

## **Model poslovnog restrukturiranja Imunološkog zavoda d.d. iz Zagreba**

### ***Business restructuring of the Immune institute from Zagreb.***

Marko Šarić<sup>1</sup>  
Imunološki zavod d.d.  
Rockefellerova 2, 10000 Zagreb, Hrvatska  
e-mail: marko1saric@net.hr

**Sažetak:** *U radu je opisana važnost strateškog restrukturiranja Imunološkog zavoda d.d. iz Zagreba. Također je prikazan prijedlog zdrave poslovne jezgre koja treba biti strateška točka novog organizacijskog ustroja. Istaknuta je i važnost sustava upravljanja kvalitetom (ISO 9001:2008) u procesu restrukturiranja.*

**Ključne riječi:** *Imunološki zavod d.d., strateško restrukturiranje, prijedlog zdrave poslovne jezgre*

**Abstract:** *This paper describes the importance of the strategic restructuring of the Institute Inc. Zagreb. The importance of the quality management system (ISO 9001: 2008) in the process of restructuring.*

**Key words:** *Institute of Immunology, strategic restructuring proposal healthy business core*

### **1. Uvod**

Imunološki zavod d.d. iz Zagreba nastao je pretvorbom društvenog poduzeća Imunološki zavod sukladno rješenju Trgovačkog suda u Zagrebu od 05. travnja 1996. Vlasnička struktura Imunološkog zavoda na dan 31. prosinca 2012. prikazana je u Tablici 1. Temeljni kapital zavoda iznosi 85.607.920 kuna, a podijeljen je na 225.284 redovnih dionica, svaka nominalne vrijednosti od 380 kuna.

---

<sup>1</sup> Autor je savjetnik za restrukturiranje IMZ-a.

Tablica 1. Struktura vlasništva Imunološkog zavoda d.d. iz Zagreba.

<b>Dioničari</b>	<b>% udio u vlasništvu</b>
Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje	44,53
AUDIO/ Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje	14,57
AUDIO/ Republika Hrvatska	14,31
ostali dioničari	26,59
UKUPNO	100,00

*Izvor: Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja 2013.*

Iz navedenog je vidljivo da se 73,41% upisanog temeljnog kapitala odnosi na hrvatske državne institucije, od kojih za zadnje dvije skrbi Agencija za upravljanje državnom imovinom. Od ostalih dioničara treba napomenuti Hrvatsku poštansku banku od 9,38% dionica. Osnovna djelatnost Imunološkog zavoda je proizvodnja osnovnih farmaceutskih sirovina i preprata.

Trenutno poslovanje Imunološki zavod d.d. obavlja putem poslovnih jedinica:

1. poslovna jedinica za proizvodnju
2. poslovna jedinica za kvalitetu
3. poslovna jedinica za zajedničke poslove
4. poslovna jedinica za istraživanje i razvoj
5. ured predsjednika uprave.

U smislu proizvodnje, odnosno proizvodnog programa Imunološki zavod razvija:

- virusna cjepiva
- bakterijska cjepiva
- preparate iz ljudske plazme
- humani leukocitni interferon
- preparate iz konjske plazme
- alergene.

Poslovanje Imunološkog zavoda suočeno je s problemom usklađivanja sa zahtjevima Europske unije i Svjetske zdravstvene organizacije. Činjenica je da je opstanak ugrožen zbog dugogodišnjeg neulaganja i nepostojanja jasne strategije razvoja tvrtke. Imunološki zavod je prisutan na tržištu Vijetnama, Pakistana, Indije, Turske, Italije, ali ne i na središnjem europskom tržištu (Austrija, Njemačka, Poljska, Češka, Slovačka, Francuska, Mađarska). Glavni nedostatak poduzetnika je neispunjavanje uvjeta „dobre proizvođačke prakse“ (engl. *Good manufacturing Practice*) u proizvodnji krvnih derivata koji čine u određenim godinama

između 50-70 % ukupnog prodaje. U tom smislu važno je izgraditi tzv. „čiste sobe“, odnosno dobiti privremenu dozvolu Hrvatske agencije za lijekove. Također, Zavod nema niti iznimno traženi certifikat ISO 9001:2008 koji daje organizaciji stratešku konkurentsku prednost na EU tržištu. Utvrđeno je osam načela upravljanja kvalitetom prema gore navedenoj normi, a to su: usmjerenost na kupca, vodstvo, uključivanje ljudi, procesni pristup, sustavni pristup upravljanju, stalno poboljšavanje, činjenični pristup odlučivanju, uzajamno korisni odnosi s dobavljačima (<http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/najcitanije/1976-novo-izdanje-norme-iso-9001-2015>).

Opisano je da sustavi upravljanja kvalitetom pomažu organizacijama koje ih primjenjuju u povećavanju zadovoljstva kupca. Kupci zahtijevaju proizvode s određenim značajkama koje ispunjavaju njihove potrebe i očekivanja, a koje su izražene u specifikacijama proizvoda koje se nazivaju zahtjevi kupca. Sustavni pristup upravljanju kvalitetom potiče organizacije da analiziraju zahtjeve kupca i da shodno tome utvrđuju procese pri stvaranju kupcu prihvatljivog proizvoda. Isto tako, sustav upravljanja kvalitetom detektira tzv. „jalove poslovne procese“ što olakšava proces strateškog restrukturiranja tvrtke. Sustav upravljanja kvalitetom ISO 9001:2008 iznimno je važan i zbog toga što je on „prethodnica“ sustava DPP-a (dobra proizvođačka praksa). DPP je sustav upravljanja kvalitetom u farmaceutskoj djelatnosti koji obavlja poslove iz područja sustava kvalitete za parenteralne pripravke (engl. *GMP - good manufacturing practice*) i medicinske proizvode (EN ISO 13485, 93/42 EEC). Bez implementacije ISO 9001:2008 i DPP-a, tj. GIM-a Imunološki zavod ne može dobiti ni proizvodnu dozvolu Hrvatske agencije za lijekove. Propisi dobre proizvođačke prakse širom svijeta slijede nekoliko temeljnih načela kao što su:

- proizvodni procesi su jasno definirani i nadzirani; svi kritični procesi su validirani kako bi se osigurala dosljednost i sukladnost sa specifikacijama
- proizvodni procesi su nadzirani, a sve izmjene procesa se vrednuju; izmjene koje imaju utjecaj na kvalitetu proizvoda validiraju se po potrebi
- upute i postupci se pišu na jasan i nedvosmislen način (dobra dokumentacijska praksa)
- osoblje se osposobljava za provođenje i dokumentiranje postupaka
- zapisi se bilježe, ručno ili putem instrumenata, tijekom proizvodnje kako bi se dokazalo da su ispunjeni svi propisani zahtjevi; odstupanja se istražuju i dokumentiraju
- bilježe se svi podaci o proizvodnji kojim se osigurava sljedivost proizvoda od šaržne proizvodnje nadalje na razumljiv i dostupan način

- razdioba proizvoda smanjuje rizik njegove kvalitete
- sustav je dostupan za provjeru svih šarži proizvoda do prodaje ili opskrbe
- prigovori na tržištu proizvoda se rješavaju, provodi se istraživanje uzroka nedostataka kvalitete, provode se potrebne mjere s obzirom na neispravne proizvode kako bi se spriječilo njihovo ponavljanje.

Nedostatak je, također, i neulaganje u modernizaciju proizvodnje koja uključuje ulaganje u nove pogone (pogodna lokacija je poslovna zona Križ u Općini Križ u Zagrebačkoj županiji, zbog prilagođene poslovne infrastrukture). Račun dobiti i gubitaka Imunološkog zavoda u 2010. je bio u minusu 12 milijuna kuna, u 2011. gubitak je bio 11 milijuna kuna, a u 2012. je gubitak bio 13,25 milijuna kuna. Posebno opterećenje za poslovanje IMZ-a je proizvodnja nekonkurentnih proizvoda, poglavito na ciljanom teritoriju EU, i to bakterijskih cjepiva i trgovačke robe (Analiza financijskog poslovanja, Imunološki zavod d.d., 2014.).

U tom smislu važno je pokrenuti sveobuhvatan proces poslovnog restrukturiranja kako bi Zavod mogao konkurirati na tržištu EU.

## **2. Integralno restrukturiranje Imunološkog zavoda d.d.**

Kriza označava situaciju opasnosti za opstanak poduzeća. Kriza poduzeća je vezana za inferiorni položaj u odnosu na stanje kada nije moguće održati konkurentsku prednost. Može se reći, gledajući slučaj Imunološkog zavoda, da je tvrtka u fazi strateške krize jer nema sposobnost za budući uspjeh u određenim poslovnim područjima. U kriznim uvjetima treba težiti stvaranju pretpostavki za opstanak poduzeća. Jedna od ključnih strategija za izlazak iz krize je strategija konsolidacije i obnavljanja koja ima svoje konsolidacijske opcije: strateški zaokret, probir i fokusiranje te kontrakcija (Buble et al., 2005.).

Strategija konsolidacije temelji se na identifikaciji zdrave poslovne jezgre koju treba sačuvati, poslovnih jezgri koje treba odbaciti te izradi scenarija i strategije odbacivanja, obnavljanja i razvoja.

Neke od aktivnosti strateškog restrukturiranja, a koje su iznimno važne i za restrukturiranje Imunološkog zavoda su:

- promjena osoblja u srednjem i višem menadžmentu
- smanjenje kapitalnih izdataka
- centralizirano odlučivanje u svrhu nadzora nad troškovima
- smanjenje zapošljavanja novih kadrova

- smanjenje ili ukidanje propagande (osim međunarodne)
- maksimalno „stezanje pojasa“
- racionalizacija troškova koji nisu u funkciji osnovne aktivnosti
- prodaja dijela imovine koji je izvan funkcije
- poboljšanje naplate potraživanja.

Konsolidacijske strategije trebaju rezultirati fleksibilnom organizacijom koja može imati i centre odgovornosti, smanjenje nepotrebne superstrukture, smanjenje broja zaposlenih, a ostale zaposlenike treba dodatno osposobiti i educirati za podizanje konkurentske prednosti tvrtke. Također je vrlo važno redizajnirati temeljne poslovne aktivnosti, s jasnom strateškom orijentacijom prema osnovnim djelatnostima ili aktivnostima koja povećavaju konkurentsku prednost. Nije dovoljno promijeniti „tijelo“ organizacije (nova organizacijska struktura) nego i „duh“ (promjena strategije). Važno je učiniti tvrtku manjim učinkovitijim sustavom kroz organizacijsku transformaciju putem reinženjeringa poslovnih procesa.

Strateški zaokret kao konsolidacijska strategija ima smisla poglavito u slučaju Imunološkog zavoda jer se može potvrdno odgovoriti na dva ključna pitanja:

1. može li Imunološki zavod biti profitabilan na dugi rok?
2. je li vrijednost koja se očekuje od zaokreta veća od likvidacije poduzeća?

Probir i fokusiranje (Buble et al., 2005., 120-123) kao konsolidacijska strategija znači odabir strategije probira djelatnosti ili fokusiranja na aktivnosti koje poduzeću donose konkurentsku prednost na tržištu. Cilj je povećati profite u kratkom roku i poboljšati dugoročne izgleda za opstanak tvrtke. Također je cilj jačanje i održavanje položaja u industrijskim segmentima (u našem slučaju virusna cjepiva i krvni derivati) u kojima je profitabilnost dobra, gdje je moguće očuvati ulazne barijere i barijere mobilnosti, dok treba napuštati aktivnosti ili djelatnosti u manje privlačnim segmentima (u slučaju Imunološkog zavoda to su bakterijska cjepiva, alergeni, preparati iz konjske plazme).

Kontrakcija kao konsolidacijska strategija sugerira smanjenje poduzeća kroz strukturalne promjene koje su nužan instrument za novu stratešku orijentaciju s ciljem poboljšanja nove konkurentske prednosti poduzeća. Kontrakcija se svodi na prodaju a) dijela biznisa i/ ili b) postojeće imovinske baze (usko povezano uz slučaj Imunološkog zavoda).

Ono što je znakovito za mnoge hrvatske tvrtke koje su se našle u strateškoj krizi, pa tako i Imunološki zavod, je to da je u procesu konsolidacije i restrukturiranja prevelik naglasak stavljen na refinanciranje umjesto na strateško restrukturiranje.

Kada se gleda isključivo financijski pristup može se konstatirati da:

- intervencija od strane ulagatelja kapitala ne može sama po sebi riješiti problem
- odobrenje kredita bez strateškog restrukturiranja samo odgađa proces, što u konačnici može rezultirati stečajem poduzeća.

Kada se gleda integralni pristup restrukturiranju može se konstatirati da je:

- implementacija sveobuhvatnog plana restrukturiranja temelj dugoročne stabilnosti
- moguće usredotočiti se na uzroke problema i osmisliti izlaznu strategiju
- moguće pribaviti financijsku potporu potrebnu za dugoročni opravak.

Integralno restrukturiranje Imunološkog zavoda treba se sastojati od tri elementa:

1. Strateški preustroj - preustroj organizacije, pozicioniranje na tržištu, prerada poslovnog modela, poboljšanje strukture stvaranja vrijednosti;
2. Financijsko restrukturiranje - usklađivanje strukture bilance s potrebama poslovanja, struktura duga/kapitala, oslobađanje i smanjenje radnog kapitala, kratkoročna rješenja za financiranje;
3. Operativno restrukturiranje - revizija proizvodnih postrojenja, optimizacija nabave, smanjenje režijskih i drugih troškova, eksternalizacija-centralizacija, optimizacija poslovnih procesa.

### **3. Vizija i modeli privatizacije Imunološkog zavoda d.d.**

Vizija privatizacije Imunološkog zavoda d.d. ima za cilj poticanje ekonomske efikasnosti te očuvanje djelatnosti koje mogu opstati u okružju „teške“ konkurencije, a koje također imaju stratešku nacionalnu važnost za Republiku Hrvatsku.

Cilj je također oblikovanje plitke, fleksibilne i stabilne organizacijske strukture, što mora biti racionalni strateški potez uprave ponajprije zbog ciljnog određenja, odnosno orijentacije k jasno postavljenom cilju opstanka i budućeg profitabilnog poslovanja poduzeća.

Strukturne promjene, koje trebaju pratiti privatizacijski proces trebaju se očitovati povećanom fleksibilnošću te stvaranjem uvjeta za kontinuiranu spremnost na menadžersku akciju. U preoblikovanju organizacije Imunološkog zavoda potrebno je postići ravnotežu između stabilnosti i efikasnosti organizacije, vodeći računa o grupiranju zadataka kojim će se smanjiti broj organizacijskih razina i oblikovati jedinice s relativnom autonomnošću.

Povećanje vrijednosti poduzeća i bogatstvo njegovih dioničara već se dugo godina postavlja kao ciljna funkcija poslovanja poduzeća u kapitalističkom svijetu. Dva vrlo važna elementa koja određuju konkuretsku snagu poduzeća - financije poduzeća i korporativna

strategija, danas se spajaju u jedno. Financije više nisu ekskluzivno područje financijaša, a strategija više nije ekskluzivno područje generalnih direktora.

Takva potpuno nova stvarnost predstavlja veliki izazov za uprave poduzeća; kao nikada do sada javlja se potreba za upravljanjem vrijednošću i koncentracija na vrijednost poslovnih i operativnih strategija. Važno je naglasiti da vrijednost poduzeća svakako podižu sustavi upravljanja kvalitetom (ISO 9001, 14001), odnosno GMP (*Good manufacturing practice*).

S pozicije Imunološkog zavoda d.d., a u smislu traženja strateškog partnera, osobito su važna osnovna načela vrednovanja poduzeća koja nam mogu dati realnu vrijednost tvrtke, ali i informaciju kojim „putem“ ići u pogledu restrukturiranja i organizacijskog dizajniranja, odnosno strategiziranja poduzeća. Da bi se podigla vrijednost poduzeća, odnosno da bi se upravljalo vrijednošću potrebno je provesti učinkovito strateško ili integralno restrukturiranje.

Procjena ekonomske vrijednosti pravnih osoba, imovine, obveza i kapitala je multidisciplinarna djelatnost s temeljnim ciljem da se predmetu procjene utvrdi njegova ekonomska vrijednost na datum procjene. Pri tome je važno uzeti u obzir iskustva gospodarskih subjekata koja su bila izložena međunarodnom tržištu u pogledu preuzimanja i spajanja.

Za ilustraciju je važno navesti koje su to značajnije aktivnosti koje su blisko povezane s vrednovanjem poduzeća: privatizacija pravnih osoba, izrada strateških planova razvoja pravnih osoba, spajanje pravnih osoba, pripajanje pravnih osoba, razdvajanje pravnih osoba, prodaja pravnih osoba, prodaja dijela pravne osobe, prodaja imovine pravnih i fizičkih osoba, procjena stvari ili prava koja se daje u hipoteku, osiguranje imovine, oporezivanje prometa imovinom te kupoprodaja vrijednosnica.

Oslanjajući se na terminologiju MRS-ova, međunarodnih računovodstvenih standarda, odabran je termin „fer vrijednost“ (Gulin, 2009.), jer najbolje odražava konačni rezultat tržišnog podešavanja vrijednosti predmeta procjene između prodavača i kupca.

Vrijednost pravne osobe, odnosno fer vrijednosti njenog kapitala, u biti treba utvrditi kao predmet ekonomske razmjene, tj. svojstvo kapitala da se razmjenjuje za novac ili ostale predmete u toj razmjeni. Predložena formula koja bi mogla pomoći objektivnoj procjeni vrijednosti Imunološkog zavoda d.d. možemo definirati prema izrazu:

$$V=I-O$$

gdje je:

- |   |   |  |
|---|---|--|
| V | = | vrijednost pravne osobe,                         |
| I | = | vrijednost imovine (sredstva) pravne osobe,      |
| O | = | vrijednost obveza (tereta imovine) pravne osobe. |

Poslovna dinamična procjena pravne osobe, kao sredstvo mjerenja buduće vrijednosti kapitala ima prednost u odnosu na linearno-nominalne metode utvrđivanja opravdanosti ulaganja i zadržavanja kapitala u nekoj poslovnoj djelatnosti, zato što se u ovom sustavu obuhvaća najviše čimbenika poslovanja i optimalno se kombiniraju elementi sadašnje i buduće vrijednosti pravne osobe.

#### **4. Opcijski modeli privatizacije Imunološkog zavoda d.d.**

Kada govorimo o privatizaciji Imunološkog zavoda treba naglasiti da se u nastavku analiziraju i predlažu modeli privatizacije s prijenosom vlasništva (Tipurić, 2009.). Mnogi, naime, smatraju da je jedina prava privatizacija, privatizacija s prijenosom vlasništva. Razmatranje takvog modela privatizacije koji prenosi vlasništvo vrlo je osjetljivo političko pitanje, jer njihova implementacija potiče strah od nacionalne rasprodaje. Izbor modela koji se u pojedinom slučaju odabire ovisi o ciljevima koji se privatizacijom mogu postići.

#### **5. Izravna prodaja**

Izravna prodaja je oblik privatizacije izravnom prodajom u procesu pregovaranja s jednim ili više zainteresiranih kupaca. Taj model pretpostavlja prodaju državnog udjela u poduzeću izravno privatnim kupcima neposrednom pogodbom. Ne koriste se aukcijske prodaje ili usluge financijskih posrednika poput brokera, preuzimatelja rizika i ostalih agenata. Ako ne postoji mogućnost izbora natjecatelja ili ako je u državnom interesu izravan dogovor s jednim poduzećem, onda uspjeh privatizacije prozlaži iz umijeća pregovora državnih organa.

#### **6. Prodaja najboljem ponuđaču**

Prodaja se mora provesti, kada je to moguće, na natjecateljski način. Pritom cijena poduzeća ne bi trebala biti jedini kriteriji prigodom prodaje. Vlada Republike Hrvatske u tom slučaju može ostvariti visoke prihode kroz javno natjecanje, izbjegavajući gubitak prihoda povezan s vidljivo niskom cijenom dionica na inicijalnoj javnoj ponudi te može privući strane investitore s tehnološko-menadžerskim znanjima i vještinama te stručnošću. Kako bi se osigurali uvjeti za političku potporu privatizacijskom procesu te postigla razvidnost primjenjivog modela, moguće odluke mogu se kombinirati s javnom prodajom preostalog dijela dionica.



## **7. Prodaja putem konkurentskog nadmetanja**

Izravna prodaja putem konkurentskog nadmetanja preporučljiva je zato što državi daje mogućnost da uspoređi ponude ponuđača i odabere kupca koji, ne samo da nudi najveću kupovnu cijenu, nego i najbolji sklad s različitim Vladinim zahtjevima i ciljevima privatizacije. S pozicije Imunološkog zavoda proces konkurentskog nadmetanja može imati dva strateška oblika i to:

1. može biti u obliku jednostavnog cjenovnog nadmetanja, gdje je cijena jedini kriterij za prodaju
2. drugi pristup uključuje nadmetanje oko izrade poslovnog plana i evaluacija ponude temeljene na kombinaciji više određenih faktora, a ne samo cijene.

## **8. Prodaja dionica na tržištu kapitala**

Prodaja dionica na burzama ili na drugom organiziranom tržištu kapitala opcija je koja se često koristi kao model za privatizaciju javnih poduzeća. Javna ponuda se koristi kao prigoda za pribavljanje dodatnog kapitala, kao i za prijenos vlasništva nad poduzećem. Kod tog privatizacijskog modela dionice se nude javnosti, najčešće uz fiksnu cijenu, kako na domaćem tako i na stranom tržištu kapitala. U slučaju poduzeća pod kontrolom Vlade kao što je to slučaj Imunološkog zavoda, dionice se prodaju dodatno formalnom procedurom koju nadgledaju državni organi. U zemljama članicama OECD-a privatizacija kroz javnu prodaju dionica na burzama je bila najprisutniji model. U devedesetim godinama, taj je model primijenjen čak kod 2/3 svih privatizacijskih procesa.

## **9. Prijedlog novog organizacijskog ustrojstva Imunološkog zavoda d.d.**

Proces restrukturiranja Imunološkog zavoda d.d. treba sadržavati dva ključna elementa i to :

1. ekonomsku opravdanost
2. provedivost koja podrazumijeva razumno brzu implementaciju novog organizacijskog ustrojstva.

Kada govorimo o novom organizacijskom ustrojstvu Imunološkog zavoda važne su karakteristike ustroja koje idu prema nekoliko strateških točaka:

1. raspuštanje prediverzificiranog modela i ponovni fokus na održivu i konkurentnu djelatnost
2. optimizacija poslovnih procesa
3. prodaja nestratiške imovine
4. zatvaranje nekonkurentskih postrojenja
5. organizacijsko restrukturiranje.

Kada govorimo o strateškim ciljevima Imunološkog zavoda, oni nam trebaju dati odgovore na sljedeća tri pitanja:

1. Što će organizacija postići?
2. Gdje će se organizacija natjecati ?
3. Kako će organizacija pobijediti ?

Da bi se provelo uspješno restrukturiranje nije važno samo jednokratno i linearno smanjenje troškova, već kontinuirano provođenje restrukturiranja prema strateškom konceptu čiji je okvir novi organizacijski ustroj. Strateško restrukturiranje nam pomaže da oblikujemo dugoročni plan za rast i širenje kroz inovacije na tržište EU i ostale dijelove svijeta.

Novi organizacijski ustroj treba biti izvor konkurentne prednosti Imunološkog zavoda d.d. Način na koji menadžment organizira i kordinira svoje zaposlenike i procese radi maksimizacije njihove jedinstvene sposobnosti tijekom duljeg vremena treba biti učinkovit bez obzira na promjene u konkurentskom okružju.

Ključni elementi novog organizacijskog ustrojstva trebali bi biti: organizacijske sposobnosti, strategija, sustavi upravljanja kvalitetom, razvidni i protočni poslovni procesi , sustavi nagrađivanja, kompetencije i vještine zaposlenika (vidi načela za strateško upravljanje intelektualnim vlasništvom).

Novo organizacijsko ustrojstvo treba biti čvrsto povezano s novom strategijom poduzeća. Strategija također naglašava ključne aktivnosti za organizaciju te postavlja novu osnovu za provođenje optimalnih *trade off* odluka između organizacijskih jedinica (Galetić (ur.) et al., 2011., str. 28-29).

Nova organizacijska struktura koju predlažemo temeljena je na strateškom preustroju u smislu „čišćenja“ predivirzificiranog portfelja Imunološkog zavoda, zatim optimizacije poslovnih procesa, zatvaranja nekonkurentskih postrojenja i organizacijskog restrukturiranja, a u nastavku prikazuje način podjele poslova, raščlanjivanje zadataka i koordinaciju aktivnosti unutar Imunološkog zavoda. Posebno treba naglasiti da nova organizacijska shema ima čvrsto uporište u zdravoj poslovnoj jezgri koja garantira opstojnost tvrtke na europskom (EU) tržištu.

Tablica 2. Osnovni organizacijski ustroj Imunološkog zavoda d.d.

Nadzorni odbor
PREDSJEDNIK UPRAVE, broj izvršitelja: 1
<b>1. Odjel za stratešku proizvodnju:</b>
a) odsjek za virusna cjepiva, broj izvršitelja: 40
b) odsjek za preradu plazme, broj izvršitelja 30
Sveukupan broj izvršitelja Odjela: 70
<b>2. Odjel za kontrolu kvalitete i registraciju, broj izvršitelja: 10</b>
<b>3. Odjel strateške potpore poslovanju (zajednički poslovi), broj izvršitelja: 9</b>
<b>SVEUKUPNO Imunološki zavod d.d.: 90 ZAPOSLENIKA</b>

*Izvor: Zapisnik Geoeкономskog ureda j.d.o.o., Zagreb 2015.*

### 9.1. Opis proizvodnje

Odjel za stratešku proizvodnju proizvodi osnovne konkurentske proizvode, a sastoji se od dva specijalizirana odsjeka i to ;

- a) odsjek za virusna cjepiva, čija je osnovna aktivnost proizvodnja:
  - cjepivo protiv ospica (Edmonston Zagreb) za tržište EZ-a
  - cjepivo protiv rubele
  - cjepivo protiv ospica i rubele (EZ)
- b) odsjek za preradu krvne plazme, čija je osnovna aktivnost proizvodnja:
  - albumin
  - imunoglobulin protiv tetanusa
  - imunoglobulin protiv bjesnoće
  - imunoglobulin protiv hepatitisa B.

Odjel za kontrolu kvalitete i registraciju se bavi ispunjavanjem zahtjeva i implementacijom sustava upravljanja kvalitetom (ISO 9001, 14001) te dobrom praksom proizvodnje (GMP). Odjel se bavi naprekidnim poboljšanjem sustava upravljanja kvalitetom; analizira dobavljače, zahtjeve, zadovoljstvo kupaca te adekvatno korištenje resursa, analizira i predlaže poboljšavanje kvalitete proizvoda te predlaže upravi politiku kvalitete Imunološkog zavoda.

Odjel strateške potpore poslovanju obavlja računovodstveno-financijske poslove, poslove ljudskih resursa te pomoćno-tehničke poslove u smislu logističke potpore.

## 10. Zaključak

Da bi opstao kao relevantna tvrtka na tržištu Europske unije, Imunološki zavod d.d. se treba strateški restrukturirati u smislu oslobađanja od „jalovih“ poslovnih procesa koji opterećuju zdravu poslovnu jezgru prikazanu u okviru osnovnog organizacijskog ustrojstva tvrtke. Isto tako Imunološki zavod d.d. iz Zagreba mora povećati svoju poslovnu konkurentnost implementirajući sustave upravljanja kvalitetom i dobru praksu proizvodnje. Od iznimnog značaja je i pronalaženje strateškog partnera koji će biti poslovna potpora, ali samo uz prethodno redizajniranu osnovnu organizacijsku strukturu potaknutu strateškim restrukturiranjem. Ova tri ključna elementa poslovnog restrukturiranja garantiraju održiv razvoj poduzetnika.

## Literatura

1. Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja .<http://www.aztn.hr/>(15.09.2014.)
2. Imunološki zavod d.d, <http://www.imz.hr/> (22.12.2014.)
3. Gulin, D. (2009). Financijski plan: skripta. Zagreb, Ekonomski fakultet.
4. Korporativno upravljanje / ur. Darko Tipurić (2008). Zagreb, Sinergija.
5. Organizacija velikih poduzeća / ur. Livorka Galetić et. al. (2011). Zagreb, Sinergija.
6. Strateški menadžment / Buble et.al. (2005). Zagreb, Sinergija.
7. Svijet kvalitete –portal o kvaliteti., <http://www.svijet-kvalitete.com/> (15.03.2015.)
8. Tipurić D. (2009) Poslovno upravljanje i organizacijsko restrukturiranje Hrvatskih šuma d.d, Zagreb:Ekonomski fakultet.str., 404-408.
9. Zapisnik Geoekonomskog ureda j.d.o.o. (2015). Zagreb.





