

*Jasna Plevnik\**

## IZGUBILI SMO GOSPODARSKI IDENTITET<sup>1</sup>

Intervju sa Dragom Gorupićem

Hrvatsko gospodarstvo jednako opterećuju problemi upravljanja kao i ne-likvidnost ili smanjenje tržišta. Uostalom, zdravo gospodarstvo nezamislivo je bez uspješnih menadžera, a oni pak, bez obzira na popularnu uzrečicu “da se do-bar menadžer rađa”, bez menadžerskih teoretičara i teorija.

Prof. dr. Drago Gorupić, jedan je od teoretičara hrvatskog menadžmenta koji je prošao sve njegove faze – od one kada se o upravljanju nije moglo pisati, a da se ne citira Marx, do sadašnje kada se o menadžmentu i upravljanju može sve pisati, ali je neprikladno zazivati radničko participiranje. Iza dr. Gorupića je duga i bo-gata znanstvena karijera u kojoj je bio i jedan od utemeljitelja Ekonomskog in-stituta u Zagrebu. Nekadašnji redovni profesor Fakulteta za vanjsku trgovinu, da-nas je, premda već godinama u mirovini, vrlo angažiran na pitanjima poslovne i razvojne politike poduzeća, područja koje je inaugurirao kao predmet prije neko-liko desetljeća u Visokoj privrednoj školi i Fakultetu vanjske trgovine.

**“Hrvatska je izgubila gospodarski identitet – ne zna što hoće. Naši podu-zetnici svoj su identitet sveli na niske grane, na čisto profiterstvo. Uz to dolazi i jedna čudna opsesija da se sve što je socijalno smatra socijalistič-kim i stvoren je negativan odnos prema radnicima. Nažalost, mi ne uvažujemo iskustva razvijenog svijeta već se vraćamo u prošlost kapi-talizma, kao vremeplov”.**

Već 1963. napisao je knjigu “Poslovna politika poduzeća”, prvu o tome u ex Jugoslaviji. O poslovnoj politici, humanizaciji odnosa u poduzeću, kriznom me-nadžmentu, strategiji razvitka u promjenama, osposobljenosti menadžera za brze promjene i stanje neizvjesnosti objavio je preko 250 znanstvenih i stručnih ra-dova. Autor je i 14 knjiga o istim problemima, a dvije su objavljene na engleskom

---

<sup>\*</sup> Ovaj članak je izvorno objavljen u časopisu “Hrvatsko gospodarstvo” broj 81/96. Zahva-ljujemo redakciji spomenutog časopisa za dozvolu za objavljivanje ovog članka.

jeziku. U bogat znanstveni opus ubraja se i koautorstvo u 21 knjizi od kojih je sedam publicirano u inozemstvu. Član je međunarodne organizacije za konjunktura istraživanja CIRET i vlasnik specijalizirane biblioteke s najnovijim knjigama i časopisima iz područja menadžmenta, a na kojoj bi mu mogli pozavidjeti mnogi hrvatski fakulteti, instituti i knjižnice.

**“Ne razmišljamo u kategorijama koje bi unaprijedile hrvatsko društvo i gospodarstvo. Novi poduzetnički sloj koji zovem poslodavački i vlasnički (jer da su poduzetnici razvijali bi proizvodnju, a ne uništavali je) bori se samo za nekretnine. A činjenica je da poduzeće nije samo nekretнина, ono je i potencijal, mjesto na tržištu, konkurentska sposobnost, proizvodni, financijski upravljački i razvojni potencijal”.**

### *Kako bi situirali odnos menadžmenta i okruženja u Hrvatskoj?*

\* Moramo najprije odrediti funkciju menadžmenta, jer menadžer nije samostalna funkcija već se mora promatrati u kontekstu vlasnik – menadžer, a između toga je poduzetnik. Dio izvornog poduzetnika je vlasnik jer on traži temeljni interes, a operativni poduzetnik je menadžer koji u konkretnoj situaciji mora riješiti interes, kombinacijom svih faktora proizvodnje, posebno osloncem na zaposlenog. Ako se to primijeni na našu situaciju, onda treba naglasiti da se Hrvatska nalazi u stanju velike promjene. Razvijeni svijet ide iz industrijskog u postindustrijsko društvo, a u Hrvatskoj, koja je još u industrijskom društvu, mijenja se temeljni politički i gospodarski sustav koji ne bih nazvao tranzicijom već prijelomom. I sve teškoće proizlaze iz toga što to nije tranzicija, odnosno miran prijelaz, nego prijelom koji je teško izvediv jer opći uvjeti nisu dovoljni.

Gospodarstvo je, na neki način, u sličnoj situaciji kao i prije. U prošlom društvu menadžer je bio poslušnik. I na to su se ljudi naučili. Pritisaka okoline za promjenom nema previše. Kada govorimo o menadžerskoj profesiji moramo gledati gdje je bila prije, a gdje je sada.

Osnova prošlog sustava je bio kontinuitet, a on traži tzv. administrativnu pamet, ljude koji ništa ne žele mijenjati. Jer, velike promjene mijenjaju i strukturu moći, zato prošli sustav nije podnosio promjene, zaostao je i propao. Ali, i u ono vrijeme je bilo menadžera koji su radili relativno samostalno.

### *Ako se Hrvatska opredijelila za tržišno gospodarstvo, nije li se opredijelila i za takav tim menadžmenta?*

\* U tržišnoj privredi menadžer je pionir promjene. Ali, ni tu nije samostalan: kakav je vlasnik takav će biti i menadžer. Ako je vlasnik konzervativan i protivi se novom ili misli u prošlim kategorijama, onda ni menadžer neće ništa novo učiniti. Mi u menadžeru možemo vidjeti dva krajnja načina ponašanja: administrativno

(održavanje postojećeg) i inovativno, poduzetničko ponašanje kada je menadžer vođa koji vodi u novo i priprema budućnost. U tom se rasponu odvija u Hrvatskoj cijela menadžerska situacija. Napuštanje svojevrsnog totalitarnog socijalizma i prijelaz na kapitalizam, zapravo je prijelom, mnogo starog treba zaboraviti, a puno novog naučiti. Odgovornost menadžera raste. Menadžer se na domaćem tržištu susreće sa svjetskim tržištem, a naše je neorganizirano, bez bitnih uvjeta. Nema institucionalne infrastrukture, svih zakonskih rješenja, pravih antimonopolskih zakona, pa naše gospodarstvo izgleda poput neke oligopolne strukture gdje jedan broj novopečenih vlasnika vlada čitavim gospodarstvom. Važno je imati mehanizme za sprečavanje takvih odnosa i brinuti se o postojanju konkurencije. Ako je riječ o monopolu, bilo kartelnom dogovoru ili u stvaranju velikih tvrtki "integracijama" ili kupovanjem, a koji dominiraju na nekom tržištu, onda konkurentskog tržišta zapravo nema. Nema poticanja efikasnosti, već monopol pritišće državu da joj pomaže.

Jasno je da stvar nije samo u vlasništvu već u stvaranju kartela i dogovora koji mogu potpuno poremetiti tržišne odnose. Potrebno je izgraditi i funkcionalnu tržišnu infrastrukturu, niz poslovnih i istraživačkih organizacija koje pružaju sve usluge potrebne poduzetniku za rad jer on ne može sve imati.

Da bi se u poduzeću stvorila optimalna kombinacija, na tržištu bi moralo biti ne samo tržište roba već i kapitala, rada, tehnologije, know-howa, menadžera, poduzetnika, informacija. Znači, ako imam kapital mogu kupiti dobrog menadžera koji će mi organizirati posao i radnike. U Hrvatskoj je sve još uvijek tromo i neriješeno, nemamo kompletno tržište, koje može djelovati u povratnoj sprezi i korigirati vlastite nedostatke. Zato naše tržište ne može dobro funkcionirati, a ono što drži dinamiku hrvatskog tržišta je uvoz, a on je uistinu razarajući! I što se događa? Naše nekako gospodarstvo, bez prave podrške je neorganizirano, susreće se na domaćem tržištu sa svjetskim proizvođačima i dakako da nema šanse.

***Ruski političar Victor Chernomindin nedavno se žalio kako njegova zemlja ima "bazar ekonomiju" i hrvatski političari, poglavito iz oporbe, sklone su tvrditi kako Hrvatska nema prave poduzetnike i menadžere nego uspješne preprodavače. Kako to komentirate?***

\* Nemoguće je neprimijetiti da se stvorio sloj poduzetnika koji svoje poduzetništvo realiziraju jedino kroz uvoz strane robe i tako "gase" domaću proizvodnju, industriju i poljoprivredu. Situacija je momentalno vrlo "nesretna" i dovest će do velikih poteškoća. Hrvatska je izgubila gospodarski identitet – ne zna što hoće. Naši poduzetnici svoj su identitet sveli na niske grane i na čisto profiterstvo, a u takvim situacijama menadžment je u funkciji takvog poduzetništva. Uz to dolazi i jedna čudna opsesija da se sve što je socijalno smatra socijalističkim i stvoren je negataivan odnos prema radnicima.

### ***Naše gospodarstvo dakle nije sposobno implementirati vrlo popularne ideje o investiranju u ljudski kapital i uopće prepoznati radnika kao kapital?***

\* Oni su kao i ostali stručnjaci odbačeni na marginu. Dominira način mišljenja izražen u krajnostima, koji nije sposoban za dijalog i ne razmišljamo o kategorijama koje bi unaprijedile hrvatsko društvo i gospodarstvo. Novi poduzetnički sloj koji zovem, što mi se čini ispravnijim – poslodavački i vlasnički, jer da su poduzetnici razvijali bi proizvodnju, a ne uništavali je, bori se samo za nekretnine. A činjenica je da poduzeće nije samo nekretnina, ono je i potencijal, mjesto na tržištu, konkurentska sposobnost, proizvodni, financijski upravljački i razvojni potencijal.

Veliki je nedostatak dosadašnje pretvorbe i privatizacije što gotovo ništa nije učinjeno za uspješno upravljanje hrvatskim podržavljenim poduzećima. Nedavno je rečeno da je posao dobro obavljen, ali što to znači? Pogledajte izvještaje – rasprodaje se imovina, a ne poduzeća. I nije, tako reći, ništa učinjeno za spas gospodarskih potencijala tih poduzeća.

Naš pad proizvodnje i destrukcija potencijala je veća nego što je trebala biti. Neki privatnici nisu kupili poduzeće da bi razvili proizvodnju nego da bi dobili imovinu, poslovni prostor, lokaciju i slično. Ako tako nastavimo, onda nemamo šanse za naše gospodarstvo, ljudi će morati ići raditi van, a Hrvatska će jedino moći zarađivati turizmom da bi mogla i dalje uvoziti robu. U takvim uvjetima nema pravog menadžmenta i pravog poduzetništva.

### ***Kakve su šanse onih koji ne žele profit na takav način?***

\* Oni su blokirani i malo toga se može učiniti. I zato možemo govoriti o dva krajnja modela ponašanja poduzetnika, kao i kod menadžera. Jedni su okrenuti profilerskom ponašanju pod svaku cijenu, njima je poduzeće samo sredstvo, on ga kupi i likvidira, a radnici su samo smetnja. Postoji i poduzetničko ponašanje orijentirano na proizvodnju i poduzeće. To zovem funkcionalnim kapitalom jer svrha je razviti proizvodnju, a profit je samo sredstvo. I kao što u menadžmentu prevladava administrativno ponašanje tako u poduzetništvu danas prevladava profilersko ponašanje. Ono “bere vrhnje” iz postojeće proizvodnje, a ne stvara novo. Izražen je i velik politički utjecaj u gospodarstvu, ali ne u pozitivnom smislu. Unatoč svemu, stvaraju se i nove kategorije menadžera i poduzetnika koji žele učiniti nešto novo, steći nova znanja i razvijati se.

“Ljude koji su se bez oružja suprotstavili neprijatelju i koji su u tome pokazali mnogo poduzetničkog, valja školovati i pretvoriti u poduzetnike i menadžere, a ne od njih stvarati telefoniste i gurati ih na potpuno sporedne funkcije koje ih ne mogu zadovoljiti. Njihovu inicijativu i spremnost na rizik treba prenijeti u gospodarstvo jer nama nedostaje takvih ljudi”.

***Koliko su uvjerljive tvrdnje da nema viška radnika nego samo loših menadžera?***

\* Prilično su uvjerljive jer preplavljeni smo manjkom ideja i volje da se nešto poduzme. Njemački sindikati su oštro napali američke konzalting firme koje kao svemogući lijek nude da se najprije pola radnika otpusti. Na Zapadu se sindikati bore protiv takvog načina restrukturiranja poduzeća. U Hrvatskoj je on postao ključan, radnik se ne gleda kao potencijal, nego kao smetnja i trošak. Mnoga poduzeća preživljavaju samo tako da postojeći menadžment otpušta radnike. A državu to ne zanima.

Držim, da bi trebalo napraviti izvještaj o tome kakvu je privredu država preuzela i što je napravila. Ne koliko je poduzeća prodano, nego koliko je radnih mjesta uništeno, koliko je stručnjaka otpušteno. Ako iz koncerna otpustite par stotina inženjera, onda to više nije koncern i kome ga prodati? Što ćete prodati? Zgradu? Pa zgrade svi imaju! “Končar” nisu činile zgrade, nego njegovi inženjeri i radnici. Kazao sam da Hrvatska nije pronašla gospodarski identitet jer nije shvatila da su ljudi njen potencijal, posebno stručnjaci i da jedino što Hrvatsku može izvući su ljudi!

***Jesu li hrvatski menadžeri sposobni primijeniti i usvojiti ideje menadžmenta razvijenih gospodarstava?***

\* Sve škole i seminari koje polaze naši budući ili sadašnji menadžeri su zapravo preslikavanje situacije sa Zapada, vještina i znanja potrebnih u svjetskoj konkurenciji i proizvodnji. Svi seminari pretpostavljaju da je temeljno razmišljanje već stvoreno kod čovjeka: da misli u kategorijama samoodgovornosti, a to nama nedostaje. Primjerice, u prošlom društvu bilo je važno biti poslušnik, a u demokratskom društvu čovjek je slobodan, ali je i rizik velik. I zato se u mnogim zemljama pojavljuje tzv. “strah od slobode”. Naime, što su dalje od socijalizma, ljudima se on čini sve boljim. Zašto? Dobio nacionalnu slobodu, ali je izgubio posao, radi, a ne prima plaću... I na kraju svi veliki ideali padaju pred pitanjima egzistencije i sigurnosti o tome bi naša vlast morala voditi posebno računa. Novi poduzetnici su masu ljudi bacili na ulicu, bez ikakve grižnje savjesti, bez osjećaja da su to naši ljudi, da su glasali za oslobođanje, borili se za njega. Imat ćemo velikih problema jer to su ljudi koji su naučili riskirati život i oni to mogu i dalje.

Treba učiniti sljedeće: ljude, koji su se bez oružja suprotstavili neprijatelju i koji su u tome pokazali mnogo poduzetničkog, školovati i pretvoriti u podu-

zetnike i menadžere, a ne od njih stvarati telefoniste i gurati ih na potpuno sporedne funkcije koje ih ne mogu zadovoljiti. Njihovu inicijativu i spremnost na rizik treba prenijeti u gospodarstvo jer nama nedostaje takvih ljudi. Nažalost, mi ne uvažavamo iskustva razvijenog svijeta već se vraćamo u prošlost kapitalizma, kao vremeplov.

*Ima li smisla, nakon svega, pitati o menadžerskoj i poduzetničkoj etici?*

\* To je pitanje koje se uvijek mora postavljati, bez obzira na okolnosti. Time nitko u praksi nije previše opterećen, a bez moralnih pravila ponašanja društvo ne funkcionira – ono postaje međusobna borba. Da bi društvo moglo opstati mora imati jaki srednji sloj, a kad se stvara društvo s malo bogatih i puno siromašnih, bez imovine, dakle bespravnih, onda to društvo nije sposobno za demokraciju. Ono klizi u autoritativni sustav jer manjina pritišće siromašnu većinu.

Hrvatska je mala zemlja, a pokazala je čudo u svojoj obrani. Mobilizaciju i solidarnost u obrani valja pretvoriti u solidarnost u obnovi i razvitku. Hrvatska bi se morala ugledati u Njemačku koja je najbliža socijalnom i demokratskom rješenju kapitalizma. Njemačko gospodarstvo je, nakon teških razaranja u drugom svjetskom ratu prošlo od kršćansko-socijalnog nauka koji traži da čovjek bude ispred kapitala. Uspješno se obnovilo i razvilo bez velikih socijalnih tenzija. Takav put zacrtan je i u našem Ustavu.