

Dr. sc. Jerko Brešković

Sveučilišni profesor u mirovini
Dubrovnik

IZ POVIJESTI DUBROVAČKE TRGOVINE: PODUZEĆE SRĐ (1946. – 1979.)

UDK / UDC: 339(497.5 Dubrovnik)(091)

JEL klasifikacija / JEL classification: L81

Poseban prilog / Special supplement

Primljeno / Received: 30. rujna 2016. / September 30, 2016

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 7. prosinca 2016. / December 7, 2016

Sažetak

Prije sedamdeset godina u Dubrovniku je osnovano trgovačko poduzeće Srđ, koje je najduže od svih trgovačkih poduzeća u Dubrovniku kontinuirano poslovalo više od trideset godina. U razdoblju od 1946. do 1979. godine, zahvaljujući uspješnom poslovanju, bilo je predvodnik osuvremenjivanja trgovinske djelatnosti na dubrovačkom području i šire. Bilo je vrlo zapaženo po uvođenju inovacija, a uvijek na tragu onog što su ostvarivala slična uspješna trgovačka poduzeća u razvijenim europskim tržišnim gospodarstvima, naravno, u danim društveno-političkim, odnosno zakonskim okvirima. U radu se na temelju sačuvane dokumentacije daje memoarski zapis o trgovini u Dubrovniku poslije II. svjetskog rata te o pojedinim etapama u razvoju poduzeća Srđ.

Ključne riječi: Srđ, trgovina, trgovačko poduzeće, veleprodaja, maloprodaja

1. UVOD

Prošlo je sedamdeset godina od osnutka dubrovačkog trgovačkog poduzeća Srđ, koje je u službi potrošača poslovalo trideset četiri godine pod istim imenom koje je dobilo prema brdu iznad Dubrovnika. Poduzeće je upisano u Trgovački registar 31. kolovoza 1946. godine, kao Srđ nabavno-prodajno poduzeće – Dubrovnik, zatim 1954. kao Srđ poduzeće za promet industrijskom i tehničkom robom – Dubrovnik te 1972. kao Srđ trgovačko poduzeće export-import – Dubrovnik. Politički diktiranom integracijom pet dubrovačkih trgovačkih poduzeća (Agrum, Budućnost, Minčeta, Rudine i Srđ) provedenom 1979./1980. Srđ gubi identitet i postaje sastavni dio trgovačko-gospodarskog mastodonta pod nazivom Dubrovkinja.

Povodom navedene obljetnice na temelju sačuvane dokumentacije nastali su ovi memoarski zapisi o prijedenu putu jednog hrabrog trgovačkog kolektiva, o sredini iz koje je ponikao i tradiciji iz koje je crpio inspiraciju i iskustvo za poslovanje trgovine u suvremenim uvjetima. To su zabilješke o generacijama vrijednih i ponosnih radnika koje valja oti zaboravu i izraziti im duboku zahvalnost, a koji su više od trideset godina u okviru poduzeća Srđ stvarali i razvijali trgovinsku djelatnost u Dubrovniku u uvjetima komandnog ekonomskog sustava.

2. TRGOVINSKA DJELATNOST U DUBROVNIKU

2.1. Dubrovačka trgovina do II. svjetskog rata

U Dubrovniku su, posebno od 15. stoljeća, trgovina i pomorstvo bili osnova gospodarske moći. Dubrovčani jačaju svoju trgovačku mornaricu i postaju ugledni pomorci i trgovci na Mediteranu, a grad postaje promotor trgovine Istok – Zapad. Mala Republika uspijeva u svom gradu-državi stvoriti uvjete koji omogućuju razvitak duhovnog stvaralaštva i procvat mnogih umijeća, najfinijeg zanatstva, trgovačke vještine, umjetnosti. O gospodarskim prilikama u Dubrovniku nastavnik Filip de Diversis iz Italije, koji je sedam godina boravio u gradu, piše o gospodarskom životu u Dubrovniku i ističe kako se vodilo računa o pravednosti u radu među trgovcima i kupcima na veliko i malo. U Divoni mjeri se roba koja se prodaje na veliko, i to jednakom mjerom, bez obzira na to pripada li roba strancima ili građanima. Glasoviti Dubrovčanin Benedikt Kotruljević, veletrgovac, diplomat i pisac, u svom čuvenom djelu *O umijeću trgovanja i savršenom trgovcu* svijetu se prvi predstavio kao moderni ekonomist koji je napustio kanonske doktrine i razmišljao o mediteranskom trgovačkom svijetu utemeljenom na tržištu i tržišnim zakonitostima. Pripada mu, neosporno, zasluga kao piscu prvog djela o dvojnomo knjigovodstvu i trgovini. Zlatno doba dubrovačkog gospodarstva, prema tome i trgovine, završilo je ukinućem Republike.

U devetnaestom stoljeću dubrovačka trgovina proživljavala je razdoblje stagnacije, što se može pripisati velikim društveno-političkim i ekonomskim promjenama, kao što su: zamjena jedrenjaka parobrodima, okretanje prometnih pravaca prema sjeveru Europe, francuska okupacija, ukinućem Republike, dolazak pod austrijsku vlast, sužavanje gravitacijskog prostora te slabljenje velike pomorske trgovine. Dubrovnik u sklopu pokrajine Dalmacije, kao jedan od vodećih gradova, pokušava se snaći u novim okolnostima obnovom i razvojem svojih glavnih tradicionalnih grana gospodarstva: trgovine i pomorstva. Veleprodaja je u to vrijeme pojačala veze s Bosnom i Hercegovinom, a razvijao se svojevrstni sajamski oblik trgovine. Napretku trgovine pridonijeli su obnavljanje rada Trgovačko-zanatske komore (1851.) i dobra skladišta u Lazaretima za razvoj tranzitne trgovine. Tako je dubrovačka trgovina početak I. svjetskog rata dočekala s relativno razvijenom maloprodajom te slabo razvijenom

veleprodajom i izvoznom trgovinom. Ta je tvrdnja potvrđena u jednom izvješću Trgovačke komore u kojem se navodi: „Kako prije rata ne može biti govora o ikakvoj trgovini na veliko, tako je bila isključena i svaka veća izvozna i uvozna trgovina“.

U razdoblju između dvaju velikih ratova zabilježen je oporavak dubrovačkoga gospodarstva. U prvim godinama tog razdoblja veletrgovina povećava promet hranom, kolonijalnom robom, južnim voćem, drvom, ugljenom i drugim robama, a izvoz se orijentirao pretežno na robu proizvedenu na dubrovačkom području: vino, buhač, ulje, ljekovito bilje; u tranzitu se izvozi drvo iz Bosne. Trgovački se promet u to vrijeme ograničavao nepovoljnim transportnim taksama, nedostatkom kapitala, visokim kamatama i stalnim promjenama cijena. To je za posljedicu imalo smanjenje aktivnosti trgovačkih poduzeća na veliko, dok su trgovci na malo teško opstajali na tržištu. Nakon velike ekonomske krize trgovina u Dubrovniku oživljava, raste broj poduzeća i prodajni prostor u trgovini na malo. U 1938. godini poslovalo je preko 430 trgovačkih radnji (18 je dio prihoda ostvarivalo uvozom), 14 veletrgovačkih i izvoznih poduzeća, više agentura-komisionara i nekoliko desetaka registriranih piljara. Dubrovačka trgovina je, dakle, pred rat bila relativno razvijena gospodarska djelatnost u kojoj su prihode ostvarivale brojne obitelji i pojedinci.

2.2. Razvoj trgovine i trgovačke mreže u Dubrovniku nakon II. svjetskog rata

Trgovina je u Dubrovniku do pred kraj II. svjetskog rata bila u privatnom vlasništvu. Uspostavljanjem nove vlasti 1944. godine trgovina postupno prelazi u državno vlasništvo na temelju Zakona o nacionalizaciji i eksproprijaciji, ali i konfiskacijom. Nije bilo normalne trgovačke razmjene. Uveden je sustav administrativne distribucije proizvoda. Plasman roba obavljale su radničko-namještene zadruge, okružno poduzeće Oknaprod, kotarsko Kotnaprod i gradsko Granaprod te nabavno-prodajne zadruge i zadružne prodavaonice. Privatne trgovačke radnje poslovale su u početku, a kasnije su sve nacionalizirane. U to vrijeme, točnije 1946., osnovano je trgovačko poduzeće Srđ kao gradsko nabavno poduzeće koje je 34 godine odolijevalo čestim društveno-političkim intervencijama i reorganizacijama.

Napuštanjem centralističkog upravljanja gospodarstvom, ukidanjem racioniranog snabdijevanja i drugih oblika dirigitirane distribucije (1953.) trgovina počinje ozbiljnije vraćati svoje mjesto u gospodarskoj strukturi Dubrovnika. Napredak se ogleda u širenju prodajne mreže, jačanju kadrovske i materijalne osnove, modernizacije prodajnog i skladišnog prostora, širenju veletrgovačkog poslovanja izvan lokalnog područja i gradnji novih suvremenijih kapaciteta maloprodaje. Najznačajnije investicije u djelatnost dubrovačke trgovine svakako su: izgradnja skladišnih kapaciteta i uredskih prostora poduzeća Srđ u Gružu (1954.), skladišnih i uredskih prostora poduzeća Minčeta na prostoru bivše vojarne, zatim izgradnja robnih kuća: Minčeta (1963.), Srđ (1972.), Rudine

(1976.), prodajnog centra Župka (1980.) te prodavaonica i poslovnih prostora poduzeća Budućnost. Također su prodavaonice otvarala proizvođačka poduzeća iz unutrašnjosti bivše države. Poljoprivredne su zadruge uglavnom snabdijevale pučanstvo u selima.

Tijekom cijelog poslijeratnog razdoblja trgovina je prolazila kroz česte i brojne reorganizacije u kojima su nastajala i nestajala poduzeća, ovisno o aktualnoj politici. Unatoč svim reorganizacijama i ograničenjima, trgovina se razvijala i snažno poticala napredak drugih djelatnosti, posebno turizma.

Procesi stalnih mijena i međusobnih prožimanja u trgovinskoj mreži Dubrovnika kao da nikada nisu dovršeni. To se može razabrati iz sljedećih podataka: godine 1953. trgovinom se bavilo 6 poduzeća: Višnjica, Budućnost, Srđ, Dubrovački podrumi, Sakupljač, Žitni fond i 4 trgovinske radnje: Opskrba, Kolonijal, Plod i Povrčar. Sljedeće godine na temelju Uredbe o trgovinskoj djelatnosti, koja utvrđuje pravila organizacije trgovinskih poduzeća, nastaje nova organizacija trgovinske mreže. Poduzeća Jug i Srđ postaju veletrgovačka poduzeća sa svim strukama, a sve svoje maloprodajne prodavaonice osamostaljuju. Poduzeće Budućnost ne osamostaljuje svojih 27 prodavaonica u maloprodaji, nego nastavlja trgovinsku djelatnost kao mješovito poduzeće na veliko i na malo. Trgovinsku mrežu nakon reorganizacije čine: 5 veletrgovačkih, 3 otkupna, 3 trgovinska poduzeća na malo (Dubrava, Povrčar, Plod) i 33 samostalne trgovinske radnje. Dvije godine kasnije poduzeće Plod i Povrčar pripajaju se i gube samostalnost, kao i 16 trgovinskih radnji. Poduzeće Dalmacijabilje registrira se kao izvozno poduzeće. Trgovinsku mrežu tada čine: 3 veleprodajna poduzeća (Jug, Srđ i Budućnost), 3 maloprodajna (Bosanka, Dubrava i Nakit), 17 samostalnih radnji i 12 prodavaonica proizvodnih poduzeća.

Sljedeća veća reorganizacija trgovine provela se 1958. poradi okrupnjavanja trgovine i racionalnijeg poslovanja trgovine na veliko i malo. Nakon toga veletrgovinsku djelatnost obavljala su poduzeća Budućnost i Srđ u svim asortimanima, a maloprodajom bavila su se poduzeća Dubrava, Jug, Marin Držić i Nakit. Trgovinu kao sporednu djelatnost imala su poduzeća: Rudine, HTP Cavtat, HTP Dubrovnik, HTC Babin kuk, Narodni vez i poljoprivredne zadruge na selu. U međuvremenu nastala su brojna nova poduzeća koja su se bavila trgovinom kao osnovnom i isprednom djelatnošću: Agrum, Naprijed, Viter, Jadran, IPP Konavle i dr.

Godine 1961./1962. ponovno je izvršena reorganizacija. Od tadašnjih poduzeća formiraju se tri stara-nova specijalizirana trgovinska poduzeća: Srđ za promet industrijskom i tehničkom robom, građevinskim materijalom, drvom, namještajem, autodijelovima i dr. na veliko i malo, Budućnost za promet prehrambenih proizvoda i Minčeta za trgovinu na malo širokim asortimanom. Nihov vijek potrajao je dosta dugo; sva tri poduzeća stvorila su solidno poslovno okruženje i dobru materijalnu osnovu. Na čelu poduzeća Budućnost, koje je dominiralo u prehrani, bili su iskusni trgovci: direktori Filip Didović i Ivo Šuperak, komercijalni direktori Đivo Majstorović i Nikša Miloslavić, pravnici

Nikša Franušić, zvani Bingo, i Luko Russo, financijski direktor Antun Tutman i dr. Poduzeće Minčeta strategiju razvoja oslanjalo je na projekt „Južni Jadran“, s orijentacijom na uvoz i turizam. Poduzeće su uspješno vodili videniji gospodarstvenici: direktori Roko Lujak i Miho Katušić, Ivan Soko u sektoru vanjske trgovine, Tonči Ždralović, Tonči Božinović, Marin Ruščić i dr. u sektoru unutarnje trgovine.

Iz jedne analize o kvantitativnoj razvijenosti trgovinske mreže u Općini Dubrovnik vidljivo je da je u deset godina otvoreno 105 novih prodavaonica ili u prosjeku deset prodavaonica godišnje. Najveći porast broja prodavaonica zabilježen je 1970.; samo u toj godini izgrađeno je 37 prodajnih objekata na malo; prosječni prodajni prostor po jednoj prodavaonici povećan je od 36,20 m² u 1966. na 63 m² u 1974 godini. Prodajni prostor po jednom stanovniku Općine Dubrovnik pokazivao je također pozitivan trend: u deset godina površina prodajnog prostora na malo po jednom stanovniku povećala se sa 0,24 na 0,41 m², ali ako se ovi podaci korigiraju brojem turista koji se koriste prodajnim prostorom tijekom boravka na području općine, navedene vrijednosti znatno se smanjuju. U pogledu tipa prodavaonica, na dubrovačkom području dominirala je klasična prodavaonica (4/5 u ukupnom broju). Malen je bio udio robnih kuća i samoposluga kao razvijenijih i suvremenijih oblika trgovine na malo. S vremenom je mreža maloprodajne trgovine u Dubrovniku promijenila strukturu u korist specijaliziranih prodavaonica, mješovitih prodavaonica i robnih kuća s modernijim tehnikama prodaje.

3. OSNIVANJE PODUZEĆA SRĐ I PRVA FAZA RAZVOJA

Na temelju Odluke Gradskog narodnog odbora Dubrovnik, br. 2500 od 31. kolovoza 1946. godine osnovano je prvo trgovačko poduzeće u komandnom (socijalističkom) ekonomskom sustavu. Poduzeće se organiziralo i počelo s radom 1. listopada 1946. godine pod nazivom Srđ nabavno i prodajno poduzeće – Dubrovnik. Preuzelo je značajne društvene zadaće:

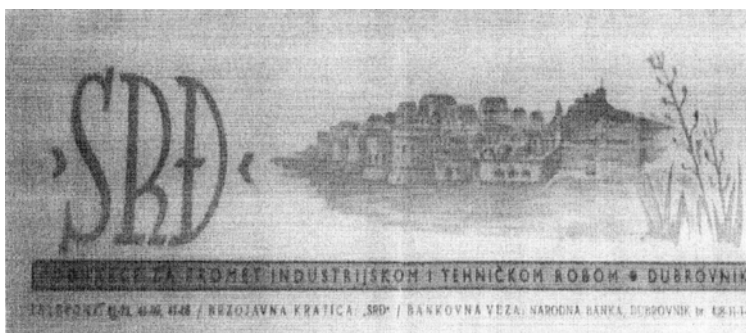
- a) distribucija prehrambene i neprehrambene robe
- b) proizvodnja kruha, mljevenje žitarica
- c) proizvodnja poljoprivrednih proizvoda na vlastitoj ekonomiji
- d) organiziranje djelatnosti ugostiteljstva
- e) unapređenje trgovine; organizacija prometa u ostalim strukama, tekstil, idustrijsko-tehnička roba, građevinski materijal i dr.

Sjedište poduzeća od osnutka do preseljenja u Gruž 1954. godine bilo je u Gradu, Široka ulica. Prvi direktor poduzeća Srđ bio je Pavle Bogadi.

Prve godine nakon osnivanja kolektiv je imao 30 zaposlenih radnika. Oni su u novim društveno-ekonomskim odnosima i planskom usmjeravanju gospodarstva preuzeli odgovornost za snabdijevanje stanovništva prehrambenim i neprehrambenim proizvodima, unapređenje organizacije robnog prometa te uspostavu čvršćih veza s kupcima i dobavljačima izvan dubrovačkog područja.

U općinskom petogodišnjem planskom razdoblju (1947. – 1951.) trgovinski promet poduzeća Srđ rastao je po stopi od 24 posto godišnje, a broj zaposlenih povećan je na 100 radnika. Poslovni rezultati bili bi daleko veći da nije bilo ekonomskih poteškoća izazvanih blokadom zemlje Rezolucijom Informbiroa. Dubrovnik je slijedio sudbinu cijele zemlje u tom razdoblju, a značajni pomaci bilježe se tek nakon 1953. godine.

Poduzeće Srđ se na temelju stečenih iskustava iz administrativnog razdoblja upravljanja gospodarstvom reorganiziralo i specijaliziralo za promet industrijsko-tehničkom robom u djelatnosti trgovine na malo, a zatim u drugoj polovini 1952. godine u djelatnosti trgovine na veliko u istim robnim asortimanima (strukama) te se upisalo u Trgovači registar pod nazivom: Srđ poduzeće za promet industrijskom i tehničkom robom.



Poduzeće je svoje registrirane trgovačke djelatnosti (veleprodajna i maloprodajna) moglo razvijati samo pod određenim financijskim, stručnim i materijalno-tehničkim uvjetima. Stoga je početkom 1953. godine Radnički savjet poduzeća Srđ donio odluku za izgradnju centralnih skladišta i uredskih prostorija na urbanistički predviđenoj lokaciji (bivši Tenis) u Gružu. Izgradnja novih suvremenijih skladišta i uredskih postora završena je sljedeće godine, a useljenje u nove prostore obavljeno je 1. svibnja 1954. godine. Godinu dana poslije dovršena je zgrada za društvene aktivnosti, u čijem je prizemlju smješteno skladište elektrotehničke robe, a na katu financijsko knjigovodstvo; sljedeće godine izgrađen je skladišni prostor na lučkom području Batahovina za cement, građevinski materijal i ogrjevno drvo. Tim investicijskim zahvatima poduzeće Srđ stvorilo je solidnu mateijalno-tehničku osnovu za dalji rast i razvoj.

Međutim, česte promjene u gospodarskom sustavu bivše Jugoslavije, uvođenje samoupravljanja i slobodnije djelovanje tržišta utjecali su na

decentralizaciju i usitnjavanje dubrovačke trgovinske mreže. Radnički savjet poduzeća odlukom od 23. lipnja 1954. sve svoje prodavaonice osamostalio je u trgovinske radnje i nastavio poslovati kao veleprodajno i maloprodajno poduzeće za promet industrijskom i tehničkom robom, građevinskim materijalom i automobilskim dijelovima. Dvije godine kasnije sve se vratilo na početno stanje, a neke prodavaonice (tekstil, papir, rukotvotvorine, obuća i dr.) i dalje su samostalno poslovale. Eksperimenti u organizaciji trgovačke mreže u Dubrovniku nastavili su se. Tako je početkom 1959. godine poduzeće Srđ predalo sve svoje prodavaonice novoosnovanim poduzećima Dubrava i Jug, a 1961. godine granu tekstila i kratke pletene robe pripaja poduzeću Dubrava. Tijekom 1962. intervencijom politike likvidiraju se sva tadašnja trgovinska poduzeća: Budućnost, Dubrava, Jug, Jugoplod, Mesopromet, Pekarsko poduzeće i niz samostalnih trgovinskih radnji te se formiraju nove, već spomenute radne organizacije Minčeta i Budućnost.

Međutim, poduzeće Srđ oduprlo se svim političkim pritiscima i ostalo je poslovati u ranije registriranim djelatnostima. Savladalo je brojne poteškoće, nastavilo ostvarivati misiju tadašnjeg suvremenog trgovca, širiti poslovno okruženje i jačati svoj položaj na tržištu tadašnje države.

3.1. Organizacijska struktura i materijalna osnova poduzeća

Poduzeće Srđ od osnutka je vodilo ispravnu poslovnu politiku koja se sastojala u jačanju materijalno-tehničke osnove i stručnosti kadrova. Djelatnost trgovine na veliko, koja je bila više-manje specijalizirana u određenom asortimanu proizvoda, s većim brojem kupaca i širim područjem djelovanja, zahtijevala je odgovarajuće velike, pogodno locirane i tehnički pristupačne skladišne kapacitete te dobru komercijalnu službu. Pri tom se pridavala velika važnost ljudskom faktoru i isticala se potreba za specijaliziranim kadrovima koji poznavanjem robe, potreba tržišta i komercijalnog poslovanja predstavljaju bitan uvjet za integralno izvršavanje složenih trgovačkih poslova. Osobito je dobar bio odnos između starijih i mlađih kadrova.

Kolektiv Srđa je nakon transformacije dubrovačke trgovine zapošljavao 190 radnika koji su bili raspoređeni u sljedeće organizacijske jedinice:

- Uprava (direktor i opći poslovi)
- Komercijalni odjel
- Odjel za gvoždarsko-tehničku robu sa skladištima i prodavaonicama
- Odjel za građevinski materijal s dvama skladištima
- Odjel za tekstil
- Odjel za autodijelove.

Liberalniji samoupravni društveno ekonomski odnosi, slobodnije djelovanje tržišta i oslobađanje trgovine od administrativnih ograničenja zahtijevali su promjenu organizacijske strukture poduzeća. Tako je 1957. godine projektirana organizacija kako slijedi:

- Uprava (direktor, komercijalni direktor i zamjenik, analiza, plan)
- Odjel općih poslova (kadrovska služba, pravna služba)
- Sektor knjigovodstva (financijski odjel, financijsko knjigovodstvo, faktorni odjel)
- Komercijalni sektor strukturiran po poslovnicama:
 - a) Poslovnica za gvoždarsku i tehničku robu s predstavništvima u Zagrebu i Bledu, tri skladišta i četiri prodavaonice
 - b) Poslovnica građevinskog materijala s referadom nabave, skladištima za veleprodaju i prodaju na malo
 - c) Poslovnica autodijelova
 - d) Poslovnica tekstila
 - e) Poslovnica elektromaterijala
 - f) Poslovnica rukotvorina
 - g) Radionica autoservisa.

Takav tip relativno centralizirane organizacije – uprava (direktor i komercijalni direktor) s razvedenim poslovnim jedinicama i predstavništvima u gotovo svim republičkim centrima tadašnje države – bio je prilagođen vremenu, ali zaposlenici nisu sudjelovali u procesu odlučivanja.

Rukovodilački kadar činili su iskusni i vješti trgovci: direktor Đoko Putica, komercijalni direktor Antun Napica Buša, zamjenik komercijalnog direktora Miho Kulušić, ekonomski savjetnik Imre Kerenji, direktor Vili Vrenko financijski, šef Općeg odjela Mladen Bakula te šefovi poslovnica: Pavo Ivanković, Ivo Ruso, Antun Vuković, Niko Đangradović, Ivo Katalinić, Metod Rogulj, Marijan Turčinović i Ivo Falkoni. Među starijim trgovcima od kojih se učila vještina trgovanja zaposleni su bili: Imre Kerenji, Miho Kulušić, Stijepo Domijan, Dino Giron i dr.

Poduzeću je nedostajala veća materijalno-tehnička osnova. Prvo skladište industrijskom i tehničkom robom nalazilo se u prizemlju obiteljske kuće Stijepa Domijana, vjerojatno u najmu, jer je tada (1953.) on bio rukovodilac Odjela gvoždarije.

Golemi uspjeh poduzeće postiže izgradnjom vlastitih specijaliziranih skladišta i upravne zgrade u Gružu.



Godine 1953./1954. poduzeće se preselilo iz Grada u novoizgrađene skladišne i uredske prostore u Gružu. U novim specijaliziranim skladištima bile su zalihe industrijsko-tehničke robe, tekstila, elektromaterijala, autodijelova i ruketvorina. Do tada se skladište građevinskog materijala, ogrjevnog drva, uglja, građe, crijepa i ostaloga građevinskog materijala nalazilo na pogodnom željezničkom prostoru današnjeg parka Lujo Šoletić u Gružu, skladište tekstila nalazilo se u prizemlju samostana Klarisa, a autodijelova na Pilama u najmu. Prodavaonica ruketvorina u Gradu i dalje je ostala u vlasništvu poduzeća.

3.2. Tržište, poslovno okruženje i kadrovi

U razdoblju od 1962. do 1965. godine društveno-ekonomski odnosi u bivšoj Jugoslaviji mijenjali su se u pravcu liberalizacije tržišta i organizacije poslovnih subjekata koji će zadovoljiti uvjete tada razvikane privredne i društvene reforme. Te društvene promjene i političko upletanje lokalnih vlasti u poslovanje trgovinskih poduzeća u Dubrovniku, posebno u poslovnu politiku poduzeća, stvarali su Srđu velike poteškoće u daljem napretku.

Srđ, kao trgovinsko poduzeće na veliko, ostvarivalo je svoju posredničku funkciju na užem i širem gravitacijskom tržištu, ovisno o razmještanju proizvodnje i maloprodajne trgovine. Uspješno je nastavilo bogatu drevnu trgovačku tradiciju i svoju trgovačku posredničku funkciju obavljalo je uspješno preko 20 godina. Za to vrijeme iskusni kadrovi poduzeća svojom trgovačkom vještinom i dubrovačkim poslovnim stilom stekli su ugled u poslovnom svijetu. Iz nekih

internih statističkih podataka u danom razdoblju poduzeće Srđ proširilo je svoj ekonomski horizont; poslovalo je s više od 400 kupaca i dobavljalo robu od oko 300 dobavljača na širem tržištu bivše države, a prihodi (promet) rasli su po stopi od 25% godišnje. Ti podaci jasno ukazuju na stečenu poziciju poduzeća na tržištu.

Kadrovska struktura bila je nepovoljna za daljnji iskorak poduzeća. U kolektivu je od 190 zaposlenih samo jedan radnik imao visoku stručnu spremu (Mladen Bakula, diplomirani pravnik), a pored veoma iskusnih trgovaca, bilo je dosta namještenika zaposlenih po preporuci. Česta upletanja politike u organizaciju gradske trgovačke mreže izazvale su nesporazume s političkom elitom Grada, što je rezultiralo sukobima. Te su prepirke utjecale na međuljudske odnose u poduzeću, pa je rješenje nađeno u smjeni direktora i komercijalnog direktora. To je razdoblje ocijenjeno kao najteže u dotadašnjem životu kolektiva. Međutim, zahvaljujući razboritim snagama unutar kolektiva i podrške lokalne zajednice, stanje u kolektivu počelo se normalizirati. Izabran je direktor izvan kolektiva.

4. DRUGA FAZA RAZVOJA: SRĐ TRGOVAČKO PODUZEĆE EXPORT-IMPORT

Druga faza modernizacije poduzeća Srđ počinje izborom novog rukovodstva, zapošljavanjem mlađih školovanih radnika, punim uvažavanjem postojećeg stručnog kadra i modernizacijom poslovanja. Poduzeće Srđ bilo je prvo poduzeće u Dubrovniku koje je prilagodilo organizaciju poslovanja zahtjevima tadašnjeg udruženog rada te je izgradilo suvremene kapacitete za komercijalno poslovanje i maloprodaju. Izgradnjom modernih kapaciteta (uredskih prostora za komercijalno osoblje i robne kuće mediteranskog tipa), uvođenjem suvremenih metoda prodaje, asortimanom roba s orijentacijom na turizam i kvalitetu usluga, poduzeće je steklo renome modernog trgovca, kako u Gradu, tako i širom tadašnje države.

4.1. Modernizacija poduzeća i preobrazba u OOUR-e

Natječajno povjerenstvo za izbor direktora poduzeća u sastavu Pavo Ivanković, Ivo Ruso i Niko Bokarica prihvatilo je viđenje potencijalnog kandidata za budući razvoj poduzeća, pa je nadležnom organu predložilo izbor direktora. Na sjednici Radničkog savjeta 31. ožujka 1966. godine Jerko Brešković, dipl. ekonomist iz Dubrovnika, imenovan je direktorom Radne organizacije na vrijeme od četiri godine. Primopredaja dužnosti između Jerka Breškovića i Miha Kulušića obavila se danom stupanja na dužnost.

U prvom mandatu, nakon preuzimanja dužnosti direktora i upoznavanja s ljudima u kolektivu, izvršena je duboka analiza ekonomskog stanja i ljudskih odnosa u poduzeću. Rezultati analize pokazali su da poduzeće s godišnjim

prometom ne može podmiriti sve rashode, da ima viška zaposlenih radnika i nedostatak financijskih sredstava za obavljanje trgovine na veliko. Na temelju tih saznanja o postojećem ekonomskom stanju poduzeća stručni je Kolegij poduzeća pripremio prijedloge za prevladavanje postojećeg stanja i predložio sljedeće mjere:

- a) Organizaciju rada prilagoditi tadašnjim novim samoupravnim društveno-ekonomskim odnosima. Ustrojiti unutrašnju organizaciju po tehnno-ekonomskim cjelinama (grupnim asortimanima) u radne jedinice, preteče OOUR-a, koje će nastupati samostalno na tržištu u registriranim djelatnostima, planirati godišnje prihode i rashode, vršiti relativno samostalno raspodjelu osobnih dohodaka i prijem radnika. Cilj je bio dohotkom definirati radnu cjelinu, a dohodak po radniku trebao je biti glavni motiv gospodarske aktivnosti radnika.
- b) Izvršiti sistematizaciju radnih mjesta prema zahtjevima struke (znanje, iskustvo, odgovornost i uvjeti rada) za obavljanje poslova u djelatnosti suvremene trgovine te rasporediti radnike na adekvatna radna mjesta.
- c) Orijentirati poslovanje poduzeća na jačanje maloprodaje, pripremiti plan investicija i izvore financiranja.

Navedene strateške ciljeve poduzeća osnažio je Radnički savjet svojim odlukama, uz punu potporu društveno-političkih struktura u poduzeću i općini. Ocijenjeno je da su predložene mjere u duhu ostvarivanja tadašnjih samoupravnih društveno-ekonomskih odnosa i napretka poduzeća.

Za ostvarivanje tih pretpostavki bilo je nužno temeljitije promijeniti tadašnji model organizacije, ekipirati stručne službe i radne jedinice novim stručnim kadrovima i izvršiti sistematizaciju, odnosno vrednovanje poslova po radnim mjestima te utvrditi kriterije za raspodjelu osobnih dohodaka prema radu i rezultatima rada.

Inicijativnom odlukom dimenzionirane su radne cjeline koje će osigurati najveći dohodak po radniku, a radnici su tražili onu radnu cjelinu koja će im osigurati maksimalni dohodak. Objektivno gledajući, tu granicu bilo je teško omeđiti jer je ona ovisila o stvarnom životu, potrebama tržišta i tehničkim mogućnostima, a, dakako, i o raspoloživim financijskim sredstavima. Pri određivanju radnih cjelina bilo je dosta voluntarizma.

4.1.1. Projekt prilagodbe organizacije poduzeća

Na temelju zajedničkih iskustava iz pošlosti (kultura, etika i navike) prihvaćen je koncept organizacije poduzeća koja najviše odgovaraju ljudima, koja su povezana u skupinama po granama i koja će najbolje savladati vanjske probleme tržišta i unutrašnje integracije kolektiva (Shema 1.).

RADNA ORGANIZACIJA SRD RADNIČKI SAVJET Organ upravljanja POSLOVODNI ORGAN				
RJ/OOUR ZAJEDNIČKE SLUŽBE	RJ/OOUR FINANCIJSKI SEKTOR	RJ/OOUR Gvožđar ZBOR RADNIKA Rukovodilac	RJ/OOUR Granam ZBOR RADNIKA Rukovodilac	RJ/OOUR Auto ZBOR RADNIKA Rukovodilac
Plan i analiza Pravni poslovi Kadrovski Opći poslovi	Računovodstvo Knjigovodstvo Financijska operativa Faktorni odjel	RJ/OOUR Elektromaterijal ZBOR RADNIKA Rukovodilac	RJ/OOUR Transport ZBOR RADNIKA Rukovodilac	RJ/OOUR Autoservis ZBOR RADNIKA Rukovodilac

PREDSTAVNIŠTVA: Zagreb, Rijeka, Sarajevo, Beograd i Skoplje

Schema 1. Organizacija poduzeća Srd

Navedeni obrazac pokazuje prednosti takve organizacije: objedinjuje sve tri funkcije trgovine (nabava, skladištenje i prodaja) u više različitih djelatnosti, funkcionalno organiziranih prema područjima djelatnosti i grupnim asortimanima, a zaposlenima omogućuje sudjelovanje u odlučivanju. Organizacijski oblici unutar pojedinih djelatnosti jesu: radne jedinice (OOUR), odjeli, referade, a u zajedničkim službama sektori i odjeli. Zajednički poslovi za sve djelatnosti na razini poduzeća organizirani su u dvama sektorima: (1) Zajedničke službe – dva odjela: a) poslovi vezani za izradu planova poslovanja te analiza rezultata poslovanja, programi razvoja i investicija, marketing i informiranje; b) opći i pravni poslovi, kadrovska evidencija, poslovi osiguranja i zaštite, interne kontrole, prijam i otprema pošte, održavanja, telefonske centrale i sl.; (2) Financijski sektor – tri odjela: a) knjigovodstvo i mehanografska obrada podataka, bilanciranje, upravljanje financijskim sredstvima, izvješća; b) financijska operativa; c) fakturiranje.

Poduzećem rukovodi i koordinira direktor i njegov pomoćnik, a sve važne poslovne odluke donosi kolegij poduzeća u sastavu: direktor, njegov pomoćnik, voditelji sektora stručnih službi i rukovodioci radnih jedinica, naravno, uz odobrenje organa upravljanja.

Prema tome, ovaj se organizacijski obrazac temeljio na zajedničkim iskustavima iz prošlosti i povezanim skupinama koje su okružene pozitivnim, motiviranim ljudima te je na tragu razvitka tadašnjih samoupravnih društveno-ekonomskih odnosa jer zborovi radnika orijentirani na dohodak sudjeluju u procesu odlučivanja.

4.1.2. Sistematizacija i analitička procjena radnih mjesta

Radi ostvarivanja cilja koji će osigurati najveći dohodak po radniku i pravilniju raspodjelu sredstava za osobne dohotke nužno je bilo izvršiti razgraničenje poslova i zadataka te vrednovanje tako definiranih poslova. Za trgovinu, kao specifičnu gospodarsku granu, primijenjena je metoda izravnog mjerenja poslova i opsega rada po sustavu analitičke procjene poslova metodom bodova uz određene modifikacije.

Sustav koji je definiran i praktično primijenjen bio je univerzalan, odgovarao je svojoj namjeni i svim poslovima iz djelatnosti trgovine i pratećih djelatnosti, kao što su: transport, čuvanje, održavanje robe u hladnjačama, zajedničke službe i drugi pomoćni poslovi.

Kriteriji za razvrstavanje poslova prema složenosti ciljeva i sadržaja svrstani su u 4 osnovne skupine: znanja, iskustvo i sposobnosti (50%), odgovornost pri radu (30%), naponi pri radu (14%) i uvjeti rada (6%). U djelatnosti trgovine naglasak je na znanju, iskustvu i sposobnostima, pa je toj skupini zahtjeva pripadala gotovo polovina ukupnih bodova. Stručni tim u sastavu: Jerko Brešković, Gordana Goić, Pavo Ivanković, Stijepo Kristović i Miho Zvone obavili su golem stručni posao. Izvršili su opis poslova i analitičku procjenu za gotovo 120 radnih mjesta. Raspon između najjednostavnijih poslova, najniže plaće, najstručnijih poslova i najviše plaće nije mogao biti viši od 1 : 4. O tom značajnom dokumentu vodila se žučna rasprava na Stručnom kolegiju i napose na Radničkom savjetu. Uz određene male korekcije, Radnički savjet usvojio je sistematizaciju radnih mjesta poduzeća, po kojoj je obavljeno razvrstavanje radnika na principu „pravi čovjek na pravo mjesto“. Taj je izuzetno važan dokument postao temelj za planiranje razvoja kadrova, zadovoljavanje interesa korisnika i daljnjeg zapošljavanja. Nažalost, usvojeni raspon jedan prema četiri u raspodjeli osobnih dohodaka po radniku intervencijom sindikata i radnika s niže vrednovanim poslovima pokušavao se stalno smanjivati, uz tendenciju k uravnilovci.

4.1.3. Planiranje

Nakon usvojenih značajnih dokumenata – projekta unutrašnje organizacije poduzeća po djelatnostima i grupnim asortimanima te sistematizacije poslova i radnih zadataka za oko 120 radnih mjesta, velika pozornost posvećena je planiranju poslovnih rezultata. Za svaku radnu jedinicu razrađen je plan prihoda i rashoda. Za radne jedinice iz djelatnosti trgovine izrađivali su se plan prihoda (uključujući plan prometa i plan razlike u cijeni te koeficijent obrtaja zaliha) i plan rashoda. Detaljno su razrađeni planovi materijalnih troškova, amortizacije i društvenih davanja te plan dohotka, iz kojega se alimentiraju osobni dohoci, zajednička potrošnja i sredstva za investicije. Za radne jedinice Autoservis i Stolarija izrađivali su se planovi prihoda i rashoda, a za radne jedinice Zajedničke službe i Financijski sektor samo planovi troškova (rashoda) koji su se po posebnom ključu raspoređivali na produktivne jedinice.

Iz tako postavljenog ekonomskog koncepta proizlazila je dvojaka stimulativnost: prvo, cilj je bio ostvariti što veći dohodak i drugo, borba za što veću ostvarenu (obračunatu) masu sredstava za osobne dohotke radne jedinice, o čemu je ovisila vrijednost boda, te konačno, osobni dohodak svakog pojedinca.

Top-management, dakle, nije imao ulogu neposrednog rukovođenja ljudima, već planskog usklađivanja i koordiniranja cjelokupnim poslovnim sustavom, odnosno poduzećom.

4.1.4. Kadrovsko ekipiranje

Velika pozornost bila je posvećena ljudskim resursima, njihovu obrazovanju, obuci, karijeri i zadovoljstvu. Poradi ostvarivanja usvojenih mjera za unapređenje poslovanja poduzeća Srđ, bilo je potrebno otpustiti dio radnika koji nisu imali potrebne kvalifikacije ni iskustvo za obavljanje poslova u djelatnosti trgovine, odnosno onih radnika koji se po stručnosti nisu mogli uklopiti u sustav ostvarivanja dohotka. Ostvarivanje tog zahtjeva u radničkoj državi bilo je gotovo nemoguće. Na popisu za otkaz nalazilo se četrdesetak radnika. Povjerenstvo koje je bilo zaduženo obaviti taj dosta težak zadatak otežalo je s prijedlozima te je nakon šest mjeseci vijećanja i intervencija s različitih strana napokon sastavilo popis otkaza samo za 6 radnika koji su bili obiteljski materijalno osigurani. To izgubljeno vrijeme i veoma nelagodna situacija otrijeznila je kolektiv i potaknula rukovodstvo poduzeća da intenzivnije razmišlja o budućem rastu i razvoju poduzeća.

U međuvremenu došlo je do ekipiranja stručnih službi i radnih jedinica. U radni je odnos postupno primljeno desetak diplomiranih ekonomista: na radna mjesta u Odjelu plana i analize primljeno je troje diplomiranih ekonomista zagrebačke škole: Stijepo Kristović, Gordana Goić i Miho Zvone; Mario Kovačević na radno mjesto komercijalnog direktora, a poslije pomoćnika direktora poduzeća; Ivo Hrdalo na radno mjesto rukovodioca Financijske operative u Financijskom sektoru; Mitar Vukić kao voditelj Odjela plana i analize; Đuro Benić na prvo radno mjesto u Odjelu plana i analize, a zatim kao samostalni referent u RJ-u Gvoždarsko-tehnička roba; Ilija Franković najprije kao referent interne kontrole, a kasnije kao direktor Financijskog sektora; Grgur Alfier najprije na radno mjesto referenta prodaje u RJ-u Građevinski materijal i namještaj, a zatim na radno mjesto rukovoditelja RJ-a Autoservis koji je ubrzo napustio; Dubravka Vlajki-Negodić na radno mjesto referentice plana i analize jer je Stijepo Kristović popunio odgovorno radno mjesto u RJ-u Autodijelovi; Gordana Goić i Miho Zvone raspoređeni su na odgovorna radna mjesta u Robnoj kući, a zatim na mjesta direktora i zamjenika RJ-a; Niko Glavinić najprije kao referent prodaje u RJ-u Gvoždarsko-tehnička roba, a zatim kao voditelj RJ-a Stolarija; dipl. pravnik Pave Gled na radno mjesto pravnika u Sektoru općih poslova; Pavo Ivanković i Tomislav Vujnović dopunili su svoja znanja – prvi je završio višu komercijalnu školu i ostao voditelj RJ-a/OOUR-a, a drugi je završio Pravni fakultet i kao diplomirani pravnik popunio radno mjesto upravnog pravnika. Svaki je od ovih novoprmljenih visokoškoloranih radnika prošao

program poslovne edukacije u odjelima stručnih službi u kojima je upoznao osnove komercijalnog poslovanja i zajedničkih poslova u poduzeću, a nakon toga opredijelio se za rad u određenim djelatnostima.

U 34 godine postojanja na čelu poduzeća funkciju direktora obnašali su: Pavle Bogadi, Mato Gverović, Đoko Putica, Jerko Brešković i Pavo Ivanković.

Uz srđeve trgovce vrhunskog stupnja vrsnoće i mlade školovane kadrove, slobodnije tržište te projekt nove organizacije rada s motivacijom na ostvarivanje dohotka stvorene su solidne pretpostavke za ubrzani razvoj poduzeća.

Nije neskromno reći da je poduzeće postalo rasadnik kadrova u Dubrovniku, pa i šire. Iz srđeva rasadnika poletjeli su mnogi „tići“ koji su se vinuli visoko: dr. sc. Jerko Brešković postao je istraživač, znanstvenik i sveučilišni profesor na Fakultetu za turizam i vanjsku trgovinu u Dubrovniku, a u politici obnašao je visoke društvene funkcije, kao što su: predsjednik Skupštine Općine Dubrovnik, predsjednik Skupštine dvadeset dalmatinskih općina u Splitu i saborski zastupnik; dr. sc. Đuro Benić, znanstvenik, sveučilišni profesor, u trima mandatima dekan Fakulteta za turizam i vanjsku trgovinu u Dubrovniku, jedan od osnivača i prorektor Sveučilišta u Dubrovniku, pisac i ugledni promicatelj znanstvene ekonomske misli; mr. sc. Mario Marin Kovačević, poznati narodni tribun u Gružu, izabran za tajnika Turističke zajednice u Dubrovniku, zalagao se za povezivanje Dubrovnika svim prometlima i afirmacije Gruža kao turističke recepcije Grada; ekonomist Pavo Ivanković, vrsni trgovac i poznati gospodarstvenik, direktor trgovačkog poduzeća Srđ, direktor Odjela veleprodaje u SOUR-u Dubrovkinja, direktor poduzeća Duhan u Dubrovniku (od Trgovačke komore bivše države bio je nominiran za trgovačkog atašea u Nizozemskoj, međutim „dobrotom“ dubrovačke političke elite akreditacija nije uspjela); Stijepo Kristović, diplomirani ekonomist, gospodarstvenik i ugledni trgovac iz viđenije dubrovačke trgovačke obitelji Kristovića, nakon iskustva u Srđu i rada na odgovornom mjestu u SOUR-u Dubrovkinja jedan je od osnivača i dugogodišnji direktor renomiranog trgovačkog poduzeća Ragusa Trade u Dubrovniku; Miho-Miše Zvone, nakon iskustva u robnoj kući Srđ, kao direktor i renomirani trgovac nastavio je obiteljsku tradiciju, osnivač je i dugogodišnji direktor poznatog obiteljskog trgovačkog poduzeća Prima u Dubrovniku itd.

4.2. Orijentacija poduzeća na maloprodaju

Orijentacija poduzeća na tržište i približavanje neposrednim potrošačima temeljni je pravac dugoročnog razvoja poduzeća. U to vrijeme poduzeće povećava svoju materijalno-tehničku osnovu: otvara prodavaonice i skladišta u Stonu, Čilipima i Pijavičinu, prodavaonice tehničke robe u Gradu i Gružu, prodavaonice namještaja u Gradu, Lapadu i Gružu, kao i prodavaonicu rukotvorina u vlastitom prostoru u Gradu na Stradunu. Izgrađeno je skladište u Zagrebu kapaciteta 600 m², dograđen pogonski prostor za RJ Autoservis na

Lapadu, a otvoreno je i novo, moderno i funkcionalno skladište za eksploziv, sport i lov na pogodnom prostoru izvan Grada, kod Osojnika.

S ciljem unapređenja svoje osnovne djelatnosti i zadovoljenja sve rastućih potreba potrošača na lokalnom tržištu i specifičnih zahtjeva turističke potražnje, poduzeće je koncem 1969. godine donijelo načelnu odluku o investicijskom zahvatu izgradnje Robne kuće univerzalnog tipa na staroj lokaciji poduzeća u Gružu. Radnički savjet poduzeća je na temelju prethodne ekonomske analize mogućnosti rentabilne eksploatacije objekta jednoglasno donio odluku (5. rujna 1970.) o prioritetu investicijskih ulaganja za izgradnju maloprodajnog i skladišnog prostora, i to baš na staroj lokaciji u Gružu. Ta je odluka predstavljala prekretnicu u razvoju poduzeća, posebno u jačanju maloprodaje. U starijih je članova kolektiva ta odluka izazivala žaljenje i sjetu zbog rušenja starih zdanja koja su nekad bila ponos poduzeća.

Poradi ostvarenja planirane investicije poduzeće je u međuvremenu izvršilo integraciju zanatskog poduzeća Dub, koje je bilo u dosta teškom ekonomskom problemu, gotovo pred stečajem. Na toj se lokaciji uredio privremeni prostor za komercijalno osoblje i upravu te se izgradilo montažno skladište za smješaj robe. Preseljenje je obavljeno bez teškoća. U okviru poduzeća Dub zanatska RJ Stolarija proširila je tržište i ostvarivala pozitivne financijske rezultate.

4.2.1. Robna kuća

Za izgradnju robne kuće poduzeće je ishodilo suglasnost i punu podršku općinskih organa te je dobilo lokacijsku i građevinsku dozvolu 30. listopada 1970. za izgradnju robne kuće u predjelu Gruža, koja se po kriterijima lociranja objekta te vrste mogla smatrati izrazito povoljnom, naročito u uvjetima nepostojanja modernih i specijaliziranih maloprodajnih kapaciteta i komplicirane urbanističke situacije na užem području Grada. U maloprodaju uvode se nove tehnike poslovanja, kao što su samoposluživanje i samoizbor, što omogućuje značajniji ulazak proizvoda prehrane, tekstila i drugih dnevnih potrepština u asortiman maloprodaje; uvode se automati, ekskluzivne marke i sl. za domaće potrošače te poseban asortiman za inozemnu klijentelu, odnosno turiste.

Izgradnja i paralelna priprema organizacije i eksploatacije objekta odvijala se u fazama, kako slijedi:

- a) Glavni projekt izradio je arhitektonski biro Arhitekt iz Dubrovnika, projektanti arhitekti Mladen Frka i Vera Bravačić s kooperantima, a projekt interijera i tehnologije rada povjeren je renomiranoj tvrtki Investa iz Ljubljane, čiji je direktor bio ugledni arhitekt Petar Keršovani, dobitnik 7-julske nagrade za arhitekturu u Ljubljani.
- b) Građevinske radove izvelo je poznato građevinsko poduzeće Graditelj iz Dubrovnika, a unutrašnju opremu izvela su također renomirana

poduzeća Rade Končar iz Zagreba, Alpos iz Celja, LTH iz Škofje Loke i RJ/OOUR Stolarija.

Tijekom izgradnje došlo je do izvjesnih odstupanja od predviđenog projekta s ciljem racionalnijeg iskorištenja prostora na postojećoj lokaciji koja se prostirala između dviju važnih gradskih prometnica. Dobiveni prostor u završnoj fazi bio je sljedeći: upravna zgrada 744 m², maloprodaja 4.991 m², skladišta 1.201 m², pomoćni prostor 1.015 m², parkiralište 1.900 m² i prometnice 2.730 m; ukupno 12.581 m².

Financijsku konstrukciju bilo je dosta teško zaokružiti. Domaća novčarska kuća Dubrovačka banka, pa i neki čelnici političkih organizacija u Gradu nisu benevolentno gledali na razvoj i modernizaciju poduzeća Srđ. Budući da je u to vrijeme ekonomska politika države bila usmjerena na razvoj turizma poradi deviza, a kako je direktor Brešković bio član Izvršnog odbora Dubrovačke banke i putem nje član borda Jugoslavenke investicione banke, elitne državne banke, planirana je investicija financijski zaokružena. Novčana sredstva osigurana su iz sljedećih izvora: a) kredit JIB-a 6,5 milijuna din na 18 godina sa 6 posto kamata i drugi kredit 10 milijuna din na 6 godina s 9 posto kamata; b) kredit Dubrovačke banke 5 milijuna din na 9 godina s 8 posto kamata te drugi kredit 10 milijuna din na 6 godina s 10 posto kamata; c) ostali krediti radnih organizacija i poslovni fond poduzeća. Ukupna investicija iznosila je 37,706.000 dinara ili 2,1 milijun US dolara.

Izgradnja početne faze od 9.824 m² trajala je točno 11 mjeseci, a objekt je pušten u pogon 8. ožujka 1972. godine. Prostor druge faze od 2.757 m² u to je vrijeme samo građevinski definiran, a poslovno je aktiviran 1976. Na tom velikom poslu sudjelovao je gotovo cijeli kolektiv, a posebno su se istaknuli mr. sc. Mario Kovačević u izgradnji (građevinski radovi i nabava opreme), iskusni inženjeri Tomislav Kopic koji je pedantno vodio računa o svakom detalju investicije, Petar Tomas za grijanje, Milan Novak za elektroinstalacije, Nikša Božinović i Antun Matić za građevinske radove, a supervizoru Miru Jeriću ništa nije promaklo.

Planirano je bilo zaposliti 115 novih stručnih radnika.

Postavljeni kriteriji i vrijednosti koje je Robna kuća morala zadovoljiti jesu: arhitektura mediteranskog stila, asortiman robe prilagođen domaćim i inozemnim potrošačima – turistima, organizacijska kultura i vrhunska usluga. Prvorazredna je vrijednost orijentacija na potrošače, zatim razvoj timskog duha, težnja autentičnosti, ponos u radu, motivacija, lojalnost, optimizam i poštovanje.

U to vrijeme (1972.) dizajnirani su poslovni papiri i ime tvrtke prema sljedećem obrascu:



4.2.2. Mikroorganizacija i uvođenje suvremene prodaje na malo

Organizacijska kultura dio je cjelovite ponude roba i kvalitete usluge koja se nudi potrošačima. Ona, dakle, izravno utječe na uspješnost i produktivnost rada. Stoga je poslovno rukovodstvo Robne kuće osobitu pozornost posvetilo organizaciji rada unutar objekta (raspored robe po odjelima i punktovima i prezentacija robe), a osobito izboru kvalitetnih kadrova, učenju i razvoju timskog duha poradi pružanja vrhunske usluge potrošačima.

Izbor radnika za Robnu kuću obavljen je uz pomoć stručnog tima Zavoda za zapošljavanje. Svi prijavljeni kandidati pristupili su testiranju na osnovi više kriterija: znanja, fizičke i intelektualne sposobnosti i sl. Takav način izbora kadrova pokazao se vrlo uspješnim te je zadovoljen princip: „pravi ljudi na prava mjesta“. Uglavnom su to bili mladi ljudi koji su nakon školovanja tražili prvi posao. Uz te mlade kadrove, raspoređen je stanoviti broj starijih i iskusnih trgovaca; taj spoj iskustva i mladosti pozitivno je djelovao na međuljudske odnose, razvijao natjecateljski i timski duh i omogućio neprekidno usavršavanje s orijentacijom na potrošače kao najvažnije vrijednosti.

Raspored asortimana robe organiziran je po katovima u odjele. Na čelo odjela birali su se vrsni kadrovi, kako slijedi: Samoposluga prehrane – poslovođa Jusuf Karamehmedović koji je po svom trgovačkom stilu bio omiljen među potrošačima i zaposlenima; Parfumerija i drogerija – poslovođa Pave Simić; Suvenirnica – poslovođa Lidija Beusan; Papirnica – poslovođa Branko Kovačević; Muška konfekcija, Ženska konfekcija, Dječja konfekcija, Trikotaža i pozamanterija – poslovođe Niko Đangradović, Hasiba Hiba Pervan; Obuća – poslovođa Jasna Trauner Dangubić; Sport i ribolov – poslovođa Predrag Radin-Santrač; Staklarija i kućne potrepštine – poslovođa Mare Njire-Kokanović; Stambena konfekcija – poslovođa Vinko Mjehović; Namještaj – poslovođa Antun Mišić; Željezarija i alati – poslovođa Nikola Družić; Elektromaterijal i kućni

aparati – poslovođe iskusni Marijan Kusić i Ivo Radić; Sanitarija, pločice i vodoinstalaterski materijal – poslovođa Niko Pasqualichio, dobar poznavalac zanata; Auto shop – poslovođa Jakov Dupčić i dr.

U ulaznom predvorju Robne kuće organiziran je mali bar „Šank“, tik uz otvorene pokretne stube koje su vodile na katove; *snack bar* postao je kultno mjesto i omiljeno okupljalište ne samo građana Gruža, već i šireg područja Grada. Ondje su se, uz kavicu i čašicu, razmjenjivale kojekakve informacije i pričicale zgodne i nezgode o političkom, sportskom i kulturnom životu Grada. *Snack bar* uspješno je vodio Jaroslav Žmirak.

U prizemlju poslovne zgrade otvorena je poslovnica Dubrovačke banke, sa svrhom proširenja ponude i pružanja financijskih usluga, kako domaćim, tako i inozemnim potrošačima – turistima. Novost u ponudi potrošačima bilo je otvaranje tzv. *dragstorea* koji je radio 6 – 24 sata; to je bilo jedino prodajno mjesto na užem i širem području Grada koje je radilo *non-stop* i nedjeljom i praznikom. Zbog velikog interesa potrošača uskoro je odjel Samoposluge preuzeo tu ulogu pa je, pored izvrsne ponude prehrambenih proizvoda, otvorena i slastičarnica.

Rukovodstvo Robne kuće činili su: prvi direktor Đoko Putica, zatim drugi direktor Miho Zvone i Gordana Goić, direktorova pomoćnica koja je birala atraktivni asortiman, *beauty* proizvode i dr. Uspješno su nastavili srđevu trgovačku tradiciju. Uspostavili su dobre poslovne veze s proizvođačima i dobavljačima na tržištu tadašnje države i nabavljali izvrsnu robu ne samo prema potrebama mjesnog stanovništva, nego i prema potrebama i veličini turističke potrošnje. U to vrijeme referenti nabave znali su putovati stotinama kilometara do proizvođača roba namijenjenih izvozu. Nabavljali su robu konkurentnog asortimana za domaće tržište i izbirljive inozemne potrošače. Na tim vrlo osjetljivim trgovačkim poslovima posebno su se isticali: Miljenko Donatović, doajen i ugledan član kolektiva koji je izvrsno poznao tržište Slovenije, zatim iskusni Niko Đangradović, Marijan Turčinović i dr. Dakle, visokom razinom ponude i izuzetno srdačnom poslugom Robna kuća postigla je zavidnu reputaciju kod domaćih i inozemnih potrošača. Nisu izostala mnoga priznanja i pohvale od građana, turista i stranih delegacija.

U poslovanju je velika briga posvećena zaštiti i sigurnosti na radu. Uvedena je mehanografska obrada podataka. Registar blagajne marke „Kienzle“ omogućio je zaštitu i sigurnost rada gotovinom, a pravovremena dnevna izvješća o ostvarenom prometu po odjelima pružala su dobru kontrolu rezultata rada.



Kasnije, devedesetih godina, nakon izvršene integracije, pretvorbe i privatizacije, Robna kuća Srđ toliko je devastirana, parcelizirana i ponudom osiramašena da svaki bivši potrošač, a napose zaposlenik ne može ne osjetiti nezadovoljstvo, bijes i tugu zbog situacije u koju je reprezentativni trgovački objekt doveden.

4.3. Poslovna zgrada i uredski prostori

Moderna poslovna zgrada s površinom od 750 m², na tri kata, u kamenu, davala je poseban *image* poduzeću.



Kolektiv se prvi put našao pod istim krovom, što je omogućilo brzu međusobnu komunikaciju i racionalizaciju poslovanja. Svaki kat raspolagao je moderno opremljenim uredskim prostorom od približno 250 m². Na prvom katu smjestilo se komercijalno osoblje svih radnih jedinica, na drugom direktor sa stručnim službama i općim poslovima, a na trećem Financijski sektor. Na vrhu poslovne zgrade nalazio se polivalentni prostor za restoran i društvene aktivnosti.

Raspored osoblja po katovima obavljen je na sljedeći način.

Na prvom katu bilo je smješteno komercijano osoblje po radnim jedinicama:

- a) RJ/OOUR Gvožđar za promet gvožđarsko-tehničke robe i elektromaterijala. Rukovodilac je bio Pavo Ivanković, a samostalni referenti Ivo Katalinić, Antun Tonči Pavličević, Đuro Benić, Jozo Šain i Vladimir Braco Radić. Referenti prodaje i skladištari bili su: Ante Knežević, Safet Šabanović, Tonči Pravedan, Miho Bukvić, Dante Turk i Vinko Hančević.

Interesantno je navesti da je Marija Dada Burić-Mazić bila prva žena kojoj je povjereno vođenje velikog skladišta industrijskom robom, a legendarni skladištar Miho Bukvić znao je napamet preko 1.200 artikala iz struke sanitarija i vodoinstalacijskog materijala. Mato Miljas, referent za elektromaterijal, ali i glazbenik, skladao je himnu „S-R-Đ“, koja se izvodila na svakom prigodnom skupu radnog kolektiva.

- b) RJ/OOUR Granam za promet građevinskog materijala i namještaja. Rukovodilac je bio Ivo Ruso, a samostalni referenti i referenti prodaje: Markiša Lalić, Ivo Muhoberac, Mićo Milojević, Niko Glavinić, Ivo Đurić, Miho Kriste i dr.
- c) RJ/OOUR AUTO za promet autodijelova i vozila. Rukovodilac je bio Antun Tonko Vuković, a samostalni referenti Stijepo Kristović, Miroslav Miro Vlahušić i Andro Đurović. Prodajni referenti i skladištari bili su: Momčilo Stražičić, Dragiša Popović i Savo Jauković.
- d) RJ/OOUR Supermarket maloprodaja. Rukovodilac je bio Đoko Putica, zatim Miho Zvone i Gordana Goić, a samostalni referenti Miljenko Donatović (najstariji i omiljeni trgovac poduzeća, zaposlen 1946.), Ivo Knežević, Marijan Turčinović i navedeni poslovođe-voditelji odjela.

Na drugom katu bio je smješten direktor i njegov pomoćnik te osoblje zajedničkih poslova. Direktor poduzeća bio je Jerko Brešković, pomoćnik direktora Mario Kovačević, inokorespondentica Nela Kastelani, a tajnica Josipa Kristić-Martić. Vicko Fiorenini i Tomislav Dujmović bili su vozači službenih automobila. Rukovoditelj Sektora općih poslova bio je Mladen Bakula, a Odjela plana i analize Mitar Vukić i Dubravka Vlajki-Negotić. Pravni poslovi: Tomislav Vujnović, Pave Gled i Bruno Karninčić. Kadrovski poslovi: Pero Brboleža, Mato

Ljubimir. Interna kontrola: Tihomir Nikitović. Glavni blagajnik: Ragib Dilberović i dr.

Na trećem katu bio je smješten Financijski sektor. Rukovoditelji: Vili Vrenko, zatim Ilija Franković, pa Martin Prkačin. Odjel Financijske optertive: Ivo Hrdalo, Mario Mrkušić (istaknuo se u naplatama potraživanja kompenzacijama). Financijsko knjigovodstvo: Lidija Pešić, Marija Mare Ljubimir, Ljubica Franquelli, Hidelgarda Bongi, Bosiljka Majstorović, Ruža Fabijan, Elenora Fraska, Katica Dujmović, likvidator Bose Skokandić i dr. Faktorni odjel: voditelji Milo Škero, Josip Šikić i dr.

4.4. Radne jedinice Interni transport, Auto servis, Stolarija i predstavništva

Interni transport vodio je uspješno Mladen Dedić, zatim Grgur Bukvić, dispečer Nikša Vlahušić te profesionalni vozači: Vicko Fiorenini, Husnija i Ismet Čampara i dr.

RJ/OOUR Autoservis sa sjedištem na vlastitoj lokaciji u uvali Lapad vodio je Lovro Zrakić, koji je proširio i modernizirao radionice za servisiranje vozila, uspostavio izvrsne veze s Tvornicom automobila Sarajevo i čuvenim proizvođačem automobila Volkswagen iz Volfsburga, otvorio salon automobila u Lapadu i postigao eskuzivitet za prodaju automobila, čuvene „Bube“, na cijelom teritoriju bivše države i Ivica Falkoni. U tome su im pomagali samostalni referenti: Ivica Franquelli, Pavo Lovrić, dobar poznavalac autodijelova, Miše Bokarica i dr.

RJ/OOUR Stolarija vodili su Tomislav Kopic, zatim Niko Glavinić te istaknuti poslovođe Vječeslav Križ, Mušo Bajramović i Farid Avdić.

Predstavništva su vodili iskusni trgovci koji su pratili tržište, propise republičkih i saveznih organa, posjećivali poslovne prijatelje i posredovali u trgovini. U predstavništvu Zagreb djelovali su Nikola Butulija, Pavle Marijani, Zdenko Henč i Edo Udovičić; u Sarajevu Đorđe Vučićević, vrsni poznavatelj drvne industrije; u Beogradu je Đorđe Milisavljević pratio savezne propise; u Skoplju je voditelj Atanas Tane Manušev pratio makedonsko tržište; u Rijeci su predstavništvo vodili Jerko Jeličić i dr.

Uza sve naprijed navedene izvrsne trgovce, ne smiju se zaboraviti one mnoge vrijedne ruke iz administrativne struke i pomoćnih poslova bez kojih se nije moglo uspješno poslovati, ali zbog skućenog prostora u ovom radu nismo ih mogli spomenuti.

U drugoj fazi razvoja poduzeće Srđ učvrstilo je svoj položaj na tradicionalnim tržištima Crne Gore, odnosno Crnogorskog primorja, Niske Hercegovine, Primorja s otocima i Dubrovnika. Proširilo je svoj ekonomski horizont na čitavom području bivše države, a osobito u republičkim centrima i industrijskim bazenima. U cijelom razdoblju ostvarivalo je promet i povećavalo

prihode po prosječnoj stopi od 23% godišnje te se povećao broj zaposlenih sa 190 radnika u 1965. na približno 500 stalno zaposlenih radnika u 1979. godini. Tomu treba dodati da je u poduzeću postojao kult plaća, svakog prvog u mjesecu vršila se isplata, a u Financijskom sektoru prozori su pred kraj mjeseca često bili osvijetljeni do kasno u noć.

Sve u svemu, može se zaključiti da je poduzeće poslovalo korektno i uspješno.

4.5. Društveno-političke aktivnosti i socijalna zaštita radnika

Aktivnost društveno-političkih organizacija u poduzeću odvijala se pod utjecajem tadašnjih političkih, samoupravnih i društveno ekonomskih odnosa u društvu te bogate društveno-političke prakse mnogih članova. Osnovna organizacija saveza komunista u poduzeću Srđ osnovana je 1950. godine i tijekom cijelog vremena postojanja poduzeća brojila je oko 10% posto od ukupnog broja zaposlenih. U početku je organizacija saveza komunista u poduzeću provodila odluke Komiteta, miješala se u poslovnu politiku poduzeća, a kasnije je to područje prepustila Radničkom savjetu.

Aktivnost organizacije sindikata i saveza socijalističke omladine odvijala se na osnovi programa koji je obuhvaćao djelatnost na svim područjima rada poduzeća, a posebice na podizanju radne sposobnosti, sportske i druge aktivnosti, zatim sudjelovanju u radničkim sportskim igrama, sportskim igrama trgovaca Dalmacije, šahovskog kluba, malog nogometa itd.

Naročita briga posvećivala se ljudima i njihovim životnim teškoćama. Sredstva zajedničke potrošnje koristila su se za neposrednu potrošnju i za investicijska ulaganja u objekte i opremu zajedničke potrošnje, kojima su se podmirivale potrebe stanovanja, ishrane, odmora, rekreacije, kulture i dr. Iz sredstava zajedničke potrošnje, shodno načelu solidarnosti, sudjelovalo se u pokrivanju određenih socijalnih i obiteljskih potreba radnika. Iz fonda zajedničke potrošnje dodjeljivali su se stanovi potrebitim, pomoć u slučaju bolesti članova kolektiva u slobodnim danima nakon isteka bolovanja, novčane pomoći, pomoći u materijalu i posjeti za vrijeme bolesti radnika. U slučaju nesreće na poslu ili smrti radnika, kolektiv je preuzimao brigu o djeci radnika i osiguravao im sredstva za školovanje do fakulteta. Posebno je radne ljude ganula gesta kada je Radnički savjet, dan nakon pokopa vrijednog radnika Mladena Dedića, rukovodioca transporta, jednoglasno odlučio da se njegovoj obitelji dodijeli stan. Sindikalna je podružnica Pravilnikom detaljno razradila kriterije po kojima se dodjeljivala pomoć radnicima. Za dodjelu stanova radnicima poduzeće je preferiralo kreditni odnos. Pravilnikom je određen maksimalni iznos kredita od osam milijuna dinara na rok od 25 godina, uz kamatnu stopu od 2% za gradnju ili kupovinu stana. Svake se godine veselje osjećalo nabavom zimnice po „sindikalnim“ cijenama.

Zahvaljujući dobrim dijelom intenzivnoj društveno-političkoj angažiranosti, u poduzeću nije bilo krupnih devijacija. Nije se ulazilo u sumnjive i rizične poslove.

Za doprinos u izgradnji samoupravnih društveno-ekonomskih odnosa, korektan poslovni odnos s poslovnim partnerima i angažman u društvenim aktivnostima poduzeće je dobilo brojna priznanja (slike, plakete, povelje, diplome, zahvalnice, pokale itd.), među kojima se najviše njih odnosi na poslovne partnere u zemlji i sportske organizacije.

Sustav informiranja bio je dosta dobro razvijen. Odvijao se putem posebnog *Biltena* i drugih oblika informiranja radnika.

Temeljne značajke radnog kolektiva Srđ bile su: zajednička iskustva iz prošlosti, kultura, etika, norme i navike, identifikacija s kolektivom, motivacija za ostvarivanje dohotka i uspjeh poduzeća, njegovanje odnosa međusobnog povjerenja, poticanje i pomaganje. U kolektivu, koji je obilovao marljivim i lijepim ženama, mnogi su zaposlenici našli svoje životne partnere.

S umirovljenicima je poduzeće održavalo stalne veze. Svake godine održavali su se prigodni susreti u kulturnom objektu Gradske kafane. Na tim susretima manifestirao se duh zajedništva i vezanosti za obitelj koja se zvala Srđ.

5. TREĆA FAZA RAZVOJA PODUZEĆA I NJEGOV KRAJ

Nakon odlaska Jerka Breškovića na Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu, na mjesto direktora poduzeća Srđ izabran je ekonomist Pavo Ivanković, dugogodišnji član kolektiva i izvanredni poznavalac trgovinske struke. Izbor novog direktora Pava Ivankovića potvrdio je Radnički savjet Srđa na sjednici 15. srpnja 1977. godine.

U ožujku iste godine skupina autora izradila je Program razvoja poduzeća Srđ za razdoblje od 1976. do 1980. godine. Program je znalački izrađen u nekoliko koraka. Najprije je izvršena analiza potrošnje i na temelju globalne potrošnje projektiran je plan ukupnog prihoda i rashoda. Zatim je dan pregled možebitnih investicija i izvori financiranja te plan potrebnih kadrova. Sve je to dinamizirano u vremenu i prostoru. Program, iako dosta ambiciozan, djelovao je mobilizatorski i perspektivno.

U lipnju iste godine Radnički savjet donio je Program provođenja odredbi Zakona o udruženom radu te je imenovao radnu skupinu u sastavu: Pavo Ivanković, Tomislav Vujnović i Mitar Vukić za izradu analize postojeće organizacije i samoupravnih općih akata sa stajališta njihove suglasnosti s odredbama Zakona. U listopadu je radna skupina priredila materijal pod naslovom: Analiza postojeće i prijedlog nove organizacije. Analizom je utvrđeno da se Radna organizacija Srđ konstituirala prema Amandmanima 25. prosinca

1973.; u svom sastavu imala je deset OOUR-a, i to: pet OOUR-a iz oblasti robnog prometa (Gvožđar za obavljanje trgovinske djelatnosti na veliko gvožđarsko-tehničkom robom; Grana za trgovinu na veliko i malo građevinskim materijalom i mještajem; Supermarket za trgovinu na malo robom široke potrošnje; Auto za trgovinu autodijelovima; Auto Beograd za trgovinu na veliko i malo autodijelovima i gumama), dva OOUR-a iz oblasti uslužnog zanatstva (Autoservis za popravak, održavanje i prodaju motornih vozila i dijelova; Stolarija za obavljanje stolarskih usluga), jedan OOUR iz pomoćnih djelatnosti (Transport za pružanje transportnih usluga unutar radne organizacije) i dva OOUR-a iz zajedničkih poslova (Stručne službe za marketing, opće i pravne poslove; Financijski sektor za obavljanje finansijsko-računovodstvenih poslova).

Kritičko preispitivanje postojećeg stanja organizacijske strukture poduzeća ispravno je zaključilo da postojeća organizacija nije u skladu s Ustavom i Zakonom o udruženom radu. Promjene su bile stalne, a upletanje države i politike u oblike gospodarskih subjekata tijekom čitavog postojanja socijalističkih poduzeća bilo je konstantno. Ne smije se zanemariti istina da je postojeća organizacija bila oslonjena na zakone i motivirana na ostvarivanje dohotka po radniku, ali je s vremenom pokazala dosta slabosti, kao što su: prevelika usitnjenost, pojava anarhičnosti, egoizma, labave koordinacije i unutarnje integracije.

Prijedlog nove organizacijske poslovne strukture poduzeća Srđ bio je usklađen sa Zakonom o udruženom radu. Predložena su tri OOUR-a (Veleprodaja; Maloprodaja; Industrija i zanatstvo) i Zajedničke službe.

Taj projekt promjene organizacije poduzeća Srđ i usklađivanja sa zahtjevima Zakona o udruženom radu nije ostvaren. Tsunami dubrovačke političke elite pomeo je sva općinska trgovačka poduzeća, izmiješao ih i stvorio mastodont pod imenom Dubrovkinja, koji je stvorio monopol i uništio slobodno lokalno tržište na teret potrošača.

6. UMJESTO ZAKLJUČKA

Nešto što se smatra inovacijom ne treba prepustiti zaboravu. Trgovačko poduzeće Srđ Dubrovnik bilo je uspješan nastavljatelj bogate dubrovačke trgovačke tradicije, a uživalo je najdulje razdoblje kontinuiranog stvaralačkog rada između svih trgovačkih poduzeća u Gradu u bivšem komandnom ekonomskom sustavu. U Srđu su se obučavali mnogi plemeniti i uspješni trgovci koji su stvarali i unapređivali trgovinsku djelatnost u Dubrovniku i pomalo estetskim vrlinama umnožavali bogatstvo pojedinca radnika, imovinu poduzeća i prihode države. Ciceron je o toj vještini govorio: „Trgovci su snaga države“, a mislio je na dobre, vješte i učene trgovce.

Ovo je povijest poduzeća SRĐ. U Srđu smo učili biti ljudi, prijatelji i suradnici. To je naša prošlost koju ne možemo mijenjati, a možemo je samo interpretirati.

LITERATURA

Brešković, J. (1986). *Organizacija trgovine u turističkim područjima*. Split: Logos.

Ivanković, P. (1980). *Referat na posljednjoj sjednici kolektiva Srđ*. Dubrovnik.

Kobašić, A. (1994). *Neki socioekonomski aspekti stogodišnjeg razvoja Dubrovnika 1890-1990*. Zagreb: JAZU.

Kobašić, A.; Urban, M. (1987). *Prilozi za kroniku razvoja poslijeratnog Dubrovnika*.

Skupina autora (1975). *Robna kuća, lokalno tržište prodaje na malo i prethodna ekonomska analiza mogućnosti rentabilne eksploatacije objekta u završnoj fazi*. Dubrovnik.

Skupina autora (1977). *Analiza postojeće i prijedlog nove organizacije Trgovačkog poduzeća Srđ*.

Jerko Brešković, PhD

Retired university professor
Dubrovnik

**FROM THE HISTORY OF THE DUBROVNIK TRADE:
THE COMPANY SRĐ (1946 – 1979)*****Abstract***

Trading company Srđ was established in Dubrovnik seventy years ago and was the longest-lasting company which continuously operated for over thirty years. Its success in the period from 1946 through 1979 made it a leader in trade modernization in Dubrovnik and beyond. This company was known for introducing innovation, always keeping up with its counterparts in the developed European market economies under the given socio-political, i.e. legal framework. Through preserved documents this paper provides a memoir depicting trade in Dubrovnik after World War II and development of Srđ .

Key words: Srđ, trade, trade company, wholesale, retail

