

Dragan Šagovnović,

generalni direktor Ekonomskog instituta Beograd:

HRVATSKA I SRBIJA MORAJU BITI POKRETAČI EKONOMSKE SURADNJE U REGIJI

Kao panelist Liderove konferencije o efikasnosti upravljanja državnim vlasništvom Dragan Šagovnović bio je logični izbor. Ne samo zato što je generalni direktor Ekonomskog instituta Beograd, nego prije svega zato što je i jedan od dva glavna dioničara tog istog instituta. Posluje i bori se na tržištu, kako kaže, ni dana nije proveo u javnom, društvenom ili državnom sektoru, ali radi za njega, uključujući i projekte korporativnog upravljanja u državnim poduzećima. Taj je projekt zbog 'tehničkih' razloga tek u začetku, ali iako Hrvatska takvih razloga nema, korporativno upravljanje daleko je poput Sunca. Usporedbom procesa u dvije zemlje nije teško zaključiti kako (ni)je svaka sličnost slučajna.

• Čini mi se da se odgovor na pitanje: državno ili privatno i što je efikasnije, može iščitati već iz činjenice da ste ne samo direktor nego i dioničar Ekonomskog instituta Beograd. Kako funkcionira taj spoj znanosti i biznisa?

– Radim više od 20 godina u Ekonomskom institutu i ponekad u šali istaknem da ni dana nisam radio u javnome sektoru ili bio član neke političke partije. Ekonomski je institut privatiziran 1991. godine. Odmah poslije privatizacije napravljen je joint venture Ekonomskog instituta i Deloittea. Deloitte je preko Instituta dobio klijente za reviziju, koja je u to vrijeme bila novost. Ekonomski je institut preko Deloittea dobio međunarodni know how i priliku da svoju ekspertizu testira u odnosu na međunarodne trendove. To je funkcioniralo do 1999. kada je svatko krenuo svojim putem. Ekonomski je institut danas najveća konzultantska institucija Srbije, koja 50 posto prihoda ostvaruje izvan zemlje, ponajviše u regiji. Trenutačno radimo i na projektima uvođenja korporativnog upravljanja u državnim kompanijama, to je dosta specifičnije nego kod vas.

razgovarala
GORDANA GELEŃER

lider@lider.media

• Koliko specifično? Što je drukčije, osim što se ni vašim ni našim državnim kompanijama ne upravlja korporativno?

– Kod nas je u tijeku proces prijenosa imovine s države na poduzeća u državnom vlasništvu. Taj proces kod nas nije dovršen do kraja tako da i danas u nekim državnim poduzećima imamo situaciju da je vlasnik imovine država, koja je ujedno i vlasnik kapitala. Ako je kapital razlika između imovine i obveza onda je pitanje što je u našem slučaju kapital. No to je nužan korak i za ono što slijedi dalje, a to je pretvaranje poduzeća u dionička društva i ulazak svih tih poduzeća u postupak korporatizacije.

• Što radite u regiji u kojoj ostvarujete više od polovice prihoda?

– Svake je godine drukčije, jedne smo godine prisutniji u privatnom sektoru, druge godine više radimo za javni. Mnoge velike transakcije u zemlji radio je upravo Ekonomski institut. Posljednjih smo godina dominantno prisutni u energetske sektoru, i u Srbiji i zemljama regije. U posljednje vrijeme dosta radimo i na projektima uvođenja korporativnog upravljanja u državnim kompanijama.

• Funkcionirate baš kao konzultantska kuća, poput velikih inozemnih? Radite li dubinska snimanja, spanjanja i preuzimanja kao te kuće ili samo naručene razne ekonomske analize?

– Radimo sve to kao bilo koja druga konzultantska kuća, ali uz to smo i istraživačko-razvojni institut koji posjeduje akreditaciju Ministarstva prosvete i nauke. Dakle, iako smo dioničko društvo u vlasništvu 60-ak dioničara u potpunosti ispunjavamo sve da bismo bili i znanstvena institucija. Osim konzultanata s međunarodnim certifikatima, licencijama i iskustvom, zapošljavamo i magistre i doktore znanosti, oni su zaposleni u dijelu koji se bavi makroekonomskim analizama. Institut, naime, iz- ➔



Regija je zanimljiva 'jugoslavenskim' poduzetnicima, ali ne i velikim inozemnim ulagačima. S druge strane, postoje uspješni primjeri kompanija koje su regiju proširile Rusijom, Bjelorusijom, Ukrajinom, imaju tržišni obuhvat i konkurentski rastu



Foto: Dražen Lapić

➔ daje časopis MAT, makroekonomske analize i trendovi, jedinstveni barometar mjesečnih ekonomskih kretanja. MAT smo lani podignuli na višu razinu i u suradnji s Gospodarskom komorom Srbije pokrenuli list Nacionalna poslovna revija, za koji imamo licenciju Harvard Business Review. No glavnina prihoda ipak su konzultantski projekti, u kojima nudimo sve, od poreznoga savjetovanja, procjene vrijednosti imovine i kapitala, analize tržišne pozicije, sektorskih studija, spajanja i preuzimanja do strategije restrukturiranja kompanija.

• **Što je teško usporedivo s našim Ekonomskim institutom, koji funkcionira i tržišno, ali samo u djelu izrade naručenih analiza.**

– Mislim da imamo dosta dodirnih točaka. Moje je stajalište da nacionalne razvojne dokumente moraju raditi nacionalni instituti. Nužno je da najprije sami imamo dugoročne razvojne dokumente na temelju kojih bismo subvencionirali neke grane industrije ili imali okvir za potencijalne investitore. Drugo, mislim da je iznimno važna regionalna suradnja između naših instituta, kako u znanstvenom smislu tako i na regionalnim projektima.

• **Čini mi se da imamo još jednu zajedničku točku. Svojedobno ste izjavili da vaš Zakon o privatizaciji iz 2001. godine sliči Zakonu o stečaju primijenjenom na razini nacionalne ekonomije. S obzirom na to da je Hrvatska prodala manje-više sve utrživo, eto nas tu negdje. Kakvo je sada stanje?**

– Točno, na jednom skupu sličnom Liderovom rekao sam da privatizacija u Srbiji od 2001. godine najviše sliči Zakonu o stečaju. Kod nas je od 2001. godine prodaja bila osnovni model. Pri tome smo imali dvije metode: strateška su poduzeća išla u tendersku privatizaciju, a nestrategie u aukcijsku privatizaciju. Razlika je bila u tome što se kod tendera inicijalno bodovala cijena za kapital, ali i ono što je kupac bio spreman dati za socijalni program i ono što je odlučio investirati. Kod aukcijske privatizacije unaprijed su se propisivali minimalni uvjeti, za koje se podrazumijevalo da ih kupac prihvaća. Odradila bi se samo licitacija: tko da više, njegovo. Onda se taj zakon mijenjao na način da se svi zahtjevi koji se stavljaju pred potencijalnoga kupca, a nisu cijena za kapital, smanjuju. Istovremeno, smanjivala se i početna vrijednost za licitaciju na aukcijama. Sve se svelo na to da se što brže rasproda kapital društvenih poduzeća koja su preko noći proglašena državnim. Takvim se pristupom dobilo malo, ukupni su prihodi od privatizacije oko pet milijardi eura. No promašilo se u temeljnoj pretpostavci: mislili smo da smo zanimljivi ulagačima. A nismo. Ni Srbija, ni Hrvatska, ni ostale zemlje regije. Uvažavajući demografske i privredne tendencije, mnogi nas nazivaju zemljama i tržištima u izumiranju.

• **Ipak ste i tako izumirući nešto privatizirali. Tko su kupci?**

– Strani investitori pojavili su se gotovo isključivo kod prirodnih monopola. Ipak, najveći je nedostatak za-



Ako smo rokove plaćanja zakonski ograničili na 60 dana, kako je onda moguće da se nagomilaju toliki dugovi? Tko je za to odgovoran? Samo Agrokror? Ne. Odgovorni su i dobavljači koji su na nepoštovanje zakonskih rokova pristali, ali i države koje su šutjele. Mnogo je Agrokora oko nas. I u Hrvatskoj i u Srbiji. Samo je ovaj, možda baš zato što je bio toliko impresivan veličinom, postao toliko očigledan

kona iz 2001. godine to što su prihodi od privatizacije završili u proračunu, a ne u razvojnim fondovima namijenjenim podizanju konkurentnosti privrede. Privreda je ostala nekonkurentna, uz izostanak bilo kakve volje da se strategijom definira koje su to grane u kojima se vidi razvoj zemlje. Ekonomska se politika mora voditi na temelju dugoročnih dokumenata koje su izradili nacionalni instituti. Jedino tako možemo raščistiti i s financiranjem velikih sustava koji nikada neće stati na noge. Činjenica je da su neke industrije velike i važne, da o njima ovisе gradovi i regije, da vuku druge industrije, da imaju mnogo zaposlenih i razumljivo je zašto ih država uvijek iznova pokušava sanirati. No moramo shvatiti da više nemamo unutrašnje tržište od 20 milijuna ljudi, ali ni inozemna tržišta na kojima smo temeljili razvoj industrije s kojom danas ne znamo što ćemo. Danas je uglavnom saniramo.

• **Nije li to vječiti alibi za odustajanje od donošenja rješenja za kronične gubitake?**

– Kod nedonošenja takvih odluka postaje jasno da je najveći problem svih nas u regiji politički populizam. Političari žive od mandata do mandata i populističkim potezima čuvaju glasove. Upravo u prekidu tog začaranoga kruga vidim veliku ulogu, ali i odgovornost instituta. Kada takvi instituti izrade dugoročni razvojni dokument obvezujućega karaktera, koji traje dulje od mandata, onda budućnost ima šanse.

• **Kad smo kod populizma, kako se kadrovira u vašim državnim poduzećima?**

– Politika je bila dominantna, ali za to imamo opravdanje. S obzirom na to da nismo imali definiran status imovine između države i državnih poduzeća, ona nisu mogla imati korporativni pristup upravljanju. Sada prolazimo kroz proces transformacije u dionička društva i tek tada će se moći primjenjivati načela korporativnog upravljanja. Suština se korporativnog upravljanja u državnim kompanijama svodi na to da država umjesto lošeg menadžera postane odgovoran vlasnik. I još nešto što je iznimno važno, pogotovo kada su u pitanju strateške kompanije poput Elektroprivrede Srbije ili vašeg HEP-a – bez obzira na pristup upravljanju, na čelne pozicije trebaju doći ljudi koji su proživjeli desetak godina u tim kompanijama. To su golemi sustavi koje će teško razumjeti netko izvana. Osim toga, to nisu klasične profitne kompanije da bi se na njih olako mogli primjenjivati menadžerski alati i pristupi.

• **Problem je što su takve kompanije uvijek bile politički plijen. Nije li, s obzirom na naš mentalitet, iluzorno pitanje može li državno biti efikasno?**

– Propitivanje efikasnosti državnoga globalni je trend. Neoliberali često su stajališta da je bez privatizacije nemoguće unaprijediti korporativno upravljanje u javnim poduzećima. Ne slažem se s tim. Nitko ne pali kuću da bi istjerao miševе s tavana. Do prije par godina glavna je mantra bila da treba prodati sve, pa iz te perspektive ovo je napredak. Korak naprijed je i to što počinjemo razumijevati da privatizacija nije cilj

nego samo sredstvo koje se može primijeniti u funkciji jednoga cilja: rasta konkurentnosti. Mislim da često gubimo iz vida i nove, a u stvari stare forme vlasništva, koje mogu pridonijeti rješenju. To su zajedno vlasništvo, koje nije recidiv komunizma, nego moderan oblik organiziranja, prije svega u poljoprivrednoj i prehrambenoj industriji. Drugo su razni oblici javno-privatnog partnerstva, koji mogu biti katalizator unaprjeđenja korporativnog upravljanja u državnim poduzećima. Dakle, privatizacija koja je sama po sebi cilj, često sama sebe i poništi.

• **Kada smo kod privatizacije, u nju se dijelom uključio i Agrokor, još jedna kopča koja nas spaja. Hoće li biti moguće izbjeći štetu na razini države?**

– Štete će sigurno biti, to nije moguće izbjeći, ali nikad se ne zna zašto je to dobro. Svojedobno je Jože Menčiger za financijsku krizu rekao da to nije kriza nego povratak u realnost. Agrokor je najbolji primjer koliko moramo surađivati i biti regionalno orijentirani. Agrokor se dominantno fokusirao na regiju koju su činile zemlje bivše države, tu mu je bila glavna biznisa. Regija je, dakle, zanimljiva 'jugoslavenskim' poduzetnicima, ali ne i velikim inozemnim ulagačima. S druge strane, postoje uspješni primjeri kompanija koje su regiju proširile Rusijom, Bjelorusijom, Ukrajinom. Takve kompanije već imaju tržišni obuhvat i konkurentski rastu. I to je ključna poruka, ne samo slučaja Agrokor – moramo surađivati u smjeru: jedna regija, jedna ekonomija, jer smo čak i zajedno mali. Potrebna nam je konkurentnost temeljena na tržištu većem od tržišta bivše SFRJ. I u tom procesu najodgovornijima smatram upravo Hrvatsku i Srbiju, zemlje koje moraju biti pokretač ekonomske suradnje u regiji.

• **U Srbiji je u tom sustavu zaposleno oko 12 tisuća ljudi, plus oko 660 dobavljača, ali pitanje je gdje stvarno završava lanac.**

– Lanac završava ondje gdje počinje. Na poštovanju propisa pravne države. Ako smo prije nekoliko godina rokove plaćanja zakonski ograničili na 60 dana, kako je onda moguće da se nagomilaju toliki dugovi? Tko je za to odgovoran? Samo Agrokor? Ne. Odgovorni su i dobavljači koji su na nepoštovanje zakonskih rokova pristali, ali i države koje su šutjele.

• **I mi se pitamo tko je odgovoran. Imamo isti zakon, donesen otprilike u isto vrijeme i također nismo Agrokor mogli ugarati u zakonske rokove.**

– Niste mogli ili niste smjeli? Mnogo je Agrokora oko nas. I u Hrvatskoj i u Srbiji. Samo je ovaj, možda baš zato što je bio toliko impresivan veličinom, postao toliko očigledan.

• **Hrvatska i Slovenija donijele su posebne zakone za spas tvrtki iz sustava. Kao netko tko je cijeli život na tržištu, u privatnome sektoru, mislite li da je to u redu?**

– Mislim da se mora pokušati napraviti nešto, razmjer događaja zahtijeva određenu vrstu intervencionizma. No to povlači za sobom pitanje što želimo



Kada su u pitanju strateške kompanije poput Elektroprivrede Srbije ili HEP-a, bez obzira na pristup upravljanju, na čelne pozicije trebaju doći ljudi koji su proživjeli desetak godina u tim kompanijama

tim intervencionizmom postići. Znamo li što nam je idući korak ako saniramo problem, raspoređujući štetu na sve? Nije važno jesu li udjeli države u našim privredama veliki, no važno je bavi li se država smisljeno ekonomijom. Mi smo i prije raspada Jugoslavije imali nekonkurentnu ekonomiju. Pogledajte koliko smo pali u odnosu na industrijsku proizvodnju iz 1989., a tada je već bila kriza. U tom smislu volio bih da je država više i pametnije intervenirala. Mi, tada kao nove, samostalne ekonomije, nismo bili zreli za pravi državni intervencionizam, ni za liberalizam ni za tržišnu ekonomiju. Bili smo zreli jedino za kvazinacionalizam i on nam je zdušno nametnut. I tu smo gdje smo. I zato je važno da lideri regije budu pažljivi i odgovorni kada i danas upotrebljavaju tu istu retoriku, samo u cilju pridobivanja glasova tranzicijskih gubitnika koji i dalje žive u devedesetim godinama prošloga stoljeća.

• **Dakle, opcija je razvoja regionalno udruživanje? Nacionalistima to zvuči heretički.**

– Na ekonomskim temeljima, naravno. Mnoge industrije vabe za regionalnim pristupom i regionalnim strategijama razvoja. Privrede nastale raspadom bivše države samostalno nisu održive, tako malene nikome nisu atraktivne, i mislim da je u regionalnoj suradnji naša razvojna šansa.

• **Hrvatsku je zahvatila startup-revolucija, mlade, agilne tvrtke, većinom iz IT sektora, lako prelaze granice i izvoze. Događa li se to i kod vas? Je li to ono što mijenja ekonomiju nabolje?**

– Trendovi su slični, štoviše, Srbija je lani obilježila godinu poduzetništva, nastojimo stimulirati mlade da pokreću biznise i to je sve dobro. No takve vrste biznisa nemaju snage pokrenuti ekonomiju. To mogu samo veliki biznisi, veliki sustavi, što nas vraća početku priče, državnim tvrtkama i načinu upravljanja. Ne zato što je tako najbolje. Nego zato što mislim da je za naše 'tužne' ekonomije to jedino moguće. ■