za mašinama, tako i na renoviranju zapuštenih objekata, koje smo sami

²⁸ Taj posao je s autoprevoznica iz Tuzle dugo godina “držao” komercijalista Štamparije Adem Džinić

²⁹ Zapisnik sa sjednice Narodnog odbora opštine Gračanica od 10. 8. 1959. godine, Arhiv TK, Fond Narodnog odbora Opštine Gračanica, godina 1959.

³⁰ Rješenje Narodnog odbora opštine br. 03-15/2 od 22. 9. 1959., Arhiv TK, Fond Narodnog odbora Opštine Gračanica, godina 1959.

S P I S A K

Štamparija "7 April" Gračanica koji su se našli u
od 18.IX.1958. do 31.XII.1958. godine su sljedeći:

- 1/ LADEŠIĆ (Denko) Zdenko direktor,
- 2/ LADEŠIĆ Danica kv knjigovezac;
- 3/ ČANOVIĆ (Todor) Boris kv slovoslagar;
- 4/ ČURIĆ (Ibrahim) Husein sekretar;
- 5/ MUJKIĆ (Muetafe) Nura nkv radnica;
- 6/ PARIĆ (Jozo) Zora nkv ručna ulagačica;
- 7/ TOPALOVIĆ (Božo) P. tar nkv radnik;
- 8/ GREBEŠIĆ (Rejif) Reziya nkv radnica;
- 9/ KAJTARANOVIĆ (Hasan) Hasan nkv radnik;
- 10/ MUFFIĆ (Meho) Wisvele nkv ručne ulagačica;
- 11/ ČOLADŽIĆ (Alija) Nezir kv tipomašinista;
- 12/ ISIĆ (Ahmet) Smejil noćni čuvar;
- 13/ PAŠIĆ (Hilmo) Vasva nkv radnica;
- 14/ STANKOVIĆ (Petar) Mera ručne ulagačica;
- 15/ JAŠAREVIĆ (Hešim) Hamzeliya šef računovodstva;
- 16/ JAŠAREVIĆ (Arif) Hafeza kv knjigovezac;
- 17/ ĐIKIĆ (Ibrahim) Muharem nkv radnik.

uređivali. Sa nama je stalno bio direktor Zdenko Ladešić. Za prevoz robe nismo imali vlastitih prevoznih sredstava, nego sam ja imao dvije krave i drvena kola kojima sam prevozio robu do željezničke stanice bez ikakve naknade.³¹

Po čaršiji se već govorilo da ni Štampariji "7. april" nema spasa, da će propasti kao i njeni prethodnici od kojih je naslijedila nešto osnovnih sredstava i objekte na lokaciji gdje se Štamparija i sada nalazi. Dobronamjerni su upozoravali da ne treba gasiti proizvodnju koja nije čestito ni počela. Jedino su radnici Štamparije čvrsto vjerovali u budućnost svog preduzeća, ali se nisu "puno pitali". Konačne odluke još uvijek su se donosile iza zatvorenih komitetskih vrata.

Direktor Ladešić je pokušavao pronaći neko rješenje da se prevaziđe početna kriza i da se preduzeće trajno stabilizuje. Jedini izlaz vidio je u integraciji s nekom većom i razvijenijom grafičkom kućom. Pošto je trend integracija u privredi, pod paskom partije u to vrijeme i bio u modi, Ladešić je za integraciju imao podršku opštinskih otaca koji su bili "jako zabrinuti stanjem u Štampariji". Prvo je pokušao sa tuzlanskom štamparijom, koja je i bila najbliža gračaničkoj. Tuzlaci su mu, međutim, "dali odbijenicu" s obrazloženjem da su i sami suočeni sa istim problemima.

2. U SASTAVU SARAJEVSKOG "ZADRUGARA" (1960. – 1964.)

Status pogona sa samostalnim obračunom

U traženju spasa za preduzeće, Ladešić je polovinom 1959. godine, uspostavio prve kontakte sa Novinsko-izdavačkim preduzećem "Zadrugar" u Sarajevu. Izvjesno razumijevanje našao je kod tadašnjeg direktora "Zadrugara" Miralema Ljubovića, koji je pokazivao neku posebnu naklonost prema Gračanici. Podršku integraciji davale su i političke strukture opštine Gračanica i opštine Centar Sarajevo, kojoj je teritorijalno pripadao "Zadrugar". Nakon toga, "krenula je" uobičajena procedura koja se, bez obzira na političku podršku razvukla skoro do kraja 1959. godine.³²

U sastav Novinsko-izdavačkog preduzeća (NIP) "Zadrugar" Sarajevo, gra-

³¹ Isić Smail, pismena izjava autoru, u arhivi Štamparije (Isić je je svoj radni vijek započeo u preduzeću "Razvitak" i nastavio u Štampariji)

³² Prvo je Radnički savjet Štamparije "7. april" donio Odluku o integrisanju sa Novinskim preduzećem "Zadrugar" iz Sarajeva. Odluka je donesena na sjednici Savjeta 28. i 29. augusta 1959. godine. U obrazloženju Odluke stoji: "U cilju proširenja i povećanja poslovanja Štamparije, kako za dobivanje novih strojeva tako i prijemom nove radne snage, Radnički savjet Štamparije, imajući to u vidu, donio je gornju odluku." (Odluka br. 308/59, od 28. 8. 1959. godine, Arhiv Štamparije, posebna građa). Odluku o pripajanju, odnosno ulasku gračaničke štamparije u sastav NIP "Zadrugar" Sarajevo Radnički savjet tog preduzeća donio je 10. 9. 1959. godine. (Odluka br. 4555/59, od 10. 9. 1959. godine, Arhiv Štamparije, posebna građa). Te odluke, u skladu sa zakonom, potvrdili su Narodni odbor opštine Gračanica i Narodni odbor opštine Centar Sarajevo. Rješenjem Okružnog privrednog suda Tuzla (Fi br. 351/60 od 22. 6. 1960. godine, Arhiv Štamparije Gra-

Radnički savjet Štamparije "7 april" u Gračanici, na svojoj sjednici održanoj dana 28 i 29 Avgusta 1959 godine, donio je sledeću:

O D L U K U

O FUZIONISANJU SA NOVINSKIM PREDUZEĆEM "ZADRUGAR" IZ SARAJEVA

I.

Razmatrajući pitanje fuzionisanja ove Štamparije sa Novinskim preduzećem "Zadrugar" iz Sarajeva, te mogućnosti dalje boljeg poslovanja, Radnički Savjet Štamparije "7 april" u Gračanici u cijelosti se slaže da se Štamparija spoji sa navedenim preduzećem, sa istom djelatnošću poslovanja ali u proširenijem obimu i da Štamparija u buduće bude pogon Novinskog izdavačkog preduzeća "Zadrugar" Sarajevo sa sjedištem u Gračanici.

II.

U cilju proširenja i povećanja poslovanja Štamparije, kako sa dobivanjem novih strojeva tako i prijencima nove radne snage, Radnički Savjet Štamparije laajući to u vidu donio je gornju Odluku.

III.

Sva sostla pitanja u vezi spajanja dva preduzeća u jedno riješiće se naknadno i to zajednički a u duhu postojećih propisa.

ŠTAMPARIJA "7 APRIL" GRAČANICA

BR0J: 308/59

Gračanica, dne 29.VIII.1959 godine

PRETSJEDNIK
RADNIČKOG SAVJETA:

/DEKIĆ Muharem/

Odluka o integraciji sa "Zadrugarom"

| 1959. | 1960. | 1961. | 1963. | 1964. |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| 18 | 32 | 37 | 56 | 79 |

Tabela 2: Dinamika rasta broja zaposlenih od 1959. do 1964. godine

čanička Štamparija “7. april” zvanično je integrisana sa 1. 1. 1960. godine.³³ Prema zapisniku o primopredaji, Štamparija je u 1959. godini pozitivno poslovala i u tu integraciju, bez obzira na teškoće, ušla bez gubitaka. “U bilansnim službama nije iskazana nikakva fiktiva”, poslovanje preduzeća vođeno je pravilno, konstatovano je u primopredajnom zapisniku.³⁴ Integracija je formalno-pravno završena upisom “novog stanja” u sudski registar, sredinom 1960. godine.³⁵

U sastavu “Zadrugara” Štamparija je imala status pogona sa samostalnim obračunom i tako zadržala povišok stepen poslovne autonomije. Pogon je samostalno utvrđivao ukupan prihod i čist prihod, imao je svoj žiro račun i svoje organe upravljanja. Upravnik pogona je samostalno vršio nabavku sirovina, osnovnih sredstava i drugog materijala, iznalazio kupce za plasman proizvoda, vodio je odvojeno knjigovodstvo i u saglasnosti

sa nadležnim organima u opštini i matičnom preduzeću rješavao pojedina važnija kadrovska pitanja. Naravno, sve to je, po zakonu, moralo biti “pokriveno” odlukama Radničkog savjeta i Upravnog odbora Pogona.³⁶ Da bi se Pogon u Gračanici što prije osposobio za samostalno poslovanje, intencija matičnog preduzeća bila je da u njemu razvija sve potrebne službe kao što su komercijalna, tehnička i druge.

Pogon je imao visok stepen autonomije i egzistirao gotovo kao samostalno preduzeće. Imao je svoj poseban proizvodno-finansijski plan, samostalno je utvrđivao cijenu svojih proizvoda, u pogonu je vršen prijem i otpuštanje radnika, vođeno odvojeno knjigovodstvo, obavljani poslovi personalne službe i osiguranja, te drugi finansijski i administrativni poslovi. Novčane i druge dokumente potpisivala su ovlaštena lica Pogona. Predmet poslovanja, unutrašnja organizacija, prava i dužnosti organa upravljanja, upravnika Pogona i poslo-

čanica, posebna građa) ova integracija je i zakonski ozvaničena.

³³ Pod tim datumom Štamparija “7. april” integriše se sa NIP “Zadrugar” Sarajevo. (Rješenja NOO Gračanica, br. 04-112/1, od 22.09.2059. godine i NOO Centar Sarajevo, broj 04/3-292/1-59., Arhiv Štamparije Gračanica, posebna građa)

³⁴ Ispred Štamparije “7. april” u Komisiji za primopredaju su bili: Zdeno Ladešić, Hamzalija Jašarević, Hasan Kajtaranović, Danica Ladešić i Petra Topalović, a ispred NIP “Zadrugar”: Radmilo Savić, Milun Spasić i Emil Kriško (Zapisnik o primopredaji Štamparije, Arhiv Štamparije, posebna građa).

³⁵ Štamparija “7. april” Gračanica ušla je u sastav NIP “Zadrugar”, Rješenjem Okružnog privrednog suda Tuzla, broj: 351/60., od 22. 6. 1960. godine pod nazivom: “Zadrugar”–Novinsko-izdavačko štamparsko preduzeće Sarajevo – Pogon “Štamparija” sa sjedištem u Gračanici, “sa osnovnom djelatnošću vršenja štamparskih usluga i štampanje raznih tiskanica.” (Arhiv Štamparije Gračanica, posebna građa)

³⁶ Međusobni odnosi između NIP “Zadrugar” kao matičnog preduzeća i gračaničke štamparije kao pogona sa samostalnim obračunom regulisani su posebnim ugovorom, koji je u duhu tadašnjih propisa zaključivan i obnavljan na početku svake kalendarske godine. Tim ugovorom “Zadrugar” se obavezao da gračaničkom pogonu obezbjeđuje osnovna i obrtna sredstva potrebna za normalno poslovanje, a obaveza Štamparije bila je da sve svoje kapacitete “prikladno” angažuje za potrebe matičnog preduzeća, uz uslove i cijene koje odgovaraju stanju na tržištu. S druge strane, matično preduzeće bilo je obavezno svoj pogon u Gračanici snabdijevati repromaterijalom, plasirati njegove proizvode na tržištu i pružati mu stručnu pomoć u organizaciji i unapređenju proizvodnje i, prema svojim mogućnostima, pružati mu pomoć na jačanju materijalne osnove.



Vrijeme “Zadrugara”: Slijeva nadesno, stoje: Nisveta Muftić, Salim Mulahusejnović, Safida Mujkić, Ševko Džikić, Danica Ladešić, Zdeno Ladešić, Zaim Agić, Dragorad Dabić, Fadil Bajraktarević, Mara Stanković, Husein Ćurić, Hafeza Jašarević, Hamzalija Jašarević; Slijeva nadesno, sjede: Nura Mujkić, Vasva Pašić, nepoznat, Bajram Kajtaranović i Abaz Šuša

vođa bili su regulisani posebnim pravilima Pogona.

Otvaranje pogona kartonaže i preuzimanje knjižare

Još za vrijeme Korparije i “Razvitka”, ozbiljno se razmišljalo o proizvodnoj preorijentaciji tih preduzeća na kartonažu i proizvodnju papirne ambalaže. Te ideje podržavali su ne samo gračanički “opštinar” već su podršku tome davale i upravljačke strukture “Zadrugara”. Nasuprot tome, direktor Ladešić kao grafičar po struci, nije pridavao značaj kartonaži i preferirao je brži razvoj štamparske djelatnosti. Međutim, on je iznenada, zajedno sa suprugom, napustio štampariju i otišao iz Gračanice, 12. 10. 1960. godine. Neposredne razloge za odlazak ne znamo. Vjerovatno u Gračanici nije vidio perspektivu za sebe i svoju porodicu, a možda su postojala i neka raz-

mimoilaženja oko proizvodnog programa preduzeća. Činjenica je da su tek, poslije njegovog odlaska, ideje o papirnoj ambalaži naglo oživjele kako u gračaničkom pogonu, tako i na nivou “Zadrugara”.

Elaborat za izgradnju prve faze “pogona za izradu grube i polu-tvrde ambalaže” završen je 16. 9. 1961. godine. Elaboratom nije bila predviđena izgradnja novog objekta, već su za početak uzete prostorije opštinske kuglane (u blizini bifea “Lovac” kod opštinske zgrade), koje su se morale temeljito adaptirati i dograđivati. Građevinsku dozvolu za adaptaciju i preuređenje tih prostorija, namjenski za potrebe književnice i proizvodnju papirne ambalaže, Štamparija je dobila 4. 10. 1961. godine, ali nije imala sredstava da odmah počne sa radovima. Iako će uslijediti više modifikacija tog projekta, on je ipak bio aktuelan kao dugoročna poslovna orijentacija

Preduzeća³⁷ i od njega se nije odustajalo. Tek u drugoj polovini 1963. godine bivša opštinska kuglana konačno je preuređena u prvi pogon papirne konfekcije i ambalaže u Gračanici. Radove je izvela posebna Režijska grupa³⁸, a finansijska sredstva su obezbijedena iz Opštinskog investicionog fonda u vidu zajma. Tehnički prijem pogona izvršen je 17. 1. 1964. godine.³⁹

U međuvremenu, pribavljena je i ostala “papirologija”, potrebna za registraciju nove djelatnosti (radnički savjet, sud i sl.). Donesena je Odluka o proširenju predmeta poslovanja u kojoj je pisalo da se djelatnost proširuje, “na proizvodnju svih vrsta kartonske i ostale papirne ambalaže i proizvodnju svih vrsta polivinilske i kožne galanterije”.⁴⁰ Tako je utemeljena i počela sa radom

posebna poslovna jedinica – Knjigoveznica i papirna ambalaža, koja je u to vrijeme imala dosta posla. Nasuprot očekivanjima, preuređene prostorije gradske kuglane bile su samo “nužni smještaj” za tu novu, kako se očekivalo, perspektivnu proizvodnju.

Početak 1964. godine, izvršena je obimnija reorganizacija trgovačke mreže na opštini Gračanica. Najkrupnija promjena izvršena je integracijom, drugim riječima priključenjem Trgovinskog preduzeća “Jedinstvo” u sastav Trgovinskog preduzeća “Bosna”.⁴¹ U sklopu te integracije, Pogon Štamparije preuzeo je knjižaru “Jedinstva”, u centru Gračanice, koju je organizovao kao svoju treću poslovnu jedinicu.⁴² Trgovina kao nova djelatnost ulazi u Štampariju upravo na vrata te knjižare.

³⁷ U Elaboratu je predviđena proizvodnja od 300.000 komada kutija raznih veličina godišnje i 4.500 komada fascikli za administraciju, te zaposlenje 15 polukvalifikovanih i jednog kvalifikovanog radnika. Pored proširenja i adaptacije poslovnog prostora bivše kuglane, predviđena je i nabavka sljedećih strojeva: krajšer aparat, štanc mašina za karton, ručna štanc mašina, motorna heft mašina, čačkarica, duklšer mašina i “razni drugi alat za uglove i rupe...” Trebalo je prvo početi sa proizvodnjom kutija za svakodnevnne potrebe, a kasnije sa luksuznom ambalažom, za koju je bila potrebna još neka oprema (Arhiv štamparije, posebna građa).

³⁸ Režijska grupa formirana je za dogradnju postojeće hale knjigoveznice i izgradnju još jedne stambene zgrade. (Rješenje br. 03-418 od 6. 2. 1964., Arhiv Skupštine opštine Gračanica, Fond Skupštine opštine 1964). Kao poseban pogon u okviru “Zadrugara”, upisana je kod Okružnog privrednog suda Tuzla 18. 12. 1963. godine. (Arhiv štamparije, posebna građa)

³⁹ Rješenje Sekretarijata za opštu upravu Skupštine opštine Gračanica br. 03-278/1 od 27. 1. 1964. godine, Arhiv Skupštine opštine Gračanica, Fond Skupštine opštine, godina 1964.

⁴⁰ Odluka Radničkog savjeta NIP “Zadrugar” Sarajevo – pogon Gračanica, br. 50/63 od 12. 1. 1963. godine, Arhiv štamparije, posebna građa, Rješenje Okružnog privrednog suda br. Fi br. 306/63, od 8. r. 1963. (Arhiv štamparije, posebna građa).

⁴¹ U 1963. godini prometom robe na veliko i malo na gračaničkoj opštini bavila su se sljedeća preduzeća: Trgovinsko preduzeće mješovitom robom na veliko i malo “Bosna”, Trgovinsko preduzeće na malo, “Jedinstvo”, Trgovinsko preduzeće za promet lišćarima “Ozrenka”. Prometom industrijske robe na malo kao sporednom djelatnošću bavile su se i tri zemljoradničke zadruge: “Bratstvo” Gračanica, “Jedinstvo” Bosansko Petrovo Selo i zemljoradnička zadruga Lukavica. Zanatsko preduzeće “Partizan” i Ciglana “Sočkovac” imali su svoje prodavnice u kojima su vršili prodaju svojih proizvoda na malo. Radila je i dalje prodavnica obuće Kombinata “Borovo”, pogon “Žitokombinata” iz Tuzle, te nekoliko paušalnih pekarskih radnji.

⁴² To je, vjerovatno, bila “zasluga” dotadašnjeg direktora “Jedinstva” Mite Nedića, koji je nakon pomenute integracije preuzeo dužnost upravnika Pogona štamparija. Odluku o preuzimanju knjižare od Trgovinskog preduzeća “Bosna” sa cjelokupnim zalihama trgovačke robe, inventara i osnovnih sredstava, Radnički savjet Štamparije donio je 6. 1. 1964. godine (Predsjednik Savjeta bio je Džikić Ševko), što je 14. 1. 1964. godine potvrdio i Radnički savjet NIP “Zadrugar” (Odluka Radničkog savjeta NIP “Zadrugar”, br. 144 od 15. 1. 1964. godine, Arhiv štamparije, posebna građa), a zatim i Skupština opštine Gračanica. Preuzeto je i zaposleno osoblje knjižare, na čelu sa poslovođom Suljom Durakovićem, koji je više od deset godina bio knjižar broj 1 ne samo u Gračanici već i na regionu Tuzla. Poslovni prostor knjižare ostao je i nadalje u vlasništvu Trgovinskog preduzeća “Bosna”, pa je Štamparija za njega morala plaćati zakupninu.

Zadrugar

NOVINSKO IZDAVAČKO PREDUZEĆE * SARAJEVO

Telefon: 26-672 — Poštanski pretinac broj 164

| | |
|------|------|
| Broj | Znak |
|------|------|

Sarajevo, 20. juni 1964
Obala br. 2

o3-1086/1. Sek./KV.

Na osnovu čl. 69 Uredbe o osnivanju preduzeća i radnji Radničkog savjeta NIP "Zadrugar" Sarajevo, na svojoj sjednici održanoj 20. juna 1964 godine, donio je

O D L U K U

1. Iz sastava preduzeća "Zadrugar" Novinsko-izdavačko preduzeće Sarajevo, izdvajaju se u jedno samostalno preduzeće pogonske jedinice: Pogon "Štamparija" u Gračanici i Pogon "Režijska grupa" za dogradnju objekata pri pogonu Štamparije Gračanica.

2. Firma preduzeća koje nastoje izdvajanjem i integracijom navedenih pogonskih jedinica je: ŠTAMPARIJA I KARTONAŽA "JEDINSTVO" GRAČANICA.

Sjedište preduzeća je u Gračanici.

3. Predmet poslovanja preduzeća je:

a) obavljanje štamparskih, knjigovezačkih i kartonažerskih usluga i to:

- proizvodnja i štampanje raznih tiskanica, blokova, prospekata, kataloga, brošura i časopisa;
- povezivanje svih vrsta knjiga;
- štampanje knjiga i novina;
- obavljanje i drugih grafičkih usluga koje spadaju u ovu granu djelatnosti;

- proizvodnja svih vrsta papirne i kartonske ambalaže, izrada kožne i poluvinijske galanterije,

b) obavljanje trgovinske djelatnosti sa školskim i kancelarijskim materijalom i priborom, i to: kancelarijskim materijalom, pišaćim i školskim priborom, knjigama i muzikalijama, muzičkim instrumentima, radio aparatima i priborom, fotografskim i optičkim aparatima, instrumentima i priborom, školskim i kancelarijskim namještajima i sl.

4. Do postavljenja direktora na osnovu konkursa dužnost direktora vršiće privremeno Nedić Dimitrije, dosadašnji upravnik.

5. Raspodjelu imovine između preduzeća NIP "Zadrugar" Sarajevo, i pogonskih jedinica koje se izdvajaju u samostalno preduzeće, izvršiće Radnički savjet NIP "Zadrugar" Sarajevo, na prijedlog komisije koju je obrazovao na današnjoj sjednici, a u smislu odredaba Uredbe o osnivanju preduzeća i radnji.

6. Ova odluka stupa na snagu kada organ uprave Skupštine opštine Gračanica i Skupštine opštine Centar Sarajevo izda odobrenje za konstituisanje preduzeća koje nastoje izdvajanjem pogonskih jedinica.

7. Izdvajanje poslovnih jedinica izvršiće se sa stanjem na dan 20. juni 1964. godine.

PREDSJEDNIK RADNIČKOG SAVJETA

(Mirza Bašagić)

Mirza Bašagić

Tako se od početka 1964. godine, štamparija kao Pogon "Zadrugara" u Gračanici, organizuje u tri poslovne jedinice: prva je Štamparija (koja je, prema registracionom listu, vršila štampanje raznih tiskanica, blokova, prospekata i kataloga, brošura, časopisa, uvezivanje knjiga svih vrsta, štampanje knjiga i novina, te ostale grafičke usluge koje spadaju u tu granu djelatnosti); druga je Kartonaža (u kojoj su se proizvodile sve vrste papira i kartonske ambalaže) i treća Knjižara (koja je vršila prodaju kancelarijskog materijala, pisaćeg i školskog pribora, knjiga i muzikalija, muzičkih instrumenata, radio-aparata i pribora, namještaja školskog i kancelarijskog, kao i proizvoda štamparije).⁴³

Prvi pozitivni efekti integracije sa "Zadrugarom"

Radeći u početku, pretežno po narudžbama matičnog preduzeća, od kojeg su djelimično dobijali i repromaterijal, radnici gračaničkog pogona brzo su osjetili pozitivne efekte integracije, bar što se tiče sigurnosti tržišta. Instalirani kapaciteti, iako skromni i zastarjeli, počeli su se bolje koristiti, stižu se novi kupci, dolazile su veće narudžbe sa ozbiljnijim tiražima, rastao je broj zaposlenih, proširena je djelatnost na izradu kartonske ambalaže, pogon kao ekonomska jedinica postepeno staje na svoje noge. Dok je u 1962. godini proizvedeno svega 40 tona raznih blokova i tiskanica, ta je proizvodnja u 1964. povećana na 96 tona. U novouspostavljenoj poslovnoj jedinici Kartonaža, koja je pro-radila početkom 1964. godine u adaptiranim prostorijama kuglane, u toj godini proizvedeno je još i 120 tona kartonske

ambalaže kao novog proizvoda. Od 1962. do 1964. godine fizički obim proizvodnje je gotovo utrostručen. U skladu s tim, povećavao se ukupan prihod, čist prihod i ostali elementi poslovanja. Broj zaposlenih porastao je više od tri puta (tabela 2)

Za tri puta porasla je i vrijednost instaliranih mašina i opreme.

Nabavka savremenije opreme i proširenje radnog prostora kartonaže finansirano je sredstvima pogona i jednim manjim dijelom sredstvima matičnog preduzeća, a nešto i iz kredita. Kod društvene zajednice "Zadrugar" je kao izdavačka kuća u to vrijeme uživao značajne povlastice koje je koristio i pogon u Gračanici, kao njegov sastavni dio. Bio je oslobođen plaćanja doprinosa iz dohotka, a kamate na sredstva u poslovnom fondu bile su mu smanjene sa 6 na 1%. Sredstva ostvarena iz tih povlastica pogon u Gračanici koristio je isključivo za nabavku nove opreme i izgradnju radnog prostora. Da nije bilo tih povlastica, Pogon vjerovatno ne bi ni mogao tako brzo stati na svoje noge.⁴⁴

Neki problemi u proizvodnji i prva kriza rukovođenja (1960. – 1964.)

Nakon početnog entuzijazma, sticajem okolnosti usmjeravajuća uloga i kontrolna funkcija "Zadrugara" kao matičnog preduzeća, počela je sve više slabiti. Pogon je samostalno sklapao ugovore, stvarao obaveze, nabavljao robu, materijal i sirovine, nabavljao osnovna sredstva, izvodio investicione radove, povećavao broj zaposlenih, a matično preduzeće u sve to nije imalo nikakvog uvida ili ga je imalo vrlo malo, naročito od početka 1964. godine. Iako je formalno nastavila poslovanje u

⁴³ Organizacionu šemusa sa tri poslovne jedinice, kao najoptimalniju, Štamparija će zadržati sve do početka sedamdesetih godina.

⁴⁴ Informacija o dosadašnjim rezultatima izvršenih integracija i prijedlozi za nova integraciona povezivanja, Zapisnik sa 3. sjednice Vijeća radnih zajednica Skupštine opštine Gračanica od 24. 6. 1964. Arhiv TK, Fond Skupštine opštine, godina 1964.

statusu Pogona, u stvarnosti je to bilo gotovo samostalno preduzeće. Matičnom preduzeću to nije odgovaralo, jer je zakonski moralo stajati iza svih obaveza koje je stvarao pogon u Gračanici, a nije moglo odlučnije na to uticati. S druge strane, nije bilo cjelishodno niti ekonomski opravdano administrativnim ili drugim mjerama sputavati samostalnost i inicijativu Pogona. Osim toga, međusobna teritorijalna udaljenost znatno je otežavala poslovanje, kako gračaničke štamparije tako i njenog matičnog preduzeća u Sarajevu. Dodatni troškovi, izazvani udaljenošću, opterećivali su cijenu proizvoda i usluga štamparije u Gračanici i tako slabili njenu konkurentsku sposobnost na tržištu.⁴⁵

Iako su pokazatelji po završnim i periodičnim obračunima nagovještavali neku perspektivu, gračanički pogon “Zadrugar” ipak je poslovao na granici rentabiliteta, imao je velika dugovanja i čestu blokadu žiro računa, nije uvijek bilo ni dovoljno posla. Osim toga, radilo se sa starom i dotrajalom opremom, koja se često kvarila, uzrokujući zastoje u proizvodnji, povećane troškove održavanja itd. Plate radnika bile su najniže na opštini, uz to isplaćivane neredovno i sa velikim zakašnjenjem.

Kako se nije planski radilo na poboljšanju kvalifikacione strukture zaposlenih, krajem 1963. godine kadrovska slika Preduzeća bila nepovoljna, posebno u proizvodnji. Od ukupno 69 radnika i službenika, 3 su bila sa višom, 5 sa srednjom stručnom spremom, 5 je bilo visokokvalifikovanih i 10 kvalifikovanih radnika, dok su svi ostali bili nekvalifikovani.⁴⁶

Uz sve to, nastupila je i kriza rukovođenja, pa su u dobroj mjeri bili poremećeni i međuljudski odnosi, što je uzrokovalo pojave nerada i javašluka u proizvodnji. Oko toga mnogo se sastančilo, a rješenje raznih problema tražilo izvan Pogona – u Komitetu, Sindikatu, opštini ili matičnom preduzeću. Poslije odlaska Zdene Ladešića, kao prvog direktora, (12. 10. 1960. godine) i integracije sa “Zadrugarom”, za samo tri godine, promijenjena su tri upravnika Pogona, što je bio jedan od pokazatelja stanja i nestabilnosti u kolektivu.⁴⁷

Krajem 1963. godine, zbog nediscipline i javašluka, desio se i jedan krupan peh u proizvodnji. Upropaštena je veća “narudžba” novogodišnjih kalendara za “Zadrugar” i tako učinjena znatna materijalna šteta i poljuljan ugled Preduzeća kod kupaca. I u ovom slučaju, kao i u mnogim drugim koji su se dešavali ranije, odgovornost se prebacivala na matično preduzeće, što je vjerovatno bio samo povod za “razlaz” “Zadrugara” i gračaničke štamparije – koji će se i okončati polovinom 1964. godine. U zvaničnim papirima, naravno, pisalo je sasvim nešto drugo jer, razlozi su, svakako, bili dublji...

Ipak, razdruživanje sa “Zadrugarom”

Od 1. 1. 1964. godine na čelo Pogona štamparije (koja je još bila u okviru “Zadrugara”), kao četvrti po redu upravnik imenovan je Dimitrije Mito Nedić (1919. – 1992.), dotadašnji direktor lokalnog Trgovinskog preduzeća “Jedinstvo”, koje se u međuvremenu integrisalo sa Trgovinskim preduzećem “Bosna” s ciljem okrupnjavanja trgovinske djelatnosti na opštini. Do-

⁴⁵ Zahtjev za davanje saglasnosti na Odluku Radničkog savjeta NIP “Zadrugar” Sarajevo o izdvajanju pogonskih jedinica: Pogon štamparije u Gračanici i Pogon režijske grupe Gračanica u samostalno preduzeće br 03-10/64 Sek/KV od 7. 8. 1964. godine, Arhiv Štamparije, posebna građa.

⁴⁶ Nacrt Društvenog plana opštine Gračanica 1964-1970., Arhiv TK, Fond Skupštine opštine, godina 1965.

⁴⁷ Upravnici Pogona bili su: Hamzalija Jašarević kao v.d. od 12.10.1960. do 17. 5. 1961. godine, zatim Mihajlo Mišo Tanazović od 17. 5. 1961. do 23. 8. 1962. i Jovan Andrijević od 23. 8. 1962 do 31. 12. 1963. godine.

laskom na mjesto upravnika Pogona, sa znatnim ugledom i rukovodilačkim iskustvom u privredi, Nedić je uveo više reda u proizvodnji i počeo ozbiljnije sagledavati perspektivu pogona.

Slučajno ili ne, po dolasku novog upravnika, nakon više usmenih nagovještaja, "Zadrugar" je i zvanično pokrenuo inicijativu za razdruživanje, s obrazloženjem da je gračanički pogon "potpuno osposobljen za samostalno poslovanje i ostvarivanje proširene reprodukcije". Razdruživanje je podsticao i novi upravnik Pogona Dimitrije Mito Nedić, koji je, isto tako, procijenio da bi "razlaz" bio od koristi za oba preduzeća. Za takav stav imao je, vjerovatno podršku i "lokalnih struktura". Nakon što je sve "izdogovaran" na višim nivoima, sredinom 1964. godine, pristupilo se izradi elaborata i drugih "papira" kojima se dokazivala opravdanost već ranije dogovorenog "razlaza".

Odluku o izdvajanju Pogona gračaničke štamparije u samostalno preduzeće Radnički savjet NIP "Zadrugar" donio je 20. 6. 1964. godine. Novoformiranom preduzeću pripojena je i Režijska grupa za dogradnju objekata pri Pogonu štamparije, koja je takođe imala status samostalnog pogona u okviru "Zadrugara".⁴⁸

Radnički savjet Pogona u Gračanici, 29. 8. 1964. godine, formalno je prihvatio prijedlog NIP "Zadrugar" Sarajevo da se izdvoji u samostalno preduzeće. U obrazloženju prijedloga navedeno je: "Sredstva Pogona su izrasla do te mjere da će u cijelosti moći ostvariti poseban društveni rentabilitet i da će biti u mogućnosti (...) da podmiruje svoje troškove poslovanja, obaveze prema društvenoj zajednici i ostvarit potrebnu akumulaciju."⁴⁹

Od 29. 8. 1964. godine Štamparija nije više u sastavu NIP "Zadrugar". Od tog datuma nastavila je poslovanje kao samostalno preduzeće, pod nazivom Štamparija i kartonaža "Jedinstvo" Gračanica.⁵⁰ Pod tačkom "predmet poslovanja", Preduzeće je registrovalo sljedeće djelatnosti: proizvodnja i štampanje raznih tiskanica, blokova, prospekata, kataloga, brošura i časopisa, proizvodnja svih vrsta knjiga, štampanje knjiga i novina, obavljanje i drugih grafičkih usluga koje spadaju u ovu granu djelatnosti, proizvodnja svih vrsta papirne i kartonske ambalaže, izrada kožne i polivinilske galanterije, trgovina namalo školskim i kancelarijskim materijalom i priborom, odnosno djelatnost knjižare.⁵¹

Izbori za Radnički savjet (od 15 članova) i Upravni odbor (od 5 članova) obavljani su 30. 8. 1964. godine. Nakon registracije⁵²,

⁴⁸ Bilans o primopredaji i raspodjeli imovine (diobni bilans) između NIP "Zadrugar" s jedne i Pogona štamparije kao novoformiranog preduzeća s druge strane sa stanjem na dan 30. 6. 1964. godine i Bilans o primopredaji imovine NIP "Zadrugar" kao matičnog preduzeća s jedne strane i Pogona režijske grupe u Gračanici koji se prenosi kao pogon novoformiranom preduzeću Štamparija u Gračanici, takođe sa stanjem 30. 6. 1964. godine, sačinila je posebna komisija (u sastavu: Mikić Zdravko predsjednik, Kadić Džemal, Dabić Dragorad, Hadžimuratović Avdo, Gojak Ilija i Kos Vlado), koja je bila zadužena za sprovođenje cjelokupnog postupka dezintegracije Pogona štamparije od NIP "Zadrugar" (Arhiv Štamparije, posebna građa.)

⁴⁹ Odluka Radničkog savjeta Pogona štamparija br. 03-873/1 od 29.5.1964. godine, Arhiv Štamparije, posebna građa.

⁵⁰ Prijedlog za naziv "Jedinstvo" dao je direktor Mito Nedić, koji je prethodno bio direktor Trgovačkog preduzeća "Jedinstvo", čije je ime nestalo nakon integracije sa Trgovačkim preduzećem "Bosna" – vjerovatno iz želje da se to ime sačuva u novom nazivu Štamparije.

⁵¹ Rješenje Odjeljenja za upravno-pravne i inspeksijske poslove Skupštine opštine Gračanica, br. 03-6090/1, od 19. 8. 1964. godine, Arhiv TK, Fond Skupštine opštine Gračanica, god. 1964.;

⁵² Novoformirano preduzeće upisano je u sudski registar pod oznakom Fi. br. 703/64-2, od 7. 9. 1964. godine, Arhiv Štamparije, posebna građa



Rukovodstvo pred pogonom: Dragorad Dabić, Zdenko Ladešić, Hamzalija Jašarević i Husein Ćurić

Statut Preduzeća usvojen je 20. 9. 1964. godine, a za direktora izabran dotadašnji upravnik Pogona Dimitrije Nedić.⁵³ Sa tim imenovanjima završeno je konstituisanje Pogona u preduzeće i započeta njegova stabilizacija – na duge staze.

Bez obzira na dezintegraciju, u zaključku ovog poglavlja treba naglasiti da vrijeme “Zadrugara” za gračaničku štampariju nije bila beznačajna epizoda. Naprotiv, integracijom su stvoreni uslovi za opstanak, a zatim za uhodavanje i proširenje proizvodnje, odnosno osposobljavanje Preduzeća za samostalan nastup na tržištu. Upravo u tom periodu budućnost Štamparije projektovana je u dva pravca: grafičke usluge

i papirna ambalaža. Trgovina je ostala u narednom periodu kao sporedna djelatnost. Teškoća i problema, bilo je napretek, ali, hipotetički gledano, da tada Štamparija nije ušla pod okrilje “Zadrugara”, ko zna da li bi mogla opstati.

3. KAO SAMOSTALNO PREDUZEĆE POD IMENOM “JEDINSTVO” (1964. – 1970.)

Dobar početak nakon osamostaljivanja

Vremensko razdoblje od 1964. do 1974. godine, na širem jugoslovenskom planu, obilježeno je u početku pokušajem izvođenja privredne i društvene reforme, a na kraju

⁵³ U gračaničku štampariju došao je kao ugledan političar i privrednik, “favorit” opštinskih upravljačkih struktura. Prethodno je bio direktor više gračaničkih preduzeća, između ostalih i Ciglane “Sočkovac” i Trgovačkog preduzeća “Jedinstvo”, iz kojeg je i došao u Štampariju i “prenio” ime tog preduzeća nakon što se priključilo Trgovačkom preduzeću “Bosna”. Dugoročnu strategiju Štamparije razvijao je u tri pravca: proširenje radnog prostora za serijsku proizvodnju papirne ambalaže kao prvi, nabavka savremene opreme za pogon kartonaže i pogon štamparije kao drugi, i obezbjeđenje stručnih kadrova, treći. Za njegovo ime vezuje se snažnije okretanje Preduzeća proizvodnji papirne ambalaže na jednoj i trgovini i komercijali na drugoj strani. Dužnost direktora Štamparije “predao je” 1. 7. 1974. godine. Kao ugledan građanin, dobar komšija i domaćin – nakon penzionisanja – živio je mirno i povučeno u Gračanici sve do smrti 1992. godine.

| NAZIV PROIZVODA | 1964. | 1968. | 1969. | 1970. | 1972. | 1973. | 1974. |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Razni blokovi i tiskanice | 96 | 121 | 160 | 175 | 166 | | |
| Kartonska ambalaža (štampana i neštampana) | 120 | - | - | - | - | 234 | 1.488 |
| Natron vreće | | 755 | 1.415 | 1.650 | 2.315 | 2.486 | 2.865 |
| Ostali proizv. od papira | | | | 250 | 211 | 129 | 259 |
| Ukupno prerađeno papira | 216 | 876 | 1.575 | 2.075 | 3.692 | 2.849 | 4.612 |
| Broj zaposlenih | 69 | - | - | 139 | - | 202 | 223 |

Tabela 3: Kretanje fizičkog obima proizvodnje (izražen u tonama prerađenog papira) i kretanje zaposlenosti

ustavnim preustrojtstvom. Intervencijom političkog faktora, koji se uplašio dubljih promjena i nagoviještenih socijalnih potresa, od proklamovane privredne reforme nije bilo ništa, ostao je dugoročno jedino novi dinar. Ustavnim amandmanima 1971. i ustavnim promjenama 1974. godine, te donošenjem Zakona o udruženom radu ("Radnički ustav" ili ZUR), 1975. godine, označen je početak uvođenja delegatskog sistema i raznih organizacionih promjena u privredi i društvu, ali i dubokih kriza jugoslovenskog društva koje će, u konačnici, dovesti do raspada države i opšte katastrofe.

Za gračaničku privredu period od 1964. do 1974. godine bio je vjerovatno jedan od najznačajnijih ne samo u organizacionom smislu, već i po njenom vidnom porastu i strukturnim promjenama. Iz zanatskih radioničica i malih pogona, lociranih "po čaršiji", u tom periodu izrastaju veće firme kao što su "Fortuna", "Alhos" (kasnije "Olimp"), "Jadrina", "Partizan" (kasnije "Fering"), u oblasti trgovine "Bosna", "Ozrenka" itd. Popuštanje socijalističkih administrativnih okova, djelimična liberalizacija privrednih tokova i okretanje privrednih subjekata kakvom-takvom tržištu naišlo je na plodno tlo u Gračanici. Gračanička preduzeća su se bolje snalazila na talasu reforme, u bilo kakvim, pa makar i ograničenim tržišnim uslovima, nego u prethodnoj fazi plan-

ske ekonomije i dirigovanih investicija od strane političkog faktora koji je favorizovao kapitalna ulaganja i trošio ogromne pare na tadašnje socijalističke gigante "na staklenim nogama" kao što su, u slučaju Gračanice bili "Azbest" i "Sočkovac" na ozrenskoj strani tadašnjeg gračaničkog sreza, odnosno opštine.

Čitav ovaj period u razvoju Štamparije obilježen je imenom direktora Mite Nedića. Od 1. 1. 1964. godine preuzeo je dužnost upravnika Pogona štamparije, a od 30. 6. 1964. do 1. 7. 1974. bio je direktor Štamparije – kada je u jeku burnih promjena, nakon donošenja Ustava i pripreme ZUR-a, tiho i skoro neprimjetno otišao sa funkcije direktora, prvo za savjetnika u Štampariji, a ubrzo i u zasluženu mirovinu, Mito Nedić se ponašao kao pravi domaćin i svim zaposlenim ostao u lijepom sjećanju kao sposoban direktor, ali u prvom redu kao čestit i radan čovjek.⁵⁴ Osim imena uglednog trgovačkog preduzeća "Jedinstvo", gdje je do njegovog priključenja trgovinskom preduzeću "Bosna" bio direktor, Nedić je u Štampariju donio svoje solidno privredničko iskustvo. Između ostalog, dobro je znao kolike su u to vrijeme bile potrebe trgovine i prehrambene industrije za svim vrstama štampe i papirne ambalaže. Na tom iskustvu gradio je poslovnu politiku Štamparije "Jedinstvo" od njenog izlaska iz "Zadrugara" do ulaska u sistem UPI-a

⁵⁴ Takvo mišljenje autor je čuo od mnogih radnika tokom pripreme ove mnografije

i tako svojim imenom obilježio značajno razdoblje u historiji preduzeća – duže od 10 godina. U cjelini gledano, bilo je to “blagotvorno” razdoblje u razvoju Štamparije u kojem se za razliku od prethodnog perioda forsirao snažniji razvoj pogona papirne ambalaže (natron vreća) i trgovinske djelatnosti.

Sticajem sretnih okolnosti, nakon izlaska Štamparije iz “Zadrugara”, opšte stanje na tržištu nagovještavalo je bolje dane za tu djelatnost. Potražnja grafičkih usluga, a posebno papirne i kartonske ambalaže bilježila je stalan rast. Već sredinom 1964. godine, vlastita komercijalna služba Štamparije, u okviru koje je bila i knjižara “Jedinstvo”, “donosila” je “dovoljno posla” za oba proizvodna pogona – i za Štampariju i za Kartonažu.

Da bi se udovoljilo zahtjevima tržišta, u drugoj polovini 1964. godine pokreće se prvi pogon za ručnu izradu papirnih vreća za potrebe prehrambene industrije koje su, kako se govorilo, u to vrijeme “išle ko halva”. U početku je taj pogon zapošljavao 30, a već naredne godine oko stotinjak radnika, pretežno žena. To je bio važan iskorak u razvoju preduzeća. Kako je došlo do pokretanja te proizvodnje, u jednoj svojoj izjavi objasnio je direktor Nedić: “Ideju za formiranje pogona, odnosno izradu vreća, dao nam je predstavnik izdavačke kuće ‘Forum’ iz Beograda i ujedno bio kupac cjelokupne proizvodnje, koju je prethodno avansirao u potrebnom iznosu.”⁵⁵

U narednoj, 1965. godini izvršena je djelimična modernizacija proizvodnje kako u pogonu štamparije, tako i u pogonu kartonaže. Nabavljena su dva grafopresa i jedan

nož tipa “Maksima” 106 centimetara kao i neka sitnija oprema za kartonažu. Za ovu nabavku svi radnici štamparskog pogona (njih 32) odrekli su se po jedne jednomjesečne plate. Radilo se o velikom odricanju koje je potvrđivalo njihovu privrženost preduzeću i želju da stane na svoje noge.

Sve u svemu, dobar početak sa dva perspektivna proizvodna pogona pod znakom “Jedinstva”.

Udarnički do novog poslovnog prostora za kartonažu

Kao što se i očekivalo, proizvodni pogon kartonaže u svom punom zamahu nije mogao dugo funkcionisati i opstati u neuslovnim prostorijama gradske kuglane. Radilo se ne samo o udaljenosti tih prostorija od Uprave preduzeća, već o potpuno neprikladnom prostoru koji je inspekcija imala namjeru zatvoriti. Da bi se to izbjeglo i da bi se postigla odgovarajuća rentabilnost, bolja radna i tehnološka disciplina, pogon se morao što prije preseliti u neki drugi, prikladniji prostor. U nedostatku boljeg rješenja, odlučeno je da se “ide” na dogradnju poslovnog prostora nekadašnjeg “Razvitka” u samom krugu Štamparije. Kako nije bilo kvalitetnih investicionih sredstava, jedino rješenje bilo je da se taj projekat izvede u vlastitoj režiji Preduzeća. Za taj posao registrovana je i posebna Režijska grupa, koja je direktno zadužena za vođenje tih poslova.⁵⁶ Prvo je usvojen projektni zadatak za dogradnju spomenutih objekata u krugu Štamparije (bivšeg “Razvitka”), kojim je predviđeno stopostotno povećanje poslovnog prostora za Kartonažu.⁵⁷ Investicionim programom, koji je usvojen 25.

⁵⁵ Izjava koju je Nedić dao autoru tokom rada na ovoj monografiji

⁵⁶ U Režijskoj grupi bili su: Asim Osmanbegović, kao rukovodilac, Suljo Muftić i Dušan Stanojević. Režijska grupa upisana je u sudski registar Okružnog privrednog suda Tuzla, br. rješenja Fi 648/66 od 4. 8. 1966. godine

⁵⁷ U projektnom zadatku za dogradnju Kartonaže, između ostalog je stajalo da će se povećati kvadratura

7. 1966. godine, predviđeno je da se radovi završe do 31. 12. 1966. godine.⁵⁸

Pošto je pribavljena i sva ostala “papirologija”⁵⁹, radovi su “krenuli” ubrzanim tempom kako bi se održali postavljeni rokovi. Te jeseni u krugu Štamparije radilo se “pravo” akcijaški. Radnici su dolazili u svom slobodnom vremenu i radili udarnički, dakako bez ikakve naknade – “ko sebi”. Zahvaljujući tom entuzijazmu, radovi na kartonaži završeni su početkom 1967. godine, gotovo u roku, a na objektu garaže, koja je takođe građena u sklopu tog projekta, nešto kasnije. Iako je upotrebna dozvola za kartonažu dobijena 1. 2. 1967. godine⁶⁰, zbog nedostatka opreme, kartonaža je stavljena “u upotrebu” tek početkom oktobra 1967. godine.⁶¹

Naredne, 1968. godine, u organizaciji Režijske grupe nastavljena je izgradnja garaže, koja je u međuvremenu prenamijenjena u magacin za uskladištenje repromaterijala i gotovih proizvoda. U međuvremenu izgrađena je i nova upravna zgrada u krugu Preduzeća, a “usput” i jedna manja “sindikalna” vikendica na Ozrenu, namjenski “za odmor i rekreaciju radnika.”⁶² Sve te gradnje završene su do kraja 1969. godine, kada je rasformirana

i Režijska grupa, preko koje je sve to formalno i realizovano.⁶³

Kao što je već rečeno, gotovo od samog svog početka, ovo preduzeće razvijalo se i proširivalo proizvodnju u dva pravca: štamparija i kartonaža. Nabavljene su moderne štamparske mašine, kao i mašine za izradu kartonske i papirne ambalaže – vreća, kesa kao i za knjigovezačke poslove. Za deset godina (od 1960. do 1970.) vrijednost osnovnih sredstava porasla je za više od 15 puta. U 1970. godini zapošljavalo je oko 200 radnika koji su radili u dvije smjene. Bile su to godine fizičkog rasta i ekspanzije preduzeća – čemu je najviše pogodovala pogražnja za proizvodima papirne ambalaže kao i druge povoljnosti na tržištu.

Proizvodi iz Pogona papirne i kartonske ambalaže, zahvaljujući svom dostignutom kvalitetu, prodavali su se kupcima u Sloveniji, Srbiji i Makedoniji, pri čemu ne treba zanemariti ni ulogu komercijalne službe u tome. “Nastojimo, kada nekome nešto uradimo, da ga više ne izgubimo kao mušteriju”, govorio je za lokalne novine direktor Mito Nedić.⁶⁴

pogona kartonaže za 100%, Predviđena je i izgradnja garaže, veličine 8x6 metara, koja će služiti kao magacinski prostor (Projektni zadatak za dogradnju kartonaže br. 286/66 od 24. 6. 1966. Arhiv Štamparije, posebna građa.)

⁵⁸ O teškim uslovima rada pogona kartonaže u obrazloženju tog investicionog programa, između ostalog, napisano je sljedeće: “S obzirom da pogon kartonaže radi u prostorijama (kuglana), vlasništvo Lovčkog društva, koje su nehigijenski urađene, prijeti opasnost (...) donošenja rješenja od strane sanitarne inspekcije o ubustavljanju rada u istoj. Da bi se to izbjeglo, potrebno bi bilo ulagati u ta tuđa sredstva, koja su inače udaljena od kruga ostalih proizvodnih pogona cca 2 kilometra.”

⁵⁹ Rješenje Sekretarijata za upravno-pravne poslove Skupštine opštine Gračanica br. 04-5091/2 od 3. 8. 1966. i Rješenje istog Sekretarijata br. 04-5092/2 od 3. 8. 1966. godine, Arhiv Štamparije, posebna građa.

⁶⁰ Rješenje Sekretarijata za upravno-pravne poslove Skupštine opštine Gračanica, br. 04-618/1, od 1. 2. 1967. godine, Arhiv Skupštine opštine Gračanica, Fond Skupštine opštine, godina 1967..

⁶¹ Odluka Radničkog savjeta Štamparije br. 980/1-67 od 30. 9. 1967. godine, Arhiv Štamparije, posebna građa.

⁶² Vikendica u vikend-naselju kod manastira Ozren.

⁶³ Rješenje Fi, br. 775/69. od 10. 12. 1969. godine, brisano iz registra kod Okružnog privrednog suda Tuzla, Arhiv Štamparije, posebna građa.

⁶⁴ Slobodan Sofrenić, “U štampariji i kartonaži *Jedinstvo*: rade za sve republike., *Glas komuna*, Doboj, br.

Kako je i planirano, početkom avgusta, 1970. godine pristigle su, ranije poručene, mašine iz Zapadne Njemačke za oba pogona. Radilo se o modernijim strojevima za proizvodnju reklamne ambalaže (papične kesice i vrećice sa reklamama u boji za potrebe trgovine). Polovinu sredstava za nabavku opreme obezbijedilo je preduzeće iz vlastitih izvora dok su drugu polovinu činili krediti. Bio je to, ustvari, manji pogon sa visokoproduktivnim mašinama koje će se brzo višestruko isplatiti i poboljšati produktivnost i ekonomski položaj preduzeća. Na tim mašinama radilo je svega petnaestak obučениh radnika. Godišnja proizvodnja tog pogona bila je unaprijed prodana, pa se odmah počelo razmišljati o njegovom proširenju.⁶⁵

Proširenje trgovačke djelatnosti – Predstavništvo u Sarajevu

Poslije 1965. godine Štamparija se snažnije orijentira ka prometnoj djelatnosti. Komercijalnu službu utemeljuje i razvija Asim Osmanbegović, koji je u taj kolektiv došao kao već izgrađen i iskusan privrednik sa širokim poznavanjima, uz to i sa partizanskim pedigreom.⁶⁶ Odlukom o proširenju obima trgovačke djelatnosti na malo i na veliko, Radnički savjet na prijedlog direktora, potvrdio je takvu poslovnu orijentaciju.⁶⁷ Prometom kancelarijskog i drugog materijala i papira na malo Štam-



Dimitrije Mito Nedić

parija se već bavila u okviru mlprodatne djelatnosti svoje knjižare u Gračanici. Ovom odlukom samo se ozakonilo proširenje te djelatnosti na trgovinu knjižarskim robama ne samo na malo, već i na veliko (veleprodaja). U skladu s tim, krajem 1966. godine otvara se predstavništvo u Sarajevu (za prodaju grafičkih usluga, kancelarijskog materijala i ambalaže),⁶⁸ a uskoro i stovarište za uskladištenje roba namijenjenih predstavništvu.⁶⁹ Potom se kupuje čitav sprat, površine 600 kvadratnih metara za skladište i kancelarije predstavništva.⁷⁰

591, 20. 5. 1970., 7

⁶⁵ Slobodan Sofrenić, "U Štampariju i kartonažu "Jedinstvo" u Gračanici; stigle mašine za proizvodnju reklamne ambalaže", *Glas komuna*, Doboj, br. 602, 5. 8. 1970., 4

⁶⁶ Za Asima Osmanbegovića, vrlo iskusnog privrednika i rukovodioca starog kova, nekadašnjeg šefa planske službe gračaničkog sreza, treba reći da je, zahvaljujući svojoj upornosti, utemeljio komercijalu Štamparije i da su preko njega "išle" i sve moguće gradnje i dogradnje u takozvanom Mitinom periodu. Kao stari partizan, bio je pouzdan i istrajan u poslu, čovjek od povjerenja i zadatka.

⁶⁷ Odluka Radničkog savjeta Štamparije od 2. 9. 1965. br 03-949/1, Arhiv Štamparije, posebna građa.

⁶⁸ Odluka Radničkog savjeta Štamparije br. 03-1229/1, od 21. 12. 1966. godine, Arhiv Štamparije, posebna građa.

⁶⁹ Odluka Radničkog savjeta Štamparije od 31. 8. 1967. godine, Arhiv Štamparije, posebna građa; Rješenje Okružnog privrednog suda Sarajevo Fi, br. 126/68, Arhiv Štamparije, posebna građa.

⁷⁰ Od 19. 1. 1968. godine umjesto Bećirović Mustafe na dužnost rukovodioca Predstavništva postavljen je



Mala uspomena: slijeva nadesno, stoje: Husein Ćurić, Sejdo Beganović, Jakub Mulaibrahimović, Devleta Kamarić, Mehmedalija Bešić, Mejra Kuduzović, Hatidža Kunić, Marija Dabić; slijeva nadesno, čuče: Mihajlo Tanazović, Muharem Džikić i Dragorad Dabić

Knjižara u centru Gračanice čekala je i dalje na svoje temeljito preuređenje. Razlog: Štamparija nije bila zakonski vlasnik tog prostora. Stoga se više puta obraćala “Bosni” s molbom da joj ga trajno ustupi ili proda. Na te molbe “Bosna” je odugovlačila sa odgovorom jer je i sama namjerala u tom poslovnom prostoru “krenuti” sa svojom knjižarom. Konačno, ipak je došlo do nagodbe koja je ozvaničena potpisivanjem kupoprodajnog ugovora tek 1. 7. 1969. godine, kada Štamparija ulazi u posjed tog prostora. Međutim, tek u drugoj polovini 1972. izvršena je njegoa temeljita adaptacija i preuređenje u jedan savremeno uređen prodajni objekat, veličine

13x4,6 metara sa prodajnim dijelom i dva priručna magacina, prvi površine 4,3x2,6 m, i drugi 2x3 metra. Tako se, pored veleprodaje, proširuje i osavremenjuje i sektor maloprodaje.

Osim knjižare, u okviru okviru maloprodaje, otvorena su i dva kioska – jedan u Gračanici (na lokaciji ispred nekadašnje škole “Hasan Kikić”, a sadašnjeg Doma kulture) i u Bosanskom Petrovom Selu⁷¹, u centru naselja, pored glavne saobraćajnice za odmaralište “Ozren”.⁷²

Da bi se obezbijedila što efikasnija prodaja, Preduzeće je uskoro organizovalo i svoj vlastiti transport sa 3 kamiona, posti-

Stare Ranko.

⁷¹ Riječ je o montažnom objektu privremenog karaktera od željeza, aluminijuma i stakla veličine 2x2x1,95 metara, koji je bio zastakljen sa tri strane. Poslovođa u toj prodavnici bio je Hazim Osmanbegović.

⁷² Poslovođa te prodavnice, koja je nosila broj 3, bila je Stojanka Turudija.

gnuta je maksimalna mobilnost i smanjeni transportni troškovi.

Direktor i radnici: Mito Nedić (1964. – 1974.)

Proširenje trgovine i početak proizvodnje papirnih vreća bio je pun pogodak u tadašnjoj poslovnoj politici Štamparije. U ukupnom bruto-produktu ti novi pogoni “odbacivali” su i najveći dio dobiti, posebno u trgovačkoj djelatnosti. Povećana su izdvajanja u fondove, plate radnika bile su u porastu. Ostatak čistog prihoda u 1965. godini, na primjer, bio je skoro tri puta veći nego u prethodnoj. Priliv gotovinskih sredstava iz maloprodaje omogućio je da se žiro račun Preduzeća trajno deblokira i da se normalno i stabilno posluje. Sve to pozitivno se odrazilo i na lični i društveni standard zaposlenih radnika. Štamparija je bila prvo preduzeće u Gračanici koje je za sve svoje radnike obezbijedilo besplatan topli obrok u vlastitoj društvenoj ishrani, a znatno im je povećala i plaće.

Radi bolje stimulacije, uvedeni su i pravilnici o platama sa normama koje su stimulisale proizvodnju, a koji će se godinama dopunjavati i dograđivati.

Sve u svemu, posao je ozbiljno krenuo, popravljeno je raspoloženje i radni elan, radnici su stekli povjerenje u svoje preduzeće i konačno bili sigurni da će opstati.”- *Mene su radnici poštovali kao direktora, a voljeli kao druga*”, govorio je Mito Nedić u svojim podmaklim penzionerskim godinama, prisjećajući se svojih saradnika s kojima je radio: “*Odmah po mom dolasku u Štampariju, veliku pomoć pružio mi je sekretar preduzeća Kos Vlado, koji me je upoznao sa najvažnijim problemima i svesrdno mi pomogao u njihovom razrješavanju. Zahvaljujući njemu i njegovom odgovornom držanju, nikada nije došla u pitanje bezbjednost imovine Preduzeća. Drug Džemo Kadić, sada pokojni, kao šef računovodstva, bio je stručan i odgovoran, uvijek ažuran. Obezbjeđivao je na vrijeme obračun i isplatu*

ličnih dohodaka, a to je bilo vrlo važno da bi se održao mir u kući. Rukovodilac komercijalne službe, Asim Osmanbegović, bio je neumoran u organizovanju prodaje i nabave. Njemu nije bilo teško kada dođe do nestašice nekog kritičnog materijala da lično krene kamionom u Prijedor, Maglaj ili neko drugo mjesto da bi nabavio materijal i spriječio zastoj proizvodnje. Tehnički rukovodilac, odnosno tehnički direktor inženjer Stajkovski Vojislav ima posebne zasluge za sve što je poslije 1970. godine učinjeno na tehničko-tehnološkom razvoju Štamparije i Tvornice papirne ambalaže. Posebno se angažovao na obučavanju radnika u Štampariji i Tvornici papirne ambalaže kao i na osposobljavanju majstora za održavanje mašina. Prema njemu je kasnije, u procesu “ourizacije”, učinjena neka nepravda, valjda nije dobio odgovarajuće radno mjesto, pa je napustio i Štampariju i Gračanicu. Rukovodilac Štamparije, pokojni Pašaga Kantardžić, bio je takođe jedan od izvrsnih saradnika koji je vrlo uspješno i odgovorno obavljao sve svoje zadatke. Meni je od velike pomoći bio Duraković Suljo, rukovodilac trgovine i knjižare, naročito u prvoj godini (1964) kada nam je i bilo najteže. Gotovo stalno bio je na točkovima, neumorno prodajući grafičke usluge i kancelarijski pribor po preduzećima i ustanovama u Lukavcu, Tuzli, Banovićima, Tesliću, Zavidovićima i drugim okolnim mjestima. Zahvaljujući njemu, Štamparija je u to vrijeme brzo razriješila problem uposlenosti svojih kapaciteta. U to vrijeme i papiri su bili deficitarni, pa je i tu mnogo pomagao, koristeći svoje ranije poslovne veze, nabavljao je robu za knjižaru. Šef Predstavništva u Sarajevu Stare Ranko bio je takođe jedan od izuzetnih saradnika i dobrih organizatora prodaje grafičkih usluga na području Sarajeva, što je doprinijelo bržem razvoju Preduzeća uopšte.

I na kraju, ne mogu propustiti da ne istaknem drugaricu Hafezu Jašarević, jednu od

najstarijih radnica Štamparije, koja je u to vrijeme bila rukovodilac pogona za ručnu izradu natron vreća, ustvari od osnivanja tog pogona, pa do odlaska u mirovinu. Svoju dužnost obavljala je uspješno više od 20 godina, što nije bio nimalo lak posao – rukovoditi sa 100 žena – radnica.⁷³

Zasnivanje proizvodnje papirne ambalaže

Nakon dugotrajnog natezanja sa opštinarima s jedne i Tvornicom obuće Derventa s druge strane, 1968. godine gračanička štamparija dobila je, posredstvom Opštine na privremeno korištenje, a kasnije i u trajno vlasništvo, proizvodnu halu nekadašnjeg pogona Fabrike obuće Derventa i zemljište oko te hale, površine 11.240 kvadratnih metara.⁷⁴ Riječ je o lokaciji kod fudbalskog stadiona (Korića Han) i proizvodnoj hali (do puta), u kojoj će se prvo aktivirati pogon za ručnu izradu natron-vreća, a kasnije i mašinski pogon za izradu te i slične ambalaže.⁷⁵

Već u 1970. godini izvršena je uplata, a u 1971. i uvezena kompletna oprema za mašinsku izradu papirne konfekcije u koju je uloženo oko milijardu tadašnjih dinara.⁷⁶ Polovinu je preduzeće obezbijedilo iz

vlastitih izvora, a drugu polovinu iz inostranih kredita preko dobavljača opreme. Nakon montaže mašina u spomenutoj proizvodnoj hali na Korića, krajem oktobra 1971. godine “Krenula” je proizvodnja. Tako je nekako utemeljena i zaokružena nova proizvodna cjelina – Tvornica papirne ambalaže (TPA), koja će se kasnije odvojiti od Štamparije i nastaviti kao samostalno preduzeće (osnovna organizacija udruženog rada). Pored natron vreća, u njoj je brzo “osvojena” i proizvodnja reklamne ambalaže sa višebojnom štampom koja se sve više tražila na tržištu. Toj povećanoj tražnji nije se moglo udovoljiti, iako je pogon radio u tri smjene.

Za razliku od pogona papirne ambalaže, proširenje proizvodnog prostora i obnavljanje mašinskog dijela opreme u Pogonu štamparije moralo je čekati neka bolja vremena. Istina, u toku 1966. godine nabavljena je jedna slagalica mašina ruske proizvodnje koja je zamijenila dotadašnju ručnu slagalicu mašinu. Naredne godine nabavljena je još jedna takva, ručna i dvije polovne automatske štamparske mašine, B-1 i B-2 formata. Iako se radilo o prilično zastarjelim (i fizički i tehnološki) strojevima,

⁷³ Mito Nedić je bio na čelu Štamparije od 1. 1. 1964. do 30. 6. 1974. godine. Do odlaska u mirovinu, 1976., ostao je u Štampariji kao savjetnik. (Izjava Mite Nedića nalazi se u Arhivu Štamparije, posebna građa).

⁷⁴ Bio je to gračanički pogon za proizvodnju obuće, koji je uz pomoć Opštine, 1964. godine, izgradila Fabrika obuće Derventa u čijem je sastavu jedno vrijeme poslovaio taj pogon. Nakon integracije gračaničkih obučara i konfektionara u zajedničko preduzeće “Fortuna”, početkom aprila 1968., a ubrzo i njihove dezintegracije, obučari su napustili tu svoju halu na Korića hanu i početkom jula 1971. preselili u svoje novoizgrađene hale na lokaciji gdje će pod imenom «Fortuna» osamdesetih godina prošlog vijeka doživjeti svoje «zvjezdane trenutke» i ostati u tim halama do svoje propasti, u privatizaciji, poslije 2020. Krojači su svoje neuslovne poslovne prostore u krugu preduzeća “Bosna” napustili 1968. godine i uselili se u novi poslovni prostor (istina u potkrovlju), koji je prvobitno bio predviđen za tapetarski pogon (sadašnja zgrada “Konzuma”). U tom neuslovnom prostoru radit će sa velikim teškoćama pod imenom “Alhos” skoropunih dvadeset godina, sve do izgradnje nove moderne fabrike (pored magistralnog puta), u koju će useliti pod imenom “Olimp” negdje oko 1985. i tu raditi sve do propasti tog preduzeća u privatizaciji, 2023. godine. U ispražnjene hale gračaničkih obučara na Korića Hanu, tokom 1968. godine, instaliran je pogon papirne ambalaže. (O počecima gračaničkih obučara i konfektionara vidi opširnije u: Dževad F. Sarajlić, “Metuzalemovi opanci” (feljton), *Glas komunista*, br. 644, 645, 646 i 647, Doboj, 1971.)

⁷⁵ Nakon propasti Tvornice papirne ambalaže takođe u privatizaciji, Privatno preduzeće “Variplast” iz Gračance kupilo je proizvodne hale i čitavu lokaciju na kojoj je poslije 2020. izgradilo svoje proizvodne pogone.

⁷⁶ Vrijednost jednog američkog dolara bila je 700 tadašnjih dinara.

čija je otpisanost u 1970. godini iznosila preko 70%, Preduzeće je jako dobro “plivalo”. To pokazuju i podaci o dinamičnom porastu proizvodnje i zaposlenosti u periodu od 1964. do 1974. godine (Tabela 3)

Dok su u tim burnim sedamdesetim godinama 20. vijeka, punim protivrječnosti i apsurdna, jedni iskreno nastojali da sprovedu društvenu i privrednu reformu, a drugi je snažno osporavali, u Štampariji su “gledali svoja posla”, svakim danom sticali povjerenje svojih kupaca i poslovnih partnera. Upravo u tom periodu postajali su sve značajniji faktor na tržištu grafičkih usluga i proizvodnje papirne ambalaže (natron vreća) u ovom dijelu Bosne. Uprkos vrlo visokim vlastitim ulaganjima u investicije, iz godine u godinu finansijski rezultati poslovanja Preduzeća bili su sve bolji. Investicije u opremu pokazale su se jako isplative.

Izbor proizvodnog asortimana i poslovna orijentacija na vrednije artikle, kao i uspješno aktiviranje investicionih ulaganja u prostor i opremu pogona papirne konfekcije bio je ključ uspjeha Štamparije u tom periodu.

Sve u svemu, nastupalo je vrijeme Tvornice papirne ambalaže.

Prvi kadrovi vlastite “proizvodnje”

Bez obzira na izvjesna osvježenja, kvalifikaciona struktura zaposlenih godinama je bila jako nepovoljna, što je negativno uticalo na poslovanje. Stanje se počelo popravljati tek kad su iz grafičke Škole učenika u privredi počele pristizati prve generacije svršenih zanatlija-grafičara koji su se

odmah uklapali u proizvodnju.⁷⁷ Međutim, za brži razvoj i modernizaciju proizvodnje nedostajali su i dalje visokostručni kadrovi svih zanimanja. Do takvih kadrova uvijek se teško dolazilo, pa su se morali “provođiti” o vlastitom trošku. Uputivši dva visokokvalifikovana radnika i dva srednjoškolca na visoku grafičku školu u Zagrebu, tu “proizvodnju kadrova” započeo još Mito Nedić odmah po svom dolasku na mjesto direktora Štamparije. Rezultati takve kadrovske politike nisu izostali.

U 1971. godini sa školovanja se vraćaju prvi inženjeri koji “stvar uzimaju u svoje ruke”. Bili su to mladi ljudi, puni entuzijazma i elana za rad. Na njima je kasnije godinama ležala kompletna proizvodnja Preduzeća.

Studije je među prvima završio inženjer Vojislav Stajkovski, a nešto kasnije i Predrag Savić. Stajkovski se, nakon povratka sa specijalizacije iz Dizeldorfa, uključuje u pripremu i montažu prispjele opreme za Tvornicu papirne ambalaže, obučava i priprema radnike za tu proizvodnju, a neke šalje na obuku u Češku. Tako se počelo stvarati prvo kadrovsko jezgro za Tvornicu papirne ambalaže, još od njenog starta u oktobru 1971. godine. U međuvremenu je inženjer Stajkovski postavljen za tehničkog direktora Preduzeća “Jedinstvo” kao cjeline sa dvije radne jedinice. Predrag Savić postavljen je za rukovodioca Radne jedinice Tvornica papirne ambalaže, a Đoko Antić, koji je takođe studirao u Zagrebu, za rukovodioca Radne jedinice Štamparija.

Nešto kasnije višu ekonomsko-komercijalnu školu završio je Abdurahman Mu-

⁷⁷ U školskoj 1963/64. godini u Školi učenika u privredi u Gračanici na grafički zanat upisuje se četvrta generacija u kojoj su bili: Mulaibrahimović Jakub (slovoslagar), Mušić Muhamed (tipomašinista), Mujkanović Rešad (ručni slovoslagar), Šako Sulejman (kartonažer), Žepić Fadil (tipomašinista) i Žunić Muhamed (knjigovezac). Tri generacije majstora grafičara pohađale su Školu učenika u privredi Osijek. U školskoj 1968/69. u tu školu upisuju se: Terzić Sakib (ručni slovoslagar), Nikolić Milan (tipomašinista) i Junuzović Rukib. U školskoj 1971/72. u osiječku školu upisuju se Salihbašić Hazim (slovoslagar) i Vejzović Huso (knjigovezac), a u 1975/76. Hadžić Asim (reprofotograf) i Salihbašić Šefkija (cinkograf), Arhiv Štamparije, posebna građa

| | 1974. | 1975. | 1976. | 1977. | 1978. |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Natron vreće | 2.865 | 2.532 | 2.513 | 2.513 | 3.238 |
| Štampana i neštampana ambalaža | 1.488 | 1.455 | 1.040 | 1.170 | 1.063 |
| Ostali proizvodi od papira | 259 | 181 | 130 | 226 | 233 |
| Ukupno | 4.612 | 4.168 | 3.683 | 3.909 | 4.534 |

Tabela 4: Fizički obim proizvodnje od 1974. do 1978. godine (izraženo u tonama prerađenog papira)

| Godina | 1974. | 1975. | 1976. | 1977. | 1978. |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Broj zaposlenih | 223 | 276 | 266 | 286 | 303 |

Tabela 5: Kretanje broja zaposlenih od 1974. do 1978. godine

| Radna jedinica | VKV | KV | PK | NK | Visoka | Viša | SSS | Noža | UKUPNO |
|-----------------------|-----|----|----|-----|--------|------|-----|------|--------|
| Pogon štamparija | 5 | 21 | 19 | 13 | - | 1 | 1 | 1 | 61 |
| Kartonaža | - | 2 | 5 | 6 | - | - | - | - | 13 |
| Knjižara | 1 | 3 | - | - | - | - | - | - | 4 |
| Predstavn. Sarajevo | 1 | 4 | - | 3 | 1 | - | 3 | 1 | 13 |
| I. Ukupno | 7 | 30 | 24 | 22 | 1 | 1 | 4 | 2 | 91 |
| Pogon pap. konfek. | 3 | 20 | 15 | 31 | - | 1 | 3 | - | 73 |
| Ručna izrada vreća | 1 | - | 9 | 85 | - | - | 2 | - | 97 |
| II. Ukupno: | 4 | 20 | 24 | 116 | - | 1 | 5 | - | 170 |
| III. Zajedničke služ. | 3 | 6 | 3 | 1 | 1 | 2 | 7 | 2 | 25 |
| Svega I+II+III | 14 | 56 | 51 | 139 | 2 | 4 | 16 | 4 | 286 |

Tabela 6: Kvalifikaciona struktura i broj zaposlenih s kraja 1977. godine

stajbašić Leši, koji odmah dobija zaposlenje u Štampariji⁷⁸, a ekonomski fakultet upisuju (i kasnije završavaju) Fuad Salkić i Nesib Junuzović (koji se nisu duže zadr-

žali u Štampariji). Da bi se proizvodnja povećala i još više kadrovski pojačala, u višu grafičku školu u Zagrebu u to vrijeme upisali su se (i kasnije završili) Hazim Salihba-

⁷⁸ Rođen 25. 2. 1950. godine u Gračanici. Nakon gimnazije, završio je Višu ekonomsko-komercijalnu školu u Brčkom. Odmah poslije završetka te škole dobio je zaposlenje u ovom preduzeću, 21.12.1972., prvo kao pripravnik, a potom kao šef računovodstva. Od 1. 6. 1979. godine preuzima poslove komercijalnog direktora koje je uspješno obavljao sve do odlaska u mirovinu.



Rukovodstvo na okupu: Hamzalija Jašarević, Vlado Kos, Mito Nedić i Džemo Kadić

šić⁷⁹, Salih Širbegović⁸⁰, Huso Vajzović⁸¹ i Nedžad Đulić, od kojih su prva trojica dugi niz narednih godina činili proizvodno rukovodstvo Preduzeća.

U mlađoj generaciji stručnih kadrova isticali su se: Đoko Antonić, dugogodišnji tehnički direktor, Đorđo Stević, rukovodilac knjigoveznice i Mustafa Nurikić, rukovodilac kartonaže. Istaknutu ulogu u proizvodnji imala je i Sadeta Džikić, rukovodilac dorade, koja je počela raditi u knjigoveznici od 1960. godine kao i Jakub Mulaibrahimović, rukovodilac kartonaže, koji je u Štampariji počeo raditi 1966. godine.

Poslije 1980. godine sve komandne poluge gračaničke Štamparije postepeno preuzimaju kadrovi iz Gračanice, domaći ljudi. Tek nakon toga ova firma doživljava svoj puni uspon i ekspanziju. Sve do tog perioda stručnjaci su se morali “uvoziti” sa strane, zato što ih nije bilo “kod kuće”. Rijetki su, kao naprimjer, Vlado Kos, Mihajlo Tanazović, Hamzalija Jašarević i još neki, svoju životnu sudbinu trajno vezali za ovo preduzeće. Za većinu je Gračanica bila samo prolazna stanica. Time ne treba umanjivati zasluge i značaj “uvezenih kadrova” u razvoju ovog preduzeća tokom minulog

⁷⁹ Rođen 30. 1.1957. godine u Gračanici. U Štampariji je počeo kao svršeni slovoslogač osiječke grafičke škole 3. 4. 1975. godine. Tri godine kasnije stekao je diplomu grafičkog inženjera na zagrebačkoj višoj grafičkoj školi. Dugi niz godina uspješno je obavljao funkciju šefa proizvodnje. Umro je iznenada, u najboljim godinama, u januaru, 2011. godine.

⁸⁰ Rođen 13. 2.1959. godine u Gračanici. Kao mlad i ambiciozan inženjer u ovo preduzeće došao je 4. 8. 1980. godine, pravo sa zagrebačke grafičke škole. Nekoliko godina “pekao je zanat”, učeći od starijih kolega, gotovo u sjeni tadašnjih rukovodilaca proizvodnje, nezapažen i povučen. Od 1988. godine, pa do završetka privatizacije bio je na dužnosti tehničkog rukovodioca. Dao je veliki doprinos unapređenju organizacije i tehničkom osavremenjivanju proizvodnje.

⁸¹ Rođen 1. 9. 1956. godine u Sokolu (Gračanica). Još jedan đak osiječke grafičke škole, knjigovezac. Zasnovao je radni odnos u Štampariji 27. 2. 1980. godine. Kasnije završio višu grafičku školu u Zagrebu. Uspješno je obavljao mnoge stručne i rukovodne poslove u procesu proizvodnje.

vremena. Naprotiv, gračanička štamparija u svim fazama svog razvoja, od osnivanja do današnjeg dana dobrim dijelom je dio i njihovog minulog rada.

4. POD KROVOM UPI “TRGOPRODUKTA” (1974. – 1984.)

Sa novim imenom: “Tvornica papirne ambalaže”

Nakon propasti privredne i društvene reforme (1965. – 1966.) koja se nije mogla izvesti bez radikalnih promjena postojećih društvenih odnosa, što vladajućim državno-partijskim strukturama, nije padalo na pamet, izlaz iz teške ekonomske situacije tražio se u formalno-normativnom prekrajanju sistema, kako bi se stvorila iluzija o istorijskim promjenama u društveno-ekonomskim odnosima, s ciljem da se zadrži vladajući državno-partijski monopol u privredi i društvu “sa SK na čelu” (radnički amandmani 1971., integralno samoupravljanje, udruživanje rada i sredstava, samoupravno sporazumijevanje i dogovaranje, osnovna organizacija udruženog rada, delegatski sistem itd.). Govorilo se o historijskim promjenama, a u suštini radilo se o neznatnim popravkama sistema, koji je trebalo po svaku cijenu održati. Primjenom ustavnih amandmana, te novih ustava i Zakona o udruženom radu, 1975., izvršene su velike organizacione promjene, ali i nepotrebno usitnjavanje i rastakanje privrednih organizama, gomilanje admini-

stracije, što je za posljedicu imalo ekspanziju normativizma i institucija skupe države koja je, kako se govorilo, odumirala.⁸² Sve to imalo je za posljedicu usitnjavanje do tada čvrstih privrednih mehanizama i jakih preduzeća na patuljaste privredne subjekte, od kojih mnogi realno nisu mogli imati perspektivu, a zatim su udruživani u labave i neefikasne sisteme (složene organizacije udruženog rada–SOUR-e) ili radne organizacije (RO) sa glomaznim i skupim administrativnim aparatima koji su često bili sami sebi svrha i umjesto koristi, bili veliki teret za proizvodnju

I gračanička privreda tih godina je doživjela mnogobrojne pretumbacije i reorganizacije. Štamparija i kartonaža “Jedinstvo”, tradicionalno se nalazila u grupu uspješnih i relativno stabilnih lokalnih preduzeća. Zato je za opštinsku političku vrhušku ovo preduzeće bilo interesantno ne samo za organizacione ekperimente, već i za “uhljebljenje” određenih važnijih ljudi za lokalnu vlast. Negdje početkom 1971. godine, na tragu amandmana” bilo je pokušaja da se Štamparija integriše sa maglajskim “Natronom”, iz kojeg se podmirivala sa 50% repromaterijala, ali je “Natron”, vjerovatno nezadovoljan “mirazom” – definitivno odbio te inicijative.

Poslije te “odbijenice”, pod pritiskom politike, i dalje su se, iza “komitetskih vrata” za Štampariji tražili “odgovarajući oblici organizovanja i samoupravnog povezivanja u skladu sa ustavnim amandmanima”.

⁸² Krajem juna 1971. godine usvojeni su novi amandmani na Ustav SFRJ. Pored institucionalnih promjena u organima vlasti i decentralizacije Federacije, izvršene su promjene i u društveno-ekonomskim odnosima, posebno one koje su bile predviđene takozvanim “radničkim amandmanima” 21. i 22. Ustanovljena je osnovna organizacija udruženog rada (OOUR-a) “kao osnovni oblik udruživanja rada i sredstava”, zatim delegacije kao osnovni oblik takozvanog integralnog samoupravljanja itd. Donošenjem novih ustava republika i pokrajina, a zatim i Ustava SFRJ (proglašen u Skupštini SFRJ 21. 2. 1974. godine) izvršena je druga etapa tih ustavnih promjena. Otpočela je, zatim, intenzivna politička aktivnost Saveza komunista, sindikata (i ostalih društveno-političkih organizacija) kako bi se što brže implemetirala i primijenila pojedina ustavna rješenja u praksi. U aprilu 1974. godine obavljani su i prvi delegatski izbori, a započeo je i rad na regulisanju odnosa u privredi. Krajnji rezultat bio je Zakon o udruženom radu, takozvani “Radnički ustav”, koji je u Skupštini SFRJ usvojen 25. 11. 1976. godine).

| Pogon, odjeljenje | VSSS | VŠS | SSS | NSS | VKV | KV | PK | NK | SVEGA |
|-----------------------------|------|-----|-----|-----|-----|----|----|----|-------|
| Pogon mašinske izrada vreća | - | - | - | - | - | 22 | 21 | 5 | 51 |
| Pogon ručne izrade vreća | - | - | - | - | 1 | 2 | 2 | 79 | 85 |
| Održavanje | - | - | - | - | 2 | 2 | 1 | - | 5 |
| Transport | - | - | - | - | - | 2 | 1 | 3 | 6 |
| Društ. ishrana | - | - | - | - | - | 1 | 3 | - | 4 |
| Zajednič. službe | 2 | 3 | 7 | 1 | 1 | - | 4 | - | 18 |
| SVEGA: | 2 | 3 | 7 | 1 | 7 | 29 | 33 | 87 | 169 |

Tabela 7: Kvalifikaciona struktura i raspored radnika po proizvodnim pogonima i odjeljenjima OOUR-a TPA u 1983. godini

| Naziv | 1978. | 1979. | 1981. | 1980. | 1981. | 1983. | 1984. | 1985. |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Natron vreće | 3.238 | 2.089 | 1.930 | 1.644 | 1.603 | 2.043 | 2.091 | 1.732 |
| Ostala papirna ambal. | 1.063 | 1.011 | 1.279 | 1.004 | 1.306 | 1.504 | 1.231 | 2.548 |
| UKUPNO TONA | 4.301 | 3.100 | 3.209 | 2.648 | 2.909 | 3.547 | 3.322 | 4.280 |

Tabela 8: Fizički obim proizvodnje, ostvaren u periodu 1978-1980 (u tonama prerađenog papira)

Tako se početkom 1973. godine govorilo samo o dvije moguće solucije. Jedni su i dalje zagovarali integraciju sa “Natronom”, a drugi integraciju sa sarajevskim UPI-em.⁸³ Prvi su prvenstveno bili opredijeljeni za sigurnost snabdijevanja repromaterijalom⁸⁴, a drugi za sigurnost tržišta.⁸⁵ Objektivno,

nije bilo jednostavno izabrati jednu od te dvije opcije. Uzalud se tražila varijanta kojom bi se osiguralo i stabilno snabdijevanje repromaterijalom i siguran plasman proizvodnje. Kada su propali svi pokušaji integracije sa “Natronom”, na zahtjev više politike i vlasti, počeli su intenzivniji kon-

⁸³ Početkom 1972. godine u Gračanici je održan prvi sastanak opštinskih struktura (politički aktiv Opštine) i predstavnika Poljoprivredne zadruge “Bratstvo”, Ugostiteljskog preduzeća “Park”, Trgovinskog preduzeća “Bosna” i Štamparije “Jedinstvo” sa predstavnicima Radne organizacije UPI Sarajevo. Raspravljalo se o uslovima i mogućnostima integracije tih gračaničkih preduzeća i o njihovom poslovnom interesu za ulazak u sistem UPI-a. Što se tiče Štamparije, vladalo je mišljenje da bi ona u UPI-u našla svoje pravo mjesto i perspektivu zato što je u sastavu UPI-a već bilo integrisano više trgovinskih, ugostiteljskih, poljoprivrednih i drugih preduzeća koja su imala velike potrebe za ambalažom, kancelarijskim materijalom i grafičkim uslugama. Kompletni kapaciteti Štamparije mogli su se angažovati za podmirjenje potreba članica UPI-a, što je otvaralo mogućnost proširenja proizvodnje, daljeg razvoja i modernizacije.

⁸⁴ Početkom 1973. godine upravo kad su se vodile te rasprave, osjećala nestašica svih vrsta papira na tržištu, a posebno natron-papira, pa se smatralo da bi ovaj problem za Štampariju bilo najlakše riješiti integracijom sa “Natronom”, kao jedinim proizvođačem te vrste papira na domaćem tržištu. Uz to, “Natron” je kroz isporuku papira u dobroj mjeri kreditirao Štampariju, koja se suočavala se problemom nedostatka obrtnih sredstava jer su u prethodnom periodu utrošena u nabavku opreme. Osim toga, “Natron” je Štampariji bio i značajan konkurent. Oko 60% njene proizvodnje poklapalo se sa proizvodnjom “Natrona”. Sve su to bili argumenti koji su potvrđivali opravdanost integracije sa “Natronom” u Maglaju.

⁸⁵ Opredjeljujući se za UPI, u Štampariji su očekivali da će tom integracijom riješiti problem tržišta i plasmana papirne i kartonske ambalaže, raznih etiketa, prospekata i drugih grafičkih usluga. Očekivalo se i stopostotno upošljavanje kapaciteta kao i modernizacija opreme, racionalnije korišćenje voznog parka, veći promet trgovačkom robom, papirom, papirnim proizvodima i kancelarijskim priborom. Rezultat tih rasprava bila je ocjena da se djelatnost Štamparije potpuno uklapa u sistem UPI-a i odgovara potrebama njegovih članica.

takti sa sarajevskim UPI-em. Sredinom januara 1973. godine, potvrđeno je da svaka OOU R-a koja uđe u sastav UPI-a zadržava status pravnog lica i vlastiti žiro račun “sa svim pravima i obavezama koje proističu iz ustavnih amandmana”, što je donekle relaksiralo situaciju. Uslijedili su razni sastanci i konsultacije na “višim instancama”, poslije kojih je Radnički savjet Štamparije “Jedinstvo”, 25. 4. 1973. godine ozvaničio već iskristalisanu Odluku o pripajanju Radnoj organizaciji UPI Sarajevo.⁸⁶ Radnici su to jednoglasno potvrdili i na referendumu, održanom 16. 5. 1973. godine. Kako je službeno saopšteno, svih 220 radnika glasalo je “za”. Govorilo se da je tako velika podrška bila rezultat svijesti svih zaposlenih iako je svima bilo jasno da je iza svega, kao i uvijek, stajala “viša politika”.

Bilo kako bilo, sa tim činom i gračanička štamparija ulazi u veliki integrisani sistem UPI-a (SOUR Ujedinjena poljoprivreda, promet i industrija). Na osnovu Samoupravnog sporazuma o udruživanju i uređivanju međusobnih odnosa u Radnoj organizaciji UPI Sarajevo, od 31. 12. 1973. godine, Štamparija se “odrekla” svog dotadašnjeg imena “Jedinstvo” i nastavila poslovanje pod novim nazivom: UPI–Ujedinjena poljoprivreda, promet i industrija Sarajevo, Osnovna organizacija udruženog rada Tvornica papirne ambalaže Gračanica.

Integracija u UPI “Trgoprodukt”

U sljedećoj fazi, sve gračaničke osnovne organizacije (preduzeća), koje su se integrisale u sistemu UPI-a, odlučile su da se udruže u posebnu Radnu organizaciju pod nazivom UPI “Trgoprodukt” Gračanica. U



Nedžib Čeljo

političkom smislu, to je bilo usklađeno sa projekcijama daljeg samoupravnog organizovanja sistema UPI kao i sa interesima lokalne privrede. Udruživanje je ozvaničeno 25. 5. 1976. godine, svečanim potpisivanjem Samoupravnog sporazuma o udruživanju tadašnje 4 UPI-eve organizacije (preduzeća) s područja Gračanice u jednu Radnu organizaciju.. To su bile poljoprivredne zadruge “Gračanka” Gračanica i “Jedinstvo”, Bosansko Petrovo Selo, koje će se nešto kasnije transformisati u osnovne organizacije kooperanata, zatim Tvornica papirne ambalaže (Štamparija) i Trgovinsko preduzeće “Bosna”, koje je trebalo da bude “motorna snaga” te nove okrupnjene radne organizacije koja će dobiti ime “Trgoprodukt”.⁸⁷ U skladu sa takvim konceptom udruživanja lokalne privrede, vrlo brzo u sastavu “Trgoprodukta” naći će se

⁸⁶ Odluka Radničkog savjeta Štamparije, br. 03-13/1-73. od 25. 4. 1973. godine, Arhiv Štamparije, posebna građa.

⁸⁷ Sporazum su potpisali: u ime “Bosne” Jusuf Čajić, u ime TPA, Nedžib Čeljo, u ime “Gračanke” Alija Gazibegović i u ime zadruge “Jedinstvo” Boro Šešlak, a u ime novofromirane Radne organizacije “Trgoprodukt” Tajib Imamović (Omer Hamzić, “U Gračanici: Radna organizacija *Trgoprodukt*”, *Glas komunista*, Doboj, br. 955, 2. 6. 1976., 8)

još dvije osnovne organizacije iz oblasti poljoprivrede: “Stočar” i “Ratar”.

Cilj ove integracije, kako je zapisano u pratećim aktima, bio je da se izvrši specijalizacija djelatnosti, “čime će se stvoriti organizacione i druge pretpostavke za dalje jačanje društveno-ekonomskih odnosa.”⁸⁸

Ne samo po broju zaposlenih, već i prema ostalim parametrima, Radna organizacija “Trgoprodukt” u to vrijeme je bila i najveća privredna asocijaciju na opštini Gračanica i jedna od 47 koje su se formirale u okviru UPI-a. Sastojala se od 6 osnovnih organizacija i dvije osnovne organizacije kooperanata Sa danom udruživanja, 25. 5. 1976. imala je 750, a u 1978. oko 900 radnika.⁸⁹

O prednostima ovih integraciju za Tvornicu papirne ambalaže, kasnije je za novine govorio novoimenovani direktor Čeljo Nedžib: “*To su nas pitali i mnogi drugi: kako to da tvornica ambalaže ima vezu sa poljoprivredom. Najkraće rečeno, u sastavu grupacije UPI mi treba da obezbijedimo ambalažu za sve fabrike ovog velikog sistema. Tu je i naša šansa da još više povećamo proizvodnju i istovremeno obezbijedimo redovno snabdijevanje svih fabrika UPI-a ambalažom. To je, naravno, zaista veliko tržište za naš kolektiv, ali još nismo u potpunosti riješili sva pitanja. Međutim, mi od ranije imamo svoje stalne kupce, pa želimo i dalje da ostanemo njihovi dobavljači. Tu u prvom redu mislim na mlinsku industriju – ali i na papirnu ambalažu i za UPI. Stav našeg kolektiva izgleda ukratko ovako: zadržati sadašnje kupce, ali obezbijediti uslove za snabdijevanje svih fabrika UPI-a. mogućnosti su zaista velike i mislim da naš kolektiv ima dobru perspektivu.*”⁹⁰

Interesantno je da se u svim ovim raspravama malo pominjala štamparska djelatnost. Uglavnom se “tipovalo” na papirnu ambalažu.

Prva modernizacija: Nedžib Čeljo i tipografija (1974. – 1978.)

Nije poznato zbog čega Mito Nedić nije ostao na kormilu Štamparije i poslije amandmanske transformacije i ulaska ovog preduzeća u UPI (sredinom 1973.) – jer je do mirovine imao još nepune dvije godine. Može se samo nagađati da li je u pitanju bio partijski princip “rotacije”, koji je važio ne samo u politici, već i u privredi (a on je do tada proveo kao direktor u Štamparije preko 10 godina) ili su bili u pitanju neki lični razlozi, a možda i neslaganja sa vladajućim koncepcijama u lokalnoj privredi. Na njegovo mjesto je, 1. 7. 1974. godine, po “partijskoj liniji” postavljen je Nedžib Čeljo (1931. – 1997.) iz generacije mlađih gračaničkih ekonomista i privrednika, koji je već tada, kao vrstan radio-amater, ime Gračanice promovisao širom svijeta. U Štampariji, koja se tada službeno zvala OOUR-a Tvornica papirne ambalaže, zatekao je jedan broj radnika iz nekadašnjeg “Razvitka”, još iz vremena svoga kratkotrajnog direktorovanja u toj firmi na umoru. I ovog puta suočio se sa proizvodnjom u kojoj je bilo podosta problema. Štamparski pogon već je dobro posrtao, proizvodnja zapuštena, oprema zastarjela...

Forsiranje pogona papirne ambalaže i trgovine u prethodnom “Mitinom periodu” uzrokovalo je prvo stagnaciju, a zatim i zaostajanje u razvoju grafičkog pogona. Objektivno, nije bilo uslova za ravnomjeren i uravnotežen razvoj oba pogona “pod

⁸⁸ Omer Hamzić, “U Gračanici: Radna organizacija *Trgoprodukt*”, *Glas komuna*, Doboj, br. 955, 2. 6. 1976., 8

⁸⁹ “Radna organizacija *Trgoprodukt* Gračanica: udruženo 230 zemljoradnika”, *Glas komuna*, Doboj, br. 1050, 5. 4. 1978., 9

⁹⁰ “Tvornica papirne ambalaže: rekordna godina”, *Glas komuna*, Doboj, br. 894, 2. 4. 1975., 6

istim krovom”. Sredinom 1974. godine, mašinska oprema u štamparskom pogonu bila je svedena na nekoliko zastarjelih strojeva koji nisu imali ni sadašnjost, akamoli budućnost.

U pogonu je još uvijek bio u upotrebi jedan dio opreme koju je Zdeno Ladešić, kao polovnu, dobio iz Zagreba i sa njima, 1958. godine, počeo štamparsku proizvodnju u Gračanici. Na spisku te opreme bile su sljedeće mašine: slagaača mašina (1 komad), štamparska mašina ruskog porijekla sa ručnim ulaganjem (2 komada), štamparska mašina velikog formata njemačkog porijekla, stara preko 50 godina, koja je bila često u kvaru (jedan komad), nož za sječenje, takođe star oko 10 godina (jedan komad). Sa takvom opremom nije se mogla zasnovati bilo kakva ozbiljnija proizvodnja. Trebalo je hitno mijenjati takvo stanje.

Kako?

Sa tim pitanjem suočio se novi direktor Štamparije “Jedinstvo” Nedžib Čeljo, odmah na početku svog mandata. Međutim, uslovi za investiranje bili su jako nepovoljni. U prvom redu, nedostajala su vlastita trajna obrtna sredstva (čuveni TOS) kao zakonski uslov za bilo kakvo investiranje. Osim toga, trebalo prikupiti razne saglasnosti, između ostalog i odobrenje Komore, o čemu je uglavnom odlučivala konkurencija, pa se i to bespotrebno razvlačilo. Prepreka je bilo napretek, para malo ili nimalo.

Prisjećajući se prvih dana svog direktorovanja u Štampariji, direktor Čeljo je u jednoj prilici to ovako objasnio: “Bila su samo dva izlaza: prepustiti pogon Štamparije laganom umiranju ili ići u nabavku nove opreme, što su ograničavali tadašnji važeći propisi. Predložio sam da prihvatimo ovu drugu varijantu. Rizikovali samo

i bili spremni platiti eventualnu kaznu, samo da Štamparija ostane u životu i da se razvija dalje.”⁹¹

Svima je bilo jasno – i radnicima i rukovodstvu da se Pogon štamparije nije smio prepustiti umiranju i tek tako otpisati. I “opštinski oci” pokazivali su izvjesnu zabrinutost, pa su ohrabivali svaki potez koji bi mogao promijeniti stanje u kolektivu nabolje. Da bi se to postiglo, trebalo je obnavljati opremu, nabaviti što prije nekoliko ključnih grafičkih mašina. Zahvaljujući i podršci u hrabrenju iz lokalnih vlasti, brzo su pronađena rješenja i uslijedili konkretni potezi uprkos spomenutim zakonskim i drugim preprekama. Donesene su odgovarajuće odluke organa upravljanja (Radničkog savjeta), a zatim potpisani ugovori sa jednom uvoznom firmom iz Beograda, te uplaćeni prvi avansi po već utvrđenoj specifikaciji mašina i opreme.

Sa isporukama, koje su počele u jesen 1974. godine, mašinski pogon Štamparije obogaćen je sljedećim novim strojevima: Hajdelberg veći format (2 komada), Hajdelberg manji format (1 komad), Grafopres manji format (2 komada) i slagaača mašina (1 komad). Sa tim mašinama bilo je moguće prihvatiti vŕe posla i složenije naloge u štamparstvu. “To je preporodilo pogon štamparije, a radnici su se osjetili sigurnijim, videći da Štamparija ima budućnost. Ovo je bio jedan od presudnih momenata u razvoju Štamparije, a i moji prvi poslovi na dužnosti direktora”, zabilježio je u svojim sjećanjima na Štampariju direktor Čeljo.⁹²

Bio je to, uistinu, značajan tehnološki iskorak. Grafičarički grafičari konačno su mogli bez problema štampati knjige i druge “složenije stvari”, a sa nabavkom pomenutih “hajdelberga” mogli su se “upustiti” i u viŕebojni tisak. Sa ovim mašinama

⁹¹ Izjava koju je Čeljo dao autoru, tokom prikupljanja građe za monografiju Štamparije

⁹² *Isto*

| Godina | 1978. | 1979. | 1980. | 1981. | 1982. | 1983. |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Broj zaposlenih | 113 | | 157 | 160 | 157 | 176 |

Table 9: Zaposlenost u Štampariji od 1978. do 1983. godine

| VSS | VŠS | SSS | NSS | VKV | KV | PK | NK |
|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|----|
| 1 | 10 | 14 | 1 | 6 | 83 | 50 | 10 |

Tabela 10: Kvalifikaciona struktura radnika Štamparije na dan 31.. 12. 1983.

| Naziv artikla | 1980. | 1981. | 1982. | 1983. |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Novine i časopisi | 23 | 27 | 33 | 28 |
| Knjige i brošure | 22 | 32 | 33 | 28 |
| Tiskanice i obrasci višebojni | 111 | 148 | 169 | 143 |
| Tiskanice i obrasci jednobojni | 148 | 185 | 216 | 188 |
| Ostali štampani proizvodi | 118 | 150 | 179 | 157 |
| Ukupno tona | 233 | 491 | 422 | 544 |

Tabela 11: Fizički obim proizvodnje (po strukturi) od 1980. do 1983.

višestruko su povećani kapaciteti u štampi, a znatno je proširena i dorada. Na pomolu su bili novi poslovi.

Uporedo sa nabavkom opreme, rješavao se i problem nedostatka stručnih kadrova kao limitirajući faktor daljeg razvoja. Za nove mašine trebali su i dobro obučeni poslužioc. Zato je donesena odluka o stipendiranju većeg broja studenata, različitih profila, ponajviše u grafičkoj struci. Organizovana je obuka i dokvalifikacija već zaposlenih proizvodnih radnika. Tokom marta i aprila 1975. godine primljeno je tridesetak novih radnika, a najavljena su i nova zapošljavanja.

Dobri poslovni rezultati, ostvareni u 1974. godini omogućili su nabavku opreme i novo zapošljavanje. Ukupan prihod povećan je čak za 90%, dohodak više od 50%, a plate za 40%. Ostatak dohotka (dobit) bila je tri puta veća u odnosu na prethodnu, 1973. godinu. Radilo se u dvije, a povremeno i u tri smjene, tako da su instalisani

kapaciteti bili potpuno iskorišteni.⁹³ To je postignuto zahvaljujući dobroj organizaciji proizvodnje (dolazak novog direktora), boljoj snabdjevenosti sirovinama i poboljšanim plasmanom gotovih proizvoda. Iako je jednim dijelom na rezultate poslovanja uticalo i povećanje cijena papira na svjetskom tržištu, koje je diktiralo i povećanje finalnih proizvoda, cijenilo se ipak da je ta iznimno uspješna, 1974. godina bila prekretnica u razvoju preduzeća.

Zahvaljujući tim rezultatima u prvih nekoliko mjeseci 1975. godine zaposleno je 45 novih radnika, što će se odraziti i na povećanje proizvodnje za koju je već bilo obezbijedeno tržište. Društveni standard radnika, u odnosu na ostala lokalna preduzeća, bio je na zavidnom nivou. Pored solidnih plaća, imali su besplatan topli obrok, a redovno su im se dodjeljivala i sredstva za individualnu stambenu izgradnju... Ključnim kadrovima u proizvodnji obezbi-

⁹³ Omer Hamzić, "Nakon završnog računa u Tvornici papirne ambalaže: tri puta veći ostatak dohotka", *Glas komuna*, Doboj, br. 893, 26. 3. 1975., 5



Moj program: "Štamparski pogon ne smije umrijeti..." - direktor Nedžib Čeljo

jeđeni su stanovi i druge pogodnosti kako bi se trajno zadržali u preduzeću.⁹⁴

U takvom poslovnom ambijentu počinjalo je vrijeme tipo-štampe. U industrijski razvijenim zemljama, doduše, vrijeme tipo štampe već je bilo isteklo. Moderna grafika u svijetu odavno se zasnivala na ofset-štampi.

Za gračaničke grafičare bio je to još uvijek samo san.

Pred dezintegraciju: stabilna proizvodnja u oba pogona

Do kraja 1977. godine obnovljena je oprema i u proizvodnji kartonske ambalaže, riješen problem zagrijavanja radnih prostorija u pogonu Štamparije, kupljen trosoban stan za smještaj predstavništva u Sarajevu,⁹⁵ obezbijeden prostor za društvenu ishranu, dograđene nove i adaptirane postojeće prostorije za komercijalu

i tehničku pripremu, stvoreni povoljniji uslovi za rad...

I pored povremenih nestašica papira, proizvodnja ambalaže u tom periodu bila je stabilna (tabela 4)

U tim godinama preduzeće je ostvarivalo pozitivno poslovanje i kao cjelina i po radnim jedinicama – svojim proizvodnim cjelinama. Naspram porasta fizičkog obima proizvodnje, kretao se i broj zaposlenih, što potvrđuje ukupnu stabilnost preduzeća (tabela 5)

Međutim, kvalifikaciona struktura zaposlenih bila je i dalje nepovoljna – 2/3 činili su nekvalifikovani ili polukvalifikovani radnici kojih je najviše bilo u ručnoj izradi vreća. (Tabela 6)

Da bi se brže popravljala kvalifikaciona struktura proizvodnih radnika, na inicijativu iz pogona Štamparije, Srednjoškolski centar u Gračanici je u školskoj 1976/77. godini ponovo otvorio grafički smjer iz ko-

⁹⁴ "Tvornica papirne ambalaže: rekordna godina", *Glas komuna*, Doboj, br. 894, 2. 4. 1975., 6

⁹⁵ Odluka Radničkog savjeta Tvornice papirne ambalaže br. 03-311/3-76., od 5.3.1976. godine (Arhiv Štamparije, posebna grada).

jeg će izaći tri generacije majstora–slovo-slagara i tipo-mašinista. U međuvremenu, došla su i tri grafička inženjera–stipendista Preduzeća saškoloavanja kao i veći broj kadrova ostalih struka koji će u narednim godinama biti glavni nosioci i organizatori proizvodnje.

“Ourizacija”: od dva pogona, dva OOUR-a

Na talasu “ourizacije” (organizacionih usklađivanja sa Zakonom o udruženom radu (ZUR-om) koji je dobio obilježja općeg političkog trenda u čitavoj zemlji, ni politički faktori općine Gračanica nisu mogli ostati po strani. Već u toku 1976., između ostalih aktivnosti na tom planu, stvarali su klimu za “razbijanje” OOUR-a Tvornice papirne ambalaže na dva posebna privredna subjekta (dvije OOUR: Papirna ambalaža i Štamparija). Bilo je to u skladu sa principom “jedna djelatnost–jedna OOUR-a” iz ZUR-a. Ovu inicijativu “iz komiteta” jedno vrijeme blokirao je Poslovodni odbor Radne organizacije “Trgoprodukt”, koji se pribojavajući se da bi Papirna ambalaža, nakon odvajanja od Štamparije u posebnu OOUR, mogla “napustiti” RO “Trgoprodukt” i integrisati se u maglajski “Natron”, što nije bio interes ni opštine ni “Trgoprodukta”. Iscrpljujuća sastančenja i rasprave o raznim modalitetima samoupravne transformacije, u suštini mlaćenje prazne slame, odvlačilo je pažnju rukovodnog tima sa glavnih problema proizvodnje na raznorazne organizacione i formalno-pravne aktivnosti koje je zahtijevala “ourizacija”. To se negativno odražavalo i na stepen korištenja kapaciteta i na proizvodnju uopšte.

Kada je definitivno utanačeno da će oba buduća privredna subjekta, nakon izvr-

šene transformacije, ostati i dalje u sastavu “Trgoprodukta”, za tu “samoupravnu operaciju” dato je zeleno svjetlo. Sačinjeni su odgovarajući elaborati i pravni akti, te izvršene sve političke pripreme, partijski aktivisti imali su pune ruke posla. Odluka o izdvajanju Štamparije iz Tvornice papirne ambalaže, to jest odluka o njenoj podjeli na dvije osnovne organizacije udruženog rada usvojena je na referendumu 11. 11. 1977. godine.⁹⁶

Od 1. 1. 1978. godine Tvornica papirne ambalaže sa pogonima Mašinske i Ručne izrade vreća i Štamparija sa pogonima Štamparija, Kartonaža i Trgovina (knjižara i Predstavništvo u Sarajevu) nastavljaju poslovati kao dva odvojena privredna subjekta, sa statusom OOUR-a u okviru RO “Trgoprodukt” Gračanica i sistema UPI.⁹⁷ Tvornica papirne ambalaže zadržala je dotadašnji naziv, dok je “Štamparija” “vratila” svoje ranije ime.⁹⁸ U tom organizacionom statusu i jedna i druga OOUR-a ostat će do 1. 6. 1984. godine.

Rezultati poslovanja OOUR-a za 1977. godinu (dakle, godinu prije podjele) ukazivali su na njegovu stabilnost, kao i u prethodnim godinama, kako u pogonu papirne ambalaže, tako i u pogonu štamparije. Istina, broj zaposlenih i vrijednost osnovnih sredstava osjetno su bili veći u proizvodnji papirnih vreća. Od ukupno 312 radnika, nakon “razvjenčavanja”, u OOUR-a “Štamparija” raspoređeno je 113, a u OOUR-a TPA 199 radnika.

Razlike su posljedica uticaja sljedećih faktora: proizvodnja vreća – “ručna izrada” angažovala je više od trećine radnika na nivou OOUR-a, dok je u “mašinskoj izradi” bila instalirana skupa oprema, zbog čega je i bila veća vrijednost osnovnih sredstava u

⁹⁶ Odluka br. 03-1011/7-77, Arhiv Štamparije, posebna građa.

⁹⁷ “Grafičari i papirničari u dva OOUR-a.”, *Glas komunista*, Doboj, br. 977, 3. 11. 1976., 5

⁹⁸ UPI – RO “Trgoprodukt” OOUR “Štamparija” Gračanica, registrovana je Rješenjem Okružnog privrednog suda Tuzla, broj: U / I 56/78 (reg. ul. 699-08), od 18. 1. 1978. godine Arhiv Štamparije, posebna građa



Radni dogovor: prvi rukovodioci pogona TPA (Ratko Todorović, Nedžib Čeljo i Džemo Kadić)

tom dijelu proizvodnje. Na drugoj strani, za Štampariju je bila vezana trgovina koja je ostvarivala veći prihod sa manje radnika i sa manjom vrijednošću osnovnih sredstava. Otpisanost opreme u trenutku razdvajanja, za obje buduće OOUR-a procijenjena je na oko 40%.

Dakle, od 1. 1. 1978. odvojeno posluju UPI OOUR Tvornica papirne ambalaže i UPI OOUR Štamparija. Otvoreno je novo poglavlje u razvoju i jednog i drugog preduzeća (OOUR-a).

Prvi koraci "samostalne" Tvornice papirne ambalaže

Nakon odvajanja od Štamparije, u Tvornici papirne ambalaže preduzimaju se ozbiljniji koraci na obnavljanju opreme i osavremenjivanju proizvodnje, naročito u Pogonu mašinske izrade natron vreća, za koji je nabavljena nova oprema u vrijednosti polovine ukupnog godišnjeg prihoda Predu-

zeća iz 1977. godine i zaposleno 29 novih radnika. Uz postojeće proizvodne hale (za ručnu i mašinsku izradu vreća), do kraja 1983. godine u krugu Tvornice (površina od 11.240 m²) izgrađena je i radionica za održavanje, skladišni prostor, društvena ishrana, kancelarijski i sanitarni prostor (u ukupnoj površini od 2.449 kvadratnih metara), uređen je krug Tvornice i plato ispred pogona, te nabavljena mješalica za ljepilo.⁹⁹ Instalirane su nove proizvodne i uslužne linije, te stvoreni ostali uslovi za normalan rad, počevši od centralnog grijanja pa do radničke menze. Sve to izgrađeno je vlastitim sredstvima, uglavnom na račun plaća radnika.

Predmet poslovanja osnovne organizacije ostao je nepromijenjen, s tim što je, pored proizvodnje papirne ambalaže svih vrsta, uvedena i izrada štambilja i pečata. Proces rada organizovan je u tri radne jedinice: Mašinska izrada papirne konfek-

⁹⁹ Elaborat o društveno-ekonomskoj opravdanosti udruživanja OOUR-a Tvornica papirne ambalaže i OOUR-a "Štamparija" u jedinstvenu radnu organizaciju u okviru Složene organizacije udruženog rada (SOUR) UPI Sarajevo, Gračanica, aprila 1984. godine str. 15, Arhiv Štamparije, posebna građa (dalje: Elaborat)

cije, Ručna izrada natron vreća i Službe osnovne organizacije udruženog rada.

Kvalifikaciona struktura zaposlenih bila je i dalje nepovoljna. I dalje je dominirala nekvalifikovana radna snaga, skoncentrisana u Pogonu ručne izrade natron vreća (Tabela 7)¹⁰⁰

Nakon nekoliko dobrih poslovnih godina u proizvodnji papirne ambalaže, od 1978. do 1984. godine došlo je do stagnacije i pada proizvodnje, što je uzrokovalo i pad broja zaposlenih. Čak ni u 1983. godini nije dostignuta proizvodnja iz 1978. (Tabela 8)

Pad proizvodnje nije bio posljedica organizacionih promjena i osamostaljivanja u OOUR-a, već nestašice natron-papira i drugih poremećaja na tržištu. Glavni dobavljači repromaterijala bili su i dalje: “Natron” Maglaj, “Celpak” Prijedor i “Matros” Sremska Mitrovica. Međutim, i oni su imali svoje probleme.

Pa ipak, i pored pomenutih poteškoća, pa i smanjenja proizvodnje, u prvim godinama svoje “samostalnosti” Tvornica papirne ambalaže je uspijevala održati pozitivno poslovanje i nakon početnih teškoća stabilizovati svoju poziciju na tržištu.

Organizacija Štamparije nakon odvajanja TPA

Razdoblje od 1. 1. 1978. godine (od razdvajanja TPA i Štamparije na dvije OOUR-a kao dva posebna privredna subjekta) pa do sredine 1984. godine (kada se ponovo spajaju u jednu radnu organizaciju, zadržavajući dotadašnju autonomiju i samostalnost kao OOUR-a), gledano sa šireg aspekta može se okarakterisati kao period zrelog samoupravljanja, u kojem se javljaju i prvi ozbiljniji znaci krize tog sistema kao

što su: inflacija, učestale nestašice na tržištu, razne političke napetosti i krize itd. U ovom periodu Štamparija “hvata posljednji priključak” sa savremenim tehnološkim trendovima u grafičkoj industriji. Definitivno se napušta tipa štampa i nabavljaju mašine za ofset štampu, ostvaruje se i relativno dobro poslovanje.

Diobnim bilansom sa TPA, Štampariji je pripala imovina (građevinski objekti i oprema) koju je koristila do razdvajanja. U fabričkom krugu, površine 2.700 kvadratnih metara ostali su joj sljedeći objekti: zgrada pogona štamparije sa knjigoveznicom, objekat kartonaže sa magacinom i društvenom ishranom, dva magacina za ostale namjene, kancelarije zajedničkih službi, kotlovnica, mehanička radionica i portirnica – u ukupnoj površini od 1.190 kvadratnih metara. Osim navedenih objekata, pripale su joj i prostorije knjižare u centru Gračanice, te poslovni prostor predstavništva u Sarajevu.¹⁰¹

Uprkos raznim oscilacijama na tržištu i organizacionim pretumbacijama, Štamparija nikad nije napuštala svoju osnovnu djelatnost. Zadržala je isti predmet poslovanja, takoreći od samih svojih početaka: proizvodnja raznih tiskanica, blokova, kataloga brošura, štampanje knjiga i novina, izrada kožne i polivinilske galanterije i vršenje drugih grafičkih usluga, te proizvodnja kartonske ambalaže. U registraciji djelatnosti i dalje je zadržala trgovinu na veliko i malo papirom, kancelarijskim materijalom itd. Svoje samostalno poslovanje nastavila je sa četiri radne jedinice: Štamparija, Kartonaža, Knjižara i Predstavništvo u Sarajevu. Riječ je o procesima rada koji su kao radne jedinice bili uspostavljeni i u ranijoj organizaciji. U objektima, u

¹⁰⁰ Elaborat, str. 12

¹⁰¹ Samoupravni sporazum o rasporedu sredstava prava i obaveza između UPI “Trgoprodukt”, OOUR-a Tvornica papirne ambalaže i OOUR-a “Štamparija” Gračanica, decembra 1977. godine, Arhiv Štamparije, posebna građa.

krugu Preduzeća, organizovane su sljedeće radne i proizvodne linije: ručna i mašinska slovoslagara, tipostampa, radionica za održavanje, ekspedit, društvena ishrana, kancelarijski prostor, dorada i kartonaža.

Poslije “razvjenčavanja” sa TPA, od početka 1978. godine, Štamparija je ostvarivala jako dobre poslovne rezultate koristeći i neke povoljnosti na tržištu. Dotadašnji direktor Nedžib Čeljo, po svojoj želji, raspoređuje se na mjesto direktora OOUR-a TPA. Međutim, komitetska kadrovska logika nametnula je druga rješenja. Nedžiba Čelju zamijenit će Ratko Todorović, koji je na tom mjestu ostao samo jedan mandat. Od 1984. godine za direktora TPA postavljen je Sead Čaušević, koji će ostati u tom preduzeću, takoreći sve do njegovog gašenja.

Za razliku od Tvornice papirne ambalaže, u traženju kandidata za direktora Štamparije bilo je više oklijevanja i problema, između ostalog i zato što od postojećih kadrova Štamparije niko nije bio favorit aktuelne lokalne politike. U nedostatku trajnog rješenja, od 1. 1. 1978. godine, za vršioca dužnosti direktora postavljen je dotadašnji sekretar Vlado Kos, koji je “vladao Štamparijom” tek samo nepuna dva mjeseca”.¹⁰² Za to vrijeme, na nadležnom mjestu (partijski komitet) postignuta je “saglasnost” da se za direktora imenuje iskusni gračanički privrednik Jakub Muftić (1934. – 2007.). Sve formalnosti, uključujući i njegov izbor, bile su relativno brzo



Jakub Muftić

završene. Muftić je preuzeo povjereni mu mandat 1. 3. 1978. godine, ali ni njemu nije bilo suđeno da se duže zadrži na toj funkciji.

U vezi sa daljim razvojem Štamparije imao je velike planove za koje je, stupajući na dužnost, tvrdio da su realni i ostvarljivi. Iako je puno obećavao, u lokalnim vlastima nisu mu puno vjerovali, a sve što je govorio u vezi sa Štamparijom nisu shvatali ozbiljno i okarakterisali su jednom riječju – “jakubovača”. Izgleda da su u pozadini, osim navodne megalomanije posrijedi bili i neki drugi računi, pa je svoje direktorovanje u Štampariji morao “poprijeko” završiti. Odgovorni “komitetski” faktori

¹⁰² Službeno i neslužbeno, Vlado Kos je bio dugogodišnji sekretar, u tim vremenima gotovo zaštitni znak preduzeća. Rođen je 1934. godine u Bosanskoj Dubici (Tuklečani). Sticajem okolnosti, doselio je u Gračanicu 1963. godine i dobio službenički posao, sa srednjom stručnom, u Štampariji. Kasnije je postavljen za sekretara i ostao “vjeran” Štampariji do kraja svog radnog, a moglo bi se reći i životnog vijeka. Više od tri decenije bio je konstantno čovjek broj dva u preduzeću i bez izuzetka vjeran i pouzdan saradnik svih onih koji su bili “na broju jedan”. Sve je direktore (osim prvog) “uvodio u posao”, a mnoge radnike, kao vječiti sekretar i “personalac” “primao” na posao. Bio je pedantan u poslu, administrativac starog kova, blage naravi, ljubitelj lijepih druženja, dobre priče i sijela. Zato je i bio omiljen u kolektivu, dobar domaćin za sve dobronamjernike koji su prelazili kapiju Štamparije. Direktorima je bio zahvalan i korektan saradnik, a prema svim ostalim radnicima imao je skoro familijaran, roditeljski odnos. S nestrpljenjem je očekivao da knjiga o gračaničkom štamparstvu ugleda svjetlo dana. Nije, nažalost, dočekaao. Nakon dužeg bolovanja, umro je 1995. godine.

imali su svoje razloge, pa su mu mandat “skresali” na svega nekoliko mjeseci i već krajem septembra 1978.” izmjestili” ga sa te funkcije.¹⁰³

Druga modernizacija: Nesib Suman i vrijeme ofset štampe (1978. – 1983.)

Nakon postignute saglasnosti unutar opštinskih struktura i sprovedene procedure, Štamparija je, poslije Jakuba Muftića, svog novog direktora dobila 1. 10. 1978. godine. Voljom opštinske politike, potvrđenom Odlukom Radničkog savjeta, za direktora je izabran Nesib Suman (1934. – 2018.),

kojem je to bio prvi posao u privredi. Ipak, zahvaljujući svom dotadašnjem rukovodilačkom iskustvu, vrlo brzo uspio je sagledati ključna pitanja daljeg razvoja Štamparije, trudeći se u narednom periodu da ih kvalitetno rješava.¹⁰⁴

U 1978. godini, kako su “knjige”, pokazivale došlo je do pada ukupnog prihoda i dohotka, ali samo prividno, jer se iz Štamparije izdvojila trgovina i tvornica papirne ambalaže. Od početka 1979. godine težište je bilo isključivo na štamparskim uslugama i u tom pravcu će se dimenzionirati pravci daljeg razvoja...¹⁰⁵

¹⁰³ Jakub Muftić potiče iz ugledne čaršijske porodice Muftića, ubraja se u one gračaničke privrednike koje je krasio takozvani “stvaralački nemir”, uvijek je imao viziju, ponekad i nerealnu. Zato se često sudarao sa stvarnošću, ali i sa aktuelnim društveno-političkim establišmentom koji ga ponekad nije mogao razumjeti, iako je i sam kao potpredsjednik opštine Gračanica jedno vrijeme bio dio toga establišmenta. Iz sporednih dijelova gradskog komunalnog preduzeća, početkom sedamdesetih godina uspio je “napraviti” jednu svaštarsku firmu pod imenom “Grades”, u kojoj će kasnije dominirati prerada plastike, a preduzeće nastaviti poslovanje pod imenom “Graplast”. Bio je u to vrijeme jedan od rijetkih koji je vjerovao da vrijeme male privrede, uprkos vladajućim društvenim odnosima, dolazi na velika vrata. Jedno vrijeme bio je direktor zadruga privatnika “Tehnozad”, koju je praktično utemeljio. Međutim, ni to njegovo direktorovanje nije slavno završilo. Kasnije se godinama bavio vlastitim privatnim biznisom, u nekim periodima poslije rata bio je prinudni upravnik u nekim posrnulim preduzećima (“Kloteks” Klokotnica).

¹⁰⁴ Kao dugogodišnji direktor Narodnog univerziteta, Nesib Suman se posebno bavio razvojem samoupravljanja, držao predavanja po raznim seminarima i organizovanim “školama samoupravljača”, partijskim i sindikalnim školama tako da je u toj oblasti bio jedan od “najpotkovanijih” predavača ne samo u Gračanici, već i na regiji. Iako su njegove spoznaje o samoupravljanju i radničkim pravima, do dolaska u Štampariju bile, uglavnom u nivou teorija, on je čvrsto vjerovao u te ideje i bio istinski borac za prava radnika da upravljaju svojim preduzećem, odlučuju o raspodjeli “dohotka i ličnih dohodaka” kao i o mnogim drugim pitanjima iz radnog odnosa.... Dolaskom u proizvodnju, Nesib je imao priliku da se uvjeri kako to sve izgleda u praksi. Uvjerio se i razočarao. I u ovom slučaju pokazalo se da je jedno teorija, a sasvim nešto drugo praksa. Kao i drugi tadašnji rukovodioci i on je teško izlazio na kraj sa uspostavljanjem reda i neophodne radne i tehnološke discipline u proizvodnim halama. Radnici su po inerciji “konzumirali” više samoupravljanja nego što im je pripadalo, mnogi su zabušvali, bježali na bolovane, nastojali da što manje rade, pravili ekscese, pozivajući se na svoja prava (“Radio ne radio, svira ti radio”). Trpila je proizvodnja, produktivnost itd. Uistinu, u tim godinama postojali su instituti za zaštitu radničkih prava – od sindikata do pravobranilaca samoupravljanja... Ostala je anegdota, koja se dugo prepričavala među gračaničkim direktorima da se u nekom društvu Nesib Suman žalio “kako ti radniku (danas) ne možeš ništa u pogledu odgovornosti za rezultate rada, kršenja radne discipline, neizvršenja norme itd.. Ja kad naiđem kroz pogon i ugledam zabušanta, mogu ga samo “behnuti” i viknuti mu iza leđa “beh”, ali pošto on neće biti ni “mukajet” (neće reagovati), ja mu mogu reći samo “beh, beh” (dakle samo dva puta) da ga ne bih previše “behnuo” Anegdotu ovdje navodim kao ilustraciju naličja radničkog samoupravljanja koje se u mnogim slučajevima u praksi pretvaralo u svoju suprotnost bez obzira na plemenitost njegovih izvornih ideja i u konačnici namjere zakonodavca. “Višak samoupravljanja” nije donosio nikome nikakvu korist, već nesporazume, nedisciplinu, javašluk i anarhiju u svakom preduzeću, dakle manju ili veću štetu. Razočarenje Nesiba Sumana moglo je biti još veće jer je bolje od ostalih mogao vidjeti koliko je u toj sferi bio dubok jaz između teorije i prakse. Potpisnik ovih redova je mnogo puta kao direktor i sam osjetio.

¹⁰⁵ “Gračanica: orijentacija na grafičke usluge”; *Glas komuna*, Doboj, br. 1101, 28. 3. 1979., 5

Štamparija je u svojoj proizvodnji do tada imala odjeljenje visoke štampe, knjigoveznicu i ručnu slagarnicu. Suočavala se sa mnogobrojnim problemima, možda i većim nego prije razdvajanja sa papirnom ambalažom: od organizaciono-kadrovskih do tehničko-tehnoloških i tržišnih. U prvom redu, oprema za tipo-štampanje, nabavljena samo nekoliko godina ranije, pokazala se kao tehnički zastarjela i prevaziđena. Sa njom se nije moglo odgovoriti zahtjevima i potrebama savremenog tržišta i mnogih kupaca. Situacija je bila takva da se moralo ići na radikalne tehnološke promjene ili – propasti.¹⁰⁶ Ni za kakva ulaganja, međutim, para nije bilo. Bez takozvanog TOS-a na račun (trajnih obrtnih sredstava), po zakonu se nisu mogli povlačiti investicioni krediti iz banaka niti vršiti bilo kakva ulaganja.

Jedino rješenje bilo je da se kroz restrukturiranje preduzeća, prodajom dijela osnovnih sredstava, obezbijede vlastita sredstva koja bi se usmjerila na osavremenjivanje proizvodnje. Stvarajući pozitivnu klimu za to u kolektivu i oko kolektiva, direktor Suman odlučio se za prodaju poslovnog prostora Predstavništva u Sarajevu i Knjižare u Gračanici. To je podrazumijevalo i “gašenje” trgovine kao sporedne djelatnosti tadašnje OOUR-a Štamparije.

To je u neku ruku bilo u skladu i sa odredbama Zakona o udruženom radu kojim se tražilo prečišćavanje djelatnosti u privrednim preduzećima po principu “jedna djelatnost – jedna osnovna organi-



Nesib Suman

zacija.” U skladu sa tim principima, trgovinu je trebalo odvojiti od proizvodnje da joj valjda “ne bude na smetnji”. Odlukom o prodaji spomenutog poslovnog prostora, jednim hicem, kako objašnjavao Suman “ubijaju se dva zeca”: dobijaju se sredstva za nabavku opreme i dosljedno sprovodi Zakon o udruženom radu.

Nakon sprovedene propisane samoupravne procedure, početkom 1979. godine izvršena je prodaja poslovnog prostora u Sarajevu zajedno sa opremom, transportnim sredstvima, inventarom i zatečenim zalihama roba. Kupac je bio sarajevski “Zadrugar.”¹⁰⁷ Početkom naredne, 1980. godine, Knjižara u centru Gračanice, prodata je sarajevskoj “Svjetlosti”¹⁰⁸

¹⁰⁶ Društveni plan razvoja opštine Gračanica za period 1981-1985. godine, Sjednica sva tri vijeća Skupštine opštine Gračanica od 30. 1. 1981. godine, Arhiv skupštine opštine Gračanica, Fond Skupštine opštine, godina 1981.

¹⁰⁷ Na Zboru radnika “Štamparije”, održanom 28. 12. 1978. godine, donesena je odluka o izdvajanju Radne jedinice Predstavništvo u Sarajevu sa 12 zaposlenih radnika i Sporazum o njegovom pripajanju Novinsko-izdavačkoj organizaciji “Zadrugar” u Sarajevu, uz dogovorenu naknadu koja je Štampariji isplaćena odmah poslije potpisivanja Primopredajnog bilansa sa stanjem na dan 31. 12. 1979. godine (Primopredajni bilans prema stanju na dan 1. 1. 1979. godine za preuzeta, odnosno primljena sredstva, br. 1483 od 13. 3. 1978. godine, Arhiv Štamparije, posebna građa).

¹⁰⁸ Nakon prethodno izvršenih dogovora i utvrđene konačne cijene, Radnički savjet “Štamparije” 11. 1.



Stari i mladi: Hamid Šabić, Sadeta Džikić, Abdurahman - Leši Mustajbašić, Raza Grbešić, Mito Nedić i Vlado Kos

Je li to bio dobar poslovni potez? Zavisi kako se gleda.

Program modernizacije proizvodnje i ključne razvojne odluke donesene su na organima upravljanja OOUR-a još polovinom 1978. godine.¹⁰⁹ Ali tek nakon spomenute prodaje, stvoreni su materijalno-finansijski uslovi za odlučujući tehnološki zaokret u proizvodnji – uvođenje mofset-štampe. Tokom 1979. i 1980. godine nabavljena je kompletna oprema za cinkografiju, te nekoliko mašina za osavremenjavanje Knjigoveznice i proširenje kapaciteta u Kartonazi. Od polovine jula 1979. uvedena je i savremena ofset tehnika. U svom sastavu to je odjeljenje imalo ofset pripremu, cinkografiju, foto-slog i dvbojnu ofset štampu. Ta je mašina bila

jako moćna – kapaciteta od 10.000 otisaka na sat. Uz nju je nabavljena i vrlo skupa i kvalitetna repro kamera.¹¹⁰

Za nabavku te opreme uložena su sredstva dobijena od prodaje pomenutog poslovnog prostora kao i dio sredstava iz vlastite akumulacije i komercijalnih kredita.

Uvođenjem ofset-štampe učinjen je krupan napredak u razvoju gračaničke štamparije, koja se tek tada počela uklapati u tehnološke tokove moderne grafičke industrije. Veliki san gračaničkih grafičara napokon postaje stvarnost.

Počelo je vrijeme ofset-štampe.

Međutim, za manje od deset godina, situacija se promijenila, pa se ponovo morao kupovati poslovno-skladišni prostor u Sarajevu, a i mašine je trebalo znanjavljati.

1980. godine donosi Odluku o prodaji poslovnog prostora Knjižare u Gračanici (površine 92 kvadratna metra) Izdavačko-grafičkoj knjižarskoj Radnoj organizaciji "Svjetlost" iz Sarajeva. Kupac je "preuzeo" četiri radnika (to su bili: Sarajlić Ema, Šaković Enisa, Ahmetišević Jasminka i Begović Ramiz) i svu robu koja se zatekla u knjižari "na dan ulaska u posjed" (Ugovor o kupoprodaji br. 03/53-1-80 od 23. 1. 1980. godine, Arhiv Štamparije, posebna građa).

¹⁰⁹ Nove investicije u "Štampariji", *Glas komuna*, Doboj, br. 1067, 2. 8. 1978., 7

¹¹⁰ D.K. U OOUR-a "Štamparija" Gračanica: uvedena Ofset tehnika, *Glas komuna*, br. 1119, od 1. 8. 1979., 8

Novi kadrovi za novu tehnologiju

Za novu tehnologiju bili su potrebni i novi obučeni kadrovi. Kako ih nije bilo ni u Štampariji, ni u Gračanici, a nove mašine trebalo je odmah pokretati, morali su se dovoditi već “gotovi” majstori sa strane. Prvi majstor na ofset-tehnici bio je Alija Gaković, kojeg je direktor Suman, “vrbovao” u mostarskoj štampariji, ponudivši mu stan i dobru platu. Gaković je u narednim godinama obučio još nekoliko mlađih majstora koji će kasnije, uz vlastito dopunsko školovanje i osposobljavanje, postati stubovi proizvodnje u Štampariji. Internim osposobljavanjem, nekoliko desetina radnika u tom periodu steklo je tzv. interne kvalifikacije, pohađajući kurseve koji su organizovani poslije uvođenja nove tehnologije. To je znatno popravilo kvalifikacionu strukturu zaposlenih, čiji je broj, inače, bio u stalnom porastu. (tabela 9)

Zahvaljujući spomenutim mjerama, kvalifikaciona struktura na dan 31. 12. 1983. godine bila je zadovoljavajuća. Od 176 radnika, 118 ili 66,7% bilo je sa jednom stručnom kvalifikacijom (KV, VK, visoka, viša ili srednja stručna sprema. (tabela 10)

Nakon instalisanja nove opreme, povećava se i fizički obim proizvodnje, kako po količini prerađenog papira tako i po raznovrsnosti asortimana. Uzimane su u rad tehnološki složenije i skuplje narudžbe i poslovi sa manjim utroškom papira, pa to treba imati u vidu pri procjenjivanju ostvarenog fizičkog obima proizvodnje u ovoj oblasti koji se, inače, iskazuje u tonama prerađenog papira (tabela 11).

U tabeli 11 može se primijetiti nagli porast fizičkog obima proizvodnje u 1981. a naročito u 1982. godini, što je ukazivalo da je nova oprema već počela davati efekte.



Ismet Maglajlić

Smanjenje proizvodnje u 1983. (čak za 14%) uzrokovano je nedostatkom rezervnih dijelova iz uvoza kao i nekih, u to vrijeme deficitarnih repromaterijala, a smanjilo se i učešće kartonažerskih proizvoda u ukupnoj proizvodnji. To, međutim, nije bitnije uticalo na finansijske rezultate i puni poslovni uspjeh Štamparije. Mjerama tadašnje ekonomske politike i stabilizacije ograničavao se uvoz, što je otežavalo nabavku repromaterijala i rezervnih dijelova iz inostranstva.

Krajem 1983. godine iznenada je došlo do promjene direktora u Štampariji. Upravo kad je riješio neke ključne probleme u proizvodnji, direktor Nesib Suman je “prekomandovan” na funkciju direktora Fabrike odjeće “Alhos”, koja će se nešto kasnije preseliti iz neuslovnih prostora (potkrovlje sadašnjeg marketa “Konzum”) u novoizgrađene i moderno opremljene pogone u industrijskoj zoni Gračanica, od kada, na Nesibov prijedlog, nosi ime “Olimp”.¹¹¹ Umjesto Sumana, na dužnost

¹¹¹ Nesib Suman potiče iz ugledne porodice Sumana iz Gračanice, po zanimanju je nastavnik. Pripadao je onoj generaciji učitelja-entuzijasta koji su se morali baviti ne samo učenjem djece već i opismenjavanjem odraslog stanovništva, opštim prosvjeđivanjem i “izgonom” zaostalosti iz bosanskog sela. To je ona generacija koja je u svojoj punoj snazi još uvijek iskreno vjerovala da će “Amerika i Engleska biti zemlja

| NAZIV PROIZVODA | 1984. | 1985. | 1986. | 1987. | 1988. | 1989. | 1990. |
|-------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| Novine i časopisi, knjige i brošure | 52 | 71 | 45 | 25 | 25 | 44 | 271 |
| Jednobojna štampa | | | | 66 | 36 | 70 | 8 |
| Jednobojni obrasci i tiskanice | 165 | 133 | 260 | 334 | 319 | 318 | 453 |
| Višebojna štampa | | | | 20 | 76 | 74 | 262 |
| Višebojni obrasci i tiskanice | 148 | 109 | 93 | 9 | 58 | 77 | 61 |
| Ostali jednobojni proizvodi | 160 | 280 | 275 | 81 | 106 | 64 | 1 |
| Ostali višebojni proizvodi | | | | 72 | 57 | 66 | 118 |
| Ostala kartonska ambalaža | | | | 24 | 31 | 25 | 37 |
| Ukupno | 525 | 593 | 672 | 631 | 718 | 738 | 1211 |

Tabela 12: Fizički obim proizvodnje u Štampariji u periodu od 1984. do 1990.

| Naziv proizvoda | 1984. | 1985. | 1986. | 1987. | 1988. | 1989. | 1990. |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------|
| Natron vreće | 2.091 | 1.732 | 2.321 | 3.422 | 4.891 | 6.092 | |
| Ostala papirna ambal. | 1.231 | 2.548 | 2.786 | 3.310 | 3.272 | 3.144 | |
| UKUPNO | 3.322 | 4.580 | 5.107 | 6.732 | 8.163 | 9.236 | |

Tabela 13: Fizički obim proizvodnje u TPA u periodu od 1984. do 1990.

| | 1984. | 1985. | 1986. | 1987. | 1988. | 1989. | 1990. |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| “Štamparija” | 178 | 188 | 184 | 167 | 169 | 179 | |
| TPA | 182 | 194 | 188 | 189 | 182 | 225 | |
| RZSS RO “Grafopak” | 13 | 20 | 21 | 22 | 22 | | |

Tabela 14: Broj zaposlenih u Štampariji i TPA u periodu 1984. – 1989.

direktora od 1. 1. 1983. godine dolazi Ismet Maglajlić (1940. – 1991.), sa solidnim “političkim pedigreom”, ali bez nekog velikog iskustva u privredi – sa zadatkom da nastavi započeto u Štampariji.”¹¹²

proleterska.” Skoro polovinu svog radnog vijeka proveo je na funkciji direktora Narodnog univerziteta i ostavio snažan pečat u razvoju svih njegovih djelatnosti. Poslije odlaska iz Univerziteta, od 1974. do 1978. bio je prvi rukovodilac (sekretar) Fonda (SIZ-a) osnovnog obrazovanja i dao veliki doprinos utemeljenju tog fonda. Obnašao je i nekoliko značajnih funkcija na opštinskoj političkoj sceni, među kojima je i funkcija popredsjednika opštine i predsjednika Opštinskog komiteta Saveza komunista. Sa 31. 12. 1982. godine izabran je na dužnost direktora “Alhosa”, od kojeg će napraviti modernu fabriku muške konfekcije “Olimp”. Za njegovog mandata, izgrađena je i opremljena potpuno nova fabrika u industrijskoj zoni, osigurano tržište, kadrovi... Kad se sa jednogodišnje funkcije predsjednika Opštinskog komiteta ponovo vratio u “Olimp”, izbila je kriza, koja će kulminirati radničkim nezadovoljstvom, obustavama rada itd. Govorilo se da su mu to “spakovali” njegovi najbliži saradnici da bi ga što prije otjerali u penziju. Kao penzioner, sve do kraja rata 1995. godine dijelio je ratnu sudbinu sa svojom Gračanicom. Jedno vrijeme boravio je sa suprugom kod djece u Kanadi, odakle ih je nostalgija ponovo vratila u zavičaj. (vidi opširnije: Likovi zavičaja, Nesib Suman i svi njegovi univerziteti, *Gračanički glasnik*, br. 46, Gračanica, 2018., 103 – 113)

¹¹² Još od omladinskih dana, kao pravnik, bio je blizak lokalnoj omladinskoj, a kasnije komitetskoj “nomenklaturi” kao mladi kadar “koji obećava”. Početkom sedamdesetih bio je predsjednik Opštinske konferencije Socijalističkog saveza. Za svog mandata pokušao je pokrenuti prvu lokalnu novinu, ali je poslije jedinog

5. ISPOD ZNAKA UPI “GRAFOPAK” (1983. – 1988.)

“Ništa–bez tržišta” – direktor Ismet Maglajlić (1983.–1987.)

Krajem 1983. i početkom 1984. godine, nakon već spomenutih i drugih ulaganja u osavremenjivanje opreme, a jednim dijelom i u transportnih sredstava¹¹³, proces rada u Štampariji uspostavljen je u četiri dobro organizovane, tehnološki i organizaciono zaokružene proizvodne cjeline, odnosno radne jedinice: Tipo–štampa sa mašinskom i ručnom slagarom (kao najveća sa 60 radnika), Knjigoveznica (sa doradom) i Kartonaža (obje sa ukupno 48 radnika) i četvrta,–nova proizvodna linija–Ofset štampa sa pripremom (sa 18 radnika).

Prateće službe bile su organizovane u tri sektora: Opšti (sa 20 radnika), Komercijalni (sa 15 radnika) i Tehnički (sa 6 radnika). Ponovo je otvoreno Predstavništvo Štamparije u Sarajevu (sa 5 radnika), a u okviru Komercijalnog sektora radili su po dvojica predstavnika u Beogradu i Zagrebu.

Do uvođenja ofset–štampe, oko 40% štamparskih kapaciteta radilo je za kupce do 80 km udaljene od Gračanice (u Tuzli,

Živinicama, Banovićima, Lukavcu, Dobruju, Maglaju, Zavidovićima, Gradačcu, Srebreniku, Odžaku, Modriči itd), dok je oko 60% kapaciteta radilo za izdavačke kuće, najviše za sarajevsku “Svjetlost” i “Zadrugar”, koje su bile posrednici između proizvođača i potrošača, imale su razrađenu maloprodajnu mrežu i u neku ruku monopolski položaj na tržištu (pravo na štampanje knjiga, udžbenika, određenih obrazaca i tiskanica itd). Ovisnost proizvođača od izdavača i posrednika dovela je do nepravedne raspodjele akumulacije u grafičkoj djelatnosti. U diobi tog “kolača” proizvođači su redovno ostajali kratkih rukava.

Investiranjem u ofset–štampanje i povećanjem proizvodnje, trebalo je proširivati postojeća tržišta, ali osvajati i nova. Prije toga, morao se iz temelja mijenjati položaj firme na tržištu.

Razbijanjem dotadašnje jedinstvene firme (na dvije OOUR-a), razbijena je i njena komercijalna služba. Ono što je ostalo od te službe, nakon odvajanja od TPA, očigledno nije moglo odgovoriti zadatku. Polovinom 1979. godine na poslovima “komercijale” radili su Mišo Tanazović¹¹⁴ i Mirsad Ustavdić, dok je Bego Letić na mjestu tehnologa “primao stranke

probrog broja, navodno zbog nedostatka sredstava, od toga morao odustati. (nažalost, taj probni broj nije sačuvan). Desetak godina kasnije našao se na čelu Izvršnog odbora opštine Gračanica (opštinske vlade), iskusivši sve gorčine i sve slasti “čovjeka na vlasti”. Krasile su ga izuzetne ljudske vrline – druželjubivost, poštenje, iskrenost... Jednom riječju–dobri čovjek “Temiš”, kako su ga zvali njegovi najbolji prijatelji. Njemu nije bilo nimalo lahko upravljati Štamparijom iza uspješnog i energičnog Sumana, a pogotovo ponoviti njegov uspjeh. Zato je nailazio na određene opstrukcije ne samo u kolektivu već i u lokalnim strukturama vlasti. Izgleda da su mu najviše i zamjerali zato što se protivio stvaranju Radne organizacije “Grafopak” od Štamparije i Tvornice papirne ambalaže. Kako je, osim tog protivljenja “onima odozgo” imao još nekih grešaka u rukovođenju preduzećem (koje su objektivno preuveličavane), “drugovi” mu nisu htjeli obnoviti direktorski mandat u Štampariji, pa je “teška srca” morao prihvatiti premještaj na mjesto upravnika kupališnog kompleksa termomineralnih voda u Sočkovcu, što je shvatao kao degradaciju i nikad ses tim nije pomirio...

¹¹³ U to vrijeme organizacija je raspolagala sa sljedećim voznim jedinicama: 1 kombi nosivosti 0,8 tona, 1 kamion nosivosti 5 tona, 2 putnička vozila “Zastava 101” i 1 putničko vozilo “CX”.

¹¹⁴ Mihajlo Mišo Tanazović, uvažan je kao rukovodioc u svim sektorima proizvodnje, gotovo od samih početaka Štamparije. Vlado Kos i Tanazović pripadaju onoj grupi stručnih kadrova koji su došli u Gračanicu sa strane i do kraja svog radnog i životnog vijeka ostali vjerni i Štampariji Gračanici. U prelomnom razdoblju, 1961 i 1962. godine, poslije ulaska Štamparije u “Zadrugar” jedno kraće vrijeme bili su i vršioci



Samo za slikanje: stoje: Zaim Agić, Abdurahman - Leši Mustajbašić, Bahrija Đulić, Hamid Šabić, Salih Širbegović; sjede: direktor Nesib Suman, Džemo Kadić, Mišo Tanazović, Adem Džinić, Bego Letić i Muhamed Bričić

i ugovarao poslove.” Osim prodaje grafičkih usluga, obavljali su i druge poslove za preduzeće. Nakon što je izvršeno osavremenjivanje i povećanje proizvodnje, ali i pojave sve oštrije konkurencije na tržištu, trebalo je razvijati i komercijalnu službu na sasvim novim osnovama.

Novi koncept Komercijale vrlo ambiciozno “gurao je” Abdurahman Mustajbašić Leši, koji je na čelo te službe došao 1. 6. 1979. godine. Uz podršku direktora, nastojao je da se što prije prevaziđe i odbaci sva-

štarenje, te da se komercijala fokusira samo na prodaju i plasman grafičkih usluga. U skladu s tim, izvršena je preraspodjela i premještanje nekoliko radnika iz drugih službi na poslove komercijale. Iz ranijeg sarajevskog predstavništva Mustajbašić je zadržao u službi Muhidina Zlatara, sa zadatkom da formira novo predstavništvo koje će isključivo upošljavati proizvodne kapacitete OOUR-a, to jest prodavati usluge Štamparije na području grada Sarajeva i okoline, a naročito u sistemu UPI-a.¹¹⁵

dužnosti direktora.

¹¹⁵ Muhidin Zlatar, zv. Hido, bio je dugogodišnji šefa Predstavništva gračaničke Štamprije u Sarajevu, rođeni Sarajlija, diplomirani inženjer šumarstva, koji nikada nije radio ono za što se školovao.. Urođeni afinitet za komercijalu odveo ga je u trgovinu i prodaju. Jedno vrijeme obnašao je i funkciju pomoćnika, odnosno zamjenika direktora, gračaničke štamparije, sa radnim mjestom u Sarajevu, koji je imao osnovno zaduženje da zamjenjuje direktora u odnosima sa SOUR-om UPI i sa vodećim UPI-jevim radnim organizacijama. U stvari, bili su to poslovi koordinatora koje je obavljao sa stilom i, kako ga se sjećaju, u maniru modernog direktora, bio je vješt u komunikaciji, sa istančanim ukusom u oblačenju, svojim opštim izgledom i ophođenjem, ulijevao je poštovanje. Uveo je gračaničku štampariju u, za nju, tržišno najznačajnije firme UPI-a

Tako je, ustvari, Predstavništvo Štamparije u Sarajevu nastavilo svoj kontinuitet iako je njegov poslovni prostor bio prodat, a radnici “ustupljeni” Izdavačko-štamparskoj organizaciji “Zadrugar.¹¹⁶ Nastavljanje rada Predstavništva u Sarajevu, u iznajmljenom prostoru pokazat će dugoročno kao dobar potez.

Uz podršku novog direktora Maglajlića, od kojeg izgleda i potiče fraza “Ništa bez tržišta”, Mustajbašić je uspostavio bolju organizaciju i do sredine 1982. godine, kadrovski kompletirao Komercijalnu službu. Ova služba od tada je funkcionisala kao dobro uigran tim, od kojeg je počinjao (ugovaranje i prodaja usluga) i s kojim se završavao (naplata) svaki posao u Štampariji.¹¹⁷

Prvi posao u ofset-tehnici urađen je za firmu “Crveni signal” iz Titovog Užica. Radilo se o 36 vrsta razglednica, na kojima su majstori sa linije ofset-štampe položili prvi ispit. Sa tim razglednicama obezbijedili su sebi vrlo dobru ulaznicu na sve izbirljivije tržište grafičkih usluga i jedan od prvih uspješnih “izlazaka” izvan granica BiH.

Borba za tržište unutar, ali i izvan sistema UPI

Status članice u sistemu UPI-a nije unaprijed Štampariji obezbjeđivao povoljnije uslove, odnosno privilegije na tom velikom i atraktivnom tržištu. Podatak da je u 1979. godini Štamparija prodala članicama UPI sistema svega 10% svoje godišnje proizvodnje to najbolje potvrđuje. Stoga se bitka za tržište morala dobiti, prije svega, na “domaćem terenu”, dakle ispod krova UPI-a. Led je probijen već naredne, 1980. godine. “Krenulo se” sa sarajevskom Fabrikom čokolade “Zora”, a kasnije i sa mnogim drugim članicama UPI-a.

Tadašnji direktor UPI-marketinga Amir Tafro povjerio je izradu reprezentativnog UPI-novogodišnjeg kalendara za 1980. godinu gračaničkim grafičarima koji su ga izvrsno uradili, dokazavši da su kadri prihvatiti i najsloženije štamparske poslove. Finansijski efekti tog posla bili su u drugom planu, ali je taj kalendar bio svojevrstna ulaznica na to veliko tržište. Od tada su vrata UPI-a bila ne samo odškrinuta već širom otvorena. Ubrzo je UPI “Zora”

među kojima: RO-a “Sarabon” u čijem sastavu je bila i “Zora”, “UPI-marketi”, Sarajevski kiseljak”, UPI-marketi, “Sprind” Rajlovac i dr. Tokom rata bio je angažovan u civilnom vazduhoplovstvu, gdje je nastavio raditi i poslije rata, sve do penzionisanja.

¹¹⁶ Kao prvi komercijalista u tom novoformiranom predstavništvu u Sarajevu 27. 6. 1979. godine zaposlen je Džemila Jasmin. Krajem 1983. godine Predstavništvo je već imalo pet zaposlenih radnika. Kada je prodana knjižara, iz te radne jedinice 15. 6. 1979. godine premješten je Sejdo Beganović na mjesto komercijaliste za ugovaranje grafičkih poslova. Sa poslova blagajne 1. 2. 1980. na mjesto komercijaliste premješten je i Adem Džinić. Istog dana na poslove komercijaliste raspoređen je i Zaim Agić. U 1982. godini iz proizvodnje u Komercijalu prelaze Stajkovska Marija na poslove nabave i Safet Begović na poslove komercijaliste za ugovaranje grafičkih usluga.

¹¹⁷ Prva sistematizacija u obnovljenoj Komercijali popunjena je sa sljedećim izvršiocima: Abdurahman Mustajbašić, rukovodilac Komercijale; Mirsad Ustavdić, a od 1982. godine Marija Stajkovska, referent za poslove nabave osnovnih i pomoćnih materijala za proizvodnju; Mihajlo (Mišo) Tanazović, referent za kalkulacije i ugovaranje poslova u Komercijali; Bego Letić i Safet Begović, komercijalisti za ugovaranje poslova na terenu (Doboj, Maglaj, Tešanj, Teslić, Zenica, Zavidovići, Žepče, Kakanj, Breza, Travnik, Derventa i Bosanski Brod); Sejdo Beganović i Adem Džinić, komercijalisti za ugovaranje poslova na terenu (Tuzla, Lukavac, Živinice, Banovići, Kalesija, Bratunac, Zvornik, Srebrenica, Vlasenica, Kladanj i Olovo); Zajim Agić, komercijalista za ugovaranje poslova na terenu (Gradačac, Modriča, Odžak, Bosanski Šamac, Orašje, Srebrenik, Brčko i Bijeljina); Muhidin Zlatar, rukovodilac Predstavništva u Sarajevu; Salim Mulahusejnović, skladištar osnovnog i pomoćnog materijala; Salih Isić, ekspeditor i paker gotovih proizvoda; Milan Martić, vozač putničkog vozila; Miladin Cvijanović, vozač teretnog vozila (podaci preuzeti od Abdurahman Mustajbašića, rukovodioca Komercijale).

Sarajevo postala najveći kupac Štamparije. Za tu radnu organizaciju “išle su” ogromne serije raznih omotnica za čokoladu kao i mnoge druge vrste grafičkih usluga. Ugovaranje poslova odvijalo se preko Tatjane Lukić, čije se ime s poštovanjem dugo spominjalo u gračaničkoj štampariji. Posao “za nezaborav”, kako ga je zapamtio Mustajbašić, koji je “Zora” povjerila gračaničkim grafičarima, bio je projekat “Slikovnice”, kao dio sadržaja novogodišnjih paketića. Finansijski, bio je to jako isplativ aranžman. Vrijednost posla samo na jednoj slikovnici bila je preko 150.000 DM.

Tvornica sokova UPI “Bosanka” Doboj takođe je upamćena kao jedan od prvih i najznačajnijih kupaca iz tog perioda. Za nju se radilo godišnje preko 60 vrsta etiketa u višemilionskim tiražima.

I pored dobrog plasmana proizvodnje u okviru UPI-a, nisu se zanemarivali ni ostali kupci izvan tog sistema, čiji se broj i kvalitet stalno povećavao. Najveći među njima godinama su bili su: Tvornica kisele vode “Vitinka” Kozluk, sa 12 miliona etiketa godišnje, “Sarajevski kiselj” sa 24 miliona etiketa godišnje, Sarajevska pivara sa 70 miliona etiketa godišnje, “Bosnaprodukt” Gradačac sa više vrsta etiketa i Distributivni centar Sarajevo sa velikim količinama blokovske robe.¹¹⁸

I odnosi sa izdavačkim kućama znatno su izmijenjeni. Za razliku od ponašanja u prethodnom periodu, kada su uživale određene privilegije i one su se u novim

uslovima morale prilagođavati tržištu i zahtjevima koje su im nametala štampari.

Za nepune tri godine (1979. – 1982.) vrijednost godišnje proizvodnje porasla je za tri puta. Komercijalni “udar” na UPI davao je vrlo dobre rezultate. Učešće UPI-a u ukupnoj godišnjoj vrijednosti proizvodnje Štamparije poraslo je sa 10% u 1979. na 40% u 1982. godini.

Jačanje komercijale: odgovor na poremećaje tržišta

Poslije 1980. godine, osjetili su se jači poremećaji u tadašnjoj jugoslovenskoj ekonomiji, uslijedila je dugotrajna ekonomska kriza, razne nestašice energenata i repromaterijala, problemi sa uvozom, devizama itd.

Kakva je situacija bila u Štampariji?

U proizvodnji nije bilo većih problema. U prethodnom periodu uspostavljeni su stabilni odnosi sa tvornicama i dobavljačima ključnih repromaterijala. Među njima posebno mjesto imala je Tvornica papira “Vevče” Ljubljana. Poslovne veze sa tom tvornicom učvrstio je Suljo Devedžić, porijeklom Gračanlija, koji je “po toj liniji” imao posebnu naklonost prema Štampariji. Spomenuta tvornica proizvodila je širok asortiman papira, koji je po kvalitetu bio najbolji i po cijenama najprihvatljiviji na tržištu Jugoslavije. Uvozne linije neophodnog repromaterijala u to vrijeme bile su uspostavljene i sa dobavljačima iz Italije, Francuske, Austrije i Njemačke.¹¹⁹

¹¹⁸ Na spisku najboljih poslovnih partnera i kupaca “za pamćenje” izvan UPI-porodice, s početka osamdesetih, nalazile se i sljedeće firme: “Šipad” Sarajevo sa svim vrstama grafičkih usluga, NIRO “Zajednica” Sarajevo sa svim vrstama grafičkih usluga, “Energoinvest” TNNO Doboj sa preko 100 vrsta kutija za pakovanje proizvoda i svim ostalim potrebama grafičkih usluga, “Informator” Zagreb, “Grafika” Beograd, “Savremena administracija” Beograd, “Svjetlost” Sarajevo, NIRO “Zadrugar” Sarajevo, Tvornica čokolade “Evropa” Skoplje, “Crveni signal” Titovo Užice, “Večernje novine” Sarajevo, “Krivaja” Zavidovići, “Pivara” Tuzla. Značajni kupci bili su još i Saobraćajno preduzeće “Transservis” Tuzla, PTT, mnoge banke, medicinski i distributivni centri (Podaci preuzeti od Abdurahman Mustajbašića, koji je u to vrijeme bio na poziciji šefa Komercijale)

¹¹⁹ Osim spomenute Tvornice papira “Vevče” Ljubljana, na spisku najznačajnijih dobavljača Štamparije u tom razdoblju bile su još i sljedeće firme: Tvornica papira “Mitros” Sremska Mitrovica; Tvornica pa-

Krajem 1983. godine Štamparija je imala oko 150 dobavljača i 817 kupaca, od kojih je 479 ili 59% ostvarivalo manje od 10% realizacije proizvodnje. Veliki broj kupaca, sa kojima se ostvarivao mali promet, kasnije će imati i negativne implikacije oko planiranja proizvodnje, povećanih troškova pripreme, nabave, praćenja naplate itd. Što se tiče domaćeg tržišta, na području Sarajeva, Doboja i Gračanice ostvarivano je 37% od ukupne realizacije proizvodnje na području BiH.

U skladu sa ranije proklamovanom strategijom, "tržišno osvajanje" Beograda počelo je 16. 4. 1984. godine, kada je u radni odnos primljen Stevica Knežević, koji je imao zadatak da obrađuje to tržište. Do kraja 1984. godine "osvojio" je nekoliko značajnih kupaca na području Beograda, među kojima je najveći i najznačajniji bio "Službeni list SFRJ". Ostvareni su dugoročni aranžmani i međusobno povjerenje koje je naročito razvijao Jovan Arandelović, glavni i odgovorni urednik te prestižne izdavačke kuće za koju su grafičarski stručnjaci "izbacivali" po pedesetak izdanja knjiga, vrlo visokih tiraža, pretežno komentara zakona.

U 1987. godini urađen je u finansijskom smislu do tada najveći posao u Štampariji. Za firmu Turistička štampa Beograd odštampana je knjiga "Veselica" u tiražu od 40.000 primjeraka. Ugovor je bio "težak" 200.000 DM.¹²⁰

Udruživanje u Radnu organizaciju "Grafopak"

U razdoblju od 1984. do 1992. godine grafičarska štamparija će doživjeti i preživjeti još jednu socijalističku samoupravnu transformaciju i još jednu promjenu direktora, zatim opću krizu i napokon – rat. Za to vrijeme ipak će znatno modernizovati proizvodne kapacitete, proširiti poslovni prostor i tržište. I bilježiti dobre poslovne rezultate.

Na širem i globalnom planu, socijalizam u svijetu kao i samoupravljanje u bivšoj Jugoslaviji doživjelo je krah. Reforme Ante Markovića u Gračanici kao čaršiji od posla i "privatluka" imale su svoje iskrene sljedbenike. Mnogi su u toj reformi vidjeli realan izlaz iz duboke krize koja je potresala zemlju. Ali niko nije znao šta se iza brda valja. Procesi su se odvijali u obrnutom smjeru i vodili ovaj dio Balkana pravo u rat. Kriza se osjećala i na mikro planu, po selima, gradovima, po preduzećima...

Sve to nije mimoišlo ni Štampariju.

Nadolazeću krizu prvo su "prepoznali" u Komercijali, i to nešto ranije, kada su nastupile prve osjetne nestašice repromaterijala i rezervnih dijelova (prvenstveno papira, ali i opreme iz inostranstva). Prevazilaženje krize i ovoga puta pokušavalo se naći na "principima samoupravnog povezivanja, sporazumijevanja i dogovaranja", koji su manje više imali obilježja dogovorne ekonomije. Kao rješenje, u Štampariji se predlagalo drugačije vezivanje sa UPI-em, i u okviru UPI-a. Tražili su da u tom sistemu Štamparija ima specijalan sta-

pira Radače; Beogradska tvornica papira; Tvornica papira "Božo Tomić" Čačak; Tvornica papira Prijedor; Tvornica papira i kartona "Natron" Maglaj; Tvornica triplex-kartona "Umka" Beograd; Tvornica triplex-kartona "Kolićevo" Slovenija; Tvornica valovite ljepenke Belišće; Tvornica papira Rijeka; Tvornica papira i hemikalija "Aero" Celje; Tvornica papira i kemikalija "Karbon" Zagreb; Tvornica boja "Kromos" Zagreb; Tvornica kemikalija i boja "Cinkarna" Celje; "Grafoimpex" Zagreb (posebno zaslužna komercijalistica te firme Branka Pušec); "Grafika" Zagreb; TKA Cazin; "Svjetlost" Sarajevo; "Papirgrafika" Ljubljana; "Kromos" Beograd; Tvornica papira Ivangrad i "Nolit" Beograd. (Podaci preuzeti od Abdurahman Mustajbašića, koji je u to vrijeme bio na poziciji šefa Komercijale)

¹²⁰ Isto



Članovi KUD "Štamparija": Šemsa Ljevišić (treća slijeva) i Hamid Šabić (prvi zdesna)

tus kao "OOUR-a od posebnog interesa" što je bilo nerealno.

Nestašica natron-papira pokazala se kao ozbiljan problem, ne toliko u Štampariji koliko u Tvornici papirne ambalaže koja je u 1982. godini zbog toga imala duže prekide proizvodnje. Kao i nekada ranije, izlaz su vidjeli u čvršćem samoupravnom povezivanju, odnosno udruživanju sa maglajskim "Natronom", svojim tradicionalnim i najvećim dobavljačem. To je podrazumijevalo izlazak Tvornice papirne ambalaže, ne samo iz gračaničkog "Trgoprodukta" kao radne organizacije, već i iz UPI sistema. S tim u vezi, obavljani su i konkretni dogovori "na visokom nivou" i provedena sva potrebna samoupravna procedura, ali je bilo i tihe opstrukcije na obje strane, više u Maglaju nego u Gračanici, koja je imala za posljedicu da referendum u nekim OOUR-a u RO "Natron" nije prošao. Jednostavno, radnici se u tim dijelovima "Natrona" nisu izjasnili za ulazak OOUR-a "Tvornica papirne ambalaže" Gračanica u

Radnu organizaciju "Natron". To, ustvari, nije željela lokalna "politika" Maglaja.

Nakon "odbijenice" iz "Natrona", izlaz se tražio u drugačijem samoupravnom organizovanju UPI RO "Trgoprodukt" koja je i nastala kao rezultat dogovora opštinskih struktura i rukovodstva UPI-a kao obična samoupravna, to jest politička tvorevina, bez nekog jasnijeg ekonomskog koncepta koju je, svakako, trebalo reorganizovati. Krajem 1983. godine, na inicijativu lokalne vlasti, u strukturama "Trgoprodukta" pokrenuta je inicijativa da se dvije "sestrinske" OOUR-e – Tvornica papirne ambalaže i Štamparija-izdvoje iz Radne organizacije "Trgoprodukt" i da zajednički "naprave" "svoju" radnu organizaciju koja bi ostala unutar UPI sistema. Toj inicijativi suprotstavio se, prvo po kuloarima, a onda i sasvim otvoreno, direktor OOUR-a "Štamparija" Ismet Maglajlić, koji je shvatio da je u okviru "Trgoprodukta" sa "svojom OOUR-om" već uživao kakvu-takvu samostalnost, koja mu se činila neizvje-

snom u svakoj drugoj “kombinaciji”, pogotovo u toj zamišljenoj “fuziji” sa Tvornicom papirne ambalaže u nekoj “novosklepanoj” radnoj organizaciji. Otvoreno se izjašnjavao da ne vidi smisao i svršishodnost takve reorganizacije. To su vidjeli i drugi, ali su žmirili na jedno oko iz ličnog interesa ili oportunitizma.

Bez obzira na protivljenje Maglajlića, ova inicijativa ponovo je “aktuelizirana na Komitetu”, koji je podržao dalju samoupravnu transformaciju “Trgoprodukta” i “pravljenje” nove radne organizacije od Štamparije i Tvornice papirne ambalaže. Kad je to Komitet “uzeo u svoje ruke”, sve ostalo je, kao i obično, bila procedura i čisti formalizam.

Početkom 1984., već su bili pripremljeni odgovarajući “papiri” u kojima je pisalo da se sve to pokreće s ciljem “da se kroz bolju organizaciju rada, tehničko-tehnološka poboljšanja, dopune proizvodnih programa, bolju podjelu rada, bolje korišćenje stručnih kadrova, kao i potpuniju prisutnost sa proizvodima i uslugama kod svih članica SOUR-a UPI unaprijedi sadašnje stanje ukupnog poslovanja i definiše trajnije perspektiva ovih osnovnih organizacija.”¹²¹

Ovu samoupravljačku retoriku malo ko je razumio i u Štampariji i u Tvornici pa-

pirne ambalaže. Viziju bolje, ali zajedničke budućnosti ove dvije “firme” (OOUR-e) imali su jedino opštinski rukovodioci, koji su sve to ubrzano “gurali” iz nekih svojih razloga.

Nakon izvjesnog zastoja započetog procesa zbog opstrukcije direktora Maglajlića, sve je, ipak, završeno do 30. 6. 1984. godine.¹²² Štamparija, Tvornica papirne ambalaže i Radna zajednica zajedničkih službi od tog datuma nastavile su poslovati ispod znaka “Grafopaka”, to jest u okviru radne organizacije koja je registrovana pod tim imenom kao nova UPI-eva radna organizacija.¹²³ Na funkciju direktora radne organizacije postavljen je Irfan Sokolović, dotadašnji predsjednik Izvršnog odbora opštine Gračanica, za kojeg se govorilo da je bio i kreator i pokretač ove integracije. Nije trebalo previše nagađati iz kojih razloga

Rezultati poslovanja u periodu od 1984. – 1990.

U vrijeme integracije i stvaranja Radne organizacije “Grafopak”, organizacija rada u Štampariji uspostavljena je kroz tri sektora: Proizvodno-tehnički, Komercijalni i Sektor opštih poslova. Tehnički sektor bio je podijeljen na 6 obračunskih jedinica:

¹²¹ Sačinjen je odgovarajući Elaborat u kojem prva uvodna rečenica upravo objašnjava pomenutu proceduru: “U skladu sa ranijim inicijativama osnovnih organizacija Saveza komunista i Saveza sindikata u OOUR-a “Štamparija” i “Tvornica papirne ambalaže”, zaključcima Predsjedništva Opštinskog komiteta Saveza komunista Gračanica i zaključcima Akcione konferencije SK UPI RO “Trgoprodukt”, održane 14. 2. 1984. godine, na zajedničkoj sjednici radničkih savjeta ovih OOUR-a, održanoj 19. marta 1984. godine, sumirana je provedena rasprava o pokrenutoj inicijativi za udruživanje OOUR-a “Tvornica papirne ambalaže” i OOUR-a “Štamparija” u jedinstvenu radnu organizaciju i donesena Odluka o izradi elaborata o društveno-ekonomskoj opravdanosti ovakvog udruživanja. Na ovoj sjednici imenovana je i radna grupa za pripremu elaborata...” (Elaborat o društveno-ekonomskoj opravdanosti udruživanja OOUR-a Tvornica papirne ambalaže i OOUR Štamparija u jedinstvenu radnu organizaciju u okviru Složene organizacije udruženog rada (SOUR-a) UPI Sarajevo, UPI RO “Trgoprodukt”, radna grupa, Gračanica, aprila 1984. godine, str. 3), Arhiv Štamparije, posebna građa

¹²² Izjašnjavanje radnika putem referenduma o udruživanju obavljeno je u obje OOUR-a do 30. 4. 1984. godine, a upis u sudski registar kod Suda udruženog rada izvršen do 30. 05. 1984. godine, Arhiv Štamparije, posebna građa

¹²³ UPI – RO “Grafopak” Gračanica, OOUR Štamparija” Gračanica, registrovano Rješenjem Osnovnog suda udruženog rada od 10. 05. 1984. godine, Arhiv Štamparije, posebna građa



Među najboljima, nogometna ekipa Štamparije: stoje: Huso Vejzović, Nihad Junuzović, Huso Najetović, Mustafa Kamarić, Rešad Kamarić, čuče: Asim Hadžić, Jasim Atić, Hajrudin - Dinko Gopo i Reuf Begić

Tehnička priprema, Tehničko održavanje, Ofset-štampa sa pripremom, Tipo-štampa sa slagarom, Knjigoveznica i Kartonaža. Takva unutrašnja organizacija pokazala se kao najbolja i u osnovnim naznakama zadržala se i u narednim godinama.

I pored određenih unutrašnjih problema, posebno u sferi radne i tehnološke discipline, koji su uglavnom bili posljedica "viška samoupravljanja", fizički obim proizvodnje u periodu od 1984. do 1990. bio je u stalnom porastu (Tabela 12)

I u Tvornici papirne ambalaže proizvodnja je bilježila tendenciju rasta (Tabela 13)

Fizički obim proizvodnje izražen u tonama prerađenog papira u ovoj privrednoj grani ne odražava uvijek i stvarno stanje proizvodnje, pa ni krajnji poslovni rezultat. Često se sa manje prerađenog papira na pojedinim proizvodima (koji naprimjer zahtijevaju složeniju pripremu) ostvaruje veća zarada i dohodak. Zbog toga i jeste otežano preciznije planiranje strukture

proizvodnje koja bi stajala u ekonomskoj srazmjeri i naspram finansijskih rezultata, te se ovakvi podaci uvijek moraju uzimati s izvjesnom rezervom i najčešće kombinovati sa podacima o ostvarenom fondu radnih sati pojedinih strojeva i tako realnije iskazivati stepen iskorišćenosti instalisanih kapaciteta.

Porast proizvodnje i u jednoj i u drugoj osnovnoj organizaciji, nakon udruživanja u "Grafopak" pratio je i porast broja zaposlenih (Tabela 14):

Porast fizičkog obima proizvodnje omogućio je porast i ostalih parametara poslovanja i u konačnici porast plata radnika i njihovog standarda. Po svakom završnom računu ostajali su solidno popunjeni fondovi koji su bili odraz stabilnosti u poslovanju i jedne i druge organizacije.

Podaci pokazuju da je u tom periodu, po rezultatima poslovanja, platama i standardu zaposlenih, Štamparija bila dosta

uspješna i atraktivna firma, bar prema lokalnim, opštinskim mjerilima. Bez obzira na tu činjenicu, direktor Maglajlić nije dobio podršku “drugova iz komiteta” za svoj drugi direktorski mandat. Zamjeralo mu se što je i nakon integracije opstruirao neke poteze sa nivoa Radne organizacije “Grafopak”, a vjerovatno su mu se pripisivale i još neke druge greške. Otišao je iz Štamparije, 26. 11. 1987. godine, mjesec dana prije isteka svog četvorogodišnjeg mandata. Sticajem okolnosti, opštinske političke strukture, nekoliko mjeseci nisu mogle popuniti to upražnjeno direktorsko mjesto. Zbog “atraktivnosti te fotelje”, bilo je viška pretendenata i manjka volje za usaglašavanjem tamo gdje je trebalo da se usaglašava. Vještački izazvana kriza rukovođenja u Štampariji premošćavana je sa vršiocima dužnosti direktora (iz kolektiva – Đorđo Stević i dr.), što je imalo za posljedicu povećan stepen nediscipline u proizvodnji, loš kvalitet rada, nemotiviranost stručnih kadrova itd.

Iz ugla radnika: preduzeće kao svoja kuća...

Pored organa samoupravljanja – radničkih savjeta, zborova radnika, a poslije Ustava iz 1974. godine i delegata i delegacija, u tadašnjim i privrednim i vanprivrednim radnim organizacijama djelovale su i sve tadašnje društveno-političke organizacije, odnosno njihovi ogranci, povezani po vertikalni od opštinskog i republičkog do saveznog nivoa (Savez komunista, Socijalistički savez, Savez sindikata, Savez socijalističke omladine i Savez boraca NOR-a).¹²⁴ To je specifičnost političkog organizovanja u zreloj fazi jugoslovenskog modela socijalizma, koje je bilo uspostavljano po mjestu življenja (u mjesnim zajednicama) i po mjestu rada (u preduzećima, odnosno

OOOUR-a i RO). U privrednim organizacijama, po prirodi stvari, najaktivniji su bili ogranci Saveza sindikata i Saveza socijalističke omladine. U konkretnim uslovima stepen njihove aktivnosti zavisio je od ekonomskog stanja u preduzeću, kao i od volje i podrške organa opravljavanja, naročito direktora kao inokosno-poslovnog organa i rukovodne strukture u preduzeću (OOOUR-a).

Sticajem okolnosti, a prije svega zahvaljujući izvanrednom entuzijazmu pojedinih talentovanih radnika i podršci rukovodstva Preduzeća, u Štampariji se još od 1965. godine, više nego u drugim preduzećima, počeo organizovati i njegovati kulturno-umjetnički i sportski amaterizam. Tome su znatno pogodovale opšte društvene okolnosti, veliko razumijevanje rukovodstva Preduzeća, te aktivnost sindikalnih i omladinskih organizacija koje su se najviše i ispoljavale kroz takve vidove organizovanja mladih radnika. Osim konkretne pomoći radnicima (stambeni krediti, liječenje, obezbjeđenje zimnice i dr.), organizovali su se česti sindikalni izleti i zabave razne ekskurzije itd.

Od 1965. godine, redovno su organizovani sindikalni izleti na Ozren, posebno nakon kupovine vikendice za te potrebe, ali i na druga izletišta. Uz kulturni i sportski program, dobro jelo i piće, radnici su na tim izletima i ekskurzijama ugodno provodili odmor, razvijali dobre drugarske i kolegijalne odnose. U okviru tih druženja, skoro spontano, razvila se izvanredna kulturno-umjetnička ekipa koja će godinama pronositi ime Štamparije “Jedinstvo” na mnogim priredbama na području opštine Gračanica, pa i šire. To se može reći i za sportske ekipe koje su branile boje Štamparije u raznim sportovima i na raznim lo-

¹²⁴ Po definiciji, društveno-političke organizacije u SFRJ, bile su organizacije u koje su se na osnovi Ustava, kako se govorilo radni ljudi slobodno organizirali na klasnim socijalističkim osnovama. Svoje političko djelovanje organizovali su na osnovu ciljeva i zadataka, koji su utvrđeni programom i statutom tih organizacija.

kalnim takmičenjima (“Radničke sportske igre” i sl).

U tom “zlatnom” periodu velika pažnja posvećivala se bolesnim radnicima, organizovane su kućne posjete, banjsko-klimatsko liječenje itd. Izdvajana su povelika sredstva za individualnu stambenu izgradnju, adaptaciju i kupovinu novih stanova preko stambenog fonda, organizovane su zajedničke akcije na izgradnji kuća za siromašnije radnike.

Već od 1976. godine u Štampariji djeluje pravo kulturno-umjetničko društvo u kojem prednjače muzička i dramska sekcija. Glavni inicijatori za formiranje tog društva bili su Safet Begovć i Bego Letić. U muzičkoj sekciji dugo vremena aktivni su bili Meho Smajlović (harmonika), Mirsad Mehanović (za bubnjevim), te Hatidža Smajlović (izvrsna solistica narodne muzike). Nijedna zabava u Preduzeću tih godina nije se mogla zamisliti bez te ekipe kao i još nekih stalnih gostiju (Ibrahim Jukan, Esad Kovačević, Omer Pobrić iz Tešnja i dr.). Muzičari i solisti iz Štamparije stekli su veliku popularnost i izvan kruga Preduzeća, rado su pozivani na priredbe i zabave, učestvovali na raznim gradskim kulturnim manifestacijama i takmičenjima..

U dramskoj sekciji najaktivniji su bili Hamid Šabić, Safet Begovć, Omer Imamović, Šemsa Ljević i Gopo Hajrudin-Dinko. Jedno vrijeme bio je to vrlo uigran sastav koji se “specijalizirao” za izvođenje raznih skečeva i komedija – “za smijeh i zabavu raj”. Neki glumci iz ove sekcije kasnije će popunjavati redove Gradskog amaterskog pozorišta (Ljevićka, Imamović i dr.). Osim “u domaćem ambijentu”, glumci Štamparije sa svojim predstavama više puta su gostovali u Doboju, Maglaju, Lukavcu i gotovo u svim većim domovima kulture na gračaničkoj opštini.

Upamćeno je, a i danas se spominje da je jedan od najaktivnijih i najpopularnijih organizatora kulturno-zabavnog i sport-



Hajrudin Čudić

skog života u Preduzeću bio Ramo Kujundžić, dugogodišnji predsjednik omladinske organizacije Štamparije.

Zahvaljući neobičnom entuzijazmu mladih radnika, Štamparija je, osim uspjeha u poslovanju, godinama nosila primat “najsportskijeg” preduzeća u Gračanici. Radničke sportske igre na nivou opštine, ali i čuvene “UPI-ade”, vrlo često su bile u znaku sportskih ekipa iz Štamparije – od malog i velikog nogometa, pa do šaha i stonog tenisa. Na radničkim sportskim igrama u Gračanici Preduzeće je dva puta bilo prvak u malom i velikom nogometu. Te sportske manifestacije nisu se mogle zamisliti bez učešća ekipa iz Štamparije.

Mladi radnici ovog kolektiva nisu bili posvećeni samo sportu, zabavi i kulturno-umjetničkom radu. Kad je trebalo, znali su dobro “zasukati rukave” i krenuti u dobrovoljne radne akcije, kako u okviru Preduzeća, tako i šire, na nivou opštine, a pojedinci i na saveznim omladinskim radnim akcijama. Trudili su se da proizvodni pogoni budu uvijek uredni i čisti, kao i krug preduzeća, a kad je bilo “stani pani” znali su dobro zapeti kao dobrovoljci u proizvodnji – da se održe rokovi, pomoćne preduzeću itd. Posebnu aktivnost ispoljavala je omladinska organizacija u toku

| Godina | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 |
|---------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Prerađeno tona papira | 1229 | 168 | 29 | 32 | 168 | 450 | 581 |
| Prosječan broj zaposlenih | 192 | 91 | 54 | 54 | 61 | 100 | 121 |

Tabela 15: Fizički obim proizvodnje i broj zaposlenih u periodu 1991. – 1997.

1983. i 1984. goda je predsjednica omladine bila radnica Šefika Salihbašić.¹²⁵

Zahvaljujući takvoj tradiciji omladinskog aktivizma, upravljačka struktura Preduzeća (Radnički savjet i direktor) uvijek su imali razumijevanja i, u granicama svojih mogućnosti, izdvajali sredstva za razvoj sporta i kulture na opštini, ali i šire. Preduzeće je bilo domaćin mnogim umjetnicima, glumcima, pjesnicima i slikarima, sponzoriralo brojne naslove knjiga, mnoge kulturne i sportske manifestacije. Na toj tradiciji, čak i poslije rata, negdje od 1997., Preduzeće je bilo najveći sponzor Nogometnog kluba u Gračanici koji će se kasnije takmičiti pod imenom “Gračanica–Grin”.

6. POD IMENOM “GRINA”: PRVE ČETIRI GODINE (1988. – 1992.)

Hajrudin Čudić: direktor “na duge staze”

Nakon poprilično, i za gračaničke prilike, dugog komitetskog natezanja, oko popunjavanja upražnjenog mjesta direktora Štamparije, poslije smjene Maglajlića, problem je konačno riješen. Na tu dužnost izabran je Hajrudin Čudić, koji je kao mlađi kadar imao određeno rukovodilačko isku-

stvo u privredi i zavidne političke referense koje je ponio sa funkcije sekretara komiteta.¹²⁶ U Štampariju je došao sa poprilično neatraktivne funkcije prinudnog upravnika već dobro posrnule radne organizacije “Građevinar”. Riješivši se te funkcije, u direktorsku fotelju Štamparije sjeo je sa dosta optimizma i želje da uspije. Situacija u kolektivunije davala razloge za neki preveliki optimizam.

Tada nije mogao ni sanjati da će kormilo Štamparije držati punih 25 narednih godina i napokon postati njen vlasnik. Počeo je odlučno, prvo sa zavođenjem čvršćeg reda i discipline, a onada poduzeo kadrovsko “pospremanje” kolektiva, posebno na ključnim pozicijama u proizvodnji. U tom pospremanju prvo je smijenio dugogodišnjeg tehničkog direktora Đoku Antonića i na njegovo mjesto postavio mlađeg inženjera Saliha Širbegovića. Na poziciju šefa proizvodnje postavio je takođe mlađeg inženjera Hazima Salihbašića. Na rukovodnom mjestu u knjizoveznici zadržao je vrsnu majstoricu Sadetu Džikić. Isto tako, na dužnosti šefa komercijale ostavio je i dalje Abdurahmana Mustajbašića Lešija, dok je za šeficu službe ekonomsko-fnansijskih

¹²⁵ Hasan Čalić, OOUR-a Štamparija Gračanica: mladi rade udarnički, *Glas komuna*, Doboju, br. 1320, 24. 5. 1983., 5

¹²⁶ Rođen je 1951. godine u Gornjim Moranjcima, opština Srebrenik. Završio je ekonomsku školu u Lukavcu, a prvo zaposlenje dobio u trgovinskom preduzeću “Bosna” u kojem je obavljao više odgovornih poslova, od glavnog kontrolora do pomoćnika direktora. Kao istaknuti omladinski, a kasnije i “komitetski” kadar (jedno vrijeme bio i sekretar Komiteta), prije izbora za direktora Štamparije bio je na vodećim rukovodnim funkcijama u Domu zdravlja, “Ozrenki”, “Građevinaru” i “Zanatima”. Po dolasku u Štampariju krenuo je sa ubrzanom modrnizacijom proizvodnje i proširenjem poslovnog prostora. Rat je presjekao ranije započeti dinamičan razvoj Štamparije. Kao ratni direktor, zajedno sa svojim saradnicima uspio je održati peduzeće na nogama, stavivši ga u potpunosti u funkciju odbrane. U poslijeratnom periodu, pod njegovim rukovodstvom obnovljeni su proizvodni kapaciteti, konsolidovano i prošireno tržište, pojavili su se novi kupci i dobavljači. U okviru novih zakonskih propisa, uspješno je provedena privatizacija firme. Krajnji rezultat – “Grin” je ostao na nogama, a Čudić je postao njegov prvi vlasnik.

| Naziv | 1996 | 1997 |
|---|------|------|
| Fizički obim proizvodnje (u tonama prerađenog papira) | 450 | 581 |
| Broj radnika na poslu | 100 | 129 |
| Broj kupaca | 457 | 504 |

Tabela 16: Fizički obim proizvodnje, broj zaposlenih i broj kupaca u 1996 i 1997.

poslova, primljena kao “kadar sa strane”, diplomirana ekonomistica Šehzadu Sa-
lihbašić. U narednim turbulentnim vre-
menima, ova ekipa je, generalno gledano,
dobro funkcionisala.

Obnovljeno posloводство Štamparije
“tipovalo” je na grafičku proizvodnju i svu
svoju pažnju usmjeravalo na ofset štampu
sa pripremom. Pri tome se nije zanemari-
vala ni kartonaša kao ni komercijalni sek-
tor uključujući i predstavništvo u Sarajevu.
Osim kadrovskog, već početkom 1989.
godine počelo je postepeno znavljanje
tehničke opreme u sve četiri proizvodne
jedinice. Konačno se izbacuje tipo štampa
koju su štamparije iz konkurencije već bile
poslale u istoriju. Doduše, uporedo sa tipo
štamptom, u punom pogonu je bila i ofset
štampa, ali je ta tehnologija, gledano u cje-
lini, brzo zastarijevala, pa se morala stalno
dopunjavati ili mijenjati.¹²⁷

Za modernizaciju štampe i proširenje
kapaciteta kartonaže, bili su potrebni novi
kvadrati proizvodnog prostora. Zato je već
krajem 1990. godine pokrenuta aktivnost
za proširenje poslovnog prostora na posto-
jećoj lokaciji. Sredstva su obezbijeđena iz
vlastitih izvora, sve pripreme brzo su izvr-

šene, pa su i građevinski radovi izvedeni u
rekordnom roku. Na matičnom objektu u
prizemlju, za nepunu godinu dana, izgra-
đena je i opremljena nova knjigoveznica,
pogon štampe i slovoslagačnica, dok su
tehnička priprema i administracija ostale
na spratu. Sanirani su ili potpuno izgrađeni
prateći i drugi objekti kao što su: potporni
zid u dužini od 50 metara, ograda (265
metara), zatim restoran društvene ishrane,
dvije prodavnice, kotlovnica, nastrešnica
itd. Izgrađeno je 1.210 kvadratnih metara
novog proizvodnog i drugog pratećeg pro-
stora. Tako je Štamparija ovom investici-
jom svoj proizvodno-poslovni prostor po-
većala za gotovo dva puta.

Paralelno sa proširenjem proizvod-
no-poslovnog prostora u matičnom
objektu, takoreći u istom paketu nabavljan
su nove mašine i oprema. Najvažnija i naj-
skuplja stavka bila je nabavka dvije ofsetne
dvobojne mašine B 1 i B 2 formata, tipa
“Roland”, sa pratećim uređajima i pribor-
om. Njihova nabavna cijena prelazila je
milion tadašnjih njemačkih maraka. Za
tako veliko ulaganje sredstva su obezbije-
đena iz tadašnjeg Saveznog fonda za razvoj
nerazvijenih i manjim dijelom iz komer-

¹²⁷ Navodimo podatke o stanju tehničke opremljenosti krajem 1989. godine po radnim jedinicama: u Rad-
noj jedinici Tipo štampa, instalirane su sljedeće mašine: Hajdelberg cilindar (2 kom.), PS-A3 (2 kom.),
Hajdelberg tigl (1 štamparska mašina) i tri “Grafopresa”. U radnoj jedinici Mašinska slovoslagara od poseb-
nog značaja su bile četiri slovoslagače lino-tip mašine, dvije tipa N 14, jedna N-240 i jedna tipa 140. Radna
jedinica Ofset štampa raspolagala je sa sljedećom opremom: dvobojna mašina marke Nebiolo Invikta 228
(1 komad), dvobojna mašina marke Dominant 724 (1 komad), jednobojna mašina marke “Romajer” 314 (2
komada) i Romajor 313 (1 komad). U Ofset pripremi nalazila se kamera, marke Sistematik, kompoziter IBM,
EC mašina, fotoslog, kopir aparat itd. Jedna od najvažnijih mašina u radnoj jedinici Dorada sa kartonažom
bila je štanc-tigl mašina, marke Rabolini, koja je nabavljena 1978. godine. U Kartonaži je bila instalirana
krajšer mašina (1 komad), a u knjigoveznici nož “Pivano”, “Maksima 115”, Maksima 80”, falc mašina itd.
(podaci iz Izvještaja o poslovanju preduzeća u 1989., nesređena arhivska građa “Grina”)



Rado su dolazile i poznate estradne zvijezde: u sredini Zdravko Čolić, s njegove desne strane direktor Ismet Maglajlić, a s lijeve sekretar Vlado Kos

cijalnog kredita. U međuvremenu nabavljeno je još nekoliko sitnijih uređaja neopodnoh u proizvodnji: nož tipa “Šnajder”, automatska ljepilica, presa za otpadni papir, strug za mehaničku radionicu i za prevoz robe – novi kamion marke “Mercedes”.

Tako su otklonjena uska grla u proizvodnji koja su uzrokovala česte zastoje u proizvodnji. Krajem 1989. godine, sve četiri proizvodne jedinice bile su solidno opremljene i u punom kapacitetu.

S novom opremom na nova tržišta

Za novu opremu i veće proizvodne kapacitete trebalo je pronalaziti i nove poslove i nove kupce, osvajati nova tržišta, obezbjeđivati skladišni prostor i otvarati nove komercijalne punktove, prije svega u Sara-

jevu, ali i u drugim većim, tržišno interesantnim mjestima. Veći broj novih kupaca ne bi se mogao dobiti sa starom opremom, pogotovo tipo štampom. Grafičko tržište tih godina bilo je sve zahtjevnije. Trebalo je kadrovski ojačati Predstavništvo u Sarajevu, koje je sve više dobijalo na značaju kao komercijalni produžetak samog preduzeća.¹²⁸ Iako se bavilo veleprodajom i plasmanom grafičkih proizvoda, knjižarskih i kancelarijskih potrebština, Predstavništvo je indirektno pomagalo i prodaju grafičkih usluga i upošljavanje štamparskih kapaciteta.¹²⁹

Pravi posao u veleprodaji, počeo je tek nakon preuzimanja predstavništva nekad poznate beogradske izdavačke kuće “Nolit”, sa njegova četiri radnika i vlastitim

¹²⁸ Da podsjetimo: Štamparija je od 1966. godine imala svoje predstavništvo u Sarajevu, koje je raspolagalo sa vlastitim prostorom od nekoliko desetina kvadratnih metara i zapošljavalo 12 radnika. Prodato je sarajevskom “Zadrugaru”, 1979. godine, uz obavezu da kupac preuzme te radnike.

¹²⁹ Od 1990. godine, uz veleprodaju, pokrenuta je i maloprodaja otvaranjem dvije prodavnice mješovitog tipa u Gračanici .

poslovnim prostorom (jedna veće kancelarija i dva pomoćna prostora) na Grbavici (1991.). Preuzeto je i iznajmljeno i jedno skladište (vlasništvo Grada Sarajeva, na odličnoj lokaciji, namijenjeno za sklonište u slučaju rata), površine od oko 600 kvadratnih metara. Sa njim su preuzete i zalihe roba koje su bile interesantne za tržište. U međuvremenu, Predstavništvo je preseleljeno iz ranijih prostorija u Morića Hanu u novi kancelarijski prostor, površine od oko 30 kvadratnih metara, koji se nalazio u poslovnoj zgradi UPI-a, kod Narodnog pozorišta. Taj prostor prenesen je u vlasništvo Štamparije, koja se obavezala da za uzvrat, rpihavati u radni odnos dva radnika iz Radne zajednice UPI-a.¹³⁰ Tako su stvoreni gotovo idealni uslovi za brži plasman proizvodnje na širem području Sarajeva i Hercegovine. To potvrđuje i podatak da je Predstavništvo samo u 1991. godini uvećalo promet preduzeća (novostvorenu vrijednost) za nešto više od jedne trećine.

Kod izbora komercijalista vodilo se računa o njihovom iskustvu i vezama na tržištu, direktnim ili indirektnim, o njihovoj sklonosti da održavaju i popravljaju ugled firme itd.¹³¹ Po ugovoru o djelu angažovali su se iskusniji i viđeniji ljudi, koji su već bili u penziji ili oni koji su se našli trenutno bez posla. Radilo se, uglavnom o osobama koje su bile u dodiru sa knjižarstvom i iz-

davaštvom ili onim koje su bile povezane sa važnim potencijalnim kupcima i njihovim rukovodnim strukturama itd. Vodilo se računa da komercijalisti, angažovani po ugovoru o djelu budu jednako nagrađivani kao i oni iz radnog odnosa, čak i bolje.¹³²

Zahvaljujući takvom pristupu, izvršeno je kadrovsko, prostorno i tehničko osposobljavanje Predstavništva u Sarajevu, a novi i finansijski isplativi poslovi otvoreni su sa nekoliko vrlo značajnih kupaca. U prvom redu, to su bile tri pivare: “Čelarevo”, “Nektar” Banja Luka i Pivara Bihać, zatim Tvornica čokolade “Banat” Vršac, Fabrika bombona “Pionir” Subotica, Kiseljak “Vitinka” Kozluk itd. Paralelno s tim, obnovljeni su i popravljeni odnosi i sa kupcima koji su bili ranije izgubljeni ili s kojima se do tada malo radilo. Ti hrabriji iskoraci na tržištu mogli su se praviti tek “dolaskom” novih mašina i opreme (1989. i 1990. godine.) U istom potezu, vraćeni su i značajniji kupci kao što su: Fabrika čokolade “Zora” Sarajevo, Sarajevski kiseljak, Tuzlanska pivara. Osim spomenutih, u tom periodu ostvareni su izuzetno dobri poslovni odnosi i sa Islamskom vjerskom zajednicom u Sarajevu. Uz sarajevsku “Zoru” bit će to jedan od najvećih kupaca Štamparije s područja Sarajeva.

¹³⁰ Oboje radnika su bili sa visokom stručnom spremom, jedan ekonomista (Kemal Hadžibegić) i profesorica engleskog jezika (Jasna Tafro, bivša sekretarica predsjednika UPI-a Uglješe Uzelca). Preuzeli su konkretne komercijalne poslove i radili ih vrlo uspješno sve do izbijanja rata..

¹³¹ Od novih komercijalista, poslije 1989. godine došli su Meho Smajlović, Miralem Ustavdić, Ahmet Zejnilagić, Milan Dašić, Jasmina Pavlović, Jasna Tafro, Muzafer Korać, Kemal Hadžibegić, Dobrovoje Koprivica, Bakir Ahatović (neposredno iza rata, brat mu je bio direktor Interšpeda kao važnog poslovnog partnera “Grina”).

¹³² Dobar primjer je Ismet Zećirović, penzionisani komercijalni direktor Štamparije “Grafam” Brčko, koji je radio za gračaničku štampariju po ugovoru pune dvije predratne godine. S obzirom da su se prethodno sa njim neljudski rastali, on je sve poslove iz “Grafama” –kao svoje matične firme, poslije penzionisanja, prebacio na gračaničku štampariju, više iz inata i protesta, nego iz nekog svog interesa. “Grafam” je zbog toga bukvalno propao. Ubijen je u Brčkom prvih dana rata. Tada je ubijen i njegov zet. Porodica je protjerana u Tuzlu: supruga, ćerka i dvoje joj djece. O njima je brigu preuzeo “Grin”. Tokom čitavog rata imali su plaćen stan (najam) i redovnu mjesečnu naknadu, naknadu za bajrame, Novu godinu, poklone za 8.mart i sl.” (Izjava H. Čudića od 15. 1. 2023., kod autora)

Pokazatelji stabilnosti i uspjeha (1990. i 1991.)

Osnovu proizvodnog programa Preduzeća i dalje je činila štampa sa preovlađujućom ofset-štamptom (takozvana ravna štampa) i tipo-štamptom (takozvana visoka štampa). Razvijala se i proizvodnja ambalaže na bazi svih vrsta kartona, od luksuzne do transportne kutije (oko 20% kapaciteta firme). Sve više se forsirala takozvana komercijalna ambalaža, a ubrzano napuštala transportna kutija od valovitog kartona. Za tu vrstu ambalaže nije bilo dovoljno radnog prostora, a i cijena je bila neisplativa. Konkurencija na tom proizvodu bila je nedostižna.

Što se tiče trgovine, iako je bila u ekspanziji (predstavništvo u Sarajevu u to vrijeme je baš “rasturalo”), i dalje se, po inerciji, tretirala kao sporedna djelatnost, sa težištem na robama komplementarnim proizvodnji ili efikasnijoj naplati potraživanja.

Fizički obim prerade papira premašuje 1.200 tona, a vrijednost proizvodnje u 1991. godini dosegla je blizu 7 miliona DM. Po nekim procjenama, gračanički grafičari “pokrivali” su oko 70% potreba za tim uslugama u prehrambenoj industriji Bosne i Hercegovine. Kao što je već rečeno, širili su tržište od “Banata” iz Vršca i “Pionira” iz Subotice na sjeveru do “Hepoka” iz Mostara na jugu bivše Jugoslavije. Broj zaposlenih povećan je sa 6 na 16 izvršilaca i djelovao kao uhodan kvalitetan tim komercijalista koji su uspješno “osvajali” nove kupce, ali stare nisu napuštali, što je još više podizalo rejting i učvršćivalo poziciju gračaničke Štamparije na širem tržištu.

Podaci o fizičkom obimu proizvodnje za 1991. godinu nisu ukazivali na zapaženiji porast u odnosu na prethodnu godinu. Međutim, treba imati u vidu da su se, za-

hvaljujući nabavljenoj opremi, počele raditi zahtjevnije i skuplje serije proizvoda, uz manji utrošak materijala, što je imalo pozitivnog odraza i na ukupan poslovni rezultat.

Ostvareni fizički obim proizvodnje izražen, u tonama prerađenog papira iskazan je po sljedećoj strukturi i količinama proizvoda: Knjige i brošure 81 t; jednobojni obrasci i tiskanice 383 t; višebojna štampa 451 t; višebojni obrasci i tiskanice 2 t; ostali višebojni proizvodi 123 t; ostala kartonska ambalaža 180 t; ostali jednobojni proizvodi 6 tona. Ta proizvodnja ostvarena je sa 190 zaposlenih radnika.¹³³

Za razliku od konkurencije, gračanički grafičari su imali univerzalan i tehnološki zahtjevniji proizvodni program koji im je u to vrijeme omogućavao da svakog svog kupca prate u svim njegovim zahtjevima – i to u cijelosti. Sa takvim proizvodnim programom, snažnom komercijalom, te izvršenom vlasničkom transformacijom u dioničarsko društvo – u samo predvečerje rata, prevazišli su nivo štamparije nižeg ranga i izrasli u grafičku kuću koja se mogla nositi na tržištu sa onim najvećim u Bosni i Hercegovini.

I gračaničku štampariju, nažalost, rat je, kao i mnoge druge, presjekao u razvoju.

Izlazak iz “Grafopaka” i nastavak rada pod imenom “Grin”

Kao i mnoge slične, labavo organizovane radne organizacije, i gračanički “Grafopak” u to vrijeme gubio je svrhu svog postojanja i lagano se gasio, ne izdržavši probu novog vremena i novih zakonskih propisa koji su vodili u pravcu privatizacije. Nasuprot tome, dvije članice “Grafopaka” – Štamparija i Tvornica papirne ambalaže – doživljavale su svoj puni uspon – što je bio još

¹³³ Omer Hamzić, Neke karakteristike društveno-ekonomskog razvoja opštine Gračanica u periodu 1986.-1990. godine. *Gračanički glasnik*, XI/21, 2006., 78



Hajrudin Čudić (direktor), Marica Stajkovska, Abdurahman Leši Mustajbašić i Salih Širbegović: stoji Atahudin Jogunčić

jedan pokazatelj apsurnosti takvog organizovanja.¹³⁴ Po izlasku Zakona o preduzećima, “Grafoapak” se nije mogao organizovati “kao preduzeće” jer bi u tom slučaju njegove članice – Štamparija i Tvornica papirne ambalaže izgubile svoju dotadašnju samostalnost, pa nisu ni pokazivale interes za takvo organizovanje već su željele nastaviti svaka za sebe samostalno poslovanje u

statusu društvenog preduzeća. Tako se na ta temelju spomenutog Zakona o preduzećima, OOUR-a “Štamparija” organizovala kao zasebno društveno preduzeće u društvenoj svojini.¹³⁵ Na isti način i u isto vrijeme preregistrovala se i Tvornica papirne ambalaže. Od 1. 1. 1990. godine te dvije bivše članice “Grafoapaka” nastavile su da “žive” kao dva potpuno odvojena druš-

¹³⁴ Općenito gledajući, glavni problem u primjeni Zakona o udruženom radu u odnosu na zamisao njegovih idejnih tvoraca ogledao se u tome što je OOUR-a poprimao obilježja preduzeća koje je poslovalo na principu kapitalne dobiti, dok su radne organizacije, koje su zakonski morale biti sastavljene od OOUR-a, sve više dolazile u drugi plan i ispoljavale se kao teret za OOUR-a. Na taj način su osnovne organizacije udruženog rada sve više ličile na akcionarska društva zapadnog tipa. Time se u suštini gubila radnička kontrola prirodnih osobina kapitala kako je proklamovano Ustavom i ZUR-om. Tako je svaki OOUR imao svoju finansijsku službu, potpuno nezavisnu od finansijskih radnih organizacija kojima su pripadali. To se pokušalo ispraviti 1987. godine Zakonom o izmjenama i dopunama Zakona o udruženom radu tako što je finansijska administracija zakonski data u nadležnost radne organizacije. Međutim, “tada je radnički pokret u svetu već izgubio bitku sa kapitalom”, dok se jugoslovenski model društva, radničkog samoupravljanja i ovog zakona uopšte, pod pritiskom unutrašnjih napetosti i kriza počeo urušavati. U međuvremenu, umjesto ZUR-a donesen je Zakon o preduzećima po kojem će uslijediti drugačiji modeli organizovanja privrede.

¹³⁵ Društveno preduzeće “Štamparija” Gračanica, registrovano Rješenjem Osnovnog suda udruženog rada Tuzla, broj: U/ I-1303/89., od 22. 12. 1989. godine, Arhiv Štamparije, posebna građa

tvena preduzeća.¹³⁶ Zakonom o preduzećima napušteni se prethodno korišćeni termini “radna organizacija” i “osnovna organizacija udruženog rada” iz Zakona o udruženom radu (ZUR) i ponovo uveden termin preduzeće koje je po prvi puta trebalo da ima i svoju imovinu. Društvena imovina, definisana kao “ništa i ničije”, time prelazi u “nešto i nečije”.¹³⁷

Tokom te posljednje samoupravne reorganizacije i gašenja “Grafopaka”, kao nekadašnje “zurovske” radne organizacije, njegovo ime preuzela je Tvornica papirne ambalaže (TPA) kao društveno preduzeće. U isto vrijeme i Štamparija je krenula “u potragu za svojim identitetom”, jer je praktično egzistirala “bez svog imena” od trenutka kada je iz svog službenog naziva izbrisala “Jedinstvo” za “hater ourizacije”. Raspisan je interni natječaj, kojim se tražilo podesnije ime preduzeću koje bi bilo originalno i prepoznatljivo u modernom tržišnom komuniciranju. Na internom natječaju za “vizuelizaciju” identiteta predu-

zeća prihvaćen je novi logotip i prijedlog dizajnerice Šefike Omerović da se za preduzeće ozvaniči naziv “Grin”- gračanička grafička industrija. Ovo ime na tržištu je brzo “ulazilo u uho” i znatno podiglo imidž Preduzeća. Nakon usvajanja novog imena, Štamparija će se nešto kasnije, sa promjenom vlasničke strukture i registrovati kao dioničarsko društvo pod imenom “Grin”.

Put u privatizaciju – posljednji radnički savjet

Nakon Zakona o preduzećima, tokom 1990. godine donesena su još dva reformska zakona: Zakon o društvenom kapitalu¹³⁸ i Zakon o vrijednosnim papirima, s kojima je započela takozvana Markovićeve privatizacija, uvode seinterne dionice u preduzeća itd. Primjenom spomenutih zakona, počinje se mijenjati i vlasnička struktura, pa je moralo doći i do promjene i u sferi odlučivanja u preduzećima. Tako su nestali zborovi radnika i radnički savjeti... Umjesto njih preduzećem počinju upravljati i donositi odluke njegovi vla-

¹³⁶ U vrijeme “gašenja” Radne organizacije “Grafopak” trebalo je, između ostalog, izvršiti preraspoređivanje (“diobu”) 20 radnika iz zajedničke Radne zajednice u dva novoformirana preduzeća, uključujući i direktora Radne organizacije. Iako su postojali odgovarajući kriteriji, prepušteno je samim radnicima da se sami neposredno izjasne u kojem preduzeću žele nastaviti sa radom. Razultat ankete bio je krajnje nepovoljan za Štampariju. Samo je jedna radnica – glavni knjigovođa Nafija Hasić – izrazila želju da nastavi sa radom u Štampariji, svi ostali su bili za TPA. Ali ubrzo su se i pokajali i znali su naglas govoriti da su pogriješili. Štamparija je na tom izjašnjanju prošla loše zato što su u to vrijeme bile veće plate u TPA, pa su se “samoupravljajući okretali za parom”.

¹³⁷ Novi amandmani na Ustav SFRJ iz 1974. godine, doneseni su 1988. godine, potom je 1989. godine donesen i novi Zakon o preduzećima, kojim je označen kraj dotadašnjeg društvenopolitičkog sistema – društvenog i državnog vlasništva i početak jedne nove ere “u razvoju privatnog poduzetništva”. Zakonom su utvrđene procedure uspostave različitih oblika privatnog i mješovitog vlasništva. Otvorena je “mogućnost transformacije vlasničke strukture društvenih preduzeća u mješovita ili kompletno privatna preduzeća (...) Prvi put se jednim zakonskim propisom u bivšoj SFRJ daje mogućnost stranim ulagačima da ulažu u postojeća društvena preduzeća.” Učinjen je pokušaj da se ovim zakonom uredi i sistem upravljanja u mješovitim i privatnim preduzećima. Radnički savjeti su ostali u funkciji, “ali sa mogućnosti upravljanja u dijelu kapitala u omjeru koliko je procentualno zastupljen državni kapital. Kako je predmetnim zakonom predviđena mogućnost i kompletne privatizacije društvenih preduzeća, u tim slučajevima su radnički savjeti izgubili onu svoju bitnu ulogu. Zakon o preduzećima je predvidio da radnički savjeti u tim preduzećima egzistiraju samo pod pretpostavkom da je kolektivnim ugovorom predviđen njegov opstanak i postojanje za određenu oblast poslovnih djelatnosti. Kao što se može zaključiti donošenjem ovog zakona otvorila su se vrata privatizaciji tadašnjih državnih preduzeća.” (Mr.iur.Esad Hrvaić, Historijat razvoja poduzetništva u BiH – <https://poduzetnice.ba/historijat-razvoja-poduzetništva-u-bih-2-dio/-pregledano: 20. 12. 2022.>)

¹³⁸ Službeni list SFRJ br. 84/1989, 46/1990 (Na snazi: od 30.12.1989 do 7.10.1991.)

snici s pravima srazmjernim obimu i visini nominalne vrijednosti njihovih internih, kasnije “pravih” dionica, odnosno udjela. Društveni ciljevi privatizacije i jesu bili da se u prvom redu utvrdi titular imovine i uvede tržišno privređivanje. Na temelju spomenutih zakona, preduzeća su se postepeno organizovala i preregistrovala kao dionička društva u mješovitoj svojini.

Za razliku od mnogih drugih preduzeća, otvoreni proces privatizacije koji je u mnogim sredinama dočekan s nevjericom, u “Grinu” je podržan i prihvaćen sa razumijevanjem. Dok su jedni bez razloga oklijevali, a drugi iščekivali da im “neke mudre glave” izvan preduzeća ponude odgovarajuća rješenja za privatizaciju, u Štampariji su već uveliko objašnjavali radnicima suštinu tog procesa i ubrzano sprovodili zakonske procedure: razrađen je i utvrđen postupak i dinamika sticanja internih dionica, konstituisanje Skupštine dioničara itd.

Na temelju Zakona o preduzećima i Zakona o prometu i raspolaganju društvenim kapitalom, 4. 1. 1991. godine, Društveno preduzeće (DP) “Štamparija” transformisalo se u dioničko društvo u mješovitom vlasništvu izdavanjem internih dionica. Firma se registrovala kao “Štamparija” DD Gračanica, vlasnici firme postali su svi radnici, preko upisanih i uplaćenih internih dionica koji su zatečeni u radnom odnosu 1990. i 1991. godine.¹³⁹

Posljednji sastav Radničkog savjeta Štamparije svoj mandat je započeo 1. 1., a završio 31. 12. 1990. godine, kada ga zamjenjuje Skupština dioničara od 34 člana i prvi Upravni odbor Dioničarskog društva od 9

članova. Članovi posljednjeg Radničkog savjetabili su: Helić Omer (predsjednik), Antić Đorđo (zamjenik predsjednika), Kamarić Mustafa KV radnik, Tufekčić Hašim KV radnik, Alibašić Rukib KV radnik, Čurić Mufid KV radnik, Žunić Emina KV radnica, Imamović Enes KV radnik, Šiljegović Ćamil KV radnik, Bijelić Mlađo PK radnik, Simić Anđo PK radnica.

Članovi prvog Upravnog odbora, koji je svoj mandat počeo 5. 2. 1991. godine bili su: Mustajbašić Abdurahman, predsjednik, Antić Đorđo, zamjenik predsjednika, Kamarić Mustafa VKV radnik, Širbegović Salih ruk. tehn. sektora, Salihbašić Hazim, rukovodilac proizvodnje, Letić Began, komercijalista, Todorović Danko, referent, Koprivica Dobrivoje, komercijalista, Džikić Sadeta, ruk. dorade.

Nakon upisa dionica, iskorištene su sve zakonske mogućnosti da se maksimalno ubrza njihova otplata. Tome zahvaljujući, vlasnička transformacija u ovom preduzeću završena je zaključno sa 1991. godinom – među prvima u Bosni i Hercegovini. Štamparija više nije bila društveno preduzeće, već je postala dioničarsko društvo, u početku sa kapitalom u mješovitoj, a kasnije u dominantno privatnoj svojini radnika – dioničara. Sve procedure oko registracije, uključujući i promjenu imena (u međuvremenu dato je ime “Grin”) završene su do kraja septembra 1991. godine.¹⁴⁰ Zbog izbivanja rata, neke formalnosti u vezi sa ovim složenim postupkom objektivno nisu mogle biti do kraja završene, ali je privatizacija obavljena po svim tada važećim propisima o vlasničkoj transformaciji u Bosni i Hercegovini. Zaključno sa 31. 12. 1991.g. putem otplate internih dionica pre-

¹³⁹ Preduzeće za grafičke usluge “Štamparija” DD Gračanica p.o., Rješenje Osnovnog suda udruženog rada Tuzla, br. U/I-172/91., od 13.03.1991. godine, Arhiv Štamparije, posebna građa

¹⁴⁰ “Grin” dioničarsko društvo Gračanička grafička industrija Gračanica, skraćeni naziv firme “Grin” DD Gračanica, registrovano Rješenjem Osnovnog suda udruženog rada Tuzla, broj. U/I-2684/91., od 25.10.1991. godine, Arhiv Štamparije, posebna građa

BILJEŽ 15**PRIVREDA U RATU****RATNI DANI „GRINOM“ NAŠTAMPANI****Šta to u gračaničkoj Štampariji rade da i dalje rade?**

Na poprilično sumornoj ratnoj panorami privrede Grafičko preduzeće "Grin" jedna je od rijetkih svijetlih tačaka. I ovdje je neizbježna riječ blokada koja nas skoro godinu dana "ko svilen gojtan" davi, struje koje ima "zehrhu božiju" i nafta koje nema. Ali se ovdje radi, istina sa smanjenim ratnim kapacitetom, ovdje se radi da se i dalje radi, ratu i ratnom okruženju uprkos. Proizvodni program isti - predratni: ofset štampa (ravna) i tip štampa (visoka), kao i proizvodnja ambalaze na bazi svih vrsta kartona. Broj radnika 161 - nije isti, za 32 koji odoše manji od predratnog, bez njih se, srećom, može. Sačuvano kadrovske jezgre, oprema kompletna, objekti u funkciji - i rade, bez dana zastoja od početka rata. Kako?

Prije nego što odgovorimo na ovo pitanje valja reći da je ovu firmu rat presjekao u izuzetno jakom razvojnem zamahu, kako u tehničko-tehnološkom, tako i u tržišnom pogledu. Osposobljena je za grafiku vrlo visokog kvaliteta i proizvodnju visokih serija, a značajno je proširen i proizvodno-poslovni prostor. U takvim uslovima bilo je moguće uspostaviti optimalnu organizaciju proizvodnje i broj i strukturu radnika potpuno uskladiti sa veličinom i strukturom kapaciteta. Istovremeno je izvršena tržišna reorientacija na veće kupce, naročito iz oblasti prehrambene industrije i izdavaštva, ali nisu zanemarivani ni drugi, manji, bez obzira na veličinu i obim narudžbi s kojima su dolazili u "Grin". Za razliku od mnogih grafičara, "Grinovi" su bili osvojili univerzalan proizvodni program koji im je omogućavao da svakog svog kupca mogu pratiti u svim njegovim zahtjevima - u cijelosti. Sa takvim proizvodnim programom i snažnom komercijalom, te izvršenom vlasničkom transformacijom u dioničarsko društvo - u predvečerje rata gračanički "Grin" je bio prevazišao nivo štamparije nižeg ranga i prebacio u grafičku kuću koja se mogla nositi i sa najvećim u BiH.

Da rat "tukne" radnici štamparije osjetili su u periodu kad je zauvijek odlazio onih njihovih 32 kolega, ali je za njih rat "od prave" počeo onog aprilskog prijedpneva 1992. godine kad je 10 radnika koji su do tada obezbjeđivali preduzeće stupilo u oružane formacije TO

BiH, stavivši se zajedno sa naoružanjem štamparije na raspolaganje Rejonskom štabu TO Gračanica. Kao i drugi privredni subjekti i "Grin" je tih dana prilagodio svoje poslovanje interesima i ciljevima odbrane zemlje, odnosno ratnim uslovima. Mnogo šta je tada bilo nejasno i nedefinisano - ali je bio jasan krajnji cilj - odbrana. U skladu s tim, uspostavljajući ratnu organizaciju proizvodnje, rukovodni tim "Grina" postavio je minimalni poslovni cilj preduzeća - održati nivo proste reprodukcije - minimalan za mirnodopske, ali krupan, i kao što

rađeni tržišno atraktivni poslovi koji su zahtijevali ne samo rigoroznu štednju, već i selekciju kupaca. Prioritet je, naravno, imala Armija BiH i državni organi, a na tržištu oni kupci koji su osvajali nove proizvode kao i najznačajniji izdavački poduhvati. U uslovima totalnog prekida, pa i raspada platnog sistema, "Grinovi" finansijski uspjeli su pronaći način legalnog deviznog plaćanja repro-materijala iz uvoza, pretežno iz Slovenije, avansiranjem tih roba, te tako zaštititi kapital i omogućiti nastavak proizvodnje. U isto vrijeme naplata potraživanja za

vrijednosti od oko 50.000 DM, te štetama na objektima i opremi tokom više granatiranja koje su procijenjene na oko 500.000 DM.

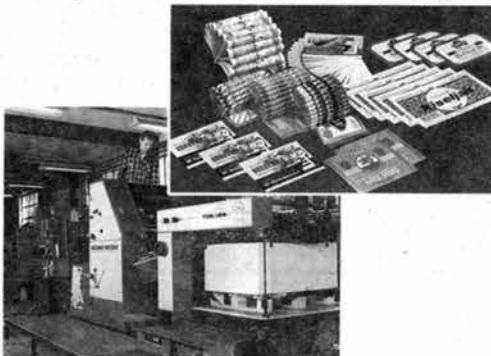
Ovoj priči o gračaničkim grafičarima valja dodati i sljedeće: dok su ninoze štamparije u BiH, kao i drugi privredni subjekti odavno već stavili ključ u bravu (ako su i imali šta zaključati), gračanički "Grin" ostvaruje proisječno solidnih 25% predratne proizvodnje čija je vrijednost u 1993. godini bila milion DM. I u uslovima blokade, kažu u "Grinu", takav nivo proizvodnje moguće je održati do kraja ove godine, uz strogu selekciju kupaca i maksimalnu štednju materijala i obrtnih sredstava, što je rijetkost u našoj privredi na ovom vaktu i zemanu.

I još nešto: sve obaveze prema odbrani zemlje "Grin" je izvršio sa 31.03.1994. godine, a obaveze prema radnicima, penzionerima, radnicima borbama i druge donacije izvršavaju se redovno prema odlukama viših organa - bogu bogovo - caru carevo. I što je najvažnije, sačuvano je preduzeće. U vezi s tim direktor "Grina" Hajrudin Čudić kaže: "Možda u početku rata u nekim donacijama nismo bili zapaženi, nismo bili pred kamerama, pred mikrofonima, ali smo uvijek bili sigurni davalac svega što se od nas tražilo i to kontinuirano, ažurno i po kvalitetu sredstava zadovoljavajuće i to sve, što je najvažnije, iz novostvorene vrijednosti. Pri tome smo održali realnu vrijednost naše imovine. S početka rata i danas vrijednost te imovine je jednaka. Još uvijek nismo izgubili dah. Ipak, ovaj rat je tezak maraton na kojem su mnogi posustali ili potpuno stali. Budući da mu se ne vidi kraj, ne mogu reći dokle i mi možemo izdržati, ali podvlačim sljedeće: prema odbrani zemlje odnosili smo se i u odnosimo kao privredni subjekt na koji se moglo uvijek računati, danas smo to, a nadam se da će "Grin" to biti i u buduću, u svakom slučaju."

Iako se bolji rezuze za ovu priču od navedenih riječi direktora Hajrudina Čudića nije mogao smisliti, uzimajući sebi nešto više slobode, usudujemo se da na kraju, umjesto zaključka, damo sljedeći prijedlog:

Nek ponese gračanički "Grin" jedan zlatni privrednički krin (dijlan).

O.Hamzić



će se pokazati, strateški za ratne uslove. Da bi se ostvarilo, sve obaveze za odbranu i sva ostala potrošnja (uključujući i plate radnika) morala se finansirati iz novostvorenih, a ne prodajom stečenih vrijednosti, odnosno umanjem kapitala. Samo na taj način preduzeće je moglo biti i ostati u funkciji odbrane na dužu stazu. Da bi se ostvarilo tako visoko postavljeno ciljno moralo se preduzeti i sprovesti niz mjera i na ratni kolosijek brzo reorientisati nekoliko osnovnih poluga poslovanja. Riječ je prvenstveno o blagovremenoj nabavi repro-materijala, njegovoj racionalnoj upotrebi, finansiranju zalih i naplati potraživanja.

Prekid komunikacija u najostrijoj formi nametnuo je pitanje: kako sa istom količinom repro-materijala što duže raditi. U konstantnoj brobi sa vremenom i trajanjem blokade kao opštom nepoznanicom pronađeni su i

izvršeni posao obavljana je na način ili u onoj vrijednosti kojom su se mogle izmiriti obaveze prema ratnom budžetu, Armiji, zatim porezi i doprinosi, plate radnika i razne druge donacije preduzeća. Riječ je, u stvari, o postignutoj bilansnoj ravnoteži između ulaza i izlaza.

Osim pomenutih mjera, treba napomenuti da je izvršena dislokacija dijelova proizvodnje, prvenstveno repro-materijala i robe, zatim zaštita ljudstva, opreme i objekata za potpuno bezbjedan rad. Preuzete su i sve mjere zaštite imovine preduzeća od krađa, provala, raznošenja, fizičkog uništenja mašina i opreme i drugih pojava koje su prateći dekor rata. Do sada nije ništa uništeno, otuđeno, niti upropašteno. Ono što je izgubljeno posljedica je više sile. Riječ je o novčanim potraživanjima od kupaca sa okupiranih područja od oko 200.000 DM, robi koja je ostala blokirana u Sarajevu u

duzeće je bilo 100% privatizovano.¹⁴¹ Zasi-gurno, bila je to najuspješnije započeta, efikasno vođena i napokon uspješno dovršena privatizacija u Bosni i Hercegovini.

Dinamika otplate internih dionica putem plata poklapala se sa istekom važenja Markovićevog zakona, 31. 12. 1991.g. Tako vođenoj privatizaciji nije smetalo ni zakonsko ograničenje po kojem su se iz plata mogle kupovati interne dionice samo “do zone gubitka preduzeća.” Štamparija je bilježila dobro poslovanje, pa je po zakonu imala “prostora” čak i za veće izdvajanje za interne dionice, ali to nije bilo potrebno.

7. RATNI DANI “GRINOM” NAŠTAMPANI (1992. – 1995.)

Prvi nagovještaji rata: odlaze radnici srpske nacionalnosti

Kad su zalepršale nacionalne zastave po čaršiji, dobronamjerni su u tome prepoznawali slobodu političkog ispoljavanja i demokratsku tekovinu novog doba. Sve je, ipak, ispalo drugačije. Nacionalne podjele zahvatile su i preduzeća, podozrenje i strah ulazio je i među radnike. Sa Ozrena je tuknulo četništvo, s onu stranu Save ustaštvom, u čaršiji nemir... Jedni su, tog proljeća 1992. govorili bit će rata, drugi su govorili “jok”, za rat treba dvoje. Eksplozije po centru Gračanice i svakodnevne provokacije sa ozrenske strane bile su više od prijatne.

Da “tukne ratom”, radnici Štamparije “Grin” osjetili su gledajući kako ih “napuštaju” radne kolege i drugovi srpske nacionalnosti, njih trideset dvoje, koji su tih dana zauvijek otišli “na onu stranu”. Ali rat je za radnike ovog preduzeća “od prave” počeo tek onog aprilskog prijepodneva 1992. godine, kada se deset njihovih kolega

(koji su obezbjeđivali Preduzeće) sa svojim službenim naoružanjem stavilo na raspolaganje Rejonskom štabu TO Gračanica. Tek kad su Ozrenci, 4. 5. 1992., presjekli saobraćaj na sprečanskim mostovima, prekinuvši svaku komunikaciju između dvije obale, mnogima je tek tada bilo jasno da će stvarno biti rata.. “Gruhnulo je” 25. maja, 1992. godine. Prva velika bitka na Lendićima. Ratni požar zahvatio je i ovo područje.

Sluteći šta se iza brda valja, još u februaru i martu 1992. godine, zatvoreno je Predstavništvo “Grina” u Sarajevu iz kojeg je izvučeno i dopremljeno u Gračanicu “/# raspoloživih zaliha robe u vrijednosti od oko 200.000 DM. Time su osujećene velike malverzacije i štete koje će uslijediti odmah nakon blokade Sarajeva. Od kolikog je značaja bio taj potez, potvrdit će sve ono što je uslijedilo tokom tri naredne te-gobne ratne godine.

Biti u funkciji odbrane i sačuvati preduzeće

Kao i drugi privredni subjekti, i “Grin” je svoje poslovanje prilagođavao interesima i ciljevima odbrane zemlje, odnosno ratnim uslovima. Mnogo toga bilo je nejasno i nedefinisano, ali je bio jasan krajnji cilj – odbrana. Da bi se stiglo do tog cilja, jedini zadatak bio je: sačuvati Preduzeće i održati minimalan nivo proste reprodukcije. Taj zadatak u ratnim uslovima imala su sva tadašnja društvena preduzeća.

Prije izbijanja neprijateljstava, izvršena je dislokacija dijelova proizvodnje, prvenstveno repromaterijala i robe na sigurnija mjesta i obezbijedena puna zaštita ljudstva, opreme i objekata za funkcionisanje proizvodnje. Zaštićena je imovina Preduzeća od krađa, provala, raznošenja, fizičkog uništenja mašina i opreme, te drugih opa-

¹⁴¹ Revizijom Markovićeve privatizacije (1997.g.) umanjen privatni kapital za oko 28% i prebačen u državni. To su bile pare iz fonda za nerazvijena područja. Što je bilo i ispravno i sa računovodstvenog aspekta.

snosti koje donosi rat.¹⁴² Srećom, u “Grinu” nije bilo većih oštećena od granatiranja ili nekih drugih ratnih šteta.

Prekid komunikacija bio je najveći problem. U najoštrijoj formi nametnulo se pitanje: kako sa istom količinom re-pro-materijala što duže održati proizvodnju? U neprekidnoj borbi sa vremenom i trajanjem velike blokade kao opštom nepoznanicom, pronalazeni su i rađeni tržišno atraktivni poslovi koji su zahtijevali ne samo rigoroznu štednju, već i selekciju kupaca. Prioritet je, naravno, imala Armija BiH i državni organi, a na tržištu oni kupci koji su zahtijevali nove proizvode kao i značajniji izdavački projekti. U uslovima totalnog prekida, pa i raspada platnog sistema, pronađeni su putevi legalnog deviznog plaćanja repromaterijala iz uvoza, pretežno iz Slovenije. To je išlo preko slovenačkog zdravstvenog osiguranja i uspješno funkcionisalo tokom čitavog rata.

Upravo tim “nakopanim” putevima novca, neposredno pred veliku jednogodišnju blokadu, u 1993. godini, “Grinova” ratna komercijala “dovukla” je, srećom, veću količinu repromaterijala, pa se tako desilo da je u to vrijeme “Grin” bio jedina štamparija u Bosni i Hercegovini koja je mogla da radi “u svojoj branši”. Čak je nešto repromaterijala pozajmljivala i drugima.

Ratna proizvodnja i finansiranje odbrane

I dok su mnogi privedni subjekti, pa i štamparije u Bosni i Hercegovini stavljali ključ u bravu (ako su imali šta zaključati), u gračaničkom “Grinu” nijednog trenutka mašine se nisu zaustavljale. Radilo se za potrebe Armije, države i manjeg broja kupaca na slobodnim prostorima tuzlanske

i zeničke regije, ostvarivalo se dvadesetak procenata predratne godišnje proizvodnje po prosječnoj godišnjoj vrijednosti od 1,5 miliona DM. Radilo je prosječno 67 radnika ili 43%, dok je u policiji i Armiji BiH bilo angažovano (i uglavnom izdržavano) tridesetak radnika.¹⁴³

Odštampano je oko 60 naslova raznih publikacija sa tiražom od preko pola miliona primjeraka, što je nesumnjivo rekord u Bosni i Hercegovini, između ostalog, i lokalni ratni list “Biljeg vremena”, koji je sam po sebi posebna ratna priča i svojevrsan podvig i njegove redakcije i štamparije.

Ratnu proizvodnju “Grina” (u tonama prerađenog papira) i broj zaposlenih tokom rata pokazuje tabela 15.

U finansiranju odbrane po režimu razreza, koji je početkom rata ustanovio Izvršni odbor i Ratno predsjedništvo opštine Gračanica, “Grin” je dugo bio prvi na opštini i po tom osnovu uplatio 300.558 DM, a po osnovu raznih drugih donacija 213.000 DM. Ustupljena sredstva za odbranu u novčanom obliku procijenjena su na 70.000 DM. Sve obaveze prema odbrani, propisane od viših organa, sve obaveze prema svojim radnicima i radnicima borcima i mnoge druge donacije, tokom čitavog rata “Grin” je redovno izmirivao. Stoga nije ni čudo što je kao firma ponio niz vojnih i društvenih priznanja među kojima i “Zlatne plakete” iz akcije “Svi smo armija.”¹⁴⁴

Kao i mnoga druga gračanička preduzeća, i “Grin” je pretrpio ogromne ratne štete. One su procijenjene na iznos od 962.993 DM, od čega: na opremi 407.000, vozilima 51.000, objektima 50.000, gotovoj i nedovršenoj proizvodnji 73.325, robi u sarajevskom predstavništvu 51.048 i na

¹⁴² Omer Hamzić, Ratni dani “Grinom” naštampani, *Biljeg vremena*, Gračanica, broj 10, februar, 1994. str 15.

¹⁴³ Sa 22. 5. 1992. godine Preduzeće je samovoljno napustilo 36 radnika, pretežno srpske nacionalnosti.

¹⁴⁴ Vidi opširnije u: Omer Hamzić, Ratni dani “Grinom” naštampani, *Biljeg vremena*, Gračanica, broj 10, februar, 1994., 15



Musafiri visokog ranga u posjeti "Grinu": predsjednik Vlade R BiH dr. Haris Silajdžić (u sredini) i ministar za obrazovanje, nauku, kulturu i sport, dr. Enes Karić (sasvim desno)

kupcima – nenaplaćenju realizaciji 330.620 DM.

I pored velikih ratnih oštećenja, za razliku od mnogih drugih preduzeća, "Grin" je uspio očuvati kapacitete i predratnu, nešto popravljenu i dopunjavanu tehnologiju, (uvođenje računara u tehničku pripremu krajem rata), imao je sačuvane kadrove svih profila, naročito stručne i rukovodne.

To su bile solidne pretpostavke da se brže prevladaju izazovi mira. Rat je stao u novembru 1995. godine. Mirovni sporazum u Dejtonu dočekan je s pomiješanim osjećanjima. "Samo da se ne puca" – govorilo se tih dana u narodu.

8. POČETNI IZAZOVI MIRA (1995. – 2010.)

Startna pozicija na uništenom tržištu

U toku rata ili u procesu "bosanske" privatizacije propala su ili uništena mnoga pre-

duzeća u mnogi privrednim granama, pa tako i u grafičkoj. Spomenimo samo veća: "Svjetlost", "Polet" i "Oslobođenje" u Sarajevu, "Dom štampe" u Zenici, "Grafičar" u Tuzli, "Glas" u Banja Luci, "Borac" Travnik, "Polietilenka" u Bihaću, "Kartonaža" u Cazinu itd. Osim nabrojanih, uništena su ili propala i ona manja po kapacitetu i broju zaposlenih, bukvalno sva redom. Jedino je, koliko se zna, u toj grani Štamparija u Gračanici uspjela preživjeti i rat i privatizaciju.

U istim procesima nestali su sa privredne scene i vrlo značajni kupci grafičke industrije. Potpuno su uništene ili devastirane čitave prerađivačke grane industrije i poljoprivrede kao što je, konditorska, duhanska, hemijska, farmaceutska i dr. Ugašene su nekada renomirane fabrike i preduzeća kao što je bila "Lasta" Čapljina, "Zora" Sarajevo, "Vitaminska" Banja Luka, "Sava" Bijeljina, "Agrokomerc" V. Kladuša, fabrike duhana Mostar i B. Luka, tvornica sapuna

Sarajevo, “Poljoplod” Sarajevo kao i veliki broj drugih potrošača ambalaže i etiketa.

U isto vrijeme na ostacima propalih preduzeća ili kao potpuno novi pravni subjekti, registrovano je preko 600 privatnih grafičkih pogona širom BiH. Bila su to većinom mikro preduzeća, ograničenog kapaciteta i broja zaposlenih, u rangu zanatskih radnji ili kućne radinosti. Svi su tražili svoje mjesto na jako malom i uz to devastiranom tržištu BiH. Odnos ponude i potražnje grafičkih usluga bio je nesrazmjern, nekoliko puta na štetu ponude. Niko nije u to vrijeme imao dovoljno posla za svoje instalirane kapacitete..

U tom poslijeratnom privrednom sivilu, ipak su se javljali i neki pozitivni trendovi. Tako su od ostataka propalih preduzeća ili kreditnim aranžmanima nastajale potpuno nove firme u oblasti poljoprivrede i prerade konditorskih proizvoda, te u oblasti farmacije, koje su sve redom bile potencijalni kupci grafičkih usluga. Prostorno, najviše ih je osnovano u Federaciji BiH. Po tome je prednjačio Tuzlanski kanton. Ali, ipak to nije bilo dovoljno da uposli sve instalisane grafičke kapacitete u značajnijem obimu, što je za posljedicu imalo dalje obaranje cijene rada. Osim međusobne konkurencije domaćih grafičara, stanje se pogoršalo dolaskom stranih ulagača (novih vlasnika firmi), naročito iz Hrvatske, koje su nemilosrdno uzimale tržište, istovremeno protežirajući one grafičke firme koje su im bile bliskije po partnerstvu.

Kakav je bio odgovor “Grina” na izazove nove konkurencije?

Prije svega, obnovljene su veze i pojačani poslovni odnosi sa firmama koje su uspjele opstati u ratu i koje su sa svojim preostalim resursima mogle nastaviti sa radom. Od prevažnog je značaja bila odluka Fabrike duhana Sarajevo da prihvati “Grin” kao svoga ekskluzivnog dobavljača. Ta privilegija dobijena je zahvaljujući pomoći koja je tokom rata pružana Fabrici duhana

Sarajevo iz “Grina” i, svakako, dobrim međuljudskim odnosima koji su se gradili u tom teškom vremenu. Već u toku 1997. godine, ta poslovna saradnja dostigla je dugo željeni nivo. Od kolikog je značaja bio taj poslovni aranžman govori činjenica da je punih 10 godina iza rata Fabrika duhana Sarajevo bila najveći kupac “Grina”, sa učešćem od 20 do 25% u njegovu godišnjem prometu.

Pored Fabrike duhana Sarajevo, vjernost “Grinu” i nakon rata, održali su sljedeći proizvođači: Pivara Bihać, Sarajevski kiseljak (dok nije prodat Todoriću, Hrvatska), zatim “Vispak” Visoko, “Biljana” Maoča. Bile su vrlo značajne po godišnjem prometu, ali i po poslovnosti i karakteru svojih proizvoda. Radilo se i sa još nekoliko značajnih kupaca koji su se pojavljivali povremeno pa se sa njima nisu ni mogli praviti poslovi na duže staze. U tim novim vremenima bili su i sami pritisnuti vlastitim problemima, pa često nisu mogli korektno izvršavati preuzete obaveze (Tuzlanska pivara, “Solana”, “Dita, Sarajevska pivara, Sarajevski “Klas”, “Bimal” Brčko i dr.). Sa njima se, jednostavno, moralo raditi opreznije i sa više strpljenja, ali i rizika, posebno oko naplate potraživanja.

U skladu sa svojom poslovnom strategijom, “Grin” je neposredno iza rata, sa svoje strane, pružao pomoć kako svojim ranijim, tako i potencijalno novim kupcima da što prije stanu na svoje noge i “krenu u posao”. Ta pomoć najviše se ispoljavala kroz prodaju njihovih proizvoda. Sa svima su se gradili odnosi po sistemu “dvosmjerne ulice”. Iz “Grina” se to moglo uspješno raditi zahvaljujući ranije stečenom ugledu i povjerenju na tržištu. “Grin” je takvim firmama bio i direktan kupac tako što je prodavao njihovu robu kroz svoju prodaju. Istovremeno im je pomagao u naplati potraživanja putem kvalitetnih kompenzacija. A kvalitetna je bila svaka kompenzacija u kojoj su se, naprimjer, mogli “naći”

Rudnici “Kreka” i “Bingo” Tuzla. “Grin” je u “kontri” “dobijao takve velike firme kao svoje kupce i pružao im mnogo toga što drugi nisu mogli. Za sve to trebalo je imati i kadrove i infrastrukturu.

Brzo vraćanje proizvodnje “u normalu”

U ratu – “Grin” je nadmašio sebe.

A u miru?

Izgleda da jeste, uprkos općepoznatim teškoćama koje su iskrslje nakon potpisivanja Mirovnog sporazuma u Dejtonu i “izbijanja” mira.¹⁴⁵ U postratno razdoblje, za razliku od mnogih drugih privrednih subjekata, “Grin” je “zagazio” prilično sigurnim i čvrstim koracima. To potvrđuje i prvi zvanični mirnodopski raport iz Preduzeća s kraja 1996. godine: vrijednost ostvarene proizvodnje 3 miliona DM, plan prebačen za sto posto. Tako je uspješno “pregažena” prva poslijeratna godina, stabilizovano tržište, obnovljeni stari poslovni kontakti, “osvojeni” mnogi novi kupci, radnici su bili dobro motivisani. Sa 450 tona prerađenog papira “kucali” su na 40 do 50% predratne proizvodnje, s čime se moglo pohvaliti rijetko koje preduzeće slične “biografije”.

Vrijeme poratno, sumorno i nestabilno, prepuno političkih napetosti i “iščekivanja” pravne države nije bilo, kao što se zna, nimalo naklonjeno privrednicima, koji su ozbiljno pokušavali obnoviti proizvodnju. U “Grinu” je ipak, i naredna, 1997. bila re-

lativno uspješna. U poređenju sa prethodnom, 1996. godinom, povećan je fizički obim proizvodnje i broj radnika na poslu, značajno je prošireno tržište (tabela 16)

U 1997. godini korišćeno je 67% instaliranih kapaciteta (metoda izračunavanja po broju odštampanih araka B formata), ostvareno je 52% u finansijskom i 50% u fizičkom obimu prerade papira u odnosu na predratnu, po rezultatima poslovanja, najbolju 1991. godinu u historiji “Grina”. Ako se ima u vidu da je sve to postignuto sa manjim brojem radnika (čak za 70) i na znatno smanjenom i nestabilnom tržištu u odnosu na predratno, to je bio, kako se ocjenjivalo, “rezultat i po”.

Paralelno s tim, kao što je već rečeno, “osvojeno” je nekoliko većih i kvalitetnih kupaca i stečeno nekadašnje povjerenje na tržištu.¹⁴⁶

Tehničko-tehnološka obnova – nova hala za kartonažu

Još u toku rata, u “Grinu” je u potpunosti kompjuterizovana tehnička priprema sa najnovijom računarskom opremom, tokom 1996. i 1997. godine izvršena su značajna investiciona ulaganja u dalju modernizaciju te “kompjuterske” i druge opreme. Potom je uslijedilo ozbiljnije tehnološko dokompletiranje proizvodnje ambalaže na bazi kartona, prvenstveno za potrebe prehrambene i farmaceutske industrije,

¹⁴⁵ U prvim mjesecima mira, u čitavoj zemlji najprije se pristupilo saniranju infrastrukture i oživljavanju zamrlih privrednih aktivnosti. S početka 1996. godine, “u životu” je ili “na papiru” u Gračanici još uvijek bilo 28 bivših društvenih preduzeća, koja su u toku rata pretvorena u državna, zatim 184 privatna preduzeća, od kojih je desetak bilo većih, te 353 registrovane zanatske i trgovačke radnje iz sfere takozvanih samostalnih djelatnosti. Krajem iste godine neznatno je smanjen broj privatnih preduzeća (na 179), ali je zato znatno povećan broj malih biznisa, takozvanih samostalnih djelatnosti, odnosno privatnih radnji (na 759). Na spisku zaposlenih u privredi i vanprivredi općine “vodilo se” ukupno 5.659 radnika ili 57% u odnosu na 1991. godinu. Od toga je, polovinom 1996. godine, u privredi bio stvarno ili formalno zaposlen 5.001 radnik (najviše u trgovini), od čega u državnom sektoru 3.134, a u privatnom 1.873 radnika. Treba imati u vidu da je više od polovine sa spiska zaposlenih u državnim preduzećima bilo na takozvanom čekanju posla ili su bili pred otkazom. (Privredni razvoj Gračanice u periodu od 1995. do 2018.–kratak pregled, *Gračanički glasnik*, br. 50/25, Gračanica, 2020, 63 –64)

¹⁴⁶ Osim direktora i komercijalnog direktora, preduzeća, u to vrijeme tržište su obrađivali Adem Džinić, Sabahudin Jahić, Čazim Osmanbegović, Zikrija Morankić i jedno vrijeme Esad Kovačević.

dakle, za proizvodnju ekološki prihvatljive ambalaže. Polazilo se od pretpostavke da će proizvodnja ambalaže ili ambalaža uopšte igrati značajnu ulogu u dokompletiranju tržišno konkurentnog proizvoda. Uz to, planirana su i značajna ulaganja u kapacitete u štampi, jer je štampa postajala usko grlo proizvodnje. Uostalom, to je i bila osnovna djelatnost u kojoj je preduzeće imalo bogato iskustvo.

Da bi se unaprijedila proizvodnja, trebalo je opet proširivati i poslovni prostor. U tom cilju, krajem 1999., po rezultatima poslovanja dosta uspješne godine, umjesto starih nefunkcionalnih objekata u krugu Preduzeća, započeta je i za samo nekoliko mjeseci, izgrađena nova moderna hala za proizvodnju ambalaže na bazi kartona, površine od oko 600 kvadratnih metara. Vrijednost investicije bila je – 500.000 DM, a sredstva su u cijelosti obezbijedena iz vlastitih izvora.

Zahtjevima tržišta nije se moglo udovoljiti bez novih ulaganja u opremu. Ranije nabavljena dva dvobojna Rolanda B1 i B2 formata zamijenjeni su modernijim strojevima. Nabavljene su dvije petobojne mašine, lak na Rolandu 700, Roland 300 B2 formata i Roland 700 B1 formata, te mašine u doradi: automatska štanca B1 formata, automatska ljepljiva, tunel štanca, rotacioni binder za knjigoveznicu, lakirke sa uv. lakom i mnoge druge manje prateće mašine i oprema. Neke od postojećih mašina, kao na primjer stari "hajdelberzi", dograđene su za nove mogućnosti zlatotiska i pregovanja (ispupčeni, konveksni tisak). Izbjegnuta je nužna nabavka takvih novih mašina i ostvarene značajne uštede. Dorada (kartonaža i knjigoveznica) bile su opremljene strojevima za tvrdi i mehki povez knjiga, falc-mašinom i ljepljivom sa dvije tačke lijepljenja, štancama B-1 i B-2 formata, te drugim pratećim strojevima.

Vrijednost svih tih ulaganja (period 2001. – 2012.) iznosila je oko 5 miliona

KM. Odnos kredita i vlastitih sredstava u ovim investicijama bio je oko 50% : 50% (pola-pola).

Poslovanje je bilo uspješno, a krajnji bilansi, mjereni po kvalitetu sredstava i njihovih izvora bili su vrlo respektabilni – po važećim kriterijima poslovnih banaka i revizorskih kuća...

Uspostavljanjem sistema upravljanja kvalitetom po međunarodnom standardu ISO 9000 i dobijanjem odgovarajućih certifikata, učinjen je najveći iskorak u borbi za kvalitet i primjenu zapadnoevropskih standarda rada i reda, te važnu potvrdu i evropske referense na tržištu. Vrijedi istaknuti da je "Grin" u Gračanici prvi dobio ISO standard, a isto tako bio je prvi certificiran u svojoj branši u BiH.

Vodeća firma u grafičkoj industriji BiH (početak 2004.)

Već krajem 2003. i početkom 2004. godine "Grin" je bio vodeća firma na tržištu Bosne i Hercegovine u oblasti grafičke djelatnosti – moderno opremljena, potpuno privatizirana... Proizvodni proces bio je skoro potpuno zaokružen vlastitim kapacitetima i kadrovima – od grafičkog dizajna i pripreme do konačne izrade i pakovanja proizvoda. Maksimalna prilagodljivost potrebama tržišta i univerzalnost proizvodnog programa princip je od kojeg se nije odstupalo. U skladu s tim, instalirana je i tehnološka oprema, uspostavljena organizacija rada, obučeni kadrovi itd.

Uporedo sa tehnološkim napretkom, popravljala se i kvalifikaciona struktura zaposlenih, školovan je vlastiti inženjerski kadar. Kadrovsku osnovu "Grina" koji je tada zapošljavao oko 80 radnika (doduše, duplo manje u odnosu na predratno stanje) činila su: 3 grafička inženjera i 30 iskusnih grafičkih tehničara raznih specijalnosti. Menadžment Preduzeća odlikovao se izvrsnim poznavanjem organizacije, tehnologije i tržišta... Mašine jesu važne, ali



Tehnička priprema: stoje – Mevludin Kavgić i Rizo Hodžić; sjede: Omer Helić, Šefika Omerović i Asim Hadžić

u ovom poslu ljudi čine sve, to je općepoznata stvar.

U proizvodnom programu preduzeća preovladavala je ofset štampa i izrada etiketa za potrebe prehrambene i duhanske industrije, industrije bezalkoholnih i alkoholnih pića, te omotnica i kartonske ambalaže za najširi spektar proizvoda – od prehrane do farmacije. U drugoj liniji, na spomenutim mašinama štampale su se i uvezivale knjige raznih formata, časopisi i brošure – visokog tehničkog kvaliteta i dizajna.

Što se tiče fizičkog obima proizvodnje, u periodu od 2000. – 2010. prerađivalo se oko 700 tona papira i kartona godišnje i izrađivalo oko 300 različitih proizvoda, prapraćenih sa oko 2000 radnih naloga. Trgovina je bila prateća djelatnost, više u funkciji efi-

kasnije naplate potraživanja nego što je bila u funkciji vlastite proizvodnje.

Što se tiče finansijske stabilosti, “Grin” je u to vrijeme bio jedno od rijetkih proizvodnih preduzeća koje je skoro u cijelosti razvijalo svoju djelatnost na tzv. samofinanciranju. Dakle, raspolagalo je vlastitim kapitalom za projektovani nivo proizvodnje, čija je vrijednost na godišnjem nivou bila oko 3,5 miliona KM, uz učešće novostvorene vrijednosti od oko 50%. Odnos kapitala i obaveza firme bio je više nego povoljan, a obim raspoloživih sredstava, upoređenjen sa tekućim obavezama, tako reći optimalan. Vrijednost kapitala koji je u cijelosti bio u vlasništvu dioničara procijenjivala se na oko 4,2 miliona KM. Sa te osnove gradile su se perspektive i budućni planovi “Grina” kao potpuno privatizovanog preduzeća..

Proizvodna i tržišna preorijentacija – na ambalažu

U periodu od 2000. do 2010. godine “Grin” je ostvarivao 80–90% ukupnog godišnjeg prometa sa deset vodećih kupaca grafičkih proizvoda. Sa pet vodećih ostvarivao je dvije trećine prometa, od čega samo sa Fabrikom duhana Sarajevo 25% kao najvećim kupcem. Ponuda “Grina” bila je za njih kvalitetna i u izvedbenom i finansijskom pogledu. Osim brze realizacije narudžbi, ostvarivana je i brza i sigurna naplata. Moglo bi se reći idealno stanje.

Međutim, pozicija totalne ovisnosti od jednog ili nekoliko kupaca, uvijek je rizična zbog mogućnosti otkazivanja takvih aranžmana iz bilo kojih razloga. U “Grinu” se na to gledalo kao na potencijalnu opasnost koja može ugroziti poslovanje u slučaju gubitka nekoliko značajnijih kupaca ili većih poremećaja u oblasti ponude i potražnje u grafičkoj djelatnosti.

Poslije 2005. godine pokazalo se da su ta strahovanja bila opravdana, poremećaji na tržištu postali su realnost. Na tržište Sarajeva, srednje i sjeveroistočne Bosne “upala” je vrlo moćna grafička firma “Grafotisak” iz Gruda, koja je tehnološki već bila izrasla u najjaču firmu na Balkanu. Na tom tržištu našao se i vrlo moćni “Hercegtisak” iz Širokog brijega, koji, istina, nije bio direktan konkurent “Grinovom” proizvodnom programu, ali je perspektivno to mogao postati. U isto vrijeme “Grin” je “izgubio” Fabriku duhana Sarajevo kao svog najpouzdanijeg partnera jer tehnološki nije bio sposoban udovoljiti njenim novim zahtjevima, konkretno, raditi paklice tvrdog pakovanja. Desilo se da je “Grin” u isto vrijeme izgubio i Sarajevski kiseljak kao svog tradicionalnog kupca (zbog promjene vlasništva u Kiseljaku), kao i više kupaca u oblasti izdavaštva koji su redom ekonomski propadali itd.

Kompenzacija svih tih osjetnih gubitaka na tržištu pronađena je u širokom

krugu potrošača papirne ambalaže. Kako su pogoni za povećanje obima proizvodnje tehnički (a i kadrovski) već bili spremni, krenulo se ubrzano i agresivno u osvajanje tržišta za tu proizvodnju. U prvom planu pojavili su se novi “najveći” kupci, koji nisu bili atraktivni po kvalitetu i isplativosti poslovanja kao što su bili raniji kupci grafičkih usluga. Za razliku od grafike, u ukupnoj cijeni proizvoda ambalaža, po pravilu, ima manju vrijednost rada, a veće učešće troškova materijala. Učešće vrijednosti rada sa opremom i troškova materijala u cijeni proizvoda, za rentabilno poslovanje u grafici kretalo se u odnosu “pola – pola” (50% rad : 50% materijal). U proizvodnji ambalaže troškovi materijala imali su učešće u prodajnoj cijeni između 60-70%. To je bilo posljedica stanja na tržištu, to jest veće ponude od potražnje papirne ambalaže, ali i neloyalne konkurencije i nepoštivanja uobičajenih kodeksa ponašanja na strani proizvodnje. I u ovom slučaju ekonomičnost, u pravilu, popravljaju velike serije i kontinuitet ugovorenih poslova. Nije slučajno što se “Grin” u to vrijeme orijentisao na neke nove velike kupce kao što su: “Solana” Tuzla, “Klas” Sarajevo, “As” Jelah, “Bosnali-jek” Sarajevo, “Bimal” Brčko i mnogi drugi.

Stavljanjem težišta na proizvodnju ambalaže (ne zanemarujući ni štampu), na komercijalnom planu povećavao se broj kupaca ambalaže širom cijele BiH. Oni su obezbjeđivali pristojno upošljavanje kapaciteta, redovne plate radnicima i poslovanje “Grina” bez gubitaka.

Definitivno su zbog gubitka tržišta izbjegnute moguće katastrofalne posljedice, čak do propadanja preduzeća. Ni u tom kritičnom periodu tržišne krize i proizvodne preorijentacije “Grin” nije imao gubitaka u poslovanju, osim u 2008. (inače, na općem planu kriznoj godini), kada je iskazan planski gubitak i to ne iz poslovanja nego iz umanjenja vrijednosti stalnih sredstava zbog njihovog tržišnog vrednovanja.



Omer Pobrić (ispred – sjedi) u Tehničkoj pripremi (kreacija omota kasete)

Njemačka firma “Elatek” – nešto više od strateškog partnera

U prevladavnu krizu tržišta, od posebne važnosti bilo je intenziviranje poslovne saradnje “Grina” sa firmom “Elatek” iz Minhena, koja je započela neposredno nakon rata. Najveće zasluge za uspostavu te saradnje imao je Muamer Jarović, inače Gračanlija, tada uposlenik u “Elateku”, koji će kasnije postati i suvlasnik te firme. Kako se širila djelatnost “Elateka”, rasla je i vlasnička pozicija Muamera Jarovića, pa je bio u stanju forsirati poslovanje te firme sa “Grinom”. Kada je “Elatek” tržišno ušao u svijet telekomunikacija i osvojio telefonske operatore širom “Evrope”, u taj posao je negdje 2008. godine uveo i “Grin” kao svog podizvođača (oko 2008.). Bili su to vrlo zahtjevni poslovi, naročito u segmentu zaštite proizvoda (kodiranja čipova, nu-

meracija i zaštite, pakovanja i otpreme). U radu su se morale provoditi vrlo zahtjevne i komplikovane procedure i to po posebnim standardima. Za taj posao nije bilo dovoljno imati samo ISO standard. To je bio samo uslov da bi se mogli prihvatiti i provodili posebni standardi za naručene proizvode. Poslovni ugovori su bili precizni i posebno rigorozni u dijelu garancija za kvalitet proizvoda. U slučaju greške, “Grin” bi snosio rizik materijalne odgovornosti ne samo prema “Elateku” nego i za štetu koja bi bila prouzrokovana i krajnjem kupcu – telefonskom operatoru. U ovom slučaju šteta bi bila milionska i samo bi jedna bila dovoljna da potopi “Grin”. Zato se u uhdavanje tog velikog posla na tržištu lično uključio Muamer Jarović ne žaleći ni truda, ni vremena.¹⁴⁷

¹⁴⁷ Jarović je bio izuzetno pouzdan i izvanredan poznavalac konkretnih proizvoda, pa je znao naći i konkretna rezervna rješenja i za nešto što prethodno nije bilo jasno definisano u proizvodnji ili nešto slično. U tim situacijama jednostavno je preuzimao odgovornost na sebe i na svoje saradnike.

Ulaskom u posao sa “Elatekom”, “Grin” je testirao sebe i svoju organizaciju u provođenju svog ISO standarda upravljanja kvalitetom. Bio je to veliki izazov za sve zaposlene, ali i prilika koja se nije smjela propustiti. Zahvaljujući takvoj motivaciji i zalaganju svih uposlenika i menadžmenta, te nesebičnoj pomoći Jarovića, u tome se uspjevalo, a za uzvrat, iz dana u dan povećavali su se poslovi.

Te velike poslove u “Elateku” “Grin” je dobio upravo u vrijeme kada je počeo gubiti ne samo male, već i strateške kupce poput Fabrike duhana Sarajevo i kad se našao u opasnosti da drastično smanjuje i proizvodnju i broj zaposlenih. Od kolikog je značaja bila ta saradnja, govori i činjenica, da je tada po vrijednosti poslova “Grin” imao u “Elateku” zamjenu za Fabriku duhana Sarajevo kao svog najvećeg igubljenog kupca. Osim toga, preko “Elateka” ostavarivao je indirektno poslovnu saradnju i sa drugim firmama u BiH, Njemačkoj, Sloveniji. Tako se preko “Elateka” povjerenje zadobijalo i van granica BiH.

Poslovni odnosi sa “Elatekom” trajali su punih 20 godina i imali stalno uzlaznu liniju, a u svome vrhuncu “Elatek” je “Grinu” postao strateški partner. Kasnije, u novim okolnostima, sa dinamičnim promjenama na tržištu i iz još nekih drugih razloga, poslovi su se po obimu smanjivali i gasili, ali su korektni odnosi između dvije firme ostali do danas.

Sve te godine Preduzeće je uspješno poslovalo i bilo jedno od najstabilnijih u branši grafičke industrije u BiH. Svi elementi ekonomije po kojima se mjeri uspješnost preduzeća, kao i kvalitet sredstava (imovine) i njenih izvora bili su u intervalu od dobrih do najboljih. U tom periodu, stepen samofinansiranja iznosio je oko 80%, ukupna zaduženost ispod 50% vrijednosti kapitala, bila je stopostotna pokrivenost kratkoročnih obaveza vlastitim

obrotnim sredstvima, dugoročne obaveze (kreditni) djelimično su se finansirale iz viška vlastitih tekućih sredstava, vezivanje sredstava bilo je u prosjeku 60 dana (koef. obrta 6), likvidnost u rokovima dospijeća obaveza itd. O dobrim ekonomskim parametrima najbolje govore bankarske analize, rađene pri obradama kreditnih zahtjeva. U svim tim analizama stanje u “Grinu” opisivano je gotovo kao idealno. Čak je u jednom slučaju Razvojna banka Federacije BiH poslala u “Grin” grupu svoju mladih ekonomista-analitičara da na praktičnom primjeru obogate svoja znanja. Bolje priznanje od jedne ugledne bankarske institucije u “Grin” nije moglo doći. Stoga nije čudo što je “Grin” bio tako atraktivna firma i u već otvorenom procesu privatizacije.

9. PRIVATIZACIJA “GRINA” (2010. – 2022.)

O poslijeratnom modelu masovne privatizacije

Kao što je poznato, sa izbijanjem ratnih sukoba i raspadom bivše SFRJ započeti proces privatizacije po Markovićevom modelu je zaustavljen. U mnogim preduzećima radnici su samo djelimično uplatili predviđene iznose za otkup internih dionica. Poslijeratnom revizijom ustanovljeno da je po modelu “Markovićeve privatizacije” otkupljeno svega 8% od ukupne vrijednosti kapitala FBiH. Zašto se oklijevalo u tom procesu, posebno je pitanje. Što se tiče “Grina”, za razliku od mnogih, tu nije bilo nikakvog oklijevanja. Zahvaljujući dostignutom stepenu privatizacije “po Markoviću”, “Grin” je bio među prvim bivšim društvenim preduzećima u Bosni i Hercegovini koja su se do kraja 1991. godine uspješno transformisala u dionička društva u mješovitoj svojini.

Po završetku rata, 1995. godine, umjesto Markovićevog, voljom aktuelne vlasti, u Federaciji BiH izabran je i privatizacij-

skim propisima uokviren model masovne privatizacije u kojem je, dodjelom certifikata svakom građaninu bilo omogućeno “ostvarenje privatnog vlasničkog udjela u raspoloživom državnom kapitalu.”¹⁴⁸ Po Zakonu o privatizaciji iz 1997. godine, do kraja 1999. u “Grinu” je završen postupak doprivatizacije državnog kapitala, koji je učestvovao sa oko 28,79% u knjigovodstvenoj vrijednosti Preduzeća. Veći dio kapitala (71,2%) pripadao je dioničarima – zaposlenim radnicima (iz privatizacije po Markoviću).¹⁴⁹ Tokom 1990. i 1991. godine putem internih dionica, po tom modelu “uknjižilo se” 218 vlasnika, odnosno dioničara. Prosječno učešće (udje) u vlasništvu po jednom dioničaru iznosilo je 0,45% od ukupnog privatiziranog kapitala. Najveće je bilo 1,5%, a najmanje ne vrijedi ni spominjati jer je to bio broj u petoj decimali.

Odabrani model masovne privatizacije u Bosni i Hercegovini uveden je s dobrim namjerama i ciljevima, ali je imao velike nedostatke i manjkavosti koje će tek kasnije isplivati na vidjelo. Između ostalog, masovna privatizacija, putem internih dionica, koliko god se činila pravednom, uvodila je veliki broj vlasnika koji su uglavnom bili nezainteresovani za te procese i više skloni praviti opstrukcije i probleme u provedbi tih propisa. Brzo će se pokazati da su u pogledu odgovornosti i efikasnosti upravljanja tim kapitalom, bili daleko bolji i odgovorniji radnički savjeti i zborovi radnika, kao subjekti odlučivanja u svom preduzeću iz vremena ZUR-a, nego masa sitnih i ravnodušnih dioničara. U odnosu

na stanje ozakonjeno po modelu masovne privatizacije, “Grin” je bio jedna od rijetkih privatizovanih firmi, u kojoj se na vrijeme postavilo pitanje kako izbjeći loše strane takve privatizacije?

Ka manjem ili optimalnom broju vlasnika

Prije svega, od samog početka vodilo se računa da se kroz privatizaciju ne naruši poslovanje i supstanca preduzeća jer se to već događalo u mnogim slučajevima privatizacijske pljačke i propadanja firmi. U menadžmentu “Grina” je relativno brzo preovladalo shvatanje da samo ekonomski interes većinskih vlasnika može voditi preduzeće naprijed – prvenstveno kao ekonomsku, a nikako kao neku socijalnu organizaciju ili jedinicu. Da bi se proces privatizacije racionalizovao u vlasničko-upravljačkom pogledu, trebalo je poduzeti mjere i iznaći model u kojem će se doći do manjeg ili optimalnog broja vlasnika, a koji će voditi dalje, ekonomski održive privatizacijske procese i garantovati opstanak i perspektivu preduzeća.

Sljedeći korak u tom pravcu bilo je traženje, a potom i uvođenje takozvanog strateškog partnera i njegovog kapitala u Preduzeće. Da bi se motivisao ulazak novih kvalitetnih, ali i moćnijih ulagača kapitala, trebalo je otvoriti proces okrupnjavanja postojećeg vlasništva s krajnjim ciljem da se dođe do većinskog vlasnika. Za takav pravac vlasničke transformacije od samog početka vladalo je pozitivno raspoloženje u preduzeću. Plan je bio da se privuče neko od postojećih kupaca ili potencijalno novi

¹⁴⁸ Model privatizacije (apf.gov.ba); apf.gov.ba/model-privatizacije/Default.aspx (pregled: 19. 2. 2022)

¹⁴⁹ Ukupan kapital preduzeća DD “Grin” Gračanica prije privatizacije, sa stanjem na dan 31. 12. 1999. godine, iznosio je 5.280.506,00 KM ili 100%. Iznos državnog kapitala, prije privatizacije po Zakonu o privatizaciji preduzeća, iznosio je 1.520.710,00 KM ili 28,79%. Iznos dioničkog kapitala po osnovu prethodno izvršene vlasničke transformacije (po Markoviću) i odobrenog početnog bilansa stanja bio je 3.759.976,00 KM ili 71,20%. Državni kapital, koji je privatiziran po Zakonu o privatizaciji preduzeća, prodat je u procesu javne ponude dionica, prvi talas – drugi krug, koji je objavljen u dnevnom listu “Oslobođenje” dana 16. 04. 2001. godine, iznosi 1.520.710,00 KM ili 28,79% i prodat je kupcima dioničarima (Meho Bajrić, Završena privatizacija državnih preduzeća u Gračanici. *Gračanički glasnik*, VII/13, 2002., 16)



Detalj iz pogona: dvobojni Roland B1 forma

kupci sa nešto značajnijim vlasništvom. U vezi s tim činjeni su pokušaji sa Fabrikom duhana Sarajevo. Međutim, to se nije moglo ostvariti zato što je Fabrika bila pod stalnom prismotrom aktuelne vlasti i pojedinaca u njoj koji su u svemu tome gledali vlastite interese.

Čim su se stekli zakonski uslovi, menadžment preduzeća ponudio je Skupštini dioničara konkretan Program čijom bi se realizacijom izbjegle posljedice već uočenih manjkavosti aktuelnog modela privatizacije. U prvom redu, trebalo je prevazići pretjeranu usitnjenost vlasništva. To je podrazumijevalo smanjenje velikog broja sitnih vlasnika, koje je imalo za posljedicu "nedostatak kvaliteta vlasništva". Sa usitnjenim vlasništvom i na takvoj osnovi uspostavljenom vlasničkom strukturom nije bilo perspektive. Zato je spomenutim programom predviđeno radikalno uklanjanje svih tih manjkavosti i ušlo se u tzv. okrupnjavanje vlasništva u okvirima po-

stojeće zakonske regulative. Radilo se o vrlo zahtjevnom poslu za čiju je realizaciju trebalo imati, osim stručnosti, i vrlo visok stepen strpljenja i osjećaja moralne odgovornosti menadžmenta kako niko u tom procesu ne bi bio zakinut ili oštećen.

Promjena statusa preduzeća: prvi korak

U tom smislu, najvažnije je bilo osposobiti preduzeće da postane bitan sudionik u svojoj privatizaciji i da samo odlučuje o svojoj sudbini. Po svaku cijenu trebalo je onemogućiti da na te procese utiče ili da ih vodi neko u svom interesu izvan preduzeća. Da bi se to postiglo, trebalo je izvršiti određene statusne promjene i novu preregistraciju preduzeća. U tom cilju je, početkom 2001. pokrenuta inicijativa da se transformiše iz dotadašnjeg statusa dioničarskog društva (DD),¹⁵⁰ u društvo ograničene odgovornosti u privatnoj svojini (DOO) Iako se mnogim neupućenim u prvi mah činilo da se radi o još jednoj

¹⁵⁰ "Grin" dioničarsko društvo Grafičko-izdavačko preduzeće sa p.o. Gračanica, registrovano Rješenjem Kantonalnog suda u Tuzli, broj: U/I-2693/97, od 08.10.1997. godine., Arhiv Štamparije, posebna građa

formalnoj transformaciji, u suštini, bio je to krupan zaokret u procesu privatizacije “Grina”. Ovom promjenom omogućeno je da se kategorija dionice zamijeni udjelom, pa je tako ispunjen najvažniji preduslov da samo preduzeće preuzme u svoje ruke dalje tokove svoje privatizacije. Na dan 22. 6. 2001. godine bilo je ukupno 218 vlasnika tih udjela, od kojih su njih 217 bila fizička lica, uglavnom radnici preduzeća, vlasnici ranijih internih dionica, plus jedno pravno lice–Društvo za upravljanje fondovima

ABDS (slovenački privatizacijski fond), koje se pojavilo kao kupac najvećeg dijela državnog kapitala firme.¹⁵¹

Upravo ta činjenica (postojanje pravnog lica u vlasničkoj strukturi preduzeća u obliku fonda), po Zakonu o fondovima onemogućavala je fondu da bude u vlasništvu, odnsono vlasničkoj strukturi DOO. S tim u vezi, zahtjev Fonda je bio da se “Grin” organizuje kao DD i da tako kao fond ostane u njegovoj vlasničkoj strukturi. Bila su to dva krajnje suprotstavljena stajališta,

¹⁵¹ Spisak dioničara “Grina” na dan 22. 6. 2001–konačno stanje nakon prodaje državnog kapitala: Mustajbašić Abdurahman, Koprivica Dobrivoje, Letić Began, Čudić Hajrudin, Džinić Adem, Osmanbegović Čazim, Širbegović Salih, Blagojević Mika, Salihbašić Hazim, Džikić Sadeta, Agić Zaim, Nurikić Mustafa, Kamarić Ajša, Pavlović Jasmina, Hadžić Hazim, Antonić Đorđo, Šubara Majda, Korić Asim, Zlatar Muhidin, Džemila Jasmin, Helić Omer, Kamarić Rešad, Kamarić Mustafa, Salihbašić Čazim, Stević Đorđo, Salihbašić Ševkija, Bričić Muhamed, Husejnović Ismet, Lazarević Vesna, Nedeljković Zoran, Čurić Mufid, Nurikić Salih, Smajlović Hatidža, Hasić Nafa, Dašić Milan, Mulahusejnović Osman, Đurić Obrad, Mušić Muhamed, Žunić Nihada, Todorović Danko, Cvijanović Miladin, Stajkovska Marija, Purač Asim, Alibašić Rukib, Iljazović Jusuf, Jahić Sabahudin, Isić Safet, Muharemović Hasan Fazlić Hasib, Imamović Anes, Delimehić Suljo, Fazlić Nesib, Kuduzović Asim, Tošović Željka, Mrkulić Himzo, Purač Salih, Hadžibegović Muris, Žunić Emina, Šabić Hamid, Knežević Stevica, Filipić Ratko, Kovačević Zijad, Šuša Abaz, Gazibegović Akif, Imamović Enes, Džambić Hasija, Vejzović Huso, Mehanović Mirsad, Bajrić Esma, Hadžibabić Kemija, Isić Salih, Đogić Senad, Čajić Nihada, Hasić Ibrahim, Pašić Subhija, Aljić Jasmin, Halilčević Rešad, Šiljegović Čamil, Softić Kasim, Mulaibrahimović Jakub, Bajić Nusret, Mehić Mirsad, Avdić Sija, Gopo Hajrudin, Martić Milan, Mujaković Senija, Čajić Izet, Musić Zehra, Hodžić Rizah, Duraković Mara, Murselović Ibrahim, Đogić Jasmina, Imamović Zaim, Ibrahimović Mirsada, Beganović Hamdija, Imamović Behija, Omerdžić Hajra, Huskić Jasmina, Šuša Rabija, Mehimbašić Sadeta, Begić Rasema, Omerović Šefika, Omičević Ragib, Đuranović Milka, Dedić Nusreta, Cvijanović Gospa, Subašić Hamzalija, Suljić Mustafa, Šabić Mina, Nuhanović Salihana, Serhatlić Zurijeta, Pilavdžić Ramiz, Mešić Fadil, Smajlović Nisveta, Morankić Zikrija, Hadžibegović Sanja, Delić Hanka, Trifković Desa, Tufekčić Hašim, Jović Draginja, Stević Nevenka, Todorović Marica, Mešić Hasan, Mahmutović Safeta, Grbić Avdo, Mustajbašić Nijaz, Korić Jasminka, Žepić Rabija, Gopo Zehra, Begović Fatima, Junuzović Nihad, Hadžić Adem, Jovanović Radojka, Begić Bahrija, Stjepanović Danica, Nurić Hajrija, Nurikić Mirzeta, Muratović Nesiba, Hodžić Nefija, Kunić Hatidža, Đulić Nerminka, Stjepić Dragica, Hrnčić Rukija, Lukić Sonja, Mitrović Radojka, Smajilbašić Džiha, Hadžić Omer, Okić Izeta, Trutović Ajša, Čorić Sabrija, Purač Refija, Andrić Brankica, Avdić Lutvija, Šestan Sija, Korać Muzafer, Okić Zaima, Arsenić Radojka, Valjevac Džemal, Hadžiganović Sead, Gajić Nada, Memić Kadira, Mešić Šaban, Avdić Mirsada, Baraković Senaid, Mujačić Rajfa, Šuša Nedim, Atić Jasim, Kavgić Mevludin, Šarkanović Saša, Bečakčić Mevludin, Ahmetašević Ševala, Korić Razija, Sarajlić Hazim, Mičić Ljubica, Simić Anđa, Hadžiganović Čerima, Mehinbašić Mersija, Buljubašić Ramiz, Hodžić Senada, Hasanović Behara, Hadžić Džemila, Agić Nusreta, Gopo Sabiha, Krajinović Rabija, Čelić Fatima, Nurikić Nesib, Đurić Nada, Šišić Zijad, Mustajbašić Sulejman, Mehanović Muhamed, Hadžibegić Kemal, Đulić Mustafa, Džikić Damir, Letić Sadeta, Gopo Ahmet, Tafro Jasmina, Huskanović Senada, Suman Sanja, Čudić Hamida, Agić Zumra, Grbešić Razija, Mašić Amir, Ibrahimović Ešef, Vršajević Rasema, Husejnović Fehima, Kavgić Jasminka, Todić Petra, Mešić Paša, Bijelić Mlado, Džikić Vesna, Begić Reuf, Kos Vlado, Mikić Ljubinka, Mulahusejnović Muhamed, Sumbić Azra, Hadžić Đula, Hrvić Hajrija; Napomena 1: Spisku dioničara treba pridodati i Investicioni fond “Big” koji je učestvovao skoro sa 21% u dioničkoj vrijednosti kapitala “Grina”; Napomena 2: Ukupna vrijednost dioničkog kapitala na dan 22. 6. 2001. iznosila je 5.280.560 KM: vlasništvo dioničara izvan radnog odnosa bilo je 56,56%, a zaposlenih 43,44% (iz arhive “Grina”)

bazirana na čistim interesima ostalih dioničara na jednoj i Fonda na drugoj strani. Drugim riječima fond je bio kočnica željenom organizovnju “Grina” u obliku DOO. Da bi se to razriješilo, zahtjev je bio da se Fond povuče, odnosno da istupi iz vlasništva u “Grinu”, uz naknadu koja mu je po zakonu pripadala. To su jednoglasno podržavali svi vlasnici unutar “Grina”. I – napokon, nakon mučnih pregovora i natezanja, rješenje se našlo tek u zadnji čas. Na samoj sjednici Skupštine dioničara “Grina”, neposredno pred glasanje o obliku organizovanja preduzeća, od vlasnika Fonda iz Slovenije stigao je telegram u kome obavještavaju ostale dioničare da prihvataju organizaciju (preregistraciju) “Grina” u DOO. Svoj interes će kasnije ostvariti prodajom svog udjela direktoru Čudiću, koji je u međuvremenu postao većinski vlasnik “Grina”. Izlaskom spomenutog fonda iz vlasničke strukture, konačno su stvoreni zakonski uslovi da se “Grin”, krajem 2001. godine, registruje kao DOO.¹⁵² To je i omogućilo da se na sasvim drugačijoj

osnovi rješava pitanje privatizacije i okrupnjavanja vlasništva preduzeća.

Izmjena statuta – okrupnjavanje vlasništva: drugi korak

Popravka vlasničke strukture, međutim, nije se mogla do kraja izvršiti bez promjene postojećeg statuta kao temeljnog akta preduzeća u dijelu u kojem je utvrđena najniža vrijednost pojedinačnog vlasništva (udjela). Zato je drugi važan korak u privatizaciji “Grina” učinjen izmjenom Statuta, koju je, u skladu sa Zakonom o privrednim društvima¹⁵³, prihvatila Skupština dioničara “Grina”. Tom izmjenom utvrđeno je da se najniža vrijednost vlasništva (udjela), umjesto dotadašnjih simboličnih 100 KM (još iz doba Markovića) poveća čak na 25.000 KM. Ovaj kvalitetno nov koncept, prihvaćen je iz više razloga: da se smanji broj vlasnika i popravi kvalitet vlasničke strukture, da se olakša upravljanje preduzećem i izvrši okrupnjavanje kapitala pojedinačnih ili potencijalnih strateških vlasnika itd.¹⁵⁴

¹⁵² Grafičko-izdavačko društvo “Grin” d.o.o. Gračanica, registrovano je Rješenjem Kantonalnog suda u Tuzli U/I1818/01, od 22. 12. 2001. godine, a na osnovu Rješenja Kantonalne Agencije za privatizaciju o odobravanju upisa izvršene privatizacije, broj: 19/01-021-2974/2001., od 15.06.2001. godine; Osnovna djelatnost: grafičko-izdavačka, Arhiv Štamparije, posebna građa

¹⁵³ Zakon o privrednim društvima, “Službene novine Federacije BiH”, br. 23/99, 45/00, 2/02, 6/02, 29/03, 68/05, 91/07, 84/08)

¹⁵⁴ Prema tadašnjem Zakonu o privrednim društvima, usvajanje Statuta, njegove izmjene i dopune, bile su u nadležnosti Skupštine dioničara društva sa minimalno 2/3 vlasništva + 1 kod njegovog prihvatanja. Zakonom je regulisano koje sve obavezne dijelove Statut jednog društva mora imati i koja pitanja reguliše, u skladu sa potrebama i interesima njegovih vlasnika, uz uslov da to ne bude suprotno zakonu. U ovom slučaju, nije bila suprotna zakonu odredba da udjel ne može biti veći od 100,00 KM. Takav udjel nije mogao biti manji. Status člana društva zahtijeva prihvatnaje i pridržavanje pravila koja to društvo utvrđuje kao svoja, jer u određenom trenutku najbolje odgovaraju njegovim vlasnicima, s tim da nisu suprotna zakonu. Za razliku od prethodnog društvenog i privrednog sistema koji je više tretirao ljudska prava u odnosu na imovinu/kapital, privredno društvo je društvo kapitala. Izvršenim promjenama, nosioci vlasništva zaduženi su da vode brigu o kapitalu i formalno, ali i interesno, jer oni bi trebalo da najbolje znaju kako će ga očuvati. Očuvanjem kapitala kao cjeline, automatski se čuva i štiti i kapital manjinskih vlasnika. U pravilu, normalno je da u društvu ima manjinskih vlasnika, ali u ovom slučaju ne onih sa 100,00 KM ili tako usitnjenih. Zatečeni najmanji udjel od 100,00 KM u “Grinu” definisan je u Markovićevoj privatizaciji preko internih dionica. Novim privatizacijskim modelom, trebalo je zakonom formalno pokriti i te najsitnije iznose internih dionica. Zato je zakonodavac i propisao najmanji iznos od 100,00 KM, ali je ostavio mogućnost vlasnicima, da taj iznos, ako žele, mogu i povećavati, što je u ovom slučaju i urađeno

Nakon izmjene statuta (dakle, drastičnog povećanja vrijednosti najnižeg udjela), uslijedio je treći korak ili faza ubrzanijeg okrupnjavanja vlasništva: putem doplate (tzv. dokapitalizacija), prenosa vlasništva – kupoprodaja i pokloni, te formiranjem zajedničkih udjela u skladu sa zakonom. Dakle, bila su tri načina da se dođe do te najniže vrijednosti vlasništva (udjela) od 25.000 KM: prvi je “doplata” kao najvažniji, drugi je “prenos vlasništva” metodom prodaje i poklona bez naknade i treći je “zajednički udio”, to jest udruživanje;

Proces kupoprodaje odvijao se unutar preduzeća i to manje-više na tržišnoj osnovi, a za one vlasnike koji nisu bili voljni prihvatiti ni prodaju, ni udruživanje radi dostizanja vrijednosti udjela od 25.000 KM – po Statutu je slijedila opcija isključivanja iz Društva, ali uz tržišnu i pravičnu nadoknadu njihovih udjela.

Kako se i očekivalo, nakon tih promjena, vlasnička struktura preduzeća brzo se mijenjala. Od početnih 218 vlasnika, registrovanih 2001. godine, smanjivanje broja vlasnika, prema registracijama kod Kantonalnog suda, odvijalo se sljedećom dinamikom: 212 (19. 11. 2002.), 142 (17. 4. 2003.), 76 (30. 5. 2003.), 74 (28. 11. 2003.), 72 (26. 8. 2004.), 69 (23. 5. 2006.), 65 (26. 10. 2006.), 48 (20. 3. 2007.), 40 (10. 4.

2007.), 34 (23. 5. 2007.), 31 (20. 2. 2008.), 30 (3. 2. 2009.), 10 (10. 6. 2010.) i 10 (27. 6. 2013.).

Društvo je već 30. 5. 2003. godine imalo jednog vlasnika sa više od 50% vlasništva, a od 14. 4. 2007. godine do 13. 6. 2013. jednog vlasnika sa više od 2/3 vlasništva.¹⁵⁵

Sa promjenom vlasničke strukture, personalno se mijenjala i upravljačka struktura preduzeća (uprava i nadzorni odbor). Po važećem Zakonu o preduzećima F BiH, svi vlasnici privrednog društva (u slučaju “Grina” to je DOO) činili su skupštinu društva. Bio je to najviši organ upravljanja sa pravom odlučivanja vlasnika, srazmjerno visini njegovog pojedinačnog udjela u ukupnom kapitalu društva koje se iskazivalo u procentima. Skupština je na osnovu Zakona o preduzećima i statuta društva birala nadzorni odbor. Članovi nadzornog odbora mogli su biti vlasnici (udjelničari), ali i takozvana treća lica izvan kruga vlasnika (udjeljčara) društva, uz uslov da su kompetentne osobe – da imaju odgovarajuća znanja i iskustva, da su uticajni i sa potvrđenim referensama da mogu biti većinski vlasnik od koristi preduzeću. U slučaju “Grina” u sastav Nadzornog odbora birani su upravo ljudi od koristi, u pravilu dokazani poslovni partneri.¹⁵⁶

¹⁵⁵ Početkom 2001. godine Društvo je izvršilo usklađivanje Statuta, sa promjenama Zakona o privrednim društvima ili drugim zakonima kao i sa vlastitim potrebama Društva, odnosno potrebama njegovih vlasnika. Saglasno tome, vršene su promjene upisa kod Kantonalnog suda u Tuzli. Vlasničke promjene upisivale su se u procesu kupoprodaje između vlasnika udjela unutar preduzeća. Tako se odvijao proces okrupnjavanja vlasništva i smanjivanja broja vlasnika udjela.

¹⁵⁶ U periodu od spomenute ključne izmjene statututa, polovinom 2001. i službene preregistracije “Grina” iz D.D. u DOO, krajem 2001. godine (što će dinamizirati proces privatizacije), pa do posljednje promjene vlasnika “Grina”, Nadzorni odbor imao je šest saziva: prvi saziv djelovao je od 27. 7. 2001. do 30. 6. 2005. godine u sljedećem sastavu: Sead Tinjić, predsjednik (komercijalni direktor “Dite” Tuzla), Salko Hasanefendić, član, (imenovan u ime Društva za upravljanje fondovima ABDS koji je imao 21% vlasništva “Grina”, generalni direktor sarajevskog “Oslobođenja”) i Alija Šabanović, član, (komercijalni direktor sarajevskog “Klasa”); Drugi saziv djelovao je od 30. 6. 2005. do 1. 6. 2007. godine u sastavu: Salko Hasanefendić, predsjednik (iz prethodnog saziva Nadzornog odbora), Muharem Salihbašić, član (vlasnik “Vega fruita”) i Mujo Muratović, član (direktor nabave u Pivari Tuzla); Treći saziv djelovao je od 1. 6. 2007. do 1. 7. 2011. godine u sastavu: Hazim Salihbašić, predsjednik, Omer Helić, član i Huso Vejzović, član (svi zaposlenici “Grina”); Četvrti saziv Nadzornog odbora “Grina” djelovao je od 1. 7. 2011. do 15. 3. 2013. godine u sastavu: Hajru-

Direktor Čudić – prvi većinski vlasnik “Grina”

Da je sve ovo bilo i nužno i ispravno, potvrđuje i činjenica da su sve firme sa velikim brojem vlasnika u tim procesima, najčešće vrlo brzo propale. Nasuprot tome, “Grin” je tokom svih tih vlasničkih transformacija bilježio svoje najbolje poslovne rezultate. Tržišno se širio, stalni kupci zauzimali su sve veće učešće u poslovima firme, a neki i sa svojim predstavnicima u upravljačkim strukturama, obično kroz Nadzorni odbor.

Izbjegute su sve zamke i opasnosti od uvođenja lošeg vlasnika i time otklonjeni uzroci pljačkanja i propadanja preduzeća kao što se događalo u mnogim drugim alučajevima. Pokazalo se da je sužavanje vlasničke strukture odabrano kao najbolje rješenje u datim okolnostima. Tome zahvaljujući, “Grin” se “ubilježio” kao jedina preživjela grafička firma od svih mnogo značajnih i moćnijih u BiH koje su zbog namjernih ili nenamjerno loših privatizacija propale. Nije slučajnost što se ovo preduzeće dugo isticao kao jedan od rijetkih primjera uspješe privatizacije u Bosni i Hercegovini.

Krajnju rezultat: “Grin” je kao preduzeće ostao čvrsto na svojim nogama, a direktor Čudić postao njegov prvi vlasnik (od 2007.). Odlaskom u mirovinu, 2013. izvršio je prodaju preduzeća po tadašnjoj tržišnoj cijeni, koja ostaje u sferi poslovne tajne. Nakon prodaje privatizovanog preduzeća “Ozrenka”, bila je to druga po redu veća kupoprodajna transakcija (prodaja) privatizovane firme na području Gračanice.

Sa novim vlasnicima (2012. – 2022.)

Od februara 2013. godine novi vlasnici “Grina” postali su Hariz Altumbabić i Adnan Imerović, poduzetnici iz Tuzle, koji su kupili preduzeće s namjerom da ga dalje razvijaju u osnovnoj djelatnosti i postavili svoje dugoročne ciljeve: nastavak proizvodnje, obnavljanje i proširenje proizvodnje, novo zapošljavanje itd. Prije kupovine uvjerali su se da je tržišna pozicija “Grina” praktično njegova najveća vrijednost, koja se u postupku prodaje nije mogla novčano mjeriti i iskazati.

Novi vlasnici nastavili su započetu orijentaciju u proizvodnji, sa težištem na izradu ambalaže od kartona. Među kupcima i dalje je prednjačila prehrambena i farmaceutska industrija. Odnosi vodećih kupaca i “Grina”, nakon promjene vlasnika, najvećim dijelom uspostavljeni su kao odnosi “povezanih lica”. Novi vlasnici izašli su iz ranijih klišea organizacije kroz sektore prodaje i nabave, preuzevši direktno operativno vođenje tih poslova i polučili veliku efikasnost i uštede. Više nije bilo dnevne ovisnosti proizvodnje od zaključnica i narudžbi. Proizvodni asortiman se sužavao s ciljem da se postigne bolja ekonomičnost i produktivnost rada. Takvu orijentaciju potvrđuje i podatak da se skoro 90% vrijednosti proizvodnje tih godina usmjeravalo na desetak vodećih kupaca.

Vrijednosti proizvodnje i prodaje i fizički obim prerade kartona i papira bilježili su stalan porast. U 2021 godini ostvarena proizvodnja i prodaja inosila je 4,6 mil. U 2022 (procjena) 6,3 mil. KM. Stanje u godini prije prve kupoprodaje firme (2012) bilo je oko 3,5 mil. KM. U 2021. godini prerađeno je 1375 tona, a u 2022 (pro-

din Čudić (prvi vlasnik), Amar Čudić, član i Damir Čudić, član; Peti saziv imenovan je nakon prodaje “Grina” i dolaska novih vlasnika – od 15. 3. 2013. do 1. 11. 2022. godine u sastavu: Altumbabić Haris, predsjednik (jedan od dvojice novih vlasnika), Adnan Imerović, član (jedan od dvojice novih vlasnika) i Edvin Agić (član); Šesti saziv djeluje, nakon prodaje “Grina” od 1. 11. 2022., u čiji sastav su ušli predstavnici novog vlasnika – Štamparije Tojšići. (iz Arhiva “Grina”)

cjena) 1500 tona papira i kartona. Stanje u godini perije kupovine firme bilo je upola manje, 750 t. To su podaci o rastu i napretku “Grina”.

Inače, proizvodnju su karakterisale ve-like serije, na osnovama sklopljenih dugoročnih ugovora. Tu su i “moderniji” zahtjevi kupaca koji nameću nove izazove i potrebu kontinuirane dogradnje postojeće i nabavku nove opreme. U novim uslovima, proizvodnja se orijentiše prema zahtjevima velikih kupaca kao što su “Bosnalijek”, “As”, “Solana”, “Klas” i dr. .

Da bi se povećala rentabilnost, proizvodnja je oslobođena nepotrebnog broja takzvanih režijskih među-šefova, te postaje jeftinija i efikasnija. Dakle, uvećana proizvodnja ostvaruje se sa manje radnika. Preduzeće nakon promjene vlasnika u kontinuitetu zapošljava četrdesetak radnika. Krajem novembra, 2022. godine, novom kupoprodajnom transakcijom “Grin” je promijenio vlasnika. Novčani iznosi u toj transakciji su i u ovom slučaju označeni kao poslovna tajna. Novi vlasnik je CPA Ltd. Tojšići (bivša Štamparija Tojšići), čiji je generalni direktor Vildan Ušćiplić, dopl. ecc.

Tako je sa kupoprodajnim transakcijama, koje je otvorio Čudić počelo novo poglavlje u historijatu “Grina”.

Tokom šest i po decenija svog postojanja, ovo preduzeće imalo je petnaestak raznih registracija i preregistracija, promijenilo je sedam zvaničnih naziva, 8 “socijalističkih” direktora i 3 vlasnika, odnosno direktora nakon završene privatizacije. Iako su svi do jednog (osim posljednjih direktora i vlasnika) bili “partijski ljudi” (partija ih je slala u direktorsku fotelju), ipak to nisu bili samo partijski “apartčici” ili lijeva komitetska smetala (ili ne baš svi), već ljudi od posla i ugleda, mahom iskusni privrednici koji su, dolazeći u ovo preduzeće, znali šta hoće. Ovo istraživanje

je pokazalo da su svi redom, u svojim mandatima, ostvarivali neke pozitivne pomake i da su se izvanredno snalazili u zadatim okolnostima. Koliko god su oni svojom individualnošću, stručnošću i iskustvom manje više pozitivno uticali na određene razvojne tokove Preduzeća, toliko je i preduzeće, svojim ustrojstvom, a kasnije i stečenim imidžom na tržištu uticalo na njih i njihove karijere.

Rezime

Gračaničku štampariju osnovao je Narodni odbor opštine Gračanica 20. 9. 1958. godine kao državno socijalističko preduzeće, priskrbio mu nešto poslovnog prostora koji je bio u vlasništvu jednog drugog propalog socijalističkog preduzeća i “namako” nešto para za plaćanje opreme kupljene od zagrebačke firme “Singer”, kojoj se više isplatilo da te mašine “utopi” Gračanici, nego nekom tehničkom muzeju. Sve se to uklapalo u ambijent zapuštene bosanske čaršije, kakva je Gračanica bila – (bez asfalta, bez telefona, bez vodovoda, bez srednje škole) i njene isto tako zapuštene privrede koja se svodila na nekoliko slabo opremljenih i nerentabilnih zanatskih radionica, od kojih su neke bile pred likvidacijom.

Pokretanje grafičke djelatnosti u tako nepovoljnom ambijentu bio je, bez sumnje veliki izazov za nekoliko ljudi koji su se u to upustili i u početnom periodu održali je više entuzijazmom i “džabnim radom” nego njenom stvarnom rentabilnošću. Na samom startu “Štamparija ne ode pod led”, zahvaljujući integraciji sa novinsko-izdavačkim preduzećem “Zadrugar” iz Sarajeva, mnogo jačom štamparskom kućom, koja u periodu od 1960. do 1964. godine ne daje gračaničkim grafičarima da “potonu”. Nakon izlaska iz “Zadrugara”, savladavši početničke muke, Štamparija će nastaviti plovību jednim burnim vremenom, koje neki nazvaše zreloom fazom jugoslovenskog socijalističkog samoupravnog sistema ili

socijalizmom sa ljudskim likom – i preživjet će katastrofu tog sistema devedesetih godina prošlog stoljeća, uključujući i rat.

Djelujući u uslovima specifičnog tržišta i tržišnih odnosa, koji su imali obilježja manje ili više dirigovane ili dogovorene ekonomije, zbog prirode svoje djelatnosti, pa i lociranosti između dvije jake štamparije – u Doboju i Tuzli, gračanička štamparija je vrlo rano osjetila dejstvo kakvog-takvog tržišta i konkurencije, pa je zato i bila prinuđena da stalno traži što racionalnije organizacione i tehnološke modele kako bi opstala na tržištu i u isto vrijeme preživjela mnogobrojne reforme po diktatu moćnih faktora izvan preduzeća. Moć prilagođavanja svakakvim i nikakvim uslovima radnici i rukovodioci ovog preduzeća pokazivali od samog osnivanja. Uspješno su prebrodili vrijeme privredne i društvene reforme (1964. i 1965.), preživjeti amandmane na ustav 1971., ostaviti iza sebe i čuveni Zakon o udruženom radu, 1975., nadživjeti lokalnu radnu odrganizaciju “Trgoprodukt”, poslujući u njegovom sastavu od 1976. do 1990., uspješno započeti Markovićevu privatizaciju, napokon preživjeti rat 1992. – 1995. godine, dočekati mir i od društvenog (socijalističkog) postati uspješno privatno predućeće, pet-šest godina poslije rata.

U poslijeratnom turbulentnom procesu privatizacije trebalo je osigurati da se ne naruši poslovanje i supstanca preduzeća kako se događalo u mnogim slučajevima privatizacijske pljačke i propadanja firmi. Pokazalo se da je racionalizacija vlasničke strukture u smislu postepenog smanjenja broja vlasnika bilo i najbolje rješenje u zadatim okolnostima. Tome zahvaljujući, “Grin” je jedina grafička firma u Bosni i Hercegovini koja je uspjela preživjeti poslijeratnu privatizaciju. Mnogo značajnije i moćnije su zbog namjernih ili nenamjerno loših privatizacija propale. Zato se, ne bez razloga, “Grin” danas ističe kao pozitivan

primjer uspješe privatizacije u Bosni i Hercegovini

Šest i po decenija postojanja bilo je dovoljno “Grinu” da savlada sve poslove koje je poznavala nekadašnja i koje poznaje grafička djelatnost danas. Ova firma je kadra da superiorno rješava sve zamisli i nepoznanice kupca: od oblikovanja grafičkog dizajna i forme, pa do realizacije cjelokupnog asortimana grafičkih potreba, da proizvede sve vrsta ambalaže na bazi papira i kartona, visokog nivoa kvaliteta i asortimana – od prehrambene do farmaceutske industrije...

Rezimirajući pregled razvoja gračaničke štamparije, neophodno je konstatovati i sljedeće: tokom proteklih šest i po decenija, ova firma razvijala se u skladu sa ukupnim društveno-ekonomskim razvojem i društvenim promjenama u bivšoj socijalističkoj Jugoslaviji, uključujući i period rata u BiH (1992. – 1995.). Iako je u tom relativno velikom vremenskom razdoblju bilo i određenih perioda stagnacije i zastoja, u cjelini gledano, to su godine opstajanja i vrlo uspješnog razvoja. Ova knjiga je pokazala da Preduzeće nikada nije napuštalo svoju osnovnu djelatnost (štamparija), da je konstantno povećavalo fizički obim proizvodnje i broj zaposlenih radnika u toj djelatnosti, da nikada, pa ni u toku rata nije poslovalo sa gubitkom...

Bitno je napomenuti da ovo preduzeće nikada nije napuštalo svoju osnovnu djelatnost (štamparija), da je konstantno povećavalo fizički obim proizvodnje i broj zaposlenih radnika u toj djelatnosti, da nikada, pa ni u toku rata nije poslovalo sa gubitkom...

Štamparija “Grin” danas je savremena, dobro organizovana privatna firma sa četrdesetak radnika, sposobna da se uspješno nosi sa svim izazovima novog doba i poslijeratne izgradnje BiH.

Tradicionalna poslovnost, bogato iskustvo i kadrovi, visoka tehnologija i univer-

zalnost proizvodnog programa – sa novim vlasnicima na čelu – to je “Grin” danas, firma koja ima svoje juče, svoje danas i svoje sutra.

IZVORI I LITERATURA

Izvori

1. Arhiv Štamparije, posebna građa.
2. Arhiv Skupštine opštine Gračanica, Fond Sreskog narodnog odbora, godina 1950.
3. Arhiv Skupštine opštine Gračanica, Fond Narodnog odbora opštine, godina 1956. i 1958.
4. Arhiv Skupštine opštine Gračanica, Fond Narodnog odbora opštine, godina 1959.
5. Arhiv Skupštine opštine Gračanica, Fond Skupštine opštine opštine, godina 1964., 1965., 1967. i 1981.
6. Bilješke Stojana Maksimovića uz neobjavljeni rukopis Omera Hamzića *Razvoj trgovine na području općine Gračanica od najstarijih vremena do 1990. godine* (u privatnoj arhivi autora)

Knjige (enciklopedije)

1. *Mala enciklopedija Prosveta, Opšta enciklopedija*, četvrto izdanje knjige III, Beograd 1986. godine

2. Mihajlo Milovanović, *Pisanje, uređivanje i štampanje*, “Tehnička knjiga” Beograd, 1979.
3. *Opća enciklopedija Jugoslavenskog leksikografskog zavoda*, knjiga 8. Zagreb, 1982.
4. *Socijalistička Republika Bosna i Hercegovina*, Separat iz II izdanja Enciklopedije Jugoslavije, Jugoslavenski leksikografski zavod, Zagreb, 1983.

Štampa

1. *Glas komuna*, Doboj od 1970. do 1975.
2. *Biljeg vremena*, Gračanica, br. 10. februar 1994.

Članci

1. Meho Bajrić, Završena privatizacija državnih preduzeća u Gračanici. Gračanički glasnik, VII/13, 2002.
2. Omer Hamzić, Kratak pregled razvoja gračaničke štamparije od 1958.-1998. godine. Gračanički glasnik, IV/7, 1999., 27-30
3. Omer Hamzić, Od korparije do štamparije. Gračanički glasnik, X/19, 2005.
4. Omer Hamzić, Likovi zavičaja: Asim Dževdetbegović – posljednji predsjednik Gračaničkog sreza, Gračanički glasnik, XIV/28, 2009.

Internet

1. Model privatizacije (apf.gov.ba); apf.gov.ba/model-privatizacije/Default.aspx (pregled: 19. 2. 2022)

SUMMARY

FROM A SOCIALIST TO A PRIVATIZED COMPANY - THE EXAMPLE OF THE GRAČANICA PRINTING HOUSE (FROM THE UNPUBLISHED BOOK “GRAČANICA OD POSLA ČARŠIJA”)

The Gračanica printing house was founded by the People’s Committee of the municipality of Gračanica on the 20th of September 1958, as a state owned socialist enterprise. It was provided some office space which was owned by another failed socialist enterprise, and was provided with some funds to pay for the equipment purchased from the Zagreb Company “Singer”, due to the fact that it was more profitable for them to sell the equipment than to give them to a technical museum. All of this fit well into the environment of a neglected Bosnian province town, such as Gračanica was (no asphalt, no telephone, no water supply, no high school), and its equally neglected economy which was reduced to a few poorly equipped and unprofitable craft workshops of which some were about to be liquidated. Starting a graphic business in such an unfavorable environment was, no doubt, a big challenge for the few people who got into it and maintained it in the initial period more with enthusiasm and “volunteer work”, rather than with real profitability. At the very start the Printing house was kept afloat thanks to its integration with the newspaper and publishing company “Zadrugar” from Sarajevo, a

much stronger printing house, which in the period from 1960 to 1964 kept the Gračanica graphic designers in business. After leaving “Zadugar”, having overcome the initial difficulties, the Printing house continued operating during a stormy period, which some called the mature phase of the Yugoslav socialist self-governing system or humane socialism – as such the Printing house will survive the collapse of this system in the 1990s. Operating in the conditions of a specific market and market relations, which had the characteristics of a more or less directed or agreed upon economy, and due to the nature of its activity as well as the location between two strong printing houses – in Doboj and Tuzla, the printing house from Gračanica felt the effect of such a marker and the competition very early. Due to these facts the printing house was forced to look for rational organizational and technological models in order to survive on the market, and at the same time the company survived numerous reforms dictated by powerful factors outside the company. The workers and managers of this company have shown the power to adapt to any and all conditions since its foundation. They successfully overcame the period of economic and social reform (1964 and 1965), survived the amendments to the constitution in 1971, left behind the famous Law on Joint Labor in 1975, and survived the local labor organization “Trgoprodukt” operating as a part of it since 1976 to 1990, successfully started Marković’s privatization, to finally survive the 1992 – 1995 war, finally make it to peace time and become a private company five or six years after the war. In the post-war turbulent process of privatization, it was necessary to ensure that operations and the substance of the company were not damaged, as was the case in many cases of privatization corruption and the collapse of companies. It turned out that the rationalization of the ownership structure in terms of a gradual reduction in the number of owners was the best solution to the given circumstances. Thanks to that “Grin” is the only graphical company in Bosnia and Herzegovina that managed to survive the post-war privatization process. Much more significant and powerful companies failed due to intentional or unintentional bad privatizations. Due to these facts “Grin” stands as a positive example of successful privatization in Bosnia and Herzegovina. Six and a half decades of existence was enough for “Grin” to master all the tasks that were known in the past and that are known in the graphic industry today. This company developed the ability to superiorly solve all ideas and unknowns that may come with Customers: from the creation of graphical design and form, to the realization of the entire range of graphic needs, to produce all types of packaging based on paper and cardboard, of a high level of quality and range from food to pharmaceutical industry... Summarizing the overview of the development of the Gračanica printing house, it is necessary to state the following: during the past six and a half decades this company developed in accordance with the overall socio-economic development and social changes in the former socialist Yugoslavia, including the wartime period in Bosnia and Herzegovina (1992 – 1995). Although there were periods of stagnation and hardship in that relatively large period of time, overall, these were years of survival and very successful development. It is important to note that this company never left its core business (Printing), and that it constantly increased the physical volume of production and the number of workers employed in that activity, that it never operated at a loss, not even during the war. The “Grin” printing house nowadays is a modern, well-organized private company with about forty workers, capable of successfully dealing with all the challenges of a new age and the post-war development of Bosnia and Herzegovina. Traditional business, rich experience and good personnel, sophisticated technology and the universality of the production program – with new owners at its helm – that is “Grin” today, a company that has its yesterday, it’s today and its tomorrow.
