

ORGANIZACIONA DELATNOST KAO FAKTOR USPEŠNOG POSLOVANJA U MLEKARSTVU

DORĐEVIĆ M., dipl. ing.
Institut za mlekarstvo, Beograd

Uvod

Nikad ranije, kao u ovom periodu nije postojala tako naznačena potreba da se organizaciji rada u mlekarstvu posvećuje posebna pažnja. Naime, sa narastajućim proizvodnim snagama i organizacija se mora razvijati, a kako mlekarska proizvodnja raste zamašnim koracima, to ova, poljoprivredno-prehrambena grana, stiče izvestan prioritet. Prilikom razmatranja ove materije ne treba zanemariti prosečne godišnje stope rasta koje potvrđuju intenzitet ove grane, a iznose na primer kod:

1. Ukupne proizvodnje mleka — 4,2%.
2. Proizvodnje mleka na individualnim gazdinstvima 5,1%.
3. Ukupnog otkupa mleka — 6,7%.
4. Otkupa mleka sa individualnih gazdinstava — 15,4%.
5. Proizvodnje pasterizovanog i sterilizovanog mleka — 9,5%.
6. Proizvodnje kiselo-mlečnih napitaka — 24,9%.
7. Proizvodnje sireva — 7,5%.
8. Proizvodnje mleka u prahu — 12,5%.
9. Proizvodnje sladoleda — 5,8% itd.

Pri ovakvoj tendenciji kretanja, a u cilju optimalnog savlađivanja narastajućih količina mleka, obzirom da smo prekoračili milijardu litara obrađenog i prerađenog mleka u našim pogonima, realno je da u narednom planskom periodu na polju organizacije treba više raditi.

U vremenu kada su proizvodna sredstva u mlekarstvu bila mala, a proizvodnja nije bila veća od potrošnje, organizacija je bila prisutna samo u proizvodnji. Sa jačanjem proizvodne moći sredstva za proizvodnju (1973/74—902 din. po toni prerađene sirovine) koja su oko 12 puta veća nego pre petnaest godina, sa povećanjem produktivnosti i daleko većim obimom proizvodnje mlečnih proizvoda, javljaju se i suprotnosti endogenog i egzogenog karaktera.

Međusobni uticaj različitih interesa naročito je prisutan u mlekarstvu. Pored interesa društvene zajednice, radnika pojedinaca i radnika u udruženom radu postoji i veoma značajan interes individualnih proizvođača mleka koji danas čine okosnicu našeg mlekarstva, jer u prometu sirovine učestvuju sa 66%, dok su napr. pre 10 godina učestvovali sa 31%.

Organizaciona delatnost koja koristi i prati dostignuća svih naučnih disciplina i iskustava predstavlja sintezu primene i koordinacije svih delatnosti sa ciljem da se postigne najracionalnija realizacija postavljenih zadataka. Organizaciona delatnost treba da omogući što ekonomičnije, rentabilnije i efikasnije privređivanje. Njeno delovanje praktično počinje kod investiranja u novi pogon i traje dok radna organizacija živi. Kako privreda ne podnosi prekomerno rasipanje sredstava i rada, to se organizaciona delatnost, kao

Napomena: SR Srbija bez pokrajina 1. — 7,4%, 2. — 7,5%, 3. — 15,5% i 4. — 24,9%

ekonomska kategorija, javlja poput fine mreže, koja pokriva sve točke poslovanja u mlekarstvu. Iz tih razloga ona prelazi okvire samog OOUR-a i nalazi se u sferi složenih organizacija udruženog rada, zatim u ekonomsko-tehnološkoj sferi prometa sirovine i sferi distribucije i tržišta mleka i mlečnih proizvoda.

Ranije smo u više mahova razmatrali pitanje organizacije u mlekarstvu, pa je o tom bilo i napisa u našem časopisu (1). U tim prilikama su istaknute potrebe formiranja raznih kolegijalno-stručnih tela pri postojećim organizacijama (komore, poslovna udruženja, udruženja mlekarskih radnika, društva inženjera i tehničara, zajednica i sl.) ali do življe aktivnosti nije dolazilo. Međutim, u zadnje vreme pristupilo se organizovanju Saveta tehnologa koji pored Saveta komercijalista predstavljaju stručna tela poslovnog udruženja »Mlekosim« i Instituta za mlekarstvo. Svakako da postojanje ovakvog stručnog tela sastavljenog od svih predstavnika mlekara i predstavnika obrazovnih i naučno-istraživačkih ustanova treba podržati u cilju da mlekarska stručna i naučna misao dođe do punog izražaja.

Jedan deo u programu rada tehnološkog saveta svakako treba da obuhvati organizacionu delatnost u širem i užem smislu.

Razmatranje elemenata organizovanosti rada u mlekarama.

Organizaciju shvatimo kao proces koji objedinjuje sve delatnosti, koje definišu zaduženja, odgovornosti, ovlašćenja, i koji uspostavlja odnose među ljudima u udruženom radu sa ciljem da se postigne najracionalnija realizacija planirane proizvodnje. Polazeći od ovog, nije teško analizirati stepen organizovanosti u svakoj od naših mlekara. Tačaka posmatranja ima dovoljno kao:

— da li su tehnološka saznanja sinhronizovana sa znanjima drugih struka u mlekarama tj. da li druge struke mogu da prate najosnovnije zahteve tehnologa,

— da li se u svim mlekarskim organizacijama shvatilo da je racionalna tehnologija prioriteta u poslovanju mlekare i da se sve službe u sistemu organizacije vezuju za nju,

— jesmo li raščistili pitanje da »tehnički . . .« (direktor, rukovodilac, glavni tehnolog, šef proizvodnje) treba da bude okosnica organizacionog delovanja ne samo u mlekarskom pogonu već u sferi sirovine i materijala sa jedne, a sa druge strane, u sferi distribucije mlečnih proizvoda,

— da li smo uvažili saznanje da laboratorija mlekare treba da predstavlja službu unapređenja kvaliteta racionalne proizvodnje, a ne službu koja kvalitet proizvoda posmatra samo sa pozicija propisa tj. da li ovaj ima odgovarajući procent masti, suve materije ili da li sadrži prekomeran broj patogenih ili nepatogenih bakterija. Ovde se možemo upitati da li naše laboratorije više »kontrolišu« ili tako sarađuju sa pogonom mlekare da kontrolori mlečnih proizvoda imaju manje posla. Imajući i ovu stranu problema u vidu, možemo se upitati nismo li laboratorije mlekara zapostavili i u opštem razvoju im odredili malu ulogu.

— da li se analize uslova za investiciona ulaganja, sakupljanje ideja, istraživanje: tržišta, kadrova, novih proizvoda, alata, energije, materijala, pakovanja, transporta, kooperacije, nagrađivanja, upravljanja, ekonomičnosti, evidencije itd. kod nas shvataju kao područja stalne delatnosti i bez postojanja

kompleksne razvojno-istraživačke službe, ili u skladnu organizovanost i male mlekare interesantna područja mogu pratiti.

Dokaza da organizacionoj delatnosti i organizaciji ne posvećujemo dovoljnu pažnju bilo je, a i danas ima dosta. Problemi te vrste su razmatrani i na našim seminarima ne samo sa tehnološko-laboratoriskog gledišta već i ekonomskog. Tako je sa slučajem vlage u maslacu, sadržajem masti u mlaćenici i vodi za ispiranje. Pored toga što su svi (ali svako za sebe) dobro radili, konstatovan je veoma značajan gubitak od 76,3 miliona st. dinara. (2). Ovaj gubitak je isključivo posledica neorganizovanog delovanja službi iz proizvodnje, laboratorije i komercijale. Iz primera analize upotrebe komunalne vode za povremeno pranje mašina punilica, konstatovan je gubitak od oko 9,0 mil. st. din. samo zato što se ne upotrebljavaju »stopslavine« (3). Kod upotrebe tetrapak ambalaže, posle kratke analize, a uz poboljšanje kvaliteta, primenom bolje organizacije u postupku sa folijom, korištenju mašina itd, već u prvoj godini je došlo do smanjenja rasipanja i to sa 1,03% na 0,46% što je značilo uštedu od 165,0 mil. st. din. kod punjenja jogurta, pasterizovanog i sterilizovanog mleka. (4).

U izučavanju sistema pakovanja (3) sa gledišta investiranja i eksploatacije kod jogurta, došlo se do zaključka da su punilice tipa »Hamba« po jedinici kapaciteta za 44% jeftinije od T-pak punilica što u prvom momentu deluje na odluku investitora pri izboru. No suprotno tome, na primeru punjenja jogurta u količini od 5.000 lit. dnevno (1.825 tona god.), zaključuje se da već na kraju prve trećine godine troškovi eksploatacije kod skuplje mašine (T-pak) kompenziraju razliku u nabavnoj ceni prema jeftinijoj mašini. Ovo dolazi otuda što je pakovanje jogurta u tetrapapir dva puta jeftinije od ambalaže čašica + aluminijska folija. Sledeći zaključak je i taj da prividno skuplja mašina posle svakog četvoromesečja postaje jeftinija. Ovakve analize na liniji investicija-eksploatacija — ekonomika poslovanja su nažalost kod nas često izostajale, a najveći propust je učinjen kada smo se, kao niko drugi u svetu, gotovo preko noći odrekli staklene ambalaže čiji su troškovi pakovanja kod mleka u odnosu na tetrapapir bili manji za 15,8 puta, a od plastične folije za 7,5 puta. (4).

Koliko organizovan prilaz problemu trošenja može da bude koristan jednom pogonu, vidi se iz primera rada službe Sremske mlekare (5) koje su putem relativno skromnih smanjenja (1,02 kg. alufolije i 1,33 kg. PVC materijala) po toni napunjenog proizvoda toliko uštedeli da se to brojalo desetina miliona.

Prikaz i analiza nekih parametara poslovanja mlekara

Obradu i prikaz navedenih parametara redovno prate dosta intenzivne promene kod nas, a naročito eskalacija cena koja se odražava na efekte poslovanja mlekara. U tabeli 1 se daje pregled niza parametara u sferi troškova i dugih ekonomskih kategorija izraženo po toni prerađenog mleka (3). Pored pregleda za celu industriju daje se i pregled za nekoliko karakterističnih mlekara.

Analizirajući tabelu zapažamo da je ukupan prihod između dve godine porastao za 8,3%, a na primer kod mlekare br 3 za 23,7%. Ukupni troškovi poslovanja su porasli za 8,1 a kod mlekare 3 za 21,4%. Troškovi obrade mleka u 1973 godini, kada se uključe lični dohoci, zakonske i ugovorene obaveze,

iznose 2,35 dinara po litri, a 1974 godine 2,55 dinara ili za 8,25% više. Ovi troškovi kod pojedinih mlekara takođe pokazuju rast, a u 1973 godini se kreću od 1,18 do 2,47 dinara dok su u 1974 godini od 1,65 do 2,54 dinara po litri prerađenog mleka. Ostatak dohotka namenjen fondovima se kretao od 1,97 do 6,90%. Lični dohodak po jedinici prerađenog mleka, kako vidimo, veći je za 8,1% a kod pojedinih mlekara u 1974. kreće se od 342,9 do 453,2 dinara, i u odnosu na prethodnu godinu takođe pokazuje tendenciju rasta. U ovom posmatranju su interesantne proizvodne usluge drugih koje se kreću od 28,6 do 377 dinara po jedinici prerađenog mleka, a odnose se uglavnom na transportne usluge drugih. U ovom slučaju se verovatno radi o mlekarama koje ne poseduju svoj vozni park. Amortizacija kod svih mlekara raste i kreće se od 44,3 do 150,7 dinara po jedinici prerađenog mleka. Trošak materijala i ambalaže zaslužuju pažnju jer raste kod svih mlekara kao na primer kod mlekare 2 i to za 34,8%, mlekare 5 sa 41,1% i mlekare 3 sa 92,5%. Ovakav porast verovatno rezultira iz promene programa proizvodnje i eskalacije cena kao i zbog neredovitosti snabdevanja industrije repromaterijalima.

Očigledan je porast ugovorenih, a naročito zakonskih obaveza koje su 1974. veće za 39,6% nego 1973 godine. Najveći porast ovih obaveza imamo kod mlekare 3 i to za 137% dok ovaj porast kod mlekare 5 iznosi 92%. Ovako velike razlike dolaze uglavnom zbog republičkih propisa u ovoj sferi.

TABELA 1.

Pregled troškova i drugih pokazatelja

tona/dinara

OPIS	Prosek za sve mlekare		Mlekare 1974.		
	1973.	1974.	2	3	5
1. Vrednost sirovine	2.120,5	2.289,1	2.290,6	2.389,6	2.340,0
2. Materijal i ambalaža	248,7	254,2	766,6	718,6	388,4
3. Proizvodne usluge drugih	113,1	140,9	377,0	28,6	68,8
4. Neproizvodne usluge	46,1	49,3	55,2	5,5	50,9
5. Dnevnice i teren. dodatak	7,8	9,2	14,4	9,1	3,6
6. Reprerentacija, reklama i sl.	5,1	7,6	5,9	2,4	11,7
7. Ostali mater. troškovi	24,2	27,9	37,3	7,3	20,3
8. Amortizacija	120,6	136,9	56,1	98,9	150,7
9. Nabavna vrednost realizovane trgovačke robe	1.282,9	1.385,1	257,7	301,8	1.043,1
10. Vanredni rashodi i ispravke vrednosti	60,3	56,3	53,3	12,8	88,8
Svega troškovi poslovanja	4.029,3	4.356,5	3.914,1	3.574,6	4.166,3
11. Ukupan prihod	4.559,2	4.937,0	4.482,0	4.304,6	5.161,2
12. Dohodak	529,9	580,4	567,9	730,0	994,9
13. Ugovorene obaveze ukupno	59,9	62,6	56,3	39,3	112,3
U tome: kamate	37,3	41,1	42,2	25,2	80,1
14. Zakonske obaveze	37,3	52,1	38,3	102,1	72,8
U tome: po republičkim propisima	10,4	17,6	16,6	85,1	44,8
15. Lični dohodak i ostala lična primanja	342,8	370,6	352,9	342,9	453,2
16. Ostatak dohotka za fondove	89,9	95,1	120,4	245,7	356,1
17. Prosečno korišćena osn. sred.	9,45,7	858,4	593,9	894,7	1.158,4
18. Prosečno korišćena obrt. sred.	1.025,1	1.320,6	350,2	882,9	1.224,9
19. Produktivnost-tona po zaposlenom radniku	106,5	121,5	133,6	132,2	96,1
20. Troškovi investicionog održavanja	25,7	33,8	24,2	21,9	10,8

Opšte gledano, prikazani pokazatelji u tabeli 1, sa inovacijom iz ZR za 1975. (koji još nisu gotovi) mogu nam poslužiti za globalno planiranje troškova poslovanja u narednom planskom periodu.

Ako bi pojedine troškove prikazali u strukturi, dodajući vrednosti sirovine i onaj deo trgovačke robe koji se odnosi na mlečne proizvode, onda imamo sledeću strukturu:

Elementi	%
Sirovina	68,92
Materijal i energija	9,85
Transport sirovine i robe	4,71
Proizvodne usluge	0,46
Neproizvodne usluge	1,48
Dnevnice i putni troškovi	0,25
Reprezentacija, reklame i sl.	0,13
Ostali troškovi (takse, zakupnina bankarske usluge, komunalije i dr.)	0,50
Amortizacija	1,47
Ugovorene obaveze	0,89
Zakonske obaveze	0,86
Lični dohodak	9,46
Odstupanje od cena, otpisi nenaplaćenih potraživanja, kursne razlike i sl.	1,02
	100,00
U ovome troškovi obrade su:	31,08

Pada u oči visoko učešće neproizvodnih usluga što je rezultat pribrajanja režiskih troškova direkcijama kombinata. U odnosu na analizu strukture troškova iz 1973 godine može se konstatovati da je učešće sirovine neznatno smanjeno (0,37 procent. poena) u korist ostalih troškova, a naročito u sferi zakonskih obveza, potraživanja i ispravke kursnih razlika. Dakle, u sferi gde se pojedinačno i neorganizovano ne može uticati.

Iz navedenih podataka i kratkog komentara može se zaključiti:

- Da smanjivanje prostora za iznalaženje unutarnjih rezervi traje i
- Da ovakvim pojavama endogene i egzogene prirode, samo kompleksna organizovanost i udruženost može da se suprostavi.

Literatura

1. Đorđević M.: »Prilog razmatranju čvrste i kompleksne saradnje u mlekarstvu«. Mlekarstvo **XVII**. 1967. 10
2. Vasić, Đorđević: »Tehno-ekonomski aspekti proizvodnje maslaca« XI seminar, Zagreb 1973.
3. Tema: Izučavanje ekonomskih faktora proizvodnje i prerade mleka period 1971/1975.
4. Đorđević M.: »Ambalaža i plasman mlečnih proizvoda« »Savropak« **XIII**. 1972. 2.
5. Ristić T. Đorđević M.: »Neki tehnološko-ekonomski aspekti proizvodnje kiselo-mlečnih napitaka« XIII seminar, Zagreb 1975.