



2. ZAGREBAČKI EKONOMSKI FORUM 2011.

KLIJENTELIZAM I SOCIJALNA POLITIKA

HRVATSKI PODUZETNICI I TRŽIŠTE:
OD EUFORIJE RASTA DO PROTUKRIZNIH STRATEGIJA

RASPRAVA

FRIEDRICH
EBERT 
STIFTUNG

© Friedrich Ebert Stiftung 2012.

Izdavač:
Zaklada Friedrich Ebert, www.fes.hr

Za izdavača:
dr. sc. Dietmar Dirmoser

Urednik:
dr. sc. Nenad Zakošek

Grafička priprema:
Vesna Ibršimović

Tisak:
KRINEN d.o.o. Zagreb

Tiskano u 300 primjeraka.

CIP zapis dostupan u računalnome katalogu
Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 804766
ISBN 978-953-7043-36-0



2. ZAGREBAČKI EKONOMSKI FORUM 2011.

KLIJENTELIZAM I SOCIJALNA POLITIKA	5
HRVATSKI PODUZETNICI I TRŽIŠTE: OD EUFORIJE RASTA DO PROTUKRIZNIH STRATEGIJA	19
RASPRAVA	41

**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**

KLIJENTELIZAM I SOCIJALNA POLITIKA¹

**Paul Stubbs
Siniša Zrinščak**

¹ Ovaj tekst je revidirana verzija rada izloženoga na IX. ESPANET konferenciji, Valencia, 8.-10. 9. 2011. te revidirana verzija rada izloženoga na 2. zagrebačkom ekonomskom forumu u organizaciji Zaklade Friedrich Ebert 14. 12. 2011. Autori zahvaljuju svim sudionicima rasprave na navedenim skupovima te A. Henjaku i T. Matkoviću na vrlo korisnim sugestijama koje su nesumnjivo poboljšale rad u sadašnjoj verziji, premda su svjesni činjenice da nisu uspjeli adresirati mnoge izrečene primjedbe.

UVOD

Koncept kljentelizma, premda opterećen brojnim konceptualnim i empirijskim nedoumicama, nada se i dalje kao zanimljiv i potencijalno plodan koncept koji fokusira odnose između građana i političara, a koji ostaju skriveni unutar uobičajenih modela analize razvoja demokratske i odgovorne vlasti (Kitschelt i Wilkinson, 2007.:2-3). Premda je dugo bilo uvriježeno kako je kljentelizam svojstven samo preddemokratskim društvima te da on nestaje napretkom procesa modernizacije, novije studije pokazuju da tome ne mora biti tako. Obnovljeno je zanimanje za kljentelizam povezano stoga i s proučavanjem razvoja novih demokracija u Latinskoj Americi, južnoj i postkomunističkoj Europi, jugoistočnoj Aziji te dijelu Afrike, a jednako tako i sa studijama industrijski razvijenih demokracija, kao što su primjerice Italija, Japan, Austrija i Belgija (Kitschelt i Wilkinson, 2007.:2-3; Roniger, 2004.).

Uproučavanju socijalne politike, kao i u studijama razvoja socijalne politike u postkomunističkim zemljama, koncept kljentelizma, premda studije koje se njime bave uobičajeno fokusiraju i socijalni kljentelizam, gotovo se i ne koristi (ili se koristi sasvim marginalno). Autori ovog rada, nasuprot tome, smatraju da veza kljentelizma i socijalne politike, ili jednostavno proučavanje socijalnog kljentelizma, može biti heuristički plodno. Dva su ključna, iako vrlo povezana, razloga tome. Prvi polazi od vrlo jednostavne činjenice da dosad korišteni koncepti razvoja socijalne politike u tranzicijskim okolnostima ne daju posve zadovoljavajuće odgovore niti potpuni uvid u to kako se razvija socijalna politika Hrvatske u zadnjih dvadesetak godina. U nizu svojih radova, a sukladno s dominantnim konceptima u socijalnoj politici, autori su fokusirali, ili su barem nastojali primijeniti, koncepte institucionalnog i kulturološkog naslijeđa, identifikacije specifičnosti tranzicije, kreacije i utjecaja novih aktera, pa sve do analize utjecaja europeizacije na razvoj socijalne politike (Stubbs i Zrinščak, 2007., 2009. a, b, 2010.). Premda su se korišteni koncepti, smatramo, u većoj ili manjoj mjeri pokazali korisnima (poput koncepata „zarobljene socijalne politike“, „odgođene/kasne europeizacije“ i sl.), oni ne uspijevaju u potpunosti opisati, s jedne strane, dinamiku socijalno-političkih odnosa, a, s druge, činjenicu da neki socijalno-politički obrasci pokazuju začuđujuću otpornost na promjene, dok se neki drugi ne uspijevaju kreirati. Drugi je razlog što smatramo da studij socijalne politike ne bi smio robovati opisu formalnih odnosa između različitih skupina, već da mora biti sposoban zahvatiti dinamiku odnosa koja se neprestano mijenja, ali i različita značenja i očekivanja (i njihove uporabe) s kojima pojedinci i skupine ulaze u društvene odnose i grade socijalno-politički sustav neke zemlje. Pokušaji klasifikacije socijalnih država prema jednom ili malom broju kriterija, odnosno pokušaji definiranja posebnoga (jedinственoga) postkomunističkog socijalnog modela, mada se za to mogu izlistati mnogi razlozi, nažalost kazuju jako malo o dinamičnom, ali i neujednačenom procesu izgradnje vrlo nekonzistentnoga socijalnog režima. Koncept kljentelizma stoga može biti koristan samo ako se poveže s ostalim osobinama hibridnoga, kompleksnoga, „nekonzistentno-mozaičnoga“ hrvatskoga modela socijalne države u postkomunističkom razdoblju.

Nakon ovog uvoda, rad je podijeljen u četiri dijela. Najprije dajemo kratak teorijski pregled literature o kljentelizmu, a potom ocrtavamo društveni okvir razvoja kljentelističke prakse u Hrvatskoj. Treći dio skicira tri primjera socijalnog kljentelizma, dok u zaključku sumiramo rezultate, ali i naglašavamo sporne točke te elemente daljnjeg rada na temi kljentelizma u Hrvatskoj, ali i drugim zemljama.

KAKO RAZUMJETI KLIJENTELIZAM?

U najširem smislu riječi politička znanost najčešće povezuje koncept klijentelizma s konceptom pokroviteljstva („patronstva“), a kako bi se opisala „trgovina glasova ili drugih vidova stranačke podrške u zamjenu za javne odluke s nejednakim koristima (Piattoni, 2001.:4). Preciznije, klijentelizam se može opisati kao „distribucija selektivnih koristi pojedincima ili jasno definiranim skupinama u zamjenu za političku podršku“ (Hopkin, 2006.:2). On se može razumjeti i kao „mehanizam rješavanja problema koji se ostvaruje kroz personalizirane političke odnose te ojačava kroz simbolička obećanja“ (Iraola i Gruneberg, 2008.:3). U literaturi o klijentelizmu najviše se podcrtava „razmjena“ kao njegov ključni element, najčešće između političara i njihovih klijenata (Weitz-Shapiro, 2009.), ili kao poseban odnos razmjene između glasača i političara u demokratskim društvima (Kitschelt i Wilkinson, 2007; 7). Koncept „razmjene“ ohrabruje istraživanje i ponude i potražnje kod klijentelizma, kao i društvenih uvjeta koji omogućuju ili su naklonjeni takvom posebnom odnosu razmjene.

Veći broj autora prihvaća definiciju koja klijentelistički odnos pronalazi u tri njegova konstitutivna elementa: uvjetovana direktna razmjena, predvidljivost i nadgledanje:

„First, the exchange between principal and agent is contingent and direct. It concerns goods from which non-participants in the exchange can be excluded. Second, such exchanges become viable from the perspective of politicians, if voter constituencies respond in predictable fashion to clientelistic inducements without excessive opportunism and free-riding. Third, short of constituencies' spontaneous and voluntary compliance with the clientelistic deal, politicians can invest in organizational structures to monitor and enforce clientelistic exchange.“ (Kitschelt i Wilkinson, 2007; 9-10)

Naravno, ključno je pitanje operacionalizacije ovih triju elemenata i oko toga nema suglasja u literaturi. Naime, direktna razmjena između pokrovitelja i klijenta je moguća u malim, kontroliranim zajednicama, ali u razvijenim društvima i demokracijama element direktnosti postaje upitan. Ipak, razmjena ovdje nije samo direktna nego i uvjetovana, što jest element koji može postojati u svim društvima, jer su razvijena društva ujedno i diferencirana, pa nešto što ne postoji jasno na socijalnoj razini, može postojati na nižim društvenim razinama. Sličan je problem i s predvidljivošću i nadgledanjem. Ovi su problemi posebno istaknuti u raspravama o kompatibilnosti klijentelizma s formalnim političkim pluralizmom te ima autora koji smatraju kako on može biti kompatibilan ako postoje elementi prisvajanja države, javne administracije, izbornih pravila i procesa, sudstva i/ili masovnih medija, a od strane elita (Grzymala-Busse, 2008.). Roniger (2004.) u tom smislu daje pregled novijih istraživanja i, što je osobito instruktivno, dovodi u vezu obnovljeno zanimanje za klijentelizam u razvijenim demokracijama s pojačanim istraživačkim interesom za uvidom u realan politički svijet, realne političke procese.

Neki autori, s druge strane, smatraju da koncept klijentelizma, a zbog želje da ga se koristi unutar vrlo različitih društvenih odnosa, postaje opći pojam bez jasno odredivih karakteristika te da ga je potrebno odvojiti od ostalih srodnih pojmova (pokroviteljstvo, korupcija...). Prema tom shvaćanju koncept klijentelizma, s obzirom na elemente nejednake moći i direktnoga (*face-to-face*) kontakta između onih koji imaju i onih koji mogu

dati samo lojalnost kao zahvalnost za neke osigurane koristi (zaštita, sredstva, posao...), može biti primijenjen samo unutar mikrokonteksta te, posljedično, njegova uporaba na makrorazini kreira nepremostive definicijsko-konceptualne teškoće (Hilgers, 2011.).

Donekle je sličnu analizu moguće pronaći kod Linde Cook koja na pitanje o pojavi klijentelizma u postkomunističkom društvenom kontekstu odgovara kako je njega (koji definira i, zapravo, reducira na klasični, politički klijentelizam) moguće pronaći samo u manje razvijenim, siromašnijim, ruralnim postkomunističkim regijama, kao što su Albanija, Bugarska i ruralna Rusija (Conference Report, 2010.).² Prema njoj su čimbenici jake administracije i razvijene socijalne države, više razine obrazovanosti i dominacije srednje klase, čimbenici koji djeluju protiv klijentelističke prakse te koja je tako bitno povezana s nerazvijenom demokracijom, odnosno izbornom manipulacijom. Stoga, prema njezinom mišljenju, klijentelizma nema u postkomunističkim državama srednje Europe, zemljama uspješne demokratske preobrazbe. U tom je vidu njezina analiza slična pristupu koji klijentelizam usko povezuje s jakom (autoritarnom) kontrolom izbornog procesa te se onda on vidi samo (sukladno s klasičnom definicijom) u područjima u kojima su političko natjecanje i ekonomski razvoj na niskoj razini, gdje je jaka državna kontrola ekonomije i gdje je etnička pripadnost visoko politizirana (Gërkhani i Schram, 2009., Hale, 2007.).

U području socijalne politike koncept klijentelizma (socijalnog klijentelizma) je postao poznat primjenom u opisu razvoja južnoeuropske socijalne države, pri čemu je on predstavljen kao jedan od bitnih elemenata po kojemu se južnoeuropske socijalne države razlikuju od kontinentalno-konzervativnog modela (Ferrera, 1996., 2000.). Uz neke opće karakteristike južnoeuropskih zemalja (kasniji modernizacijski razvoj, jak religijski utjecaj u društvu i socijalnoj politici, snažno naslijeđe ideoloških sukoba i autoritarnih režima...) socijalnu državu obilježava dugotrajan institucionalni partikularizam, odnosno manipulacija socijalnim pravima koja se nejednako distribuiraju, a u zamjenu za političku podršku. Ferrera napominje kako su javne institucije (javna administracija) u južnim zemljama jako podložne stranačkim pritiscima, a to (odnosno klijentelistički obrazac) ilustrira državnim subvencijama u poljoprivredi, velikim (i racionalno neobjašnjivim) rastom invalidskih mirovina, posebno na jugu Italije, velikim (i neobjašnjivim) udjelom naknada za nezaposlene u pojedinim lokalnim sredinama i sl. Autor tako pokazuje neku vrstu suživota razvijenog sustava socijalne zaštite i partikularističko-klijentelističkih odnosa. Slično smatra i Gall (2010.) u recentnijoj analizi „proširene obitelji mediteranskih socijalnih država“ (kojoj obitelji dodaje Cipar, Izrael, Maltu i Tursku), a u kojoj tvrdi da kasna industrijalizacija, segmentirano tržište rada te naslijeđe autoritarne ili kolonijalne vlasti rezultiraju ograničenim i partikularističkim oblicima socijalne zaštite. Gall smatra da, uz zajedničke karakteristike, oblici klijentelizma variraju, a uključuju od osiguranja posla u socijalnoj administraciji i distribuciji sredstava na temelju političke pripadnosti, do razvoja prakse i zakonodavstva koji favoriziraju skupine povezane s jednom političkom strankom.

Uz koncept klijentelizma usko se veže i pojam korupcije, iako valja razlikovati ta dva pojma. Mada klijentelizam najčešće uključuje korupciju, podmićivanje, kršenje zakona, on se ne može svesti na korupciju niti je mora uvijek uključivati. Neovisno o bliskosti, ili zajedničkoj nazočnosti unutar posebnih društvenih okolnosti, „kod klijentelizma se političke odluke

² Autorica (Linda Cook) je autorima ovog rada ustupila svoj još neobjavljeni rad pod naslovom *Political Clientelism and Social Policy: The Postcommunist Experience*, ali i zamolila da se on ne citira prije njegove objave. Stoga se ovdje naslanjamo samo na javno objavljeni sažetak konferencije, ali koji dosta vjerno sažimlje autoričine misli.

mijenjaju za političku potporu, a u slučaju korupcije odluke se 'prodaju' za novac (ili za dobra i povlastice koje imaju materijalnu vrijednost)" (Ravlić, 2010.). Čini nam se ipak da je važno naglasiti kako klijentelističke odluke mogu imati jasnu materijalnu korist, koja se, međutim, ne realizira isključivo na pojedinačnoj razini već ponajprije kroz mehanizam pripadanja određenoj skupini, čija se posebna prava mogu tumačiti samo određenom i promišljenom političkom intervencijom u korist te skupine. Klijentelizam, dakle, u načelu ne počiva na pojedinačnom koruptivnom odnosu, makar određeni koruptivni obrazac imao masovan karakter.

Temeljem navedenoga, naše se shvaćanje klijentelizma odnosi na širi set hegemonijskih političkih praksi i strategija, a čija se bitna karakteristika odnosi na asimetrični način vladanja, specifičnu regulaciju državljanstva te asimetričnu distribuciju sredstava. Asimetričnost vladanja i razmjene povezana je s uvjetovanošću jer postoji snažno očekivanje političke povezanosti (lojalnosti) između pokrovitelja (političara) i primatelja. Razmjena, čini nam se, često ima svoju naglašenu simboličku dimenziju, jer se teško izvedivo nadgledanje političkog ponašanja klijenata u suvremenom društvu (kao što je hrvatsko) nadomješta snažnom političkom retorikom i manipulacijom simbolima, a koji jasno demonstriraju (ili se barem očekuje da demonstriraju) političku pripadnost. Stoga, i ne podcjenjujući važnost kompleksnijih tipologija varijanti klijentelizma u različitim dijelovima svijeta, čini se korisnijim odbaciti (barem u početnoj istraživačkoj postavci) usku definiciju klijentelizma te istražiti i ocrtati glavne dimenzije klijentelističke prakse u posebnim kontekstima.

HRVATSKA TRANZICIJA I KLIENTELIZAM

Predmet ovog rada nije opis društvenog razvoja Hrvatske nakon 1990. godine, a niti specifično razvojni njenog političkog sustava. Ipak, kako bi se razumio odnos socijalne politike i klijentelizma potrebno je u najkraćim crtama ocrtati taj razvoj. Posebno je zanimljivo to da se pojam klijentelizma u nekim analizama spominje kao jedan od bitnih elemenata društvenoga i političkog razvoja, barem u prvih deset godina tranzicije. Hrvatsku je tada bitno obilježila spora konsolidacija demokratskog političkog poretka, povezana s jakim autoritarnim ili poluautoritarnim tendencijama, a u kontekstu rata i izgradnje nove nacionalne države. U opisu takve demokracije M. Kasapović kao jednu od važnih pretpostavki dominacije predsjednika države u hrvatskoj politici navodi upravo karizmatično-klijentelističku prirodu vladajuće stranke (2001.:21). Na podlozi emocionalne vezanosti birača i predsjednika stranke/države te zbog svojevrstne vrijednosne konfuzije koju je obilježavao spor i proturječan proces preobrazbe HDZ-a iz nacionalnog pokreta u političku stranku, vladajuća je stranka, kako tvrdi autorica, stvorila brojne klijentelističke skupine, koje su svoj povlašteni pristup javnim dobrima plaćale izbornom-političkom potporom stranci (Kasapović, 2001.:21-23). Te su skupine, po njoj, činili „brojni sudionici i invalidi rata, obitelji ratnih stradalnika, prognanici iz nekoć okupiranih dijelova zemlje i

hrvatske izbjeglice iz Bosne i Hercegovine i jugoslavenskih pokrajina Vojvodine i Kosova, bivši politički zatvorenici iz razdoblja komunističkog režima, bivši politički emigranti koji su se vratili u zemlju i dr." (str. 22). Kao posebnu skupinu navodi i hrvatsku etničku zajednicu u Bosni i Hercegovini. Premda ne ulazi u detalje, autorica zapravo vrlo precizno opisuje klijentelistički odnos, a koji se zasniva na obilnom dotiranju iz državnog proračuna, dobivanju poslova, naknada i prava u zamjenu za javno manifestiranu političku podršku, što je osobito došlo do izražaja uoči i nakon smjene vlasti 2000. godine.

Ključno pitanje naše analize jest jesu li i/ili što su u tom vidu donijele 2000-te, koje se nesumnjivo mogu opisati kao godine konsolidacije demokracije, pri čemu se proces pridruživanja EU može označiti lakmus-papirom takve konsolidacije (Dolenec, 2008.). Nesumnjivo je da se promjena vlasti 2000. godine može označiti kritičnim i gotovo nepovratnim „demokratskim zaokretom“, koji sasvim sigurno utječe i na do tada razvijene klijentelističke odnose. No, to ne znači da prihvaćamo formalističku i jednoznačnu sliku razvoja novoga političkog sustava. I prije pune manifestacije ekonomske i opće društvene krize krajem 2000-ih postalo je jasno kako je došlo do jasnog usporavanja demokratizacije (Lalić, Maldini, Andrijašević, 2010.). U tom vidu polazimo od pretpostavke dugotrajnosti društvenih obrazaca koja je, neovisno o neprijepornom procesu demokratizacije i europeizacije, uvjetovana, ili jednostavno ojačana, dugogodišnjom hegemonijom jedne političke stranke i njenih manje ili više neizmijenjenih obrazaca vladanja. Stoga se i teza o tome kako ne treba preneglašavati razliku između „tuđmanizma“ i „post-tuđmanizma“ čini relevantnim dijelom naše analize (Jović, 2006.)

Drugi bitan aspekt hrvatske tranzicije, a posebno važan za našu analizu, odnosi se na tip kapitalizma koji se razvija u Hrvatskoj u razdoblju tranzicije. Ovdje posebno relevantnim smatramo koncept tzv. ortačkog kapitalizma, kao deskriptivan pojam koji se odnosi na „uske veze između političara i poduzetnika, njihove korupcionaške mreže, instrumentalizaciju politike u partikularne svrhe, traganje za rentom (rent-seeking itd.)“ (Franičević, 2002.:8). Međutim, obilježja ortačkog kapitalizma jesu sustavna i endemična (Bičanić i Franičević, 2000.), što jasno upućuje na dugoročnu reprodukciju specifičnog tipa hrvatskog kapitalizma. Zanimljivo je napomenuti da se u tome može vidjeti jasan kontinuitet između novoga sustava i onoga što je u 1980-ima Županov nazvao „političkim kapitalizmom“, gdje su unutar krizno-reformskih društvenih okolnosti krajem socijalističkog razdoblja direktori velikih poduzeća ostvarili moć, utjecaj, novac, a dijelom kroz veze s lokalnim i republičkim političkim elitama (Županov, 2002.). Transformacija dijela te socijalističke tehnokratsko-političke elite te stvaranje nove interesne skupine kroz tzv. tajkunsku privatizaciju oblikovalo je u bitnome novi gospodarsko-društveni sustav koji je zadržao (jer se tako oblikovao) snažne veze s političkom kastom i ostao jasno podlozan partikularnim političkim interesima.

Recentna analiza pokazuje perpetuaciju takvih bitnih kapitalističkih osobina (Ivanković i Šonje, 2011.). Polazeći od tipologije Northa, Wallisa i Weingasta, koja govori o trima tipovima društva (lovačko-sakupljačka, prirodna država s ograničenim pristupom, moderna država otvorenog pristupa), autori tvrde kako u Hrvatskoj funkcionira nedemokratski kapitalizam, koji prema njima bolje opisuje prirodu kapitalističkog poretka u Hrvatskoj od drugih dosad rabljenih termina („ortački kapitalizam“, kapitalizam bez kapitalista“, „državni kapitalizam“ i sl.). Hrvatska je primjer prirodne države ograničenog pristupa u kojoj se kontrola nasilja zasniva na ravnoteži moći interesnih koalicija, i u kojoj su ključni personalni odnosi. „Na toj bazi nastaju rente, koje se realiziraju ograničenjem konkurencije i natjecanja. No, češće

je riječ o privilegiranom pristupu potrošnji ili nuđenju javnih usluga, što može uključivati i pristup imovini, odnosno vlasništvu ako se provodi privatizacija.“ (Ivanković i Šonje, 2011.:11) Prema našem shvaćanju ove analize, koja na neki način podupire daljnji studij socijalnog klijentelizma u Hrvatskoj, tri su ključne točke funkcioniranja nedemokratskog kapitalizma. Prvo, on može dobro koegzistirati s formalno demokratskim poretom, odnosno s bitnim elementima demokracije (vladavina zakona, trodioba vlasti, poštenu izbori...). Drugo, takav tip kapitalizma i dalje bitno obilježava Hrvatsku, što implicira da proces društvene preobrazbe u 2000-ima nije bitnije promijenio obrazac političko-klijentelističke formacije društvene/poduzetničke elite. Treće, personalizirani politički i društveni odnosi, što je primjerice vidljivo i u funkcioniranju političkih stranaka i medija, bitno su obilježje hrvatskoga društva i početkom 2010-ih.

Uz osnovne osobine političkoga i ekonomskog poretka još je jedan element važan za razumijevanje načina funkcioniranja hrvatskoga društva. Riječ je o regulaciji državljanstva. Režim državljanstva koji je kreiran početkom 1990-ih povezan je s nekom vrstom „etničko inženjeringa“ (Koska, 2011.), odnosno dizajniran kako bi se stvorila podudarnost između političkih i etničkih zajednica i državnih granica. Povezano s jakim utjecajem dijaspore u stvaranju hrvatske države, *ius sanguinis* režim je ne samo omogućio već i bitno poticao etničke Hrvate i njihove potomke, iz bilo kojeg dijela svijeta, da apliciraju za hrvatsko državljanstvo. Naravno, takva uloga dijaspore, kao „svjestan simbolički i materijalni napor političkih aktera da ujedine različite... skupine u jedinstveni entitet“ (Ragazzi, 2009.:2), imala je i vrlo realne posljedice, posebice u pogledu hrvatskih odnosa s Bosnom i Hercegovinom. Činjenica da su Hrvati iz Bosne i Hercegovine stekli državljanstvo neovisno o mjestu stanovanja ključna je u pogledu njihovih političkih i socijalnih prava. U području političkih prava to je povezano s mogućnošću glasovanja na izborima, pa čak i dvostrukog prava glasa, ako postoji i mjesto prebivališta u Hrvatskoj. Premda to zaslužuje posebnu analizu, indikativna je i veličina popisa birača u odnosu na broj građana, a jednako tako i njegove promjene. Prema podacima Državnog izbornog povjerenstva broj birača u izborima za predsjednika RH bio je 2000. godine 4.251.109, a na izborima za predsjednika RH 2010. godine (drugi krug) 4.495.528.³ Taj se broj i dalje povećava, pa je na izborima za Hrvatski sabor 4. prosinca 2011. bio registriran 4.504.251 birač, a na Državnom referendumu za pristupanje HR Europskoj uniji u siječnju 2012. čak 4.504.765 birača. Birača ima više nego što je ukupno građana Hrvatske, a njegovo kontinuirano povećanje je posebice zanimljivo iz perspektive negativnih demografskih trendova.⁴ Politička mobilizacija dijaspore, uloga izabраниh predstavnika dijaspore u Hrvatskome saboru te netransparentnost biračkih spiskova, povezanih ponajviše s mogućnostima dvostrukog glasovanja, kao i predstavljanje nekih političkih stranaka kao jedinih jamaca interesa dijaspore, govori o tome da je politika državljanstva dio procesa stvaranja interesno-političke koalicije koja politička prava (a potom i socijalna) vezuje izravno uz izbornu političku lojalnost.

³ Podaci sa stranice Državnog izbornog povjerenstva: http://www.izbori.hr/izbori/dip_ws.nsf/public/index?openform

⁴ Valja naglasiti da je i migracijski saldo od 2009. godine negativan te da on, i u godinama kad je bio pozitivan, nije uspijevaio nadoknaditi negativne stope prirodnog prirasta.

SOCIJALNI KLIENTELIZAM

Kao što je napomenuto u uvodu, dva su koncepta koja su autori nastojali primijeniti u svojim dosadašnjim radovima relevantna za proučavanje odnosa klijentelizma i socijalne politike. Prvi je koncept kasne europeizacije te („same“) europeizacije. Pridjev „kasno“ ovdje nema ni isključivo ni dominantno vremensko značenje, već je zamišljen iz perspektive dugoročnih posljedica vremenski drukčije dinamike hrvatskoga procesa transformacije (a kojoj je europeizacija bitna dimenzija), nego što je to bio slučaj s drugim postkomunističkim zemljama. No, te posljedice nisu ipak sustavno identificirane i razmatrane već je u našim, ali čini nam se i u drugim radovima, perspektiva bitnog utjecaja procesa europeizacije (i povezano s time, implicitno ili eksplicitno, vrednovanje 2000. godine kao radikalnog zaokreta u procesu demokratizacije i europeizacije), bila dominantna. Premda smo, primjerice, u analizi tzv. JIM procesa⁵ bili i vrlo kritični prema dometima utjecaja procesa europeizacije na preoblikovanje hrvatske socijalne politike, izostala je (izostaje) sustavna procjena domaćih okolnosti, aktera, značenja i očekivanja, a koji dugoročno i sustavno određuju mjesto i ulogu EU aktera/ značenja u areni domaćih aktera/ značenja. Drugi je koncept tzv. zarobljene socijalne politike. On je ponajprije želio objasniti činjenicu da su glavne teme javne rasprave i glavne teme političkog interesa „prisvojene“ od strane dominantnih skupina (branitelji, umirovljenici, dijelom osobe s invaliditetom), dok mnoge druge teme (posebice pitanje siromaštva i socijalne isključenosti) ostaju posve na margini javnog interesa i ključnih društvenih aktera. Ta „zarobljenost“ ima i svoju objektivnu stranu: u situaciji „ograničenog dobra“ (da posudimo termin J. Županova), dakle količine objektivnih socijalnih problema i relativno oskudnih sredstava, javno marginalizirane teme jasan su simbol njihove posvemašnje društvene i financijske marginalizacije. Više implicitno nego eksplicitno koncept zarobljenosti je mišljen i u pogledu petrificiranog sustava socijalne skrbi/politike koji ostaje neučinkovit zbog konfuzne razdiobe nadležnosti te nekoordinacije (primjer odnosa centraliziranog sustava socijalne skrbi i županijskih/gradskih socijalnih programa samo je jedan od takvih primjera). U tom vidu dublja analiza dinamike odnosa pojedinih aktera u socijalnoj politici vodi do analize socijalnog klijentelizma, i to kao dodatnog elementa u analizi, povrhu koncepta (kasne) europeizacije i zarobljene socijalne politike.

Elemente socijalnog klijentelizma pronalazimo ponajprije u socijalnim pravima koja izviru iz političkih prava hrvatskih državljana. Ovime se ne dovodi u pitanje (niti je to uopće naša tema) pravo Hrvatske da brine o Hrvatima izvan domovine, što je uostalom i njena ustavna obveza. Ovdje je riječ o tome da se nositelji dvojnog državljanstva (hrvatskoga i bosansko-hercegovačkoga), temeljem dvojbene prijave/potvrda o prebivalištu u Hrvatskoj, ostvaruju socijalna prava u Hrvatskoj, osobito dječje doplatke i porodične naknade, koje su izdašnije nego što su u Bosni i Hercegovini, jer su u Hrvatskoj one dio proklamirane demografsko-populacijske retorike. Vrlo su znakovite indicije koje govore da je broj rođene djece u pojedinim gradovima/županijama ili broj primatelja dječjeg doplatka daleko veći od broja, primjerice, upisane djece u prvi razred osnovne škole u tim istim gradovima/županijama, što upućuje na nerazmjernu uživatelja socijalnih prava i broja građana s urednim prebivalištem. Neizravno, ali vrlo određeno, o tome govori izmjena Zakona o strancima iz 2008. godine,

⁵ JIM - Joint Inclusion Memorandum - prvi je zajednički dokument Europske komisije i Hrvatske u području formulacije i provođenja borbe protiv siromaštva i socijalne isključenosti, koji je bio dio procesa pridruživanja, a kako bi se Hrvatska pripremila, nakon što postane punopravna članica, za sudjelovanje u europskom modelu borbe protiv siromaštva i socijalne isključenosti. Usp. Stubbs i Zrinščak, 2010.

koji je već 2009. utjecao na to da se broj doseljenih osoba smanjio za 40% u odnosu na prethodnu godinu (DZS, 2011.), te posebice rasprave o predloženom a neizglasanom Zakonu o prebivalištu i boravištu građana 2010. godine, koji je izazvao niz kontroverzi u pogledu mogućih utjecaja na prava koja se ostvaruju liberalnom (ili, točnije, nereguliranom, stihijskom) regulacijom prijava prebivališta. Premda, dakle, o tome nemamo jasnih empirijskih podataka, činjenicu nepostojanja provjerljivih empirijskih podataka također smatramo vrlo indikativnom, a pogotovo u vezi s nizom jasno istaknutih indicija o masovnim prijavama na nepostojećim adresama. Naime, ako je tome tako, a postoji vjerovanje da jest, ovdje je riječ o netransparentnom i namjernom davanju socijalnih prava u zamjenu za političku podršku, koju su Hrvati iz Bosne i Hercegovine u najvećoj mjeri davali dominantnoj političkoj stranci tijekom dvadeset godina hrvatske neovisnosti.

Primjer branitelja i prava branitelja/stradalnika rata drugi je primjer, ali ga treba razdvojiti na dvije razine. Prva se odnosi na opseg i način ostvarivanja tih prava. Ponovno, ovdje se ne osporava činjenica povezana s time da su „ratni veterani“ uobičajeno privilegirana skupina u mnogim zemljama. No, nekoliko je elemenata koji način reguliranja prava i uloge branitelja i stradalnika rata čine istraživački zanimljivim. Premda usporedbe u ovom području nisu jednostavne, analiza pokazuje da Hrvatska ima jedan od najopsežnijih sustava zaštite veterana u svijetu, koji se gotovo isključivo odnosi na pasivan, kompenzacijski sustav zaštite, kao i na pozitivnu diskriminaciju njihove djece (Dobrotić, 2008.). Uz uobičajena prava koja se odnose na novčane naknade, zdravstveno i mirovinsko osiguranje i sl. Hrvatska jedina, u usporedbi s ostalim zemljama, pruža mogućnost obnove u ratu oštećenih objekata i jedna je od rijetkih koja osigurava novčane naknade za vrijeme nezaposlenosti, prednost pri zakupu poslovnog prostora, mogućnost poslovnih kredita, i jedina je država koja omogućuje ostvarivanje prava na dionice (Dobrotić, 2008.:59). Osim toga reinterpetacija tih prava (i njihova uporaba) bila je često podložna političkim manipulacijama, a najočitiiji su primjer zakonske promjene iz 2004. godine kojima je krug korisnika prava na prednost pri upisu u obrazovne ustanove bitno proširen, sve dok Ustavni sud nije u siječnju 2007. takvu zakonsku regulaciju proglasio protuustavnom. Primjerice, akademske je godine 2001./2002. povlašteno ime ostvarilo 2214, a 2006./2007. čak 5713 studenata, ili 11,6% u odnosu na sveukupan broj tada upisanih studenata u prvu godinu (Dobrotić, 2008.:76-77). Konačno, činjenica netransparentnosti je i ovdje ključna, a vidljiva je ponajviše iz rasprave oko javnog objavljivanja registra branitelja. Nepostojanje jasnih kriterija i podataka o tome tko sve ima prava i po kojim osnovama, odnosno očita hiperinflacija branitelja, govori o tome kako prava branitelja nemaju samo funkciju zaštite zaslužnih osoba kojima država i društvo „vraćaju uloženo“, već da je riječ o nastojanju profiliranja odnosa političkog pokrovitelja i posebne skupine (iako unutar sebe diferencirane). Bitno je i naglasiti kako je netransparentnost sustavna, namjerno podržavana, te da se ona ne može svesti na primjere korupcije u ostvarenju braniteljskih prava.

Drugi se aspekt odnosi na političku mobilizaciju braniteljskih udruga i na javni diskurs o pravima branitelja. Dio braniteljskih udruga, obilato financiranih, jasno je stranački-personalno povezan s HDZ-om i bio je izravna politička podrška vladajućoj stranci. Ta je potpora, što je važnije, usmjerena k prisvajanju javnog prostora reinterpetacije nacionalnih simbola, identitetske osnovice nove hrvatske države. Riječ je zapravo o smišljenoj manipulaciji simbolima u kojima se dio jasno eksponiranih braniteljskih udruga, povezanih s vladajućom elitom, predstavlja kao jedini branitelj temelja hrvatske države. Moralistički obojene reakcije prema bilo kakvom propitivanju ne samo prava i položaja branitelja već i načina funkcioniranja „civilnog braniteljskog sektora“, a koje smjeraju suzbijanju svake rasprave,

najbolji su primjer tome. Ako se kod materijalnih prava branitelja radi o uobičajenom vidu razmjene prava za političku podršku, ovdje se ta razmjena oblikuje na diskurzivnoj razini, razini razmjene simboličkog vlasništva nacionalnog identiteta i političke podrške od strane posebno identificirane društvene skupine.

Treći su primjer invalidske mirovine. Hrvatska stopa od 12.000 korisnika invalidskih mirovina na 100.000 stanovnika najviša je u Europi (Bađun, 2011.). U ožujku 2011. u Hrvatskoj je bilo ukupno 328.018 korisnika invalidskih mirovina, od čega se 22% odnosi na korisnike invalidskih mirovina Hrvatske vojske, Hrvatskog vijeća obrane i hrvatskih branitelja prema Zakonu o pravim hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata i članova njihovih obitelji. Troškovi invalidskih mirovina iznosili su 2,7% BDP-a u usporedbi s prosječnih 2,1% u EU-27, dok su ukupni mirovinski troškovi iznosili 7,6% BDP-a 2005. u usporedbi s 11,1% u EU-27. Bađun (2011.) je pokazala da su korisnici invalidskih mirovina relativno mladi (43% ih je mlađih od 59 godina), a u prosjeku ulaze u mirovinu s 52,6 godina života. Neovisno o tome što u mirovinu ulaze mlađi, oni u prosjeku primaju mirovinu samo godinu duže nego korisnici starosne mirovine, što govori o njihovom slabijem zdravstvenom stanju. Dok to sugerira da visoku stopu invalidskih mirovina uzrokuju zdravstveno stanje hrvatskog stanovništva (uzrokovano, svakako, i Domovinskim ratom), loši radni uvjeti te općenito loši socio-ekonomski uvjeti, ovdje je posebno zanimljiva kombinacija ratnih događanja, posebnih zakonodavnih rješenja te učestalosti korupcije. Stupanj oštećenja organizma kod branitelja u prosjeku je značajno manji od stupnja oštećenja ostalih korisnika invalidskih mirovina: kod branitelja s invaliditetom najviše ima korisnika s 20% oštećenja, dok kod ostalih korisnika invalidskih mirovina dominiraju oni sa 70% oštećenja. 37,2% branitelja ima 20% oštećenja, a ukupno oko 80% branitelja s invaliditetom ima 20-40% oštećenja. Najčešća dijagnoza kod branitelja je PTSP. Premda ostali korisnici invalidskih mirovina imaju duži radni staž i veći stupanj oštećenja, oni primaju u prosjeku 2,5 puta manju mirovinu od branitelja. Posebno je indikativan podatak da su se najveće zakonske promjene, koje su rezultirale naglim skokom broja korisnika invalidskih mirovina, dogodile 1999. i 2007. godine, dakle u izbornim godinama.

Kombinacija velikog broja korisnika, većih prava koja ostvaruju branitelji, odnosno nerazmjernost prava braniteljskih i ostalih korisnika u području invaliditeta, predizborne promjene zakona koje omogućavaju veliki priljev novih korisnika, kao i moguća korupcija koja je povezana s „lažnim“ invalidima, sve to zajedno upućuje na klijentelistički odnos, gdje se prava daju široko i netransparentno jednoj, mada unutar sebe diferenciranoj, skupini od koje se jasno očekuje (i kada se ona ne može jasno identificirati) politička podrška. Ovdje je „klijentelistička“ upravo ova kombinacija navedenih čimbenika, a ne korupcija koja se često navodi kao jedini (bitan) uzrok velike razine invalidskih mirovina. Iz perspektive proučavanja klijentelističkog odnosa indikativna je i činjenica da se sustavno izbjegavala reforma sustava koja bi donijela više kontrole i transparentnosti, kao i uvođenje jedinstvenog registra osoba s invaliditetom, mada je bilo jasno da bi to dovelo do veće pravednosti i nižih troškova. Tim više što položaj osoba s invaliditetom općenito, a posebice djece, ostaje i dalje vrlo nerazvijen te društveno nefokusiran.

ZAKLJUČAK

U ovom svom radu nastojali smo primijeniti pojam klijentelizma na opis razvoja hrvatske socijalne politike, odnosno na neki način „rehabilitirati“ koncept klijentelizma kao jedan od elemenata analize hrvatskog političkog, odnosno socijalno-političkog sustava. Pritom su dva polazišta bila bitna. Prvi se odnosio na kratak, vjerojatno nedostatan, ali instruktivan pregled recentne literature o klijentelizmu. On pokazuje da se uz koncept klijentelizma vežu mnoge nedoumice, a najvažnija je ona može li se i kako klijentelizam primijeniti unutar suvremenih demokratskih društava u kojima neki od njegovih definicijskih sastavnica (direktna uvjetovana razmjena, predvidljivost, nadgledanje) nisu izvedivi, ili nisu mogući na način na koji se to događalo u nerazvijenim, siromašnijim, politički kontroliranim zajednicama, u opisu kojih je i izvorno nastao koncept klijentelizma. Priklonili smo se onim autorima koji smatraju da klijentelizam može, barem djelomično te u izmijenjenim oblicima, opstojati i u diferenciranim suvremenim demokratskim društvima. S time je povezano drugo polazište. Ono ponajprije proizlazi iz dosad uočenih teškoća analize proturječnoga, nekonzistentnoga i pod kontradiktornim utjecajima oblikovanoga hrvatskog socijalnog modela, a u opisu kojega su se nedovoljnima pokazivali uobičajeno rabljeni modeli i koncepti razvoja socijalne države. Inspirirani smo bili i M. Ferrerom koji je partikularističko-klijentelističku socijalnu državu vidio jednim od elemenata opisa južnoeuropske socijalne države, s kojim društvima svakako dijelimo neke zajedničke kulturološko-društvene razvojne karakteristike. Slično Ferreri, ne mislimo da je hrvatsku socijalnu državu moguće jednostavno i nedvosmisleno nazvati klijentelističkom. Klijentelizam je, kako je već naglašeno, samo jedan od elemenata funkcioniranja socijalno-političkog sustava zemlje, ali element bez kojega, tvrdimo, nije moguće zahvatiti stvarne odnose između pojedinih društvenih skupina, kao i društvena značenja i očekivanja koja oblikuju sustav socijalne države.

Sustavi socijalne sigurnosti dio su temeljnoga društvenog ugovora svake zemlje, koji omogućavaju njeno funkcioniranje. Kao takvi, oni počivaju na odanosti između građana-birača i političara/elita, razmjeni obećanja i političke podrške. Ta je razmjena dio funkcioniranja svih suvremenih demokratskih društava. Ključno je pitanje u kojoj je mjeri ta razmjena univerzalna, impersonalna, upućena načelno svima, pa i kada se obećanje daje nekoj društvenoj skupini. Pitanje je i u kojoj je mjeri funkcioniranje takvih društvenih obećanja podložno impersonalnoj kontroli ili je, nasuprot tome, podložno penetraciji stranačkih interesa. Bitnu osobinu klijentelizma nalazimo upravo u partikularnosti, asimetriji, diferenciranom i politički vrlo kalkuliranom davanju partikularnih ili nerazmjernih prava nekim skupinama, a ne svima. Nerazmjernost prava, kako svjedoči hrvatsko iskustvo, povezan je s posebnom regulacijom državljanstva te sa stranačkom manipulacijom pravima, načinom njihove regulacije i nadgledanja. Sve se to događa u okolnostima poslijeratne usmjerenosti na izgradnju vlastite države, dakle konfliktnim društvenim okolnostima unutar kojih pitanja političke odanosti postaju podložna partikularno-interesnoj reinterpetaciji i manipulaciji. Upravo je to točka u kojoj teškoće predvidljivosti i nadgledanja (dakle predvidljivosti i nadgledanja političke lojalnosti) dobivaju svoje novo lice, ono simboličke identifikacije. Navodna, očekivana, podcrtana, a vrlo često i demonstrirana politička odanost posebno privilegiranih skupina (ili skupina kojima se omogućuju posebna prava) element je koji se jasno koristi u javnom diskursu, element kojim se koriste i posebno financirane interesne organizacije i političke elite kojima je to bitan argument u političkoj utakmici. Ovdje je riječ o korištenju i nadgledanju „simbola hrvatske državnosti“, razmjeni prava i podrške nacionalno-državotvornim simbolima sa snažnim emocionalnim nabojem. Očekivana politička podrška

posebnih skupina predmet je i osnovica političke mobilizacije te u tome vidimo, uz partikularnost, bitno obilježje hrvatskoga socijalnog klijentelizma.

Na kraju želimo naglasiti četiri moguće točke daljnje analize klijentelizma. Prva se odnosi na njegovu empirijsku potvrdu. Na nekoliko se mjesta u radu spominju teškoće empirijske provjere, pa i uvjerenje kako je nepostojanje podataka (ili otežan pristup njima) dio klijentelističkog obrasca. Unatoč tome smatramo da je potrebno i moguće dalje raditi na prikupljanju empirijskih podataka, barem u dijelovima opisanih slučajeva (npr. u identifikaciji korisnika socijalnih prava u nekim pograničnim dijelovima zemlje ili u identifikaciji udjela i načina financiranja pojedinih braniteljskih udruga). Druga se odnosi na analizu još nekih ovdje neelaboriranih klijentelističkih praksi. Dva su potencijalno plodna polja istraživanja: lokalni socijalni klijentelizam (način konstrukcije te razmjere pojedinih socijalnih prava u lokalnim sredinama) te klijentelističko zapošljavanje i poslovanje u javnom sektoru (kao i klijentelističko javno-privatno partnerstvo), vjerojatno najbolje vidljivo u jedinicama regionalne i lokalne samouprave u kojima je stranačku kontrolu zapošljavanja i dobivanja poslova moguće lakše promovirati i kontrolirati. Treća se odnosi na bolju (definijsku) identifikaciju koncepta klijentelizma, koji bi bio jasnije utemeljen u empirijskoj analizi hrvatske prakse. Naime, jedino daljnji empirijski rad može pomoći oblikovanju koncepta klijentelizma, odnosno razjasniti u kojoj ga je mjeri moguće identificirati (prema zajedničkim, modelskim karakteristikama) unutar specifičnih društvenih okolnosti. Četvrto, uvjereni smo da bi mogućnost proučavanja klijentelizma i u drugim nama susjednim zemljama bila važan poticaj daljnjem razvoju hrvatskih društvenih znanosti.

Literatura

- Badun, M. (2011.): Zašto Hrvatska ima mnogo korisnika invalidskih mirovina?, *Newsletter*, Institut za javne financije (Institute of Public Finance), br. 56, svibanj 2011.
- Bičanić, I., Frančević, V. (2000.): Dismantling Crony Capitalism: The Case of Croatia, CERGE-EI Research Seminar Series 1999-2000. Prag. Conference Report: Political Clientelism, Social Policy, and the Quality of Democracy: Evidence from Latin America, Lessons from Other Regions. Na internetskoj stranici: http://iis-db.stanford.edu/evnts/6693/Quito_Conference_Report-Final.pdf
- Dobrotić, I. (2008.): Sustav skrbi za branitelje iz Domovinskog rata, *Revija za socijalnu politiku* 15 (1): 57-83.
- Dolenec, D. (2008.): Europeanization as a Democratising Force in Post-communist Europe: Croatia in Comparative Perspective, *Politička misao* 45 (5): 23-46.
- DSZ (2011.): Migracija stanovništva Republike Hrvatske u 2010. Priopćenje 1.7.2. od 15. 6. 2011. Na internetskoj stranici: http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2011/07-01-02_01_2011.htm
- Ferrera, M. (1996.): The "Southern Model" of Welfare in Social Europe, *Journal of European Social Policy* 6 (1): 17-37.
- Ferrera, M. (2000.): Reconstructing the Welfare State in Southern Europe, u: S. Kuhnle (ur.), *The Survival of the European Welfare State*. London: Routledge: 166-180.
- Frančević, V. (2002.): Politička i moralna ekonomija u prvom desetljeću tranzicije u Hrvatskoj, *Politička misao* 39 (1): 3-34.
- Gal, J. (2010.): Is There an Extended Family of Mediterranean Welfare States?, *Journal of European Social Policy* 20 (4): 283-300.
- Gërkhani, K., Schram, A. (2009.): Clientelism and Polarized Voting: Empirical Evidence, *Public Choice* 141 (3-4): 305-317.
- Grzymala-Busse, A. (2008.): Beyond Clientelism: Incumbent State Capture and State Formation, *Comparative Political Studies* 41 (4-5): 638-673.
- Hale, H. (2007.): Correlates of Clientelism: Political Economy, Politicized Ethnicity, and Post-Communist Transition, u: H. Kitschelt i S. I. Wilkinson (ur.), *Patrons, Clients, and Policies*. Cambridge: Cambridge University Press: 227-250.
- Hilgers, T. (2011.): Clientelism and Conceptual Stretching: Differentiating among Concepts and among Analytical Levels, *Theory and Society* 40: 567-588.
- Hopkin, J. (2006.): Conceptualizing Political Clientelism: Political Exchange and Democratic Theory, Paper for APSA annual meeting, Philadelphia.

Iraola, V., Gruenberg, G. (2008.): Clientelism, Poverty and Gender: Cash Conditional Transfers in the Loop, Paper for GTZ Workshop on Gender and Corruption in Development Co-operation. Na internetskoj stranici: <http://www.gtz.de/de/dokumente/gtz2008-en-workshop-paper-victoria-iraola-clientelism.pdf>

Ivanković, Ž., Šonje, V. (2011.): Nedemokratski kapitalizam i nova tranzicija, *ZEF - 1. zagrebački ekonomski forum 2011*. Zagreb: Friedrich Ebert Stiftung.

Jović, D. (2006.): Croatia and the European Union: a Long Delayed Journey, *Journal of Southern Europe and the Balkans* (8) 1: 85-103.

Kasapović, M. (2001.): Demokratska konsolidacija i izborna politika u Hrvatskoj, u: M. Kasapović (ur.), *Hrvatska politika 1990.-2000*. Zagreb: Fakultet političkih znanosti: 15-40.

Kitschelt, H., Wilkinson, S. I. (2007.): Citizen-Politician Linkage: an Introduction, u: H. Kitschelt i S. I. Wilkinson (ur.) *Patrons, Clients, and Policies*. Cambridge: Cambridge University Press: -49.

Koska, V. (2011.): The Evolution of the Croatian Citizenship Regime: from Independence to EU Integration, Edinburgh: University of Edinburgh CITSEE Working Paper 2011/15.

Lalić, D., Maldini, P., Andrijašević, I. (2010.): Otupjelo oruđe: neprimjerenost tranzicijskog koncepta za analizu konsolidacije demokracije, *Analiza Hrvatskog politološkog društva* 7(1): 29-49.

Piattoni, S. (2001.): Clientelism in Historical and Comparative Perspective, u: S. Piattoni (ur.) *Clientelism, Interests and Democratic Representation*. Cambridge: Cambridge University Press: 1-30.

Ragazzi, F. (2009.): The Invention of the Croatian Diaspora: Unpacking the Politics of "Diaspora" During the War in Yugoslavia, George Mason University, Global Migration and Transnational Politics, Working Paper 10.

Ravlić, S. (2010.): Političke stranke i korupcija, u: J. Kregar i sur. (ur.) *Izgradnja institucija: Etika i korupcija*. Zagreb: Pravni fakultet u Zagrebu: 50-91.

Roniger, L. (2004.): Review Article: Political Clientelism, Democracy and Market Economy, *Comparative Politics* 36 (3): 353-375.

Stubbs, P., Zrinščak, S. (2007.): Croatia, u: B. Deacon i P. Stubbs (ur.) *Social Policy and International Interventions in South East Europe*. Cheltenham: Edward Elgar: 85-102.

Stubbs, P., Zrinščak, S. (2009.a): Croatian Social Policy: the Legacies of War, State-building and Late Europeanisation, *Social Policy and Administration* 43 (2): 121-135.

Stubbs, P., Zrinščak, S. (2009.b): Rescaling Emergent Social Policies in South East Europe, u: Rumery, K., Greener, I., Holden, C. (ur.) *Social Policy Review 21. Analysis and Debate in Social Policy, 2009*. University of Bristol: The Policy Press: 283-305

Stubbs, P., Zrinščak, S. (2010): Social Protection and Social Inclusion from Lisbon to Europe 2020, u: V. Samardžija i H. Butković (ur.) *From Lisbon Strategy to Europe 2020*. Zagreb: Institute for International Relations: 163-184.

Weitz-Shapiro, R. (2009.): Choosing Clientelism: Political Competition, Poverty, and Social Welfare Policy in Argentina. APSA 2009 Toronto Meeting Paper. Na internetskoj stranici: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1450238

Županov, J. (2002.): *Od komunističkog pakla do divljeg kapitalizma*. Zagreb: Sveučilišna naklada.

HRVATSKI PODUZETNICI I TRŽIŠTE: OD EUFORIJE RASTA DO PROTUKRIZNIH STRATEGIJA

Drago Čengić

1. UVODNO PITANJE

U nedavnom istraživanju strategija opstanka drvoprerađivačkih i metaloprerađivačkih hrvatskih poduzeća zamijetili smo jednu važnu promjenu među njihovim menadžerima. Ona se odnosi na novousvojene paradigme rukovođenja među vlasnicima i menadžerima tih poduzeća (usp. Čengić, 2011.; n=371). Sada je, kako kažu, sve usmjereno na nekoliko temeljnih stvari: na traganje za novim kupcima/tržištima, na kontrolu troškova, planiranje i kontrolu planiranoga. *Novi prioriteti upravljanja i rukovođenja natjerali su vlasnike-menadžere da ubrzano, svojim snagama, rješavaju probleme prodaje, naplate, ali i vlastite učinkovitosti u takvim zadaćama.* Veće tvrtke, koje i inače raspolažu obilnijim ljudskim resursima, došle su u situaciju da znatno funkcionalnije uključe sektore komercijale i marketinga u otvaranje novih tržišta, što je dovelo i do unutrašnjih napetosti u menadžerskim timovima. Posljedično je to dovelo i do prvih smjena čelnih ljudi u takvim tvrtkama. U svakome slučaju, *nova filozofija i praksa rukovođenja* ishodište je niza mjera kojima se pokušala osmisliti poslovna strategija za krizno, ali i postkrizno razdoblje.

U čemu je zanimljivost ovih nalaza. U jednome važnome detalju: *da naši vlasnici i menadžeri poduzeća (mahom malih i srednjih) tek u krizi rade ono što se podrazumijeva da svi poduzetnici rade u tržišnome gospodarstvu: traže kupce, planiraju i kontroliraju aktivnosti i troškove.* Riječju, pokušavaju se strateški postavljati i prema kratkoročnim i prema dugoročnijim izazovima, koje je sadašnja kriza pred njih postavila. Promatrač sa strane mogao bi pitati: „A što ste to dosad radili, kada se ova ‘abeceda rukovođenja’ tek u krizi pojavljuje kao stvarni zadatak uprava poduzeća?“ Također: „Ako to dosad niste činili, kako se prije zapravo rukovodilo i upravljalo malim i srednjim poduzećima?“

Tek identificiranoj promjeni rukovodne i upravljačke paradigme u domaćim malim i srednjim poduzećima prethode, gospodarski gledano, tri razvojna razdoblja u ekonomskome ponašanju domaćih poduzeća: a) razdoblje poslijeratne stabilizacije (1995.-2001.), b) razdoblje gospodarskoga rasta (2002.-2008.) i c) razdoblje krize, kojemu svjedočimo i danas (2009.-?). U svakome od ovih razdoblja nalazimo specifične oblike djelovanja vlasnika i menadžera hrvatskih poduzeća, različite tržišno i ne-tržišno usmjerene strategije i taktike kojima su se htjeli ostvariti ciljevi poslovanja vlasnika poduzeća.

U ovome radu upozorit ćemo, temeljem recentnih istraživanja, na *neke od ključnih strategija poslovanja domaćih poduzeća u dva posljednja gospodarska razdoblja, od 2002. godine naovamo, te ispitati u kojoj mjeri one impliciraju dugoročnu promjenu u ekonomskome ponašanju ne samo vlasnika i menadžera poduzeća već i javne vlasti* - putem mogućih intervencija „usmjerenih“ na jačanje potencijala rasta poduzeća i gospodarskog sustava kao relativno prepoznatljive cjeline sastavljene od različitih tipova poduzeća i potpornih institucija.

2. RAZDOBLJE POSLIJERATNE STABILIZACIJE GOSPODARSTVA

Ovdje nema potrebe previše se zadržavati na razdoblju poslijeratne stabilizacije gospodarstva (1995.-2001.) i političkome ambijentu uoči 2000. godine. Iz toga razdoblja, nažalost, nemamo gotovo nikakvih opsežnijih empirijskih istraživanja usmjerenih ka našoj temi. No, valja se podsjetiti na nekoliko njegovih (za gospodarstvo važnih) strukturalnih obilježja. Prvo, u tom je razdoblju gospodarska aktivnost postala moguća u svim dijelovima zemlje, pa i u bivšim ratnim područjima. To je svakako povećalo šanse za otvaranje novih obrta i poduzeća širom zemlje. Drugo, u tome smo razdoblju postali svjesni toga kako je došlo do značajne promjene u strukturi domaćih poduzeća (tablica 1).

Tablica 1. Promjene u strukturi poduzeća u Hrvatskoj, 1990.-2001.

Tip poduzeća	1990.		2001.	
	Broj poduzeća	Postotak	Broj poduzeća	Postotak
Mala i srednja	10.259	94,47	54.416	99,00
Mala	8.815	81,20	54.213	95,13
Srednja	1.444	13,27	2.203	3,87
Velika	600	5,53	571	1,0
Ukupno	10.859	100,00	56.987	100,00

Izvor: Singer, Lauc, 2004.

U razdoblju od 1990. do 2001. godine bilježimo snažan rast malih i srednjih poduzeća (s 10.259 u 1990. na 54.416 u 2001. godini), ali i smanjenje broja velikih poduzeća (uslijed privatizacija, zatvaranja i njihova pripajanja drugim poduzećima). U „pozitivne stavke“ toga razdoblja pojedini autori navode „poduzetničku revoluciju“ skrivenu iza statistike o rastu broja poduzeća. Po njima u tome se razdoblju ekonomski krajolik posve promijenio: „Privreda je danas dominantno privatna (iznad 60% BDP-a), ukupni broj poduzeća (aktivna trgovačka društva) je dramatično porastao 1990-ih (s 10.851 1990. na 68.084 2003. godine), pri čemu u ukupnom broju izrazito pretežu mala i srednja poduzeća (98,7% 2003., a samo mala 94,9%), koja su k tome najčešće nova poduzeća te mikropoduzeća (u ukupnom broju poduzeća 85,5% 2002. godine): time je Hrvatska naizgled postigla strukturu usporedivu onoj EU (99,8% udio MSP; 93,1% udio mikropoduzeća).“ (Franičević, 2005.).

Treće, pokazalo se također da su u tome razdoblju mala poduzeća proizvela i značajan broj novih radnih mjesta, unatoč općenito malom udjelu rastućih poduzeća u njihovoj strukturi (tablica 2).

Tablica 2. Promjene u strukturi zaposlenosti u Hrvatskoj, 1990.-2001.

Tip poduzeća	1990.		2001.	
	Broj zaposlenih	Postotak	Broj zaposlenih	Postotak
Mala	103.805	9,16	247.340	34,01
Srednja	342.571	30,24	161.426	22,20
Velika	686.390	60,59	318.467	43,79
Ukupno	1.132.766	100,00	727.233	100,00

Izvor: Singer, Lauc, 2004.

Analički: u razdoblju od 1990. do 2001. godine zaposlenost u malim poduzećima udvostručila se, ali ipak nedovoljno da bi nadomjestila „dvostruko smanjenje zaposlenosti u srednjim i velikim poduzećima“ (Singer, Lauc, 2004.: 4). Dok je broj poduzetnika od 1993. do 2002. godine porastao s 35.063 na 62.841 poduzetnika, u istom je razdoblju prosječan broj zaposlenih po poduzetniku opao: s 9,79 na prosječno 6,42 zaposlena po poduzetniku. I taj podatak svjedoči o dominaciji mikro, malih i srednjih poduzeća u strukturi hrvatskoga gospodarstva. U istome razdoblju do izražaja su došli i neki negativni aspekti hrvatskoga poduzetništva/ gospodarstva, koja su - gledano iz današnje perspektive - zapravo trajna obilježja našeg razvoja u zadnjih 20-ak godina. Prema rezultatima Global Entrepreneurship Monitor projekta, Hrvatsku krajem toga razdoblja ipak obilježava niska poduzetnička aktivnost mjerena indeksom ukupne poduzetničke aktivnosti. „Sa TEA indeksom 3,6 u 2002., 3,1 u 2003. i 3,73 u 2004. godini, Hrvatska pripada zemljama niske poduzetničke aktivnosti. S gospodarstvom opterećenim visokom nezaposlenošću (godinama na stopi od 17%, mjereno po ILO metodologiji), ovakve start-up aktivnosti ne doprinose smanjenju nezaposlenosti.“ (Singer, Lauc, 2004.: 3).

Drugo, među našim poduzećima bilo je već tada relativno malo poduzeća rasta (odnosno poduzeća akumulacije kapitala i rasta): „Prema GEM projektu, poduzeća s potencijalom rasta identificiraju se kao ona koja imaju nove proizvode, koriste nove tehnologije - ne starije od godinu dana, i koja planiraju nakon pet godina poslovanja imati više od 20 zaposlenih. U sve 41 zemlje u kojima se vršilo istraživanje 2002. i 2003. godine bilo je 2% poduzeća s potencijalom, koja su činila 12,3% ukupne zaposlenosti. Hrvatska je imala 1,12% takvih poduzeća koja su činila samo 4,5% zaposlenosti. U isto vrijeme u Sloveniji 17,1% zaposlenosti bilo je iz rastućih poduzeća. Ovakva poduzeća svugdje su u manjini, a vladama je izazov osigurati regulatorni okvir, kao i pristup informacijama i poticajne mjere za probitak poduzeća s potencijalom rasta.“ (Singer, Lauc, 2004.: 3; usp. također: Račić, 2006.).

Treće, Hrvatska je već krajem devedesetih godina patila od još jedne strukturalne „bolesti“. Iako se tvrdilo (pa i od strane međunarodnih institucija) da je i ona među zemljama „uspješnih reformi i ekonomskog rasta“, taj se rast uglavnom temeljio na poticanju agregatne potražnje i osobnoj potrošnji. U tome smislu on je sve do danas ostao „domo-centričan“ i „ne-moderan“, a kako je pokazala sadašnja kriza, i ekonomski i društveno neodrživ (usp. Franičević, 2005.).

3. NEKE STRATEGIJE POSLOVANJA U RAZDOBLJU RASTA (2002.-2008.)

U ovome razdoblju došlo je, uslijed povoljnih i međunarodnih i domaćih prilika (prije svega zbog dostupnosti jeftinog kapitala i kredita iz inozemstva), do značajnijeg gospodarskog rasta, koji je sa sobom vukao ne samo povećanje broja novoosnovanih poduzeća nego i zapošljavanje. Činilo se da „nam je krenulo“ i da će tendencija rasta trajati dugo, bez obzira na sve dileme o naravi domaćega rasta, lošem izvozu i daljnjoj deindustrijalizaciji zemlje. Prema studiji Svjetske banke rast je trajao duže od desetak godina: „Gospodarska i socijalna postignuća Hrvatske u proteklom desetljeću, kada se usporede s postignućima zemalja

višeg srednjeg dohotka, su izvanredna. Visoke i kontinuirane stope gospodarskog rasta u vrijeme kada je broj stanovnika bio u padu rezultirale su kontinuiranim povećanjem dohotka po stanovniku u razdoblju 1994.-2008. godine (oko 4,6 posto godišnje, realno). Slijedom toga, dijelom kao rezultat efekta sustizanja do kojeg je došlo nakon dramatičnog pada početkom 1990-ih, dohodak po stanovniku približavao se - i to relativno brzo - onome koji bilježe najbogatija gospodarstva. Šire gledano, Hrvatska je značajno poboljšala svoj makroekonomski okvir; zadržala je socijalne pokazatelje među najvišima u istočnoj Europi te završava svoj proces pristupanja Europskoj Uniji.“ (World Bank, 2009.: 6).

Krajem 2008. godine, prema podacima HGK (usp. www2.hgk.hr/en/depts/industry/Malo_gospodarstvo_10_web.pdf; pristup 20. travnja 2011.), u RH je bilo 105.495 obrta/poduzeća tzv. „maloga gospodarstva“, koja su zapošljavala još 148.401 osobu. Ukupno gledajući, u malome gospodarstvu bilo je te godine zaposleno 66,3% ukupnog broja zaposlenih u hrvatskome gospodarstvu, odnosno 618.841 radnika. Istodobno su mala i srednja poduzeća ostvarila 53,6% ukupnoga prihoda, gotovo 40,8% izravnoga izvoza, 56,4% dobiti nakon oporezivanja, oko 45% u vrijednosti imovine te 35,6% u kapitalu i rezervama. Već 2009. godine, nakon što je kriza dovela do prvog vala otpuštanja radnika i zatvaranja tvrtki, svi su ovi pokazatelji smanjeni (usp. kretanje broja poduzetnika i broja zaposlenih od 2002. do 2009. godine u tablici 3).

Tablica 3. Kretanje broja poduzetnika i broja zaposlenih od 2002. do 2009. godine (N, %)

Godine	Trgovačka društva									
	Velika (N,%)		Srednja (N,%)		Mala (N,%)		Srednja i mala (N,%)		Ukupno (N,%)	
2002.	720	1,1	2.279	3,6	60.562	95,3	62.841	98,9	63.561	100
2003.	889	1,3	2.597	3,8	64.698	94,9	67.295	98,7	68.084	100
2004.	962	1,4	2.692	3,9	65.327	94,7	70.729	98,5	68.981	100
2005.	1.074	1,5	2.969	4,1	67.760	94,4	70.729	98,5	71.803	100
2006.*	441	0,6	1.480	1,9	76.588	97,5	78.068	99,4	78.509	100
2007.	475	0,6	1.590	1,9	81.467	97,5	83.057	99,4	83.532	100
2008.	453	0,5	1.396	1,6	87.807	97,9	89.203	99,5	89.656	100
2009.	436	0,5	1.446	1,5	89.438	98,0	90.884	99,5	91.320	100

Godine	Broj zaposlenih u trgovačkim društvima									
	Velika (N,%)		Srednja (N,%)		Mala (N,%)		Srednja i mala (N,%)		Ukupno (N,%)	
2002.	350.617	46,5	156.715	20,8	246.854	32,7	403.569	53,5	754.186	100
2003.	375.081	47,1	158.971	19,9	262.844	33,0	421.815	52,9	796.896	100
2004.	386.980	47,7	156.407	19,3	268.389	33,0	424.796	52,9	811.776	100
2005.	391.219	48,1	159.746	19,6	262.797	32,3	422.543	51,9	813.762	100
2006.*	305.263	35,2	172.345	20,0	388.275	44,8	560.620	64,8	865.883	100
2007.	328.856	35,7	181.214	19,7	410.103	44,6	591.317	64,3	920.173	100
2008.	315.117	33,7	170.038	18,2	448.803	48,1	618.841	66,3	933.841	100
2009.	302.161	33,97	164.515	18,49	422.720	47,52	587.235	66,01	889.396	100

* Struktura poduzetnika prema obilježjima veličine poduzetnika promijenila se 2006. godine u usporedbi s 2005. i prethodnim godinama zbog izmjene kriterija za određivanje veličine poduzetnika u novome Zakonu o računovodstvu, kojim su ti kriteriji približni onima u EU. Posljedično se broj velikih i srednjevelikih poduzetnika više nego prepolovio, a istodobno se povećao broj malih poduzetnika.

** Izvor: Malo gospodarstvo, HGK - Sektor za industriju, pri: www2.hgk.hr/en/depts/industry/Malo_gospodarstvo_10_web.pdf; pristup 20. travnja 2011.

Prosječna veličina malog poduzeća u Hrvatskoj bila je u 2008. godini, mjereno brojem zaposlenih, 5,2 zaposlenika; u srednjim poduzećima bilo je 125 prosječno zaposlenih, a u velikim poduzećima prosječno 717 zaposlenika. Novije analize pokazale su i ovo: a) da je hrvatska struktura malih i srednjih poduzeća vrlo slična strukturi tih poduzeća u EU (usp. tablicu 4); b) da je - sukladno s analizama D. Audretscha i suradnika (usp. Audretsch, Van der Horst, Kwaak, Thurik, 2009.) - između 2002. i 2007. godine u zemljama stare Europe (EU-15) najveći rast zaposlenosti bio upravo u segmentu mikro i malih poduzeća, dok su srednja i velika značajno zaostala u kreiranju novih radnih mjesta. „Međutim, u zemljama nove Europe (EU-12) neki su segmenti zamijenili uloge. Tamo su mala poduzeća zabilježila najveći rast, a srednja su poduzeća kreirala nova radna mjesta bržim tempom nego mikropoduzeća. Taj nalaz se tumači ograničenjima rasta mikropoduzeća u zemljama nove Europe. No, i tamo je najsporiji rast zaposlenosti zabilježen u velikim poduzećima.“ (Šonje, 2010.: 9).

Tablica 4. Struktura malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj i EU u 2008. godini

Odabrani pokazatelji	Mikro (1-10)	Mala (11-50)	Srednja (51-250)	Velika (251+)
Prosječni broj zaposlenih - EU	2	19	100	1.003
Prosječni broj zaposlenih - RH	2	20	102	802
Udio u ukupnom broju poduzetnika - EU (%)	92	7	1	0
Udio u ukupnom broju poduzetnika - RH (%)	85	12	2	1
Udio u ukupno zaposlenima - EU (%)	30	21	17	32
Udio u ukupno zaposlenima - RH (%)	16	22	23	29

Izvor: Šonje, 2010.

Iako Hrvatska, općenito govoreći, u pogledu redoslijeda doprinosa rastu zaposlenosti slijedi obrazac nove Europe, u njoj su najveći doprinos rastu zaposlenosti između 2002. i 2008. godine dala mala, potom srednja, a tek zatim mikropoduzeća. I kod nas u tome razdoblju velika poduzeća malo pridonose novoj zaposlenosti. „Najmanji doprinos velikih nije samo relativan, nego i apsolutan. Naime, tijekom zadnjeg poslovnog ciklusa od 2002. do 2008. zaposlenost je u sektoru poduzeća u Hrvatskoj povećana za 189.276, od čega 31.627 ili 16,7% u mikrosektoru, 72.290 ili 38,2% u sektoru malih te 46.885 ili 24,8% u sektoru srednjih poduzeća. To znači da je MSP sektor u cjelini (mikro + mala + srednja) povećao zaposlenost za 150.802 ili za 79,7% od ukupnoga broja. Tek je svako peto novootvoreno radno mjesto (neto) u sektoru poduzeća kreirano u sektoru velikih poduzeća.“ (Šonje, 2010.: 9).

Polazeći od ideje da i u razdoblju rasta postoje bolja i lošija poduzeća te da bi bilo vrijedno ispitati njihova temeljna socioekonomska obilježja, od listopada 2008. do veljače 2009. godine proveli smo empirijsko (anketno) istraživanje domaćih poduzeća (nacionalni uzorak od 1050 poduzeća; 213 za obradu raspoloživih anketnih upitnika; za detalje o istraživanju, uzorku i definiciji poslovne strategije usp. Čengić, 2010.). Na tipološkoj razini ovim smo istraživanjem pokušali razviti jednu novu tipologiju domaćih poduzeća, razlikujući poduzeća preživljavanja (bez novoga zapošljavanja) i poduzeća rasta (s novim zapošljavanjem između 2003. i 2008.), te time uvesti u buduća istraživanja i dva nova tipa poduzetnika: poduzetnike preživljavanja (opstanka) i poduzetnike rasta. U našem uzorku dominirala su poduzeća osnovana nakon 1991. godine: takvih je bilo 72,3%; istodobno, tu se našlo i 26,7% poduzeća osnovanih do 1990. godine. To znači da smo tim istraživanjem zahvatili poduzeća nastala kao

proizvod razvoja post-socijalističkoga poduzetništva. Gledano prema tipovima gospodarske djelatnosti, u našem uzorku su gotovo podjednako zastupljena poduzeća s proizvodnim djelatnostima (51,1%) kao i poduzeća koja se bave trgovinom i drugim vrstama usluga (48%).

Naši su podaci sugerirali nekoliko zaključaka. *Prvo, u svim je analiziranim poduzećima identificirana izrazita vlasnička koncentracija*, i to u obliku pojedinačnoga vlasništva hrvatskih građana, što znači da su identificirane strategije poslovanja mahom proizvodi vlasnika-menadžera i angažiranih menadžera. S obzirom na godinu osnivanja među poduzećima preživljavanja nalazimo statistički više poduzeća osnovanih nakon 1991. godine. Prema tome, bez obzira na relativno pogodne poslovne prilike prije sadašnje svjetsko-gospodarske krize, individualni vlasnici malih i srednjih poduzeća nisu među onim segmentima domaće poduzetničke i menadžerske elite koji su postizali i najbolje poslovne rezultate.

Drugo, s obzirom na društveno podrijetlo (opisano zanimanjem oca) i radni status vlasnika-menadžera i menadžera krajem 1988. godine nije bilo značajnije razlike između onih koji rukovode poduzećima preživljavanja i poduzećima rasta. No, zato postoji značajnija razlika između njih s obzirom na njihovo zanimanje krajem 1988. godine: osobe koje su krajem 80-ih godina prošloga stoljeća radile na poslovima stručnjaka, službenika ili rukovoditelja u najvećoj mjeri vode poduzeća rasta, a među poduzećima preživljavanja nalazimo najviše osoba koji su krajem 80-ih bili na poslovima poljoprivrednika, radnika ili obrtnika. Ovo objašnjavamo stečenim sociokulturnim kapitalom ljudi iz ovih socio-profesionalnih grupa; očito je određeni tip zanimanja nosio sa sobom i određeni sociokulturni kapital, poslovno znanje, veze i poznanstva, što je u konačnici rezultiralo i različitim poslovnim uspjehom tih ljudi. Ovaj nalaz svakako bi valjalo provjeriti i na nekim budućim uzorcima poduzeća, odnosno menadžera i poduzetnika.

Suprotno nekim teorijskim modelima o poslovnim strategijama malih i srednjih poduzeća (usp. Majumdar, 2008.), naše istraživanje nije potvrdilo hipotezu da naša mikro, mala i srednja poduzeća svoju jedinu šansu za poslovni uspjeh traže u nekoj od inačica strategije „tržišnih udubina“. Dijelom zbog toga što su varijable kojima smo „snimali“ poslovne strategije analiziranih poduzeća vrlo specifične (usmjerene na praćenje pojedinih poslovnih ciljeva), a dijelom i zato što smo u našem uzorku imali i značajan dio srednjih i velikih poduzeća.¹ Logično, ta su poduzeća mogla slijediti i drugi tip poslovnih strategija. Unatoč tim ograničenjima zabilježili smo *tri važne poslovne strategije* promatranih poduzeća. To su: a) strategija ciljanoga obrazovanja kadrova i zapošljavanja novih menadžera, b) strategija poboljšanja kakvoće proizvoda/usluga kroz smanjenje troškova i novu tehnologiju te c) strategija osvajanja stranoga tržišta, uz značajno oslanjanje na stvaranje poslovnih saveza sa stranim poduzećima.

Još su po nečemu uočene strategije poslovanja specifične: u njima kao sastavne elemente nalazimo neke od (u ekonomskoj literaturi) klasičnih poslovnih strategija. Primjerice, strategija ciljanoga obrazovanja kadrova i zapošljavanja novih menadžera sadrži u sebi značajne elemente resursne strategije poduzeća i u značajnoj mjeri oslonjena na ideju prerastanja u tržišnoga lidera na regionalnome ili pak nacionalnome tržištu. Strategija poboljšanja kakvoće proizvoda/usluga kroz smanjenje troškova i novu tehnologiju hrvatska je varijanta usmjerene strategije razlikovanja. Dok prva strategija uključuje borbu za prve tržišne pozicije u zemlji, posljednja uočena strategija - strategija osvajanja stranoga tržišta - uključuje ne samo značajno oslanjanje na stvaranje poslovnih saveza sa stranim poduzećima nego i pretpostavlja da je svojevrsno tržišno vodstvo (liderstvo) u zemlji već ostvareno. Ova strategija upućuje na iskorake u započetoj „internacionalizaciji poslovanja“ hrvatskih malih i srednjih poduzeća,

na proces koji je za ovaj tip poduzeća, očito, tek u samome svome začetku (tadašnji napori Agrokor, Nexa grupe i nekih drugih poduzeća).

Ovo je istraživanje po prvi put nešto više reklo i o „aspiracijskim granicama rasta“ pojedinih tipova poduzeća: zadovoljavaju li se određenim poslovnim uspjehom samo unutar postojećih (lokalnih, nacionalnih) tržišta ili je njihova poslovna vizija usmjerena u konačnici ka poslovanju na (barem) europskome tržištu? Tragom ovoga pitanja razlikovali smo „patuljke“, „humanoide“ i „divove“. Prvi su obrti i poduzeća koja započnu (a često na njemu i završe) svoje poslovanje u granicama malih (županijskih, regionalnih) tržišta; njihove su granice rasta uvjetovane koliko skromnim ambicijama njihovih vlasnika toliko i objektivnim potencijalima takvih tržišta. „Humanoidi“ su obrti i poduzeća koja svoj rast završe u okvirima nacionalnoga tržišta, bilo da se na njemu hrabro i uspješno natječu s većima od sebe ili da s vremenom ostvareni tržišni udio uspiju pretvoriti i u određenu tržišnu i političku moć, koja obično ide uz prikrivene monopolne ili duopolne povlastice na tržištu. „Divovi“ su pak poduzeća koja uz značajne tržišne udjele na domaćem tržištu slijede strategije rasta i izvan nacionalnih granica, prerastajući s vremenom u klasične korporacijske divove.

Kako je naš uzorak obilježen značajnom prisutnošću mikro i malih poduzeća, ne iznenađuje da u njemu nalazimo jednu četvrtinu „poduzeća-patuljaka“, odnosno poduzetnika iz nužnosti (usp. tablicu 5.).

Tablica 5. Raspodjela poduzeća prema percipiranim granicama rasta (%)

1. ovo poduzeće može biti uspješno samo u granicama županijskoga tržišta	25,1
2. ovo poduzeće može biti uspješno samo ako se prilagođuje novim prilikama na cijelome hrvatskome tržištu	40,5
3. ovo poduzeće može biti uspješno samo ako se prilagođuje novim prilikama na tržištima izvan Hrvatske	30,7

Izvor: Čengić, 2010.

Drugo, relativna većina vlasnika i menadžera ipak smatra da su njihove „granice uspješnosti“ na nacionalnome tržištu: tako ih 40,5% usvaja tvrdnju da njihovo poduzeće „može biti uspješno samo ako se prilagođuje novim prilikama na cijelome hrvatskome tržištu“. *Potencijalnih „poduzeća-divova“ (poduzetnici prilika) ovdje, barem na aspiracijskoj razini, nalazimo skoro 31%;* naime, toliki je postotak vlasnika poduzeća i menadžera koji smatraju da je budući rast njihovih poduzeća moguć samo izvan granica Hrvatske.

Ti su podaci, prema izraženoj tendenciji, sukladni s preliminarnim rezultatima istraživanja Global Entrepreneurship Monitora (GEM) 2007.-2008. o poduzetničkoj aktivnosti, prema kojima je Hrvatska zauzela 24. mjesto od 43 zemlje uključene u istraživanje. „Indeks ukupne poduzetničke aktivnosti - TEA kojim se utvrđuje postotak ljudi čija je poduzetnička aktivnost kraća od 42 mjeseca u populaciji odraslih stanovnika, u Hrvatskoj se od 2002. do danas udvostručila, što znači da je u 2008. godini na svakih 100 osoba 7,59 posto bilo poduzetnički aktivno. Istraživanje je pokazalo da su Slavonija i Baranja na začelju po motiviranosti za poduzetništvo na temelju uočenih prilika, dok su grad Zagreb, Istra, Primorje i Gorski kotar najbolje pozicionirani“ (*Lider*, 30. 3. 2009.).

Tablica 6. Poslovna (tržišna) misija poduzeća i tip poduzeća s obzirom na pad/rast zaposlenosti između 2003. i 2008. godine (%)

„Granica rasta“/uspješnosti poduzeća	Pod. preživljavanja		Poduzeća rasta		Ukupno	
	N	%	N	%	N	%
1. poduzeće može biti uspješno samo na hrvatskome tržištu	85	84,2	19	36,5	104	68
2. poduzeće može biti uspješno samo na stranome tržištu	16	15,8	33	63,5	49	32
Ukupno Pearson = 35,757; p = < ,001* (značajan)	101	100,0	52	100,0	153	100

Izvor: Čengić, 2010.

Dovedemo li u vezu identificirane „granice rasta“ s pojedinim tipovima poduzeća, doduše izostavljajući „poduzeća-patuljke“ (usp. tablicu 6), pokazuje se da su poduzeća preživljavanja u značajnoj mjeri (84,2% od svih poduzeća u tome tipu poduzeća) povezana s uspješnim poslovanjem samo na hrvatskome tržištu, dok poduzeća rasta u relativno velikoj mjeri računaju na izlazak na inozemna tržišta. Koliko je tim aspiracijama doveo njihov dobar položaj na domaćem tržištu, a koliko specifičnost njihovih proizvoda i strategija poslovanja u prethodnome razdoblju, pitanje je za neka buduća istraživanja i analize. U svakome slučaju, *naši podaci su već tada sugerirali da je tržišna ekspanzija poduzeća rasta u velikoj mjeri bila vezana uz inozemna (mahom susjednih zemalja) tržišta.*

4. VLASNICI, MENADŽERI I POSTKRIZNE STRATEGIJE (2008.-2011.)

Što je ostalo od naših tipova poduzeća i identificiranih strategija poslovanja, nakon što je tekuća svjetska gospodarsko-financijska kriza, poput velikoga plimnoga vala, zakucala 2009. godine svom snagom i na naša vrata? Prema podacima HUP-a iz stotinjak najvećih hrvatskih industrijskih poduzeća (u 2009. godini), te su strategije najčešće uključivale otpuštanje dijela radnika (33%), niže cijene proizvoda (30%) i/ili zatvaranje dijela proizvodnih pogona (21%) (usp. *Lider*, Zagreb, brojevi od: 12. lipnja 2009., 10. srpnja 2009., 23. listopada 2009.). Ono što je najvažnije: nastala kriza skrenula je ponovno pažnju na tip sadašnje gospodarske strukture (prevlast trgovine, financijskog i sektora usluga pred proizvodnim djelatnostima) u Hrvatskoj i na dugoročno neodrživu narav dosadašnjega rasta malih i srednjih poduzeća, jer se taj rast temeljio uglavnom na domaćem tržištu i na potražnji stvorenoj velikim državnim ulaganjima u infrastrukturne projekte.

Stjecajem sretnih okolnosti određeni sociološki uvid u odnos poduzeća i krize stekli smo na reprezentativnom uzorku poduzeća (N = 371) iz drvne i metaloprerađivačke industrije u prvome kvartalu ove godine (usp. Čengić, 2011.).² Prema našim podacima *kriza je u ove dvije industrije nailazila u nekoliko vremenskih razdoblja, u valovima.* Na manji dio poduzeća

kriza je počela djelovati tijekom 2008. godine: tada je njome bilo zahvaćeno 28,3% poduzeća, mahom onih koja su poslovala na stranom tržištima. Relativna većina poduzeća (46,1%) ipak je najjače udarce krize osjetila 2009. godine, dakle u vrijeme kad je značajan dio vladajuće političke nomenklature poricao postojanje ekonomske krize u zemlji. *Svega 7,3% poduzeća nije bilo posve pogođeno krizom!* I još jedna zanimljivost: kako je više od polovice poduzeća u ove dvije industrije ili 52,3% krizu dočekalo s niskom financijskom zaduženošću (a manje od 40% sa srednjom financijskom zaduženošću), temeljem toga postavili smo jednu *načelnu hipotezu*: za izlazak iz krize nije bila presudna (ranija) financijska zaduženost poduzeća već neke druge mjere i drugi resursi poduzeća.

Tablica 7. Percepcija utjecaja prvog vala ekonomske krize na poslovanje poduzeća (%)

Aspekti poslovanja	Način utjecaja ekonomske krize							
	1	2	3	4	5	1+2	M	Rang M
1. visina prihoda/dobit	25,1	39,4	27,5	6,2	1,1	64,5	2,18	2
2. udio na domaćem tržištu	12,9	31,3	39,9	10,2	3,0	44,2	2,58	9
3. platežna sposobnost/likvidnost	19,9	35,3	33,2	8,1	2,2	55,2	2,36	5
4. udio na stranome tržištu	27,2	22,9	30,7	7,0	4,0	50,1	2,32	4
5. kreditna/financijska zaduženost	17,8	25,9	43,9	5,1	5,4	43,7	2,54	7,5
6. uvjeti nabave	13,7	27,5	41,5	12,9	3,2	41,2	2,64	10
7. dostupnost novih kredita/novca	29,6	25,3	34,5	5,9	3,0	54,9	2,26	3
8. konkurentska pozicija na tržištu	9,4	25,6	47,2	12,9	3,8	35,0	2,76	12
9. cijena proizvoda	11,9	28,0	42,0	12,4	4,9	39,9	2,70	11
10. kvaliteta proizvoda	1,3	3,8	40,4	30,5	22,6	5,1	3,70	13
11. ulaganja u poduzeće/projekte	24,5	21,3	33,2	12,1	6,5	45,8	2,54	7,5
12. ulaganja u istraživanje i razvoj	28,8	22,1	31,0	11,6	5,4	50,9	2,42	6
13. naplata za isporučene proizvode	34,2	29,6	24,3	8,6	1,9	63,8	2,13	1

Napomena: Ispitanici su utjecaj ekonomske krize na poslovanje poduzeća ocjenjivali uz pomoć ocjena od 1 do 5, pri čemu brojke znače sljedeće: 1 = izrazito negativno, 2 = donekle negativno, 3 = ni negativno ni pozitivno, 4 = donekle pozitivno, 5 = izrazito pozitivno.

Izvor: Čengić i suradnici, 2011.

Preljevajući učinci krize izazvali su u poduzećima izrazito ekstremne, ali i relativno neutralne posljedice po njihovo poslovanje. „Izrazito negativni“ i „negativni“ poremećaji poslovanja osjetili su se prije svega u ovim dimenzijama poslovanja: 1) kod naplate za isporučene proizvode, što znači da je kriza također pogodila njihove kupce (M = 2,13); 2) posljedično, to je utjecalo na značajan pad prihoda (M = 2,18); 3) opća nesigurnost u financijskome sustavu smanjila je mogućnosti dolaska do svježega novca/kapitala (M = 2,26); 4) uz istodobno smanjenje tržišnih udjela na stranome tržištu (M = 2,32); i 5) smanjenu platežnu sposobnost/likvidnost poduzeća (M = 2,36; usp. tablicu 7).

Prema tome *kriza je snažno utjecala i na sustave poduzeća, ali i na okolicu poduzeća (kupci, bankarski sustav, država), i to u obliku koncentričnih, a potom i preklapajućih destruktivnih valova.* Započela je s problemima neplaćanja, kako u inozemstvu tako i na domaćem tržištu, što je dovelo do pada prihoda i otežane reprodukcije poslovanja i rada. Istodobno smanjeni tržišni udjeli sa svoje su strane dodatno doveli do problema nelikvidnosti, preko noći pretvarajući i „poduzeća-žrtve“ u nove uzročnike lanca neplaćanja, *dovodeći time do*

privremenoga ukidanja tržišno-novčanih odnosa između poduzeća. Svi su ti momenti još jedan dokaz dubine i sveobuhvatnosti sadašnje gospodarske krize.

Provedena faktorska analiza (objašnjava 40,592% ukupne varijance) ukazuje na to kako je moguće identificirati tri tipa poslovnih situacija do kojih je doveo prvi plimni krizni val. Prvo, jedan dio poduzeća osjetio je udarce krize ponajprije kroz zaustavljena ulaganja u istraživanje i razvoj poduzeća (objašnjava 13,889 varijance). Drugo, kako pokazuje drugi faktor (objašnjava 13,710 varijance), kriza je posloводства ponovno upozorila na važnost kvalitete njihovih proizvoda kao temeljenih izvora njihova konkurentna položaja na tržištima (Čengić, 2011.). Treću poslovnu situaciju definiraju pojave koje su najteže pogodile poduzeća, razarajući njihovo tekuće poslovanje i kratkoročne planove, a to su nedostupnost novih kredita, prethodna kreditna/financijska zaduženost, platežna nesposobnost/nelikvidnost, pogoršani uvjeti nabave i smanjena visina prihoda/dobiti. Sažeto je možemo označiti kao zatvaranje svih putova ka novcu (kreditu) uz istodobno snažno povećanje kreditne/financijske zaduženosti. Prema tome na samome početku kriza je zahvatila nekoliko ključnih dimenzija poslovanja poduzeća, ugrožavajući ne samo svakodnevno poslovanje već i dugoročne razvojne perspektive tvrtki. No, možda paradoksalno, ona je kod dijela vlasnika i menadžera dovela do novoga razumijevanja važnosti povratka na temeljni posao (core business) i ulaganja u kvalitetu proizvoda, kao okosnice skupa novih poslovnih mjera za izlazak iz krize.

Nakon što se shvatilo da je kriza tu, da su stari poslovni partneri gotovo preko noći otkazali narudžbe ili čak i nestali s (domaćih/stranih) tržišta, vlasničko-menadžerske protukrizne mjere išle su u nekoliko smjerova (tablica 8). S jedne se strane unutar poduzeća išlo na smanjivanje svih troškova poslovanja (M = 2,41) i na bolje planiranje poslovanja (M = 2,38), a s druge se izvan poduzeća krenulo u potragu za novim kupcima i novim tržištima, bilo da je riječ o domaćem tržištu (M = 2,34) ili o kupcima na stranome tržištu (M = 2,21). U prosjeku se najmanje djelovalo protiv krize otpuštanjem stalno zaposlenih radnika (M = 1,45), zatvaranjem pogona ili smanjenjem proizvodnje (M = 1,56) te otpuštanjem radnika zaposlenih na određeno vrijeme (M = 1,66).

Tablica 8. Poslovne mjere poduzete radi stabilizacije poslovanja poduzeća na početku ekonomske krize (%)

Poslovna mjera	Stupanj primjene				
	1	2	3	M	Rang M
1. smanjivanje svih troškova poslovanja	5,9	46,6	46,6	2,41	1
2. traganje za novim kupcima na domaćem tržištu	15,1	35,6	48,5	2,34	3
3. zatvaranje pogona/smanjenje proizvodnje	52,6	34,2	9,7	1,56	9
4. smanjivanje cijena ulaznih troškova	12,7	54,7	31,0	2,19	5
5. traganje za novim kupcima na stranome tržištu	26,1	25,1	46,9	2,21	4
6. otpuštanje radnika zaposlenih na određeno vrijeme	50,7	27,8	18,1	1,66	8
7. usmjeravanje na glavne poslove (core business)	24,3	43,4	28,8	2,05	6
8. pronalaženje novih obrtnih/kreditnih sredstava	43,1	33,4	20,2	1,76	7
9. otpuštanje stalno zaposlenih radnika	65,8	20,5	11,6	1,45	10
10. bolje planiranje poslovanja	10,5	38,3	46,9	2,38	2

Izvor: Čengić i suradnici, 2011.

Napomena: Ispitanici su stupanj poduzimanja određenih poslovnih mjera ocjenjivali uz pomoć ljestvice od 1 do 3, pri čemu brojke u ljestvici za ocjenu mjera znače sljedeće: 1 = ne, gotovo ništa, 2 = donekle, u određenoj mjeri, 3 = izrazito, u velikoj mjeri.

Doduše, čini se da je do otkazivanja ugovora o radu, kako onih zaposlenih na određeno vrijeme tako i radnika zaposlenih na neodređeno vrijeme, dolazilo u izrazito teškim situacijama, kad nije

bilo drugih rješenja. Zato su, od deset poslovnih mjera poduzetih radi stabilizacije poslovanja (tablica 8), ove mjere među manje korištenima kao oruđa protukriznoga ponašanja. Ipak, dio poduzeća koji se njime koristio jasno izdvaja ove poteze kao poseban oblik borbe za spašavanje poduzeća u novonastalim prilikama kakve su bile 2008. i 2009. godine.

Analizirajući raznolike dimenzije mogućih poslovnih strategija kreiranih za dugoročni(ji) izlazak iz krize, tražili smo od anketiranih menadžera da procijene na čemu se najviše radilo u posljednjih godinu dana (u 2010. godini), a s ciljem dugoročnijeg stabilnog poslovanja poduzeća (usp. tablicu 9). Gledano na razini cijeloga uzorka poduzeća, vlasnici i menadžeri poduzeća najviše su radili na ostvarenju sljedećih ciljeva: 1) očuvanje sadašnjeg tržišnog udjela („izrazito“ = 43,7; M = 4,09); 2) poboljšavanje osobina proizvoda radi posebnih zahtjeva kupaca („izrazito“ = 44,7%; M = 4,07); 3) usmjerenost na segmente kupaca prema posebnoj kvaliteti proizvoda („izrazito“ = 39,4; M = 3,97); 4) povećanje proizvodnje („izrazito“ = 32,9; M = 3,73) i (usporredno) na ovim ciljevima; 5) smanjenje cijene proizvoda radi prednosti na tržištu („izrazito“ = 19,7; M = 3,38) te razvoj posve novih proizvoda („izrazito“ = 27,2; M = 3,38). S druge se strane najmanje sredstava i energije ulagalo u poslovne ciljeve kao što su: preuzimanja poduzeća u inozemstvu (M = 1,27), preuzimanja drugih poduzeća u zemlji (M = 1,28), promjena vlasničke strukture poduzeća (M = 1,56), zapošljavanje novih menadžera (M = 1,67) i veće korištenje sredstava iz EU-fondova (M = 1,89).

Tablica 9. Percepcija ostvarenja pojedinih poslovnih ciljeva u posljednjih godinu dana radi dugoročnog jačanja tržišnoga položaja poduzeća (%)

Poslovni cilj	Ocjena stupnja ostvarenja					
	1	2	3	4	5	M
1. povećanje proizvodnje	6,5	13,2	14,0	31,8	32,9	3,73
2. povećanje prodaje temeljem tržišnog vodstva	11,1	12,4	26,7	27,8	19,1	3,33
3. očuvanje sadašnjeg tržišnog udjela	1,9	4,6	19,7	28,8	43,7	4,09
4. smanjenje cijene proizvoda zbog prednosti na tržištu	9,4	14,3	23,7	31,3	19,7	3,38
5. poboljšavanje osobina proizvoda zbog posebnih zahtjeva kupaca	3,5	5,1	16,7	28,8	44,7	4,07
6. usmjerenost na segmente kupaca prema posebnoj kvaliteti proizvoda	5,1	4,0	19,1	30,5	39,4	3,97
7. stvaranje poslovnih saveza s poduzećima u zemlji	30,7	14,0	22,6	17,5	11,9	2,65
8. usmjerenost na segmente kupaca prema posebnoj cijeni proizvoda	17,0	10,2	29,4	24,0	17,8	3,16
9. razvoj posve novih proizvoda	15,6	11,6	18,3	25,9	27,2	3,38
10. veći prodor na stranome tržištu	22,4	9,4	14,6	20,8	31,5	3,30
11. uvođenje nove tehnologije i opreme	15,9	12,9	21,3	21,8	27,2	3,32
12. temeljito restrukturiranje poduzeća	22,9	17,5	27,2	18,1	12,4	2,79
13. ulaganje u tržišne marke/brendiranje proizvoda	35,6	14,3	25,6	13,2	8,4	2,43
14. veće širenje tržišta u zemlji	17,8	14,8	21,0	27,0	17,8	3,12
15. stvaranje poslovnih saveza s poduzećima u inozemstvu zbog novih tržišta	39,6	11,6	16,7	17,3	12,9	2,51
16. promjena vlasničke strukture poduzeća	74,4	5,7	10,5	3,8	4,3	1,56
17. preuzimanja drugih poduzeća u zemlji	84,4	4,0	7,5	1,3	1,1	1,28
18. zapošljavanje novih menadžera	67,1	8,6	12,4	7,5	2,4	1,67
19. preuzimanja drugih poduzeća u inozemstvu	84,1	4,3	7,0	0,8	1,3	1,27
20. veće korištenje državnih potpora/subvencija	39,1	16,4	17,5	16,2	8,9	2,38
21. veće korištenje sredstava iz EU-fondova	59,3	10,8	12,4	9,2	5,9	1,89

Izvor: Čengić i suradnici, 2011.

Napomena: Ispitanici su stupanj ostvarenja pojedinih poslovnih ciljeva ocjenjivali uz pomoć ljestvice od 1 do 5, pri čemu brojke znače sljedeće: 1 = uopće se ne radi na tome, 2 = ne radi se na tome, 3 = niti se ne radi niti se radi, 4 = radi se na tome, i 5 = izrazito se radi na tome.

Faktorska analiza (s ukupnom varijancom od 47,858%) identificirala je nekoliko upečatljivih latentnih struktura - širih poslovnih strategija korištenih u posljednjih godinu dana za saniranje negativnih učinaka krize (tablica 10). Primjerice, kod dijela poduzeća naglašenija je intenzivna strategija usmjerenosti ka kupcima temeljem brige o cijeni i kvaliteti proizvoda, koja se mahom temelji na posebnim cijenama proizvoda, posebno kakvoći proizvoda i poboljšavanju osobina proizvoda zbog posebnih zahtjeva kupaca (F1., 11,151% objašnjene varijance). Ovaj faktor je snažno strukturiran, a uključuje i nekoliko najspominjanijih poslovnih ciljeva kojima se radilo u ove dvije industrije u posljednje vrijeme. Identifikacija ove strategije pokazuje da je kriza dovela do razvijanja snažni(ji)h odnosa s kupcima, što znači i do rukovodno-organizacijske prilagodbe poduzeća u praćenju dugoročnih zahtjeva i potreba kupaca.

Tablica 10. Percepcija ostvarenja pojedinih poslovnih ciljeva u posljednjih godinu dana radi jačanja tržišnoga položaja poduzeća. - Faktorska analiza (varimax rotacija, zasićenja > .30)

Poslovni cilj	F 1.	F 2.	F 3.	F 4.	F 5.
1. povećanje proizvodnje			,551		
2. povećanje prodaje temeljem tržišnoga vodstva			,695		
3. očuvanje sadašnjega tržišnoga udjela			,625		
4. smanjenje cijene proizvoda zbog prednosti na tržištu	,354		,346		
5. poboljšavanje osobina proizvoda zbog posebnih zahtjeva kupaca	,528		,377		
6. usmjerenost na segmente kupaca prema posebnoj kvaliteti proizvoda	,672				
7. stvaranje poslovnih saveza s poduzećima u zemlji	,490				
8. usmjerenost na segmente kupaca prema posebnoj cijeni proizvoda	,706				
9. razvoj posve novih proizvoda	,366			,437	
10. veći prodor na stranome tržištu				,672	
11. uvođenje nove tehnologije i opreme				,542	
12. temeljito restrukturiranje poduzeća					
13. ulaganje u tržišne marke/brendiranje proizvoda	,369	,322		,401	
14. veće širenje tržišta u zemlji	,356		,329		
15. stvaranje poslovnih saveza s poduzećima u inozemstvu zbog novih tržišta				,587	
16. promjena vlasničke strukture poduzeća		,490			
17. preuzimanja drugih poduzeća u zemlji		,797			
18. zapošljavanje novih menadžera		,541			
19. preuzimanja drugih poduzeća u inozemstvu		,750			
20. veće korištenje državnih potpora/subvencija					,927
21. veće korištenje sredstava iz EU-fondova		,314			,647
Postotak objašnjene varijance	11,151	10,779	9,371	9,366	7,190
Ukupna varijanca	47,858				

Izvor: Čengić i suradnici, 2011.

Kod dijela poduzeća bilježimo i određenu akvizicijsku strategiju. Ovu strategiju jačanja tržišnoga položaja rabi ipak manjina poduzeća, budući da su u ovome faktoru (F2., 10,779% objašnjene varijance) zastupljeni poslovni ciljevi na kojima se najmanje radilo u proteklih godinu dana. To su preuzimanja drugih poduzeća u zemlji, preuzimanja stranih poduzeća, zapošljavanje novih menadžera i promjena vlasničke strukture. Mnogo prisutnija u našem

uzorku poduzeća, unatoč kriznome kontekstu, bila je stabilizacija poslovanja u poduzećima temeljem ideje o razvoju strategije tržišnoga vodstva uz istodobno čuvanje ranijih tržišta, oličena u trećem faktoru (F3., 9,371% objašnjene varijance). Ova je strategija snažno utemeljena u nekoliko međusobno povezanih ciljeva, kao što su: povećanje prodaje putem tržišnoga vodstva (M = 3,33), očuvanje sadašnjega tržišnoga udjela (cilj u koji se najviše energije ulagalo u zadnjih godinu dana: M = 4,09) i povećanje proizvodnje (M = 3,73).

Uz uočenu akvizicijsku strategiju, koja uključuje kupnju domaćih i stranih poduzeća, uočavamo još jednu: strategiju osvajanja stranih tržišta i novih poslovnih saveza (F4., 9,366% objašnjene varijance). I ona smjera stranome tržištu, ali bez jasnih akvizicijskih planova. Ova strategija počiva na nekoliko ključnih aktivnosti (veći tržišni prodori na stranome tržištu, stvaranje poslovnih saveza s inozemnim poduzećima, uvođenje nove tehnologije i opreme poradi veće natjecateljske moći u zemlji i inozemstvu), od kojih je samo „razvoj posve novih proizvoda“ kao poslovni cilj visoko rangiran od strane naših ispitanika (peto mjesto među 21 poslovnim ciljem po stupnju ostvarenja poslovnih ciljeva u 2010. godini; usp. tablicu 9).

Na kraju smo identificirali, također uz vrlo mali postotak objašnjene varijance, i strategiju stabilizacije poslovanja uz pomoć državnih potpora/subvencija, koja se veže i uz prve pokušaje osvajanja sredstava iz EU-fondova (F5., 7,190% objašnjene varijance). Ova se strategija ne rabi tako izrazito (čine je poslovni ciljevi koji poduzećima nisu bili prioriteta u 2010. godini), ali je svakako prisutna kod jednoga dijela poduzeća. Ona podrazumijeva suradnju s državom i njenim tijelima, poznavanje nove regulacije o potporama, kao i određene veze s državnom administracijom. Pitanje je tko ovu strategiju više koristi: mali ili veliki, oni koji se bore samo za preživljavanje poduzeća ili pak (i) oni kojima je kriza postala šansa za tržišnu stabilizaciju poslovanja u novim uvjetima?

U svakom slučaju bilo koja poslovna strategija da je kreirana s ciljem savladavanja loših učinaka krize, njena je izvedba uglavnom djelo samih poduzeća i njihovih vlasnika i menadžera. Raspoloživi podaci potvrđuju našu polaznu tezu da poduzeća iz ove dvije industrije uglavnom sama pokušavaju naći izlaze iz ekonomske krize. Vladine protukrizne mjere ili im nisu pomogle ili su one za njih bile posve nevažne. Svega 8,1% vlasnika i menadžera tvrdi kako su im te mjere u određenome stupnju pomogle pri kreiranju mjera i strategija za izlazak iz krize.

Na kraju, koji su mikroekonomski učinci poduzetih mjera i strategija - na razini poduzeća? Djelomičan, ali i relativno pouzdan odgovor na gornje pitanje mogu nam dati odgovori vlasnika i menadžera na dva anketna pitanja, kojima smo ih pitali sljedeće: a) „Zbog čega će se i 2011. godine broj zaposlenih u vašem poduzeću smanjivati?“ i b) „Kako će se krajem 2011. godine kretati broj zaposlenih u odnosu na 2010. godinu u vašem poduzeću?“ Preko 80% vlasnika i menadžera ne očekuje daljnje smanjenje broja zaposlenih radnika, što je svakako ohrabrujući podatak. To istodobno znači da skoro 20% poduzeća i dalje nije uspjelo stabilizirati svoje poslovanje. Razlozi su tome malobrojni, ali znakoviti: a) ne uspijevaju naplatiti potraživanja od poslovnih partnera/države/javnih poduzeća (8,4%), b) nemaju nove proizvode za tržište/ ne uspijevaju otvoriti nova tržišta/imaju krizu rukovođenja (8,4%) i c) izgubili su stara tržišta jer su veze sa starim poslovnim partnerima propale ili su prekinute (2,2%). Sve to dovodi do daljnje implozije poslovanja u takvim tvrtkama, što znači da i naši podaci pokazuju kako će za značajan dio poduzeća oporavak u ove dvije industrije biti vrlo spor.

5. OSOBNE VARIJABLE I KRIZA

Kriza nije izazvala samo mikroekonomske učinke u promatranim poduzećima, vidljive kroz njihov ekonomski učinak, gubitak tržišta i smanjeni broj zaposlenih radnika. Ona je djelomično proizvela i dodatne razlike između donedavno sličnih kao i posve različitih poduzeća, pogotovo s obzirom na njihove ekonomske rezultate, načine izlaska iz krize, na njihov odnos s poslovnim partnerima i državom te na njihovo oblikovanje dugoročnih strategija za osvajanje domaćih i stranih tržišta. Kako su protukrizne taktike i strategije proizvod prije svega autonomnih odluka vlasnika i uprava poduzeća, zanimalo nas je mogu li se neke reakcije poduzeća na krizu dodatno objasniti i nekim socioekonomskim varijablama. Prije svega, u kojoj su mjeri odraz određenih ponašajnih razlika između dvaju tipova uprava i dvaju tipova poduzeća s obzirom na prethodno iskazani rast poduzeća?

Literatura o poduzetništvu razlikuje poslovno ponašanje vlasnika-menadžera od klasičnih menadžera u nekoliko važnih dimenzija, kao što su načini rukovođenja i oblikovanja strategija, odnos prema riziku i prema razvoju poduzeća. Strategije razvoja poduzeća najčešće su neposredna posljedica njihova ekonomskoga ponašanja i osobnoga razumijevanja smisla posla i viška zarade (usp. Majumdar, 2008.; Šonje, 2010.). U našem uzorku našli smo 64% vlasnika-menadžera i 36% (klasičnih) menadžera (N = 228 : 128). Postoje li i koje su to ključne razlike između vlasnika poduzeća i menadžera poduzeća (u poduzećima koja su u vlasništvu drugih tipova vlasnika), kada je riječ o osobnim dimenzijama (socio-demografskim, socio-profesionalnim varijablama) te o institucionalno-kontekstualnim varijablama (varijablama koje opisuju institucionalno-tržišni položaj poduzeća, ekonomsku moć poduzeća, odnos poduzeća i krize te odnos poduzeća i države) u kriznome i postkriznome društvenome okruženju?

Doista, provedene analize uz pomoć t-testa i χ^2 -testa otkrile su određene razlike među njima, i to kad je riječ o socio-demografskim i socio-profesionalnim varijablama, te kod manjeg dijela varijabli koje definiraju institucionalno-tržišni položaj, te odnos poduzeća i krize (usp. Čengić i sur., 2011.). Prvo, prema nalazima t-testa s obzirom na dob, menadžeri-vlasnici su nešto (statistički „značajno“) stariji od menadžera: njihova je prosječna dob 50 godina, a menadžera 47 godina. Posljedično, menadžeri u odnosu na vlasnike poduzeća imaju i manje godina radnoga staža (23:27 godina), pa onda i prosječno manje godina provedenih na različitim rukovodećim položajima (14:16,5 godina). Vlasnici u prosjeku nešto duže rade u sadašnjim poduzećima od menadžera (14:12 godina). Značajnija razlika veže se uz vrijeme provedeno na sadašnjem rukovodećem položaju (direktora, odnosno predsjednika uprave): dok su vlasnici-menadžeri na sadašnjim rukovodećim položajima (mahom su to društva s ograničenom odgovornošću) u prosjeku nešto više od dvanaest (12) godina, menadžeri su na svojim rukovodećim funkcijama u prosjeku šest (6) navršenih godina. Iz toga zaključujemo da u menadžerski vođenim tvrtkama (mahom su to dionička društva) nalazimo rukovodno „mlađe“ kadrove negoli u vlasnički vođenim tvrtkama, što svakako može utjecati na oblikovanje protukriznih strategija poslovanja.

Drugo, postoji značajna razlika između vlasnika i menadžera s obzirom na vrste završenoga obrazovanja: dok vlasnici malih i srednjih poduzeća pretežno imaju završeno srednjoškolsko i više školsko obrazovanje (62,8% od 228 vlasnika-menadžera), menadžeri u gotovo tri četvrtine

slučajeva imaju neki oblik fakultetskoga obrazovanja (71,4% od 128 menadžera). Najviše je menadžera (vjerojatno baš zbog vrste industrije u kojoj rade) završilo fakultete elektrotehničkih znanosti (31,7%), neki od ekonomskih fakulteta (25,4%), odnosno neki od „drugih tipova“ fakulteta (14,3%). Drugim riječima, u menadžerski vođenim tvrtkama po obrazovnom profilu dominiraju diplomirani inženjeri i ekonomisti (Pearsonov $\chi^2 = 43,824$, $p = .000$). Prema profilu zanimanja 1988. godine vidljivo je da su u to vrijeme pripadnici menadžerske elite u velikoj većini bili na školovanju (44 prema 25,4% vlasnika poduzeća). Isti podaci pokazuju da se gotovo trećina sadašnjih vlasnika poduzeća formirala iz redova tadašnjih radnika i obrtnika, dok su se današnji menadžeri (ako nisu bili na školovanju) uglavnom formirali iz redova bivših „tehnomenadžera“ (30,5%), odnosno iz redova službenika i stručnjaka (18,8%; (Pearsonov $\chi^2 = 35,014$, $p < .001$).

Treće, postoje određene razlike između analiziranih vlasnika i menadžera u ove dvije industrije s obzirom na neke institucionalno-tržišne varijable te varijable koje opisuju odnos poduzeća i krize. Nalazi temeljem t-testa pokazuju da su od 2005. do 2010. godine menadžeri rukovodili u poduzećima s većim brojem zaposlenih negoli vlasnici-menadžeri. Rečeno drukčije, dok u ove dvije industrije vlasnici-menadžeri uglavnom vode mala poduzeća, menadžeri rukovode srednjim poduzećima. Time osobne varijable, pretpostavljamo, rukovodećih ljudi i veličina poduzeća značajno određuju i ponašanje poduzeća za vrijeme krize. Istodobno provedeni t-test otkriva jednu važnu tendenciju: da je u menadžerski vođenim tvrtkama bilo znatno više ulaganja i osobne energije i drugih resursa kad je riječ o važnim elementima pojedinih poslovnih strategija negoli u vlasnički vođenim tvrtkama. Menadžeri su snažnije od pojedinačnih vlasnika usmjeravali poduzeća prema ostvarivanju sljedećih poslovnih ciljeva: povećanju proizvodnje, povećanju prodaje temeljem tržišnoga vodstva, očuvanju sadašnjega tržišnoga udjela, većem prodoru na strano tržište, temeljitom restrukturiranju poduzeća, stvaranju poslovnih saveza s poduzećima u inozemstvu zbog novih tržišta te promjenama vlasničke strukture. Uzmemo li u obzir da menadžerski vođene tvrtke imaju u prosjeku veći godišnji prihod od vlasnički vođenih tvrtki (103.262.474,90 HRK : 12.179.717,58 HRK), da one u prosjeku ostvaruju gotovo 41% prihoda sa stranoga tržišta, pretpostavljamo da se uočene tendencije mogu povezati s nekim od dugoročnijih poslovnih strategija, kao što su akvizicijska strategija, strategija tržišnoga vodstva te strategija osvajanja stranih tržišta i novih poslovnih saveza.

Kad je riječ o mogućim razlikama između „poduzeća preživljavanja“ i „poduzeća rasta“ (mjereno porastom ne/zaposlenosti u njima između 2005. i 2008. godine), analize putem χ^2 -testa i t-testa nisu otkrile brojne razlike među njima temeljem osobnih dimenzija, kao što su socio-profesionalne, socio-profesionalne i varijable nevladničkog statusa rukovodećih ljudi tih poduzeća. Što je zanimljivo, nemamo dovoljno uvjerljivih (statističkih) dokaza da se obrazovanje rukovodećih ljudi može povezati s određenim tipom poduzeća prema ovoj tipologiji poduzeća. Naime, nekadašnja poduzeća preživljavanja i poduzeća rasta imaju danas na menadžerskim položajima podjednake omjere osoba s različitim razinama obrazovanja. Ovaj nalaz u svakom slučaju zahtijeva nove hipoteze i analize...

Varijabla poslovnih ciljeva na kojima se radilo zbog dugoročnijeg poslovnog oporavka, prema rezultatima t-testa, ipak upozorava i ovdje na nekoliko važnih razlikovnih nijansi između ovih dvaju tipova poduzeća. Naime, bivša su poduzeća rasta značajno više resursa uložila u povećanje proizvodnje, u osvajanje stranih tržišta, u uvođenje nove tehnologije i opreme, kao i u restrukturiranje poduzeća. I još jedna zanimljivost: ona se nalaze i među poduzećima

koja češće od drugih traže državne potpore i računaju na korištenje sredstava iz EU. Drugim riječima, njihova strategija stabilizacije poslovanja i izlaska iz krize podrazumijeva korištenje svih ključnih, a dostupnih unutrašnjih, ali i vanjskih resursa.

*Postoje li, međutim, i koji su to glavni rezultati ovih „strategijskih razlika“ između (nekadašnjih) poduzeća rasta i poduzeća preživljavanja - krajem 2010. godine? Oni doista postoje, a možemo ih ilustrirati s nekoliko važnih činjenica. Prvo, u posljednje dvije godine poduzeća rasta 37,2% vlastitog prihoda ostvaruju na inozemnim tržištima, dok su nekadašnja poduzeća preživljavanja u isto vrijeme sa stranih tržišta ostvarili 22,3% svog ukupnoga prihoda. Što je još važnije, kretanje prihoda sa stranoga tržišta između 2008. i 2010. godine pokazuje da su poduzeća rasta u 2010. godini u odnosu na 2008. ostvarili približno jednaki prihod s inozemnoga tržišta, dok je to rjeđi slučaj kod poduzeća preživljavanja. ($M = 2,90 : M = 2,46$, na ljestvici od 1 do 5). To znači da je inozemno tržište kod ovih poduzeća važan stabilizacijski faktor, koji je kao takav pridonio stabilizaciji ukupnoga poslovanja poduzeća. Na kraju, to se vidi i prema planovima zapošljavanja u 2011. godini: među gotovo 30% poduzeća koja su ove godine mislila zapošljivati radnike, nekadašnja poduzeća rasta će ih zapošljivati više od drugih - prosječno 12 godišnje, dok bivša poduzeća preživljavanja svoj oporavak najavljuju s prosječno četiri (4) novozaposlena radnika u 2011. **Zaključno: čini se da su pretkrizna poduzeća rasta i u krizi zadržala važna razlikovna obilježja prema bivšim poduzećima preživljavanja: i u trenucima prvoga vala krize, ali i strateškim aktivnostima poduzetima za dugoročnu stabilizaciju poduzeća.***

6. ZAKLJUČNE NAPOMENE

Bez obzira na to kojim mjerilima ocjenjivali razvoj zemlje u posljednjih 15-ak godina, djelovanje različitih političkih, poslovnih i drugih elita (ili pak „elita“), narav gospodarskoga rasta između 1994. i 2008. godine i temeljem njega proizvedenu „gospodarsku strukturu“, ostaje činjenica da je u tome razdoblju započeo i proces razvoja domaćih malih i srednjih poduzeća. U svim istočnoeuropskim zemljama iz tih redova se formiraju „poduzetnici iz nužnosti“ i/ili „poduzetnici prilika“, odnosno - u našoj klasifikaciji - „poduzeća preživljavanja“ i „poduzeća rasta“. Sadašnja je gospodarska kriza, na svoj destruktivan i izravan način, sa svoje strane istjerala i vlasnike i menadžere na „tržišnu čistinu“, tjerajući ih da (goli) opstanak potraže mimo (mogućih) dosadašnjih „skloništa“ u obliku državne, političke, klijentelističke ili pak netržišne zaštite druge vrste.

Naše istraživanje, iako donekle ograničeno korištenim uzorcima poduzeća i menadžera te tipovima rabljenih kontingentnih analiza, svjedoči da i u Hrvatskoj poduzeća preživljavanja daleko nadmašuju poduzeća rasta, ali da je postupni proces brojčanoga rasta „poduzeća rasta“ u strukturi domaćih poduzeća ipak započeo. Na mudrim je javnim politikama (prije svega moguće industrijske i politike razvoja poduzetništva) da taj proces osnaže u budućnosti. Raspoloživi istraživački podaci upozoravaju, također, da su poduzeća preživljavanja visoko povezana s izrazitom vlasničkom koncentracijom, i to u obliku pojedinačnoga vlasništva hrvatskih

građana. To znači da su identificirane strategije poslovanja pretežno proizvodi vlasnika-menadžera i (angažiranih) menadžera. S obzirom na godinu osnivanja, među poduzećima preživljavanja nalazimo statistički više poduzeća osnovanih nakon 1991. godine. Spoznajno i za vođenje mogućih javnih politika važan je nalaz da su, bez obzira na relativno pogodne poslovne prilike prije sadašnje svjetsko-gospodarske krize, individualni vlasnici malih i srednjih poduzeća - u usporedbi s menadžerski vođenim tvrtkama u istoj kategoriji poduzeća - postizali lošije poslovne rezultate od očekivanih (potrebnih). Razloge za to valja tražiti i u ograničenjima tržišta gdje djeluju vlasnički vođena poduzeća, ali i u lošijoj kakvoći rukovođenja poduzećima, koje (dobno stariji) vlasnici poduzeća iskazuju u odnosu na menadžerski vođena poduzeća iz našega uzorka.

Vlasnici poduzeća su dobno, jer su u prosjeku stariji od menadžera, također dvojbena socio-demografska skupina s obzirom na izazove sadašnje gospodarske krize (u prosjeku su stari oko 50 godina). U budućem razdoblju, kako zbog povećane konkurencije i očekivanog ulaska Hrvatske u EU tako i zbog sadašnjeg produživanja „stanja krize“ unedogled, vlasnici tih poduzeća naći će se u dilemi kako povećati tržišnu učinkovitost i opstanak svojih poduzeća: a) prijenosom rukovođenja na mlađe ljude (bilo djecu ili unajmljene menadžere) i djelovanjem iz sjene u obliku strateških odluka, ili b) promjenom vlasničke strukture, tj. vlasničkim povezivanjem s domaćim ili stranim „strateškim partnerima“. To bi značilo i smanjenje sadašnje vlasničke kontrole, što većini vlasnika malih i srednjih poduzeća (i zbog pokušaja generacijskoga čuvanja obiteljskoga posla) - ne odgovara. No, veća ulaganja u profesionalizaciju rukovođenja mikro, malim i srednjim poduzećima su nužna; hoće li do toga doći prepuštanjem rukovođenja mlađim članovima obitelji ili pak suvlasničkim povezivanjem više malih poduzeća, ostaje nam tek za vidjeti.

*Promatramo li reakcije poduzeća na udare krize u 2009. i 2010. godini, naši podaci ukazuju na značajne razlike u ekonomskim rezultatima i tržišnoj usmjerenosti pojedinih tipova poduzeća. Primjerice, u posljednje dvije godine poduzeća rasta 37,2% vlastita prihoda ostvaruju na inozemnim tržištima, dok su nekadašnja poduzeća preživljavanja u isto vrijeme sa stranih tržišta ostvarila 22,3% svoga ukupnog prihoda. Što je još važnije, kretanje prihoda sa stranoga tržišta između 2008. i 2010. godine pokazuje da su poduzeća rasta u 2010. u odnosu na 2008. ostvarili približno jednak prihod s inozemnoga tržišta, dok je to rjeđi slučaj kod poduzeća preživljavanja. To znači da je inozemno tržište kod ovih poduzeća važan stabilizacijski faktor, koji je kao takav pridonio stabilizaciji ukupnoga poslovanja poduzeća. Na kraju, to se vidi i prema planovima zapošljavanja u 2011. godini: među gotovo 30% poduzeća koja su ove godine mislila zapošljivati radnike, nekadašnja poduzeća rasta će ih zapošljivati više od drugih. **Čini se da su predkrizna poduzeća rasta i u krizi zadržala važna razlikovna obilježja prema bivšim poduzećima preživljavanja: i u trenucima prvoga vala krize, ali i strateškim aktivnostima poduzetima za dugoročnu stabilizaciju poduzeća.***

Tragom naših istraživanja, posebno pitanja o „aspiracijskim granicama rasta“, identificirali smo tri tipa poduzeća: „patuljke“ - zarobljene lokalnim tržištem, „humanoidne“ - „osuđene“ na nacionalno tržište i njegovu i/racionalnost, te „divove“ - poduzeća rasta koja svoju budućnost povezuju s poslovanjem izvan granica nacionalne države (primjer Dok-Ing). U svakom slučaju naši podaci sugeriraju da je tržišna ekspanzija poduzeća rasta u velikoj mjeri bila vezana uz inozemna (mahom susjednih zemalja) tržišta. Suprotno nekim teorijskim modelima o poslovnim strategijama malih i srednjih poduzeća, naše istraživanje nije potvrdilo hipotezu da naša mikro, mala i srednja poduzeća svoju jedinu šansu za poslovni uspjeh traže u nekoj

od inačica strategije „tržišnih udubina“. To objašnjavamo sadašnjim proizvodno-uslužnim spektrom kojega nude tržištu domaća poduzeća te s naravi tržišta na kojemu djeluju (domaće preteže pred stranim tržištima). Međutim, u novonastalim prilikama koje sa sobom donosi recentna gospodarska kriza i ulazak Hrvatske u EU, strategije tržišnih udubina - kao „prirodnoga tržišnoga ponašanja“ poduzeća na globaliziranome tržištu - ne smijemo posve odbaciti kao realnu poslovnu praksu, pa tako ni za naša poduzeća rasta. Posebno se to odnosi na one manje poduzeća koja su svoj oporavak u krizi dosad snažno temeljila na akvizicijskim strategijama i/ili na nekoj od strategija osvajanja stranih tržišta.

Moguće javne politike u ovome području (nova industrijska politika, politika razvoja poduzetništva) susreću se s brojnim izazovima. Ovdje ćemo navesti samo njih nekoliko. Prvo, postavlja se pitanje kako oblikovati društvene i tržišne prilike koje bi djelovale pozitivno na povećanje broja novoosnovanih poduzeća, a onda i na pojavu što većeg broja poduzeća s aspiracijama rasta barem u okviru nacionalnoga i tržišta susjednih zemalja? Drugo, sadašnje ukupne okolnosti pred vladinu pro-poduzetničku politiku postavljaju jasnu dilemu kad je riječ o opstanku, a onda i mogućoj poslovnoj ekspanziji poduzeća rasta: treba li državne potpore usmjeravati na različite tipove poduzetnika (poput poduzetništva mladih, žena itd.) ili samo na one koje mogu rasti izvan nacionalnih granica i time posredno jačati izvoz zemlje? Također, bilo kakva državna intervencija u tom smislu zahtijeva promišljenost i tehničku kompetenciju političke i administrativne uprave, kako se nove javne politike ne bi sukobljavale s pravilima EU o tržišnome natjecanju. Treće, mora se odgovoriti na to kakav je razvojni potencijal srednjih poduzeća i zašto ta poduzeća u jednom dužem razdoblju (kako pokazuju i naši podaci) ne proizvode nova radna mjesta?

Na kraju, sadašnja gospodarska kriza traži posve novi tip dijaloga između poslovne i političke elite, razgovor koji bi se kretao mimo poznatih priča o slaboj konkurentnosti zemlje u globalnome gospodarstvu i visokoj cijeni rada. Riječ je o tome da se povede dijalog o stvarnoj svrsi gospodarstva, tržišta, a onda i pomaganja bilo kojeg tipa poduzeća u zemlji, pa i poduzeća rasta: je li glavna svrha poduzeća i poduzetnika samo novo zapošljavanje, i s tim u vezi stjecanje raznih olakšica za zapošljavanje novih radnika? Istodobno, je li, dugoročno gledano, samozapošljavanje i zapošljavanje jedini legitimacijski obrazac novih poduzetnika ili njegovu legitimaciju u hrvatskim prilikama treba tražiti u nekim drugim vrednotama; primjerice, u većoj internacionalizaciji poslovanja i djelovanju što većeg broja poduzeća na tržištima izvan Hrvatske? Ili pak u širenju različitih tipova radničke participacije u rukovođenju poduzećima? Ako je pak ovo pitanje doista relevantno, slijedi ga još jedno: hoće li razgovor na tu temu započeti vlada, poslodavci, ulica ili (ipak) netko četvrti?

Bilješke

¹ Pitanje identifikacije određenih korporacijskih/poslovnih strategija jedna je od teorijski iznimno zanimljivih, a istraživački i najtežih tema ekonomske znanosti, kao uostalom i ekonomske sociologije. Empirijska istraživanja ove teme u domaćim su okolnostima relativno rijetka. Primjerice, pitanjima strategije slovenskih i hrvatskih poduzeća krajem 90-ih godina prošloga stoljeća bavio se dio ekonomista (usp. Čater, 2001.; Čater, 2003.; Čater, Alfirević, 2003.). Kako u našim uzorcima dominiraju mala i srednja poduzeća, ovdje govorimo o poslovnim, a ne korporacijskim strategijama. Dimenzije poslovne strategije pratimo preko poslovnih ciljeva, koje smo sami definirali sukladno s poznatim modelima poslovnih strategija u relevantnoj literaturi o poduzetništvu (usp. poslovne ciljeve u tablicama 9 i 10).

² Potrebni podaci su prikupljeni empirijskim istraživanjem, u obliku poštanske ankete provedene među vlasnicima i menadžerima poduzeća iz metaloprerađivačke i drvoprerađivačke industrije tijekom prve polovice 2011. godine. Metaloprerađivačka i drvna

grana izabrane su zbog toga što su izvezno usmjerene, pa samim time sadrže i potencijal koji bi mogao pridonijeti poticanju ukupnog gospodarskog rasta. Prema evidenciji HGK-a (<http://www.biznet.hr/>) i NKD iz 2007. godine, u metaloprerađivačkoj industriji bilo je registrirano 1549 poduzeća s oko 55.000 zaposlenih, a u drvoprerađivačkoj 1222 (oko 18.000 zaposlenih). Upitnik je poslan svim poduzećima, na 2743 adrese. Vratilo se, pravilno popunjen, 371 (ili 13,53%). Bez obzira na slab odaziv realizirani uzorak strukturom odražava populaciju kad je riječ o veličini poduzeća, a uz to je i heterogen prema djelatnostima, godini osnivanja i uspješnosti (nisu se odazvala samo uspješna nego i neuspješna poduzeća, osim onih koja su se tijekom krize ugasila).

U okviru istraživanja vlasnici i menadžeri zamoljeni su da popune upitnik podijeljen u tri sadržajne cjeline: a) vlasnik/menadžer i poduzeće (s pitanjima o ključnim socio-demografskim i socio-profesionalnim obilježjima); b) kriza i poduzeće (s pitanjima o učincima krize na poslovanje, poduzetim mjerama radi stabilizacije poslovanja, ostvarenju pojedinih ciljeva radi jačanja tržišnog položaja, ocjenu poslovanja u odnosu na konkurente, promjene rukovođenja poduzećem u razdoblju krize) i c) poduzeće, tržište i institucije (u kojem su postavljena pitanja o prihodima poduzeća, elementima koji utječu na tržišnu moć konkurenata i vlastitim marketinškim strategijama). Osim toga uz kvantitativno istraživanje, čiji će rezultati biti analizirani, provedeno je i kvalitativno (fokus-grupa i dubinski intervjui) među vlasnicima, menadžerima i stručnjacima - predstavnicima industrije, namjerno izabranim iz različito uspješnih poduzeća (prema prodaji, prihodu ili tržišnom udjelu). Iako rezultati tog istraživanja ovdje neće biti prikazani (mogu se naći u izvornoj studiji; Čengić i sur., 2011.), oni uglavnom odgovaraju nalazima i podupiru interpretaciju kvantitativnog istraživanja, bez obzira na to što su dobiveni različitim metodom i na drukčije izabranom uzorku. Stoga prethodno spomenuta suzdržanost od generalizacije anketnih nalaza, iako nužna, ne mora biti prestroga (usp. također rad: Butigan, Rihtar, Čengić, 2012.).

Literatura

Audretsch, D., Van der Horst, R., Kwaak, T., Thurik, R. (2009.): First Section of the Annual Report on EU Small and Medium-sized Enterprises, *EIM Business & Policy Research* 21 (3): 529-542.

Butigan, R., S. Rihtar, D. Čengić (2012.): Poslovanje i utjecaj strategija marketinga na uspješnost poduzeća u razdoblju gospodarske krize, *Ekonomski pregleđ* 63 (1-2): 44-72.

Čater, T. (2001.): Hypotheses About the Sources of the Competitive Advantage of a Firm, u: The Faculty of Economics Split, *Enterprise in Transition. Fourth International Conference on Enterprise in Transition. Proceedings*, Book of Extended Abstracts, CD ROM with Full Papers, Split: Ekonomski fakultet: 139-141.

Čater, T. (2003.): Strategic Behaviour of Slovenian Firms at the End of Transition Process, u: The Faculty of Economics Split, *Enterprise in Transition. Fifth International Conference on Enterprise in Transition. Proceedings*, Book of Extended Abstracts, CD ROM with Full Papers, Split: Ekonomski fakultet: 522-524.

Čater, T., Alfirević, N. (2003.): Sources of Competitive Success of Large Enterprises in Transition: The Case of Croatia and Slovenia, u: The Faculty of Economics Split, *Enterprise in Transition. Fifth International Conference on Enterprise in Transition. Proceedings*, Book of Extended Abstracts, CD ROM with Full Papers, Split: Ekonomski fakultet: 545-547.

Čengić, D. (ur.) (2011.): *Poduzeća, kriza i strategije opstanka. Socioekonomska analiza rezultata empirijskoga istraživanja u hrvatskoj metaloprerađivačkoj i drvoprerađivačkoj industriji: neka iskustva od 2008. do 2010. godine*. Zagreb: Zaklada Konrada Adenauera, Institut Ivo Pilar.

Čengić, D. (2010.): Tipovi hrvatskih poduzetnika, strategije i percipirane granice rasta, *Revija za sociologiju* 40 (2): 185- 210.

Čengić, D. i sur. (2011.): *Poduzeća i kriza 2011. Rezultati istraživanja*. Zagreb: KAS, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.

Franičević, V. (2005.): Poduzetništvo i ekonomski rast u hrvatskom postsocijalističkom kontekstu, u: Čengić, D. (ur.), *Menadžersko-poduzetnička elita i modernizacija: razvoja ili rentijerska elita?* Zagreb: Institut Ivo Pilar, str. 169-210.

Majumdar, S. (2008.): Modelling Growth Strategy in Small Entrepreneurial Business Organisations, *The Journal of Entrepreneurship* 17 (2): 157-168.

Račić, D. (2006.): Odrednice rasta izvezno orijentiranih malih i srednjih poduzeća, u: Čengić, D. (ur.), *Poduzeća, rast i izvoz. Socioekonomska anatomija hrvatskog izvoznog uzmaca*. Zagreb: Institut Ivo Pilar: 131-160.

Singer, S. i sur. (2007.): *Što čini Hrvatsku poduzetničkom zemljom. Rezultati GEM 2006. za Hrvatsku*. Zagreb: Cepor.

Singer, S., Lauc, B. (2004.): *Razvoj sektora malih i srednjih poduzeća: Hrvatska*. Zagreb: Cepor. Na internetskoj stranici: http://www.westernbalkans.info/upload/docs/Croatia_SME_finalcro.pdf; pristup: 22. studeni 2011.

Šonje, V. (2010.): Financiranje malih i srednjih poduzeća u krizi, *HUB Analize* br. 22, Hrvatska udruga banaka. Također na: www.hub.hr, pristup 12. 12. 2010.

World Bank (2009.): *Hrvatska. Izvješće o konvergenciji Hrvatske s EU: Ostvarivanje i održavanje viših stopa gospodarskog rasta*. World Bank, lipanj 2009. Na internetskoj stranici: <http://siteresources.worldbank.org/CROATIAEXTN/Resources/HRConvergenceReportOverviewfinal.pdf>, pristup 22. 11. 2011.

RASPRAVA*

*Sažetak rasprave napravio je Matija Kroflin.

HRVATSKA - TIPIČAN PRIMJER KLIJENTELISTIČKE DRŽAVE

Vrlo je malo akademskih radova koji pokušavaju eksplicitno promatrati hrvatsku socijalnu politiku u kontekstu klijentelističkih odnosa. Usto je u domaćoj literaturi nedovoljno istražena i ideja o distribuciji i njenoj jednakosti, a o državi se najčešće priča kao o generatoru distorzija u tom procesu, dok istovremeno gotovo i ne postoje pokušaji identificiranja željene distribucije putem određenih kvantitativnih obilježja. Bez obzira na to Hrvatska se prema definicijama i vlastitim specifičnostima uklapa u klasičan primjer klijentelističke države, što se dobro očituje promatranjem određenih aspekata socijalne politike.

S današnjeg gledišta gotovo je nemoguće pričati o redistributivnim državama već se pretežito govori o klijentelističkim i rezidualnim oblicima država, stoga se i svaka socijalna politika može okarakterizirati kao klijentelistička.

Socijalna politika se još od svojih početaka iz razdoblja Bismarcka razvijala u smjeru procesa koji su imali ulogu u svojevrsnoj pacifikaciji političkih oponentata. Najbolji je primjer komunizam u kojemu smo imali razmjenu između slobode i socijalnih prava, odnosno zahtjevi za slobodom bili su prigušivani socijalnim pravima koja su ljudi ostvarivali. To je svojevrsan prigovor razlici klijentelizma i tradicionalnog načina na koji se socijalna politika proizvodi. Ta dva pojma udaljavaju se i rastom stupnja univerzalnosti socijalne države i njenog davanja univerzalnih, a ne partikularističkih prava.

Klijentelizam se opisuje konceptom pokroviteljstva, odnosno odnosom nekoga tko ima političku moć s jedne strane i nekoga tko ju je zainteresiran sponzorirati s druge. Uže gledano klijentelizam se definira i kao distribucija selektivnih prava pojedincima ili određenim skupinama u zamjenu za političku podršku. Pritom je bitno da se podrška može dobro pratiti, odnosno da se može nadzirati ishod biračkog procesa, a sve definicije ove pojave naglašavaju koncept razmjene.

Činjenično je stanje da je karakter i tip socijalnih problema u Hrvatskoj tako zadan da ne postoji velik manevarski prostor. To proizlazi iz posljedica rata, svojevrsnog populističkog i ne posve demokratskog razvoja u 1990-ima i netransparentnih odnosa različitih razina vlasti.

Iz takvog okruženja proizlazi i koncept tzv. „zarobljene“ socijalne politike. Prvi element te politike vidljiv je i u drugim društvenim područjima, ali se posebice ističe unutar socijalne politike. On se odnosi na nekorelaciju između vrlo centraliziranog sustava socijalne politike s jedne strane i sustava županija i gradova koji razvijaju svoje paralelne, nekorelirane socijalne sustave s druge.

Drugi su važan element zarobljene socijalne politike moćne interesne skupine koje u pravilu nisu pretjerano organizirane te se ponašaju oportunistički. Unutar tih skupina ističu se umirovljenici i branitelji koji svojim položajem utječu na to kako se stvara socijalna politika, ali i kako se o njoj raspravlja.

GRANICA IZMEĐU KLIJENTELIZMA I KORUPCIJE

Rasprava o klijentelizmu nužno dovodi do problematike odnosa korupcije i klijentelizma, odnosno nameće pitanje je li uopće moguće teoretski, a još više praktično, uspostaviti jasnu distinkciju između ovih dviju pojava.

Svjetska banka korupciju opisuje kao zlouporabu javnih ovlasti u privatne svrhe. To je prevladavajuća definicija korupcije, a slično tome korupciju definira i Transparency International.

Međutim, postoje i alternativne definicije koje ne povezuju nužno korupciju sa zlouporabom javnog dobra ili položaja iz logičnog razloga što je korupcija moguća i unutar privatnog sektora. Kao primjer može nam poslužiti situacija u hrvatskom nogometu, gdje su unutar nedržavnog sektora udruge građana osumnjičene da su potplaćivale druge pojedince i članove drugih udruga.

Ako ove pojmove svedemo u politički okvir, onda se kod korupcije misli na klasično varanje na izborima u smislu da sustav ne funkcionira prema pravilima demokratskog sustava već postoji monopol neke stranke koja sebi na različite načine uzima više nego što bi trebala. Samim time takve stranke imaju monopol nad različitim sferama društvenog života. Kad govorimo o klijentelizmu misli se pak na razmjenu za političku podršku. Unutar ovakvog koncepta političkog klijentelizma zanimljivo je pitanje državljanstva i način na koji se državljanstvo regulira, kao i pitanje povezanosti socijalnih ili bilo kojih drugih prava s definicijom državljanstva.

Dakle, definiranje korupcije i klijentelizma ističe se kao vrlo nezahvalna zadaća, a u konačnici je osnovni korijen obje pojave redistribucija, odnosno nejasnoća i nepostojanje pravila kojima bi se ona trebala voditi. Klijentelizam u svakom slučaju podrazumijeva određenu političku spregu te ga je potrebno pokušati staviti u kontekst postmodernističkog svijeta u kojemu su međuodnosi vrlo bitan pristup aktivnih političkih aktera.

Literatura vezana uz problem klijentelizma nije suviše bogata i pretežito se odnosi na Latinsku Ameriku, a ima nekih pokušaja da se primijeni na Europu u zemljama poput Italije, Austrije i Belgije. Zbog kulturološke sličnosti i pripadnosti Hrvatske mediteranskog krugu zemalja zanimljiva je skupina autora koji južnoeuropsku socijalnu državu opisuju terminima klijentelizma, a najznačajniji je takav autor Mauricio Ferrera. Teoretski okvir te skupine autora definira poseban južnoeuropski socijalni model i karakterizira ga socijalnim dualizmom, nejednakom distribucijom osiguranih rizika, tzv. manjkavim zdravstvenim univerzalizmom i partikularističko-klijentelističkom socijalnom državom, odnosno državom koja daje prava nekim skupinama u zamjenu za političku podršku. Tu se ističe primjer Italije i demokršćanske stranke.

IZOSTANAK NEPRISTRANE RASPRAVE I NEPOSTOJANJE JAVNIH PODATAKA POTVRDA SU KLIJENTELIZMA

Unutar okvira domaće socijalne politike postoje problemi o kojima se načelno priča, ali oni nisu empirijski dokazivi. Relativno je poznato da se socijalnim pravima manipulira, pa imamo situaciju s dječjim doplacima i porodiljnim naknadama koje ostvaruju državljani Bosne i Hercegovine koji su u Hrvatskoj lažno prijavljeni. Međutim, te se zlouporabe ne mogu empirijski dokazati jer ne postoje javni podaci. Nadalje, u Hrvatskoj je nemoguće utvrditi prostornu distribuciju dječjih doplata jer se iz nadležnog Ministarstva ne mogu dobiti potrebni podaci.

S druge strane je bez posebnih empirijskih dokazivanja vidljivo da u određenim slučajevima socijalna politika ne vodi računa o efikasnosti. Ideologija koja stoji iza porodiljnih naknada je da se potakne rast broja djece, a konačan je efekt nakon godina provođenja te politike manje djece i poražavajuća činjenica da takvu situaciju nitko ne percipira kao besmisleno.

Analiza braniteljskih prava u RH pokazuje kako su ona među najekstenzivnijima na svijetu i u pravilu pasivna, odnosno primateljima pružaju relativno visoke novčane naknade s gotovo nikakvim naglaskom na reintegraciju istih. Međutim, kod samih socijalnih prava problem nije njihova dubina ni ekstenzivnost. Sve zemlje na određeni način privilegiraju svoje branitelje, ali problem leži u političkoj mobilizaciji tih skupina. Prava se daju kako bi se te skupine kasnije mogle iskoristiti u različitim raspravama ili poslužiti kao poslušno biračko tijelo.

Dobar i općepoznat primjer kojim možemo argumentirati klijentelističku strukturu su umirovljeničke stranke koje su se uključile u izborne procese i ušle u vladajuću koaliciju. Ako se u obzir uzme važnost umirovljeničkog glasa na prijašnjim izborima, a koji je doveo do određenih distorzija mirovinskog sustava, dolazimo do relativno uvjerljivog dokaza u prilog klijentelizmu.

Jedan od problema su i invalidske mirovine o kojima također nema jasnih podataka. Postoji analiza invalidskih mirovina Marijane Bađun iz 2011. godine u kojoj je autorica zaključila kako se ne može razlučiti u kojoj je mjeri obujam invalidskih mirovina vezan uz klasičnu korupciju, a u kojoj je on pokazatelj svjesne namjere da se pravima koja se daju nekoj skupini ishodi politička potpora te skupine. Činjenica je da ukupan broj invalidskih mirovina uvelike nadmašuje broj onih koji su povezani s ratnim posljedicama.

U tom je radu Bađun pobrojala silne inicijative usmjerene na sprečavanje umjetnog napuhivanja broja invalidskih mirovina, međutim, zanimljivo je da te inicijative nisu naišle ni na kakvu ozbiljniju političku podršku.

Usto je problem i nepostojanje nepristrane javne rasprave o problemima koji se odnose na ove pojmove. Razgovor o braniteljima i objavi njihova registra na javnoj razini gotovo je nemoguć, nema nikakvih foruma osim političkih, a nemoguće je raspravljati i o dječjim doplacima. Te su teme svojevrsan tabu.

S druge strane postavlja se pitanje jesu li nam u nekim slučajevima kada su stvari vrlo očite podaci uopće i potrebni, odnosno imamo li potrebe putem distribucije određene monetarne mase dokazivati očigledno?

Sa strogog ekonomskog gledišta zaključak bez empirijskog dokaza je manjkav, ali treba uzeti u obzir da podaci kojima se pokušava opravdati ili ne opravdati klijentelizam ionako trebaju u

stvaranju određenih zaključaka biti interpretirani s mnogo kontekstualnih ograda jer se odnosi i veze u klijentelističkom procesu često mijenjaju. Usto postoje i određeni slučajevi kod kojih je očito prisutan klijentelistički ili korupcijski odnos kojega je nemoguće dokazati direktnom redistribucijom budžeta. Tu se nameće primjer sređivanja katastra i zemljišnih knjiga, što je u tijeku već duži niz godina. Pitanje je zašto to toliko dugo traje i hoće li se to ikada u potpunosti razriješiti s obzirom na broj ljudi koji od trenutačne situacije imaju direktne koristi?

KLIJENTELIZAM NIJE OBILJEŽJE SAMO SOCIJALNE POLITIKE

Klijentelističke oblike ponašanja možemo uočiti i izvan domene socijalne politike. Naime, stavljanje političara na čelna mjesta javnih poduzeća, često bez obzira na njihovu kompetenciju, također je moguće okarakterizirati kao klijentelističko ponašanje. Iako i u nekim zapadnim zemljama postoji ista praksa i takva poduzeća posluju uspješno, istraživanja provedena u susjednoj Sloveniji pokazuju suprotno. Sukladno s tim postavlja se pitanje je li to poslovna kultura za koju se zalažemo i treba li takav obrazac slijediti i u budućnosti?

Manjak javnih podataka također nije vezan samo uz socijalnu politiku. Primjerice, nemoguće je doći do podataka od strane Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva o bilo kakvoj evaluaciji različitih programa potpora i poticanja poduzetništva. Jednaki se problemi javljaju u vezi s određenim podacima koji se odnose na visoko školstvo. To dovodi do apsurdne i neprihvatljive situacije u kojoj građani ne mogu saznati kamo odlazi njihovi novac.

Nažalost, ako se pogledaju primjeri nekih drugih zemalja, može se zaključiti kako je tu riječ o strukturalnoj karakteristici društvenog razvoja koja će ostati prisutna još dugo vremena.

Odsutnost produktivne komunikacije vidljivo je i na relaciji poslovni sektor i država, gdje nema suvise komunikacije mimo podjele na lijevo i desno i onih koji predstavljaju male ili velike igrače. Nema prostora za raspravu koja bi dovela do administrativnih učinaka ili pomaka. Nejasno je i tko bi trebao biti inicijator spajanja različitih ideja i pogleda jer bez objedinjavanja različitih vizija nema ni smjera kojim bi se ekonomija trebala kretati, a sukladno s tim ni kvalitetne podrške države jer je ona suviše fragmentirana da bi bila djelotvorna.

Kao posljedica svojevrzne obezglavljenosti i nekoordiniranosti prestaje biti jasno koja je svrha gospodarstva ili poticanja poduzetništva, a otvaraju se i brojna druga pitanja koja naočigled djeluju logično, ali zapravo nemaju jednoznačan odgovor poput: kako oblikovati društvene i ekonomske politike koje bi poticale stvaranje novih poduzeća rasta, treba li poticati rast oslanjanjem na mala ili javna poduzeća, kako usmjeravati potpore i koordinirati udruženja poduzetnika itd.

SOCIJALNI POPULIZAM S JEDNE STRANE I ANTISOCIJALNA RETORIKA S DRUGE

S populističkog aspekta sve su političke stranke socijalne i brinu o ugroženim skupinama, a s druge strane često se mogu čuti najave brojnih rezova upravo unutar domene socijalne politike. Stoga se opravdano nameće pitanje postoji li svijest o stvarnom socijalnom stanju ili možda kontinuirano precjenjujemo ili podcjenjujemo to stanje?

Naime, novi podaci pokazuju kako je koeficijent nejednakosti porastao te da Hrvatska po pitanju siromaštva zauzima četvrto mjesto odozgo unutar Europske unije. S druge strane, ako se promatraju socijalni troškovi u usporedbi s prosjekom EU, oni su na nižoj razini. Stoga je miks populizma i antisocijalne retorike vrlo neprimodna kombinacija, a ako se u obzir uzme i relativno čvrsta klijentelistička struktura u Hrvatskoj postaje posve nejasno gdje se ta izdvajanja planiraju rezati.

AUTONOMNI IMPULSI ZA BIJEG OD KLIENTELIZMA

Linda Cook piše o klijentelizmu u postkomunističkim zemljama te izjednačava klijentelizam i političku korupciju. Njezina je glavna teza da su zemlje Srednje Europe dobro demokratizirane, pa je stupanj njihove korupcije i klijentelizma niži. Takav mehanicistički pogled na demokraciju kao svojevrsno instant-rješenje za probleme korupcije i klijentelizma nije opravdan jer uzroci ovih pojava mogu biti strukturni i mnogo dublji.

Demokracija sama po sebi ne ruši korupciju, stoga je nužno da je prati određeni skup vrijednosti koje će doprinijeti mijenjaju društvenog ponašanja. Pritom je bitno da se upitamo što znači pravednost i koje vrijednosti želimo razvijati. Potrebno je istražiti koje vrijednosti prevladavaju i uspostaviti konstruktivnu javnu raspravu o tome u kojem smjeru želimo ići.

Kroz literaturu dominantno mjesto zauzima koncept europeizacije. Mnogi radovi bave se utjecajem europeizacije na zdravstvene i mirovinske sustave te programe socijalne politike. Osnove pretpostavke tih radova usmjerene su većinom na mehaničko shvaćanje, prema kojemu je europeizacija skup pravila i normi koje zemlje obuhvaćene tim procesom slijepo usvajaju.

U realnom svijetu EU postaje akter u cjelokupnom spletu domaćih aktera. Primjer Grčke tako pokazuje kako EU ima limitiranu moć s obzirom na lokalnu i naslijeđenu kulturnu strukturu. Koncept europeizacije je stoga zapravo vrlo limitiran u objašnjavanju razvoja socijalne politike i ne može bitno dovesti u pitanje naslijeđe u zemljama poput Grčke, Italije ili Hrvatske.

Dakle, kao ni demokratizacija, europeizacija sama po sebi nije dovoljna za tzv. „nezarobljenu“ socijalnu politiku, kao ni bitno mijenjanje određenih društvenih obrazaca ponašanja. Ako u obzir uzmemo da se i u sadašnjoj, ekonomski nezavidnoj situaciji očekivanja od vlasti i dalje povećavaju te zahtjevi različitih skupina ne postaju realniji, teško možemo uočiti postojanje bilo kakvih autonomnih promjena koje bi mogle ublažiti probleme vezane uz klijentelizam i korupciju.

Nedavno istraživanje o preprekama dugoročnog rasta identificiralo je problem mobilnosti kao glavno ograničenje. U Hrvatskoj je tržište kapitala, ideja i rada, kao i cjelokupno gospodarstvo, rigidno i okoštalo, a operacionalizacija mobilnosti mogla bi dovesti do smanjenja klijentelističkog i koruptivnog ponašanja. Primjerice, u Italiji je nemoguće na istome sveučilištu ostvariti docenturu i profesuru, a slični primjeri zabilježeni su i u Kini. Kada bi se takva pravila o mobilnosti popratila jasnim zakonskim okvirima i primijenila u javnoj upravi mogla bi dovesti do distorzija u koruptivnim i klijentelističkim odnosima te ih samim time i umanjiti.

U konačnici u borbi protiv klijentelizma nije moguće izvojevati konačnu pobjedu već je cjelokupni proces moguće stabilizirati na određenoj prihvatljivoj razini, naravno uz pretpostavku da je ključnim akterima stabilizacija tih pojava prihvatljiva.