

Domagoj Račić\*

JEL Classification M13, M21, P31  
Izvorni znanstveni članak

## OD SOCIJALISTIČKE PREMA RENTIJERSKOJ KORPORACIJI: VLASNIŠTVO I UPRAVLJANJE PODUZEĆIMA U DEVEDESETIMA

*Članak analizira promjenu poimanja poduzeća, kao temeljnog organizacijskog oblika u tržišnoj ekonomiji, kao osnovu za razumijevanje tranzicije u Hrvatskoj tijekom devedesetih godina prošlog stoljeća. Analitički okvir fokusira se na pitanja vlasništva, upravljanja i odnosa među ključnim dionicima poduzeća. Identificirani su model malog i srednjeg poduzeća, korporacije, prazne ljuštore i integratora sustava. Potom se analiziraju ključne odrednice djelovanja poduzeća u samoupravnom socijalizmu u doba krize 1980-ih i značajke socijalističke korporacije. Tijekom 1990-ih bivše socijalističke korporacije uglavnom se transformiraju u dva smjera. Dio ih se dezintegrira u modelu 'prazne ljuštore': događa se smanjenje ekonomske aktivnosti i broja zaposlenih, gubitak imovine, a nerijetko i propadanje. Ostala bivša socijalistička poduzeća uglavnom prelaze u model rentijerske korporacije. U takvom poduzeću strategija vlasnika zasniva se na defanzivnom restrukturiranju i eksploataciji postojećih resursa uz što manje rizika i konkurencije te uz ograničena ulaganja u razvoj poslovanja. Rentijersko ponašanje uključivalo je nezakonite radnje, oportunističke poslovne modele, zlouporabu tržišne snage i neadekvatnog znanja potrošača te premala ulaganja u nove proizvode i nova tržišta. Zbog nedostatnih resursa i uvjeta u okruženju, alternativni modeli poduzeća povezani sa zapadnim inačicama kapitalizma nisu se pokazali realnim opcijama. Budući da se renta štiti*

---

\* Dr. sc. D. Račić, Mreža znanja d.o.o. (E-mail: domagoj.racic@mrezaznanja.hr).

Autor zahvaljuje Vladimiru Cvijanoviću, Dragi Čengiću, Veliboru Mačkiću, Orlandi Obad i Teni Petrović na korisnim komentarima i prijedlozima.

Rad je primljen u uredništvo 28. 12. 2016., a prihvaćen je za objavu 2. 5. 2017.

*ulaznim barijerama, koje priječe ulaz na tržište konkurenciji, politička elita često igra komplementarnu ulogu u poticanju i zaštiti rentijerskih poslovnih modela. Njen utjecaj u kasnom socijalizmu i tranziciji odražava se u upravljanju privatizacijom, izgradnji institucija, kontroli nad financijskim sektorom i javnim poduzećima te u klijentelizmu.*

*Ključne riječi: modeli poduzeća, tranzicija, samoupravljanje, privatizacija, ekonomska renta*

## Uvod

Članak analizira promjenu poimanja poduzeća, kao temeljnog organizacijskog oblika u tržišnoj ekonomiji, kao osnovu za razumijevanje tranzicije u Hrvatskoj tijekom devedesetih godina prošlog stoljeća. Osnivanje, djelovanje i upravljanje poduzećima, kao i njihovi odnosi s dionicima nemaju samo ekonomsku dimenziju, nego pružaju uvid u dublje političke i društvene obrasce. Stoga je primjereno i u analizi tranzicije u Hrvatskoj postaviti pitanje o transformaciji modela poduzeća, od modela i reformskih smjerova naslijeđenih iz kasne faze jugoslavenskog socijalizma, do privatizacije i izgradnje institucija tržišne ekonomije u prvim godinama nezavisnosti, u uvjetima rata i poslijeratne obnove. Predloženi pristup, koji primarno koristi uvide političke ekonomije i ekonomske sociologije, omogućava fokus na definirani predmet analize (poduzeće i njegovo ekonomsko okruženje), ali uz uvažavanje socio-ekonomskog, političkog i kulturnog konteksta koji se u modelima poduzeća odražava. Postojeća ekonomska i sociološka literatura koja je analizirala tranziciju u Hrvatskoj na razini poduzeća uglavnom se fokusirala na pitanja kao što su privatizacija i restrukturiranje (npr. Bartlett, 1997; Franičević, 1999.; Bendeković, 2000.; Čučković, 2001.; Račić i Cvijanović, 2005.; Domadenik i Vehovec, 2006.), razvoj poduzetništva (Čengić i Vehovec, 2002.; Singer i dr., 2002.) i strategije poslovne elite u upravljanju poduzećima i odnosima s političkom elitom (npr. Županov, 1997. i 2001.; Sekulić i Šporer, 2000., Čengić, 2001., 2005. i 2016.). Ovim tekstom nastoji se spomenuta pitanja obrađivati na povezan način, promatrajući poduzeće kao mjesto interpretacije, suradnje i sukoba različitih dionika, čija interakcija stvara konkretne ekonomske i društvene ishode. Diskusije o uzrocima, tijeku i učincima tranzicije uglavnom su se vodile na polju (političke) ekonomije. Ovim člankom nastoji se dopuniti i funkcionalno povezati te uvide s uvidima ekonomske sociologije, a na osnovi predloženog analitičkog modela.

U idućem dijelu članka definira se okvir za analizu, polazeći od teorija poduzeća, s naglaskom na pitanja vlasništva, upravljanja i odnosa među ključnim

dionicima. Pritom su identificirani modeli malog i srednjeg poduzeća, korporacije, prazne ljuštore i integratora sustava. U trećem dijelu se analiziraju ključne odrednice djelovanja poduzeća u samoupravnom socijalizmu u doba krize 1980-ih. Socijalistička korporacija promatra se kao hibrid na razmeđu kapitalizma i samoupravnog socijalizma. Unatoč kretanjima u smjeru veće autonomije i tržišnog ponašanja, zadržana je ovisnost o političkoj eliti, uz ograničen doseg samoupravljanja. U 1990-ima bivše socijalističke korporacije suočavaju se s 'političkim kapitalizmom' i privatizacijom, što se obrađuje u četvrtom dijelu. Dio bivših socijalističkih poduzeća se pritom dezintegrirao u modelu prazne ljuštore, dok su ostale uglavnom prešle u model rentijerske korporacije prilagođene poslovanju na relativno zaštićenom domaćem tržištu, čime su smanjene prilike za novonastala mala i srednja poduzeća i ostale potencijalne poduzetnike i ulagače. Aspekti rentijerske korporacije su obrađeni u pretposljednem dijelu, nakon kojega slijede zaključna razmatranja. Teorijski doprinos članka nastoji se dati kroz elaboraciju navedenih modela poduzeća i njihovih funkcionalnih veza u kontekstu tranzicije u Hrvatskoj.

## Modeli poduzeća

Pod modelima ili konceptima poduzeća (eng. *view of the firm*) smatramo teorije, regulativu i prakse koje usmjeravaju i reguliraju postojanje, djelovanje i upravljanje poduzećima i njihove odnose s dionicima. Ishodišta modela poduzeća su ekonomske i druge teorije, pravni propisi, društvene institucije, kao i specifični interesi i ponašanje aktera. Nasuprot neoklasičnoj ekonomskoj teoriji, koja poduzeće promatra kao 'crnu kutiju' (bez ulaženja u unutarnje odnose), razvijene su različite ekonomske teorije koje pojašnjavaju osnivanje, djelovanje i upravljanje poduzećima<sup>1</sup>. Ove teorije objašnjavaju stvaranje i raspodjelu nove vrijednosti, iz čega proizlaze prava i odgovornosti dionika koji utječu na poduzeće i na koje samo poduzeće utječe svojim djelovanjem. Dvije temeljne perspektive su teorija transakcijskih troškova i teorija resursa ili sposobnosti (usp. Hodgson, 1998.). Teorija transakcijskih troškova polazi od ograničene racionalnosti i oportunitetizma ekonomskih aktera. Nastanak i granice poduzeća objašnjava troškovima pregovora i zaključivanja ugovora te troškovima nadzora, izvršavanja i adaptacije ugovora među akterima, koji utječu na izbor između transakcije na slobodnom tržištu i organizacije transakcije unutar poduzeća. S druge strane, perspektiva zasnovana na konceptima resursa i sposobnosti povezuje nastanak, strukturu i granice podu-

---

<sup>1</sup> Račić (2000.) je obradio teoretsku genezu i implikacije triju ključnih pristupa strateškom upravljanju (teorije transakcijskih troškova, teorije Michaela Portera i teorije sposobnosti), povezujući ih s odgovarajućim teorijama (konceptima) poduzeća i industrijske organizacije.

zeća s postojanjem individualnih ili timskih sposobnosti koje se reproduciraju i razvijaju kroz djelovanje poduzeća. Čengić (2001.) daje multidisciplinarni pogled i temeljem literature identificira četiri koncepta korporacije – klasični koncept (korporacija kao funkcija temeljnog interesa dioničara), korporacija kao funkcija ostvarivanja menadžerske moći (uslijed razdvajanja vlasništva od upravljanja), korporacija kao mreža ugovornih odnosa (u cilju minimizacije transakcijskih troškova) i korporacija kao proizvodni tim ravnopravnih aktera (u skladu s teorijom dionika i evolucijskim teorijama poduzeća).

Pojednostavljena operativna definicija modela poduzeća može se svesti na nekoliko osnovnih pitanja. To su svrha postojanja poduzeća, način upravljanja te tip i struktura vlasništva. Svrha postojanja može biti definirana ili kao maksimizacija profita vlasnika (čemu su ciljevi ostalih dionika podređeni) ili kao zadovoljenje šireg skupa ciljeva dionika unutar i/ili izvan poduzeća. Ako je cilj maksimizacija profita, još ostaju otvorena pitanja vremenskog horizonta i prihvatljivih sredstava za maksimizaciju te kompenzacije menadžmenta poduzeća. Naime, menadžeri su motivirani povećati kratkoročne poslovne učinke o kojima im ovise primanja, a pritom mogu na dioničare prenijeti dodatni dugoročni rizik. Ako je cilj zadovoljiti legitimne interese više dionika (kupaca, radnika, ulagača, države, lokalne zajednice itd.), otvoreno je pitanje kako te interese prepoznati i uskladiti i što činiti kada su oni suprotstavljeni. Budući da na ova pitanja nema jednoznačnog odgovora, na njih se nadovezuje možda najvažnija sastavnica modela poduzeća – način upravljanja. Menadžment, kao integrativni čimbenik u poduzeću odgovoran za upravljanje poslovanjem, mora posredovati između različitih legitimnih interesa, uz rizik donošenja i pogrešnih odluka. Također, upravljanje poduzećem nije samo pitanje ugovornih i inih odnosa konkretnih dionika – ono se zbiva u određenim pravnim, institucionalnim i kulturnim okvirima. Ti okviri se napose odražavaju na ulogu menadžera i položaj radnika i razinu njihove participacije u odlučivanju<sup>2</sup>. Temeljne razlike u tipu vlasništva su između privatnog, državnog i zajedničkog (npr. zadružnog); privatizacija bivšeg državnog ili društvenog vlasništva obilježila je tranziciju. Vlasnička struktura može biti koncentrirana ili raspršena na više vlasnika, što se odražava i na upravljačke procese. Primjerice, koncentracija vlasništva može otežati razdvajanje vlasništva od upravljanja i smanjiti autonomiju menadžmenta u donošenju odluka.

Sljedeća matrica predlaže se kao alat za analizu modela poduzeća. Zasniva se na dimenzijama veličine poduzeća i njegove fleksibilnosti. U donjoj polovici matrice nalaze se modeli malog i srednjeg poduzeća te vertikalno integrirane kor-

---

<sup>2</sup> U nekim sustavima radnici imaju savjetodavnu ulogu, koja je tradicionalno rezultat klasnog kompromisa. Primjerice, u Jugoslaviji se radilo o radničkom samoupravljanju, a u Njemačkoj (sustav kodeterminacije) o definiranju sustava korporativnog upravljanja u kojemu su predstavljeni i radnici.

poracije, koji slijede standardnu logiku rasta i razvoja poslovanja i odnosa unutar poduzeća i između poduzeća i njegovih dionika. Ti odnosi počivaju na jasnim ulogama, interesima i hijerarhijama, koje su relativno transparentne i stabilne u duljem roku. U gornjoj polovici su suvremeni, bitno fleksibilniji modeli poduzeća – ‘prazna ljuštura’ i integrator sustava. U modelu ‘prazne ljušture’ (usp. Županov, 2001.)<sup>3</sup> poduzeća su svedena na minimum funkcija kojima se ostvaruje maksimalna dobit, na temelju minimalnih troškova, rizika i poreza. Model integratora sustava opisuje suvremenu fleksibilnu korporaciju koja kombinira hijerarhijsku i mrežnu strukturu i podugovara znatan dio svog poslovanja vanjskim dobavljačima.

Tablica 1.

### MODELI PODUZEĆA

		Veličina poduzeća	
		Manja	Veća
Fleksibilnost	Veća	'prazna ljuštura'	integrator sustava
	Manja	malo i srednje poduzeće	korporacija

Malo i srednje poduzeće je temeljni oblik od kojega kreće i unutar kojega djeluje većina poduzeća – malo poduzeće s jednim ili eventualno nekoliko vla-

<sup>3</sup> Županov (2001.) koristi termin ‘prazna ljuštura’ isključivo u kontekstu Hrvatske, vezano uz ponašanje novih vlasnika koji, nakon stjecanja kontrole nad postojećim poduzećima u procesu privatizacije, ta poduzeća uništavaju. No, termin ima širi potencijal i ovdje se koristi za sve modele novoosnovanih i postojećih poduzeća koja minimiziraju konkretne poslovne aktivnosti, neovisno o cilju i načinu .

snika koji su ujedno i menadžeri i radnici. Resursi su ograničeni, poslovne aktivnosti fokusirane na manji broj dobara ili usluga, a organizacija plitka i fleksibilna. Poduzeće je uklopljeno u lokalnu zajednicu te primarno ovisi o lokalnim dionicima (kupcima i zaposlenicima). Nužnost veza sa zajednicom i poštivanja njenih normi služi za izgradnju reputacije i ograničava eventualne ekscese koji bi mogli proizaći iz profitnog motiva. Digitalizacija ekonomije omogućit će bržu internacionalizaciju pojedinih manjih tehnoloških poduzeća (*start-up-ova*), a time i djelomično zaobilazanje vezanosti uz lokaciju, institucije i kulturu, no i danas su takva poduzeća u manjini.

Uspješna manja i srednja poduzeća često prerastu u korporacije ili budu pripojena njima. Uz rast portfelja dobara i usluga te prisutnost na širem (multi)nacionalnom tržištu, tu se obično događa i odvajanje vlasništva od upravljanja poduzećem. Rast znači uspostavljanje jasnih funkcija, uloga i odgovornosti i njihovu integraciju unutar organizacijske hijerarhije. Ključna posljedica rasta bilo je razdvajanje vlasništva od upravljanja, praćeno razvojem menadžerskih struktura, znanja i ideologija. Rast i usložnjavanje unutarnje organizacije prate depersonalizacija procesa unutar poduzeća i između poduzeća i okruženja, sve značajnija uloga ugovora i pravnih propisa, dominacija financijskog diskursa u upravljanju poduzećem uz pripadajuće slabljenje veza s društvenim kontekstom. Odnosi sa unutarnjim i vanjskim dionicima se diverzificiraju, no, za razliku od malog i srednjeg poduzeća, korporacija nije pasivni primatelj društvenih i pravnih normi, nego, zbog većih resursa, može sudjelovati u njihovom kreiranju i promjeni u vlastitom interesu. Ova emancipacija od društvenog uvjetovanja često rađa prijepore sa pojedinim dionicima, poput radnika i sindikata, ekoloških i inih udruga i države (vezano uz regulaciju, oporezivanje i moguće preseljenje poslovnih aktivnosti izvan zemlje). U cilju kontrole rizika i upravljanja vlastitom reputacijom, korporacije razvijaju aktivnosti društveno odgovornog poslovanja. Teorija i praksa korporacijskog upravljanja primarno su vezani uz upravljanje korporacijama, odnosno dioničkim društvima kao njihovim najrazvijenijim oblikom.

Model 'prazne ljuštore' reducira poduzeće na njegov pravni oblik i ekonomsku funkciju – maksimizaciju profita uz minimalan rizik. Poslovne aktivnosti koje se zbivaju unutar poduzeća obično su minimalne i/ili sekundarne. Ovakva poduzeća se obično osnivaju u svrhu minimizacije rizika i optimizacije poreznog položaja. Model društva (poduzeća) posebne namjene (eng. *special purpose vehicle*) se legitimno primjenjuje u projektnom financiranju, kada se investicijski projekt financira zajmom koji će se otplaćivati od budućih prihoda projekta, a otplata zajma se primarno osigurava imovinom projekta, a ne imovinom nositelja projekta. Strana ulaganja se često realiziraju putem novostvorenih poduzeća registriranih u zemljama koje jamče pravnu sigurnost i minimalne poreze. Model 'prazne ljuštore' s poduzećima registriranim u poreznim oazama korporacije i pojedinci često zloupotrebljavaju u svrhu porezne evazije. No, korporacijska preuzimanja u

Sjedinjenim Državama tijekom 1980-ih i u tranzicijskim i ostalim gospodarstvima od 1990-ih pokazala su da se model prazne ljuštore ne koristi samo za novoosnovana poduzeća nego da ga je moguće primijeniti i na postojeća, napose kada je materijalna ili financijska imovina poduzeća vrednija od njegovog poslovanja<sup>4</sup>. Preuzimatelji poduzeća ne razvijaju poslovanje, nego smanjuju poslovne aktivnosti, otpuštaju radnike, a postojeću imovinu preuzimaju ili preprodaju, pri čemu nerijetko krše obveze i propise.

Suvremene korporacije napuštaju načelo čvrste vertikalne integracije i umjesto toga djeluju kao integratori sustava, odnosno ‘mrežna poduzeća’ (usp. Castells, 1996.). S jedne strane, zadržana je kontrola nad ključnim resursima (npr. robne ili uslužne marke – tj. brandovi i drugi oblici intelektualnog vlasništva, tehnologije i know-howa) i poslovnim funkcijama (npr. istraživanje i razvoj, marketing/prodaja i financije), a ostale poslovne funkcije (npr. proizvodnja ili pružanje usluga) su podugovorene vanjskim dobavljačima koji moraju zadovoljiti zadane uvjete i još biti cjenovno konkurentni tj. potencijalno zamjenjivi<sup>5</sup>. U novije vrijeme događa se i trend otvorenih inovacija, gdje se čak dio inovacijskih procesa događa u suradnji s korisnicima ili vanjskim partnerima, no matična poduzeća i dalje zadržavaju kontrolu nad ključnim segmentima intelektualnog vlasništva. Model integratora sustava omogućili su razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologija te globalizacija poslovnih procesa i tokova znanja i kapitala.

Navedeni modeli poduzeća uklopljeni su u konkretne društvene i ekonomske odnose u pojedinim zemljama. Prevladavajući modeli poduzeća rezultat su odnosa unutar poduzeća i između poduzeća i okoline, ali te odnose povratno i izgrađuju. Time sudjeluju i u izgradnji modaliteta tržišnog gospodarstva na nekom prostoru. Budući da su gospodarstvo i društvo međusobno povezani, njihov međudodnos zahtijeva interpretaciju putem javnih politika, kojima se ekonomska pitanja postavljaju u šire pravne i institucionalne okvire. Društvene institucije reguliraju, a u slučaju formalnih institucija, i nadziru djelovanje poduzeća, a širi kulturni i ideološki okviri daju temeljne pretpostavke u okviru kojih se akteri kreću. Konačno, međusobni odnosi, interesi i praksa konkretnih ekonomskih i društvenih aktera također strukturiraju ekonomsku stvarnost. Sve to rezultira različitim modalitetima tržišnog gospodarstva – koji se nazivaju društveni sustavi proizvodnje (usp. Hollingsworth i Boyer, 1998.), nacionalni poslovni sustavi (usp. Whitley, 2000.) ili,

---

<sup>4</sup> U takvim poduzećima statička vrijednost (ukupna vrijednost imovine umanjena za obveze) je bitno veća od dinamičke vrijednosti (diskontirana vrijednost očekivanih budućih neto novčanih tokova).

<sup>5</sup> Prethodnika ovog modela možemo naći u japanskom sustavu *keiretsu*, na kojemu su izgrađene automobilske industrije poput Toyote; no taj sustav uključuje i djelomično vlasništvo integratora nad dobavljačima, kao i jaču ulogu banaka, što je danas uglavnom napušteno. Integratori sustava mogu nastati iz tradicionalnih korporacija ili kao novoosnovana poduzeća koja zamjenjuju tradicionalne pružatelje usluga (npr. Uber).

možda najčešće, inačice kapitalizma (usp. Hall i Soskice, 2001.). Ovi (supra)nacionalni sustavi razlikuju se po obrascima financiranja i vlasništva nad poduzećima (Berglöf, 1997., La Porta i sur., 1999.), industrijskim odnosima i stjecanju ljudskog kapitala (Whitley, 2000.) i drugim značajkama. Dinamika navedenih sustava je vezana uz promjene u okruženju, ali i prijepore vezane uz proizvodnju i raspodjelu novostvorene vrijednosti između radnika (plaće), vlasnika (profit) i države (porezi). Posebnu važnost u regulaciji poslovnih aktivnosti i razvoju prevladavajućih modela poduzeća ima korporacijsko upravljanje, kao sustav upravljanja i nadzora nad poduzećima (s naglaskom na dionička društva) koji se bavi odnosima između uprave, nadzornog odbora, dioničara i drugih interesnih skupina (usp. OECD, 2004./2015.). Područja koja se u tom okviru obično problematiziraju su definiranje strateških ciljeva društva, sredstava za ostvarenje tih ciljeva i načina mjerenja njihovog ostvarenja, kao i definicija odnosa menadžera, dioničara i radnika sa samim društvom i međusobno. Kvalitetno korporacijsko upravljanje mora doprinijeti transparentnosti poslovanja, učinkovitom korištenju resursa i uspostavi kvalitetnih odnosa među dionicima.

### Model poduzeća u tržišnom socijalizmu

Gospodarstvo u Jugoslaviji prošlo je višestruke promjene vezane uz ekonomsku politiku, razinu samostalnosti aktera i njihovo uklapanje u političke i tržišne odnose. Sukladno tome, i modeli poduzeća koji su se pritom razvijali prošli su različite mijene, koje su se u načelu kretale u smjeru veće autonomije i tržišnog ponašanja, ali nikada ne prelazeći granicu ideološkog monopola zacrtanog politikom Saveza komunista (usp. Bartlett, 1997.). U ovom tekstu fokusiramo se na kasnu fazu jugoslavenskog socijalizma, koja je nagovještavala, a djelomično već i usvajala promjenu modela poduzeća i ostalih gospodarskih parametara koja će uslijediti u 1990-im godinama. Već u 1970-ima događa se snažan rast vanjskog duga, gospodarski rast krajem tog desetljeća počinje stagnirati, a uskoro će se pojaviti i avet 1980-ih i ranih 1990-ih - visoka inflacija koju će se nastojati kontrolirati stabilizacijskim programima pod pokroviteljstvom Međunarodnog monetarnog fonda.

Veća poduzeća u Jugoslaviji nastala su nacionalizacijom predratnih poduzeća i ulaganjima u industrijalizaciju na temelju državne razvojne politike. Socijalistička korporacija oblikovala se kao hibrid s kombiniranim elementima (kapitalističke) korporacije i državnog intervencionizma motiviranog razvojnim, političkim i ideološkim motivima<sup>6</sup>. Tržišni odnosi uvode se u proizvodnju i distri-

---

<sup>6</sup> Županov (2001.:20) govori o polovičnoj recepciji modernih elemenata i konstituiranju specifičnih institucija vezanih uz poduzeća: 'Umjesto radničkog dioničarstva i kooperativnih udjela



buciju dobara i usluga. Tržište dobara i usluga je regulirano i usmjeravano razvojnom politikom, uključujući specijalizaciju pojedinih poduzeća na pojedine proizvode i tržišta unutar Jugoslavije. Politički odnosi sa zapadnim i istočnim blokom i vodeća uloga u Pokretu nesvrstanih služili su i za promociju gospodarske suradnje i izvoza (Vukadinović, 1989.; Jakovina, 2011.). U pitanju unutarnjeg kretanja roba Jugoslavija je bila relativno integrirana ekonomska unija, no istodobno je pokazivala znatnu zatvorenost, sa relativno slabom orijentacijom prema izvozu na europska tržišta (Petak, 2005.). Nasuprot dobrima i dijelom uslugama (npr. turizam), temeljni faktori proizvodnje (rad i kapital) bili su izuzeti od tržišnih odnosa. Korporacije su formalno nastajale ulaganjem 'udruženog rada', a ne kapitala, na što se naslonila i ideja 'društvenog vlasništva'<sup>7</sup>. Poduzeća su formalno pripadala svima (i do 1989. nisu mogla promijeniti vlasništvo), ali u upravljačkoj praksi ih je u konačnici kontrolirala politička elita. Temeljni industrijski odnos bio je između političke elite (tj. Saveza komunista) i radničke klase (a ne pojedinačnog radnika). Politička elita je radništvu jamčila zaposlenje<sup>8</sup> i osnovnu socijalnu sigurnost te djelomičnu participaciju u odlučivanju unutar poduzeća, u zamjenu za odustajanje od individualnih prava, sloboda i aspiracija (usp. Županov, 1995.)<sup>9</sup>. Pojedino poduzeće bilo je instrument koji je trebao ispuniti obećanje dostupnosti posla za sve, često neovisno o realnoj potražnji za radom i ekonomskim rezultatima. Sindikati su djelovali pod državnim pokroviteljstvom, a štrajkovi su se događali, iako nisu bili niti ozakonjeni niti zabranjeni (Bagić, 2010.). U skladu s navedenim odnosi-

---

pojavljuje se 1970-ih "minuli rad"; umjesto ugovora koji obvezuju, pojavljuju se "samoupravni sporazumi" (SAS-ovi); umjesto nekih klasičnih poreza pojavljuju se "doprinosi"; umjesto višestranačkog pluralizma pojavljuje se "pluralizam samoupravnih interesa"; profesionalne upravljače pokušava se zamijeniti "samoupravljačima", odnosno profesionalni menadžment političkim menadžmentom'.

<sup>7</sup> Nad društvenim vlasništvom pojedini subjekti mogli su imati prava upravljanja, raspolaganja, korištenja i sl. Društveno vlasništvo ukinuto je Ustavom 1990. godine, nakon čega je postupno prelazilo u vlasništvo države ili privatnih subjekata.

<sup>8</sup> Istini za volju, navedeno jamstvo nije bilo moguće posve ispuniti niti u vremenu gospodarske ekspanzije pa je, zbog potražnje za radnom snagom na Zapadu, dolazilo do ekonomske emigracije i pojave 'gastarbajtera'. Potonji su odlaskom smanjili društvene tenzije koje bi nastale uslijed veće nezaposlenosti, a deviznim doznakama povećavali su dohodak obiteljima koje su ostale u zemlji.

<sup>9</sup> Dolenc (2014.) propituje Županovljevu teoriju egalitarnog sindroma kao prepreke razvoja, analizirajući njena teorijska i empirijska uporišta. U sklopu toga osporava i tezu o modernizaciji u Jugoslaviji kao „devijantnoj“ u odnosu na očekivani model konvergencije prema kapitalističkim društvenim obrascima, kao i tezu o klasnom kompromisu političke elite i radničke klase. Umjesto toga, predlaže pristup višestrukih moderniteta koji dopuštaju različite povijesno specifične oblike. Smatram da je Županov idejom klasnog kompromisa ponudio relevantno objašnjenje dokazane činjenice političke pasivnosti radništva tijekom socijalističkog razdoblja. Također, uvažavanje posebnosti pojedinih putanja modernizacije ne znači nepostojanje referentnih (ne nužno hegemonijskih) paradigmi. Županov je dovoljno jasno identificirao razlike između jugoslavenskog i zapadnog modela (usp. fusnotu 6).

ma, zahtjevi štrajkaša uglavnom su bili upućivani političkoj eliti, a ne samo menadžmentu konkretnog poduzeća. Čak i nakon privatizacije u 1990-ima i nadalje, ovakva praksa utjecanja političkoj eliti će se dijelom zadržati.

Financiranje poslovanja i investicija je primarno realizirano putem banaka interesno povezanih s poduzećima. Primjena znanosti u gospodarstvu odvijala se izravnom suradnjom poduzeća i znanstvenih institucija, kao i kroz korporativne institute (npr. Plive i Končara), no nikada nije postala temelj razvojne paradigme (usp. Županov, 2001.). Mnoge pojave koje danas povežujemo s dobrom poslovnim praksom i kvalitetnim odnosima s dionicima su postojale, ali uz posredovanje politike npr. radnici su sudjelovali u odlučivanju, razvijani su odnosi s lokalnom zajednicom i sufinancirane različite društvene potrebe. Pojedina veća poduzeća u slabije razvijenim područjima praktično će postati nositelji lokalnog i regionalnog razvoja, što će se u rijetkim slučajevima (npr. Podravka) zadržati i tijekom tranzicije i do današnjih dana biti razlogom prijepora između tržišne orijentacije koja zahtijeva slabljenje tradicionalnih veza i šire društvene i ekonomske uloge u matičnom gradu i regiji koju mnogi dionici poduzeća (lokalna zajednica, dobavljači, političke elite) još očekuju.

Posrednička uloga politike u menadžmentu socijalističke korporacije dovedi nas do, u kontekstu modela poduzeća, najvažnijih pitanja: načina upravljanja i rješavanja problema posredovanja (eng. *agency problem*). U svakoj rastućoj (pa i socijalističkoj) korporaciji dolazi do bujanja menadžmenta. Menadžment upravlja poslovanjem i posreduje između različitih legitimnih interesa unutar poduzeća. Socijalistički menadžeri uživali su određenu diskreciju u odlučivanju. Radničko samoupravljanje uvodi se od 1949. nakon razlaza sa Sovjetskim Savezom i prolazi razvojne mijene u skladu s političkim i ekonomskim promjenama u zemlji. Temeljno tijelo samoupravljanja bio je radnički savjet, čije ovlasti su se inicijalno ticale poticanja produktivnosti. Kasnije su radnički savjeti dobili i određene ovlasti u upravljanju (Stanić, 2014.), uključujući i izbor direktora. Budući da je samoupravljanje uvedeno na razini poduzeća (a ne nižih organizacijskih jedinica, gdje je znanje i motivacija radnika bila bitno veća), rezultati su mu bili ograničeni. Radnički savjeti pružali su legitimitet odlukama menadžmenta, ali su nerijetko bili i izvor neefikasnosti, zbog nedovoljnih znanja i fokusiranja u raspravama na probleme poput plaća nasuprot poslovnoj problematici poduzeća (Županov, 1995.). U konačnici, o strateškim pitanjima korporacijskog upravljanja (uključujući odabir i smjenu menadžmenta) odlučuje predstavnik vlasnika, obično putem skupštine i/ili nadzornog odbora. U situaciji društvenog ili državnog vlasništva, taj predstavnik dolazi iz političke (umjesto ekonomske) elite. Kombinirani utjecaj članova Saveza komunista kao direktora i članova radničkih savjeta bio je ključni čimbenik u rješavanju problema (Obradović, 1975., u Heller, 1998.). Formalna doktrina radničkog samoupravljanja bila je ograničena i autonomnom moći menadžera i

političkim nadzorom nad poduzećima. Čak i u okviru formalno egalitarnog sustava oblikovala se klasna struktura (usp. Suvin, 2012.).

Tijekom socijalizma ovakva modificirana korporacija pružala je dominantan model poduzeća. Manja i srednja poduzeća u društvenom vlasništvu funkcionirala su po sličnim principima, a privatna inicijativa bila je ograničena na male obrte. Samostalno obrtništvo razvija se od 1970-ih godina, ali uz ograničenje broja zaposlenih i dopuštenih poslovnih djelatnosti. Time je spriječeno oblikovanje poduzetničke elite i stvaranja autonomnih izvora ekonomske moći, koja je imala potencijal prijeći i u političku i time ugroziti monopol vladajuće elite. Ograničavanje rasta privatnog sektora uklopilo se u suboptimalnu alokaciju rada. Prezaposlenost socijalističkih poduzeća predstavljala im je teret, a uz ograničen rast privatnog sektora (obrta), problem nezaposlenosti nije mogao biti posve amortiziran odlaskom na privremeni rad u inozemstvo pa je tijekom kriznih 1980-ih rasla i nezaposlenost, dosegivši 8.6% u 1990. godini (Petak, 2005., prema Woodward (1995.)).

No, ograničavanje rasta privatnog sektora imalo je i dodatnu posljedicu – ograničavanje upravljačkih kompetencija vlasnika i menadžera neovisnih o politici. Mnogi obrtnici iz socijalističkih vremena tijekom 1990-ih će širiti poslovanje i graditi srednja i velika poduzeća. Neki će u privatizaciji ovladati i velikim državnim poduzećima, nerijetko s upitnim znanjima i vještinama za upravljanje složenijim sustavima i podozrenjem prema profesionalnom menadžmentu. Tijekom socijalizma upravljačke kompetencije razvijale su se uglavnom kroz poduzeća u društvenom vlasništvu i s njima povezanim političkim strukturama (usp. Pusić, 1992.). Uz to je bio vezan i pripadajući socijalni kapital neformalnih društvenih veza nastalih umreženošću i cirkulacijom političke i poslovne elite. U većini postsocijalističkih zemalja pripadnici bivše «nomenklature» imali su najbolje startne pozicije u gospodarskoj tranziciji koja im je omogućila transformaciju političke u ekonomsku moć (usp. Kornai, 2005., Benáček, 2006.), a prelaskom u novoosnovane stranke i reformom bivših komunističkih partija mnogi su ostali bliski i izvorima političke moći.

U Hrvatskoj je već tijekom socijalizma postojala autonomija menadžmenta poduzeća, napose onih uspješnijih. Međutim, i u takvim slučajevima ostala je složena struktura odlučivanja, uključujući i političke utjecaje na poslovne odluke i raspodjelu bankarskih kredita (Bartlett, 1997.). Uspješni menadžeri su bili skloniji pragmatičnom i manje ideologiziranom ponašanju nego ostale kategorije tadašnje društvene elite (političari i vojni dužnosnici), što ih je trebalo učiniti spremnijima za prihvaćanje novih političkih, ekonomskih i socijalnih prilika koje vežemo uz pojam tranzicije (usp. Pusić, 1992.), no, takva očekivanja su se pokazala samo djelomično točnima<sup>10</sup>. Neka poduzeća krenula su u privatizaciju već u vrijeme

<sup>10</sup> Očekivanja da menadžerska elita može prerasti u političku pokazala su se posve neutemeljenima (Čengić, 2005.).

vladavine posljednjeg jugoslavenskog premijera Ante Markovića. Pod utjecajem međunarodnih financijskih institucija Jugoslavija 1988. donosi Zakon o poduzećima, kojim se omogućuje pretvaranje društvenih poduzeća u društva kapitala. Time je napuštena koncepcija 'udruženog rada' kao osnove gospodarske aktivnosti i usvojen pravni oblik poduzeća kompatibilan sa zapadnim tržišnim ekonomijama. Iduće 1989. godine donosi se i Zakon o prometu i raspolaganju društvenim kapitalom, kojim je otvorena mogućnost djelomične privatizacije po modelu radničkog dioničarstva, koju koriste i pojedina hrvatska poduzeća (usp. Novoselec i Novosel, 2011.). Pojedini 'protokapitalistički' direktori koji su do tada vladali poduzećima oslonjeni na regionalne i lokalne političke oligarhije (Županov, 1997.) kreću prema emancipaciji vlastite pozicije, uz veću ili manju ulogu ostalih radnika. Time je započela privatizacija dijela društvenih poduzeća. Ipak, većina hrvatskih poduzeća dočekać će demokratske promjene 1990. godine kao poluzavisni gospodarski subjekti u *de facto* državnom vlasništvu koji su u upravljanju i financiranju ovisni o politici.

### **'Politički kapitalizam' i promjene modela poduzeća**

Tranzicija u Hrvatskoj razlikovala se od sličnih procesa u ostalim postsocijalističkim zemljama, jer njen temeljni motiv nije bilo uvođenje kapitalizma, nego stvaranje samostalne države (Bagić, 2010.). Ova razlika dodatno je naglašena činjenicom da je osamostaljenje praćeno ratom i njegovim posljedicama, uključujući razaranja i nacionalnu homogenizaciju na temelju državotvorne ideologije koja je amortizirala ili odgodila društvene sukobe u socio-ekonomskoj sferi (usp. Županov, 1995.). Za razliku od 'šok terapije' liberalizacijom tržišta, koja je primijenjena u mnogim istočnoeuropskim zemljama, prijelaz na kapitalizam u Hrvatskoj bio je postupniji, a transformacija socijalističkih odnosa i institucija u demokratske i kapitalističke bila je izrazito uvjetovana prijeđenim putem i strukturom aktera koji se je provodili<sup>11</sup>. Postupni prelazak sa socijalističkog samoupravljanja pod političkom kontrolom u 'politički kapitalizam' (Županov, 1997.) nije ispunio očekivanja da će menadžerska elita (usp. Pusić, 1992.) pokretati ili podržavati tranzicijske procese koji će biti manje ideologizirani, a više okrenuti ciljevima i rezultatima u okviru demokratske političke kulture. Iako se ideološko klatno prividno pomaknulo prema zapadnim uzorima, prevladavajuća uloga države (a time i političke elite) u gospodarstvu je opstala, a napose se izražavala u upravljanju privatizacijom, izgradnji institucija, kontrolom nad financijskim sektorom, javnim poduzećima i klijenteliz-

---

<sup>11</sup> Kao što zapaža Bagić (2010.: 122), '[z]načajan dio nove elite bio je barem u nekoj fazi dio stare elite, što im dijelom oduzima legitimitet na planu uvođenja u kapitalizam'.

mu (napose u javnoj nabavi). U takvom okruženju socijalistička korporacija doživljava transformaciju, a pojavljuje se i sve više malih i srednjih poduzetnika.

Analizirajući promjenu modela poduzeća u 1990-ima treba krenuti od pitanja u kojem smjeru se socijalistička korporacija uopće mogla transformirati, uzimajući u obzir društvene i ekonomske uvjete. Logičan izbor bio bi preuzimanje (uz eventualnu prilagodbu) nekog od korporacijskih modela prihvaćenih u razvijenim zapadnim gospodarstvima – bilo onim koordiniranima, poput Njemačke ili skandinavskih zemalja, ili liberalnijima, kao u slučaju SAD-a ili Velike Britanije (usp. Hall i Soskice, 2001.). Bez obzira na inačicu kapitalizma ili modele korporacijskog upravljanja, postojanje korporacije pretpostavlja složenu strukturu ugovornih i širih odnosa među dionicima, institucionalne okvire, kao i kritičnu masu resursa, kompetencija i tržišnih prilika. Međutim, uvjeti transformacije socijalističke korporacije bili su daleko od idealnih. Ponajprije, korporacija ima jasne vlasničke odnose i djeluje na tržištu. Bivša samoupravna poduzeća privatizirana su pod problematičnim uvjetima. Zbog sloma bivših tržišta i ratnih opasnosti, procjena vrijednosti po kojoj je pojedino poduzeće prodavano bila je upitna i podložna manipulacijama<sup>12</sup> (usp. Državni ured za reviziju, 2004.). Iako se većinom provodila prodajom<sup>13</sup> dionica (sa ili bez popusta, uz obročnu otplatu ili odjednom), privatizacija nije osigurala priljev kapitala u poduzeća (nego državi), čime bi se potaknule investicije i tehnološka modernizacija. Upravo suprotno, često se događao odljev kapitala, imovine i poslovnih prilika i odnosa (v. dolje u tekstu). Novi vlasnici stjecali su kontrolu nad poduzećem prije uplate cjelokupnog iznosa, trgovina dionicama obilovala je manipulacijama i ‘torbarenjem’<sup>14</sup>, a preuzimanja poduzeća prvi puta su zakonski regulirana 1997. godine. Rezultat je bila dominacija koncentriranih vlasničkih struktura, koje su u dijelu slučajeva kontrolirali menadžment i zaposlenici, a dijelom krupniji vanjski dioničari (usp. Bendeković, 2000.). Sklonost koncentriranim vlasničkim strukturama mogla se smatrati i obrambenim mehanizmom protiv gubitka kontrole, u kontekstu nerazvijenih pravnih okvira i insti-

---

<sup>12</sup> U definiranju i provedbi privatizacije postavljalo se pitanje je li primjerenije procjenjivati vrijednost poduzeća na osnovi neto vrijednosti imovine (statička procjena) ili na temelju procijenjenih budućih neto novčanih tijekova (dinamička procjena). Budući da je dinamička procjena složenija, a u uvjetima ratnih i poratnih neizvjesnosti je bila i poprilično nepouzdana, dominirala je statička metoda, iako je i ona bila nepouzdana zbog visoke inflacije (do 1993.), te razlika između tržišne i knjigovodstvene vrijednosti imovine i obveza.

<sup>13</sup> Iznimke su bile podjela dionica ratnim vojnim invalidima i članovima obitelji poginulih branitelja te kuponska privatizacija 1997. godine, kada su dionice, odnosno udjeli također podijeljeni ratnim stradalnicima.

<sup>14</sup> Pod ‘torbarenjem’ smatramo neuređen, ali sustavan otkup dionica od malih dioničara, obično u cilju okrupnjavanja udjela i ovladavanja poduzećem. Cijena koju mali dioničari tako postižu u pravilu je niska, no na prodaju se odlučuju uslijed potreba za gotovinom, često ne poznajući funkcioniranje tržišta kapitala (dugoročnost ulaganja, prinos od dividende i kapitalne dobiti) ili podliježući manipulacijama ili pritiscima kupca.

tucija. Institucionalna neuređenost, nedostatna znanja novih vlasnika i menadžera i skup kapital (kojega su alocirale banke pod državnom kontrolom) otežavale su tržišnu prilagodbu poduzeća. Zbog općenite devastacije gospodarstva i nerazvijenosti sektora malih i srednjih poduzeća bilo je teško oblikovati dobavljačke lance.

Testiranje pretpostavki o kulturnoj inerciji pokazalo je da hrvatski ispitanici, u usporedbi s ispitanicima iz razvijenih zemalja, više naginju egalitarizmu, državnom paternalizmu i ekonomskom kolektizmu (Štulhofer i Karajić, 1997.), a također su i osjetljiviji spram sigurnosti zaposlenja. Ova stvarnost se izravno kosila sa proklamiranom kapitalističkom ideologijom i praksom novih menadžera i vlasnika. Ideološka motiviranost radničke participacije u odlučivanju i njeni provedbeni neuspjesi analizirani su već u socijalističko doba (usp. Stanić, 2014.). U kontekstu praktično kontinuirane ekonomske krize osamdesetih godina, mane sustava na zalasku bilo je nemoguće poreći. Kada je početkom devedesetih inicirana politička tranzicija, demokratičnije inačice poslovnog odlučivanja već su bile obilježene negativnom reputacijom. Autoritarnost u donošenju odluka gotovo da je percipirana kao progresivan model ponašanja, napose u kriznim uvjetima. To je dodatno potkrijepljeno privatizacijskim procesima. U uvjetima 'političkog kapitalizma' središnje privatizacijsko pitanje nije bilo povećavanje učinkovitosti pojedinog poduzeća ili nacionalnog gospodarstva, nego ovladavanje imovinom (bilo samim poduzećem ili nekim vrednijim oblikom imovine u njegovom vlasništvu). Stoga je bilo logično da i poduzeća pod kontrolom državnih tijela i fondova i mnoga privatizirana poduzeća budu sklona centralizaciji i autoritarnosti u upravljanju. A budući da su sindikati oslabjeli, a radničko dioničarstvo nije dugoročno zaživjelo<sup>15</sup>, što bi potencijalno omogućilo protutežu samovolji menadžera i vlasnika, put prema autoritarnim modelima upravljanja bio je otvoren. Istraživanja iz 1990-ih redovito potvrđuju da su hrvatski menadžeri skloni autokratskom i autoritarno-objašnjavajućem stilu vođenja (usp. Buble, 1999.). Sikavica (1997.) u hrvatskim poduzećima zamjećuje sklonost centralizaciji, uz marginalizaciju zaposlenih, a osobito srednjih razina menadžmenta. U takvim nestimulativnim uvjetima postoji veliki rizik odljeva najkvalitetnijih stručnjaka.

U tranzicijskoj Hrvatskoj socijalistička korporacija prerasta u hibridni oblik koji i u uvjetima formalno privatnog vlasništva zadržava nemalu ovisnost o politici, no politički utjecaji postaju manje izravni. Država je o sudbini poduzeća

---

<sup>15</sup> Iako je privatizacija trebala dovesti do rasprostranjenog dioničarstva među građanstvom, to se nije dogodilo. U početku je oko 641,000 građana (14% populacije) potpisalo ugovore za kupnju dionica u mjesečnim ratama. Do kraja 2000. godine samo je 166,000 ugovora u potpunosti realizirano, 96,000 ih je još uvijek bilo u realizaciji, dok ih je 379,000 otkazano zbog neplaćanja (Čučković, 2001.). Kuponska privatizacija 1997. godine također nije bitno povećala broj dioničara, odnosno udjelničara; branitelji i ratni stradalnici su svoje udjele uglavnom brzo prodali. Posljednji pokušaji masovnijeg promoviranja dioničarstva zabilježeni su u slučaju javnih ponuda dionica Ine (2006.) i HT-a (2007.).

odlučivala pojedinim izravnim odlukama (od privatizacije nadalje), zakonodavnim okvirom, (ne)funkcioniranjem pravosuđa, javnom nabavom, a do privatizacije banaka i preko financijskih institucija (kroz pretvaranje bankovnih potraživanja u udjele u poduzećima i alokaciju kredita). Veze vlasnika, menadžera i političke elite nisu, kao u prošlosti, vezane uz jednu političku stranku, nego uz više njih - iako u devedesetima prevladava vezanost uz Hrvatsku demokratsku zajednicu (HDZ) kao dominantnu stranku. S druge strane, većina ostalih značajki socijalističke korporacije slabi ili nestaje, uključujući participaciju radnika u odlučivanju te veze sa lokalnom zajednicom i znanstvenim institucijama. Možda najupečatljivije, gubitkom bivših tržišta i autarkijom i/ili nekonkurentnošću dolazi do napuštanja proizvodne i izvozne orijentacije (usp. Županov, 2001.), a dezindustrijalizacija nije praćena adekvatnim razvojem drugih aktivnosti s visokom dodanom vrijednošću i/ili potencijalom za stvaranje radnih mjesta.

Promjena socijalističke korporacije događa se međudjelovanjem tri glavne skupine aktera – socijalističkih menadžera, novih domaćih poduzetnika i države. Drugim riječima, u praksi promjene provodi elita koja je dijelom baštinjena iz socijalizma (menadžeri i dio nekadašnje političke i društvene elite koji se prilagodio novoj strukturi političke moći), a dijelom je nova (dio poduzetnika i političke elite)<sup>16</sup>. Utjecaj ostalih aktera koji su mogli usmjeriti promjene (radnika i stranih ulagača) bio je bitno manji. Model privatizacije (kupnja dionica uz popust i kupon-ska privatizacija) prividno je poticao širu participaciju građana (a napose sadašnjih i bivših radnika) u vlasništvu i upravljanju poduzećima. No, takvo fragmentirano vlasništvo dijela radnika i ostalih malih dioničara, koje se s vremenom ‘torbarenjem’ reduciralo, nije moglo pružiti održivu osnovu za jači utjecaj na strategiju i budućnost poduzeća. Strani ulagači su preuzimali ili osnivali pojedina poduzeća, ali loša poslovna klima i zatvorenost gospodarstva smanjile su doseg njihovog utjecaja, a strani ulagači su se i sami prilagođavali normama i uvjetima poslovanja u zemlji. Kada govorimo o menadžerima, novim poduzetnicima i državi, u pojedinim poduzećima obično je dominirala pojedina skupina, iako su granice među njima često bile fluidne. Država i politička elita su se nametnule kao akteri u većini poduzeća, kroz izbor menadžmenta u neprivatiziranim poduzećima i novih vlasnika u procesu privatizacije. Usljed jakog utjecaja države na ekonomiju, ambiciozniji sloj novih poduzetnika bio je upućen na političku elitu. To je uključivalo i bivše socijalističke menadžere koji su, konsolidacijom vlasništva u matičnom poduzeću, krenuli u daljnju poduzetničku ekspanziju. No, samo se manji dio bivših socijali-

<sup>16</sup> Prema Sekulić i Šporer (2000.: 18), nova kapitalistička klasa oblikuje se : ‘(1) iz bivših privatnika koji sada nisu ograničeni u širenju i rastu, (2) od bivše političko-menadžerske elite koja konvertira politički i kulturni kapital u privatno vlasništvo, ali i iz (3) raznih drugih grupacija koje konvertiraju resurse (znanje, veze i poznanstva) stečene u prijašnjem sustavu u sadašnju poziciju u privatno-vlasničkom sustavu’.

stičkih korporacija emancipira od vlastite prošlosti i prilagođava novim društvenim i ekonomskim paradigmatima. Prvi model uspješne prilagodbe bio je zasnovan na kontinuitetu menadžmenta, koji redovito ulazi u vlasničku strukturu, a nerijetko i preuzima poduzeće (pogotovo u kasnijoj fazi, otkupom dionica od drugih radnika). Privatizacija u tim poduzećima (npr. TDR (kasnije Adris), Vindija, Franck, HUP Zagreb) kretala je ili već u doba Ante Markovića ili u ranoj fazi privatizacijskog procesa u Hrvatskoj i uključivala je menadžment i radnike, čime je stvorena brana protiv neprijateljskih preuzimanja u kasnijoj fazi tranzicije. Razvoj tih poduzeća obično je bio postupan i konzervativan i većinom zasnovan na organskom rastu na poznatim tržištima, a rjeđe na preuzimanjima drugih poduzeća ili ambicioznijoj ekspanziji izvan susjednih zemalja. Druga skupina poduzeća proživjela je veće transformacije, uključujući promjenu vlasništva, upravljanja i identiteta. Takva poduzeća postaju dijelom domaćih ili inozemnih poslovnih sustava, a vezu s vlastitom prošlošću čuvaju kroz lojalnost kupaca i robne marke koje su očuvale tržišnu vrijednost u Hrvatskoj i susjednim zemljama (npr. Pliva, Zagrebačka banka i mnoge poslovne jedinice u sastavu Agrokora i Atlantic Grupe). Treća skupina ostaje u djelomičnom ili potpunom državnom vlasništvu i pod aktivnim utjecajem politike, s promjenjivim uspjehom u poslovanju (npr. INA, Končar, Podravka, Petrokemija, Đuro Đaković).

Tipičan transformacijski proces za mnoge bivše socijalističke korporacije tijekom devedesetih bio je smanjenje ekonomske aktivnosti, praćeno smanjenjem broja zaposlenih, gubitkom imovine, a nerijetko i propadanjem. Tako degradirana poduzeća prelaze u model 'prazne ljuštore', gdje gube ekonomske funkcije, a u slučaju da dionice nisu posve otplaćene, završavaju opet u vlasništvu države (usp. Županov, 2001.) ili banke koja je dala kredit za kupnju dionica. Razaranju poduzeća doprinosile su i vanjske okolnosti i potezi vlasnika, menadžera i drugih dionika (često države). Gubitak bivših tržišta, tehnološko zaostajanje i pojava konkurencije mogli su se nadoknaditi samo ulaganjima u nova znanja, tehnologije i marketing, a i u tom pozitivnom scenariju bi bilo teško zadržati razinu zaposlenosti iz 1980-ih. A budući da za takvo strateško restrukturiranje (Grosfeld i Roland, 1996.) obično nije bilo ni financijskih sredstava<sup>17</sup> ni kompetencija, provodilo se defanzivno restrukturiranje smanjenjem troškova, a napose troškova radne snage putem prijevremenih umirovljenja i otpuštanja<sup>18</sup> (Domadenik i Vehovec, 2006.). Na defanzivan odgovor na poslovne izazove naslonili su se i postupci vlasnika i menadžera koji su izravno štetili poduzećima, a na koje zakonodavstvo i pravosuđe nisu dali

<sup>17</sup> Investicijski planovi koji su bili navedeni u ponudama novih vlasnika i predviđeni ugovorima kojima se stjecalo vlasništvo nad poduzećem vrlo su rijetko ostvarivani, a za to nije bilo sankcija.

<sup>18</sup> U tržišnom gospodarstvu sigurnost radnog mjesta je ograničena, no to ne mora značiti ekonomsku pasivizaciju otpuštenih ili rano umirovljenih radnika. U ovom kontekstu treba naglasiti i odgovornost države, kako za odabir modela privatizacije i novih vlasnika, tako i za obrazovnu i poduzetničku politiku, čime se bitno više radnika moglo zadržati u svijetu rada i poduzetništva.



valjane odgovore. Budući da su dionice poduzeća obično kupovane uz obročnu otplatu, a novi vlasnik je kontrolu nad poduzećem dobivao odmah, otvorene su široke mogućnosti djelovanja nauštrb poslovanja i imovine poduzeća (usp. UNDP, 1998. i Bendeković, 2000.). Krediti koji su odobravani za kupnju dionica, bili su među blažim oblicima pogodovanja<sup>19</sup>, jer su barem vezivali interese vlasnika / menadžera i poduzeća. Pod pretpostavkom dobrog poslovanja poduzeća, legitimno je da menadžer plaću i bonus koristi za otplatu ili kupnju dionica. Problematično je ako netko za neotplaćene dionice uzme udio u dobiti, a pogotovo ako dobit nije nastala tržišnim uspjehom, nego smanjenjem troškova uslijed otpuštanja radnika, prodajom imovine ili računovodstvenim postupcima. Neka poduzeća su izlagana nepotrebnom riziku, jer su njihove dionice / udjeli ili imovina davani kao jamstvo za druge kredite vlasnika. Najteži su slučajevi nezakonitih, ali obično teško dokazivih postupaka, kao što su prodaja imovine poduzeća ispod realne vrijednosti vlasnicima, menadžerima i s njima povezanim osobama, prelijevanje profitabilnih segmenata poslovanja iz matičnog poduzeća povezanim dobavljačima te različite fiktivne transakcije s ciljem prelijevanja vrijednosti izvan poduzeća (fiktivni krediti, fiktivne kupoprodajne transakcije itd.). Efekti navedenih postupaka kumulirani su činjenicom da su u privatizaciji 1990-ih nastali oportunistički strukturirani poslovni konglomerati bez jasne ekonomske logike, a u vlasništvu umreženih, ali nedovoljno sposobnih poduzetnika ('tajkuna'). Većina će kasnije svesti poslovanje na nekoliko poduzeća ili propasti.

Od 1993. do 2000. godine prosječna veličina poduzeća u Hrvatskoj smanjila se sa preko 22 na oko 12 radnika (Rutkowski, 2003.) Uz smanjenje zaposlenosti u bivšim socijalističkim poduzećima, glavni razlog ovog trenda je razvoj privatnog poduzetništva osnivanjem desetaka tisuća novih, uglavnom manjih poduzeća. Iako poduzetništvo postaje masovna pojava, a poduzeća se većinom osnivaju radi korištenja poslovnih prilika (Singer i dr., 2003.), u odnosu na razvijenije zapadne zemlje zabilježen je niži udio inovativnih poduzeća među malim i srednjim poduzećima (Radošević, 1999.). Umjesto da budu nositelji novih ideja, proizvoda, procesa i usluga, mala i srednja poduzeća većinom se bave aktivnostima koje se tradicionalno povezuje sa niskom razinom inovativnosti, poput trgovine ili turizma (Eurostat, 2000.).

S obzirom na restrukturiranja koja su smanjivala veličinu etabliranih poduzeća i povećanje fleksibilnosti, fokusa i poduzetničke komponente u gospodarstvu, postavlja se pitanje bi li model malog i srednjeg poduzeća pružio veću šansu za opstanak i prosperitet dijela poduzeća baštinjenih iz socijalizma, kao i kakve su bile mogućnosti suradnje dvaju tipa poduzeća. Organizacijska struktura i kultura, radna snaga i kapaciteti postojećih poduzeća bili su dimenzionirani za veće trži-

---

<sup>19</sup> Budući da takvi krediti nisu bili dostupni svima zainteresiranima pod jednakim uvjetima, ipak se radilo o pogodovanju.

šte. Smanjenje složenosti i veličine poduzeća pokazalo se kao težak proces koji se svodio na defanzivno restrukturiranje, koje u pravilu nije poduzeće činilo fleksibilnijim i poduzetnijim, nego naprosto manjim, a nerijetko i manje funkcionalnim. Nedostatak perspektive te birokratske i/ili autokratske tendencije u menadžmentu uvjetovale su odlazak ključnih stručnjaka s inovacijskim i poduzetničkim aspiracijama. Najuspješniji hrvatski poduzetnici koji su na temelju vlastitih inovacija izgradili međunarodno konkurentna velika ili srednja poduzeća (npr. HS Produkt, Tehnix i Altpro) su potekli iz velikih sustava (Končara i nekadašnje Jugoturbine), ali u njima nisu realizirali svoje mogućnosti.

Model malog i srednjeg poduzeća ostao je isključivo vezan uz novoosnovana poduzeća i dio manjih privatiziranih socijalističkih poduzeća. Nijedan nekadašnji SOUR<sup>20</sup> nije se transformirao u fleksibilnu mrežu funkcionalno povezanih poduzeća. Čak i kada je to pokušano (npr. u Končaru), pojavljivale su se centrifugalne sile zbog različitosti u strukturi vlasništva, interesima i poslovnoj strategiji pojedinih cjelina. S druge strane, ambiciozna manja poduzeća nisu u većim poslovnim sustavima mogla naći partnere preko kojih bi mogli rasti i izvoziti dobra ili usluge, nego su se u izlasku na strana tržišta morale oslanjati na druge strategije (usp. Račić, Aralica i Redžepagić, 2008.). Veća poduzeća, kako bivše socijalističke korporacije, tako i novostvoreni konglomerati ili vertikalno integrirane korporacije rijetko su izgrađivale mrežu dobavljača koja bi im omogućila veću fleksibilnost, fokusiranje na ključne kompetencije i postizanje međunarodne konkurentnosti na zahtjevnim tržištima. Zbog tradicionalne neizvjesnosti u okruženju, hrvatska poduzeća preferiraju vlasništvo i kontrolu u odnosu na pristup nekom resursu. Stoga se nijedno do danas nije transformiralo u model integratora sustava, koji grade mrežu dobavljača s kojima se partnerski usklađuju i inoviraju proizvode i procese, s plasmanom na globalno tržište. Samo se rijetka poduzeća integriraju u taj model i kao dobavljači prvog reda, napose u automobilskoj industriji (npr. AD Plastik (bivši dio Jugoplastike) i Lipik Glas); ulazak u globalne dobavljačke lance obično znači i potrebu stranih ulaganja, radi kontinuirane tehnološke modernizacije i pristupa tržištu.

### **Prema rentijerskoj korporaciji**

Devedesete godine su donijele restrukturiranje poduzeća i nacionalnog gospodarstva praćeno promjenama institucionalnih struktura. Pritom se dio i poduzeća i institucija promijenio do neprepoznatljivosti ili dezintegrirao, a vitalniji dio

---

<sup>20</sup> SOUR je kratica za složenu organizaciju udruženog rada, odnosno poduzeće u sustavu radničkog samoupravljanja koje se sastojalo od više povezanih OOUR-a (osnovnih organizacija udruženog rada).

gospodarstva počeo je poprimati konture koje će uvjetovati buduće ekonomske trendove, na sličan način kao što su poduzeća i institucije kasnog samoupravnog socijalizma prethodno uvjetovale tranziciju u Hrvatskoj. Istovremeno su, odvajanjem ili promjenom elemenata institucionalne strukture, nastajali i diskontinuiteti. Za funkcionalnost aktera i institucija bitna je institucionalna komplementarnost (Amable, 2000.), koja se gubi pri većim promjenama. Primjerice, radničko samoupravljanje funkcioniralo je u kontekstu političke podrške i zadanog ideološkog okvira. Kada se, na prijelazu iz socijalizma u kapitalizam, ideologija promijenila, a politička podrška nestala, praktički je nestala i praksa participacije radnika u odlučivanju. Tranzicija u Hrvatskoj pokazala je da je klasni identitet (p)ostao određeni nacionalnom, a javni i zajednički interes privatnom.

Prijelaz iz socijalizma u kapitalizam potvrdio je temeljno polazište teorije poduzeća i korporacijskog upravljanja - poduzećima sa složenom strukturom aktivnosti i dionika upravljaju menadžeri, a nadziru ih predstavnici vlasnika. U socijalizmu to znači nadzor političke elite, a u kapitalizmu imatelja dionica ili udjela. Iako u kratkom i srednjem roku menadžeri imaju znatnu autonomiju (koja obično ovisi o poslovnim rezultatima i podršci ključnih dionika), u dugom roku presudan utjecaj ima strategija koju provode vlasnici, kao i društveni i ekonomski kontekst koji determinira funkcioniranje poduzeća i korporacijsko upravljanje njime.

U okviru radničkog samoupravljanja ključni procesi odvijali su se u trokutu između političke elite, menadžera i radnika. Uslijed kompromisa s političkom elitom, radništvo je imalo određenu ulogu u upravljanju, s promjenjivim uspjehom. Menadžeri, pogotovo oni uspješniji, su postizali veći stupanj neovisnosti, koji je dodatno utvrđen u kasnoj fazi jugoslavenskog socijalizma, uslijed zakonskih promjena u definiranju poduzeća i privatizacije po modelu radničkog dioničarstva, koje je u praksi favoriziralo menadžment. Dio socijalističke poslovne elite dočekao je tranziciju (i buduću potpunu privatizaciju poduzeća kojima su upravljali) na pogodnim početnim pozicijama, s mogućnošću ovladavanja poduzećima u operativnom, a često i vlasničkom smislu. Također, iako su prethodno većinom bili vezani uz odlazeću političku elitu, u novim okolnostima bivši socijalistički menadžeri se, uz rijetke iznimke lojalnosti Socijaldemokratskoj partiji, ili povlače iz politike ili uspostavljaju odnos s novom političkom elitom. Iako je nova politička elita pokazala interes za ovladavanje gospodarstvom, to se najmanje vidjelo u odnosu prema socijalističkim direktorima koji su postali poduzetnici i aktivno preuzimali kontrolu nad svojim poduzećima. Odabrani model privatizacije (kupnja dionica uz popust od strane sadašnjih i bivših radnika i menadžera, korištenje menadžerskih kredita i stare devizne štednje) favorizirao je jačanje utjecaja postojećih menadžera, nauštrb eventualnih vanjskih ulagača (kojih je, zbog rata i političke neizvjesnosti, ionako bilo malo), osim kada su potonji bili vezani uz političku elitu.

U značajnom dijelu poduzeća politička elita aktivno je sudjelovala u odabiru novih menadžera i vlasnika, pri čemu su često zabilježene pravno, ekonomski i moralno upitne radnje, na štetu poduzeća, radnika, ali i poreznih prihoda i vlasničkih interesa same države. Međutim, pokazalo se da je puno jednostavnije prenijeti vlasništvo na nove poduzetnike i zauzeti menadžerske pozicije, nego što je steći upravljačke kompetencije i socijalni kapital. Pokazalo se da ekonomski uspješniji sloj ekonomske elite u Hrvatskoj korijene vuče iz srednje klase 1980-ih; rastućim poduzećima češće rukovode osobe koje su tranziciju dočekale na radnim mjestima stručnjaka, službenika ili rukovodilaca (usp. Sekulić i Šporer, 2000. i Čengić, 2016.). U odnosu na sustav socijalističkog samoupravljanja, tranzicija u kapitalizam donijela je marginalizaciju radništva i pojavu nove skupine aktera – poduzetnike koji ovladavaju postojećima i osnivaju nova poduzeća. Drugim riječima, umjesto nekadašnjeg socijalističkog trokuta (politička elita – menadžeri - radnici) pojavljuje se novi tranzicijski trokut (politička elita – poduzetnici - menadžeri). Iako su mnogi poduzetnici i menadžeri potekli iz krila političke elite, s vremenom teže određenoj emancipaciji. Tako poslovna elita političkoj postavlja zahtjeve vezane uz javne politike i reforme, u cilju poticanja konkurentnosti gospodarstva. Usporedno se menadžerski kadar obnavlja novim generacijama čija su znanja i aspiracije oblikovane u tranzicijskom kapitalizmu. Nasuprot tome, radništvo nije oblikovalo proaktivan odgovor na nove okolnosti. Participacija u upravljanju nestala je iz ideoloških razloga. Vlasnički udjeli koje su radnici preuzeli u privatizaciji su se smanjili prodajom ili prestankom otplate dionica; kolektivno organiziranje prema kupcima dionica bilo je rijetkost. Programi radničkog dioničarstva (ESOP) bili su sporadični (Tipurić, Galetić i Skansi, 2002.). Sindikalna organiziranost se smanjila i većinom je vezana uz javni sektor i dio velikih poduzeća, što doprinosi segmentaciji tržišta rada (Račić, Babić i Podrug, 2005.). Restrukturiranje poduzeća dovelo je do smanjenja zaposlenosti, ranih umirovljenja i neaktivnosti. Radnici u propadajućim poduzećima ili oni koji su napustili bivša poduzeća nisu se kolektivno organizirali kako bi pokrenuli nove poslove na solidarnim načelima. Baština ‘udruženog rada’ nije zaživjela u dobu u kojemu je bila mnogo primjerenija nego u vrijeme kada je osmišljena i nametnuta odozgo<sup>21</sup>.

Ukoliko se nije pretvorila u praznu ljušturu, socijalistička korporacija tipično preuzima elemente modela kojega možemo nazvati rentijerskom<sup>22</sup> korporacijom. U

---

<sup>21</sup> Unatoč deindustrijalizaciji gospodarstva i padu ulaznih troškova za pokretanje poduzetničkih pothvata, oni u Hrvatskoj od 1990-ih naovamo rijetko nastaju kao radničke zadruge ili društva s ograničenom odgovornošću sa većim brojem osnivača. Također, unatoč propadanju brojnih poduzeća, jedan od rijetkih primjera spašavanja poduzeća u takvim uvjetima od strane radnika ostao je ITAS iz Ivanca, kojega su radnici preuzeli 2006. i uspješno obnovili poslovanje. Kooperativna i solidarna ekonomija aktualizira se opet tek tijekom ekonomske krize koja je nastupila 2008.

<sup>22</sup> U ekonomskoj teoriji renta je prinos resursa čija ponuda se ne može povećati čak i kada postoji dodatna potražnja, što tipično uzrokuje višu cijenu. Nemogućnost povećanja ponude može

takvom poduzeću strategija vlasnika zasniva se na defanzivnom restrukturiranju i eksploataciji postojećih resursa (materijalne, nematerijalne ili financijske imovine) uz što manje rizika i konkurencije. Ulaganja u nove resurse, proizvode i tržišta su pritom ograničena na pružanje potpore osnovnoj strategiji. Kao što primjećuje Čengić (2016.), ekonomski uspješniji segmenti ekonomske elite svoj uspjeh gradili su na preuzimanju i restrukturiranju bivših socijalističkih poduzeća. Budući da se renta štiti ulaznim barijerama, koje priječe ulaz na tržište konkurenciji, politička elita često igra komplementarnu ulogu u poticanju i zaštiti rentijerskih poslovnih modela. U tom kontekstu Acemoglu i Robinson (2013.) analiziraju 'ekstraktivne institucije' koje pogoduju manjem broju ekonomskih aktera.

Standing (2016.) definira rentijersku korporaciju kao poduzeće koje znatan dio prihoda ostvaruje na temelju rente - npr. prihodima od financijske imovine i intelektualnog vlasništva, a ne proizvodnjom dobara i usluga. Takva definicija je suviše restriktivna, jer se izvlačenje rente odvija čitavom paletom praksi, koje se razlikuju po stupnju legalnosti, izvorima rente i ulogama rentijerskog ponašanja u poslovnoj strategiji. Na jednom kraju spektra su nezakonite i koruptivne radnje, poput transfera imovine iz privatiziranih poduzeća u privatni posjed i pogodovanja u javnoj nabavi povlaštenim poduzećima, čime se renta izvlači iz države i javnih poduzeća (usp. gore u tekstu). Druga skupina su oportunističke radnje, gdje se poslovni model poduzeća prilagođava rentijerstvu, pri čemu se vrijedna imovina i profitabilni segmenti nerijetko izdvajaju iz matičnog poduzeća u korist većinskog vlasnika. Najbolji primjer toga je korištenje atraktivnih lokacija bivših industrijskih poduzeća za izgradnju stambenih, poslovnih ili trgovačkih nekretnina. Dio poduzeća je preselio i zadržao osnovnu djelatnost, dio nekretnina je nastao na lokacijama bivših poduzeća, a pojedina poduzeća su čak upropaštavana kako bi se iz njih izdvojila atraktivna zemljišta. Treća skupina rentijerskih radnji zasniva se na korištenju tržišne snage, odnosno monopolskog ili oligopolskog položaja te neadekvatnog znanja ili zaštite potrošača; primjere je bilo moguće naći npr. u sektorima telekomunikacija i financijskih usluga. Strana ulaganja u Hrvatskoj su češće bila orijentirana na pokrivanje domaćeg tržišta, nego za proizvodnju za izvoz (usp. Vukšić, 2005.). Konačno, četvrti aspekt traženja rente je posve zakonit i posredovan tržištem, no ukazuje na dugoročno suboptimalnu poslovnu strategiju. Radi se o pretjeranom oslanjanju na baštinjene resurse, uz premalo ulaganja u nove proizvode i nova tržišta. Primjeri toga su turizam, gdje je položajna renta osiguravala prihode unatoč nedovoljnim ulaganjima u kvalitetu, kao i korištenje snage brendova baštinjenih iz jugoslavenskih vremena u prehrambenoj industriji (npr. Vegeta)<sup>23</sup>.

---

proizlaziti iz karakteristika samog resursa (npr. poželjna lokacija za neku gospodarsku aktivnost) ili može biti rezultat ograničenja ponude uslijed visokih ulaznih barijera na nekom tržištu.

<sup>23</sup> Kao poseban slučaj ovdje možemo izdvojiti Plivu, prvo poduzeće iz istočne Europe čije dionice su 1996. listane na Londonskoj burzi. Njen problem nije bio nedostatak ulaganja, nego

Mikro i makro učinci rentijerstva kao uvriježene poslovne strategije uglavnom se izučavaju u kontekstu zemalja u razvoju (usp. Khan i Jomo, 2000.), a pojam je obrađivan i u kontekstu postsocijalističke tranzicije. Standardni pogled sugerira da niža ekonomska efikasnost, ekstrakcija vrijednosti od javnih i privatnih subjekata i distributivni konflikti između različitih rentijera rezultiraju negativnim učincima na dugoročnu konkurentnost poduzeća i šire razvojne procese<sup>24</sup>. Međutim, ekonomska renta može služiti i kao sredstvo povrata ulaganja i tako poticati rizična ulaganja npr. u inovacije. Veličina rente i održivost rentijerskog ponašanja ovise o konkretnim političkim i ekonomskim čimbenicima.

## Zaključak

Strateška pozicija rentijerske korporacije ovisi o održivosti ubiranja rente i sposobnosti odgovora na tržišne i regulatorne sile koje erodiraju izvor rente. U tom kontekstu, antikorupcijske mjere, liberalizacija tržišta i povećanje transparentnosti i učinkovitosti javnog sektora mogu ugroziti rentijerska poduzeća čiji poslovni model je koruptivan ili nezakonit, no bitno manje utječu na poduzeća koja svoju aktualnu poziciju primarno crpe iz tržišne snage, neovisno o vlastitoj (post)privatizacijskoj prošlosti. Visoke barijere ulaska, uključujući i nisku kvalitetu poslovne klime, disproporcionalno pogađaju manje i srednje poduzetnike s potencijalom rasta (usp. Račić, Aralica i Redžepagić, 2008.), a mala veličina tržišta čini ga nedovoljno atraktivnim za strane ulagače, osim u slučaju preuzimanja postojećih poduzeća. Takvi uvjeti omogućavaju i dulju održivost rentijerskih poslovnih modela, s potencijalno štetnim učincima na konkurentnost i razvoj gospodarstva, kao što su pokazala i ekonomska kretanja u Hrvatskoj.

Krajem devedesetih godina Hrvatska regulira vanjski dug iz vremena Jugoslavije prema stranim kreditorima, čime joj se otvaraju mogućnosti novog

---

nejasna strategija i rasipanje resursa koje je tadašnji menadžment naslijedio kao rentu. Naime, globalno uspješni antibiotik azitromicin, razvijen u Plivi i patentiran 1981., Plivi je osigurao izdašne tantijeme od licence koju je otkupio Pfizer (Banić Tomišić, 2011.). Na osnovi tih prihoda, Pliva se u devedesetima neuspješno pokušala transformirati u multinacionalnu farmaceutsku korporaciju. Između 1997. i 2002. godine preuzela je brojna poduzeća u Europi i dva povezana poduzeća u SAD-u. Istovremeno je ulagala u razvoj vlastitih lijekova. No, većina investicija pokazala se neuspješnima, a prihodi od tantijema su istekli pa je Pliva od 'lovca' postala 'lovinom'. U 2006. godini postala je podružnicom američke korporacije Barr Pharmaceuticals, s kojom je 2008. preuzeta od strane izraelske korporacije Teva Pharmaceutical Industries, u čijem vlasništvu je i danas.

<sup>24</sup> U pojedinim slučajevima rentijerstva (npr. turizam) može se dogoditi tzv. 'nizozemska bolest' – prelijevanje resursa iz međunarodno razmjenjivih sektora u nerazmjenjive (usp. Holzner, 2005. i Broz i Dubravčić, 2011.).

zaduživanja javnog i privatnog sektora. To je potaknuto i ulaskom stranih financijskih institucija koje preuzimaju većinu financijskog sektora, s naglaskom na banke, te koriste dostupnost jeftinijih izvora kapitala u matičnim zemljama. Od 2000. pokreće se novi razvojni ciklus zasnovan na ulaganjima u javnu infrastrukturu, nekretnine, trgovinu i turizam, koja se dominantno financiraju kreditima. To je razdoblje rasta gospodarstva u kojemu rentijerske korporacije imaju bitnu ulogu – to vrijedi i za poduzeća koja rentu crpe iz povlaštene pozicije u odnosima s državom i iz tržišne snage. Malo i srednje poduzetništvo također bilježi napredak, ali vrlo rijetko ugrožava pozicije etabliranih poduzeća, koja zadržavaju hegemoniju u ekonomskoj strukturi. Relevantna istraživanja istovremeno ukazuju na skroman modernizacijski potencijal hrvatskih poduzetnika i menadžera, mjereno dimenzijama izvoznog potencijala, inovativnosti, društvene obzirnosti i poticanja promjena (Čengić, 2016.). Krajem 2008. nastupa dugotrajna ekonomska kriza, čije trajanje i posljedice možemo povezati ne samo s modelom rasta gospodarstva koji joj je prethodio, nego i s modelima poduzeća koji su stvarani tijekom 1990-ih, a punu zrelost i posljedice svojih strategija su dosegli u 2000-ima. No, to je potencijalna tema nekog budućeg istraživanja. Isto vrijedi i za moguću primjenu korištenog analitičkog okvira na druge postsocijalističke zemlje ili usporedive zemlje južne Europe.

## REFERENCE

- Acemoglu, D. i Robinson, J.A. (2013.): *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity and Poverty*. London: Profile Books.
- Amable, B. (2000.): 'Institutional Complementarity and Diversity of Social Systems of Innovation and Production', *Review of International Political Economy*, 7 (4), str. 645–687.
- Bagić, D. (2010.): *Sustav industrijskih odnosa u Republici Hrvatskoj: hrvatski sindikati između društvene integracije i tržišnog sukoba*. Zagreb: Filozofski fakultet. Dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/539697.Dragan\\_Bagic\\_disertacija\\_final.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/539697.Dragan_Bagic_disertacija_final.pdf)
- Banić Tomišić, Z. (2011.): 'Priča o azitromicinu', *Kemija u industriji*, 60 (12), str. 603-617.
- Bartlett, W. (1997): "The transformation and demise of self-managed firms in Croatia, Macedonia FRY and Slovenia". U: Sharma, S. (ur.): *Restructuring Eastern Europe: The Microeconomics of the Transition Process*. Cheltenham: Edward Elgar, str. 139-157.
- Benáček, V. (2006.): 'The Rise of the 'Grand Entrepreneurs' in the Czech Republic and Their Contest for Capitalism', *Sociologický časopis/Czech Sociological Review*, 42 (6), str. 1151–1170.
- Bendeković, J. (2000.): 'Privatization in Croatia'. *Ekonomski pregled*, 51 (1-2), str. 55-90.

- Berglöf, E. (1997.): 'Reforming Corporate Governance: Redirecting the European Agenda', *Economic Policy*, str. 93-123.
- Broz, T. i Dubravčić, D. (2011.): 'The Dutch Disease in Unwonted Places. Why has Croatia been Infected while Slovenia Remains in Good Health?', *South-Eastern Europe Journal of Economics*, 9 (1), str. 47-66.
- Buble, M. (1999.): 'Stilovi vođenja menadžera hrvatskih poduzeća: preliminarni rezultati empirijskog istraživanja', u: Tipurić, D. (ur.): *Konkurentna sposobnost poduzeća*. Zagreb: Sinergija, str. 233-250.
- Castells, M. (1996.): *The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society and. Culture, Volume I*. Oxford: Blackwell.
- Čengić, D. (2001.): 'Vlasnici, menadžeri i koncepti korporacije', u: Čengić, D. i Rogić, I. (ur.): *Upravljačke elite i modernizacija*. Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, str. 241-268.
- Čengić, D. (2005.): 'Menadžerska elita i modernizacija: neka temeljna pitanja', u: Čengić, D. (ur.): *Menadžersko-poduzetnička elita i modernizacija: razvojna ili rentijerska elita?*. Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, str. 11-42.
- Čengić, D. (2016.): *Ekonomska elita: Vladar iz sjene? Prilozi ekonomskoj sociologiji*. Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.
- Čengić, D. i Vehovec, M. (ur.) (2002.): *Poduzetništvo, institucije i sociokulturni kapital*. Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.
- Čučković, N. (2001.): 'Utjecaj postprivatizacijske vlasničke strukture na kvalitetu korporacijskog upravljanja u Hrvatskoj', u: Čengić, D. i Rogić, I. (ur.): *Upravljačke elite i modernizacija*. Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, str. 213-239.
- Dolenec, D. (2014.): 'Preispitivanje "egalitarnog sindroma" Josipa Županova'. *Politička misao*, 51 (4), str. 41-64.
- Domadenik, P. i Vehovec, M. (2006.): 'Enterprise Defensive Restructuring: Cross - Country Evidence within Transitional Settings', u: Caroleo, F.E. i Destefanis, S. (ur.): *The European Labour Market: Regional Dimensions*. Heidelberg: Physica-Verlag Heidelberg, str. 165-178.
- Državni ured za reviziju (2004.): *Izvješće o radu na provedbi revizije pretvorbe i privatizacije*. Zagreb: Državni ured za reviziju.
- Dostupno na: [http://www.revizija.hr/izvjesca/2007/revizije-pretvorbe-i-privatizacije/000-izvjesce\\_o\\_radu.pdf](http://www.revizija.hr/izvjesca/2007/revizije-pretvorbe-i-privatizacije/000-izvjesce_o_radu.pdf)
- Eurostat (2000.): *New Enterprises in Central European Countries in 1998*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Franičević, V. (1999.): 'Privatization in Croatia: Legacies and Context', *Eastern European Economics*, 37 (2), str. 5-54.
- Grosfeld, I. i Roland, G. (1996.): 'Defensive and Strategic Restructuring in Central European Enterprises', *Emergo, Journal of Transforming Economies and Societies*, 3 (4).



- Hall, P. i Soskice, D. (2001.): *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Heller, F. (1998): "Playing the Devil's Advocate: Limits to Influence Sharing in Theory and Practice", u: Heller, F. et al.: *Organizational Participation: Myth and Reality*. Oxford: Oxford University Press, str. 144-189.
- Hodgson, G.M. (1998.): 'Evolutionary and competence-based theories of the firm', *Journal of Economic Studies*, 25 (1), str. 25-56.
- Hollingsworth, J.R. and Boyer, R. (ur.) (1998.): *Contemporary Capitalism: The Embeddedness of Institutions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Holzner, M. (2005.): *Fear of Croatian Disease. Is there a danger of a Dutch Disease Effect with respect to a boom in the tourism sector in Croatia in the long run - 'The Croatian Disease'?* Doktorska disertacija. Beč: Wirtschaftsuniversität Wien. Dostupno na: <http://epub.wu.ac.at/1925/>
- Jakovina, T. (2011.): *Treća strana Hladnog rata*. Zagreb: Fraktura.
- Khan, M.K. and Jomo, K.S. (ur.) (2000.): *Rents, Rent-Seeking and Economic Development: Theory and Evidence in Asia*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kornai, J. (2005.): 'The Great Transformation of Central Eastern Europe: Success and Disappointment', *Economics of Transition*, 14, str. 207-244.
- La Porta, R., Lopez - De Silanes, F. i Shleifer, A. (1999.): 'Corporate Ownership around the World', *The Journal of Finance*, 54 (2), str. 471-517.
- Novoselec, P. i Novosel, D. (2011.): 'Nezastarijevanje kaznenih djela ratnog profiterstva i kaznenih djela iz pretvorbe i privatizacije', *Hrvatski ljetopis za kazneno pravo i praksu*, 18 (2), str. 603-620.
- Obradović, J. (1975) "Workers' Participation: Who Participates?", *Industrial Relations*, 14(1), str. 32-44.
- OECD (2004./2015.): *OECD Principles of Corporate Governance*. Pariz: OECD.
- Petak, Z. (2005.): 'Ekonomska pozadina raspada socijalističke Jugoslavije', u: Fleck, H. i Graovac, I. (ur.): *Dijalog povjesničara - istoričara 9*. Zagreb: Zaklada Franz Naumann, str. 57-77.
- Pusić, V. (1992): *Vladaoci i upravljači*. Zagreb: Novi Liber.
- Račić, D. (2000.): 'Od teorije poduzeća prema teoriji strateškog upravljanja', *Ekonomski pregled*, 51 (1-2), str. 118-144.
- Račić, D., Babić, Z. i Podrug, N. (2005.): 'Segmentation of the labour market and the employee rights in Croatia', *Revija za socijalnu politiku*. 12 (1), str. 45-65.
- Račić, D. i Cvijanović, V. (2005.): 'Privatization, Institution Building and Market Development: The Case of Croatia', u: Kušić, S. (ur.), *Path-dependent Development in Western Balkans*. Frankfurt: Peter Lang, str. 43-77.
- Račić, D., Aralica, Z. i Redžepagić, D. (2008.): 'Export strategies as a factor of SME growth in Croatia', *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(3), str. 286-304.

- Radošević, S. (1999.): *Patterns of Innovative Activities in Countries of Central and Eastern Europe: An Analysis Based on Comparison of Innovation Surveys*. Working Paper No. 34. Brighton: SPRU, University of Sussex.
- Rutkowski, J. (2003.): *Does strict employment protection discourage job creation? Evidence from Croatia*, World Bank Policy Research Working Paper No. 3104.
- Šekulić, D. i Šporer, Ž. (2000.): 'Formiranje poduzetničke elite u Hrvatskoj', *Revija za sociologiju*, 31 (1-2), str. 1-20.
- Stanić, I. (2014.) 'Što pokazuje praksa? Primjer funkcioniranja samoupravljanja u brodogradilištu Uljanik 1961. – 1968. godine'. *Časopis za suvremenu povijest*, 46 (3), str. 453-474.
- Singer, S, Pfeiffer, S., Borozan, Đ., Šarlija, N. i Oberman, S. (2003.): Što Hrvatsku čini (ne)poduzetničkom zemljom: rezultati GEM 2002 za Hrvatsku. Zagreb: CEPOR.
- Standing, G. (2016.): *The Corruption of Capitalism: Why Rentiers Thrive and Work Does Not Pay*. London: Biteback.
- Suvin, D. (2012.): 'O odnosima klasa u Jugoslaviji 1945.-75', *Novosti*, br. 669. Dostupno na: <http://arhiva.portalnovosti.com/2012/10/o-odnosima-klasa-u-jugoslaviji-1945-75-1/>
- Štulhofer, A, i Karajić, N. (1997): "Sociocultural Capital and Economic Development: The Case of Croatia", u: Goić et al. (ur.): *Enterprise in Transition*, Proceedings of the Second International Conference on Enterprise in Transition. Split: Ekonomski fakultet, str. 128-133
- Tipurić, D., Galetić, L i Skansi, D.: (2002.): 'ESOP in Croatia – Experiences and Perspectives', u: *Annals of DAAAM for 2002 & Proceedings of the 13th International DAAAM Symposium, Austria*, str. 567-568.
- UNDP (1998): *Human Development Report: Croatia 1998*. Zagreb: UNDP i Ekonomski institut.
- Vukadinović, R. (1989.): 'Utjecaj unutrašnjih faktora na razvoj studija o međunarodnim odnosima u Jugoslaviji', *Politička misao*, 26 (2), str. 20-40.
- Vukšić, G. (2005.): 'Utjecaj izravnih stranih ulaganja na izvoz hrvatske prerađivačke industrije', *Financijska teorija i praksa*, 29 (2), str. 147-175.
- Whitley, R. (2000.): *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*. Oxford: Oxford University Press.
- Woodward, S. L. (1995.): *Socialist Unemployment: The Political Economy of Yugoslavia, 1945-1990*. Princeton: Princeton University Press.
- Županov, J. (1995.): *Poslije potopa*. Zagreb: Globus.
- Županov, J. (1997.): "Tranzicija i politički kapitalizam", *Hrvatska gospodarska revija*, str. 1399-1407.
- Županov, J. (2001.): 'Industrijalizirajuća i deindustrijalizirajuća elita u Hrvatskoj u drugoj polovici 20. stoljeća', u: Čengić, D. i Rogić, I. (ur.): *Upravljačke elite i modernizacija*. Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb, str. 11-37.

## FROM THE SOCIALIST CORPORATION TOWARDS THE RENTIER CORPORATION: OWNERSHIP AND MANAGEMENT OF COMPANIES IN THE 1990S

### Summary

The paper analyses the changes in views of the firm, as the basic organizational form of the market economy, as a basis for understanding the transition in Croatia during the 1990s. The analytical framework focuses on the issues of ownership, management and relations among key stakeholders, identifying the following basic models of the firm: SME, corporation, empty shell and system integrator. Key features of socialist corporations and their behaviour during the crisis of the 1980s are subsequently analysed. During the 1990s, the former socialist corporations mostly follow two patterns. Some are disintegrated into 'empty shells'; turnover, assets and the number of employees are reduced, which is often followed by bankruptcy. Other former socialist corporations usually become 'rentier corporations' in which company owners follow a strategy based on defensive restructuring and exploitation of existing resources with reduced risk and competition and with limited investments into business development. Rentier behaviour included illegal actions, opportunistic business models, abuse of market power and inadequate consumer knowledge and limiting investments into new products and new markets. Due to insufficient resources and external conditions, alternative business associated with the Western varieties of capitalism were not feasible. Since rents are protected by entry barriers which block competition, the political elite often plays a complementary role in the promotion and protection of the rent-seeking business models. Its influence in late socialism and transition has been reflected in the management of privatization, institution-building, control of the financial sector and public enterprises, as well as in clientelism.

Key words: views of the firm, transition, self-management, privatisation, economic rent