

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

MAGISTRSKA NALOGA

ŽIGA PELJKO

KOPER, 2011

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Magistrska naloga

UČINEK MASOVNE PRIVATIZACIJE
DRŽAVNEGA KAPITALA NA PODJETJA V BOSNI
IN HERCEGOVINI

Žiga Peljko

Koper, 2011

Mentor:izr. prof. dr. Drago Dubrovski

POVZETEK

Po končanih vojnih spopadih leta 1995 se je večina podjetij v FBiH znašla v globoki krizi, ki so jo lahko reševala samo s pomočjo države. Ta se je na pritisk mednarodnih finančnih organizacij odločila za masovno privatizacijo v skladu z neoliberalnim razvojnim modelom. V specifičnih razmerah v FBiH, ki je poleg ekonomskega okrevanja morala izvajati še tranzicijo, se je masovna privatizacija izkazala za povsem neprimeren način reševanja krize. To potrjujejo tudi rezultati raziskave v 51 anketiranih podjetjih, ki so sodelovala v tej privatizaciji. V skladu s teorijo kriznega upravljanja bi bilo njihove probleme možno reševati le s celovitim prestrukturiranjem.

Ključne besede: masovna privatizacija, neoliberalni model, tranzicija, tržno gospodarstvo, podjetja, prestrukturiranje, postkonfliktno okrevanje, siva ekonomija, obmejne regije, mednarodne finančne ustanove, Federacija BiH.

SUMMARY

After the end of war in 1995 the majority of FBaH's companies found themselves in deep crisis which – at that time – could only be solved with the help of the state. The state had decided for mass privatization in accordance with a neoliberal development model as the answer to the pressure of international financial institutions. It turned out that mass privatization was a completely inappropriate way of dealing with the crisis, because of specific conditions in FBaH which had to perform processes of economic recovery together with the processes of transition. Research analysis of the data from 51 surveyed companies, that participated in the transtion process, confirmed this. In accordance with the crisis management theory their problems would be possible to solve only through comprehensive restructuring.

Key words: mass privatization, neoliberal model, transition, market economy, restructuring, postconflict recovery, grey economy, border regions, international financial institutions, Federation of Bosnia and Herzegovina.

UDK: 33.025.28(497.15)(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev teme raziskave in razlogi za njen izbor	1
1.2	Namen in cilji raziskave	5
1.3	Vprašanja in hipoteze za raziskavo	6
1.4	Opis strukture raziskave	7
1.5	Kritični pregled literature	9
1.6	Metodologija izvajanja raziskave	11
1.6.1	Metoda raziskovanja	11
1.6.2	Metoda zbiranja podatkov	12
1.6.3	Metoda obdelave podatkov	12
1.6.4	Vzorec podjetij za raziskavo	12
2	Teoretična izhodišča za analizo vloge masovne privatizacije državnega kapitala v podjetjih v FBiH pri zdravljenju njuhove akutne krize v povojnih razmerah	14
2.1	Masovna privatizacija kot ena od oblik privatizacije	14
2.1.1	Vloga privatizacije v narodnem gospodarstvu in njene možne oblike	14
2.1.2	Masovna privatizacija kot metoda tranzicije vzhodnoevropskih držav	17
2.1.3	Kritika masovne privatizacije	20
2.1.4	Povzetek podpoglavja 2.1 in njegov namen	21
2.2	Teorija in praksa ekonomskega okrevanja v postkonfliktnih državah	22
2.2.1	Posledice oboroženih spopadov v postkonfliktnih državah	22
2.2.2	Različni teoretični in politični pristopi k ekonomskemu okrevanju postkonfliktnih držav	25
2.2.3	Vloga ekonomskega okrevanja v postkonfliktnih državah v sodobni teoriji in praksi	36
2.2.4	Regionalne razsežnosti ekonomskega okrevanja v postkonfliktnih državah	41
2.2.5	Povzetek podpoglavja 2.2 in njegov namen	44
2.3	Upravljanje sprememb v podjetju in njegovo prestrukturiranje	45
2.3.1	Upravljanje sprememb kot temelj prenove in razvoja podjetja	45
2.3.2	Vloga prestrukturiranja pri prenovi in razvoju podjetja	48
2.3.3	Sistematično in postopno prestrukturiranje (evolucijske spremembe)	49
2.3.4	Radikalno in celovito prestrukturiranje (revolucijske spremembe)	50
2.3.5	Povzetek podpoglavja 2.3 in njegov namen	52
3	Osnovne značilnosti gospodarskih in političnih razmer v FBiH pred začetkom masovne privatizacije	54
3.1	Zgodovinsko ozadje gospodarskih in političnih razmer	54
3.1.1	Prevladujoči avtoritativni način razvoja gospodarstva v BiH	54
3.1.2	Ekonomsko bistvo vojne v BiH 1992–1995	57

3.1.3	Posledice vojne	61
3.1.4	Pomoč mednarodne skupnosti	63
3.1.5	Rekonstrukcija in obnova 1996–2000	64
3.1.6	Povzetek podpoglavja 3.1 in njegov namen	66
3.2	Vsiljeni neoliberalni model ekonomskega okrevanja po koncu vojne in njegove škodljive posledice za ekonomsko okrevanje FBiH	66
3.2.1	Neoliberalni model ekonomskega okrevanja.....	66
3.2.2	Škodljive posledice neoliberalnega modela.....	70
3.2.3	Povzetek podpoglavja 3.2 in njegov namen	77
4	Zasnova in izvedba masovne privatizacije	78
4.1	Zasnova privatizacije	78
4.1.1	Model privatizacije	78
4.1.2	Pravni okvir privatizacije.....	83
4.1.3	Institucionalni okvir privatizacije.....	86
4.1.4	Državni kapital kot predmet privatizacije (ponudba v privatizaciji)	88
4.1.5	Terjatve prebivalcev v postopku privatizacije (povpraševanje v privatizaciji).....	88
4.2	Uresničevanje zasnove privatizacije – rezultati izvajanja privatizacije.....	90
4.2.1	Časovni tok in učinki privatizacije	92
4.2.2	Masovna privatizacija (javna ponudba delnic).....	96
4.2.3	Prodaja z metodo razpisa	98
4.2.4	Prodaja premoženja in kapitala podjetij v postopku male privatizacije	100
4.2.5	Prihodki od privatizacije in njihova delitev	102
4.2.6	Kontrola uresničevanja pogodbenih obveznosti.....	103
4.3	Povzetek poglavja 4 in njegov pomen	105
5	Predstavitev rezultatov analize masovne privatizacije na osnovi podatkov, pridobljenih s strukturiranimi vprašalniki v privatiziranih podjetjih	113
5.1	Anketirana podjetja.....	113
5.2	Splošni podatki o podjetjih	115
5.3	Podatki o glavnem direktorju.....	117
5.4	Proces privatizacije anketiranih podjetij.....	119
5.5	Ocena uspešnosti masovne privatizacije s strani anketiranih podjetij	121
5.6	Ekonomsko-finančni položaj anketiranih podjetij v času masovne privatizacije in po njej	124
5.7	Gibanje izbranih kazalnikov poslovanja anketiranih podjetij v času masovne privatizacije in po njej (obdobje 2000–2009)	127
5.8	Ukrepi anketiranih podjetij za izboljšanje uspešnosti poslovanja in premaganje krize	132

5.9 Osnovne smeri nadaljnje dejavnosti vodstev anketiranih podjetij za obvladovanje krize in izboljšanje uspešnosti poslovanja.....	136
6 Testiranje zastavljenih hipotez.....	138
6.1 Testiranje prve hipoteze	138
6.2 Testiranje druge hipoteze	142
6.2.1 Sposobnost vodstva kot neodvisna variabla	143
6.2.2 Prestrukturiranje podjetja kot odvisna variabla	151
6.2.3 Sklepna ugotovitev	154
7 Zaključek – alternativna rešitev za zasnovo in zvedbo masovne privatizacije v Federaciji BiH.....	157
7.1 Neuspeh masovne privatizacije.....	157
7.2 Neprimernost masovne privatizacije za kompleksne politične in ekonomske razmere v postkonfliktni FBiH	159
7.3 Alternativna rešitev za masovno privatizacijo v BiH	162
7.3.1 Glavni viri za alternativno rešitev.....	162
7.3.2 Prestrukturiranje državnih podjetij kot alternativa masovni privatizaciji.....	163
7.3.3 Rešitve, ki podpirajo prestrukturiranje	167
Literatura.....	173
Priloga	177

PREGLEDNICE

Preglednica 1:	Modeli masovne privatizacije	19
Preglednica 2:	Evidentirane terjatve na enotnih računih prebivalcev na dan 31. 12. 2006.....	89
Preglednica 3:	Načini uporabe vertifikatov v postopku civilizacije (v KM).....	89
Preglednica 4:	Struktura računov prebivalcev na dan 31. 12. 2006.....	90
Preglednica 5:	Pregled realizirane masovne privatizacije in privatizacije po drugih metodah v FBiH v obdobju 1999–2009 (v 000 KM).....	91
Preglednica 6:	Deleži privatizacije državnega kapitala in državnih podjetij v obdobju 2000–2004.....	92
Preglednica 7:	Deleži privatizacije državnega kapitala in državnih podjetij v obdobju 2005–2009.....	93
Preglednica 8:	Stanje privatizacije državnega kapitala ob koncu leta 2009 (v KM).....	93
Preglednica 9:	Število podjetij, ki so se delno ali v celoti privatizirala do vključno leta 2009.....	94
Preglednica 10:	Podjetja, ki so predvidena za privatizacijo v letu 2010	96
Preglednica 11:	Časovni potek masovne privatizacije.....	96
Preglednica 12:	Rezultati celotne masovne privatizacije.....	97
Preglednica 13:	Število delničarjev pifov v letih 2001 in 2002 ter njihova struktura	97
Preglednica 14:	Prodaja z metodo razpisa v obdobju 1999–2009 (v KM).....	99
Preglednica 15:	Struktura male privatizacije v FBiH glede na predmet privatizacije v obdobju 1999–2006	101
Preglednica 16:	Struktura prihodkov od privatizacije v obdobju 1999–2009	102
Preglednica 17:	Struktura prihodkov od prodaje po načinu plačila in metodah privatizacije v obdobju 1999–2009.....	103
Preglednica 18:	Pregled vseh sklenjenih pogodb in njihovega statusa v FBiH na dan 31. 12. 2009.....	104
Preglednica 19:	Stopnja realizacije obveznosti iz 601 pogodbe o kupoprodaji delnic podjetij ali deležev v FBiH na dan 31. 12. 2009.....	104
Preglednica 20:	Podjetja, ki so poslala odgovor in so upoštevana v obdelavi vprašalnika	113
Preglednica 21:	Sestav ožjih vodstev anketiranih podjetij	116
Preglednica 22:	Osnovni ekonomsko-finančni podatki za vsa anketirana podjetja, ki so dala podatke (v KM) *	117
Preglednica 23:	Osnovni ekonomsko-finančni podatki za vsa anketirana podjetja (v KM) *	117
Preglednica 24:	Stopnja izobrazbe glavnih direktorjev anketiranih podjetij.....	118
Preglednica 25:	Uporabljene metode privatizacije v anketiranih podjetjih.....	119

Preglednica 26:	Število anketiranih podjetij v obdobju 2000–2009, ki so dali podatke o višini posameznega kazalnika v določenem letu	128
Preglednica 27:	Gibanje izbranih kazalnikov obsega poslovanja v obdobju 2000–2009 anketiranih podjetij (brez BH Telecom in JP Elektroprivreda BiH).....	129
Preglednica 28:	Gibanje izbranih kazalnikov obsega poslovanja v obdobju 2000–2009 v povprečnem podjetju (brez BH Telecom in JP Elektroprivreda BiH)....	129
Preglednica 29:	Popravek gibanja izbranih kazalnikov obsega poslovanja v obdobju 2000–2009 anketiranih podjetij (brez BH Telecom in JP Elektroprivreda BiH)	130
Preglednica 30:	Letna stopnja rasti izbranih pokazateljev obsega poslovanja v obdobju 2000–2009 anketiranih podjetij (brez BH Telecom in JP Elektroprivreda BiH)	131
Preglednica 31:	Gibanje izbranih pokazateljev uspešnosti poslovanja v obdobju 2000–2009 anketiranih podjetij (brez BH Telecom in JP Elektroprivreda BiH).....	131
Preglednica 32:	Nosilci zdravljenja krize oz. izboljšanja uspešnosti poslovanja v anketiranih podjetjih	135
Preglednica 33:	Obseg poslovanja anketiranih podjetij v obdobju 2000–2009.....	139
Preglednica 34:	Letna stopnja rasti anketiranih podjetij po izbranih kazalnikih v obdobju 2000–2009	140
Preglednica 35:	Kazalniki uspešnosti poslovanja anketiranih podjetij v obdobju 2000–2009.....	140
Preglednica 36:	Uspešna podjetja	144
Preglednica 37:	Vsa podjetja	144
Preglednica 38:	Primerjava uspešnih in vseh podjetij (IT = indeksna točka).....	145
Preglednica 39:	Uspešna podjetja (v KM).....	145
Preglednica 40:	Vsa podjetja (v KM)	145
Preglednica 41:	Uspešna podjetja	146
Preglednica 42:	Vsa podjetja	146
Preglednica 43:	Stopnja izobrazbe glavnih direktorjev glede na uspešnost podjetja	147
Preglednica 44:	Povprečna dolžina in razpon dolžine delovne dobe glavnih direktorjev glede na uspešnost podjetja (v letih).....	147
Preglednica 45:	Dolžina delovne dobe glavnih direktorjev po strukturi in glede na uspešnost podjetja	148
Preglednica 46:	Glavni direktorji po povprečnem številu let v podjetju in uspešnosti podjetja.....	148
Preglednica 47:	Struktura glavnih direktorjev po številu let v podjetju in uspešnosti podjetja.....	149
Preglednica 48:	Povprečno število in razpon v številu let pri opravljanju funkcije glavnega direktorja glede na uspešnost podjetja.....	149

Preglednica 49:	Glavni direktorji po številu let pri opravljanju funkcije glavnega direktorja glede na uspešnost podjetja	149
Preglednica 50:	Prejšnja funkcija oz. delovno mesto glavnega direktorja anketiranih podjetij	150
Preglednica 51:	Ravnanje vodstva podjetja v kompleksni ekonomsko-finančni situaciji v FBiH v času masovne privatizacije in po njej	151
Preglednica 52:	Način prilagajanja podjetja na spremembe v okolju v času masovne privatizacije in po njej.....	152
Preglednica 53:	Pogostost in pomen posameznih vrst ukrepov.....	152
Preglednica 54:	Uspešnost realizacije posameznih vrst ukrepov	153
Preglednica 55:	Osnovna smer nadaljnje dejavnosti vodstev anketiranih podjetij za obvladovanje krize in izboljšanje uspešnosti poslovanja.....	154
Preglednica 56:	Najprikladnejša oblika prestrukturiranja za bodoči razvoj podjetja	154

KRAJŠAVE

APF	Agencija za privatizaciju u Federaciji Bosne i Hercegovine (Agencija za privatizaciju v Federaciji Bosne in Hercegovine)
BDP	bruto domači proizvod
BIG	Bošnjačka investiciona grupa (Bošnjaška investicijska skupina)
BiH	Bosna in Hercegovina
DFID	Department for International Development (Oddelek za mednarodni razvoj – v vladi Velike Britanije)
ESOP	Employee Stock Ownership Plan (Program delavskega delničarstva)
EU	Evropska unija
FBiH	Federacija Bosne in Hercegovine
GTZ	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Družba za tehniško sodelovanje)
HDZ	Hrvatska demokratska zajednica (Hrvaška demokratična skupnost)
IMF	International Monetary Fond (Mednarodni denarni sklad)
IPFT	International Police Force Troops (Mednarodne policijske sile)
ISO	International Organization for Standardization (Mednarodna organizacija za standardizacijo)
JPD	javna ponudba delnic
KM	konvertibilna marka
MIR	Mednarodni institut za mir ni pravilno, ampak je pravilno: IPA = International Peace Academy (Mednarodna mirovna akademija)
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development (Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj)
OHR	Office of the High Representative (Urad visokega predstavnika)
OZN	Organizacija združenih narodov
SASE	Sarajevo Stock Exchange (Sarajevska borza)
SDA	Stranka demokratske akcije (Stranka demokratične akcije)
TQM	Total Quality Management (Celovito upravljanje kvalitete)
UNDP	United Nations Development Programme (Razvojni program Združenih narodov)
USD	ameriški dolar
USAID	United States Agency for International Development)
WTO	World Trade Organization (Svetovna trgovinska organizacija)

1 UVOD

1.1 Opredelitev teme raziskave in razlogi za njen izbor

Kot piše Dubrovski (2004, 13), je kriza neugodno, nelagodno in zaskrbljujoče stanje, ki ogroža premoženje in ljudi ter vpliva na ustaljene poslovne in življenjske tokove, nanaša pa se na izredno široko področje naravnih, družbenih, ekonomskih in duševnih procesov in ima zelo različne razsežnosti. Na gospodarskem področju je možno govoriti o svetovni gospodarski krizi, krizi sorodnih gospodarstev in regije, narodnogospodarski krizi, panožni krizi in podjetniški (organizacijski) krizi. Pri tem krize v širšem družbenoekonomskem okolju, zlasti vojna, neposredno ali posredno vplivajo na položaj vseh podjetij ali organizacij v takšnem okolju.

Pred leti je bila ena od najhujših kriz v širšem družbenoekonomskem okolju balkanska, s katero so se soočale države, nastale iz nekdanjih delov Jugoslavije. Še posebej huda je bila ta kriza v Bosni in Hercegovini, ki se je leta 1992 razplamtela v pravo nekajletno vojno z velikimi človeškimi žrtvami in ogromno materialno škodo, trajala pa je do leta 1995. Stanje, v katerem se je znašlo bosansko-hercegovsko gospodarstvo po končani vojni, je bilo izredno težko: industrijska proizvodnja, ki je pred vojno ustvarjala največji delež BDP, je padla na 5 % nivoja iz leta 1990, uničenih pa je bilo 45 % industrijskih naprav, BDP na prebivalca je padel na manj kot 20 % predvojnega nivoja. Neposredno po vojni so podjetja delala z velikimi izgubami, imela so velike dolgove do države, dobaviteljev in bank, bila so zelo insolventna in nelikvidna, številni delavci so bili na čakanju. Zaradi stabilne domače valute so bila izvozna podjetja nekonkurenčna v izvozu, uvozna podjetja pa so bila v privilegiranem položaju in so še dodatno poslabševala položaj domačih proizvajalcev. Še posebej sta bili zapostavljeni kmetijstvo in živilska industrija. Premalo so se izkoriščale tudi druge komparativne prednosti BiH, kot so gozdarstvo, vodno gospodarstvo, turizem in nekatere industrijske panoge. Široko razširjeni so bili kriminal, korupcija, nemarnost pri delu, nezaposlenost in revščina.

Kriza v BiH je dober primer za veljavnost uvodoma navedene opredelitve krize na sploh, saj se »nanaša na izredno široko področje naravnih, družbenih, ekonomskih in duševnih procesov in ima zelo različne razsežnosti«, kaže pa, da »krize v širšem družbenoekonomskem okolju, zlasti vojna, neposredno ali posredno vplivajo na položaj vseh podjetij ali organizacij v takšnem okolju«.

Krizno stanje podjetij v BiH po končani vojni ni bilo »naravno« kratkotrajno, kot je to značilno za največji del podjetniških kriz. Vzrok za takšno stanje je bil predvsem zunanji: poveljna prizadevanja za vzpostavitev miru in ekonomska okrepanja so se prepletala s prizadevanji za prehod v nov družbenoekonomski sistem, zasnovan na tržnem gospodarjenju. Vsaka od teh nalog je bila zahtevna že sama po sebi, obe skupaj pa toliko bolj. Zato so bili problemi v bosansko-hercegovskih podjetjih izredno veliki in medsebojno povezani, tako da jih večina podjetij ni bila sposobna rešiti z lastnimi silami. Pomoč države je bila prepočasna,

premahnja in neustrezna, usmerjena predvsem na socialno področje, ne pa v ustavitve negativnih ekonomsko-finančnih gibanj v podjetjih. Ker je bila sama nesmotno organizirana, država ni mogla oblikovati enotnega ekonomskega sistema in politike, ki bi omogočil preobrat v podjetjih in s tem oživljanje celotnega gospodarstva. Konvertibilna marka je bila sorazmerno stabilna, vendar ni prispevala k hitrejši gospodarski rasti. Tako sta obnova in oživljanje gospodarstva potekala zelo počasi, kar je imelo za posledico, da narodnogospodarska in podjetniška kriza v bistvu trajata še danes, torej celih 15 let. Pri reševanju krize je veliko vlogo imela tudi mednarodna skupnost. Medtem ko je njen prispevek k vzpostavitvi miru in obnovi razrušene infrastrukture neposredno po vojni nesporen, je njen prispevek k ekonomskemu okrevanju vprašljiv.

Po podpisu Daytonskega sporazuma, s katerim se je leta 1995 končala triletna vojna v BiH, so Svetovna banka, EU, agencije OZN in druge multilateralne in državne agencije za pomoč, nevladne organizacije in privatne fundacije hitro odgovorile na kritične potrebe za rekonstrukcijo v BiH. Po oceni Svetovne banke in EU je v obdobju 1995–1999 48 držav – donatorjev in 14 mednarodnih organizacij prispevalo 5,1 milijardo USD, na osnovi česar je bila do leta 2000 izvršena rekonstrukcija cest elektroenergetskega sistema, telekomunikacij, vodooskrbe in šol skoraj do predvojnega nivoja (Svjetska banka i OECD 2004, 57). To je tudi prispevalo k izdatni gospodarski rasti, tako da je v prvih povojnih letih BDP rasel po visokih stopnjah in je leta 1999 dosegel 60 % predvojnega nivoja, tj. 1.551 USD na prebivalca.

Ko so mednarodne donacije, iz katerih se je financirala obnova in rekonstrukcija, začele usihati, je nadaljevanje gospodarske rasti v BiH postalo odvisno predvsem od domačih sil in možnosti. Pričakovati je bilo, da bo obdobju obnove in rekonstrukcije infrastrukture sledilo obdobje finančne sanacije državnih podjetij, da se omogoči celovito okrevanje gospodarstva, a so se mednarodni strokovnjaki, zlasti iz USAID in Svetovne banke, in domača politika odločili drugače. Menili so, da bi v primeru, če bi se najprej izvršila finančna sanacija podjetij, pretila nevarnost, da podjetja na posameznih območjih BiH postanejo lastništvo samo ene nacionalne skupine, torej da bi lastnina dobila nacionalno identiteto (The World Bank in OECD 2000, 64). Zato so si prizadevali, da se s hitro masovno privatizacijo najprej izvede lastninsko prestrukturiranje, šele nato pa celovito prestrukturiranje podjetij. Prepričani so bili, da bo na ta način vzpostavljen svobodni trg kapitala, ki bo zmanjšal ali celo onemogočil nevarnost etnične privatizacije, hkrati pa zagotovil oblikovanje novih upravljalških struktur v podjetjih, ki bodo sposobne oblikovati in izvajati ostale prepotrebne programe prestrukturiranja.

Priprave na privatizacijo so se začele že leta 1997, a se je njen začetek odlagal, tako da se je slab ekonomsko-finančni položaj državnih podjetij še bolj zaostрил. Masovna privatizacija ni bila ne hitra ne enostavna, saj je v celoti trajala približno pet let. Samo priprave na njeno izvedbo so trajale do konca leta 1999, sledila je razdelitev vavčerjev v Republiki Srbski (januar–maj 2000) in certifikatov v FBiH (prva polovica leta 2000), nato vlaganje vavčerjev v privatizacijske investicijske sklade – pife (avgust 2000–januar 2001) oz. certifikatov v FBiH (druga polovica leta 2000) in končno vlaganje vavčerjev v podjetja v Republiki Srbski (22.

11. 2000–15. 3. 2001) oz. v FBiH (30. 10. 2000–10. 10. 2002). Za celotno privatizacijo je bilo določenih 1.099 podjetij v Republiki Srbski in 1.450 podjetij v FBiH, torej skupno 2.549 podjetij, v katerih je knjigovodska vrednost državnega kapitala znašala 8,3 mlrd KM v Republiki Srbski in okrog 13,5 mlrd KM v FBiH, torej skupno 21,8 mlrd KM (za primerjavo: v Sloveniji je bilo za privatizacijo določenih 1.596 podjetij, v katerih je državni kapital znašal skupno 13,1 mlrd DEM oz. KM). Od tega je bilo za masovno privatizacijo predvidenih 1.031 srednje velikih in velikih podjetij v Republiki Srbski, ki so imela državni kapital v skupni vrednosti 6,4 mlrd KM, in 663 v FBiH, v katerih je bilo za 3,6 mlrd KM državnega kapitala. Torej skupno 1.694 podjetij s skupno 10,0 mlrd KM (za primerjavo: v Sloveniji je bilo skupno privatiziranih 1.381 podjetij z vrednostjo državnega kapitala v skupni višini 10,7 mlrd DEM oz. KM).

Od konca masovne privatizacije v BiH je minilo že več kot 8 let, vendar celovitih ocen o njeni uspešnosti še ni. Zaradi tega so se v vseh teh preteklih letih v političnih in strokovnih krogih ter v širši javnosti pojavljala povsem nasprotna mnenja o vlogi masovne privatizacije pri zdravljenju akutne krize v podjetjih v BiH in gospodarskem razvoju BiH na sploh. Na eni strani so bila prisotna mnenja, da je z masovno privatizacijo državnih podjetij ustvarjena zgolj nova lastniška struktura s številnimi delničarji, ki niso mogli, niso znali ali niso bili zainteresirani, da spodbudijo programsko – proizvodno prestrukturiranje podjetij ter zagotovijo svež kapital, nove tehnologije in nova managerska znanja, nujna za oživljanje proizvodnje. Še posebej nezadovoljna je bila širša javnost, ki je masovno privatizacijo enačila z najbolj negativnimi pojavi (korupcija, malverzacije, neupravičeno bogatenje ipd.). Na drugi strani pa je raziskava Svetovne banke in domačih strokovnjakov, izvedena leta 2002 na vzorcu stotih na novo privatiziranih podjetij (Svjetska banka 2002, 56), pokazala, da je bila v obdobju 2000–2002 njihova proizvodnja v stalnem porastu, posebej tista, namenjena izvozu; da je bila zaposlenost v teh podjetjih ohranjena na dotedanjem nivoju in se je celo rahlo povečala; da so bili njihovi rezultati poslovanja znatno boljši od rezultatov poslovanja takratnih državnih podjetij itd. Zaključek raziskave je bil, da je v naslednjih letih utemeljeno pričakovati uspešno poslovanje privatiziranih podjetij, kar naj bi potrjevala tudi praksa drugih gospodarstev v tranziciji, kjer so se učinki privatizacije v polni meri pokazali šele tri leta po njeni izvedbi.

Glede na to, da kasneje novih raziskav o učinkih masovne privatizacije ni bilo, predhodno navedena dilema o njeni vlogi ostaja še vedno odprta in kar kliče po tem, da se ti učinki raziščejo. Takšna raziskava je pomembna za nadaljnji gospodarski razvoj BiH, lahko pa je pomembna tudi za teorijo kriznega managementa na sploh, ki se doslej sploh še ni ukvarjala z zdravljenjem akutne krize množice podjetij v neki državi v povojnih razmerah z lastninskim prestrukturiranjem v obliki masovne privatizacije, s tem, da so se država in podjetja istočasno nahajala v obdobju tranzicije.

Za raziskavo o vlogi masovne privatizacije državnega kapitala pri zdravljenju akutne krize podjetij v povojnih razmerah v Federaciji BiH sem se odločil, ker se pomembno področje mojega dela nanaša na podjetja v Republiki Srbski in Federaciji BiH, tako da se vsakodnevno

srečujem z vprašanjem, zakaj je velik del podjetij v BiH še vedno v krizi. To vprašanje si zastavljam kot strokovnjak – ekonomist, ki ga na sploh zanima krizni management, kot direktor 224 naložb slovenske družbe KD Kapital v celotni BiH, kot izvršni direktor družbe za upravljanje ABDS iz Sarajeva in kot član več nadzornih svetov v bosansko-hercegovskih podjetjih. Čeprav so predmet mojega zanimanja vsa podjetja v BiH, sem se zaradi obsežnosti raziskave odločil, da svojo pozornost usmerim na podjetja iz FBiH.

Na osnovi večletnega spremljanja gospodarskih rezultatov in lastnih izkušenj z relevantnim številom podjetij v FBiH, ki so sodelovala v masovni privatizaciji, sem si ustvaril mnenje, da masovna privatizacija v ničemer ni prispevala k ozdravitvi akutne krize v podjetjih v FBiH. Z njo je država rešila nekatere svoje probleme (dolgovi do posameznih skupin prebivalcev po različnih osnovah) in delno nekatere probleme prebivalcev (zlasti stanovanjske) kakor tudi hitreje vzpostavila nekatere institucije tržnega gospodarstva (borza, investicijske družbe ipd.) in poskrbela, da so si vsorazmerno kratkem času širši sloji prebivalstva pridobili osnovna znanja o kapitalskem trgu v tržnem gospodarstvu. Ti rezultati pa so vsekakor drugotnega pomena v odnosu na osnovni namen masovne privatizacije, tj. da prispeva k hitrejšemu ekonomskemu okrevanju podjetij in gospodarstva v celoti.

Pred začetkom masovne privatizacije so bile razmere v FBiH takšne, da so zahtevale čim prejšnji prehod državnih podjetij iz njihove takratne strukture v novo, ki bi sprostil njihove razvojne potencialne in omogočila uspešno poslovanje. Glede na njihovo slabo ekonomsko-finančno stanje pa bi se ta prehod moral začeti z njihovo finančno sanacijo (rešitev vprašanja velikih dolgov in nelikvidnosti itd.), da se zaustavijo negativna gibanja, ki bi ji v drugi fazi sledili celoviti in vseobsežni projekti prestrukturiranja, s katerimi bi bili postavljeni temelji razvoja podjetij za donosno poslovanje na srednji in dolgi rok. S tem bi država povečala vrednost svojega kapitala in spodbudila večje zanimanje investitorjev za sodelovanje v nadaljevanju privatizacije, z večjim izplenom od privatizacije pa bi lahko zelo hitro povrnila del sredstev, vloženih v finančno prestrukturiranje podjetij v svoji lasti, ki bi jih lahko namenila nadaljnjim vlaganjem.

Namesto tega je država po mojem mnenju izbrala najslabšo možno rešitev, da je najprej izvedla masovno privatizacijo, s katero na kratek rok nikakor ni mogla zaustaviti negativnih gospodarskih trendov, ampak je z njo šele odprla možnosti, da se pod določenimi pogoji (npr. hitro dokončanje celotnega procesa privatizacije, zagotovitev sposobnih vodstev podjetij, priprava in izvedba programov za prestrukturiranje na ostalih področjih ipd.) to naredi v naslednji fazi. Vendar pa ti pogoji v glavnem niso bili izpolnjeni: sam proces privatizacije je trajal 5 let; veliko starih strokovno nesposobnih vodstev je ostalo na položajih, pri izboru novih pa je imela politika še vedno odločilno vlogo; v mnogih podjetjih sploh niso pripravili prepotrebni ukrepov za zdravljenje krize, če pa so jih pripravili, jih niso izvedli itd. Poleg tega pa ni bil dosežen niti poglobitni cilj mednarodnih strokovnjakov in lokalne politike, da se z dajanjem prednosti masovni privatizaciji prepreči etnična privatizacija, saj se je celotna privatizacija v FBiH vršila po entitetah, torej znotraj glavnih etničnih mej. Ravno nasprotno, ti

isti mednarodni strokovnjaki in lokalna politika so v pripravah in izvajanju privatizacije sami povzročili tisto, čemur so se prej baje hoteli izogniti.

Pri pripravi dispozicije za magistrsko nalogo sem bil mnenja, da je glavni razlog za neuspeh masovne privatizacije kot sredstva za ozdravitev akutne krize v podjetjih v FBiH ta, da pri njenem snovanju in izvajanju ni bila upoštevana teorija kriznega managementa, ki se nanaša na prestrukturiranje podjetij. Tako je bilo z njo izvedeno le lastninsko prestrukturiranje, in še to brez predhodne finančne sanacije. S tem je bilo prekršeno več pomembnih pravil o prestrukturiranju, predvsem pa, da se zdravljenje akutne krize vedno začne pri programsko-tržnih strukturah in nadaljuje na ostalih področjih, ter da spreminjanje strukture na enem področju zahteva tudi usklajene spremembe struktur na drugih področjih. Zato sem bil prepričan, da mi prav izhodišča, zasnovana na teoriji kriznega managementa, lahko omogočijo ustrezno analizo vloge masovne privatizacije državnega kapitala v podjetjih v FBiH pri zdravljenju njihove akutne krize v povojnih in tranzicijskih razmerah.

1.2 Namen in cilji raziskave

Namen moje raziskave je, da na osnovi teorije kriznega managementa, pridobljenega znanja iz študija, proučitve sorazmerno velikega vzorca primerov privatizacije podjetij na osnovi strukturiranega vprašalnika kakor tudi svojih praktičnih izkušenj iz FBiH ugotovim, ali je in v kakšni meri masovna privatizacija velikih in srednje velikih državnih podjetij resnično prispevala k ozdravitvi akutne krize, v kateri so se ta podjetja znašla v povojnih razmerah v FBiH. S tem sem želel v poglobljeni raziskavi na podlagi zbranih podatkov ter njihove analize in obrazložitve preveriti, ali je bila moja teoretična predpostavka, ki jo navajam v zaključnem delu predhodne točke, pravilna.

Pri tem se zavedam, da je bila masovna privatizacija enkratna priložnost, da FBiH v sodelovanju z mednarodno skupnostjo resnično pomaga gospodarstvu pri izhodu iz krize, ki pa je za vselej zamujena in se zaradi specifične narave privatizacije ne bo več ponovila. Zato svojih ugotovitev iz raziskave, kaj in zakaj se je zgodilo v masovni privatizaciji, ne bom nadgradil z oblikovanjem smeri zelenega delovanja države in podjetij v okviru te privatizacije, pač pa s prikazom alternativne rešitve, ki bi dala boljše rezultate tako za podjetja kot za državo.

Upam, bom s tem v okviru svojih možnosti prispeval k teoriji kriznega managementa, v kateri je bilo doslej premalo pozornosti posvečeno posebnim kriznim razmeram, v kakršnih so se znašla podjetja v FBiH po končani vojni in v pogojih tranzicije. Če se bodo na osnovi mojih izsledkov vsaj malo zmanjšale možnosti za ponavljanje napak, kot so jih mednarodni strokovnjaki naredili pri snovanju pristopa k masovni privatizaciji v FBiH, bo namen moje raziskave v celoti dosežen. Za izvedbo raziskave sem si zastavil naslednje cilje:

- na osnovi proučitve teorije kriznega managementa oblikovati izhodišča za analizo procesa snovanja in izvedbe masovne privatizacije, predvsem strukturiranega vprašalnika

za širok vzorec anketiranih podjetij, v katerih je bila izvedena ta privatizacija, kakor tudi za izvedbo treh študij primerov;

- analizirati, kakšne so bile politične in gospodarske razmere po vojni, v katerih so se tuji mednarodni svetovalci in lokalna politika odločili za masovno privatizacijo državnega kapitala v velikih in srednje velikih podjetij kot glavno sredstvo za zdravljenje akutne krize v njih ter za zagotovitev njihove konkurenčnosti in uspešnega poslovanja;
- ugotoviti, kako je bila zasnovana in izvedena masovna certifikatska privatizacija državnega kapitala v FBiH kot eni od dveh entitet v BiH;
- analizirati podatke, dobljene na osnovi strukturiranih vprašalnikov iz vzorca 72 anketiranih podjetij, privatiziranih v masovni privatizaciji. Ugotoviti, ali so se v teh podjetjih na osnovi nove lastninske strukture, vzpostavljene z masovno privatizacijo, povečali prihodki iz redne dejavnosti, sredstva, kapital, število zaposlenih in čisti dobiček ter zmanjšala nelikvidnost (merjena s številom dni blokade žiro računa). Prav tako ugotoviti, ali so po izvedeni privatizaciji stara vodstva podjetij zamenjana z novimi in katere ukrepe so sprejemala za ozdravitev krize v podjetjih oziroma za povečanje uspešnosti poslovanja;
- na osnovi teoretičnih izhodišč ter podatkov iz strukturiranih vprašalnikov in študij primerov oblikovati rešitve za zasnovo in izvedbo privatizacije državnega kapitala v FBiH, ki bi bila najbolj ustrezna glede na politične in gospodarske razmere pred začetkom privatizacije.

1.3 Vprašanja in hipoteze za raziskavo

Preden sem se lotil oblikovanja hipotez (trditvev) za magistrsko nalogo, sem si zastavil več vprašanj v zvezi s temo naloge.

- Ali je bilo z masovno privatizacijo teoretično sploh možno ozdraviti akutno krizo državnih podjetij v FBiH, do katere je prišlo zaradi vojne in prehoda v drug družbenoekonomski sistem?
- Zakaj 8 let po končani masovni privatizaciji velik del podjetij še vedno ni izšel iz akutne krize?
- Ali je glavni razlog za neuspešnost masovne privatizacije v njeni zasnovi ali izvedbi?
- Kako je možno, da je BiH po 2. svetovni vojni, v kateri je imela še več človeških žrtev in utrpela še večjo materialno škodo kot v vojni 1992–1995, hitreje okrevala in postavila temelje zdravega ekonomskega razvoja, čeprav je imela manjšo pomoč zunanjih dejavnikov (preostalega dela Jugoslavije) kot v državljanski vojni (mednarodne skupnosti)?
- Zakaj je manjše število podjetij uspešno poslovalo že pred izvedbo masovne privatizacije in s takšnim poslovanjem nadaljevalo tudi po masovni privatizaciji?

Očitno je, da je bila kriza, v kateri se je po letu 1995 znašla večina podjetij v FBiH, zlasti velikih in srednje velikih, ki so predstavljala pretežni del gospodarstva, resnično globoka in večstranska. Mednarodni svetovalci in lokalna politika so se odločili, da jo ozdravijo s hitro

izvedeno masovno privatizacijo državnega kapitala v teh podjetjih, ne da bi predhodno izvedli finančno prestrukturiranje. To je bilo ravnanje v nasprotju s teorijo kriznega managementa. Zato sem v dispoziciji na osnovi izhodišč, oblikovanih na osnovi te teorije, postavil dve trditvi, katerih utemeljenost sem želel raziskati na osnovi zbranih kvantitativnih podatkov, pridobljenih iz 72 vzorčnih vprašalnikov podjetij, ter jih bodisi potrditi bodisi zavreči.

Prva trditev

Nova lastninska struktura, ki je bila rezultat masovne certifikatske privatizacije državnega kapitala, ni vplivala na povečanje prihodkov iz redne dejavnosti, sredstev, kapitala, števila zaposlenih in čistega dobička ter na zmanjšanje nelikvidnosti (merjene s številom dni blokade žiro računov) v privatiziranih podjetjih.

Druga trditev

Privatizirana podjetja, ki so imela sposobna vodstva že pred masovno privatizacijo, so takoj po privatizaciji lastninsko prestrukturiranje nadaljevala s postopnim prestrukturiranjem tudi na ostalih področjih.

1.4 Opis strukture raziskave

Raziskavo sem zasnoval v treh delih:

- prvi del vsebuje 2., 3. in 4. poglavje, v katerih navajam teoretična izhodišča za analizo vloge masovne privatizacije v FBiH, opisujem osnovne značilnosti političnih in gospodarskih razmer v FBiH med masovno privatizacijo in po njej, torej njeno ozadje, ter razčlenjujem samo zasnovano masovne privatizacije in njeno izvedbo;
- drugi del vsebuje 5. poglavje, ki je empiričnega značaja, v njem pa na osnovi podatkov pridobljenih s strukturnimi vprašalniki predstavljam rezultate analize masovne privatizacije v FBiH;
- tretji, zaključni del, vsebuje 6. in 7. poglavje, kjer v 6. poglavju testiram obe hipotezi, ki sem ju oblikoval za raziskavo, v 7. poglavju pa povzamem ugotovitve glede masovne privatizacije v FBiH in predstavim njeno alternativno rešitev, ki sem jo oblikoval na osnovi vseh spoznanj iz raziskave.

2. poglavje – Teoretična izhodišča za analizo vloge masovne privatizacije državnega kapitala v podjetjih v FBiH pri zdravljenju njihove akutne krize v povojnih razmerah je sestavljeno iz treh podpoglavij:

- Podpoglavje 2.1: Masovna privatizacija kot ena od oblik privatizacije kritično prikazuje masovno privatizacijo kot produkt neoliberalne politične ekonomije, ki so jo njeni najbolj vneti zagovorniki vsiljevali tranzicijskim državam v srednji, jugovzhodni in vzhodni Evropi kot hiter način za prenos lastništva z države na zasebne osebe in prehod na tržno gospodarstvo.

- Podpoglavje 2.2: Teorija in praksa ekonomskega okrevanja v postkonfliktnih državah prikazuje različne sodobne teoretične in politične pristope k ekonomskemu okrevanju v postkonfliktnih državah, pri čemer sem posebno pozornost posvetil vlogi ekonomskega okrevanja v postkonfliktnih državah, domačim silam kot nosilec postkonfliktnega ekonomskega okrevanja, makroekonomski politiki in vlogi države v postkonfliktnem ekonomskem okrevanju ter regionalnim razsežnostim ekonomskega okrevanja v postkonfliktnih državah.
- Podpoglavje 2.3: Prestrukturiranje podjetij povzema teorijo kriznega managementa o prestrukturiranju kot metodi, ki bi bila najbolj ustrezna za prilagajanje podjetij v FBiH velikim zunanjim spremembam v državi, kot sta tranzicija in posledice notranjih spopadov.

3. poglavje – Osnovne značilnosti gospodarskih in političnih razmer v FBiH pred začetkom masovne privatizacije in je sestavljeno iz dveh podpoglavij:

- Podpoglavje 3.1: Zgodovinsko ozadje gospodarskih in političnih razmer vsebuje opis prevladujočega avtoritativnega načina razvoja gospodarstva v BiH v preteklosti, ekonomsko bistvo vojne v BiH 1992–1995 in njene posledice ter pomoč mednarodne skupnosti. Podpoglavje zaključujem z vpogledom v regionalne vidike političnega in ekonomskega okrevanja BiH, ki so za BiH zelo pomembni zaradi dolge zgodovine skupnega življenja s sosednjimi državami v okviru nekdanje Jugoslavije kakor tudi zaradi današnjih sosedskih odnosov.
- Podpoglavje 3.2: Vsiljeni neoliberalni model ekonomskega okrevanja po koncu vojne in njegove škodljive posledice za ekonomsko okrevanje FBiH vsebuje opis modela in njegovih glavnih sestavin, ki se je izkazal za neprimernega že v drugih tranzicijskih državah, v FBiH, ki ji je vojna prizadela veliko materialno škodo in ogromne človeške žrtve, pa toliko bolj. Zlasti sem izpostavil njegove negativne posledice, kot so odvisnost države od zunanje pomoči, prevelika javna poraba, zapostavljenost industrije in zunanje trgovine, deindustrializacija, nezaposlenost, revščina, borba prebivalcev za preživetje in siva ekonomija.

4. poglavje – Zasnova in izvedba masovne privatizacije s certifikati v FBiH podrobneje razčlenjuje vsebino, postopek in rezultate masovne privatizacije v FBiH kot eni od dveh entitet v BiH. Ker se v velikem številu podjetij državni kapital ni privatiziral samo v masovni privatizaciji in z njo privatizacija v teh podjetjih še ni bila v celoti končana, v tem poglavju prikazujem tudi ostale metode privatizacije in njene rezultate. Na koncu podpoglavja izpostavljam glavne značilnosti izvajanja privatizacije v FBiH.

5. poglavje – Predstavitev rezultatov analize masovne privatizacije na osnovi podatkov, pridobljenih s strukturiranimi vprašalniki v privatiziranih podjetjih je osrednji del raziskave. Z odgovori na vprašalnik sem empirično preveril, kako se teoretična in praktična spoznanja o masovni privatizaciji v FBiH in drugih tranzicijskih državah ter o ekonomskem okrevanju v postkonfliktni FBiH in drugih postkonfliktnih državah v svetu, ki sem jih obravnaval v 2., 3. in 4. poglavju raziskave, kažejo na ravni podjetij. Poglavje je sestavljeno iz devetih

podpoglavij, v katerih prikažem obdelane odgovore na vprašalnik iz 51 anketiranih podjetij v FBiH, ki sem jih tudi ustrezno predstavil s splošnimi podatki, prav tako pa sem navedel vse najbolj bistvene podatke o glavnem direktorju, ki so bili posebej pomembni pri testiranju hipotez za raziskavo. Iz nadaljevanja je razvidno, kako je v 51 podjetjih potekal proces privatizacije, kako podjetja ocenjujejo uspešnost masovne privatizacije, kakšen je bil ekonomsko-finančni položaj podjetij v času masovne privatizacije in po njej, kakšno je bilo gibanje izbranih pokazateljev obsega in uspešnosti poslovanja podjetij v celotnem obdobju 2000–2009, kako pogosto je podjetje uporabljalo posamezne vrste ukrepov za izboljšanje uspešnosti poslovanja in premagovanje krize in kakšna je bila njihova uspešnost ter kakšne so osnovne smeri nadaljnje dejavnosti vodstev anketiranih podjetij za obvladovanje krize in izboljšanje uspešnosti poslovanja.

6. poglavje – Testiranje zastavljenih hipotez opisuje postopek, kako sem dokazal, da prva hipoteza raziskave v celoti drži, da pa druga hipoteza ne drži. Sestavljeno je iz podpoglavja 6.1 – Testiranje prve hipoteze, podpoglavja 6.2 – Testiranje druge hipoteze in povzetka.

7. poglavje – Zaključek – alternativna rešitev za zasnovo in izvedbo masovne privatizacije je sestavljeno iz treh podpoglavij:

- Podpoglavje 7.1: Neuspeh masovne privatizacije predstavlja moj zaključek, da empirična analiza izvajanja masovne privatizacije v anketiranih podjetij potrjuje neuspešnost masovne privatizacije, kot to izhaja iz teoretičnih spoznanj v 2. poglavju.
- Podpoglavje 7.2: Neprimernost masovne privatizacije za kompleksne politične in ekonomske razmere v postkonfliktni FBiH utemeljuje zaključek iz podpoglavja 7.1 in navaja glavne razloge za ta neuspeh, iz katerih izhaja, da idejna zasnova tega modela sama po sebi ni omogočala doseganja pozitivnih rezultatov, torej da razloge za slabe rezultate ni moč iskati v boljšem ali slabšem izvajanju modela.
- Podpoglavje 7.3: Alternativna rešitev za masovno privatizacijo v FBiH predstavlja moj pogled na to, kakšen model privatizacije in na sploh ekonomskega okrevanja v postkonfliktnih razmerah bi morala oblast v FBiH zagovarjati v odnosu na mednarodno skupnost. Pri oblikovanju možnih rešitev sem izhajal iz v praksi preverjenih rešitev v nedavni in nekoliko bolj oddaljeni preteklosti.

1.5 Kritični pregled literature

Pred začetkom dela na sami raziskavi sem prišel do spoznanja, da je najboljši način, da pridem do odgovorov na vprašanja in trditvi, ki sem si jih zastavil v točki 1.3, takšen, da proučim teorijo kriznega managementa in ugotovim, kakšne možnosti za reševanje kriznih so ponujene na ravni države oz. podjetij; da ugotovim, katere so specifične značilnosti ekonomije v vojnih razmerah in ekonomskega okrevanja v postkonfliktnih razmerah na ravni države in podjetij; da ugotovim, katere so specifične značilnosti tranzicije iz planskega v tržni način gospodarjenja in kako se kažejo na ravni države in podjetij.

Na tej osnovi sem oblikoval naslednje skupine literature in drugih virov, potrebne za raziskavo:

- literatura s področja teorije kriznega managementa, posebej prestrukturiranja;
- literatura s področja teorije vojne ekonomije in ekonomskega okrevanja v poskonfliktnih razmerah literatura s področja teorije tranzicije s poudarkom na masovni privatizaciji kot enem od njenih sredstev;
- literatura in drugi viri o političnih in ekonomskih razmerah med postkonfliktnim ekonomskim okrevanjem in tranzicijo v BiH in privatiziranih podjetjih.

Literatura s področja teorije managementa je zelo obširna, vendar to ne velja za teorijo kriznega managementa. S področja managementa na sploh in posebej kriznega managementa sem pregledal 27 virov, v glavnem knjig in člankov v revijah. Del teh se ukvarja z metodološkimi vprašanji raziskav na področju managementa. Kot vir sem uporabil samo knjigo Draga Dubrovskega o kriznem managementu.

Pri iskanju literature sem bil še posebej pozoren na tisto, ki bi se ukvarjala z managementom v kriznih razmerah med vojno in po njej, a sem bil pri tem neuspešen, dokler nisem odkril, da se ta literatura v bistvu nahaja pod pojmom vojne ekonomije in postkonfliktnega ekonomskega okrevanja. Literatura s tega področja je relativno redka. Pregledal sem 15 virov, od katerih sem jih za raziskavo uporabil 10. Med viri o vojni ekonomiji po svoji tehnosti izstopa raziskava Vojna ekonomija v regionalnem kontekstu: izzivi preobrazbe (Pugh idr. 2004). Kar zadeva postkonfliktno ekonomsko okrevanje, po svoji tehnosti izstopa poročilo Urada za preprečevanje kriz in okrevanje pri Razvojnem programu Združenih narodov (United Nations Development Programme – Bureau for Crisis Prevention and Recovery 2008). Po vsebini se oba izrecno navedena vira dopolnjujeta in predstavljata pravo antitezo neoliberalnemu modelu. Ker se v veliki meri prekrivata z mojimi pogledi na razmere v BiH in širše, sem se v raziskavi v veliki meri naslonil prav na ugotovitve teh dveh virov.

Posebnih virov o osnovnih značilnostih postkonfliktnega ekonomskega okrevanja FBiH nisem našel, je pa ta tema obširno obravnavana v virih o splošnih ekonomskih in političnih razmerah v FBiH. V njih se v manjši meri obravnavata tudi problem tranzicije v FBiH v povojnem obdobju in problem privatizacije, o katerih posebnih virov prav tako ni. Pregledal sem kar 64 virov o ekonomskih in političnih razmerah v FBiH, zlasti Svetovne banke (18), Razvojnega programa Združenih narodov – UNDP (6) in Mednarodnega denarnega sklada (3). Od domačih virov jih je največ od Centralne banke BiH (3), ostali viri pa so razni državni organi na ravni BiH in entitet, nevladne organizacije in posamezni avtorji. Veliko tujih virov je zelo obsežnih, a se iz leta v leto vsebinsko ponavljajo, zlasti v obdobju 2002–2005. Presenetilo me je, da se veliko domačih virov sklicuje na tuje vire, zlasti na Svetovno banko in Mednarodni denarni sklad, čeprav bi moralo biti prav obratno. Dosti domačih virov je nezanesljivih, celo viri Centralne banke. Zato mi je veliko časa vzelo primerjanje istih podatkov iz različnih virov, da sem se lahko opredelil za tisti vir, ki se mi je zdel najbolj verodostojen, podatek pa najbolj verjeten. Tudi zato sem za raziskavo uporabil le 15 virov.

Svetovna literatura o tranziciji na sploh in masovni privatizaciji kot enem od njenih sredstev v tranzicijskih državah je relativno maloštevilna in na splošno ne posebej tehtna, čeprav je ta tema zelo aktualna in pomembna za precejšen del sodobnega sveta. Skupaj sem pregledal 10 virov, od katerih sem jih za raziskavo uporabil le 3. Po moji presoji takšno stanje pušča še dosti prostora za nadaljnje znanstvene raziskave. Več je virov o masovni in drugih privatizacijah v FBiH, ki sem jih pregledal 21, uporabil pa le 5. Pretežni del teh virov, zlasti od agencije za privatizacijo in vladnih organov, vsebuje podatke o zasnovi, poteku in rezultatih masovne in drugih privatizacij, ki pa so v veliki meri nepopolni, neuskkljeni ali nezanesljivi. Tako sem si celotno sliko moral sestaviti iz parcialnih podatkov iz različnih virov ter jih večkrat navzkrižno preverjati. Tehtnih ocen zasnove, izvedbe in rezultatov privatizacije je zelo malo, tako da velja izpostaviti le analizo Ekonomskega instituta Sarajevo (Sarajevo, Ekonomski institut 2008), kjer pa sem imel občutek, da avtorji v svoji analizi niso hoteli iti »do konca«.

Za empirično analizo masovne privatizacije sem uporabil odgovore iz 51 strukturiranih vprašalnikov, ki sem jih dobil iz anketiranih podjetij, privatiziranih v masovni privatizaciji, in predstavljajo najpomembnejši interni vir za raziskavo. Vprašalnike sem izdelal na osnovi knjige *Krizni management in prenova podjetja* (Dubrovski 2004), pri čemer sem posebno pozornost namenil temu, da omogočim medsebojno povezovanje oz. križanje odgovorov na njih z različnih vsebinskih področij. To se mi je izdatno obrestovalo, saj je kvaliteta odgovorov preseгла vsa moja pričakovanja. Edina izjema so odgovori na vprašanje, koliko dni blokade žiro računov je imelo posamezno podjetje, ki ga zaradi pomanjljivih podatkov sploh nisem mogel obdelati. Čeprav dobro poznam razmere v bosansko-hercegovskih podjetjih, resnično nisem pričakoval, da se likvidnosti podjetij posveča tako malo pozornosti.

1.6 Metodologija izvajanja raziskave

1.6.1 Metoda raziskovanja

Da preverim, ali trditvi, ki sem ju oblikoval za raziskavo v skladu s teorijo managementa, držita tudi v specifičnem okolju in razmerah FBiH v povejnem času, sem uporabil metodo poizvedovanja z zaprtimi vprašanji, ki mi je omogočila pridobitev točno določenih kvantitativnih podatkov. Pri prvi trditvi sem raziskal povezave med novo lastninsko strukturo podjetij kot neodvisno spremenljivko ter prihodki iz redne dejavnosti, sredstvi, kapitalom, številom zaposlenih, višino dobička in številom dni blokade žiro računov kot odvisnimi spremenljivkami. Pri drugi trditvi pa sem proučil povezave med sposobnostjo vodstva (določeno z uspešnostjo pri vodenju poslovanja podjetja, strokovno izobrazbo, številom let na funkciji in prejšnjimi funkcijami) kot neodvisno spremenljivko in številom področij prestrukturiranja/sprejetih ukrepov za zdravljenje krize podjetja/povečanje uspešnosti njegovega poslovanja.

1.6.2 Metoda zbiranja podatkov

Vprašalnik, ki sem ga pripravil za metodo poizvedovanja, sem sestavljal iz standardiziranih vprašanj, torej vprašanj zaprtega tipa, v katerih sem vnaprej pripravil odgovore o tem, kdaj in s kakšnimi metodami je bila izvršena privatizacija podjetij; kakšna je bila sestava vodstva podjetja pred in po privatizaciji ter kakšne kvalifikacije so imeli njegovi člani; kakšna lastninska struktura je bila pred in po privatizaciji; kako anketirano podjetje ocenjuje ekonomsko-finančni položaj podjetja pred in po privatizaciji; kakšni so bili obseg proizvodnje, izvoz, zaposlenost, čisti rezultat poslovanja in število dni blokade žiro računa pred in po privatizaciji; kateri glavni simptomi ali vzroki krize so bili ugotovljeni pred in po privatizaciji; kateri ukrepi so bili sprejeti v kritični ekonomsko-finančni situaciji; kakšen postopek je bil uporabljen za zdravljenje krize; kdo vse je sodeloval pri zdravljenju krize; ali je poleg lastninskega izvedeno še kakšno drugo prestrukturiranje itd. Vprašanja sem zaprl na ta način, da je čim bolj razvidna teža posameznega odgovora (uporaba praznega prostora za vnos določene številke ali informacije, ranga, lestvice, tabele ipd.), kar mi je olajšalo obdelavo podatkov in prispevalo k zanesljivejšim rezultatom raziskave. Pred razpošiljanjem vprašalnika v podjetja sem ga pilotsko preveril.

1.6.3 Metoda obdelave podatkov

Za obdelavo, analizo in prikaz kvantitativnih podatkov, pridobljenih z vprašalniki, sem uporabil metode enorazsežnostne statistične analize, kot so prikazi podatkov v preglednicah, aritmetična sredina in median ter rangi ali kvantili.

1.6.4 Vzorec podjetij za raziskavo

Ciljno populacijo za zbiranje podatkov z anketo med podjetji, ki so bila privatizirana v okviru masovne privatizacije, je predstavljalo 451 srednje velikih in velikih podjetij v FBiH. Ker bi takšno število podjetij presegallo moje zmožnosti za izvedbo ankete in njeno obdelavo, je celotna proučevana populacija predstavljala okvir za vzorčenje. Pri tem sem izbral tehniko nenaključnega vzorčenja, torej sem izbral vzorec po lastni presoji, in to tako, da sem vanj vključil 72 podjetij, ki so v portfelju naložb investicijskega sklada BIG iz Sarajeva, kar je 16,0 % celotne populacije. Gre v bistvu za praktični vzorec, ki je primeren za člane populacije s podobnimi proučevanimi značilnostmi. Zame osebno je bilo še posebej pomembno, da ta podjetja v večji ali manjši meri poznam, ker so v portfelju skladov, katerih poslovanje vodim, tako da sem jih s pomočjo sodelavcev lažje pridobil za sodelovanje.

Vsa podjetja iz vzorca je sklad BIG pridobil v okviru masovne privatizacije z zamenjavo delnic za vavčerje oziroma certifikate, zbrane v skladu. Pri vlaganju certifikatov je sklad težil za tem, da pridobi kar najbolj uspešna podjetja, vendar zaradi načina izvedbe privatizacije to ni bilo možno, tako da se pridobljena podjetja lahko obravnavajo kot povsem naključno izbrana. Ker vsa spadajo v homogeno populacijo srednje velikih in velikih podjetij s

podobnimi lastnostmi in izkušnjami (pred vojno in po njej so predstavljala pretežni del bosansko-hercegovinskega gospodarstva, vsa so bila v lasti države, privatizacija državnega kapitala v njih je bila opravljena v istem časovnem obdobju ipd.), menim, da ta vzorec ni pristranski in da je reprezentativen za celotno proučevano populacijo.

Pričakoval sem 60-odstotno uspešnost pri odgovorih na vprašalnik, kar predstavlja 43 podjetij, dobil pa sem zelo kvalitetne odgovore 70,8 % anketiranih podjetij (51 podjetij), ki so sorazmerno enakomerno porazdeljena po celem območju FBiH. To je za razmere v FBiH, kjer je težko priti do kakršnegakoli relevantnega podatka, zares izjemen odziv. Seveda so mi pri tem veliko pomagali sodelavci v hčerinskem podjetju KD Group v Sarajevu. Glede na to, da je v privatizaciji dejansko sodelovalo skupno 451 podjetij v FBiH, je vzorec 51 podjetij po strokovnih merilih dovolj velik, da se rezultati ankete lahko z visoko stopnjo zanesljivosti posplošijo na vsa privatizirana podjetja v FBiH.

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA ZA ANALIZO VLOGE MASOVNE PRIVATIZACIJE DRŽAVNEGA KAPITALA V PODJETJIH V FBIH PRI ZDRAVLJENJU NJUHOVE AKUTNE KRIZE V POVOJNIH RAZMERAH

2.1 Masovna privatizacija kot ena od oblik privatizacije

2.1.1 Vloga privatizacije v narodnem gospodarstvu in njene možne oblike

Dolenc (2006, 67–72) navaja, da literatura v zvezi s privatizacijo¹ izpostavlja tri vidike privatizacije: (produkcijsko) učinkovitost državnih podjetij, motive za privatizacijo in tehnike privatizacije.

Teoretično in empirično je dokazano, da so državna podjetja v povprečju manj učinkovita od privatnih. Tako med drugimi Yeaple in Moskowitz v svojem delu *The Literature on Privatization* iz leta 1995 navajata čez 100 empiričnih študij, v katerih večina od njih potrjuje teoretično izhodišče, da naj bi bila državna podjetja manj učinkovita od privatnih. Pri tem sta kot najbolj relevantno empirično raziskavo navedla študijo *Ownership versus Competition: Efficiency in Public Enterprise* iz leta 1992, v kateri sta avtorja Boardman in Vining primerjala 500 privatnih in državnih podjetij iz različnih držav ter po izločitvi razlik med sektorji in državami dokazala znatno večjo učinkovitost privatnih podjetij v primerjavi z državnimi. Vendar literatura poudarja, da državno lastništvo samo po sebi še ni nujni pogoj za manjšo učinkovitost, ampak je ta odvisna tudi od konkurenčnosti trga in strogosti regulative.

Motive za privatizacijo Wright (1994) deli v pet kategorij:

- ideološki motiv, ki je bil opazen predvsem v začetnih letih privatizacije državnih podjetij in je sovpadal z liberalno doktrino vlad v državah, ki so začele s privatizacijo (Velika Britanija, Francija, Zahodna Nemčija idr.);
- ekonomski motiv, ki je povezan z manjšo učinkovitostjo državnih podjetij in s tem povezano potrebo po pospešenem prestrukturiranju, ki pogosto vključuje tudi velika odpuščanja delovne sile;
- menedžerski motiv, ki je tesno povezan z ekonomskim motivom in običajno privede do racionalizacije menedžerske strukture v podjetju in večjega neposrednega nadzora lastnikov;
- politični motiv, da se prepreči neposredno vmešavanje politike v vodenje podjetja in zmanjša moč sindikatov ter pridobi podpora desno usmerjenih volivcev;
- finančni motiv, da se zmanjšajo proračunski izdatki države in državni dolg ter zagotovi razvoj kapitalskega trga.¹

¹ V tej točki stališča posameznih teoretikov v zvezi s privatizacijo povzemam po Dolencu.

Tehnike privatizacije obsegajo tako priprave na privatizacijo kot samo njeno izvedbo – prodajo državnega podjetja, liberalizacijo trga in izvajanje javnih storitev s strani privatnih podjetij. Pripravljalna dela so predvsem skrben finančni, pravni in organizacijski pregled ter cenitev vrednosti premoženja, osnova za privatizacijo državnega premoženja pa je program privatizacije, ki obsega cilje, pravni temelj in opis predmeta prodaje, opredelitev predvidenih metod prodaje in obrazložitve pripravljalnih dejanj. Yeaple in Moskowitz (1995) v predhodno že navedenem delu predlagata, da država pred prodajo državnega podjetja ustrezno prestrukturira in s tem spodbudi zanimanje potencialnih kupcev oziroma poveča ceno državnega podjetja. Pri tem se v praksi pojavljata dva problema: velikost državnega podjetja, ki je manjši problem in ga je možno rešiti z razdelitvijo prevelikega in preveč diverzificiranega državnega podjetja na manjše in bolj zaokrožene enote (Candoy-Sekse in Palmer 1988), ter običajna prezaposlenost, ki je večji problem in ga po mnenju Thompsona mora rešiti država še pred prodajo državnega podjetja (Thompson 1992). Država mora prav tako še pred privatizacijo državnega podjetja preprečiti izkoriščanje monopolnega položaja, če je panoga monopolna.

Države večino svojih podjetij privatizirajo z javno ali privatno prodajo. Javna prodaja je najbolj pogosta oblika privatizacije državnih podjetij v razvitih državah, pri čemer sta možni dve obliki: da država določi fiksno ceno za enoto premoženja (eno delnico) ali da to ceno licitira. V prvem primeru se licitira količina finančnega premoženja pod vnaprej postavljenimi pogoji in država sklepa s ponudniki pogodbe po vrstnem redu do prodaje celotne količine, v drugem primeru pa se pod vnaprej postavljenimi pogoji licitira cena za razpisano količino finančnega premoženja. Z javno prodajo država običajno doseže maksimalni finančni izplen iz privatizacije, vendar je manj primerna, če se država želi poleg cene dogovoriti še za druge prodajne pogoje (ohranjanje števila delavcev ali proizvodnega programa ipd.). Prednost takšne oblike prodaje je, da se z njo spodbuja razvoj kapitalskega trga in pritegne večje število investitorjev, kar pa v državah s slabo razvitim kapitalskim trgom lahko povzroči zelo razpršeno lastništvo in s tem produkcijsko neučinkovitost ali zmanjšanje cen na kapitalskem trgu zaradi relativno velike ponudbe.

Če država nima razvitega kapitalskega trga ali ima poleg finančnega izplena še druge cilje, lahko državno podjetje proda prek privatne ponudbe, s katero določen krog oseb povabi k dajanju ponudb za nakup določenega premoženja pod objavljenimi pogoji. Pri tej metodi obstaja možnost, da se izvede v dveh fazah, pri čemer se v drugi fazi z vsemi ali samo izbranim ponudnikom pogaja za doseganje čim boljših pogojev prodaje. Končno izbrani ponudnik je strateški investitor. Privatna ponudba ima naslednje prednosti (Yeaple in Moskowitz 1995): zagotavlja koncentrirano lastništvo, pred prodajo ni nujno prestrukturirati podjetja, možno se je tudi pogajati o nefinančnih ciljih prodaje. Problem s to obliko prodaje je, če v državi ni dovolj potencialnih investitorjev ali če ti niso pripravljeni prevzeti velikih podjetij. V tem primeru je rešitev, da država proda podjetje tujemu investitorju, kar je zelo pogosto politično ali ekonomsko problematično.

V izjemnih primerih, ko ima država v določenem podjetju manjšinski delež in s predhodno navedenimi metodami ne bi mogla doseči ugodnejšega iztržka, se iz razlogov racionalnejšega postopka lahko uporabi metoda neposredne pogodbe.

V praksi države privatno ponudbo pogosto kombinirajo z javno prodajo. Ena od možnosti privatno-javne prodaje je managersko-delavski odkup, za katerega relevantne študije navajajo vsaj dve prednosti: z njim se lahko zagotovi prodaja državnih podjetij, ki v nasprotnem primeru sploh ne bi mogla biti prodana, hkrati pa se z njim zmanjša nasprotovanje privatizaciji tako s strani delavcev kot managementa. Praviloma se pri managersko-delavskem odkupu kombinirata prodaja in brezplačna razdelitev delnic, pri čemer se prodaja običajno vrši z odloženim plačilom, brezplačna razdelitev pa je omejena le na zaposlene v določenem podjetju in morebiti na njihove družinske člane. Ta metoda privatizacije je bila še posebej razširjena na ozemlju nekdanje Jugoslavije, kjer je predstavljala še najbolj logično nadaljevanje samoupravljanja in družbene lastnine. Na eni strani delavsko-managerski odkup prispeva k dobremu upravljanju, ker so zaposleni kot lastniki motivirani za boljše delo in kontrolo managementu, po drugi strani pa je zaradi nezadostnih investicij oviran razvoj podjetja, saj so v takšnih podjetjih pogost primer prevelika zaposlenost in prevelike plače v odnosu na produktivnost, poleg tega pa imajo zaposleni zadržke do vstopa zunanjih investorjev, medtem ko zunanji investitorji neradi investirajo v podjetja, kjer prevladujejo zaposleni.

Kadar drugih metod privatizacije ni možno ali smiselno izpeljati ali se o tem doseže politično soglasje, je možna tudi masovna oblika, vavčerska ali kuponska privatizacija.² Ta oblika privatizacije se je uporabljala in se uporablja predvsem v tranzicijskih državah in državah v razvoju, saj omogoča privatizacijo »čez noč« ne glede na stanje razvitosti kapitalskega trga ali obseg privarčevanih sredstev prebivalstva v državi. Prebivalcem se zastonj razdelijo posebna privatizacijska sredstva (vavčerji, kuponi ali certifikati) v enaki ali različni višini in po različnih kriterijih (starost, dolžina delovnega staža, udeležba v vojni, staro devizno varčevanje ipd.), njihova zamenjava za delnice državnih podjetij pa je organizirana centralizirano (za večje število podjetij naenkrat, kot je bil primer na Češkem) ali decentralizirano (za vsako podjetje posebej, kot je bil primer v Rusiji ali Sloveniji). Podobno kot pri javni prodaji pa je njen problem razpršeno lastništvo in s tem povezano manj učinkovito upravljanje privatiziranih podjetij, ki ga je delno možno rešiti z ustanavljanjem

² V strokovni literaturi se enakovredno uporabljajo vsi trije termini, čeprav med njimi obstajajo določene manjše razlike. Vavčerji, ki se zamenjujejo za delnice državnih podjetij, nimajo nominalne vrednosti, tako da je postopek masovne privatizacije enostavnejši in hitrejši, saj ni potrebno predhodno ugotavljanje vrednosti državnega podjetja in je načelno možno za en vavčer dobiti celoten kapital velikega državnega podjetja. Kuponi ali certifikati pa nominalno vrednost imajo, tako da je potrebno predhodno ugotavljanje vrednosti državnega podjetja in tudi ponavljati postopek zamenjave za delnice, če je skupna vrednost zamenjanih kuponov ali certifikatov manjša od ugotovljene vrednosti podjetja.

privatizacijskih investicijskih fondov (pifov), v katere prebivalci vlagajo svoje vavčerje ali certifikate, fondi pa postanejo strateški lastniki nekdanjih državnih podjetij.

Ena izmed (kvazi) oblik privatizacije je liberalizacija trga, kjer umetno (politično) ustvarjeni monopoli izgubijo obliko, preostala podjetja pa lahko prosto vstopijo v panogo, ki je primerna za to obliko privatizacije (telekomunikacije, potniški promet, proizvodnja in prodaja električne energije itd.).

Kadar je narava panoge takšna, da se monopolu ni mogoče izogniti, nujno pa je zagotoviti večjo konkurenco na trgu in s tem večjo učinkovitost v tej panogi, lahko država s koncesijo ali franšizo poveri izvajanje javnih storitev najprimernejšemu privatnemu podjetju, ki konkurira za to izvajanje.

Poleg učinka na samo podjetje – nekdanj državno in po tem privatno – privatizacija državnih podjetij pomembno vpliva na celotno gospodarstvo s treh vidikov: makroekonomskega, fiskalnega ter z vidika učinkov privatizacije na kapitalski trg. Po Dolencu je skupna ugotovitev večine študij, da privatizacija ugodno vpliva na vse tri vidike. Pri makroekonomskem učinku je MacKenzie (1998) dokazal, da privatizacija v primeru, če se kupnina privatiziranih podjetij ne porabi za povečanje proračunske porabe, tako kratkoročno kot dolgoročno povečuje raven in stopnjo rasti bruto domačega proizvoda. Podobno je Barnett (2000) ugotovil, da privatizacija v višini 1 % BDP poveča realno rast BDP za 0,5 odstotne točke v tekočem letu in 0,4 točke v naslednjem letu, poleg tega pa še zmanjša nezaposlenost za 0,25 točke.

Barnett prav tako ugotavlja, da privatizacija izboljša javne finance države ne glede na to, ali se iztržek iz nje nameni pokrivanju primanjkljaja ali zmanjšanju državnega dolga, saj se v obeh primerih lahko obravnava kot privarčevan. Analize so pokazale, da države zaradi privatizacijskih prihodkov niso povečale svoje proračunske porabe, ampak so zmanjšale državni dolg oziroma so se v tekočem letu zadolžile manj, kot bi se sicer.

Po Yeaplu in Moskowitzu (1995) privatizacija praviloma poveča učinkovitost kapitalskega trga, čeprav je to možno empirično dokazati samo v državah, ki so pred privatizacijo imele slabo razvite kapitalske trge. Na teh trgih privatizacija spodbudi nove investitorje, ki začnejo delovati na borzi, tako da se povečata borzna kapitalizacija in promet, kar je še posebej značilno za masovno privatizacijo.

2.1.2 Masovna privatizacija kot metoda tranzicije vzhodnoevropskih držav

Prvi programi masovne privatizacije so se začeli izvajati leta 1992 na Češkem in Slovaškem ter v Romuniji in Rusiji, leta 1993 pa še v Estoniji in Litvi. Do konca leta 1995 se je v 18 tranzicijskih državah skupno izvajalo 19 programov masovne privatizacije (v Romuniji sta se izvajala dva). V BiH se je program začel izvajati leta 2000, v Azerbajdžanu, Hrvaški,

Madžarski, Makedoniji, Srbiji, Turkmenistanu in Uzbekistanu pa se niso izvajali (Estrin in Stone 1997).

Z masovno privatizacijo naj bi se rešil specifični problem tranzicijskih držav – potreba po hitri privatizaciji velikega števila podjetij v razmerah, ko obstoja le nekaj kupcev z zadostnimi sredstvi za nakup delnic podjetij, kjer je kapitalski trg tako slabo razvit, da posamezniki ne morejo računati na posojila za ta namen, in kjer so izredne težave z vrednotenjem podjetij. V tranzicijskih državah je bila z masovno privatizacijo vbrizgana zadostna likvidnost v ekonomski sistem, da se omogoči prenos državnega lastništva na zasebnike, hkrati pa je bil z omejitvijo porabe kreditov za neposredno financiranje potrošnje omejen njen inflacijski učinek.

Pri oblikovanju programa masovne privatizacije v predhodno navedenih državah so njegovi avtorji morali odgovoriti na naslednja glavna vprašanja.

- Ali naj bodo vavčerji, s katerimi se prenaša državno lastništvo, lastniški ali le vpisani v sezname? Ali se z njimi lahko trguje? Z lastniškimi vavčerji se v vsakem primeru lahko trguje, z vpisanimi pa se lahko trguje ali tudi ne. Zato so možnosti naslednje: da je vavčer lastniški in se z njim lahko trguje (B); da je vpisan v seznam in se z njim lahko trguje (T); da je vpisan v seznam in se z njim ne more trgovati, razen med rodbinskimi člani in v primeru smrti (N).
- Ali naj se delnice podjetij pojavljajo na trgu kontinuirano (C) ali ciklično (W)? Običajno se v enem ciklu na trgu simultano ponudi 25 ali več odstotkov vseh podjetij, predvidenih za privatizacijo, kar kupcem omogoča neposredno primerjavo med alternativnimi možnostmi. Je pa ta možnost bolj zahtevna.
- Ali naj so privatizacijski-investicijski skladi (pifi) samo dovoljeni (A) ali naj se njihovo ustanavljanje spodbuja (E) ali pa so obvezni sestavni del celotnega programa masovne privatizacije (C)? Ali naj bo upravljanje s fondi v posebni družbi za upravljanje (I) ali naj bodo fondi upravljalsko samostojni (S)?

Z upoštevanjem odgovorov na predhodna vprašanja je nastalo pet osnovnih modelov masovne privatizacije, ki so mu z manjšimi spremembami sledile tudi ostale države.

Preglednica 1: Modeli masovne privatizacije

Osnovni model privatizacije	Kontinuirana ali ciklična ponudba delnic	Trgovanje z lastniškimi in vpisanimi vavčerji	Status pifov (dovoljeni, spodbujani ali obvezni)	Države, ki so prevzele osnovni model
Rusija	C	B	E	Belorusija
Armenija	C	B	A	Gruzija, Kirgistan
Litv	C	N	A	Estonija, Latvija, Slovenija, Ukrajina
Češka/Slovaška	W	N	E	Bolgarija, Moldavija, Romunija
Poljska	W		C	Kazahstan, Romunija

Vir: Estrin in Stone 1997.

Armenski in ruski model se razlikujeta samo v tem, ali se pifi spodbujajo ali so samo dovoljeni. V poljskem modelu so prebivalci lahko vavčerje vlagali samo v pife, ne pa tudi neposredno v podjetja. Trije modeli iz bivše Sovjetske zveze (ruski, armenski in litovski) se od dveh srednjeevropskih (češko-slovaškega in poljskega) razlikujejo po uporabi kontinuirane ponudbe delnic podjetij namesto ciklične. Določene omejitve so bile tudi pri tem, kolikšen odstotek delnic je lahko imel posamezen pif v določenem podjetju – na Poljskem minimum 33 %, na Češkem maksimum 20 %.

Balkanske države Bolgarija, Moldavija in Romunija so se zgledovale po češko-slovaškem modelu, baltiški državi Estonija in Latvija ter Slovenija in Ukrajina pa po litvanskem, v katerem se z vavčerji ni moglo trgovati, pifi so bili samo dovoljeni, ponudba delnic podjetij pa je bila stalna.

Na osnovi razpoložljivih podatkov je možno ugotoviti, da so pri češko-slovaški in poljski masovni privatizaciji sodelovali tudi tujci. Glede na to, da je bilo z masovno delitvijo vavčerjev, podprto s prepovedjo trgovanja z vavčerji in ciklično ponudbo delnic podjetij, lastništvo zelo razpršeno, so imeli pifi ključno vlogo. Na Poljskem so bili obvezni, na Češkem, kjer so bili z zakonom le spodbujeni, pa so si ključno vlogo priborili z učinkovitim oglaševanjem.

Iz podatkov je razvidno, da je po masovni privatizaciji v Rusiji prevladalo notranje lastništvo, predvsem zaradi popustov, ki so jih dobili zaposleni. Armenski model je notranjim lastnikom dajal še večjo prednost. Litvanski model je bil zasnovan na vavčerjih, s katerimi se ni moglo trgovati, in manjših popustih za notranje lastnike, s tem, da sta Slovenija in Litva omogočila notranjim lastnikom, da pridobijo delnice podjetij tudi z drugimi mehanizmi.

Države, kjer so bili vavčerji vpisani v sezname in se je z njimi lahko trgovalo ter so pifi imeli veliko vlogo, so imele najhitrejši razvoj kapitalskega trga. V tem smislu sta češki in poljski model imela največ prednosti. Litvanski model pifom ni pridal kakšne večje teže, medtem ko

ruski model ni predvidel vpisa vavčerjev. Najmanj potenciala za razvoj kapitalnega trga je nudil armenski model.

2.1.3 Kritika masovne privatizacije

Literatura o privatizacijah na sploh, še posebej pa o masovni privatizaciji, je sorazmerno skromna in v glavnem omejena na opis modela in njegove izvedbe, dosežke, probleme, obete za bodočnost ipd. (Lieberman, Nestor in Desai 1997; Hancock in Logue 2000; Estrin in Stone 1997).

Redka izjema je delo Davida Ellermana o izkušnjah in spoznanjih iz vzhodnoevropske vavčerske privatizacije (Ellerman 2001, 14–37), ki analizira globlje vzroke za masovno privatizacijo v tranzicijskih državah in jo ocenjuje kot priljubljeno reformistično orodje, ki je bilo obsojeno na propad že od samega začetka. Dodatno teži njegovi študiji daje dejstvo, da je bil glavni ekonomist Svetovne banke, ki je ena od nosilcev Washingtonskega konsenza, s situacijo v državah srednje in vzhodne Evrope pa se je lahko поближе seznanil med svojim delom v Sloveniji v letih 1990–1992, ko je imel v Sloveniji majhno svetovalno podjetje, ki se je ukvarjalo s privatizacijo in prestrukturiranjem podjetij.

V svoji študiji Ellerman (2001) ugotavlja, da se je vavčerska privatizacija z vavčerskimi privatizacijskimi fondi, sledeč domnevemu »uspehu« na Češkem, razširila (ob prizadevanjih podpisnic Washingtonskega soglasja in najbolj uglednih zahodnih svetovalcev) od Mongolije do Slovenije. Njen osnovni namen je bil, da se s »šok terapijami« ustvarijo močna tržna gospodarstva v teh državah. Od takrat je minilo že kar nekaj let. Nekateri njeni ustvarjalci so že priznali, da so bile njihove strategije naivne, ne celovite in prekomerno ambiciozne, drugi pa še vedno vztrajajo, da je to bila edina možna alternativa.

Ellerman (2001) trdi, da so vsi argumenti v prid vavčerske privatizacije zelo neprepričljivi in ne vredni uglednih svetovalcev z zahoda. Osnovni vzrok zanjo vidi v političnem spopadu med novimi »čistimi« postsocialističnimi revolucionarji in starimi, »zaznamovanimi« nosilci decentralizacije. Prvi so se kar naenkrat pojavili iz notranjega ali zunanjega izgnanstva in so želeli »zajahati val« demokratične revolucije 1989–1990, pri čemer so bili relativno neomadeževani s starim sistemom, polni besed o svobodnem trgu ter z dobrimi zvezami z viri zahodne pomoči. Drugi pa so delovali proti staremu sistemu od znotraj in so bili v glavnem socialno-demokratskega prepričanja, a so bili kljub temu s strani novih »čistih« revolucionarjev označeni za pripadnike »nomenklature«.

Ellerman poudarja, da so mnoge socialistične države že precej časa pred leti 1989–1990, v nekaterih primerih, kot je to bila Jugoslavija, celo desetletja, izvajale decentralizacijske reforme, pri čemer so bile različno uspešne (samoupravljanje v Jugoslaviji, »gulaž« komunizem na Madžarskem, Solidarnost na Poljskem, perestrojka v Sovjetski zvezi ipd.). Ko je jez končno popustil, bi bila najbolj direktna in kontinuirana pot socialističnih držav v tržno gospodarstvo, da se v njih dokončajo že začete reforme v smeri managersko-delavskega

odkupa podjetij, kot je predviden v planih lastništva delnic s strani zaposlenih (ESOP) v ZDA in Veliki Britaniji. Toda čisti postsocialistični revolucionarji in njihovi zahodni svetovalci so nasprotovali tej direktni poti v tržno gospodarstvo in so svojo volilno zmago nad starimi, zaznamovanimi reformatorji hoteli okronati še s pridobitvijo ekonomske moči, ki je še vedno bila v rokah starih reformatorjev v managementu in delavskih svetih podjetij. Zato so potrebovali nekakšen velik projekt, da ustavijo neizbežno gibanje proti decentralizaciji in tržnemu gospodarstvu ter spet okrepijo ekonomsko moč države, ki je po volitvah pripadla čistim postsocialističnim revolucionarjem. Po nekaj razpravah in eksperimentih se je pokazalo, da je takšen velik projekt prav vavčerska privatizacija, zahodni »wunderkind«, ekonomisti pa idealni pomagači z najodličnejšimi priporočili, ki jim bo vsakdo moral verjeti, da je edino to prava pot v tržno gospodarstvo. V tej luči se argumenti zagovornikov masovne privatizacije kažejo kot zelo pritlehni.

2.1.4 Povzetek podpoglavja 2.1 in njegov namen

V podpoglavju 2.1 'Masovna privatizacija kot ena od oblik privatizacije' sem prikazal vlogo privatizacije v narodnem gospodarstvu in njene možne oblike, pri čemer sem posebno pozornost posvetil masovni privatizaciji kot eni od njenih možnih oblik. Glede na to, da je bila masovna privatizacija najpomembnejši del modela privatizacije v FBiH, me je predvsem zanimalo, kakšen pomen ji pripisuje ekonomska teorija in ali v zvezi z njo obstojajo kakšne resnejše kritike. Glede na to, da se masovna privatizacija v FBiH izvajala kar nekaj let po tovrstni privatizaciji v drugih tranzicijskih državah, pa me je tudi zanimalo, v kakšnih oblikah se je izvajala v teh državah.

Ugotovil sem, da teorija pripisuje privatizaciji na sploh velik pomen, saj je empirično dokazano, da so državna podjetja v povprečju manj učinkovita od privatnih. Vendar so pri pozitivnih učinkih privatizacije na gospodarstvo, ki so makroekonomski, fiskalni in z vidika razvoja kapitalskega trga, poudarjeni predvsem javna in privatna prodaja. O masovni privatizaciji teorija govori kot obliki, ki pride v poštev, kadar drugih metod privatizacije ni možno ali smiselno izpeljati ali se o tem doseže politično soglasje. Politični vidik izvajanja masovne privatizacije še posebej izpostavlja David Ellerman v svoji kritiki masovne privatizacije.

Masovna privatizacija se uporablja predvsem v tranzicijskih državah in državah v razvoju, saj omogoča privatizacijo »čez noč« ne glede na stanje razvitosti kapitalskega trga ali obseg privarčevanih sredstev prebivalstva v državi. Njen problem je razpršeno lastništvo in s tem povezano manj učinkovito upravljanje privatiziranih podjetij, tako da v bistvu predstavlja le prehodno rešitev za slabo učinkovitost državnih podjetij, dokler se razpršeno lastništvo ne koncentrira v rokah strateških lastnikov. Pri tem pa teorija opozarja, da državno lastništvo samo po sebi še ni nujni pogoj za manjšo učinkovitost, ampak je ta odvisna tudi od konkurenčnosti trga in strogosti regulative. To opozorilo sem izkoristil kot eno izmed

izhodišč za alternativno rešitev akutne krize podjetij v FBiH, ki sem jo razčlenil v zaključku raziskave.

Teoretična spoznanja o masovni privatizaciji sem uporabil predvsem za kritično vrednotenje ravnanja mednarodne skupnosti in države v FBiH v 3. in 4. poglavju ter v zaključnem 7. poglavju. Iz tega ravnanja je razvidno, da sta masovno privatizacijo uporabili kot sredstvo za reševanje akutne krize v podjetjih, čeprav je le prehodna oblika in novi lastniki, ki so bili njena posledica, niso imeli ne znanja in sposobnosti za izvedbo prestrukturiranja podjetij niti sredstev za zaustavitev negativnih gibanj v njih.

Pri tem mi je bil še posebej dragocen predlog Yeaplea in Moscowitza (1995), da država pred prodajo državna podjetja ustrezno prestrukturira in s tem spodbudi zanimanje potencialnih kupcev oz. poveča ceno državnega podjetja. Iz njega posredno izhajajo tudi razlogi za neuspešnost ostalih oblik privatizacije, ki jih vseboval model privatizacije v FBiH. Mednarodna skupnost in država sta sicer prevalila svojo skrb za reševanje akutne krize podjetij na njihove nove lastnike, ki naj bi jih prestrukturirali, a sta s tem odgnali številne potencialne strateške investitorje, preostalim pa morali bistveno znižati prodajno ceno.

Teoretična spoznanja o masovni privatizaciji sem uporabil tudi za sestavo vprašalnika, s katerim sem želel preveriti mnenje samih podjetij o vlogi masovne privatizacije pri urejanju razmer v podjetjih in družbi v celoti.

Ugotovitve o masovni privatizaciji v drugih tranzicijskih državah sem uporabil za primerjavo z modelom masovne privatizacije v FBiH, kar mi je omogočilo oblikovanje zaključka, da pri oblikovanju modela privatizacije v FBiH niso bile izkoriščene izkušnje teh drugih držav, čeprav so v času, ko se je pripravljala model v FBiH, že bile znane.

2.2 Teorija in praksa ekonomskega okrevanja v postkonfliktnih državah

2.2.1 Posledice oboroženih spopadov v postkonfliktnih državah

Najbolj tragična posledica spopadov je izguba življenj vojakov in civilistov, a veliko je tudi zmanjšanje človeškega kapitala na sploh (umiranje zaradi lakote, bolezni in nezadostne zdravstvene skrbi, slabo mentalno zdravje vojakov in civilistov zaradi oboroženih spopadov, preseljevanje prebivalstva, slabo izobraževanje zaradi pomanjkanje sredstev in učiteljev).

Nasilni spopadi so prizadeli tudi veliko škodo materialnim sredstvom in institucijam, ki so po ugotovitvah iz poročila UNDP o postkonfliktnem ekonomskem okrevanju (United Nations Development Programme – Bureau for Crisis Prevention and Recovery 2008, 14–43) predvsem naslednje:

- škoda na fizičnem kapitalu in materialnih sredstvih, kot so uničenje infrastrukture zaradi vojnih spopadov ali pomanjkljivega vzdrževanja, neobdelana zemlja zaradi izselitve

- kmetov, prisvajanja s strani vojnih frakcij, miniranja ali okoljske spremembe, uničenje hiš in živine itd.;
- obsežen pobeg kapitala zaradi makroekonomske negotovosti, rastoče inflacije, zmanjšanja vrednosti valute in uničevanja privatnih sredstev;
 - slabitev številnih državnih institucij zaradi zanemarjanja in pomanjkanja sredstev, kar onemogoča zagotavljanje bistvenih javnih storitev, pridobivanje politične podpore, prilive sredstev za financiranje obnove ali ohranjanje ekonomske in socialne stabilnosti ter borbo proti korupciji in kriminalu.

Poročilo UNDP tudi ugotavlja, da vojna povzroča pomembne spremembe v strukturi ekonomije. Še posebej vpliva na širjenje nadomestnega kmetijstva in neformalne ekonomije, saj ljudje, ki so izgubili svojo formalno zaposlitev, skušajo preživeti s pomočjo neformalne proizvodnje in menjave. Nezakonite dejavnosti se praviloma razrastejo, ko spopadi zmanjšajo regulativno vlogo države in se povečajo priložnosti za proizvodnjo in trgovino z drogami, za tihotapljenje in za ropanje. Ekonomija nikdar ne izgine v celoti, celo med najbolj hudimi in dolgotrajnimi spopadi ne. Nekaj normalnih ekonomskih aktivnosti vedno ostane, zaradi spopadov pa se dogajajo tudi pomembne strukturne spremembe. Nekatere nove aktivnosti so direktno vezane za spopade, kot je na primer proizvodnja orožja in trgovina z njim, druge za uspevajo, ker jih omogoča vojna, kot so razbojništvo, tihotapljenje, proizvodnja in trgovina z drogami ipd.

Za postkonfliktne ekonomije velja nekaj splošnih značilnosti, v pretežni meri pa gre med državami za velika odstopanja. Na razmere v posamezni državi vplivajo predvsem dolžina, obseg in intenzivnost spopadov, mirovni pogoji, raven razvitosti, dosežen pred spopadi, in obeti za okrevanje. Nekaterim uspe preživeti z nedotaknjnim političnim sistemom in administrativnimi zmogljivostmi, rezervami v ekonomskih sredstvih in ljudeh ter formalno ekonomijo, ki še vedno deluje. Tudi države, ki doživijo obsežno ekonomsko in institucionalno uničenje, ne postanejo povsem »tabula rasa«, se pa po spopadih srečujejo z veliko večjimi težavami tako pri ohranjanju miru kot pri ekonomskem okrevanju. Ko se v postkonfliktnem obdobju izvajajo institucionalne in politične reforme, je torej uspešnost držav, prizadetih v spopadih, odvisna od posledic, ki jih je pustil vojni čas.

Čeprav se zaradi številnih dejavnikov značilnosti postkonfliktnih držav močno razlikujejo, so po mnenju UNDP mnogi njihovi problemi podobni tistim, ki jih imajo države v razvoju, ki so se spopadom izognile. Seveda so v postkonfliktnih državah ti problemi bolj zaostreni zaradi vojnega pustošenja in tudi razmere za reševanje problemov so v postkonfliktnih državah težje.

Po UNDP so značilnosti postkonfliktnih držav, ki so podobne tistim v »normalnih« državah v razvoju, so predvsem naslednje:

- pomanjkanje osnovne varnosti in ustrezno nizka raven zaupanja med ekonomskimi dejavniki;
- nizke finančne zmogljivosti zaradi administrativnih slabosti in pomanjkanja politične podpore, kar zmanjšuje prihodke države in davčno osnovo;

- šibka administracija in sodstvo, ki sta nesposobna, da bi preverjala nezakonite ekonomske aktivnosti;
- visoka raven kriminalne dejavnosti, ki pogosto vzburi postkonfliktno obdobje, in grabežljivo obnašanje elite, posebej v državah, bogatih z naravnimi viri;
- nenadna masovna gibanja prebivalstva;
- globoki makroekonomski problemi, posebej visok proračunski primanjkljaj, visoka inflacija in visoka zadolženost.

Posebne značilnosti postkonfliktnih držav pa so po UNDP predvsem naslednje (UNDP 2008, 41):

- splošna negotovost in oboroženo nasilje,
- visoko tveganje obnove spopadov,
- minirana območja,
- oborožene skupine, ki se pripravajo za legitimnost nove vlade,
- široko razširjeno nasilje med različnimi skupinami,
- masovno uničenje infrastrukture in institucij,
- vojna ekonomija,
- resno pomanjkanje človeških zmogljivosti (masovno odseljevanje ljudi, begunci, velika diaspora),
- propadli trg delovne sile,
- vojaško mednarodno posredovanje.

Po ugotovitvah UNDP so težave, ki jih imajo postkonfliktne države, da dosežejo hitro ekonomsko okrevanje, delno posledica njihove nizke stopnje razvoja pred spopadi, delno pa ekonomske preobrazbe, do katere prihaja med nasilnimi spopadi in ki vpliva na ekonomske odnose po spopadih. Spopadi namreč vodijo k bistvenem porastu neformalne ekonomije, ki je sicer zelo pogosta značilnost vseh držav v razvoju, vendar se postkonfliktne države od njih razlikujejo po velikosti in značilnostih neformalne ekonomije.

Za neformalno ekonomijo postkonfliktnih držav je predvsem značilno, kako deluje in komu najbolj koristi. Nekaterim neformalna ekonomija služi za vojskovanje, drugim za ustvarjanje dobička, tretjim pa za preživetje. V vsakem primeru pa vojna in siva ekonomija otežujeta ekonomsko okrevanje po spopadih, in to na več načinov (UNDP 2008, 39):

- omejujeta učinkovito izvajanje politike sprememb po vojni, saj so zelo pogosto vojni dobičkarji tudi zmagovalci, ki svoje nakopičeno bogastvo in moč uporabljajo za prikrojitev pogojev mirovnega sporazuma v svojo korist ali za spodkopavanje sporazuma, ki se jim ne zdi ugoden za njih;
- zelo pogosto nekdanji borci postanejo člani prehodne vlade, ki ima nalogo, da kontrolira izvajanje tako mirovnega sporazuma kot strategije postkonfliktnega ekonomskega okrevanja, pri čemer pa njihovi interesi niso vedno istovetni z interesi po preglednem finančnem sistemu, ekonomski pravičnosti ali drugih reformah, usmerjenih v splošno blaginjo in ekonomsko okrevanje države;

- nadaljevanje vojne in sive ekonomije poslabšuje že sicer skromne zmožnosti države za pobiranje davkov in carin, zaradi česar le-ta ne more v zadostni meri obnavljati infrastrukture in zagotavljati socialne storitve.

Sodobni oboroženi spopadi lahko prek različnih mehanizmov, kot so razkosavanje trga, nižja raven javnih izdatkov in zmanjšanje prepotrebne uvoza za domačo predelavo, resno vplivajo tudi na zaposlovanje še dolgo po tem, ko prenehajo. Državljske vojne na splošno predstavljajo šok za povpraševanje na trgu dela (za razliko od mednarodnih vojn, ki predstavljajo šok za ponudbeno stran), saj se privatno in javno investiranje bistveno zmanjša. Prav takrat, ko prebivalci in demobilizirani vojaki najbolj potrebujejo delo, je nezaposlenost zelo visoka in trdovratna. Poleg tega je običajno slabše plačano kot delo v času spopadov. Iskalci službe tudi nimajo vedno potrebnih sposobnosti za delo pri postkonfliktni obnovi. Pomanjkanje priložnosti za delo najbolj prizadene mlade ljudi, ki praviloma predstavljajo velik del prebivalstva v postkonfliktnih državah. Tisti, ki službo le najdejo, kmalu ugotovijo, da kupno moč njihovih plač močno razjeda visoka stopnja inflacije.

UNDP poudarja, da kljub uničujočemu rušenju, ki jih je prizadelo, v postkonfliktnih državah ni čiste, neoporečne preteklosti, na osnovi katere bi mednarodna skupnost in drugi dejavniki lahko gradili nov ekonomski in socialni sistem. Da bi strategija okrevanja lahko delovala, je pri njenem oblikovanju treba upoštevati vse posledice civilnih spopadov in ojačati tiste vidike, ki lahko največ prispevajo k dolgoročnejšim strukturnim spremembam, ekonomskemu razvoju in gradnji države. To pomeni, da se je treba ukvarjati z ostanki institucij, čeprav so kompromitirane, kakor tudi z različnimi interesi, ki ohranjajo dinamiko spopadov. Poleg tega morajo biti strategije postkonfliktnega okrevanja prilagojene posebnim razmeram v posamezni državi, saj so vzroki za vojno številni in različni, ekonomske, politične in socialne razmere v konfliktnih državah pa se razlikujejo. Največji izziv pri postkonfliktnem okrevanju je, kako z obnavljanjem ekonomskih temeljev, ekonomsko rastjo in razvojem zmanjšati tveganje obnove spopadov. Trajnostni mir in razvoj terjata družbo s takšno socialno in politično infrastrukturo, s katero je možno dosegati soglasje med različnimi verskimi, socialnimi in etničnimi skupinami, kako na najboljši način koristiti sredstva družbe ob kar najširšem sodelovanju različnih skupin.

2.2.2 Različni teoretični in politični pristopi k ekonomskemu okrevanju postkonfliktnih držav

Prevladujoči teoretični in politični pristopi v razlagah sodobnih državljanskih spopadov

Ena od značilnosti obdobja po koncu hladne vojne je prevlada notranjih spopadov kot primarne oblike vojskovanja. Med 57 največjimi spopadi med leti 1990 in 2001 so le trije, ki niso bili notranji (Pugh, Cooper in Goodhand 2004, 17). Kot ugotavljajo teoretiki, sta se značaj in vodenje sodobnih državljanskih vojn vidno spremenila. V njih ne nastopajo več disciplinirane armade, ampak polvojaške enote, gverilci, mafijci in vojaški diktatorji, ki

razkosavajo oslABLJENE države. Tudi razlogi za notranje spopade so se spremenili, saj so ideološke nadomestili drugi razlogi.

Po Pughu, Coopru in Goodhandu (2004) na teoretskem in političnem področju prevladujejo štiri pristopi za razumevanje sodobnih državljanskih vojn.

Prvi pristop postavlja v ospredje stara etnična sovraštva, zaradi katerih so državljanske vojne funkcija socialnega razkola, osredotočenega na vprašanja identitete, kot sta narodnost in religija. Etnične razlike, ki so jih v obdobju hladne vojne brzdali avtoritativni režimi, so na politični sceni izbruhnili z vso silo po propadu teh režimov. Za Garnetta so sodobne državljanske vojne v veliki meri tiste, »v katerih se z ljudmi surovo ravna in se jih ne ubije zato, ker bi karkoli naredili narobe ali bi bili druge politične pripadnosti, ampak preprosto zato, ker so to, kar so ... V takšnih vojnah se ne zasledujejo cilji, ki bi jih bilo možno razumeti. Pri njih gre za zlonamernost in v njih ni nobenih pravnih ali moralnih pravil« (Garnett 2002). Alternativa argumentu o identiteti so manipulativni politični diskurzi elit v posamezni državi, ki želijo pridobiti ali ohraniti svojo moč z napihovanjem celo najmanjših razlik med skupinami, da jih na ta način mobilizirajo za oboroženi spopad.

Drugi pristop postavlja v ospredje propad morale in civilizacijskih pridobitev, kar se kaže v porastu iracionalnega in kriminalnega obnašanja v celotni družbi ali v družbenem sloju, ki je prišel na oblast v tej družbi. Strniti ga je možno v tezo o »novem barbarizmu«, po kateri v sodobnih državljanskih vojnah nastopajo bojeviteži, ki so v osnovi iracionalni in motivirani s primarnim divjaštvom.

Tretji pristop poudarja vlogo slabega upravljanja države, ki se kaže v njeni represivnosti ali šibkosti. V prvem primeru spopadi izbruhnijo zaradi avtoritativne represije, v drugem pa zaradi nesposobnosti države, oslABLJENE s korupcijo, nepotizmom in nerazvitim gospodarstvom, da vzpostavi red, teritorialno integriteto in mir. Tako Mueller ugotavlja, da je »vojskovanje v sodobnem svetu, ki ga skoraj izključno predstavljajo državljanske vojne, v zelo pomembni meri odvisno od tega, v kakšni meri obstajajo neustrezne vlade« (Mueller 2002).

Od srede 90-ih let se krepi četrti pristop, v katerem je posebna pozornost posvečena ekonomskim temam in eksploataciji donosnih naravnih virov pri nastanku in ohranjanju notranjih spopadov. Čeprav vojskovanje običajno povzroči prekinitev komunikacij, zmanjšanje proizvodnje in trgovine ter opustitev pogodbenih obveznosti in zaupanja, vojne razmere predstavljajo tudi ekonomske priložnosti. V državo, ki je v vojni, pogosto priteka obilje zunanega blaga in storitev od diaspore, blagovnih trgov, privatnih varnostnih podjetij in delavcev, ki nudijo pomoč, kar vse je medsebojno tesno prepleteno tako z reguliranimi kot nereguliranimi globalnimi trgovinskimi in finančnimi tokovi. Vojni dobičkarji pogosto začenejajo svojo »poslovno« pot z ropanjem in uničevanjem premoženja, s čimer spodbujajo ljudi, da se pridružijo vojnim enotam ali se jim zoperstavijo. Politično ali oboroženo vojskovanje vzdržujejo tudi z izsiljevanjem dajatev, vključno z obdavčevanjem diaspore, kot

je to bil slučaj s financiranjem kosovske vlade v izgnanstvu (Pugh, Cooper in Goodhand 2004, 18–21).

Navedeni pristopi se odražajo tudi pri strategijah, s katerimi mednarodna skupnost državam, prizadetih od vojne, nudi pomoč pri njihovem okrevanju in razvoju. Prioritete v mirovnih prizadevanjih so pomirjanje etničnega sovraštva z razdvajanjem posameznih skupin ali spodbujanjem njihovega sožitja, nadomeščanje nasilnih spopadov s kazenskim pravom ter gradnja demokratičnih institucij za bolj učinkovito upravljanje države.

Ekonomski razlogi za notranje spopade

Pugh, Cooper in Goodhand (2004) ugotavljajo, da je bilo še do nedavnega ekonomskim vidikom notranjih oboroženih spopadov posvečeno malo pozornosti tako na področju raziskav kot pri oblikovanju politike. V zadnjem času pa je v nekaterih akademskih in političnih krogih ekonomsko pojasnjevanje notranjih spopadov že izpodrinilo teorije o etničnih sovraštvih, napakah pri upravljanju držav in »novih barbarizmih«. Literatura o politični ekonomiji sodobnih notranjih spopadov se je pomembno povečala in postaja vse pomembnejša v sodobnih teoretičnih in političnih razpravah o naravi in dinamiki teh spopadov. Vedno bolj pa so prisotne tudi razprave o tem, kaj motivira udeležence spopadov: pohlep ali socialna, ekonomska in politična stiska. Te razprave torej v središče sporov o naravi in vzrokih spopadov postavljajo ekonomska vprašanja.

Hkrati s širjenjem literature o ekonomskih vidikih notranjih spopadov sta se po mnenju Pugh in drugih uveljavila tudi dva nova strokovna pojma (Pugh, Cooper in Goodhand 2004, 8–9):

- vojna ekonomika se kot pojem uporablja za označitev ekonomskih aktivnosti, ki se izvajajo v času vojne, obsega pa tako prevzemanje kontrole nad proizvodnjo in ekonomskimi viri, ki so nujni za nadaljevanje spopadov, kot tudi ekonomske strategije v vojni, ki imajo za cilj razlaščenje določenih skupin. Osrednje ekonomske sile so vojne strani (bodisi uradna vojska bodisi različne oborožene skupine) in njihovi politični privrženci, ki si prizadevajo uveljaviti ekonomsko moč v imenu svojih volivcev;
- siva ekonomija predstavlja ekonomske aktivnosti, ki se vodijo izven regularnih okvirov države in niso revidirane s strani državnih institucij. Ključne ekonomske sile so tiste, katerih cilji so bolj ekonomske kot vojne narave, vendar je njihova logična osnova odvisna od ekonomskih problemov in priložnosti, ustvarjenih s propadanjem avtoritete države. Te sile se gibljejo v širokem razponu od podjetniških elit, ki iščejo dobiček v povečanih priložnostih za sivo ekonomijo v vojnih razmerah, do revežev, ki se v sivo ekonomijo vključujejo zaradi ekonomske nuje. Čeprav so motivi podjetniške elite predvsem ekonomski, je s politično in vojaško elito pogosto povezana s sorodstvenimi, etničnimi ali ekonomskimi vezmi. Od njih lahko dobi tudi dovoljenje za svoje ekonomsko delovanje.

V nekaterih študijah o ekonomskih vidikih notranjih spopadov je poudarjeno, da prisotnost naravnih virov, ki jih je možno zapleniti (npr. zlata ali diamantov), ali drugih virov

financiranja, kot so nakazila diaspore, vplivajo tako na verjetnost izbruha državljanske vojne kot na njeno obliko (diktatura, odcepitev, upor, nemiri ipd.) in trajanje. Druge raziskave se usmerjajo na posebne vidike vojne ekonomije, kot so vloga donosnih naravnih virov (npr. les in nafta) pri vzdrževanju spopadov, vpliv tokov različnih virov (npr. humanitarne pomoči in nakazil zdomcev) na območju spopadov, vloga posameznih ekonomskih nosilcev, kot so podjetja za posredovanje najemniških vojakov itd. Avtorji teh raziskav so poleg teoretikov tudi različne nevladne organizacije, zlasti Mednarodna akademija za mir (Internacional Peace Academy), Svetovna priča (Global Witness) idr.

Pugh, Cooper in Goodhand (2004) ugotavljajo, da se navedene raziskave ne osredotočajo samo na vlogo ekonomske motivacije, ampak tudi na načine, kako lokalni veljaki koristijo mednarodne trgovinske mreže za oboroževanje in zagotavljanje potrebnih virov za notranje spopade. Na ta način ima proučevanje politične ekonomije spopadov potencialno globoke posledice za razumevanje vpliva in narave globalizacije, vloge določene države v mednarodnih odnosih kakor tudi medsebojnih povezav med mirom v razvitem svetu in endemičnimi spopadi v pomembnem delu nerazvitega sveta. To pa ne pomeni, da so tovrstne raziskave teoretično poenotene ali da se izogibajo sporom. Nasprotno, v njih je veliko nasprotujočih se mnenj, še posebej v razpravah o odnosu med pohleptom in krivicami, ki sta ga sprožila Paul Collier in Anke Hoeffler v seriji vplivnih člankov o vzrokih državljanskih vojn ki sta jih objavila na spletni strani www.econ.worldbank.org/programs/conflict.

Z uporabo ekonometrične analize državljanskih vojn v obdobju 1965–1999 sta Collier in Hoeffler prišla do številnih kontroverznih zaključkov o vzrokih za te vojne. Ugotovila sta, da so argumenti o krivicah kot vzrokih za spopade neprepričljivi, saj neenakost, merjena z višino prihodkov ali lastništvom zemlje, nima nobenega vpliva na izbruh spopadov; represija ima samo negotove učinke, s tem, da je verjetnost izbruha notranjih spopadov večja v državah z delno demokracijo kot v državah z brezobzirno politično represijo; etnične in verske delitve v bistvu zmanjšujejo tveganje izbruha spopadov. Določeni dejavniki, kot je velika odvisnost od izvoza surovin, pomembno povečuje tveganje izbruha spopadov, saj se uporniki pojavljajo tam, kjer imajo možnosti za financiranje svoje dejavnosti z ropanjem surovin (Collier 2000, 7).

Na enak način lahko tudi obstoj velikega števila zdomcev, ki s svojimi nakazili v domovino financirajo spopade, poveča tveganje izbruha državljanske vojne. Iz tega sledi, da mora mednarodna skupnost s svojo razvojno pomočjo posameznim državam zmanjšati njihovo odvisnost zgolj od izvoza surovin in si prizadevati za vzpostavitev demokratičnih pravic v celoti.

Ta analiza je doživela mnoge kritike. Ugotovili so, da podatki ignorirajo vstaje proti kolonialni odvisnosti v 60-ih letih preteklega stoletja; zanemarjajo modele distribucije virov in s tem neenakost posameznikov in skupin v posamezni državi; velika odvisnost od izvoza surovin je pokazatelj nerazvitosti in s tem krivic; veliko število zdomcev je bolj posledica spopadov kot njihov vzrok; usmeritev na pohlep upornikov ignorira način, kako elita na

oblasti manipulirajo s spopadi zaradi dobička in moči ipd. Namen teh kritik pa na splošno ni bilo zanikanje vloge pohlepa v politični ekonomiji državljanskih vojn, ampak dopolnitev te ekonomije z vidika socialnih stisk in neenakosti posameznikov.

V drugih teoretičnih pristopih se vojna za vire obravnava kot priložnost za širjenje spopadov za redke vire ali kot odgovor na strukturna prilagajanja, ne pa kot priložnost za ropanje. Tako Reno (1999) poudarja vlogo novih vladarjev, ki so se pojavili v razmerah, ko so njihove države morale izpolniti zahteve mednarodnih finančnih ustanov in so zaradi tega zabredle v resne težave ali celo notranje spopade. Slabo upravljanje v teh državah ni le posledica teh slabih vladarjev, ki težijo po lastnem dobičku in moči, pač pa tudi posledica zagovarjanja politike zunanjih posojilodajalcev. Prav ti so tisti, ki teorije o pohlepu upornikov kot vzroku za državljanske vojne uporabljajo kot alibi za uveljavljanje neoliberalne politike, ki pogloblja neenakosti in družbene pretrese.

Pugh, Cooper in Goodhand (2004) poudarjajo, da je pomembna pomanjkljivost dosedanje literature o ekonomskih vidikih notranjih spopadov, da se spopadi skoraj izključno obravnavajo na lokalni, nacionalni in globalni ravni. Na nacionalni ravni je analiza omejena z zunanjimi mejami obravnavane države, na globalni ravni pa se raziskave ukvarjajo bodisi s tem, kako posamezne frakcije trgujejo z blagom v svetovnih omrežjih, vršijo pranje tako pridobljenega denarja v mednarodnem bančnem sistemu in obdavčujejo zdomce, bodisi z globalno kontrolo spornega blaga in zaslužka od njegove prodaje. Zelo malo so obravnavane regionalne razsežnosti lokalnih spopadov, čeprav lokalnega ropanja, distribucije, priložnosti za izkoriščanje virov, obmejne revščine in kriminala ni možno ločiti od aktivnosti prek meja države, kjer potekajo spopadi. Literatura torej pretežno obravnava trgovanje med spopadi in njegove nosilce, kot so kriminalna združenja in plačanci v posamezni državi, ne pa tudi držav v regiji in njihovega škodljivega vpliva na ekonomske razmere v državi, kjer se vršijo spopadi. Regionalne razsežnosti so izjemoma prisotne na ravni visoke politike, ko se pripravljajo prekinitve oboroženih spopadov in mirovni sporazumi, kar izginejo pa, ko gre za ekonomske posege ali preobrazbo po ustavitvi spopadov.

Pristopi k reševanju ekonomskih problemov pri mednarodnih posegih

Kar zadeva reševanje ekonomskih problemov v postkonfliktnem obdobju, mirovna prizadevanja po mnenju Puga, Coopra in Goodhanda (2004) ne zanemarjajo vprašanj politične ekonomije, vendar pristopi k reševanju ekonomskih problemov pri mednarodnih posegih ne upoštevajo v zadostni meri vojne ekonomike, posebej regionalnih povezav in funkcionalnih vidikov delovanja »sive« ekonomije. Posledice tega nezadostnega upoštevanja so številne, najpomembnejše med njimi pa so opisane spodaj.

Prva posledica je podcenjevanje težav pri doseganju mirovnega sporazuma, saj analitiki in posredniki pri vzpostavljanju mira pristopajo k spopadam, kot da bi se dogajali samo znotraj meja suverene države. Zanemarjanje meddržavne in regionalne dinamike, ki hrani spopade, ima za posledico samo delne mirovne sporazume, ki so krhki in jih je zlahka možno prekiniti

oziroma posege, s katerimi ni možno prekiniti prestavljanja središč nasilja znotraj regije. Če ni prisotno spoznanje o pomenu konfliktnega trgovanja na regionalni ravni, je kontrola nad tokovi blaga med spopadi samo delna in »mehka«, kar je premalo, da se prepreči delovanje širših omrežij, ki vzdržujejo spopade.

Druga posledica je podcenjevanje trdovratnosti in kompleksnosti oboroženih spopadov, saj v primeru, če se zanemari varnost na obmejnih območjih, lahko pride do ponovitve spopadov. Ta območja pogosto služijo kot zbiralniki nasilnega odpora proti ponovni vzpostavitvi suverenosti države. Pri tem je osrednja nevarnost selitev prometnih tokov, orožja in celo spopadov v sosednjo državo.

Tretja posledica je, da nasprotniki miru črpajo svojo moč iz virov, ki jih obstoječa politika zanemarja, predvsem iz direktne ali indirektno kontrole sive ekonomije. Ti viri financiranja in moči omogočajo borce in vojnimi dobičkarjem, da ne sprejmejo mirovnega sporazuma, ki bi ga sicer morali sprejeti, če ne bi imeli virov na samem območju spopadov.

Četrta posledica je, da v primeru, če imajo nasprotniki miru še naprej dostop do donosnih virov, proces preobrazbe po dokončanju spopadov naleti na resne ovire. Mirovniki so razpeti med težnjo, da »ekonomskih kriminalcev« ne upoštevajo, in težnjo, da jih vključijo v ponovno gradnjo države. Tako IMF in Svetovna banka bodisi podcenjujeta pomen alternativne ekonomije v svojih izračunih in predpisih bodisi predpostavljata, da jo je z ustreznimi dovoljenji možno formalizirati. V najboljšem primeru nesposobnost za preobrazbo vojne ekonomike ohranja korupcijo, pomanjkljivosti in napake v upravljanju države ali obstoječe napetosti med etničnimi skupinami, kar vzdržuje vojno stanje. V najslabšem primeru pa se s tem ohranjajo dolgoročni problemi, ki lahko privedejo do obnove nasilnih spopadov.

Peta posledica je zanemarjanje funkcionalne vloge sive ekonomije v regionalnem okvirju, ki lahko ogroža ekonomsko okrevanje in razvoj. Da bi se preprečila siva ekonomija, ni dovolj, da se povečuje nadzor države in policije. Najti je treba tudi ustrezne rešitve za vsakdanje preživljanje ljudi, kar pa neoliberalna politika, na kateri je zasnovana pomoč mednarodne skupnosti, praviloma ne nudi. Tako so najrevnejši sloji prebivalstva še naprej odvisni od humanitarne pomoči in zaposlovanja, ustvarjenega s prisotnostjo mednarodnih sil, prisiljeni na emigracijo ali še naprej odvisni od sive ekonomije. Uresničevanje neoliberalne politike srednjeročno ovira obnovo lokalnih državnih institucij, ki so bistvene za ekonomski razvoj. Dolgoročno pa ima neoliberalna politika lahko škodljive sistemske posledice, ki lahko privedejo do obnove spopadov, posebej v primeru naraščajoče občutljivosti družbe na finančno in ekonomsko krizo, nastalo izven države (Pugh, Cooper in Goodhand 2004, 3–4).

Nezadostno upoštevanje vojne ekonomije, posebej regionalnih povezav in funkcionalnih vidikov delovanja »sive« ekonomije, je posledica tudi občutnih praznin v literaturi, ki imajo več vzrokov (Pugh, Cooper in Goodhand 2004, 5–6):

- Predhodne raziskave so bile usmerjene v proučevanje dinamike spopadov znotraj posamezne države in načina, kako se lokalna vojna ekonomija vključuje v globalno. Zato se le malo raziskav posebej ukvarja s tem, kako regionalne mreže in njihovi interesi prispevajo k razmahu vojne ekonomije, saj je največji del trgovanja med spopadi odvisen od kombinacij regionalnih sorodstvenih ali komunalnih vezi in / ali mednarodnih poslovnih ali političnih povezav.
- Literatura se bolj ukvarja z začetkom ali trajanjem spopadov, manj pa s problemi korupcije, zločinov ali odvisnosti prebivalstva od sive ekonomije, povzročene z vojno ekonomiko.
- Raziskave so usmerjene na kontrolo trgovanja s spornim blagom med spopadi in politično ekonomijo mirovniških prizadevanj izključno v mejah posameznih državah ali globalno, pri tem pa premalo pozornosti posvečajo vplivu regionalnih povezav in globalne ekonomije. Tudi glavne mednarodne finančne ustanove svoje strategije postkonfliktne obnove tradicionalno opredeljujejo zgolj na osnovi študij, programov in političnih ocen države, kjer so se končali spopadi.
- Za raziskave so dostopni statistični podatki za posamezno državo, ni pa podatkov o povezavah prek meja v formalni in še posebej neformalni ekonomiji, ki omogoča in krepi mnoge spopade.

»Liberalni mir« v svetovni politiki

Opazna izjema pri pretežnem delu raziskav, ki so zaprte v meje posamezne države, je delo Marka Duffielda (2001), v katerem analizira medsebojno povezanost globalnih in lokalnih omrežij, ki podpirajo sodobne notranje vojne. Duffield je razprave o načinih, ki upravičuje raznolikost strategij posegov mednarodne skupnosti, označil za »liberalni mir« v svetovni politiki kot ideološko mešanico neoliberalnih konceptov demokracije, tržne suverenosti in odločitev o spopadih, ki opredeljuje sodobne strategije intervencij. »Liberalni mir« je paradigma, ki daje prednost vladavini prava pred socialno pravičnostjo, hitro izvedenimi volitvami pred politično verodostojnostjo, neoliberalni ekonomiji pred državnim usmerjanjem ekonomije in širjenju tujih vplivov pred krepitevijo avtonomije v državah v razvoju. V tej viziji svetovne ureditve so intervencije predstavljene kot naravno pravo pri ustvarjanju držav, ekonomskih odnosov in etične zaščite človeških pravic. Po drugi strani pa so strategije »liberalnega miru« preišljeno usmerjene v zaščito liberalizma pred nepokornimi deli sveta, ki se borijo proti strukturnim nepravilnostim v mednarodnem sistemu, zaradi katerih pri njih prihaja do nestabilnosti.

Duffieldova analiza (v Pugh, Cooper in Goodhand 2004) daje inovativen okvir za razumevanje učinkov »liberalnega mira« v revnih državah, ki ga je možno še razširiti s proučevanjem vplivov strategij liberalnega intervencionizma na politično ekonomijo konfliktnih držav in na obvladovanje trgovanja v njih. Pri tem je še posebnega pomena alternativna politična ekonomija na obrobju kapitalizma, kjer »norme« in »imperativi« tržne ekonomije preprečujejo učinkovito delovanje države. V tej ekonomiji tisti, ki obvladujejo črni

trg, ustvarjajo zaposlenost, ki revežem omogoča preživetja. Osnovni razlog, da lokalne elite in njihovi privrženci sodelujejo v takšnih aktivnostih, je pogosto prezrt, češ da siva ekonomija predstavlja neke vrste »odklon« od »norm« ekonomske racionalnosti. Z vidika običajne politične ekonomije siva ekonomija morda res ni videti racionalna, a je treba upoštevati, da so do ugotovitev o njeni nenormalnosti prišla vodilna kapitalistična gospodarstva z uporabo svojega, izključno tržnega kriterija.

Poleg tega so aktivnosti sive ekonomije, ki se pogosto označujejo kot »kriminal«, pomembno povezane s strukturiranjem globalne ekonomije in prevladujočim neoliberalnim modelom ekonomskega razvoja. Seveda »ilegalni« trgi pri postkonfliktni preobrazbi niso proizvod kapitalistične ureditve in jih zato ni moč z lahkoto razlikovati od legalnih trgov. Nasprotno, odnosi z mafijo so za trg priložnost za sodelovanje. Siva ekonomija živi v praznih prostorih, ki jih ustvarja t. i. svobodni trg. Mafijci zagotavljajo zelo učinkovite povezave med globalnim trgom, ustvarjanjem kapitala, investicijami in institucionaliziranim »kriminalom«. Z vidika skupin in posameznikov (ne glede na to, ali gre za vojne dobičkarje ali ljudi, ki so obubožali v spopadih in na črno prodajajo cigarete) je sodelovanje v sivi ekonomiji zasnovano na racionalnem izračunu možnosti, da jih ujame oblast ali mafija, višini kazni in stroških prevzemanja tveganja.

Prav tako je velika verjetnost, da mnogi ljudje uživajo »ugodnosti« vojne ekonomije, čeprav zanikajo, da poznajo mehanizme in glavne nosilce sive ekonomije, ki žanjejo največje koristi. Celotako, ko mafija in »kriminalne« strukture ovirajo vzpostavitev trajnega mira in razvoj, še vedno predstavljajo alternativo neoliberalni politični ekonomiji. So izven kontrole hegemonističnih institucij in njihov odnos do ekonomskih dejavnikov spodkopava poskuse uvajanja tržne tekme. Skratka, dejavnost mafije je idealen trg, kjer ne veljajo pravila vplivnih institucij in korporacij. To je trg, na katerem je priznana samo pravica do kaznovanja ali nagrajevanja ljudi na osnovi ekonomske vrednosti, država nima na njem nobenega ekonomskega vpliva in tudi ne prihodkov z njega, cene se določajo s pogajanjem, dobički pa so znatni.

Neoliberalni model razvoja postkonfliktnih držav

Od neoliberalne revolucije v 80-ih letih prejšnjega stoletja v politični ekonomiji zaradi prehoda iz spopadov v mir prevladuje zamisel o radikalni družbenoekonomski spremembi – od predkapitalistične, statistične in komandne ekonomije na svobodni trg, odprt za prodor globalnega kapitalističnega sistema. Kot navajajo Pugh, Cooper in Goodhand (2004), si je ameriški ekonomist John Williamson za potrebe reševanja aktualnih razmer v Južni Ameriki izmislil formulo, sestavljeno iz davčne discipline in monetarizma, rasti, ki jo poganja izvoz, liberalizacije trgovine, deregulacije trga in zmanjševanja vloge države. Znana je kot Washingtonski konsenz, sprejeli pa so jo Ministrstvo za finance ZDA, Svetovna banka in Mednarodni denarni sklad. Prvotna ostrina modela je bila omehčana s »strategijami za ublaževanje revščine« in zapoznelim priznanjem Mednarodnega denarnega sklada, da tuje

direktne investicije le v manjši meri, če sploh, prispevajo k rasti BDP in zaposlenosti, povečujejo pa občutljivost dežel v razvoju na finančne krize. Kljub temu je ta ideologija postala idealiziran model ekonomske smotrnosti, kjer je vse pretvorjeno v komercialno blago. Za države, kjer so spopadi endemična pojava in je mir krhek, je to pristop, ki povečuje njihovo občutljivost, kriminal in možnost socialnih nemirov, vključno z možnostjo obnove spopadov.

Liberalni mir in nadzorstvo vsebujeta elemente »kontrole neredov« v obliki »globalne ublažitve revščine«, ki omogoča preprečevanje spopadov, obenem pa služi kot sredstvo discipliniranja revnih držav, da sprejmejo prevladujoči model neoliberalnega ekonomskega in političnega vladanja, ki je usmerjen v radikalno socialno preobrazbo znotraj države s spreminjanjem ravnovesja moči med različnimi skupinami ter drže in prepričanja celotne družbe (Pugh, Cooper in Goodhand 2004, 8).

Ta ista neoliberalna težnja po svobodni trgovini in deregulaciji, predpisana v imenu liberalnega mira, pa po mnenju Puga idr. (2004) ustvarja tudi pogoje, ugodne za nastanek spopadov v ekonomsko občutljivih državah in delovanje trgovinskih omrežij vojnih podjetnikov, ki niso vezani za določeno območje. Tako so strogi programi v okviru intervencionistične politike mednarodnih finančnih institucij pomembno prispevali k ustvarjanju razmer, ugodnih za nazadovanje države in nastanek spopadov v BiH. Uveljavljanje neoliberalnega modela za izvedbo preobrazbe po ustavitvi spopadov se kaže kot neuspešno tako v BiH kot v drugih državah, kjer je prišlo do spopadov. To navaja k sklepu, da liberalni mir ni ustrezen za gospodarstva, ki želijo izhod iz spopadov ali si prizadevajo za to.

Kot ugotavlja raziskava Vojna ekonomika v regionalnem kontekstu, neoliberalne težnje po svobodni trgovini ustvarjajo razmere za nastanek spopadov in konfliktne trgovine predvsem na tri načine.

- Na globalni ravni prevlada neoliberalizma služi za ohranjanje obstoječih globalnih neenakosti. Posojilodajalci od revnih držav zahtevajo reforme v ekonomskem sistemu, da se njihovi trgi odprejo za zunanje investitorje. To ima tudi pozitivne učinke, saj včasih multinacionalna podjetja delavcem v revnih državah zagotavljajo nove ekonomske in socialne ugodnosti. Kljub temu pa ima odpiranje občutljivih domačih trgov za zunanjo konkurenco pogosto tudi negativne učinke, ki so še bolj poudarjeni s selektivnim uveljavljanjem neoliberalnega programa. Tako vlade zahodnih držav izvajajo vrsto protekcionističnih ukrepov proti proizvajalcem v revnih državah, ki imajo konkurenčne prednosti v odnosu na podjetja iz zahodnih držav (npr. različne trgovinske ovire pri kmetijskih proizvodih). Poleg tega imajo revne države velike težave pri dodajanju vrednosti svojim proizvodom, saj se uvozne tarife razvitih držav tem višje, čim višja je stopnja predelave. Na ta način so s strukturo uradne globalne ekonomije ekonomsko občutljive države pogosto še dodatno marginalizirane. V najslabšem primeru to zastruje vprašanje revščine in neenakosti, ki prispevajo k tveganju izbruha vojne, v najboljšem primeru pa ustvarja razmere, v katerih siva ekonomija postaja svojevrstno sredstvo ponovnega vključevanja v globalno ekonomijo.

- Lokalna in globalna deregulacija, združena z visoko tehnološko revolucijo, izboljšavami v transportni tehnologiji in povečanjem migracij, omogoča razvoj lokalnih, regionalnih in globalnih trgovinskih omrežij, ki ohranjajo tako legitimno kot nelegitimno konfliktno trgovino. Istočasno pa premiki v smeri bolj odprtih trgovinskih sistemov omogočajo prežemanje lokalnih, regionalnih in globalnega trga. Od 80-ih let prejšnjega stoletja se je delež gospodarstev v svetu, ki imajo široko odprto trgovinsko politiko, bistveno povečal, tako da se je delež svetovnega proizvoda na osnovi izvoza povečal od 7 % v 50-ih letih na 17 % v 90-ih letih (Held idr. 1999). Poleg tega rast globalnega finančnega trga, kjer se dnevno obrne več kot 1.500 mlrd USD, ne samo da olajšuje pranje denarja, ampak tudi otežuje odkrivanje ilegalnih poslov.
- Zahteve po neoliberalni reformi kot pogoju za koriščenje sredstev mednarodnih finančnih institucij zaostrejuje domače neenakosti in socialne težave. Namesto da bi ta sredstva prispevala k ekonomski stabilnosti in preprečevanju spopadov, pogosto pospešujejo drsenje v spopade in znatno otežujejo mirovna prizadevanja (Pugh, Cooper in Goodhand 2004, 197–198).

Posledice neoliberalnega modela na ekonomijo postkonfliktnih držav

Strategije preobrazbe, ki temeljijo na neoliberalnem modelu politične ekonomije, so še posebej neprimerne v družbah, razkosanih v vojni, kot je to primer z BiH. Razlog je predvsem v tem, da se te družbe nahajajo pred mnogotero preobrazbo na oblastnem, političnem, socialnem in ekonomskem področju, obenem pa morajo okrevati po spopadih. Pri tem ne gre le za preprosto preobrazbo iz enega v drug politični sistem ali iz enega ekonomskega v drug ekonomski sistem. Jasno je, da se po spopadih takšne družbe znajdejo v položaju, ko so njihove javne institucije oslabiljene, ekonomija in infrastruktura razrušeni, vojni dobičkarji v položaju, da lahko še naprej zahtevajo koristi zase, največji del prebivalstva pa je v borbi za vsakodnevno preživetje. Pugh, Cooper in Goodhand (2004) v svoji raziskavi upravičeno postavljajo vprašanje, zakaj mora zunanja pomoč in neposredna uprava mednarodne skupnosti, kot je to primer v BiH, temeljiti samo na enem modelu politične ekonomije, ki je zaradi vrste razlogov po njihovem mnenju povsem neprimeren.

- Ideja o tem, da je »ena velikost primerna za vse«, je dokazano napačna. Poskusi, da se neoliberalni model v celem in naenkrat presadi v programe okrevanja postkonfliktnih držav, ne upoštevajo ključni pomen lokalnega konteksta. Tako so v BiH pomanjkanje razumevanja zgodovine in socialnih omrežij, ki krepijo njeno politično ekonomijo, pripeljali do toge in napačne predstave, kaj je legitimna in kaj nelegitimna ekonomska aktivnost. V skladu s to predstavo so bile »izumljene« neustrezne strukture, ki ovirajo okrevanje in ne omogočajo izkoriščanje priložnosti za trajnostno rast. Poleg tega te strukture ohranjajo ekonomsko nepravilnost in vojaško diktaturo ter zaostrejujejo napetosti med skupinami, ki tekmujejo za pomoč in redke vire. V teh razmerah sta stabilnost in mir možni samo toliko časa, dokler so v državi prisotne mednarodne sile.
- Neoliberalni model pripisuje majhen pomen gradnji institucij kot delu procesa vzpostavljanja miru. Tako ideologija »majhne« vlade, zmanjšanih javnih virov in

privatizacije sredstev v družbeni lastnini slabi že sicer šibke države, ki so po spopadih ostale brez učinkovitih administrativnih, oblastnih in prisilnih zmogljivosti. S tem, ko državam jemlje njihovo formativno vlogo pri zagotavljanju pogojev za ekonomsko rast in strateškem planiranju ekonomskega razvoja, donatorska ekonomska politika in liberalno vladanje v bistvu sistematično vplivata na nadaljnje zmanjševanje že sicer nezadostnih državnih zmogljivosti. Z drugimi besedami: liberalni mir se vzpostavlja na račun razvoja. Pri tem negativni vpliv ni le ekonomski. Recepti za minimalno državo ogrožajo tudi zmožnost države, da zagotavlja lojalnost svojega prebivalstva in učinkovito vlada na celotnem svojem ozemlju, posebej v obmejnih območjih. V primeru protektorata, kot je v BiH, ta model krepi odvisnost od pomoči in zaposlovanje pri mednarodnih agencijah, istočasno pa omejuje lastništvo in odgovornost lokalnih institucij in uradnikov za dogajanje na njihovem območju. Posledica tega je, da mednarodne agencije obtožujejo lokalne dejavnike za korupcijo in nesposobnost, lokalni dejavniki pa se skrivajo za mednarodnimi agencijami, da se izognejo odgovornosti.

- Neoliberalni model poudarja makroekonomsko stabilnost, ki je absolutno v nasprotju s trajnostnim okrevanjem. Ker država ni sposobna intervenirati, ima monetaristična usmeritev, ki naj bi zagotovila ravnotežje, deflacijske učinke, ki daleč presegajo potrebo po obrzdanju katerekoli potencialne hiperinflacije. Zaradi omejevanja javnih izdatkov država ne more učinkovito uveljavljati svoje vloge pri upravljanju ekonomije prek strateških panog in ustvarjanja novih delovnih mest kakor tudi pri pravični distribuciji. Kratkoročno se s tem lahko prepreči okrevanje in omejijo razvojne možnosti, verjetna dolgoročno posledica monetarizma pa je siva ekonomija, zaradi katere so te družbe vedno znova nagnjene k nasilnim spopadom.
- Liberalno vladanje daje prioriteto strukturnemu prilagajanju, zasnovanem na privatizaciji, tujim neposrednim investicijam in dereguliranemu trgu. Uveljavljanje takšnih načel nima škodljivih učinkov samo na predvojno ekonomijo, ampak tudi na povojno preobrazbo, in sicer iz podobnih razlogov.

Privatizacija predstavlja nagrado za vojne dobičkarje. Namesto da jih vključi v gradnjo institucij, lahko uzakoni paralelne ekonomske aktivnosti zunaj institucionalne kontrole, kot je to primer v BiH, kjer je ta proces šel najdlje. Tu so se ohranile korupcija in oblike vladanja, ki vzbujajo nezadovoljstvo ljudi.

Privatizacija in tuje neposredne investicije nimajo večjega vpliva na zaposlenost in ekonomsko rast, kar kaže tudi primer BiH. V tej državi so s privatizacijo doseženi določeni učinki v redistribuciji obstoječe ravni zaposlenosti, toda pozitivni učinki na dohodke družin še zdaleč niso takšni, kot bi bili v sivi ekonomiji.

Tudi nekoliko spremenjeno strukturno prilagajanje v obliki strategij za zmanjšanje revščine, ki se izvajajo v BiH, izhaja iz iste stare formule: brzdanje vladnih izdatkov, privatizacija, tuje neposredne investicije in svobodni trg, ki ji je dodano nekaj malega sredstev za prekvalifikacije delavcev in izobraževanje. Sedaj je že jasno, da so posledice strukturnega

prilagajanja v nekdanji Jugoslaviji v veliki meri prispevale k njeni poti v nasilne spopade. Ni razloga, da se ta cikel ne bi ponovil še v BiH.

Neoliberalni model je sporen tudi v odnosu na sivo ekonomijo. V prizadevanjih, da se z uveljavljanjem tega modela uničijo »ilegalne« aktivnosti, je zanemarjeno dejstvo, da siva ekonomija deluje v korist pomembnega dela prebivalstva. Tukaj nastopa dvojna nevarnost: neoliberalna politika jemlje gospodinjstvom delo in dohodke, strukturno prilagajanje pa državi jemlje sposobnost, da poskrbi za alternativna sredstva preživetja. Takojšnje posledice so revščina in nove, inventivne oblike »kriminala«, srednjeročne in dolgoročne pa institucionalizacija strukturnega nasilja in spopadov.

Neoliberalni model, ki se usmerja zgolj na ozemlje znotraj državnih meja, ignorira regionalne ekonomske razsežnosti spopadov. Čeprav je bil leta 1999 sprejet Pakt o stabilnosti v jugovzhodni Evropi, še vedno ni celovitega pristopa k preobrazbi regionalnih konfliktnih kompleksov, s katerim bi se pomembno zmanjšal potencial teh kompleksov za bodoče spopade. V bistvu je bil pakt uporabljen za odpiranje meja jugovzhodne Evrope za močno konkurenco od zunaj, medtem ko so se ekonomske razmere v vsaki od držav celo poslabšale, tako da se v njih povečuje stiska, ki lahko povzroči obnovitev spopadov (Pugh, Cooper in Goodhand 2004, 200–201).

Po mnenju Pugh, Coopera in Goodhanda (2004) se stopnja in intenzivnost vojne ekonomije delno lahko razume tudi kot preprost odgovor na priložnosti za ustvarjanje dobička, ki jih predstavljajo medsebojno povezana omrežja globalizacije. Delno je to posledica prikrajšanja in prilagajanja zahtevam zunanjih kreditorjev v razmerah, ko dinamika globalnega trgovinskega sistema omogoča regionalne in globalne transferje blaga, ljudi in denarja. Delno pa je tudi posledica načina, kako vojne vplivajo na razvoj mehanizmov financiranja, s katerimi se lahko koristijo priložnosti medsebojno povezane globalne sive ekonomije. V tej luči pobude, da se vprašanje ekonomskih razsežnosti spopadov rešuje z izboljšanjem ekonomskega vladanja, predstavljajo poskus reševanja simptomov nesmotrnega globalnega reda, ki ga izvajajo tisti, ki so takšen red tudi ustvarili.

2.2.3 Vloga ekonomskega okrevanja v postkonfliktnih državah v sodobni teoriji in praksi

Leta 2008 je Urad za preprečevanje kriz in okrevanje pri Razvojnem programu Združenih narodov objavil svoje poročilo Postkonfliktno ekonomsko okrevanje: omogočanje lokalne iznajdljivosti (UNDP 2008), ki izhaja iz njegove bogate prakse mednarodnega posredovanja v številnih državah sveta, predstavlja pa pomemben prispevek k teoriji ekonomskega okrevanja v postkonfliktnih državah in popolno nasprotje neoliberalnemu modelu ekonomskega okrevanja, ki ga postkonfliktnih državam vsiljujejo mednarodne finančne ustanove.

Neoliberalni model postavlja v ospredje makroekonomsko stabilnost, zavzema se za »majhno državo« in njen umik iz gospodarstva, prisega na takojšnje in radikalno strukturno prilagajanje gospodarstva s privatizacijo in tujimi direktnimi investicijami, predpostavlja, da

obstoja en sam recept za ekonomsko okrevanje v vseh postkonfliktnih državah, doseženo s strogim monetarizmom, osredotoča se na vlogo pomoči mednarodne skupnosti pri postkonfliktnem ekonomskem okrevanju. UNDP postavlja v ospredje inkluzivno ekonomsko rast, tudi na račun nekoliko višje inflacije, ki je pomembna tudi za preprečevanje obnove spopadov v postkonfliktni državi; zavzema se za obnovitev zmogljivosti države in njeno osrednjo vlogo na ekonomskem področju v postkonfliktnem obdobju, za postopnost in na upoštevanju tistega, kar je v postkonfliktni državi preostalo po spopadih, vključno s sivo ekonomijo; poudarja pomen upoštevanja specifičnih razmer v vsaki od teh držav in vlogo domačih sil.

Takšen pristop UNDP je razviden tudi iz vsebine celotnega poročila, kjer je osrednja pozornost posvečena domačim silam kot nosilec postkonfliktnega okrevanja, makroekonomski politiki in vlogi države. V tem smislu je bistvo poročila UNDP zelo podobno bistvu Vojne ekonomije v regionalnem kontekstu. Osnovna stališča v obeh delih so skoraj istovetna ali pa se vsebinsko dopolnjujejo, le da Pugh, Cooper in Goodhand (2004) dodatno pozornost posvečajo regionalnim razsežnostim postkonfliktnega okrevanja, ki so za BiH še posebej pomembna.

Ožja in širša definicija ekonomskega okrevanja

V poročilu UNDP (2008, 4–7) je ožji vidik ekonomskega okrevanja v postkonfliktnih državah opredeljen kot povratek na najvišjo raven kosmatega domačega proizvoda na prebivalca, doseženega v petih letih pred izbruhom spopadov. Širši vidik pa je po tem poročilu ekonomsko okrevanje, s katerim se doseže ustrezna raven življenjskega standarda, ki vključuje sigurnost prehrane, javno zdravstvo, streho nad glavo, izobraževalni sistem in socialno skrbstvo za vse prebivalce kakor tudi ekonomsko strategijo za pomoč, s katero se zagotavlja obnova fizične infrastrukture, ustvarjajo nova delovna mesta, odpirajo nova tržišča, oblikujejo zakonske reforme, postavljajo temelji za mednarodno trgovino in investicije ter vzpostavljajo pregledne bančne in finančne institucije. Takšna širša definicija vsebuje tveganje stapljanja okrevanja po spopadih s siceršnjim premagovanjem nerazvitosti v širšem smislu, medtem ko ozki poudarek zgolj na rasti premalo pojasnjuje skrajno zahtevnost upravljanja z ekonomskimi posledicami spopadov. Če je ekonomsko okrevanje usnerjeno samo v rast, pa se s tem favorizira ozka elita, ohranjajo ali celo zastrujejo stiske pretežnega dela prebivalstva ter spodbujajo nasilje med tistimi, ki ostajajo marginalizirani.

Razlogi za ekonomsko okrevanje

Poročilo UNDP (2008, 8) poudarja, da nasilni spopadi prizadenejo ljudem veliko gorja in povzročijo znatne škode v ekonomiji, tako da je najbolj jasen razlog za ekonomsko okrevanje v vsaki postkonfliktni državi, da se negativni trendi iz obdobja spopadov obrnejo v nasprotno smer ter se začnejo ustvarjati primerno visoki dohodki, s katerimi se lahko izboljšajo socialne storitve za dolgo trpeče prebivalstvo. Kratkoročno se težave lahko lajšajo z zunanjo pomočjo,

toda prej ali slej mora država začeti zadovoljevati potrebe prebivalstva s svojimi lastnimi viri, kar terja ekonomsko okrevanje in rast.

Uspešno ekonomsko okrevanje ni preprost povratek na predvojno raven dohodka in rasti, ampak mora vsebovati stopnje rasti, ki omogočajo strukturno prekinitve s preteklostjo. To pomeni, da mora biti rast znatno višja od zgodovinskih stopenj. Edino takšna rast lahko prispeva k bistvenemu povečanju delovnih mest in zmanjšanju horizontalnih neenakosti. S tem pa se zmanjšuje tudi tveganje ponovnega izbruha spopadov, ki lahko ogrozi ekonomsko okrevanje.

Opredelitev obdobja ekonomskega okrevanja

Opredelitev obdobja po spopadih ni lahka naloga. V določenih primerih se spopadi obnovijo zelo hitro po vzpostavljenem miru, v drugih primerih se nasilje v določeni meri nadaljuje tudi po tem, ko so se spopadi dozdevno končali. Pogosto je težko ugotoviti, kaj »prej« in kaj »potem«. Zato je primerno, da se značilnosti posamezne postkonfliktne države določijo glede na najpomembnejše mejnike, ki jih je dosegla v svojih mirovniških prizadevanjih. Postkonfliktna država napreduje v teh prizadevanjih, če dosega eden mejnik za drugim. Včasih se lahko giblje celo nazaj, vendar kljub temu napreduje na poti okrevanja, če le ne zdrsne nazaj za več mejnikov naenkrat. Če pa se to ponavlja večkrat in za dlje časa, je njeno okrevanje vprašljivo.

Najbolj pomembni mejniki mirovniškega prizadevanja so po ugotovitvah UNDP (2008, 5–7) naslednji:

- ustavitev sovražnosti in nasilja,
- podpis mirovnega sporazuma,
- demobilizacija, razorožitev in ponovna integracija,
- povratek beguncev in notranje razseljenih oseb,
- postavitve temeljev za delovanje države,
- začetek sprave in socialne integracije,
- pričetek ekonomskega okrevanja.

Osnovne značilnosti ekonomskega okrevanja

Poglavitni pogoji za ekonomsko okrevanje države, kjer so bili spopadi, so vzpostavitev osnovne varnosti, vladavine prava, skladnega makroekonomskega okvirja in učinkovitega sistema kontrole. Bolezenski pojavi, ki spremljajo razvoj takšne države, kot so skrajne neenakosti, revščina, korupcija, izključitve, razkroj institucij, slabo oblikovanje politike in napačno ekonomsko upravljanje, najprej prispevajo k oboroženim spopadom v njej, nato pa se med spopadi še dodatno zaostrejejo. Zato za njeno postkonfliktno okrevanje pogosto ni dovolj, da se predvojna ekonomska ali institucionalna ureditev samo obnovi, ampak je treba ustvariti povsem novo, drugačno in boljše ureditev. Takšno ekonomsko okrevanje terja vrsto

daljnosežnih ekonomskih, institucionalnih, zakonskih in političnih reform, ki državi, prizadeti v vojni, omogočajo ponovno postavitev temeljev za ustvarjanje domačega dohodka ter za obnovo poškodovanega socialnega in človeškega kapitala. Če poskonfliktna država uspe zgraditi te temelje, je po mnenju UNDP že na poti trajnostnega okrevanja.

V ekonomski politiki morajo postkonfliktne države težiti za tem, da se možnost obnove spopadov zmanjša na minimum in da se povrne zaupanje v socialne, politične in ekonomske institucije. Glavni rizični dejavniki so nizek dohodek na prebivalca, slaba ekonomska rast, obstoj resnih socialnoekonomskih horizontalnih (skupinskih) neenakosti, pomanjkanje delovnih mest, posebej za mlade, in obstoj bogatih naravnih virov visoke vrednosti. Uspešno ekonomsko okrevanje lahko direktno prispeva k višji ekonomski rasti, ne more pa ekonomska rast sama po sebi vplivati na ostale rizične dejavnike. Ravnanje s temi dejavniki zahteva razvojno politiko, občutljivo za spopade, kar pomeni, da se je pri vseh ukrepih za okrevanje treba izogibati izzivanju spopadov, kot je na primer povzročanje skupinskih neenakosti. Iz tega po mnenju UNDP izhaja, da je s politiko ekonomskega okrevanja treba hitro širiti zaposlenost, zmanjševati horizontalne neenakosti, graditi trajnostno finančno osnovo za delovanje države in zmanjševati težnje po rentništvu, ki so pogosto povezane s prisotnostjo dragocenih naravnih virov. Zato UNDP poudarja, da inkluzivna ekonomska rast lahko v veliki meri zmanjša tveganje obnove spopadov.

Prav tako je za UNDP bistvenega pomena, da postkonfliktne države pri reševanju sistemskih vprašanj in oblikovanju ekonomske politike upoštevajo neformalno ekonomijo, ki je nastala v spopadih. Zaradi nje so nastale različne oblike kopičenja in razdeljevanja bogastva, ki so lahko bodisi osnova za ekonomsko okrevanje bodisi izvor resnih problemov pri vzpostavljanju postkonfliktne stabilnosti (UNDP Bosne i Hercegovine 2002a).

Nujnost upoštevanja lokalnih razmer

V poročilu UNDP Bosne i Hercegovine (2002a) je posebej poudarjeno, da je v prizadevanjih za postkonfliktno ekonomsko okrevanje treba upoštevati specifično socialno in institucionalno dinamiko v vsaki posamezni državi, in to zaradi dveh glavnih razlogov:

- spopadi nikdar ne puščajo »nepopisanega lista papirja«. V njih pogosto delujejo lokalne ekonomske sile, preživijo pa tudi mnoge lokalne institucije in oblike socialnih medsebojnih odnosov;
- postkonfliktno okrevanje ne pomeni vzpostavljanja ekonomskega stanja, kot je bil pred vojno. Gre za proces preobrazbe, ki je zmes daljnosežnih institucionalnih, zakonskih in političnih reform, za katero ni enega samega recepta, ampak morajo biti vsa prizadevanja za njegovo doseganje prilagojena razmeram v posamezni državi.

Čeprav ima večina postkonfliktnih držav nekaj skupnih značilnosti, se običajno razlikujejo v vrsti pomembnih vprašanj, ki terjajo različno politiko za usmerjanje okrevanja. Ta vprašanja so po mnenju UNDP (2008, 9–10) predvsem naslednja:

- Države se razlikujejo po tem, koliko ekonomske škode so utrpeli v spopadih, koliko ljudi in finančnega kapitala so izgubile in v kakšni meri so spodkopane njihove institucije. Prav tako se razlikujejo glede mednarodnih pogojev, s katerimi se soočajo, pri čemer sta še zlasti pomembna dva: mednarodne obveze za pomoč pri ohranjanju miru in ekonomskem okrevanju in razvoju ter stopnja vključenosti države v regionalne spopade.
- Med seboj se države lahko razlikujejo po doseženi ravni dohodka na prebivalca. Največ postkonfliktnih držav ima nizke dohodke, ki so razlog za slabo razvito infrastrukturo in človeške vire, veliko odvisnost od zunanje pomoči in visoko zadolženost. Te države običajno težko pritegnejo privatni kapital iz tujine.
- Tiste države, ki so bogate z naravnimi viri, se razlikujejo od drugih, ki jim takšnih virov primanjkuje. Ker te države lahko naravne vire koristijo za financiranje pretežnega dela okrevanja, so manj odvisne od pomoči mednarodne skupnosti. Prav tako lahko lažje pritegnejo tuje investitorje. Na drugi strani pa zaradi naravnih virov pogosto prihaja do povečanja korupcije in pojavov rentništva, kar povečuje tveganje obnove spopadov.
- Vir razlik so tudi velike horizontalne neenakosti, ki predstavljajo poseben problem za politiko.

Vloga države in domačih sil v ekonomskem okrevanju

Po končani vojni je okrevanje in obnova same države prioriteta naloga, saj je delovanje države bistvenega pomena za utrditev miru. Za ustrezno vlogo države pri utrditvi miru in ekonomskega okrevanja so po mnenju UNDP (2008) odločilni učinkovita kontrola države nad javnimi financami, obnovljeni mehanizmi za zagotavljanje odgovornega ravnanja na vseh ravneh v družbi ter vzpostavitev reprezentativnih političnih mehanizmov in institucij.

Pomembno je tudi, da se s krepitvijo vladavine prava in izvajanjem bistvenih socialnih storitev poveča sposobnost države pri zagotavljanju varnosti ljudi in skupnosti, vključno z ekonomsko varnostjo. Istočasno se prioritete ekonomskega okrevanja morajo usmeriti v zaposlovanje, spodbujanje produktivnih investicij, ublaževanje poslovnih tveganjeov in zmanjševanje neenakosti med ljudmi in skupinami. Izkušnje UNDP iz več kot sto držav kažejo, da zaradi nasilja najbolj trpijo tiste države, ki niso razvile učinkovite oblasti in močnih institucij ter svojim državljanom niso ponudile širokih priložnosti za zaposlovanje, osnovnih storitev in varnosti (prav tam).

Poleg države se po mnenju UNDP morajo pri ekonomskem okrevanju aktivirati predvsem domače sile, ki so v najboljšem položaju in najbolj motivirana za uspešno izvajanje ekonomskih aktivnosti po spopadih, da se tako spet postavijo na svoje lastne noge. Politika, ki zna vpreči lokalne sile in graditi na njihovem medsebojnem sodelovanju v bazi, se lahko vzdržuje sama po sebi in ima več možnosti za uspeh.

Ekonomsko okrevanje kot sestavni del mirovniških prizadevanj mednarodne skupnosti

Po mnenju UNDP se v zadnjih letih v mednarodni skupnosti vedno bolj krepi zavedanje o pomenu ekonomskih vprašanj za doseganje trajnostnega miru, kar vodi k novim pristopom za vključevanje ekonomskega okrevanja v širše strategije postkonfliktnih mirovniških prizadevanj. Tako se v postkonfliktnih državah politika in donatorska sredstva za podporo utrjevanja miru v vse večji meri usmerjajo na vrsto družbenoekonomskih nalog, kot so podpora civilni infrastrukturi, socialnoekonomsko in politično vključevanje marginaliziranih skupin ter reformiranje zakonskih in regulatornih temeljev za trgovino in investicije, ne pa samo na običajne cilje makroekonomske stabilizacije. Hkrati s tem se prizadevanja mednarodne skupnosti znova usmerjajo na obnovo in reformiranje institucij ekonomskega vladanja, ki omogočajo razcvet tržišča. Vse to povečuje število postkonfliktnih projektov, v katerih je poudarek na zgodnjem okrevanju človeških in socialnih zmogljivosti, na angažiranju vseh domačih sil v ekonomskem okrevanju, na izboljšanju oblastnih in strokovnih zmogljivosti za upravljanje s financami ter na temeljnih reformah administrativnih in regulatornih zmogljivosti (UNDP 2008).

2.2.4 Regionalne razsežnosti ekonomskega okrevanja v postkonfliktnih državah

Na splošno je bil v obdobju hladne vojne regionalni vidik mednarodnih odnosov zapostavljen. V 90-ih letih pa je bil pomen varnostnih študij, vključno z analizami na regionalni ravni, ponovno odkrit. Posebej to velja za dela evropskih teoretikov, ki so razvili teorijo »varnostnih kompleksov«, ki odražajo vedno večji interes za multipolarnost in nastanek regionalnih ekonomskih blokov.

Raziskava *Vojna ekonomika v regionalnem kontekstu* (Pugh, Cooper in Goodhand 2004) odpravlja to pomanjkljivost in osvetljuje pomen širše regionalne in globalne razsežnosti politične ekonomije sodobnih spopadov in postkonfliktne preobrazbe znotraj držav. V njej je poudarjeno, da ima siva ekonomija, ki je posledica vojne, sebi lastne oblike regionalnega transnacionalizma. Razkrivanje formalnih povezav med sosednjimi državami v regiji pri kontroli ekonomske menjave, proizvodnji, pogojih trgovanja, zaposlovanju in socialni blaginji lahko izboljša sedanjo dinamiko preobrazbe v državah, prizadetih v vojni. Seveda to še ne pomeni, da so s tem problemi preobrazbe lažji, vendar omogoča iskanje alternativ za dosednji ozek, neoliberalni pristop mednarodne skupnosti.

Prav tako je iz raziskave Puga, Coopra in Goodhanda (2004) razvidno, da usmeritev teorije in politike reševanja postkonfliktnih ekonomskih problemov zgolj na manj razvite države umetno ločuje preostali svet, zlasti »zahodni«, od nastanka in razvoja spopadov, saj jih obravnava izključno kot posledico delovanja notranjih dejavnikov v teh državah, ne pa kot pojavno obliko globalističnih tendenc. Raziskava *Vojna ekonomija v regionalnem kontekstu* se torej ukvarja s politično ekonomijo oboroženih spopadov, ki nimajo samo regionalnih razsežnosti, ampak odražajo tudi negativni vpliv globalizacije, posebej prizadevanja razvitega

sveta in mednarodnih finančnih institucij, da svetovni ekonomski sistem preuredijo v skladu z neoliberalnimi ekonomskimi smernicami.

Pugh idr. ugotavljajo, da pojem »regija« v prostorskem smislu ni natančen, v funkcionalnem smislu pa se lahko uporabi za označevanje oblasti med državno in globalno ravni, kjer je medsebojno vplivanje določenih enot močnejše in bolj pogosto kot drugje (Pugh, Cooper in Goodhand 2004, 24). Tako se tudi za označevanje medsebojno povezanih spopadov uporablja pojem »regionalni konfliktni kompleks«, ki sta ga v svoji študiji *Oboroženi spopad in regionalni konfliktni kompleksi* prvič uporabila Peter Wallensteen in Margareta Sollenberg. V tej študiji sta ugotovila, da je v 55 % od 103 spopadov v obdobju 1989–1997 močno prisotna regionalna dinamika in da je od 14 velikih spopadov v letu 2000 kar 10 neposredno vplivalo na sosednje države (Wallensteen in Sollenberg 1998, 624). Izbruhi sovražnosti, ki so v začetku le lokalni, se lahko razrastejo in presežejo meje države, pri čemer jih krepijo iztržki iz regionalne trgovine, ki je povezana z regionalnimi spopadi.

Regionalni konfliktni kompleksi predstavljajo še poseben problem za vzpostavljanje miru in mirovna prizadevanja. Na eni strani so regionalne stranke, ki sicer dobro poznajo lokalne razmere in niso tako obremenjene z izhodnimi strategijami kot mednarodne agencije, manj primerne za upravljanje z okrevanjem in preobrazbo po spopadih, ker so nesložne, parcialne in organizacijsko neizkušene. Na drugi strani so nadregionalne agencije, ki posredujejo v spopadih in mirovnih prizadevanjih, osredotočene za diagnozo razmer in zdravljenje samo znotraj državnih meja oz. meja, vzpostavljenih z mirovnim sporazumom, kot je to bil primer v BiH.

Vojaška invazija in vpadi niso edine oblike čezmejnega delovanja, ki je značilno za regionalne konfliktno komplekse. Obstoj še vrsta povezav, ki spodbujajo sovražnosti in otežujejo reševanje spopadov (premiki prebivalstva, meddržavna solidarnost identitetnih skupin, tihotapljenje, politične povezave ipd.). Barnett Rubin (2001) je ugotovil, da so za regionalne konfliktno komplekse značilne štiri vrste omrežij: ekonomsko, vojaško, politično in socialno.

Po mnenju Puga, Coopra in Goodhanda (2004) ta omrežja predstavljajo ustrezen okvir za opis mednarodnih povezav, ki vplivajo na dinamiko konfliktnih kompleksov in mirovniška prizadevanja, saj ustvarjajo okoliščine, ki dovoljujejo razvoj sive ekonomije, s katero se ohranja možnost spopadov. Neformalna ekonomija uradni oblasti jemlje možnost kontrole nad viri, poleg tega pa ohranja alternativni družbenoekonomski sistem zaposlovanja in trgovine, ki povratno krepi zaupanje v vlogo te ekonomije in s tem podaljšuje njeno življenje.

Siva ekonomija, ki deluje ob ekonomiji, ki jo nadzoruje država, ne preprečuje medsebojnega sodelovanja teh dveh ekonomij. Tajno sodelovanje državnih uradnikov s sivo in vojno ekonomijo spodkopava funkcije države, zagotavlja imunost pred sodnimi postopki in omogoča vojaškim poveljnikom, da svoje delovanje nadaljujejo ob določeni stopnji uradnega priznanja. Oblast v državah, kjer so bili spopadi, pogosto vzpostavlja simbiotske odnose z

vojaškimi diktatorji ali tolpmami iz podzemlja ter jim omogoča delovanje na regionalni ali mednarodni ravni. Tako so se po mnenju Francesca Strazzarija mafijci v jugovzhodni Evropi v osnovi pojavili kot posledica klientelistične degeneracije države in obrobnega značaja regije, zaradi česar je ta izpostavljena sivi ekonomiji in regionalnim ekonomskim transakcijam, v katere je pogosto globoko vključen korumpirani politični režim (Strazzari 2003, 158).

Iz navedenega po Pughu, Coopru in Goodhandu (2004) izhajajo naslednji zaključki v zvezi z okoliščinami, ki so ugodne za nastanek regionalnih konfliktnih kompleksov in njihovo ohranjanje.

- Veljavni ekonomski red ustvarja okoliščine, ki so ugodne za konfliktno trgovino in regionalizacijo vojne ekonomije posebej tam, kjer se obmejna območja hitro siromašijo ali strukturno prilagajajo, kot to zahtevajo mednarodne finančne ustanove, težave pri dostopu do virov v regiji in pri njihovi distribuciji pa slabijo nadzor osrednje oblasti. To se dogaja, ker neoliberalna politika slabi moč države, da učinkovito ustvarja, distribuira in regulira premoženje. V bistvu neoliberalna politika zahteva, da se država umakne iz gospodarstva, posledica pa je nemoč države, da strateško planira in zagotavlja pomembne javne dobrine, vključno z institucionalno in ekonomsko infrastrukturo, ki je nujna za ohranjanje celovitosti države. Razen tega so mednarodne finančne ustanove pri svojih posegih usmerjene v vsako državo posebej, ne pa v regije, kar povečuje razlike v ureditvi med državami in dodatno spodbuja čezmejno sivo trgovino. Na splošno torej ureditev na osnovi svobodnega trga omogoča provincialnim elitam in gverilskim voditeljem prost dostop do regionalnih in globalnega trga na račun povezav z osrednjo oblastjo v državi.
- Ekonomska marginalizacija obmejnih območij s strani formalne državne ekonomije prav tako ustvarja pogoje, ugodne za regionalne konfliktno komplekse. Paradoksalno pa je, da se s tem istočasno omogoča ključna vloga obmejnih območij v sivi ekonomiji. Kot je razvidno iz primera držav v jugovzhodni Evropi, kjer so ljudje že od nekdaj znali preživeti v razmerah nasilnih spopadov, imajo obmejna območja lahko tradicijo ekonomskega odpora do osrednje oblasti. Ekonomska slabitev države zaostre problem različne razvitosti posameznih delov države in ustvarja priložnost, da obmejna območja oblikujejo vozlišča sive ekonomije ter političnega in vojaškega odpora. Če se v sivi ekonomiji obrobni območij razvije silovito tekmovanje, to povzroča »nevalgične točke« spopada med rivalskimi bandami in frakcijami. Zatočišča in oporišča ob mejah, ki jih uporabljajo begunci in domobranci, omogočajo, da se spopadi nadaljujejo izven dosega vladnih sil, nudijo pa tudi varne koridorje za stalno oskrbo z vojnim materialom, rekrutiranje novincev za boj in angažiranje plačancev. Skupna značilnost regionalnih konfliktnih kompleksov, ki omogočajo čezmejne aktivnosti za spodkopavanje suverenosti države, so torej šibke osrednje institucije, ki ne morejo skrbeti za red in zahtevati zvestobo obmejnih območij.
- Opazna značilnost največjega dela sodobnih konfliktnih kompleksov je odsotnost regionalnih vojaških varnostnih organizacij ali drugih oblik regionalnega varnostnega sodelovanja, ki bi lahko brzdale spopade. Močne regionalne organizacije lahko

predstavljajo okvir za sodelovanje pri doseganju miru in stabilnosti, po drugi strani pa ravno njihova odsotnost lahko ustvarja pogoje, ugodne za nastanek spopadov. Prav tako pomanjkanje sodelovanja pri sprejemanju predpisov na ekonomskem področju in njihovem uveljavljanju na regionalni ravni omogoča čezmejno sivo trgovino, s tem pa krepi položaj obmejnih območij pri njihovem odporu, do vključitve v uradno ekonomijo države. Tako se je medsebojna trgovina v nekdanji Jugoslaviji bistveno zmanjšala, ko je Srbija uvedla tarife v trgovinskih odnosih z drugimi republikami nekdanje Jugoslavije.

Poleg že navedenih pogojev, ki so ugodni za regionalizacijo spopadov, je treba omeniti še dostop do spornega blaga, obdavčitve, nakazila zdomcev, grabežljivost in siva omrežja. V zadnjem času sodobna tehnologija omogoča, da med spopadi vojaške elite in podjetniki izmenjujejo informacije ter pošiljajo denar in vire čez meje. Tudi priložnosti za regionalno premeščanje zmogljivosti za proizvodnjo spornega blaga lahko ohranjajo in širijo spopade, saj se z njimi lahko v primeru izgube lastnih virov odprejo alternativni viri oskrbe (Pugh, Cooper in Goodhand 2004, 36–38).

Zasnova regionalnih konfliktnih kompleksov je koristna, ker je v skladu z nadnacionalnim značajem mnogih sodobnih spopadov, ki se običajno, morda celo zavajajoče, imenujejo »notranji«. Ta zasnova lahko opogumi teoretike in politike, da podrobneje proučujejo možnosti postkonfliktne preobrazbe na regionalnih osnovah. V vsakem primeru strategije premeščanja konfliktnih vozlišč terjajo regionalni pristop. Ključnega pomena je posebna skrb za zagotavljanje ekonomske bodočnosti obmejnih območij, od katere je odvisna nacionalna varnost, saj so ta območja še posebej občutljiva za »kriminal« in naklonjena zavračanju osrednje oblasti, pogosto jih je težko varovati in upravljati z njimi, zaradi oddaljenosti pa jih je tudi težko vključevati v nacionalno ekonomijo. Obenem je treba najti način, kako roparska omrežja in vojni naklonjene zdomce pripraviti do tega, da svoj socialni kapital uporabijo za miroljuben regionalni razvoj. Sposobnosti omrežij, da zavlačujejo mirovni proces in kvarijo mirovne sporazume, delno tudi zaradi tega, ker imajo pomembno socialno funkcijo, je treba obravnavati resno in poiskati ustrezne ekonomske spodbude, da se vključijo v strategije preobrazbe (prav tam).

2.2.5 Povzetek podpoglavja 2.2 in njegov namen

Podpoglavje 2.2 – Teorija in praksa ekonomskega okrevanja v postkonfliktnih državah prikazuje:

- grozovite posledice vojnih spopadov v manj razvitih državah;
- različne sodobne teoretične in politične pristope k ekonomskemu okrevanju v postkonfliktnih državah, pri čemer je posebna pozornost posvečena neoliberalnemu modelu razvoja postkonfliktnih držav in njegovih posledicah na ekonomijo postkonfliktnih držav;

- sodobno pojmovanje ekonomskega okrevanja v postkonfliktnih državah, ki izhaja iz nujnosti upoštevanja lokalnih razmer ter poudarja vlogo države pri oblikovanju makroekonomske politike in domačih sil pri njenem uresničevanju nosilcev;
- regionalne razsežnosti ekonomskega okrevanja v postkonfliktnih državah. Pri tem sem odkril velike razlike pri obravnavi istih vsebinskih vprašanj med neoliberalno politično ekonomijo na eni strani ter stališči UNDP in Mednarodnega instituta za mir (MIR), izražena v delu *War economies in a regional context*, na drugi strani.

Neoliberalni model postavlja v ospredje makroekonomsko stabilnost, doseženo s strogim monetarizmom, UNDP in MIR pa inkluzivno ekonomsko rast, tudi na račun nekoliko višje inflacije, ki je pomembna tudi za preprečevanje obnove spopadov v postkonfliktni državi. Neoliberalni model se zavzema za »majhno državo« in njen umik iz gospodarstva, UNDP in MIR za obnovitev zmogljivosti države in njeno osrednjo vlogo na ekonomskem področju v postkonfliktnem obdobju. Neoliberalni model »prisega« na takojšnje in radikalno strukturno prilagajanje gospodarstva s privatizacijo in tujimi direktnimi investicijami, UNDP in MIR sta za postopnost in na upoštevanju tistega, kar je v postkonfliktni državi preostalo po spopadih, vključno s sivo ekonomijo. Neoliberalni model predpostavlja, da obstoja en sam recept za ekonomsko okrevanje v vseh postkonfliktnih državah, UNDP in MIR pa poudarjata pomen upoštevanja specifičnih razmer v vsaki od teh držav. Neoliberalni model se osredotoča na vlogo pomoči mednarodne skupnosti pri postkonfliktnem ekonomskem okrevanju, UNDP in MIR pa na vlogo domačih sil.

Strogi programi v okviru intervencionistične politike mednarodnih finančnih institucij so že v nekdanji Jugoslaviji pomembno prispevali k ustvarjanju razmer, ugodnih za nazadovanje države in nastanek spopadov v BiH. Uveljavljanje neoliberalnega modela za izvedbo preobrazbe po ustavitvi spopadov pa se kaže kot neuspešno tako v BiH kot v drugih državah, kjer je prišlo do spopadov. To navaja k sklepu, da liberalni mir, vključno z masovno privatizacijo kot enim od sredstev za njegovo doseganje, nikakor ni primeren za države, ki so bile razdejane v vojnih spopadih in si želijo trajen izhod iz njih. Za te države je mnogo primernejša rešitev, ki jo zagovarjata UNDP in MIR.

Spoznanja iz podpoglavja 2.2 so mi predstavljala osnovo za kritični prikaz gospodarskih in političnih razmer v postkonfliktni FBiH v 3. poglavju, za vrednotenje masovne privatizacije kot neoliberalnega sredstva za reševanje akutne krize podjetij v FBiH v 4. poglavju ter za oblikovanje alternativne rešitve za masovno privatizacijo v zaključnem 7. poglavju.

2.3 Upravljanje sprememb v podjetju in njegovo prestrukturiranje

2.3.1 Upravljanje sprememb kot temelj prenove in razvoja podjetja

Razvoj podjetja temelji na spreminjanju, ki vedno pomeni porušitev obstoječih ravnovesij in vzpostavitev novih, ki naj bi prinesle večjo uspešnost in učinkovitost. Spremembe so temelj

razvoja podjetja, brez njih ni razvoja. Razvoj je neločljivo povezan s procesi spreminjanja, ki pa so lahko zelo različni po področjih, obsegu in intenzivnosti.

Spodbude za spremembe podjetij lahko na splošno izhajajo iz:

- na novo zastavljene vizije in oblikovane strategije,
- obstoječe ali preteče krize,
- spremenjenih notranjih ali zunanjih razmer poslovanja.

Če se dogajanja v okolju tekoče analizirajo in je prilagajanje podjetja spremenjenim razmeram v okolju načrtovano, tekoče, pravočasno in pravilno (spremembe majhnih korakov in aktivno prilagajanje tem spremembam), lahko govorimo o postopnih ali evolucijskih spremembah (tekočih in manjših), ki so stalne in ozko usmerjene. Če je podjetje dovolj usposobljeno in mu to tržni položaj omogoča, lahko tudi samo vpliva na spremembe v okolju oz. jih povzroča (interaktivno prilagajanje).

Če mora podjetje poslovanje hitro in dramatično spremeniti, imajo spremembe značaj revolucijskih sprememb (spremembe velikih korakov ali redkejša in večja spremembe), ki so široko usmerjene, dramatične, radikalne in občasne. Potrebne so, ker so bile postopne spremembe zamujene ali so glede na spremenjene okoliščine nezadostne. Do njih pride zaradi predvidevanja in napovedovanja razvoja na nekem področju, ki za podjetje ne bo več perspektivno ali privlačno, zaradi česar bo le-to moralo ponovno opredeliti poslanstvo, vizijo in dolgoročne cilje poslovanja in razvoja. Če pa je na takšno ravnanje podjetje prisiljeno takrat, ko so spremembe že nastopile, je njegov položaj neprimerno težji in zahteva temeljit preobrat (npr. s prestrukturiranjem).

Kot je možno razlikovati med evolucijskimi in revolucijskimi spremembami, je možno razlikovati tudi med metodami, s katerimi se te spremembe pripravljajo in izvajajo. Razlikujemo metode evolucijskega in revolucijskega spreminjanja.

Metode evolucijskega spreminjanja sestavljajo vsi tisti povezani ukrepi, ki tekoče, dnevno zagotavljajo spreminjanje v okviru postavljenega poslanstva in vizije, dolgoročnih ciljev in temeljnih strategij, s tem pa stalno in postopno večjo uspešnost in učinkovitost poslovanja. V takih primerih lahko gre bodisi za normalno strateško delovanje bodisi za doseganje posebej določenih ciljev na osnovi projektnega pristopa (npr. uvajanje poslovanja po standardih ISO 9000 in drugih standardih, sledenje metodam 20 ključev, Kazein programom, 6-sigma projektom, projektom poslovne odličnosti ali TQM, učeči se organizaciji ipd.).

Med metode revolucijskega spreminjanja je možno uvrstiti prestrukturiranje, kjer je poudarek na spreminjanju struktur, in reinženiring, kjer je poudarek na spreminjanju procesov.

Osnovna razlika med metodami evolucijskega in revolucijskega spreminjanja je v tem, da se slednje uporabljajo manj pogosto, so celovite in široko usmerjene, potekajo z večjo intenzivnostjo in v krajšem času, so dosti bolj tvegane in hkrati zahtevajo določene žrtve. Žrtve se lahko nanašajo na materialna sredstva (prodaja objektov, izstop iz kapitalskih in

poslovnih povezav, prodaja poslovno nepotrebnih objektov, prodaja nepremičnin in povratni najem ipd.) in nematerialna sredstva (opuščanje zaposlenih, zamenjave in odhodi strokovnjakov, prodaja patenta ali blagovne znamke, izguba informacijskih virov, razpad poslovnih mrež oz. utečenih povezav z odjemalci ipd.). Prav zaradi žrtev metode revolucijskega spreminjanja prinašajo strah, negotovost, stiske in strese. Za razliko od revolucijskega spreminjanja se evolucijsko spreminjanje dosega v daljšem časovnem obdobju, kjer zaposleni med začetkom in koncem tega obdobja sprememb ne zaznavajo kot drastične in dramatične, žrtve niso opazne ali jih zaradi planskega delovanja sploh ni. V praksi evolucijskih in revolucijskih metod pogosto ni možno natančno razmejiti, saj se medsebojno prepletajo ali sledijo druga drugi.

Cilj tako metode evolucijskega kot metode revolucijskega spreminjanja pa je enak – doseganje višje stopnje razvoja ali prenove, ki prinaša nove procese, sisteme, strategije, programe in strukture, s katerimi si podjetje zagotavlja izboljšano učinkovitost in uspešnost kot osnovo za višjo stopnjo razvoja.

Spremembe lahko planirajo, izvajajo in nadzirajo managerji v podjetju, ki imajo dovolj širok pregled nad poslovanjem podjetja in razvojem okolja ter jasno izraženo vizijo razvoja, ali zunanji svetovalci, ki so strokovnjaki za upravljanje sprememb. Najboljši rezultati se dosežejo, če pride do kombinacije notranjih in zunanjih virov, s katero se povečujejo možnosti za uspešno izpeljane projekte sprememb.

Spremembe, ki se nanašajo na radikalne in dramatične zasuke, morajo biti spodbujene z vrha podjetja oz. od vrhnjega managementa, saj je uvajanje sprememb vse prej kot enostaven in lahek proces. Vsaka sprememba vsebuje nagnjenje k odporu. Poslovna praksa in raziskave kažejo, da je neuspešnih poizkusov uvajanja sprememb kar 50–75 %.

Vsi teoretični modeli kakor tudi praktične smernice za upravljanje sprememb postavljajo kot enega izmed odločilnih pogojev za uspeh ustreznega nosilca (voditelja, upravljalca) tega zahtevnega procesa, ki je v prevladujočem številu primerov vrhni management. Nosilec upravljanja sprememb mora imeti vse lastnosti dobrega managerja, poleg njih pa še določene posebne lastnosti za samo upravljanje sprememb.

Glede na upravljanje sprememb Dubrovski (2004) razlikuje transakcijskega in transformacijskega voditelja. Prvi pri uvajanju sprememb izhaja iz skupaj zastavljenih planov, strategij, ciljev in norm delovanja, ki jih prenaša (izvaja transakcijo) na sodelavce. Drugi pa na revolucionaren način preoblikuje (transformira) podjetje, se zelo dobro znajde v razmerah kompleksnosti, negotovosti in nejasnosti ter ima sposobnost hitrega razvijanja najprimernejših razvojnih rešitev, ki privedejo do korenite prenove organizacije. Zato je transakcijski voditelj primernejši za evolucijske metode spreminjanja, transformacijski voditelj pa za revolucijske metode.

Za upravljanju sprememb tako pri transakcijskem kot pri transformacijskem voditelju je značilna večja prisotnost dolgoročnih ukrepov, načel strateškega managementa in postopnega

odločanja, podprtega z najrazličnejšimi analizami in razvejanim informacijskim sistemom. V tem smislu se oba voditelja ponekod precej razlikujeta od kriznega managerja, ki mora najprej zaustaviti negativna gibanja v akutni krizi in šele nato začeti z razvojnimi spremembami (transakcijami, transformacijami). Pri obvladovanju krize gre praviloma za avtokratsko vodenje, centralizirano odločanje in kratkoročno ukrepanje.

2.3.2 Vloga prestrukturiranja pri prenovi in razvoju podjetja

Kot navaja Dubrovski v že citirani knjigi (Dubrovski 2004, 221), ima podjetje veliko notranjih struktur pa tudi takšnih, ki so povezane z zunanjimi udeleženci (virtualno podjetje, outsourcing, poslovne mreže ipd.). Na splošno je struktura celota, ki jo sestavljajo medsebojno povezani in odvisni elementi. Različna področja (proizvodi, programi, funkcije), dejavnosti ali organizacijske enote (sektorji, oddelki, divizije, službe) v podjetju imajo njim značilno strukturo, katerih skupni učinek, upoštevajoč medsebojno odvisnost, tvori strukturo podjetja.

Če določena struktura podjetja ne ustreza razmeram, ki jih zahteva spremenjeno okolje, ali je njeno postopno spreminjanje zanemarjeno ali podcenjeno, jo je treba spremeniti in postaviti novo, ki bo omogočila večjo uspešnost in učinkovitost podjetja. Ta radikalni proces se imenuje prestrukturiranje, ki je ena od metod revolucijskega spreminjanja podjetja in njegove prenove, pri katerem ne gre za manjše spremembe, dopolnitve, izpopolnitve, preusmeritve, prilagoditve ipd., ampak za korenite zasuke. S prestrukturiranjem podjetja velikokrat pride do njegove oživitve, ko se po določenem obdobju pasivnosti sprostijo potenciali podjetja, pomembni za njegov razvoj, in pride do uvajanja razvojnih sprememb.

Prestrukturiranje vedno izhaja iz opredeljenih temeljnih strategij podjetja, saj predstavlja način doseganja teh strategij. Začne se s z analizo in razumevanjem obstoječih struktur, ugotavljanjem njihovih kritičnih točk in pripravo na njihovo izboljšanje, nadaljuje pa z zamenjavo (preoblikovanjem) obstoječih struktur z novimi v skladu z izbrano temeljno strategijo, ki kaže namen prestrukturiranja.

Glede na položaj, v katerem se podjetje nahaja (sedanje pozicioniranje), in cilje, ki jih želi doseči (bodoče pozicioniranje), Dubrovski (2004) loči naslednje temeljne strategije:

- strategijo razvijanja, ki velja za podjetja, katerih rast temelji na novih izdelkih in razvoju trgov;
- strategijo stabiliziranja, ki velja za podjetja v stabilnih in zrelih panogah;
- strategijo preobrata, s katero si podjetja zagotovijo preživetje in ponovni razvoj;
- strategijo žetve, s katerim se podjetja umaknejo s trga zaradi pomanjkanja konkurenčnih prednosti in neskladnosti z bodočim razvojem v okolju.

Glede na način doseganja zelenih ciljev Dubrovski (2004) loči:

- sistematično in postopno preoblikovanje obstoječe strukture podjetja (metoda malih korakov), kjer tekoče spremembe v kratkem času ne kažejo rezultatov procesa

- prestrukturiranja, v daljšem obdobju pa pomenijo radikalno preoblikovanje obstoječe strukture oz. prestrukturiranje podjetja;
- radikalno celovito preobrazbo (pristop »praznega lista« ali metoda velikih korakov), kjer se prestrukturiranje izvede naenkrat v relativno kratkem času.

Glede na ogroženost ali perspektivnost položaja, v katerem se nahaja podjetje, Dubrovski (2004) loči:

- prestrukturiranje pri zdravljenju akutne krize, kjer je njegova vloga v prvi fazi zdravljenja omejena na hitro, manjše in necelovito postavljanje novih struktur zaradi zaustavitve negativnih gibanj, v drugi fazi pa prednostna, saj predstavlja celovite in vseobsežne projekte prestrukturiranja za zagotovitev donosnega poslovanja na srednji in dolgi rok;
- prestrukturiranje pri preprečevanju krize, ker podjetje s primernim strateškim planiranjem izboljšuje svoj konkurenčni položaj in razvojne možnosti, s tem, da notranje strukture preoblikuje sproti (z majhnimi koraki);
- prestrukturiranje pri razvoju podjetja, kjer se podjetje s pomembnimi spremembami (velikimi koraki) sproti prilagaja spremembam v okolju in se na ta način razvija hitreje od okolja, s čimer prepreči pojav latentne ali akutne krize;
- prestrukturiranje pri poslovnih ali kapitalških povezavah.

2.3.3 Sistematično in postopno prestrukturiranje (evolucijske spremembe)

Sistematično in postopno prestrukturiranje je metoda evolucijskih sprememb, ki jo sestavljajo vsi tisti povezani ukrepi, ki tekoče zagotavljajo spreminjanje v okviru postavljenega poslanstva in vizije podjetja, dolgoročnih ciljev in temeljnih strategij, na koncu pa privedejo do radikalne spremembe obstoječe strukture podjetja in s tem tudi do morebitne potrebe po novi viziji in strategiji podjetja (Dubrovski 2004).

V izredno dinamičnem in zapletenem sodobnem okolju je poslovanje vsakega podjetja povezano s tveganjem, tako da tudi potencialnih kriz ni možno preprečevati. Možno pa je, da se z načrtnimi in sistematičnimi pripravami in izvajanjem preventivnih aktivnosti latentne in akutne krize predvidijo in se na tej osnovi preprečijo ali omilijo. Preventivno ukrepanje je cenejše in varnejše kot kurativno, ki včasih celo ni možno. Najboljše sredstvo preprečevanje krize je torej strateški management ali strateško planiranje, s katerim se podjetje spremenjenim razmeram v okolju prilagaja plansko, pravočasno, pravilno in z majhnimi (postopnimi) koraki.

Ukrepi, s katerimi management podjetja v okviru svojega rednega strateškega delovanja preprečuje nastanek latentne krize ali odpravlja njene vzroke, so zelo različni. V bistvu so to vsi tisti ukrepi, ki jih sicer uporablja za usmerjanje razvoja podjetja, vendar so med njimi za ta namen še posebej pomembni naslednji (Dubrovski 2004, 93–117):

- zamenjava managementa v primeru, da analiza vzrokov latentne krize kaže, da prevladujejo napačna ravnanja ali opustitve potrebnih ravnanj managementa;

- zaustavitev trenda padanja prodaje in njeno povečanje na osnovi izbranega programa izdelkov ali storitev, ki pokrivajo vse stroške oz. mejne stroške poslovanja;
- izbor proizvodno-prodajnega programa glede na strukturo stroškov po posameznih stroškovnih mestih;
- zvišanje ali znižanje prodajnih cen in preoblikovanje drugih prodajnih pogojev;
- zagotovitev zadostnih prilivov sredstev in s tem ohranitev vsaj minimalne likvidnosti;
- sprememba tujih virov financiranja iz manj ugodnih v ugodnejša;
- povečanje lastnega (notranjega) financiranja;
- zniževanje stroškov ter doseganje njihovega optimalnega obsega in najprimernejše strukture;
- načrtno, premišljeno in selektivno zmanjšanje števila zaposlenih;
- postopne zamenjave v srednjem in nižjem managementu;
- pridobitev novih sodelavcev za razširitev vidikov izvajanja določenih funkcij ter poživitev ustvarjalnega razmišljanja in delovanja.

Poglavitna razlika med ukrepi, ki se uporabljajo za usmerjanje razvoja podjetja, in ukrepi, ki se uporabljajo za preprečevanje nastanka akutnih kriz, je v tem, da slednji na koncu privedejo do radikalne spremembe obstoječe strukture podjetja in s tem tudi do morebitne potrebe po novi viziji in strategiji podjetja. To pomeni, da so v prvem primeru ukrepi neposredno v funkciji razvoja podjetja, v drugem primeru pa posredno, saj je vmes še prenova podjetja.

2.3.4 Radikalno in celovito prestrukturiranje (revolucijske spremembe)

Pri tej metodi spreminjanja podjetja gre za zdravljenje akutne krize, kjer mora vodstvo podjetja najprej zaustaviti negativna gibanja in je zato vloga prestrukturiranja manj poudarjena, nato pa s celovitimi in vseobsežnimi projekti prestrukturiranja, ki imajo prednostni značaj, zagotoviti temelje razvoja za donosno poslovanje na srednji in dolgi rok.

Na splošno proces zdravljenja akutne krize poteka v naslednjih fazah (Dubrovski 2004, 126–127):

- ugotovitev prisotnosti krize, stopnje njene intenzivnosti in vzrokov na njen nastanek (okvirna analiza stanja);
- ocena možnosti za razrešitev krize (predsanacijski poskus);
- zamenjava obstoječega vrhnjega managementa in nastavitev kriznega managementa;
- podrobna analiza stanja z ugotovitvijo ključnih področij ukrepov;
- sprejem ukrepov za zaustavitev negativnih gibanj in spremljanje njihovih učinkov;
- izdelava dovolj fleksibilno naravnane strateškega sanacijskega plana s simulacijami poslovnih izidov;
- sprejem razvojnih ukrepov;
- postavitev sistema tekočega spremljanja učinkov in reakcij nanje, zlasti odmikov od zastavljenih ciljev in vzrokov za njih.

V primeru radikalnega in celovitega prestrukturiranja se nekatere od navedenih faz izvajajo v navedenem zaporedju, vendar se ponekod medsebojno prepletajo in izvajajo hkrati. Najprej se mora novo vodstvo osredotočiti na hitro, manjše in necelovito postavljanje novih struktur zaradi zaustavitve negativnih gibanj in vzpostavitve ponovnega ravnovesja med vsemi interesnimi udeleženci podjetja. Šele v drugi fazi sledijo celoviti in vseobsežni projekti zamenjave ali preoblikovanja obstoječih struktur z novimi, ki se izvajajo na različnih medsebojno povezanih področjih, odvisno od zastavljenih ciljev zdravljenja ter vrste podjetja in njegovih programov.

Učinki prestrukturiranja so vidni le, če se hkrati in usklajeno spreminjajo vse področne strukture, saj spreminjanje strukture na enem področju zahteva spremembo strukture na drugih področjih, pri čemer je izhodišče programsko-tržno prestrukturiranje. Dubrovski v knjigi *Krizni management in prenova podjetja* (Dubrovski 2004, 230–296) navaja osem vrst prestrukturiranja podjetij: programsko-tržno, razvojno in tehnološko, proizvodno, kadrovsko, organizacijsko, finančno, informacijsko in lastninsko. Čeprav se akutna kriza najprej in najbolj neposredno kaže na finančnem področju, je to le posledica dogajanja na drugih, vsebinskih področjih delovanja. Zato je nikakor ni možno obvladati le s finančnim prestrukturiranjem. Velja pa tudi obratno: enostransko ukrepanje na ostalih vsebinskih področjih ni dovolj, če ga ne spremlja tudi finančno prestrukturiranje. Tako se tudi mnoge spremembe, ki so odvisne ali začete z lastninskim prestrukturiranjem (s spremembo lastninske strukture), ne morejo končati samo s tem prestrukturiranjem.

Trajanje zdravljenja akutne krize je težko vnaprej določiti, vendar iz teorije in prakse izhaja, da traja 3–5 let. Finančno stabilizacijo je možno doseči v treh mesecih, srednjeročno izboljšanje likvidnosti v nadaljnjih 3–15 mesecih, zaustavljanje negativnih trendov v celoti pa v 6–18 mesecih.

Za uspešno zdravljenje akutne krize morajo biti kumulativno izpolnjeni vsaj trije pogoji: obstojati mora zdravo jedro, ki je sposobno zagotoviti pozitiven denarni tok tudi za financiranje nadaljnega razvoja; obstojati mora sposoben managementski tim; na razpolago morajo biti finančni viri za nadaljnji razvoj (Dubrovski 2004, 125). Pri tem je ključnega pomena usposobljen management, ki lahko odpravi večino notranjih vzrokov za krizo, zunanjim spremembam pa se učinkovito prilagodi ali celo vpliva na njih.

Vodenje podjetja, ki je soočeno z možnostjo hitrega propada, terja drugačen pristop kot vodenje normalnega podjetja. Po Dubrovskem (2004, 132) krizni management v akutni krizi zasleduje dve osnovni usmeritvi: zaustavljanje negativnih gibanj in obvladovanje kriznega položaja (preživetje) ter doseganje preobrata (preusmeritve) in zagotovitev temeljev za ponoven razvoj (revitalizacija – oživitev). Temu so prilagojene tudi metode in tehnike poslovanja podjetja in vodenja sodelavcev. Krizni management sprejema dolgoročne oz. strateške (dolgoročen uspeh), srednjeročne (reorganizacija za znižanje stroškov ter izboljšanje procesov in struktur) in kratkoročne ukrepe (likvidnost in plačilna sposobnost), s tem, da ni nujno, da so tisti ukrepi, ki so koristni na kratek rok, koristni tudi na srednji ali dolgi rok.

Krizni management potrebuje pri svojem delu tako strateška kot operativna znanja na vseh poslovnih področjih, saj v razmerah časovne stiske rešuje probleme najvišje stopnje zahtevnosti. Zato krizo lahko rešujejo le managerji, ki poznajo posebnosti kriznega managementa in splošni ustvarjalni (intuitivni) pristop, medtem ko poznavanja dejavnosti podjetja ni nujno. Po Dubrovskem (2004, 134) mora krizni manager istočasno izpolnjevati tri pogoje: biti pripravljen (volja do spreminjanja, sprejemanje odgovornosti, pripravljenost na odrekanje, zadostno angažiranje), biti legitimen (pristojnosti za odločanje, potrebna pooblastila, položaj v hierarhiji) in biti sposoben (strokovnost, sposobnost timskega dela, učenje iz vodenja, sprejemanje bremen, moč za doseganje ciljev). Krizni manager mora biti odločna, stroga in hitra osebnost, ki ima izvršilno oz. odločevalsko funkcijo, kar pa v kasnejši fazi preobrata ni več potrebno oz. je lahko celo škodljivo.

Praviloma pri reševanju akutne krize sodelujejo zunanji managerji, strokovnjaki in svetovalci, tako da krizni tim običajno obsega tako zunanje kot notranje člane. Le redko vodilni manager postane oseba, ki je bila v podjetju, ko je nastala akutna kriza. Možno je, da se krizni manager ne zaposli redno, ampak dela po načelu t. i. najemnega managementa, ki je najvišja in najzahtevnejša oblika svetovalnega managementa, vendar za razliko od svetovalnega najemni management nasvete tudi sam izvaja in za to odgovarja. Ko je akutna kriza odpravljena, dosežen preobrat in so vzpostavljeni osnovni pogoji za razvoj, je treba v podjetju postaviti novo, dolgoročno usmerjeno vodstvo, ki je v njem tudi zaposleno. To mora komandno-avtoritativni način vodenja zamenjati z demokratičnim, inštruktorskim ali podobnim načinom, ki je bolj primeren za razvojno naravnane rezultate.

2.3.5 Povzetek podglavja 2.3 in njegov namen

Podglavje 2.3 – Spremembe v podjetjih in njihovo prestrukturiranje povzema teorijo kriznega managementa o upravljanju sprememb kot temelju prenove in razvoja podjetja ter o vlogi prestrukturiranja pri tej prenovi in razvoju, ki lahko na najboljši način pojasni, na kakšen način bi se podjetja v FBiH morala prilagoditi velikim zunanjim spremembam, kot so tranzicija iz enega v drug družbenoekonomski sistem, bistveno zmanjšan notranji trg in nujnost ekonomskega okrevanja po notranjih spopadih.

Po koncu hladne vojne in padcu komunizma so se mnoga podjetja v državni ali družbeni lastnini v državah srednje, jugovzhodne in vzhodne Evrope znašla v potencialni krizi, ki je bila predvidljiva, saj so se vse te države odločile za radikalno spremembo družbenoekonomskega sistema, tj. za prehod iz pretežno planskega gospodarjenja v tržno gospodarjenje. Ta prehod pa je praviloma spremljalo tudi bistveno zmanjšanje notranjega trga, saj je večina teh držav tudi razpadla – bodisi na miren način, kot je to bil primer s Češkoslovaško, bodisi v krvavi vojni, kot je to bil primer z Jugoslavijo.

V tranzicijskih državah, ki so razpadle na miren način, je bilo spreminjanje družbenoekonomskega sistema in prilagajanje na bistveno zmanjšan trg postopno, tako da so podjetja praviloma imela dovolj časa, da že v fazi latentne krize postopno izvršijo potrebne

notranje spremembe, kot so sprememba proizvodnega programa, preusmeritev z obstoječih na nove trge, tehnološke spremembe itd.

V mnogo težjem položaju od teh držav pa so bile tiste, ki so se istočasno zapletle v vojne spopade z zunanjimi nasprotniki ali v katerih je prišlo do notranjih spopadov. To so bile predvsem države nekdanje Jugoslavije, med katerimi je bila tudi BiH. Za njo so vojni spopadi predstavljali zunanji vzrok za krizo, ki je nastopil nenadno in nepričakovano, tako da se podjetja nanj niso ustrezno pripravila. Preostala jim je le strategija preživetja, s katero so se kratkoročno odzivala na dogajanja v okolju, njihov ekonomsko-finančni položaj pa se je nenehno poslabševal. V takšnih razmerah objektivno niso mogla izvajati tranzicijskih sprememb kot podjetja v »normalnih« tranzicijskih državah.

Šele vzpostavitev miru v celi državi je podjetjem v FBiH omogočila, da začnejo z zdravljenjem svoje akutne krize, ki se je razraščala vse od razpada Jugoslavije. Ker pa je bila v krizi večina podjetij in tudi sama država, vključno z institucijami, ki bi lahko nudile pomoč podjetjem v krizi, je bila pri zdravljenju akutne krize v podjetjih nujna pomoč tako mednarodne skupnosti kot države.

Z upoštevanjem spoznanj kriznega managementa, ki sem jih v kratkem povzel v predhodnih točkah podpoglavja 2.3, sem si zagotovil znanstveno strokovno podlago za kritiko ravnanja mednarodne skupnosti in države do podjetij v akutni krizi, ki ga obravnavam v 3. in 4. poglavju raziskave ter zaključnem 7. poglavju. Namesto da bi v skladu s teorijo kriznega managementa pomagali podjetjem pri izvajanju revolucijskih sprememb, ki so bile nujne, ker so bile postopne spremembe zamujene, sta se mednarodna skupnost in država odločili za masovno privatizacijo, s katero pa se akutna kriza podjetij v FBiH objektivno ni mogla rešiti zaradi njene izjemne globine in posebnih okoliščin.

Ugotovitve iz podpoglavja 2.3 sem uporabil tudi pri oblikovanju anketnega vprašalnika za podjetja in vrednotenje njihovih odgovorov, ali je masovna privatizacija dala potreben zagon prestrukturiranju podjetij in s tem izboljšanju njihovega poslovanja.

3 OSNOVNE ZNAČILNOSTI GOSPODARSKIH IN POLITIČNIH RAZMER V FBIH PRED ZAČETKOM MASOVNE PRIVATIZACIJE

3.1 Zgodovinsko ozadje gospodarskih in političnih razmer

3.1.1 Prevladujoči avtoritativni način razvoja gospodarstva v BiH

Kot navajajo Pugh in drugi v svoji študiji primera Bosne in Hercegovine v okviru raziskave Vojna ekonomija v regionalnem kontekstu (Pugh, Cooper in Goodhand 2004, 143–184), so vse od 11. stoletja, ko je Bizanc izgubil premoč, za celotno jugovzhodno Evropo (od Albanije do Slovenije) značilni podrejanje imperialnim silam, masovna preseljevanja in naselitve migrantov ter odpor do gradnje močnih držav po vzoru na Zahodne države. Bila pa so tudi dolga obdobja, ko so različne skupine v regiji živele druga ob drugi v miru. Po propadu Avstroogrske je nastala Kraljevina južnih Slovanov, ki je razpadla med 2. svetovno vojno. Po osvoboditvi, ki so jo vodili komunistični partizani s Titom na čelu, je nastal politični sistem, ki je temeljil na ljudski vojski, komandni ekonomiji in politični diktaturi. Vendar je Jugoslavija imela tudi določeno stopnjo ekonomske blaginje in neuvrščeno politiko, ki je omogočala trgovino in investicije z razvitimi zahodnimi državami ter razvoj turizma. Po Titovi smrti je politična kohezija začela razpadati, za kar ni bil vzrok le v nacionalizmih. Že leta 1974 je z novo ustavo Jugoslavija postala ohlapna konfederacija, v kateri so bile skoraj vse državne funkcije (izjemi sta bili obramba in zunanja politika) močno decentralizirane. Ko se je Jugoslavija po koncu hladne vojne soočila s političnim pluralizmom in kapitalizmom, ni imela dovolj socialne, politične in institucionalne moči, da nastalo krizo reši na demokratičen način. Država je razpadla, na Hrvaškem, v Sloveniji in v BiH pa je prišlo tudi do oboroženih spopadov.

BiH je bila specifična republika znotraj Jugoslavije, saj je bila edina brez lastnega naroda. Imela je tri konstitutivne narode – Muslimane (Bošnjake), Srbe in Hrvate, ki so ob razpadu Jugoslavije izvolili svoje nacionalne vodje in si začeli deliti oblast. Ko se je v začetku leta 1992 BiH želela odcepiti od Jugoslavije, je Republika Srbska pod vodstvom Radovana Karadžića proglasila neodvisnost, enako pa tudi Herceg-Bosna pod vodstvom HDZ. Izbruhnili so spopadi, ki so bili lokalnega značaja, a so bili medsebojno povezani in pogosto zelo okrutni do civilistov. Trajali so tri in pol leta in so se končali z Daytonskim sporazumom, sklenjenim decembra 1995.

Tudi razvoj BiH v preteklosti je bil specifičen v odnosu na druge jugoslovanske republike in druge tranzicijske države. Po mnenju avtorjev študije Procjena upravljanja u Bosni i Hercegovini (European Stability Initiative – ESI 2005) analiza tega razvoja v veliki meri razkriva, zakaj so danes ekonomski problemi v tej državi tako veliki in zakaj v velikem delu družbe prevladuje pasiven odnos do njihovega reševanja.

Industrializacija BiH ima dolgo tradicijo avtoritativnega razvoja, saj je bila vsiljena »od zgoraj«. Ta tradicija se je začela že v času avstroogrške uprave po 1. svetovni vojni, nadaljevala se je v času jugoslovanske monarhije med obema svetovnjima vojnama in je svoj vrhunec doživela v času socializma med leti 1945 in 1990. Zaradi tega je celotna družba, še zlasti politika, navajena na iskanje rešitev za svoje probleme zunaj države (European Stability Initiative – ESI 2005, 7–14).

Avstrijska uprava je spodbudila prve investicije v ceste in železnice ter industrijske tovarne. Do leta 1912 se je število delavcev v industriji povzpelo na okrog 65.000, vendar so bila privatna podjetja skoraj izključno tuja in so delala v ozki povezavi z vlado. Domačih podjetnikov skoraj ni bilo. Muslimane kot lastnike zemlje, ki so imeli največji socialni prestiž v otomanskem obdobju, so zamenjali birokrati, ki so povečini tudi bili tujci. Nič pa ni avstrijska uprava naredila za rešitev agrarnega vprašanja, tako da so problemi prenaseljenosti podeželja in revščine postali hujši kot kdajkoli prej. Večina prebivalstva so bili kmetje, ki so plačevali visoke davke za vzdrževanje ozke upravne in uslužbenske elite. Razmere se med obema svetovnjima vojnama niso kaj bistveno spremenile, tako da je pred 2. svetovno vojno še vedno tri četrtine prebivalstva živelo od kmetijstva, družba v celoti pa v revščini.

Po 2. svetovni vojni se je v celi nekdanji Jugoslaviji začela masovna preobrazba kmetov v industrijske delavce. V BiH je bila v prvi fazi logika socialističnega razvoja povsem drugačna. Ker se je bal napada držav Informbiroja s severa in vzhoda, je Tito BiH, ki se je nahajala v osrčju države in bila v veliki meri naravno nedostopna, pretvoril v center vojne industrije. Ob veliki finančni pomoči ZDA je bila v goratih predelih BiH zgrajena impresivna mreža poti, mostov in tunelov, ki še vedno oblikujejo njeno osnovno transportno infrastrukturo. V tem obdobju je vojna industrija postala vodilna sila industrializacije BiH in je pred razpadom Jugoslavije predstavljala 55 % celotne vojne industrije v Jugoslaviji, ki je bila ena od bolj razvitih v Evropi. Številna podjetja, kot so bila Bratstvo v Novem Travniku (havbice in metalci raket), Vitezit v Vitezu (eksplozivi), Soko v Mostarju (reaktivna letala), Famos v Sarajevu (motorji za tanke in oklopna vozila), Slavko Rodić v Bugojnu (varovalke za mine in granate), Pobjeda v Goraždu (detonatorji), Rudi Čajevac v Banja Luki (radarji in elektronika) in mnoga druga, so oskrbovala JLA, poleg tega pa se je pomemben del proizvodnje izvažal v neuvrščene države in druge države v razvoju, zlasti Irak, Savdsko Arabijo, Libijo, Kuvajt, Burmo in Alžirijo. Da se omogoči razvoj vojne industrije, je bilo v petdesetih letih iz drugih republik preseljeno v BiH več kot 100.000 strokovnjakov. Rast vojnih centrov je zahteval ustvarjanje novih mestnih središč, kot so Vitez, Novi Travnik, Bugojno itd., mnogo industrijskih delavcev pa je še naprej ostalo na podeželju in tudi do osem ur dnevno potovalo do delovnih mest v tovarnah.

Industrializacija BiH je dosegla svoj vrh v sedemdesetih letih. Pretežno je bila vezana za odpiranje obratov, ki so izkoriščali bodisi naravne vire premoga, soli in lesa (kovinskopredelovalna, kemična, lesna in živilska industrija) bodisi poceni delovno silo, ki se je sproščala v procesu deagrarizacije (delovno intenzivni industriji tekstila in obutve). Tako je

v bivši Jugoslaviji BiH postala pomembno industrijsko središče, posebej za strojno in kemijsko industrijo.

Obsežne investicije so povzročile dramatične spremembe v družbi. Življenjski standard se je zvišal, vse več prebivalstva je bilo izobraženega in urbaniziranega. Za večino prebivalcev BiH so to bila leta uspeha, ki jih simbolizirajo Zimske športne igre v Sarajevu leta 1984.

V sedemdesetih letih se je pojavila tudi nova skupina izobraženih uradnikov. Do 1945. leta BiH sploh ni imela ustanov za visoko izobraževanje, po vojni so se razvile kar štiri univerze (Sarajevo, Banja Luka, Tuzla in Mostar), ki so bile v veliki meri usmerjene v tehnične predmete. Konec osemdesetih let je kar 14 % delovne sile imelo univerzitetno diplomu. Nova izobražena elita je zasedala vedno nova in nova delovna mesta v podjetjih in javni upravi. Krepitev dogovorne ekonomije in samoupravljanja na višjih ravneh države po sprejetju ustave leta 1974 je zelo povečalo število in pomen uradnikov, ki so bili po mnenju uradnih ideologov »neproduktivni«, a so v bistvu predstavljali osnovo moči Zveze komunistov.

V sedemdesetih letih je bilo v BiH odprtih 322.000 novih delovnih mest. Skupaj z novimi delovnimi mesti, ustvarjenimi v osemdesetih letih, je to predstavljalo več delovnih mest kot v celotnem dotedanem razvoju.

Nekaj let pred izbruhom vojne je industrija, v kateri so prevladovale težka in kemična industrija, proizvodnja energije, rudarstvo, metalurgija, tekstilna industrija ter proizvodnja kože in strojev, ustvarjala okrog 30 % BDP, zaposlovala okrog 44 % delovne sile in v izvozu republike sodelovala z 99 %. V pomembnem delu te proizvodnje so prevladovali znanje ter srednje in visoke tehnologije, kot je bil primer v bazični industriji črnih in nebarvnih kovin, kovinski predelavi, industriji kemičnih izdelkov, predelavi nafte ter proizvodnji motorjev, potniških avtomobilov, letal, traktorjev, dvigal in opreme za gradbeništvo. Razviti sta bili tudi gradbeništvo in namenska industrija, ki je imela zmogljivosti za celo Jugoslavijo.

V začetku 90-ih let je na področju industrije poslovalo okrog 1.000 podjetij, v katerih je bilo zaposleno skoraj pol milijona delavcev. Industrijska proizvodnja je bila osredotočena v 12 velikih podjetjih (takratnih sestavljenih organizacijah združenega dela – sozdih), od katerih so 4 predstavljala 40 % celotnega izvoza. Okrog 72 % izvoza je bilo doseženega na območjih drugih republik. Leta 1991 je BiH imela presežek v trgovinski menjavi s svetom, z BDP na prebivalca v višini okrog 2.400 USD pa se je uvrščala med srednje razvite države sveta. Po ocenah je leta 1991 v proizvodnji tehnološko zaostajala za razvitim svetom za okrog 20 let.

Tako kot v preteklem obdobju so sredstva za financiranje tega hitrega razvoja v glavnem dotekala izven BiH. Avtorji študije Procjena upravljanja u Bosni i Hercegovini navajajo (ESI – European Stability Initiative 2005), da je med leti 1965 in 1988 ta država prejela okrog 3 mlrd USD iz jugoslovanskega sklada za nerazvite republike, s tem, da se je takrat 32 % vseh investicij v stalna in obratna sredstva financiralo iz tujih virov (Svetovna banka in mednarodni komercialni kreditorji). Vendar je bil dotok teh tujih sredstev leta 1979 nenadoma ustavljen zaradi druge naftne krize, kar je v obdobju 1979–1985 povzročilo padec realnega

družbenega proizvoda za 6 %, s tem pa tudi plač. V drugi polovici osemdesetih let je postalo povsem jasno, da je bila jugoslovanska industrijska struktura zgrajena na majavih osnovah in slabo produktivna. Ker je bil pretežni del tujega kapitala iz »zlatih« sedemdesetih let potraten za velike projekte, ki so bili ekonomsko ali tehnično neučinkoviti, se je Jugoslavija znašla v spirali dolga in je bila prisiljena, da odlaga odplačilo glavnice.

Kljub velikim investicijam, ki so bile izvedene predvsem zaradi odpiranja novih delovnih mest, je zaposlenost v BiH ostajala še vedno na nizki ravni. Ko je bila sredi 80-ih let na vrhuncu, je bilo zaposleno le 35 % delovno sposobnega prebivalstva, medtem ko je bilo takrat povprečje v EU 64 %. Dobršen del prebivalstva, zlasti iz Hercegovine, je odšel na začasno delo v tujino. Sistem prisilne rasti zaposlenosti, s katerim je število delovnih mest vsako leto povečevalo ne glede na finančne pokazatelje, je imel za posledico visoko latentno nezaposlenost v celi Jugoslaviji (po nekaterih ocenah je bilo leta 1988 2,5 mio presežnih delavcev), a je ta kljub temu imela tudi najvišjo stopnjo nezaposlenosti v Evropi. V zadnjih nekaj letih je bil torej jugoslovanski samoupravni socializem v globoki krizi, ki je ustvarila konfliktno ozračje, ko je celotna družba težila za evropskim življenjskim standardom, ekonomska stvarnost pa tega še zdaleč ni omogočala.

Gospodarska kriza, ki se je v bivši Jugoslaviji začela v začetku 80-ih let, je najbolj prizadela industrijo, čeprav je le-ta zadržala vodilno vlogo med gospodarskimi dejavnostmi. Leta 1961 je bilo v industriji zaposleno 54,3 % vseh zaposlenih, leta 1981 58,4 %, leta 2000 pa komaj 35,2 %. Konec leta 1991 so bila posamezna industrijska podjetja celo zaprta, delavci pa odpuščeni. To krizo je še posebej čutila BiH kot ena od najmanj razvitih republik, kar je imelo za posledico, da je pred vojno njen bruto domači proizvod (BDP) znašal komaj 68 % povprečja BDP Jugoslavije, od slovenskega BDP pa je bil manjši za skoraj 70 % (Konzorcij 2008, 3).

Konec 80-ih v začetku 90-ih let se je v vseh državah srednje in vzhodne Evrope začel proces globokih družbenih, ekonomskih in socialnih reform, v katerem so se v teh državah vzpostavljale demokratične institucije in tržno usmerjeno gospodarstvo. Po tej poti je krenila tudi BiH, a je bil njen tranzicijski proces prekinjen z vojno. Obnovljen je bil šele leta 1996.

3.1.2 *Ekonomsko bistvo vojne v BiH 1992–1995*

Spopadi v nekdanji Jugoslaviji, posebej v BiH, so bili v glavnem predstavljeni kot rezultat zgodovinskih, stoletja trajajočih etničnih sovraštev. To tudi ne preseneča, saj so mediji po celem svetu »etnično čiščenje« prikazovali kot dramatično in grozljivo manifestacijo spopadov. Po mnenju Pughja idr. (2004) je takšna etnična označitev spopadov odločilno vplivala na politiko, ki jo je mednarodna skupnost opredelila v zvezi s spopadi v BiH (Pugh, Cooper in Goodhand 2004, 149–151):

- Takšna predstavitev »Balkana«, ki je že od nekdaj sinonim za endemično nestabilnost, je vplivala na to, da se zunanji dejavniki niso hoteli globlje vplesti v spopade in niso poslali mirovnih sil.

- Pojasnjevanje spopadov z etničnimi razlogi je ekstremistom z vseh treh strani omogočila, da naravo problema med drugim prikazujejo s »sovražnim govorom«, uperjenim proti pripadnikom drugih narodov. Posledica tega je bila, da so se diplomatska prizadevanja osredotočila na risanje takšnih in drugačnih etničnih zemljevidov, ki so le še spodbudile nasprotno strani, da nadaljujejo z boji za osvajanje še več etničnega prostora.
- Pravoverno opisovanje etničnih sovražnosti in njihovih variant, kot so slabo delovanje institucij in politične manipulacije, je prikrilo druge dejavnike in zunanjo odgovornost za spopade in njihovo regionalno razsežnost. Tako ni bilo niti govora o ekonomskih virih spopadov, saj v takšnih analizah ne bi bilo možno spregledati vloge mednarodnih finančnih ustanov, strukturnih programov prilagajanja in ekonomske integracije z ostalo Evropo. Ekonomske razsežnosti vojn v Jugoslaviji so bile obravnavane v tako malem obsegu, da se tako lahko pojasni samo s »sistematičnim izključevanjem ekonomskih vzrokov, ki bi lahko pokazali na Zahod kot na del problema«.
- Pri oblikovanju in uveljavljanju mirovnih sporazumov je bilo zelo malo pozornosti posvečeno ekonomskim razsežnostim, ki medijsko niso bile tako zanimive kot vojaški, varnostni in humanitarni problemi. Te so stopile v ospredje šele sredi 90-ih let, ko so nekateri analitiki pokazali na ekonomske razloge za izbruh in trajanje spopadov, drugi pa so proučevali posledice pritiskov mednarodnih finančnih ustanov, da se »ljudje na Balkanu podredijo globalnemu kapitalizmu«. Na splošno so zahodni komentatorji namenoma prezrli dejstvo, da je v obdobju 1979–1989 Jugoslavija doživela največje ekonomsko krčenje od vseh evropskih držav po 2. svetovni vojni.

Integracija Jugoslavije v globalno ekonomijo nazorno kaže pot v ekonomski propad pred in med njenim razkrojem. Po mnenju Carl-Ulrika Schierupa se je ekonomski propad začel še v 70-ih, ko je komunistična in nacionalistična elita izbrala pot delne integracije v kapitalistični sistem. V Titovih zadnjih letih je formalna ekonomija doživela strukturno krizo kot posledico globalne depresije, ki je bila posledica vojne v Vietnamu in naftne krize. Leta 1980 je Vlada dobila pri Svetovni banki kredit za strukturno prilagoditev, ki je bil pogojen s strogimi ukrepi za varčevanje. Ker se je istočasno zmanjšal izvoz zaradi recesije na tujih trgih, zdomci pa so iz istega razloga zmanjšali svoja nakazila v domovino, se je Jugoslavija znašla v krizi plačilne bilance in je zaprosila Mednarodni denarni sklad za odložitev odplačila kredita v višini 2 mlrd USD v zameno za devalvacijo dinarja, prehod na tržne cene, prenehanje subvencioniranja podjetij in veliko zmanjšanje socialne porabe. Paradoksalno je, da je podpora obeh mednarodnih finančnih ustanov v bistvu pomenila, da se mora v veliki meri že deregulirana ekonomija ponovno centralizirati, da bi se na ta način utrdila ekonomska disciplina in zagotovilo odplačevanje kreditov. Strukturno prilagajanje na zahtevo Svetovne banke in Mednarodnega denarnega sklada se je zgodilo ravno v trenutku, ko so decentralizirani deli države začeli krepiti svoj položaj, torej ravno ob najbolj nepravem času (Schierup 1993, 5–40).

Bogatejši republiki Slovenija in Hrvaška sta bili vedno bolj ogorčeni zaradi uravnavanja ekonomske rasti v Federaciji s pomočjo prelivanja sredstev iz bogatih v revna območja. Ko so

začeli kazati svoje negativne učinke še strogi ukrepi za strukturno prilagajanje, so se birokrati, politiki in podjetniki v posameznih delih države čutili poklicane, da zaščitijo lokalno avtonomijo in se uprejo ponovni centralizaciji. Ekonomska preobrazba je skupaj z diktatom kapitalistične integracije povzročila pravo ekonomsko vojno, ki se je začela še znatno pred pojavom fizičnega nasilja (Schierup 1993, 8).

Integracija partijskih voditeljev, državnih funkcionarjev in managerjev v decentralizirani sistem je po letu 1974 pospešila »sproščanje sle po dobičku« s strani oblastvenih elit, ki so videle priložnost, da tržno gospodarstvo izkoristijo za razdelitev družbene lastnine. V tem smislu je značilen primer propada podjetja Agrokomerc iz Velike Kladuše, ki je izdalo za 500 mio USD nepokritih menic, tako da je polom doživela celotna ekonomija v regiji z okrog 60.000 prebivalcev, ki so postali ekonomsko marginalizirani. Ta primer je v bistvu napovedal vojno ekonomijo v BiH (Magaš 1993, 111).

Po letu 1985 je bazična industrija, ki je bila v BiH zelo močna, poslovala z izgubo in skoraj polovica večjih podjetij je imela blokirane račune, ker niso mogla poravnati svojih obveznosti. Zaradi zmanjšanja plač je v obdobju 1983–1985 kupna moč v Jugoslaviji upadla za 30 %. Do leta 1990 je nezaposlenost dosegla 20 %, 60 % prebivalstva pa je živelo v revščini. Preživetje so omogočali kmetijstvo in majhna servisna podjetja. Cveteli sta korupcija in črni trg (Magaš 1993, 96–97).

V začetku je strukturno prilagajanje zahtevam Svetovne banke in Mednarodnega denarnega sklada povzročilo ločitev ekonomskih in razrednih interesov znotraj posameznih narodov, kar je bilo daleč od njihove nacionalne hegemonizacije. Stalno rastoče število in moč industrijskih stavk je bilo le malo povezano z nacionalizmom, vključno z znano stavko na Kosovu februarja 1989, ko so skupaj stavkali albanski in srbski rudarji. Toda že leta 1990 so bili nemiri v Črni gori in na Kosovu povezani s srbskimi nacionalističnimi protesti. Kot opaza Schierup, je dezintegracija institucij v povezavi s povečevanjem revščine, nepravilnosti in socialne izključenosti spodbudila oblastne koalicije lokalnih političnih elit in delavcev, da so zahtevale regionalno avtonomijo na nacionalističnih in korporativističnih osnovah (Schierup 1990a, 36–39).

Pojavili so se grabežljivi režimi, ki so »silili v obnovitev močne države in paternalistično zaščito izpostavljenih skupin prebivalstva (Schierup 1990b, 7–8).

V manj razvitih delih Jugoslavije je ekonomska in socialna dezintegracija povzročila krepitev pokroviteljskih vezi, zasnovanih na sorodstvenih in birokratskih omrežjih. Skratka, ekonomska napetost v Jugoslaviji je nastala zaradi propada evropske bipolarnosti in edinstvenega položaja razdvojene Jugoslavije v tem procesu, zaostrijo pa jo je vsiljeno breme strukturne politike prilagajanja. Kot ugotavlja Xavier Bougarel, je bil ključni dejavnik pri razkosavanju BiH borba za ekonomsko kontrolo v obdobju november 1990 – april 1992, ko so si ekonomsko oblast delile nacionalistične stranke (Bougarel 1996, 122).

Kot navajajo Pugh in drugi, je v BiH kmalu po izbruhu oboroženih spopadov aprila 1992 prišlo do zaplomb in uničevanja virov. Borci in politična elita so si najprej s plenjenjem zagotovili kontrolo nad produktivnimi viri, nato pa so svoj položaj učvrstili s tihotapljenjem in črnim trgom. Čim bolj se je razdruževala formalna jugoslovanska ekonomija, tem bolj se je krepil položaj sive ekonomije. Secesionisti in uporniki so opogumili številne dobičkarje, da se v takšnih razmerah ukvarjajo s tihotapljenjem, pri čemer so si tudi sami odrezali svoj kos pogače. Sivo ekonomijo so še okrepile sankcije na področju mednarodne trgovine, ki jih je leta 1992 sprejela OZN. Te so omogočile cvetočo ekonomijo brez davkov in predstavljale vzvod, s katerim so si združenja kriminalcev in korumpiranih uradnikov zagotavljala velike koristi. Prav sankcije mednarodne skupnosti so bile največja spodbuda za nadaljevanje spopadov in embarga (Pugh, Cooper in Goodhand 2004, 153–154).

V raziskavi *War Economies in Regional Context* je poudarjeno, je siva ekonomija povezala jugovzhodno Evropo, ki se je kot takšna vključila v globalni ekonomski sistem. Siva ekonomija je preživela tako vojno kot krhki mir po podpisu Daytonskega sporazuma, za kar raziskava navaja tri dokaze (Pugh, Cooper in Goodhand 2004, 155–157):

- Nacionalistične elite, ki so že izkoristile priložnosti predvojnega strukturnega prilagajanja, da prevzamejo kontrolo nad procesom demontiranja družbenega lastništva, so sredstva plenile v vojne namene. Ekonomsko čiščenje je skupaj z etničnim čiščenjem ponovno okrepilo razkosavanje teritorija (Bougarel, 1996). Nacionalistične elite in sile, ki so jim bile lojalne, so začele zavzemati propadlo državno strukturo, vključno z največjimi javnimi industrijskimi podjetji, kot so bila Energoinvest, Šipad in Unis. V nekaterih primerih je bilo tem socialističnim podjetjem celo ukazano, da skrbijo za družine delavcev in borcev (Železarna Zenica za pripadnike SDA, Aluminij Mostar za pripadnike HDZ). Druge oblike ropanja so bile diverzija in obdavčitev humanitarne pomoči, ki je sicer omogočala preživetje približno 85 % prebivalcev. V bistvu je zagon po ponovnem risanju mej posameznih skupnosti in po uničevanju države povzročil stanje, v katerem je javni del socialnega in ekonomskega življenja preprosto izginil. Namesto tega sta se v družbi razrasla klientelizem in patrimonializem kakor tudi institucionalizacija mafijske blaginje, ki je zatrla lokalne skupnosti bodisi s prisilo bodisi s tem, da je preprostim ljudem omogočila preživetje.
- Siva ekonomija je na zapleten način postala povezana z vojno ekonomijo, ta povezava pa se je nadaljevala tudi po vojni. Medtem ko so zaslužki od ropanja doživeli svoj vrh spomladi 1994, so se prihodki za življenje in od črnega trga začeli stekati šele po tem. Vojaki srbske in hrvaške vojske so plačila dobili od Jugoslavije oz. Hrvaške, financirani pa so bili tudi iz lokalnih taks in prostovoljnih prispevkov. Celo po ustanovitvi bošnjaško-hrvaške federacije leta 1994 je oblast v Herceg-Bosni pobirala carine od blaga, namenjenega bošnjaškemu območju, in 30 % orožja, ki ga je kupila bosanska vlada. Cvetel je črni trg, zlasti po tem, ko so se ustanovile enklave in so se cene živil strašansko povečale. Reševanje nacije ni smelo motiti osebnih in strankarskih zaslužkov. Ideologija in nacionalna identiteta sta imeli drugotno vlogo v odnosu na ekonomska omrežja, katerih delovanje so omogočale stranke na oblasti. Nacionalisti so imeli koristi od povezav s temi

omrežji, med drugim tudi tako, da so prevzemali ključne položaje v državni policiji, carini in armadi. Podjetniki, kot je bil Fikret Avbdić, so svoj predvojni vpliv zlorabljali za negativno delovanje med vojno in po njej. Mnogi drugi so bili »miši«, kot so jih imenovali v lokalni govorici, tj. posamezniki brez kriminalne preteklosti, ki so svoj položaj v službi ali lokacijo znali izkoristiti za bogatenje. Kar naenkrat je prevoznništvo postalo donosna dejavnost, saj so bila sredstva za distribucijo blaga nezadostna, formalno računovodstvo ni več obstajalo, tihotapljenje se je toleriralo, od blaga na kontrolnih točkah pa so se pobirale dajatve. Zapuščene poti vzdolž dolge meje med Hrvaško in Herceg-Bosno so bile še posebej primerne za tihotapljenje, kasneje pa je celotno to območje ekonomsko cvetelo zaradi izogibanja davkom in pranja denarja.

- Da bi dosegli kar največje dobičke iz ilegalne trgovine, so borci in organizirani kriminalci iz različnih narodov redno in tesno sodelovali med seboj – Bošnjaki s Srbi in Hrvati, Hrvati s Srbi in Bošnjaki, Srbi s Hrvati in Bošnjaki. Pri tem so bile še posebej donosne oblegane enklave, kot je bilo Sarajevo. Šef policije v Sarajevu je mafijo, ki so jo sestavljali pripadniki vseh treh narodov, obtožil, da je premišljeno podaljševala obleganje mesta zaradi ustvarjanja dobička na črnem trgu. Kiseljak v bližini Sarajeva in na razpotju pomembnih trgovinskih poti je bil pod kontrolo hrvaške mafije, ki je trgovala z vsemi stranmi.

Končanje vojne v BiH se pripisuje spremenjenemu razmerju vojaških sil, domačemu političnemu razmisleku (vključno z Miloševićem »izdajstvom« Krajine in bosanskih Srbov za zaščito omejenih ciljev) in kompromisu iz maja 1994, po katerem je 51 % BiH pripadlo bosansko-hrvaški federaciji, 49 % pa Republiki Srbski. Vsekakor pa so bile vse strani v spopadih prisiljene na podpis Daytonskega sporazuma tudi zaradi nastalih navzkrižij interesov, ki bi se pri nadaljevanju vojaških akcij, zasnovanih na ilegalni trgovini in ropanju, še stopnjevala. Napetosti med pripadniki vojske in paravojaških enot v zvezi s kriminalnimi kupčijami so slabile moralo in opogumljale pobege. V Banja Luki sta dve brigadi vojske javno zahtevali aretacijo vojnih dobičkarjev (Bougarel 1996, 130).

3.1.3 Posledice vojne

Na gospodarski položaj BiH v prvi polovici 90-ih let je bistveno vplival razpad nekdanje Jugoslavije in najtežji vojni spopad na tleh Evrope po 2. svetovni vojni. Zaradi ogromne materialne škode se je v proces obnove po končani vojni leta 1995 morala vključiti tudi mednarodna skupnost.

Niti ena država po 2. svetovni vojni ni doživela takšnega vojnega pustošenja kot BiH med vojno 1992–1995. Ocene njegovega ekonomskega vpliva pa se zelo razlikujejo. V študiji Razvoj industrijske politike v FBiH (Konzorcij 2008, 4) je navedeno, da skupna vojna škoda (direktna in indirektna) v BiH znaša po ocenah prek 240 mlrd USD, od česar v gospodarstvu prek 110 mlrd USD.

Neodvisni biro za humanitarna vprašanja BiH – IBHI BiH, ki je leta 2007 za mednarodno organizacijo izdelal študijo Tiri iz Velike Britanije študijo Reconstruction Survey (Papić in Ninković 2007, 5), je skupno vojno škodo ocenil na približno 100 mlrd USD, od česar 50–60 mlrd USD predstavlja direktna vojna škoda.

V pomanjkanju zanesljivih podatkov o skupni vojni škodi je vse razsežnosti ekonomske katastrofe, ki jo je vojna predstavljala za BiH, možno vsaj približno oceniti iz delnih in neusklajenih podatkov. BDP se je zmanjšal od cca 2.000 USD pred vojno na cca 500 USD neposredno po vojni, tj. na četrtno predvojne višine, industrijska proizvodnja se je zmanjšala za prek 90 %, nezaposlenih je bilo 70–80 %, več kot 1 milijon ljudi je zapustilo državo, prek 1,4 milijona ljudi, ki so ostali v domovini, pa je bilo povsem odvisno od humanitarne pomoči. Več kot 412.000 stanovanjskih stavb (okrog ene tretjine celotnega stanovanjskega sklada) je bilo poškodovanih ali uničenih (Konzorcij 2008).

Največjo materialno škodo so utrpeli proizvodne zmogljivosti, saj je po ocenah uničeno 25–30 % vseh zemljišč, dela, kapitala, tehnologije in informatike. Samo škoda na sredstvih za proizvodnjo je znašala 10–15 mlrd USD. Uničeno je bilo okrog 60 % celotne infrastrukture v državi, od česar je bilo škode na železnicah (izguba 20 mostov, uničenje signalnih in komunikacijskih sistemov, škoda na transportnih sistemih itd.) za okrog 1 mlrd USD. Samo Sarajevo je imelo za okrog 14 mlrd USD direktne škode, od česar je industrija utrpela prek 3,3 mlrd USD direktne škode (prav tam).

Gozdarstvo in lesna industrija kot zelo pomembni panogi gospodarstva sta pretrpeli direktne vojne škode za več kot 2 mlrd €. Leta 2000 so fizične zmogljivosti lesne industrije znašale le 38 % zmogljivosti iz leta 1991, v industriji celuloze in papirja pa je ta delež znašal celo le 10 %. Uporabne gozdne površine so se zaradi vojnih operacij znatno zmanjšale. Po ocenah je bilo neposredno po vojni zaradi nevarnosti min nedostopnih 15–20 % gozdnih površin. Samo za čiščenje min je bilo po oceni Svetovne banke potrebnih okrog 7,5 mlrd USD (prav tam).

Indirektno škodo je težko celo oceniti, vendar je jasno, da se bodo njene posledice čutile v gospodarstvu naslednjih 30–50 let. Gre predvsem za izgubljeni BDP in prekinitev ekonomskega razvoja v času vojne, uničenje strukture upravljanja države, odliv možganov, izgubljene tuje trge ter veliko tehnološko in znanstveno zaostajanje. BiH je pred vojno okrog tretjino BDP realizirala na tujih trgih in trgih bivših jugoslovanskih republik. Ocenjuje se, da samo vrednost desetletne izgube izvoza kot indirektno posledice vojne znaša 45–50 mlrd USD. Zaradi vojne se je tehnološko zaostajanje na področju proizvodnje podaljšalo od 20 na 30 let. Mednarodni denarni sklad je ugotovil, da je bilo leta 2007 stanje v BiH v tranzicijskem ekonomskem procesu na ravni drugih držav v tranziciji leta 1999, torej da BiH za njimi zaostaja za 8 let. V zadnjih letih BiH izdvaja za znanost po različnih ocenah 0,05–0,2 % BDP, leta 1991 pa je izdvajala 1,5 % BDP (prav tam).

Še težje je oceniti posledice uničenja družbe, socialnih vezi, strpnosti in sožitja, razpada družin in majhnih skupnosti ter splošnega propada socialnih vrednot in normalnega življenja,

ki jih ni možno odstraniti v kratkem času. Nenadomestljiva pa je izguba okrog 250.000 človeških življenj.

3.1.4 Pomoč mednarodne skupnosti

Po končani vojni se je BiH soočila z nujnostjo prehoda iz nekdanjega plansko-tržnega v čisto tržno gospodarstvo. Za razliko od večine drugih tranzicijskih držav je ta prehod potekal v posebnih pogojih izredno poškodovanih in zastarelih gospodarskih zmogljivosti, uničene infrastrukture, nezadostnega obratnega kapitala (po podatkih Svetovne banke je v vojni vihri izginila skoraj polovica obratnega kapitala), izgubljenega domačega in tujega trga, sive ekonomije in korupcije, kar vse je v veliki meri bilo posledica vojne. Stanje v državnih podjetjih je bilo nevzdržno: še za tisto malo preostalih zastarelih tehnoloških zmogljivosti ni bilo na razpolago dovolj kvalificiranih delavcev, inženirske in tehnološke sposobnosti so bile v znatni meri izgubljene, upravljanje s podjetji je bilo slabo itd. V takšnih razmerah je bila nujna pomoč mednarodne skupnosti.

Po podpisu Daytonskega mirovnega sporazuma je bila BiH najprej sprejeta v članstvo Mednarodnega denarnega sklada (decembra 1995), nato pa še v članstvo Svetovne banke (april 1996). Sprejetje BiH v članstvo Svetovne banke je bil predpogoj za Prvo donatorsko konferenco in začetek realizacije projekta obnove in rekonstrukcije gospodarstva, ki ga je v obdobju 1996–2001 financirala mednarodna skupnost v višini prek 5 mlrd USD. Osnova za izvajanje projekta je bil Program prioritete rekonstrukcije in obnove BiH za obdobje od 1996–1999 leta, ki je bil sprejet na drugi donatorski konferenci aprila 1996 v Bruxellesu. Zasnovan je bil na izkušnjah drugih držav, ki so bile prav tako prizadete z vojno, kakor tudi v skladu s prioritetskimi potrebami BiH.

Osnovni namen tega programa je bil, da se vzpostavi stabilen okvir za proizvodnjo, zaposlovanje in gospodarsko rast, istočasno pa bistveno okrepi privatni sektor. Poleg hitre fizične rekonstrukcije na mnogih področjih je program predvideval tudi hkratno izpolnitev treh bistvenih pogojev: celovite makroekonomske reforme za ustvarjanje stabilnega ekonomskega okolja; ustvarjanje transparentnega in stimulativnega pravnega sistema in krepitev vladnih institucij, usposobljenih za njegovo izvajanje; zagotavljanje ustrezne ravni mednarodne pomoči in njena učinkovita uporaba.

Obnova BiH je bil največji skupni ekonomski projekt mednarodne skupnosti, v katerem je sodelovalo prek 50 držav in 30 mednarodnih organizacij ter okrog 400 nevladnih organizacij iz velikega števila držav. Po podatkih iz analize Federalnega zavoda za programiranje razvoja za leto 2005 (Federalni zavod za programiranje razvoja 2006, 3) je celotna vrednost programa znašala 5,1 mlrd USD, od česar je bilo 3,7 mlrd USD namenjeno obnovi FBiH. V ta znesek so bili poleg stroškov za fizično obnovo in rekonstrukcijo vključeni tudi stroški t. i. civilne implementacije, kot je financiranje institucij mednarodne skupnosti v BiH (Urad visokega predstavnika – OHR, Organizacija za varnost in sodelovanje v Evropi – OSCE, Mednarodne policijske sile – IPFT idr.), stroški priprave in izvedbe volitev ipd.

Na petih donatorskih konferencah v Bruxellesu je bilo obljubljenih 5,3 mlrd USD za obnovo in rekonstrukcijo BiH. Po podatkih Ministrstva za finance FBiH je v obdobju 1. 1. 1996–31. 8. 2005 mednarodna skupnost zagotovila 6.944 mio KM za financiranje 5.420 projektov obnove in rekonstrukcije v FBiH. Od tega je bilo 3.404 projektov financiranih z nepovratnimi donatorskimi sredstvi, s krediti pa 2.016 projektov. Od zagotovljenih sredstev je bilo tudi realiziranih 6.943 mio KM oz. 99,98 %. Od celotne realizacije so donacije znašale 5.148 mio KM oz. 77,14 %, krediti pa 1.795 mio KM oz. 25,68 %. Donatorska sredstva so bila realizirana 100 %, medtem ko je iz kreditov porabljenih 99,95 % zagotovljenih sredstev.

Kot navaja Fikret Čaušević v svojem prispevku Zaposlenost in privatizacija iz leta 2001 (Čaušević 2001, 69) je v obdobju 1996–junij 2000 celotna vrednost končanih in nedokončanih projektov, realiziranih na donatorski osnovi, znašala 5,3 mlrd KM, torej skoraj natanko toliko, kot je bilo obljubljenih sredstev za pomoč s strani mednarodne skupnosti. Donatorska sredstva so bila usmerjena predvsem v obnovo infrastrukture, javnih služb in stanovanjskega sklada, ki je bila nujni pogoj za vzpostavljanje normalnih pogojev za življenje in delo. Le neznatni del donatorskih sredstev je bil namenjen zagonu proizvodnje: 8,2 % za kredite gospodarstvu in še nadaljnjih 3,8 % za kredite kmetijstvu. Lastnih sredstev za investiranje skorajda ni bilo.

3.1.5 Rekonstrukcija in obnova 1996–2000

V obdobju obnove in rekonstrukcije je prišlo do številnih sistemskih sprememb in sprememb v ekonomskih razmerah. Že v času vojne (avgusta 1994) je bila po dogovoru s predstavniki Mednarodnega denarnega sklada izvedena denarna reforma, s katero je bila dotedanja vojna hiperinflacija kot posledica stalne denarne emisije zaradi pokrivanja proračunskih izdatkov zaustavljena z uvedbo bosansko-hercegovskega dinarja, vezanega na nemško marko v razmerju 100 : 1. Reforma je bila uspešna: tečaj domače valute se ni več menjal, preprečeno je bilo inflatorno financiranje javnih odhodkov in stabilizirano je bilo stanje na denarnem trgu. Realni BDP in izvoz sta se večkratno povečala (res da predvsem zaradi zelo nizke osnove neposredno po vojni), bančni sistem je bil skoraj v celoti privatiziran, okrog 50 % proizvodnje je dajal privatni sektor. Stalno se je razvijala infrastruktura, prav tako bančni sektor. Leta 1999 se je začela privatizacija podjetij. Do konca leta 2000 je bilo domače tržišče skoraj v celoti liberalizirano; ukinjeni so bili številni posegi države v oblikovanje cen na trgu. Tudi sicer je bilo v tem obdobju veliko prizadevanj vloženih v ekonomsko liberalizacijo in deregulacijo, kar je bil pogoj za pritegnitev tujih direktnih investicij.

Posebej je treba poudariti, da je bila zunanja zadolženost države relativno majhna (43,4 % BDP v letu 1999 in 43,0 % BDP v letu 2000), še posebej upoštevajoč težke ekonomske razmere v obdobju obnove in rekonstrukcije. Po tem pokazatelju BiH spadala med srednje zadolžene države, k čemur je prispevala predvsem obilna donatorska pomoč. Ker so bile tudi direktne tuje investicije relativno majhne, BiH na splošno ni bila preveč ekonomsko odvisna

od tujine. Se pa je odvisnost od tujine kazala na posameznih področjih gospodarstva, še zlasti pri uvozu blaga za široko porabo.

Na začetku tranzicijskega procesa so se najbolj znašle dejavnosti trgovine, turizma in gostinstva, financ in intelektualnih storitev. Predelovalna industrija je bila manj uspešna, ker je morala reševati probleme v zvezi z zagonom proizvodnje, zagotavljanjem obratnih sredstev, zastarelo tehnologijo, vzpostavljanjem zvez s predvojnimi poslovnimi partnerji v tujini, premagovanjem ovir v obliki mnogih atestov, certifikatov in standardov kvalitete. Zato je tudi prestrukturiranje industrije teklo počasi in so v njej še vedno prevladovala panoge, zasnovane na izkoriščanju naravnih bogastev in poceni delovne sile, medtem ko so se visokotehnološke panoge z veliko dodane vrednosti razvijale zelo počasi (Konzorcij 2008, 6).

Privatni sektor je kvantitativno dobro napredoval, vendar je bila njegova struktura neugodna. Ugotovljeno je bilo, da se je leta 2001 kar 74 % vseh privatnih podjetij ukvarjalo s storitvenimi dejavnostmi, v okviru katerih je s 54-odstotnim deležem prevladovala trgovina. V letu 2003 je bilo v BiH registriranih prek 29.000 podjetij, katerih glavna dejavnost je bila trgovina. S proizvodnjo ali predelavo proizvodov se je ukvarjalo samo 14 % vseh registriranih podjetij. Pri zaposlovanju večjih uspehov ni bilo. Povprečne plače so imele visoke stopnje rasti, a ne zaradi rasti produktivnosti, ampak zaradi zakonskih rešitev, ki so umetno povečevale raven plač. Stalno povečevanje minimalnih plač na osnovi zakona je imelo za posledico izgube in naraščanje dolgov za neizplačane plače (prav tam).

Eden od večjih neuspehov v bosansko-hercegovski tranziciji je ta, da niso bile v zadostni meri pritegnjene tuje direktne investicije in uspešna mednarodna podjetja, kar bi v veliki meri prispevalo k hitrejši tranziciji in prestrukturiranju gospodarstva. Večina tujih investicij je bila usmerjenih v izkoriščanje naravnih virov in poceni delovne sile v povezavi z ugodnim geografskim položajem BiH in ugodnim lokalnim tržiščem.

V celoti gledano mednarodni programi obnove rekonstrukcije niso uspeli na hitro pognati kolesja gospodarstva v BiH, kot se je pričakovalo. Izkazalo se je, da so bile visoke stopnje rasti BDP v tem obdobju nerealne. Vanje so bili vključeni direktni učinki mednarodne potrošnje, delno pa jih je »napihnila« tudi hitra rast plač. V takšni obliki gospodarske rasti je bilo malo novega zaposlovanja izven javnega sektorja. Celotno vlaganje v infrastrukturo, v katero je bila usmerjen pretežni del povojne pomoči za rekonstrukcijo, niso dala pravih rezultatov.

Prav tako v obdobju obnove in rekonstrukcije niso uspeli poskusi vzpostavljanja učinkovite vlade in administracije na ravni države, kar je za posledico imelo prvi veliki ekonomski problem v obdobju obnove in rekonstrukcije – visoko javno porabo. Enako velja za sodstvo in davčni sistem. Zapletena zakonodaja je investitorjem oteževala poslovanje v državi. Iz teh razlogov tudi ni bilo možno doseči funkcionalnega in stabilnega gospodarstva, kar je za posledico imelo drugi veliki ekonomski problem v obdobju obnove in rekonstrukcije – ogromno nezaposlenost prebivalstva, ki je bila osnovni vir tudi za druge družbene,

ekonomske in socialne probleme, kot so revščina, socialna izključenost, siva ekonomija, korupcija ipd.

3.1.6 Povzetek podpoglavja 3.1 in njegov namen

Podpoglavje 3.1 – Zgodovinsko ozadje gospodarskih in političnih razmer vsebuje opis prevladujočega avtoritativnega načina razvoja gospodarstva v BiH v preteklosti, ekonomsko bistvo vojne v BiH 1992–1995 in njene težke posledice ter pomoč mednarodne skupnosti. Podpoglavje zaključujem z vpogledom v regionalne vidike političnega in ekonomskega okrevanja FBiH, ki so za njo zelo pomembni zaradi dolge zgodovine skupnega življenja s sosednjimi državami v okviru nekdanje Jugoslavije kakor tudi zaradi današnjih sosedskih odnosov. S tem sem na splošno opredelil začetni ekonomsko-finančni položaj bosansko-hercegovega gospodarstva, katerega sestavni del so tudi anketirana podjetja, pred začetkom masovne privatizacije. Vsebina podpoglavja 3.1 mi je bila v pomoč pri oblikovanju vprašalnika za anketirana podjetja, hkrati pa omogoča širše razumevanje njihovih odgovorov na anketo, katere rezultate predstavljam v 5. poglavju, kakor tudi rezultatov testiranja zastavljenih hipotez v 6. poglavju. Z upoštevanjem vsebine podpoglavja 3.1. sem tudi lažje olikoval zaključke v zvezi z vlogo masovne privatizacije pri reševanju akutne krize, v katerih so se anketirana in druga podjetja v FBiH znašla po končanju vojnih spopadov.

3.2 Vsiljeni neoliberalni model ekonomskega okrevanja po koncu vojne in njegove škodljive posledice za ekonomsko okrevanje FBiH

3.2.1 Neoliberalni model ekonomskega okrevanja

Daytonski sporazum obsega širok spekter vprašanj, vendar so v njem najpomembnejša določila o ustavi in ekonomiji, ki kažejo, da je bila cena za ustavitev vojne ekonomsko šibka centralna država z razdrobljeno in prekrivajočo se oblastjo.

Pugh, Cooper in Goodhand (2004, 157–160) navajajo, da so bile po razpadu Jugoslavije države, ki so nastale na njenem pogorišču, obravnavane kot poskusni primeri za strukturno prilagajanje širši viziji oblikovanja »liberalnega miru« v regiji, katerega sestavni deli so bili pridružitev Paktu stabilnosti in rasti, vključitev v EU in članstvo v Svetovni trgovinski organizaciji. V to politiko je bila vključena tudi oblika »novega paternalizma« kot prizadevanje, da se doseže radikalna socialna preobrazba. To pa še ne pomeni, da je bila ta politika pripravljena koherentno in učinkovito, saj so mednarodni dejavniki imeli različne poudarke in programe. Prav tako to ne pomeni, da se politika zunanjih agencij sčasoma ni prilagajala spremenjenim razmeram. Vendar pa so potrebna sredstva za uresničevanje vizije »liberalnega miru« bila prevelika, zlasti za to, ker se je že konec 90-ih let mednarodna prisotnost začela zmanjševati, obenem pa se je zmanjševal interes donatorjev za FBiH.

Uresničevanje neoliberalnega modela v ekonomskem okrevanju FBiH ter pospeševanje njene regionalne in evropske integracije je izneverilo pričakovanja ljudi v FBiH. To se ni zgodilo, ker bi bili nosilci sive ekonomije slabi podjetniki. Prav nasprotno, ti so pokazali zavidljive sposobnosti, s katerimi so se dobro prilagodili bistvu ustvarjanja dobička, molzenju sredstev, izogibanju davkom, tržnim manipulacijam, vertikalnem združevanju podjetij, širokim portfeljskim prevzemom in učinkovitem obračanju kapitala. V bistvu je šlo za to, da je vsiljeni ekonomski model, ki bi celo v naprednejših državah povečal revščino, poglobljial premoženjske razlike in uničeval javne storitve, ni bil primeren za tako revno državo, kot je bila BiH, ki je pravkar izšla iz vojne.

Seveda ni moč zanikati, da je zunanja podpora bistveno pomagala utrditi mir v letih po Daytonskem sporazumu. Vendar je istočasno ustvarjala odvisnost, delno tudi zaradi protislovnih pogojev za njeno koriščenje. Na eni strani je bila pomoč pogojena s privrženostjo neoliberalni strategiji, s katero ni bilo možno zadovoljiti socialnih potreb prebivalstva. Na drugi strani je poudarek na protiinflacijski denarni politiki zmanjšal kupno moč in gospodarsko rast v že sicer osiromašeni družbi. Zanašanje na privatizacijo, da bo spodbudila ekonomijo, ni dalo večjih rezultatov. Edino korist od nje je imela elita. Namesto da bi bila zgrajena kompetentna država, je bila z ekonomsko deregulacijo in umikom države iz ekonomije osrednja oblast oslABLJENA. Prav tako ni bilo izpolnjeno upanje, da bodo ekonomijo spodbudile tuje direktne investicije. Prizadevanja za pritegnitev investicij v zasebnem sektorju so bila ravno obratno sorazmerna pozornosti, ki se je posvečala ukrepom za zmanjšanje škodljivih vplivov na neoliberalizem. Revščina in nezaposlenost kakor tudi industrijska in trgovinska politika so bile bodisi zapostavljene bodisi obravnavane kot neizbežna kolateralna škoda pri uresničevanju poslanstva, da BiH postane donosna za investitorje.

Splošni neoliberalni ekonomski model, ki je bil uveden v FBiH, je bil spremenjen le v toliko, da so se vanj lahko vključile prioritete na področju obnove. Strategija pomoči državi je predvidevala, da obnova lahko bolje od izvoza predstavlja motor ekonomske rasti in okrevanja v prvih dveh do treh letih po Daytonu. Znatna pozornost je bila namenjena pridobivanju in usmerjanju zunanje pomoči in poceni kreditom, odstranjevanju ovir za plačila in izvajanju obnovitvenih projektov. Do srede leta 2002 je bilo vplačano okrog 80 % od 5,1 mlrd USD pomoči, obljubljenega leta 1995, poleg tega pa je zunanja prisotnost prispevala k ekonomiji še kakšnih 50–60 mlrd USD in zaposlenost povečala za 5 % (Papić 2001, 10).

V raziskavi *War Economies in a Regional Context* (Pugh, Cooper in Goodhand 2004, 160–176) avtorji navajajo naslednje osnovne značilnosti delovanja neoliberalnega modela pri postkonfliktnem ekonomskem okrevanju BiH.

Odvisnost od ekonomske pomoči

Ekonomska pomoč in navzočnost mednarodne skupnosti je ustvarila »sindrom odvisnosti«. Pomoč je okrepila določene lokalne dejavnike in vladajoče oblastnike, ki so jih mednarodne finančne ustanove potrebovale kot partnerje za izpolnjevanje pogojev za kredite in

zagotavljanje njihovega odplačevanja. To je obenem ustvarilo priložnosti, da se ti isti lokalni dejavniki odrešijo končne odgovornosti za vpeljano politiko in njene učinke. Masovna mednarodna prisotnost je umetno povečala število zaposlenih in s tem ustvarila lokalne »podložnike«, ki so zagotavljali delovno silo, blago in storitve. Zato je kasnejše zmanjševanje mednarodne prisotnosti vplivalo na recesijo in nezaposlenost. Pomoč je bila pogojena ne le s podpisom Daytonskega sporazuma, ampak tudi s sprejetjem treh ključnih postavk neoliberalnega programa (monetarizma, privatizacije in ustreznega podpornega poslovnega okolja), ki naj bi bile ključne gonilne sile ekonomske preobrazbe v BiH.

Makroekonomska stabilnost (monetarizacija)

Zunanja pomoč je bila pogojena z ohranjanjem makroekonomske stabilnosti, posebej s kontrolo inflacije. Predpostavke za to so bile stroga kontrola proračuna, učinkovito pobiranje davkov in strukturno prilagajanje, pri čemer naj ne bi bilo nobenega prehodnega obdobja za uvedbo tržnega gospodarstva in nobenega podaljševanja standby aranžmajev Mednarodnega denarnega sklada. Monetarizem je bil vsiljen prek centralne banke z namenom, da se stabilizirajo valuta in menjalni tečaji, pri čemer velja poudariti, da njegovi avtorji nikdar niso predvidevali njegove uvedbe v manj razvitih državah, še manj v državah, nastalih po uničujočih spopadih. Seveda je povsem jasno, da hiperinflacija ni koristna, vendar je treba upoštevati, da njeno znižanje pod 10 % stane 1–2 % BDP in da na produktivnost ali rast ugodno vpliva le znižanja inflacije malo pod 20 % (Stiglitz in Ellerman 2000, 41–73).

Glede na navedeno ni presenetljivo, da je monetaristična politika škodljivo vplivala na ekonomijo v BiH. S konsolidacijo finančnega sektorja in odpravo inflacije, ki sta dva glavna vzvoda monetarizma, ni bila dosežena trajnostna rast, ampak zmanjšanje kupne moči. V pogojih visoke nezaposlenosti je vztrajanje na nizki inflaciji prispevalo k znižanju potencialne ekonomske rasti. V bistvu je monetarizem imel deflacijski učinek, predvsem zaradi visokih stroškov posojil. S tega vidika sta bila siva ekonomija in visok delež javne porabe za plačila veteranom in njihovim družinam (20–30 % celotne javne porabe), ki sta bila prav tako škodljiva, v bistvu pravi blažilec še hujše nadloge.

S političnega vidika je izvajanje stroge monetaristične politike onemogočilo vpliv same BiH na makroekonomsko politiko in formalno ekonomijo. Rezultat tega je bil, da alternative, kot sta obnova na Keynesijanskih osnovah ali pod vodstvom države, nikdar niso postale realne opcije. Domača elita ni imela možnosti za makroekonomsko obvladovanje države, bila pa je »dežurni krivec« za pomanjkljivosti v njenem izvajanju. Vendar je to tudi ustrezalo domačim politikom, ki so se lahko skrili za odgovornostjo zunanjih dejavnikov za vsiljevanje škodljive politike. V praksi so se tako zunanje agencije kot domači politiki izmikali odgovornosti.

Privatizacija

Poleg stroge davčne in proračunske politike so zunanje agencije poudarjale tudi, da mora biti zasebni sektor glavni generator rasti in zaposlovanja. Privatizacijsko strategijo je v veliki meri vodila Agencija ZDA za mednarodni razvoj – USAID, ki je skupaj s Svetovno banko, Evropsko komisijo in Evropsko banko za obnovo in razvoj že leta 1995 takole opredelila glavno smer privatizacije: »Pretežni del srednjeročne ekonomske rasti bo rezultat širjenja servisnega sektorja in razvoja lahke industrije na osnovi privatnih podjetij. Premoženje državnih podjetij, ki ne poslujejo, lahko uporabi privatni sektor. Potrebno je samo ugotoviti, kateri so koristni deli državnih podjetij in jih prodati s pomočjo enostavnega in hitrega mehanizma privatizacije.« (World Bank, European Commission and EBRD 1996, 50–51). Čeprav so donatorji, kot so bili nemški Gessellschaft für Technische Zusammenarbeit – GTZ, angleški UK Department for International Development – DFID in EU, imeli drugačne poglede kot USAID, se je usmeritev privatizacije po letu 1995 komajda kaj spremenila.

Privatizacija je tekla počasi in še do danes ni končana. Kot razlogi za to se navajajo pomanjkanje politične in javne podpore, premajhne zakonske in birokratske zmogljivosti, premalo strokovnjakov za reševanje zahtevnejših vprašanj, prezgodnje osredotočenje na masovno vavčersko privatizacijo in nezmožnost pritegnitve tujih investitorjev. S privatizacijo niso bila dosežena predvidena povračila, ni bilo spodbud za investicije ali obnovo proizvodnje, v državni proračun se je steklo komaj kaj prihodkov, ni bilo novih delovnih mest, gospodarska rast je bila manjša od predvidevanj. V praksi je bilo veliko več prizadevanj vloženih v prilagajanje poslovnega okolja potrebam tujih investitorjev kot v ustvarjanje novih delovnih mest ali zmanjšanje revščine.

Deregulacija

Druga glavna neoliberalna postavka je bila deregulacija. Ironično je, da je glavno oviro za osvobajanje trga od državne zaščite predstavljal Daytonski sporazum. Zaradi delitve na dve entiteti in območje Brčkega ter na kantone v Federaciji BiH je notranja menjava v BiH imela skoraj obliko zunanje trgovine, saj je vsaka politična tvorba imela svojo lastno zakonodajo. Prav tako FBiH ni imela ustreznega pravnega, upravljalškega in računovodskega sistema, ki so nujni za tržno ekonomijo. Tako na primer tuji investitorji niso hoteli kupiti mlekarne Mikos iz Sarajeva, ker niso mogli dobiti nobene veljavne bilance poslovanja.

Kot glavne ovire za svobodni trg so bile navedene naslednje:

- pravni in birokratski postopki, kot so inšpekcije, stroški in zavlačevanje registracije podjetij, odsotnost gospodarskih sodišč in kvalitetne kontrole ipd.;
- obdavčevanje, zlasti pomanjkanje davčnih olajšav, obdavčitev zaposlovanja, prekomerni prispevki, ki dosegajo celo 70 % bruto plače ipd.;
- slab dostop do virov financiranja, ki se kaže v visokih obrestnih merah, težavah pri najemanju kreditov za ustanavljanje podjetij ipd.;
- visoki stroški infrastrukture (komunalni prispevki, cene telekomunikacij in elektrike itd.);

- črni trg in siva ekonomija, zaradi katerih »poštena« domača in tuja podjetja ne morejo tekmovali na trgu;
- zaostalo kmetijstvo brez razvojnih spodbud in certificiranja blaga za izvoz.

Tuje direktne investicije

V neoliberalni ideologiji je deregulacija trga ključnega pomena za pritegnitev tujih direktnih investicij, čeprav je leta 2003 Mednarodni denarni sklad zapozneno priznal, da imajo te investicije škodljiv vpliv na dežele v razvoju. V primeru BiH, ki ima okrog 4 milijona prebivalcev, je domači trg premajhen, tako da si FBiH ves čas prizadeva za pritegnitev tujega interesa. Kljub temu je višina tujih direktnih investicij v celotnem povojnem obdobju zelo nizka. Na to nedvomno vplivajo neugodno povojno okolje, dediščina birokracije, korupcija in okoren pravni sistem, vendar so še pomembnejši dejavniki majhno domače tržišče, odsotnost domačih generatorjev rasti, nizka kupna moč in omejene izvozne zmogljivosti.

3.2.2 Škodljive posledice neoliberalnega modela

Prevelika javna poraba

Glede na to, da je pred vojno BiH imela relativno raznoliko in odprto gospodarstvo, usmerjeno k trgu, dobro razvito industrijsko osnovo, ki je bila med vodilnimi v regiji, in visoko izobraženo delovno silo, so različni mednarodni svetovalci menili, da lahko BiH kljub vojni izvede relativno gladek in uspešen prehod v tržno gospodarstvo. Vendar so po mnenju avtorjev študije Procjene upravljanja u BiH (ESI 2005, 15–16) mednarodne finančne organizacije v bistvu precenjevale možnosti okrevanja bosansko-hercegovskega gospodarstva in spregledale vso širino problemov v BiH, ki so imeli svoje korenine že v času pred vojno, v vojni pa so se le še zaostri (zastarela tehnologija, presežne zmogljivosti in delovna sila, veliki dolgovi podjetij itd.).

V študiji Procjene upravljanja u BiH (ESI 2005, 16) je bilo ugotovljeno, da je leta 2002 celotna BiH imela državo, ki je predstavljala veliko breme za osiromašeno družbo z izrazito slabim gospodarstvom. Domači prihodki so znašali 5,6 mlrd KM, kar je predstavljalo 52 % ocenjenega BDP (10,8 mlrd KM). Davki v njej so bili med najvišjimi v srednji in vzhodni Evropi, saj je celotna javna poraba znašala 6,1 mlrd KM, tj. 56 % BDP. Čeprav so bili visoki v odnosu na BDP, pa so bili javni odhodki v absolutnih številkah majhni. Pretežni del te porabe je bil namenjen vzdrževanju samih institucij in njihove administracije, le manjši del pa vladnim programom ali investiranju v nadaljnji razvoj BiH.

V primerjavi z ostalim delom družbe je uprava živela zelo dobro, saj se je uveljavljala kot verjetno najbolj pomembna interesna skupina v FBiH. Plače državnih uradnikov so bile med najboljšimi v državi – v letu 2001 so bile za 35 % boljše od povprečne plače. Pritiski na čim večje plače so bili močni na vseh ravneh oblasti. Vladni uradniki so bili mnenja, da imajo

pravice do plač, ki izhajajo iz njihove izobrazbe in predvojnega življenjskega standarda. Vendar so samo privilegirane institucije, ki so uživale posebno mednarodno pozornost, našle tudi sredstva za financiranje višjih plač, ostale pa so na vse načine iskale potrebna sredstva. Pri tem so bile velike tudi razlike med regijama, ki so se stalno povečevale. V najboljšem položaju sta bila Sarajevo in Mostar, kjer so bili sedeži mednarodnih in domačih javnih ustanov. Koncentracija državnih uradnikov v teh dveh mestih je večala nivo domače porabe, ta pa je privlačila trgovino na drobno in v vse večji meri tudi finančne ustanove. Zaradi tega so se povečevali indirektni davčni prihodki, ki so se lahko uporabili za financiranje povečanja plač v javnem sektorju. Takšen zaprt krog je dobro deloval v upravnih centrih, ni pa ustrezal drugim delom države.

Študija Procene upravljanja u BiH (ESI 2005, 17) poudarja, da so se v obdobju obnove in rekonstrukcije institucije v celotni BiH gradile po modelu, v katerem sta se neodvisnost in medetnično sodelovanje »kupovali« z nenormalno visokimi plačami, ki so jih financirali davčni obvezanci. Tako so trenja zaradi vse večje socialne neenakosti postopno nadomeščala mednacionalna trenja in postajala vse bolj občutljivo politično vprašanje.

Zapostavljenost industrije in zunanje trgovine

Kot navajajo Pugh, Cooper in Goodhand (2004, 167–168) so mednarodne agencije industrijski politiki pripisovale majhen pomen. Investicije donatorjev v proizvodnjo so skupno znašale le 2,3 % celotnega programa prioriternih investicij v obnovo. V ekonomiji, v kateri je bila pred vojno industrijska proizvodnja osredotočena v ducat državnih podjetij, ki so dajala 35 % BDP, je njihovo zanemarjanje imelo zelo negativen učinek. Ta podjetja so bila obravnavana kot plačila nezmožni dolžniki, bila so preveč delovno intenzivna in brez tržišč ter preobremenjena z zastarelo tehnologijo. Vanje se ni nič investiralo. Karkoli je bilo v njih vrednega, jim je bilo odvzeto.

Po ustavi BiH je zunanja trgovina odgovornost države kot celote, vendar je njeno izvajanje prepuščeno obema konstitutivnima entitetama. To pomeni, da na državni ravni ni institucionalnega okvirja za usklajevanje trgovinske politike, čeprav je BiH podpisala regionalne trgovinske sporazume in se pogaja za članstvo v WTO. Ker proizvaja le malo svojih goriv in potrošniškega blaga, mora spodbujati izvoz, da bi lahko uvažala.

Takoj po vojni se tradicionalno izvozno usmerjene panoge, kot so lesna, kemična kovinsko predelovalna, usnjarska in tekstilna, še niso opomogle, čeprav so v EU in drugih industrijskih državah imele preferenčni status in so bile izvzete od plačila carin. Zato je leta 1999 trgovinski deficit znašal kar 53 % BDP. Čeprav se je v naslednjih letih ta delež zmanjšal, je vrednost uvoza še vedno večkrat presegala vrednost izvoza – leta 2002 je razmerje med uvozom in izvozom znašalo 4:1 (OHR Economic Task Force Secretariat 2002). Delno je bil ta problem posledica manipuliranja s cenami s strani kartelov, ki so nadzorovali menjavo vsakega proizvoda. Z izogibanjem davkom in carinam na uvoženo blago so bili uvozniki cenejši od lokalnih dobaviteljev. Hrana, ki bi bila lahko proizvedena v BiH, se je uvažala celo

iz daljne Kitajske. Proizvajalci pohištva so bili pogosto prisiljeni, da kvalitetno domačo bukovino uvažajo iz Italije.

Deindustrializacija

V razvitih gospodarstvih je deindustrializacija povezana s hitrim splošnim razvojem in povečano produktivnostjo, ko storitveni sektor absorbira presežne delavce iz industrije. Tudi v teh gospodarstvih lahko proces deindustrializacije spremljajo resni regionalni problemi.

Po ugotovitvah iz študije Procjene upravljanja u BiH (ESI 2005, 21–25) se je kolaps industrijske zaposlenosti v BiH odvijal v povsem drugačnih pogojih: celo pred vojno je bila stopnja zaposlenosti za delo sposobnega prebivalstva zelo nizka; nekdanji socialistični sistem je bil nepravičen, saj so se sredstva pretakala iz revnejših krajev v bogatejše; nerazvitost je v nekdanji Jugoslaviji vedno imela močno regionalno razsežnost, v povojni BiH pa se je problem regionalnega neravnovesja še zaostрил zaradi nepravičnega sistema fiskalnega federalizma. Kot je razvidno iz točke o prekomerni javni porabi, se je v obdobju obnove in rekonstrukcije z distribucijo indirektnih davkov vršila močna prerazporeditev sredstev v korist upravnih središč, kjer je bila potrošnja relativno visoka.

V FBiH se je torej povojna deindustrializacija vršila v pogojih, ko se kljub zatečeni nizki stopnji zaposlenosti nova delovna mesta niso ustvarjala, neproduktivna delovna mesta so se redko ukinjala, malo pa je bilo tudi prehodov zaposlenosti od manj produktivnih k bolj produktivnim industrijskim panogam in v storitveni sektor.

Nezaposlenost

Najbolj celovito je problem nezaposlenosti v povojni BiH prikazal Fikret Čaušević v že omenjenem prispevku Zaposlenost in privatizacija (Čaušević 2001, 69–78), kjer ugotavlja, da je do prve polovice leta 1999 dinamika realizacije projektov obnove v največji meri narekovala pogoje in možnosti rasti zaposlenosti. Nato so največji vir porasta zaposlenosti postale investicije v gospodarstvo, katerih višina pa je bila odvisna od možnosti za zagotavljanje finančnih virov in kvalitete managementa. Vendar so bile možnosti za zagotavljanje finančnih virov slabe prav v srednje velikih in velikih podjetjih v državnem sektorju, kjer je bilo zaposleno prek 60 % delavcev, ker so kreditorji dajali prednost manjšim podjetjem v privatnem sektorju.

Po uradnih podatkih je bilo v FBiH decembra leta 2000 412.805 zaposlenih, od česar največ v industriji, kmetijstvu in trgovini. Prek 70 % zaposlenih v industriji in okrog 40 % zaposlenih v trgovini je delalo v državnih podjetjih, ki so bila v procesu privatizacije. Zaradi latentne nezaposlenosti pa so bili podatki o številu zaposlenih znatno precenjeni, saj je bilo od skupno 412.805 zaposlenih 40.262 oseb na čakanju (9,8 % vseh), januarja 2001 pa je plače dobilo le

267.000 oseb (64,7 % vseh). To pomeni, da je bilo konec leta 2000 veliko število presežnih delavcev, ki jim podjetja niso mogla zagotoviti niti minimalne plače.

Problem presežnih delavcev v industriji in trgovini, kjer je prevladovalo državno lastništvo, se ni reševal, ker je bilo stališče mednarodnih strokovnjakov in domačih politikov, da je treba najprej izvršiti masovno privatizacijo, šele nato pa prestrukturiranje. Ker je masovna privatizacija zamujala, so bila državna podjetja v zelo težkem položaju. Imela so izjemno nizek količnik obračanja sredstev, ki je ob zelo dragih virih financiranja obratnega kapitala neposredno vplival na rast izgub in vedno večjo nelikvidnost, zaradi katere podjetja niso mogla redno izplačevati plač.

Decembra 2000 je bilo uradno nezaposlenih 267.934 ljudi, kar je 28,5 % razpoložljive delovne sile. Če pa se upoštevajo tudi delavci na čakanju in delavci, ki so jim zamujale plače, jih je bilo kar 403.196. To je znatno več od 277.543 uradno zaposlenih, ki so dejansko delali in redno prejeli plačo.

V strukturi nezaposlenih v obeh entitetah so prevladovale osebe brez kvalifikacij, osebe z nizkimi kvalifikacijami in osebe s kvalifikacijo iz predvojnega obdobja. Ker je gospodarstvo v FBiH po vojni postalo tržno in odprto, so se te kategorije zaposlenih zelo težko zaposlovale, država pa ni imela dovolj finančnih sredstev za njihovo prekvalifikacijo in dokvalifikacijo v skladu s potrebami na trgu delovne sile.

Posebej težaven dostop do dela so imele ženske in mladi. Politika zaposlovanja je bila usmerjena predvsem na tiste, ki so delo že imeli, kar se je kazalo v stalnem porastu plač, čeprav je bila nezaposlenost velika. Zelo statičen trg delovne sile je dajal prednost starejšemu, izobraženemu in moškemu prebivalstvu. S tem so bili na škodi zlasti tisti, ki nikdar niso bili v delovnem razmerju, ki so bili med vojno izključeni zaradi etničnih razlogov in ki nikdar niso imeli priložnosti za vstop na trg delovne sile.

Nezaposlenost je bila pomembna zavora za kupno moč in gospodarsko rast, pri čemer velja upoštevati, da tudi uradno zaposleni niso bili nujno dobro plačani. Tako je bil pretežni del revnih sicer zaposlen, a z družinami, ki so imele več otrok. Kljub protestom, stavkam in nemirom sindikati niso imeli dovolj trdnega vzvoda, da bi se uprli neoliberalnemu programu ali ga spremenili. Ker so predstavljali oviro za vzpostavljanje svobodnega trga, niso uživali skoraj nobene pomoči donatorjev.

Ni presenetljivo, da je v tistem obdobju ena tretjina anketiranih v BiH navajala, da je njihova glavna skrb nezaposlenost (UNDP Bosne i Hercegovine 2002a). Toda zunanje agencije niso bile preveč zavzete za ustvarjanje delovnih mest, čeprav je OHR izdelal program Službe in pravičnost. Ravno nasprotno, predpostavljale so, da je delovne sile preveč in bo socialna varnost sledila tržnim načelom. Razglašale so, da vlada ne more zagotavljati delovnih mest, ampak lahko le ustvarja razmere, v katerih privatna podjetja ustvarjajo rast in s tem povečujejo nezaposlenost.

Revščina

V najtežjem položaju so bili revni, ki pa so prejeli zelo malo pomoči od države. Kljub temu ne oni ne širša javnost niso postavljali kakšnih večjih zahtev za reformo socialnega varstva in so bili strpni do visoke ravni neenakosti, ki se je vedno bolj razraščala na področju šolstva, zdravstva in drugih področjih. Tudi to je bila dediščina nekdanje Jugoslavije, ki je bila na področju socialnega varstva usmerjena predvsem v zagotavljanje zaposlenosti, socialna pomoč pa je imela majhno vlogo. Tako ni presenetljivo, da je bilo v povojni FBiH zelo malo razprav o socialnih neenakostih, socialne skupine, ki so v nekdanji Jugoslaviji prejemale le malo pomoči, so malo pomoči pričakovale tudi od FBiH kot svoje nove države.

V FBiH se centri za socialno delo še vedno financirajo v glavnem iz proračunov občin, tako da so socialne pomoči odvisne od finančnih razmer v vsaki občini posebej. Pri tem so razlike v višini celotne pomoči ogromne, tudi 1:10. Višina pomoči posameznikom, upravičenci in druge zadeve v zvezi s pomočjo določene z zakoni, vendar je število tistih, ki pomoč tudi dejansko dobijo, odvisno od možnosti vsake posamezne občine.

Glede na to, da po končani vojni ni bila vzpostavljena funkcionalna socialna varstvena mreža, se je revščina vedno bolj širila. Na začetku tretjega tisočletja je 15,6 % prebivalcev FBiH živelo pod mejo revščine (letni prihodki v višini 1.843 KM), še dodatnih 1 mio ljudi pa zelo blizu nje. Čeprav je merjenje revščine in življenjskega standarda nedvomno težavno, posebej v BiH, kjer ni zanesljivih podatkov, je leta 2002 UNDP v svoji »anketi o zgodnjem opozorilu« (UNDP Bosne i Hercegovine 2002b) ugotovil, da je revščina zelo razširjena in v porastu. Takrat je 40–49 % ljudi v FBiH imelo premalo dohodkov za pokritje osnovne košarice življenjskih potrebščin (UNDP 2002). Med njimi je samo ena četrtnina (okrog 190.000) ljudi v najtežjem položaju (ljudje z mentalnim ali fizičnim hendikepom, stari ljudje brez družin itd.) prejemale kakšno pomoč. Ogromna večina pomoči gospodinjstvom je bila namenjena vojnim invalidom in družinam padlih borcev, ki na splošno niso bili ogrožena socialna kategorija.

V strategiji mirovnih prizadevanj v BiH je bilo zelo malo pozornosti posvečeno socialnim in humanim posledicam vizije »liberalnega miru«, na osnovi katere je bila zasnovana ta strategija. Kot odgovor na različne razvojne krize so mednarodne finančne ustanove dale znak za splošne reforme, da se ublažijo škodljive posledice ekonomske liberalizacije. Maja 2000 je Svetovna banka v svojo strategijo pomoči BiH vključila tudi krepitev mreže za socialno varnost, zlasti razvoj šolstva in politiko blaginje najbolj ranljivih, vendar je temu namenila samo kredit v višini 14,6 mio USD z dobo vračanja 35 let (UN Wire 2000).

Strukturno prilagajanje zahtevam neoliberalnega modela je bilo nekoliko preoblikovano tudi s strategijo zmanjševanja revščine, prav tako iz leta 2002 (IMF 2004). V bistvu je ta strategija nastala kabinetno ter z upoštevanjem strogih proračunskih in drugih makroekonomskih pravil, saj sta bili zmanjšanje revščine in zaposlovanje obravnavani kot postranski zadevi v odnosu na absolutno potrebo po vabljenju podjetij in investicij. Edini novi vidiki strategije so bili

oblikovani zgolj zato, da okrepijo neoliberalni program zблиževanja z EU na osnovi sporazuma o stabilnosti in priključitvi, vključevanja v globalni ekonomski prostor s pritegnitvijo tujih direktnih investicij in članstva v WTO. Čeprav je bilo v strategiji omenjeno, da je treba zagotoviti »ustrezen« socialni, zdravstveni in šolski sistem, v njej niso bili predvideni ukrepi, kako to doseči.

Siva ekonomija navadnih ljudi

Zaradi stiske, ki jo je povzročila vojna in so jo zunanje zahteve po prestrukturiranju na tržnih osnovah še povečale, siva ekonomija ni imela nobenih težav z delovno silo. Konec leta 2000 je bilo v sivi ekonomiji v FBiH zaposlenih cca 200.000 ljudi, ponudba delovne sile na sivem trgu pa je dosegla kar 75 % celotnega števila uradno evidentiranih zaposlenih. Viri te ponudbe so bile osebe, ki so imele status zaposlenih na čakanju, uradno evidentirane nezaposlene osebe, zaposlene osebe, ki niso prejemale plače več kot 2 meseca, in osebe, ki se sploh niso prijavile kot nezaposlene, predvsem razseljene osebe in begunci. Tako je na sivem trgu delovne sile v FBiH svoje storitve nudilo prek 350.000 oseb (267.000 nezaposlenih, 40.000 zaposlenih s statusom na čakanju, in 50.000 zaposlenih, ki niso plače dobili več kot mesec dni).

Siva ekonomija je imela pomembno vlogo v politični ekonomiji in socialni preobrazbi povojne BiH, saj je velikemu številu ljudi omogočala preživetje. Če ne bi bilo sive ekonomije, bi po ugotovitvah Čauševića (2001, 69–78) decembra 2000 skupna stopnja nezaposlenosti v FBiH znašala 42,9 %. Z upoštevanjem sive ekonomije je stopnja znašala le 21,6 %. V obsežni študiji ekonomije preživetja je Rajko Tomaš ugotovil, da je v BiH siva ekonomija imela pomembne pozitivne učinke, ker je povečevala produktivnost in zaposlenost, s tem pa tudi osebno potrošnjo, življenjski standard in celotno povpraševanje. Izboljševala je tudi izbor blaga in storitev ter zmanjševala socialne neenakosti. Poleg tega je posameznike postavila v položaj, da z lastno pobudo premaguje razne administrativne ovire in si zagotavljajo preživetje na domačem ali tujem trgu (Tomaš 1998).

Po drugi strani pa je takšen obseg sive ekonomije imel zelo negativen vpliv na javne finance, saj se z delom v sivi ekonomiji prebivalci niso le izogibali birokratskim oviram, ampak tudi vsem finančnim odbitkom, zlasti davkom. Če bi delodajalci 200.000 delavcev v sivi ekonomiji v FBiH plačali le 200 KM na mesec, bi morali vplačati še 150 KM davkov in prispevkov, kar bi skupno znašalo najmanj 20 mio KM na mesec oz. 360 mio KM. V enakem znesku je država imela izgubo pri javnih prihodkih na osnovi neplačanih prispevkov za socialno zavarovanje in davkov na plače.

Siva ekonomija elite

Po ugotovitvah Puga, Coopra in Goodhanda (2004, 166) je pristop zunanjih dejavnikov k reševanju problema »kriminala« v BiH izhajal iz zakonite perspektive kapitalistične ureditve,

po kateri so aktivnosti sive ekonomije nezakonite, hkrati pa država ne sme več urejati podjetništva. Ta paradoks je lokalni eliti omogočal znatne koristi od vsiljene mirovniške strategije, medtem ko je navadnim ljudem zagotavljal komaj osnovno preživetje.

V FBiH je mirnodobska prilagoditev elit zagotovila nadaljevanje nacionalističnega prisvajanja. Vojaško in paravojaško ropanje kot del vojne ekonomije se je končalo, ostala pa so omrežja, prek katerih so politične organizacije obeh narodov v FBiH kontrolirale vire, vsaka na svojem etničnem območju. Vsi vodje teh omrežij se niso izognili kazni – nekateri so končali na sodišču, drugi so bili ubiti. Povojna amnestija dezertarjev je bila razširjena še na »ekonomski kriminal«, ki je bil storjen v obdobju 1991–1995, vključno z zlorabami humanitarne pomoči. S tem so dobili imuniteto tisti politiki in vojni komandanti, ki bi sicer lahko končali v zaporu, tisočem »manjših rib« pa je bilo omogočeno, da zadržijo svoje nelegalne vojne zaslužke ter prek klientelizma, korporativizma, nepoštenega rentništva, privatizacijskih procesov ter nadaljevanja medetničnega in regionalnega sodelovanja odločilno vplivajo na ekonomijo tudi v obdobju miru.

V raziskavi *War Economies in a Regional Context* (Pugh, Cooper in Goodhand 2004, 171–176) je analiziranih več pojavnih oblik sive ekonomije elite v BiH.

– Klientelizem

Osebne in patrimonialne povezave, kot je boter, so v povojni BiH ostale izredno pomembno sredstvo socialne in ekonomske zaščite in napredka. Z vztrajanjem na klientelizmu se je tudi institucionalizirala diskriminacija pri zaposlovanju delavcev drugih narodnosti ali tistih, ki so politično nasprotovali stranki na oblasti.

– Nepošteno rentništvo

Tisti, ki so bili na oblasti in nadzorovali finančno politiko na ravni entitete in kantonov, so lahko pridobljeno rento in javna sredstva uporabili za lastne potrebe ali strankarske namene. V tem smislu je bila zelo priročna zunanja pomoč, delno zato, ker je bila posebej naklonjena posameznim vodstvom iz medvojnega obdobja, delno pa zato, ker je s povojnimi volitvami dala veljavo večini nacionalistov.

– Korporativizacija

Siva ekonomija je bila v BiH močna predvsem zaradi dvojnega korporativizma: horizontalnega in vertikalnega. S pomočjo horizontalnega korporativizma so se medsebojno ščitili oportunistični vojni podjetniki, organizirane mafijske skupine in politične stranke. Ker so predvojna in medvojna omrežja podjetnikov, policije, carine in politikov nadaljevala z delovanjem tudi po vojni, je prepoved konflikta interesov kaj malo vplivala na delovanje sive ekonomije. Povezave političnih strank in mafije so bile institucionalizirane in so vplivale na vse stranke. Z vertikalno korporativizacijo pa so politične stranke in podjetniki obvladovali ekonomske imperije, v katerih so bile povezane banke, hoteli, igralnice, distribucija, gradbeništvo in komunala.

– Privatizacija

Po vojni so se politiki in podjetniki, ki so nastali v času vojne, zelo hitro spremenili iz nasprotnikov Daytonskega sporazuma v njegove najbolj vnete zagovornike, da bi lahko izkoriščali ekonomske priložnosti tudi v mirnodobskem obdobju. To je bilo najbolj vidno pri privatizaciji, ki je bila sestavni del mirovniških prizadevanj. Najprej so podjetniki in politiki zadrževali njeno izvajanje, saj so jo dojemali kot grožnjo svojim pridobljenim koristim. Kasneje, po letu 1998 pa so elite ugotovile, da si z vzpostavitvijo kontrole nad procesom privatizacije ustvarjajo možnosti za pogojevanje umika države iz državnih podjetij v zameno za donacije svojim strankam.

– Regionalno in medetnično sodelovanje

Skozi FBiH potekajo ene od najpomembnejših tihotapskih poti v Evropi. Med vojno in po njej so hrvaška obmejna območja v FBiH postala pravi raj za tihotapce droge, cigaret in nafte, pri čemer so Hrvati tesno sodelovali s Srbi iz Trebinja, Črnogorci in beograjsko mafijo. Pomemben vidik sive ekonomije zadeva podjetnike, ki so se izogibali plačilu carine in prodajnih taks v BiH, ki jih omogoča »zgodno« medetnično in širše regionalno sodelovanje.

3.2.3 Povzetek podpoglavja 3.2 in njegov namen

Podpoglavje 3.2 – Vsiljeni neoliberalni model ekonomskega okrevanja po koncu vojne in njegove škodljive posledice za ekonomsko okrevanje FBiH vsebuje opis modela in njegovih glavnih sestavin, ki se je izkazal za neprimerne že v drugih tranzicijskih državah, v FBiH, ki ji je vojna prizadela veliko materialno škodo in ogromne človeške žrtve, pa toliko bolj. Zlasti sem izpostavil njegove negativne posledice, kot so odvisnost države od zunanje pomoči, prevelika javna poraba, zapostavljenost industrije in zunanje trgovine, deindustrializacija, nezaposlenost, revščina, borba prebivalcev za preživetje in siva ekonomija. Ker je masovna privatizacija produkt neoliberalnega modela in obenem ena od njegovih glavnih sestavin, sem s tem pridobil dodatno osnovo za oceno njenega vpliva na gospodarski razvoj BiH in razvoj anketiranih podjetij, ki sem jo uporabil za oblikovanje vsebine.

4 ZASNOVA IN IZVEDBA MASOVNE PRIVATIZACIJE

4.1 Zasnova privatizacije

4.1.1 Model privatizacije

Postopek privatizacije na območju današnje FBiH se je v bistvu začel že leta 1990, ko je bila izvedena t. i. Markovićeve privatizacija, ki je izhajala iz delavskega delničarstva, tj. da delavci, ki so delali v tedanjih družbenih podjetjih, odkupijo interne delnice svojega podjetja in postanejo njegovi delničarji. Zaradi razpada Jugoslavije, vojne v BiH in drugih dogodkov v začetku 90-ih let je bila ta privatizacija ustavljena in delavci so delnice, za nakup katerih so dobili popust in možnost odplačevanja na obroke, le delno odkupili. Pred začetkom privatizacije po vojni je bil v FBiH izveden postopek revizije, v katerem je že plačani del družbenega oz. državnega kapitala priznan kot privatni kapital³, preostali del vpisanega kapitala, ki ni bil plačan, pa je bil odpisan.

Kot izhaja iz 3. poglavja raziskave, so bile neposredno po končani vojni splošne ekonomske in politične razmere v državi zelo težke. Po mnenju domače politike in mednarodne skupnosti je bila edini izhod iz teh razmer privatizacija državnega kapitala ter s tem postavljanje temelja za prehod v sodobno tržno gospodarstvo, ki so ga druge nekdanje socialistične države začele (kot je razvidno iz točke 2.1.2) že takoj na začetku 90-ih let.

Osnove za privatizacijo v FBiH so bile postavljena že med samo vojno, torej v obdobju 1992–1995, ko so bili sprejeti zakoni, s katerimi je bila tedanja družbena lastnina proglašena za državno. Čeprav so zaostrene razmere po vojni zahtevale čim prejšnjo privatizacijo, o čemer sta si bili edini tako domača kot tuja javnost, pa je preteklo kar nekaj let, preden se je v FBiH oblikoval model privatizacije, nato pa še nekaj let, da se je ta model začel uresničevati. Zaradi tega so se kritične razmere v državi in gospodarstvu samo še zaostrovale.

Odlaganje začetka privatizacije so povzročila predvsem različna mnenja o osnovnem pristopu k privatizaciji.

- Večji del politične, strokovne in druge domače javnosti je bil mnenja, da je glede na zelo slab položaj državnih podjetij treba najprej izvršiti njihovo prestrukturiranje in jih tako usposobiti za normalno poslovanje, s čimer bi se povečale njihova vrednost in ustvarile možnosti za uspešno privatizacijo tako v korist samih podjetij (pridobitev kvalificiranih investitorjev, znanja in izkušenj s področja korporativnega upravljanja, svežega kapitala za investicije, novih proizvodov in trgov ipd.) kot države (večji prihodki od prodaje državnega kapitala).

³ V FBiH je bilo tega kapitala okrog 1,4 mlrd KM delniškega kapitala, kar je predstavljalo okrog 8 % celotnega kapitala FBiH.

- Mednarodna skupnost pa je zagovarjala mnenje, da je treba najprej izvesti masovno privatizacijo podjetij in šele nato začeti njihovo prestrukturiranje.
- Takšna privatizacija se je na osnovi priporočil Svetovne banke, Mednarodnega denarnega sklada in drugih mednarodnih ustanov in organizacij izvajala tudi v drugih tranzicijskih gospodarstvih. Bila naj bi hiter in enostaven način privatizacije, ki s transparentnimi pravili javnosti omogoča vpogled v privatizacijske prodaje, vsem zainteresiranim osebam pa zagotavlja enakopravno sodelovanje v procesu privatizacije. Zlasti strokovnjaki mednarodnih organizacij in ustanov, kot so Svetovna banka, Mednarodni denarni sklad in USAID, so domačo javnost v FBiH prepričevali, da bo hitro in masovno izvedena privatizacija omogočila vzpostavljanje svobodnega trga vrednostnih papirjev, ki bo zmanjšal ali celo odstranil nevarnost izvajanja etnične privatizacije, s katero bi podjetja na določenih območjih postala last samo ene nacionalne skupine. Poleg tega naj bi masovna privatizacija po njihovem mnenju prispevala k oblikovanju novih upravljalških struktur v podjetjih, ki bi oblikovale in izvajale učinkovite programe prestrukturiranja za hitro gospodarsko okrevanje podjetij.

Prevladalo je mnenje mednarodne skupnosti, kar tudi ne preseneča glede na njeno veliko vlogo pri urejanju povojnih razmer v FBiH tako v političnem smislu (Urad visokega predstavnika) kot v ekonomsko finančnem (donacije in posojila Svetovne banke, Mednarodnega denarnega sklada in EU) ter organizacijskem, svetovalnem in materialnem (tehnična pomoč projektu privatizacije USAID, EU in Nemške družbe za tehnično sodelovanje – GTZ).

Masovna privatizacija, ki je temeljila na javni ponudbi delnic (JPD), je bila torej izbrana za temelj modela celotne privatizacije. Kot njeno dopolnilo masovni privatizaciji pa je bila v modelu predvidena še vrsta drugih metod, ki so navedene tudi v teoretičnem delu raziskave (točka 2.1.1).

Javna ponudba delnic kot temelj masovne privatizacije

Pri oblikovanju modela masovne privatizacije so bile v FBiH upoštevane tudi izkušnje držav, ki so že pred tem začele s tranzicijo, tako da je bil osnovni model podoben litvanskemu in s tem slovenskemu (točka 2.1.2), le da je bila ponudba delnic ciklična. Upoštevane pa so bile tudi določene posebnosti FBiH zaradi vojne in njenih posledic (npr. dodelitev certifikatov pripadnikom oboroženih sil za neizplačane plače in upokojencem za neizplačane pokojnine). Z dodeljenimi certifikati naj bi si vsak polnoletni prebivalec FBiH na osnovi različnih vrst terjatev zagotovil zasebni lastniški delež v razpoložljivem državnem kapitalu. Na ta način naj bi bil z masovno privatizacijo dosežen javnofinančni cilj države, da se zmanjša javni dolg, poleg tega pa naj bi bil z njo dosežen tudi socialni cilj redistribucije družbenega bogastva, da večji del prebivalstva postane lastnik kapitala. Tvorci modela privatizacije, ki je temeljil na masovni privatizaciji, so prav tako pričakovali, da bodo z njim na hiter in enostaven način

doseženi ekonomski učinki privatizacije, tj. da bodo novi lastniki prestrukturirali podjetja in zagnali proizvodnjo v njih.

Javna avkcija kot temelj male privatizacije

Z malo privatizacijo, ki je na sploh priporočljiva v začetnih fazah celotnega procesa privatizacije je bilo v FBiH možno realizirati cilje glede krepitve podjetništva (povečanje učinkovitosti velikih podjetij z zaposlovanjem njihovih presežnih delavcev v novoustanovljenih malih in srednjih podjetij, nastanek novega podjetniškega sloja prebivalstva), povečanja števila delovnih mest, poravnave javnega dolga s pomočjo certifikatov itd. V okviru te privatizacije so se v FBiH obvezno privatizirala podjetja z manj kot 50 zaposlenimi, katerih premoženje po otvoritveni bilanci ni presegalo 0,5 mio KM, deli večjih podjetij ali premoženje večjih podjetij, ki je bilo poslovno nepotrebno, a je bilo z njim možno ustvariti prihodke za revitalizacijo podjetja, hkrati pa zagotoviti zaposlitev določenega števila dosedanjih delavcev podjetja kot tudi zaposlitev novih delavcev. Pri prodaji celih podjetij se je kot prodajalec pojavljala pristojna agencija za privatizacijo, pri prodaji premoženja (premičnih in nepremičnih stvari in pravic v lasti podjetja), delov podjetja (skupka premičnih stvari in pravic v lasti podjetja, ki je predstavljalo tehnično – tehnološko celoto) ter prodaje delnic in deležev v drugih podjetjih pa so bili prodajalci podjetja kar sama.

Osnovna metoda male privatizacije je bila javna avkcija, za katero je lastnik predmeta pripravil začetno ceno predmeta avkcije, poleg nje pa se je uporabljal tudi razpis. Če sta bila avkcija ali razpis neuspešna, se je uporabila metoda neposredne pogodbe. Predmet avkcije, razpisa ali neposredne pogodbe je lahko kupil tisti kupec (domača ali tuja fizična ali pravna oseba), ki je ponudil najvišjo ceno. Najmanj 90 % pogodbene prodajne cene je bilo treba poravnati z denarjem. Denarna sredstva od prodaje celega podjetja so bila do izpolnitve njenega finančnega plana prihodek pristojne agencije, ki izvaja prodajo, prek te ravni pa prihodek FBiH ali kantona.

Javno zbiranje ponudb z razpisom kot temelj velike privatizacije

Po prvotni zasnovi privatizacije naj bi se javno zbiranje ponudb z razpisom (tenderjem) kot metodo velike privatizacije uporabljalo le izjemoma, in sicer v primerih obstoja realno izraženega interesa strateških investitorjev za večja podjetja ali njegove dele. Ker pa privatizacija z javno ponudbo delnic ni omogočila priliva svežega kapitala, nujnega za sanacijo finančnega stanja večine podjetij, niti ni spodbudila prestrukturiranja podjetij kot predpogoja za njihov nadaljnji obstoj na trgu, je vedno pomembnejše mesto pri izbiri metode privatizacije državnega kapitala dobivala prodaja od primera do primera oziroma prodaja strateškim investitorjem z metodo javnega razpisa.

Privatizacija z javnim razpisom je vsekakor najbolj kompleksna metoda, ki terja precej visoko raven razvoja tranzicijskih reform (zakonodaje in institucij), zato pa lahko v veliki meri

poveča učinkovitost poslovanja velikih podjetij in njihove zmogljivosti za novo zaposlovanje, investicije in izvoz. Pri tem je povečanje učinkovitosti poslovanja velikih podjetij možno zlasti s pritegnitvijo resnih investitorjev in ustvarjanjem potreb po novih tehnologijah, surovinah, sestavnih delih in storitvah, kar spodbuja nastajanje novih podjetij, ki tudi investirajo in odpirajo dodatna delovna mesta. Prodaja kvalitetnih velikih podjetij je lahko tudi izdaten vir prihodkov države, ki jih lahko investira v dejavnosti, ki niso zanimive za privatni kapital.

V FBiH je bila začetna cena predmeta javnega razpisa vrednost, določena z otvoritveno bilanco. Podjetja so bila dolžna, da za razpis pripravijo prospekt in ustrezno dokumentacijo ter omogočijo ogled podjetja, medtem ko je bila naloga agencij za privatizacijo, da organizirajo in izvedejo postopek javnega zbiranja ponudb. Investitorji (domače ali tuje fizične ali pravne osebe) so državni kapital plačali v gotovini, poleg tega pa so prevzeli še obveznosti investiranja ter zaposlovanja obstoječih in novih delavcev kakor tudi poravnave neizplačanih čistih plač in prispevkov iz obdobja pred privatizacijo. Cena torej ni bila edini pogoj za prodajo, ampak tudi višina predvidenih investicij in prevzetih obveznosti podjetja ter število zaposlenih delavcev. Kot ugotavlja Ekonomski institut Sarajevo v svoji analizi (Ekonomski institut Sarajevo 2008, 19), je bil eden od pglavitnih vzrokov za slab interes investitorjev za strateško prodajo, ker predhodno ni bil izveden izbor med podjetji po kriteriju njihove privlačnosti za investitorje. Po mnenju tega instituta so izkušnje s prodajo strateškim investitorjem v drugih državah v tranziciji, zlasti tistih, ki niso sprejela priporočila Washingtonskega soglasja, med njimi tudi Slovenije, bolj pozitivne kot v FBiH.

Delitev podjetij na tehnokonomske celote

S spremembami zakona o privatizaciji podjetij in zakona o otvoritveni bilanci podjetij in bank, sprejetimi leta 2006, je bila ustvarjena tudi možnost pospešitve procesa privatizacije z organizacijskim in finančnim prestrukturiranjem podjetja, katerega rezultat je njegova delitev na tehnokonomske celote, ki niso pravne osebe in nadaljujejo s poslovanjem v okviru podjetja do njihove prodaje. Ta možnost naj bi se uporabljala predvsem v podjetjih z državnim kapitalom, ki jih investitorji niso hoteli kupiti kot celoto in kjer je pristojna agencija za privatizacijo ocenila, da ne obstojajo možnosti za prodajo njihovega kapitala ali premoženja z razpisom, ne da bi se predhodno opravilo prestrukturiranje. Pobude za delitev podjetja na tehnokonomske celote z namenom privatizacije so lahko dajale uprave podjetij same, pristojne agencije za privatizacijo ali pristojna ministrstva. Takšno prestrukturiranje podjetja je obsegalo njegove statusne spremembe, spremembe pravne oblike, spremembe notranje organiziranosti in druge organizacijske spremembe; odpis glavnice dolga in pripadajočih obresti ali drugih terjatev v celoti ali delno; odpis dolga v celoti ali delno in izpolnitev obveznosti do upnikov s sredstvi, ustvarjenimi s prodajo kapitala ali premoženja subjekta privatizacije. Postopek prodaje tehnokonomskih celot, oblikovanih v okviru prestrukturiranja, je bil enak kot pri veliki privatizaciji. Premoženje podjetja, ki je bilo

razdeljeno na tehnoeekonomske celote, je bilo skupno premoženje vseh delov podjetja in se je privatiziralo po enakem postopku, kot je predviden za malo privatizacijo.

Sklenitev pogodbe o skupnem vlaganju z investitorjem

Uredba o pravilih spremembe strukture kapitala podjetja na osnovi skupnega vlaganja je omogočila še eno novo metodo privatizacije, ko podjetje v večinski državni lasti sklene pogodbo o skupnem vlaganju z investitorjem (domačo ali tujo fizično ali pravno osebo). Ta metoda se je najprej uveljavila v praksi, ko so potencialni investitorji ugotovili, da je določeno podjetje razvojno zanimivo, a ima majhen obseg poslovanja ob prevelikem številu zaposlenih in je prezadolženo. Ker takrat privatizacijski predpisi še niso omogočali spremembe strukture kapitala, ampak le njegovo prodajo, te spremembe na osnovi skupnih vlaganj niso bile v skladu z zakonodajo. Vodila so jih sama podjetja ob podpori resornih ministrstev, zaradi česar so bila kritizirana zaradi premajhne transparentnosti pri izbiri partnerjev in vodenju pogajanj z njimi. Z uredbo so pobudniki skupnega vlaganja postali potencialni investitor, pristojna agencija, pristojno ministrstvo ali samo podjetje. Pobudnik je moral pripraviti elaborat o upravičenosti skupnega vlaganja, na katerega je dala soglasje pristojna vlada. Postopek javnega zbiranja ponudb za skupno vlaganje je organizirala in izvajala agencija za privatizacijo, pri čemer je upoštevala pravila, ki so sicer veljala za veliko privatizacijo. Če izbor vlagatelja ni bil uspešen, se je razpis lahko ponovil ali se je za izbor vlagatelja uporabila metoda neposredne pogodbe.

Neposredna pogodba o prodaji premoženja

Neposredna pogodba je bila prodaja premoženja v neposrednih pogajanjih s kupcem, če pred tem prodaja z javnim zbiranjem ponudb dva krat ni bila uspešna. Omogočila je bolj fleksibilen pristop k izbiri strateškega investitorja, ker se je bilo možno o vseh bistvenih elementih ponudbe pogajati, potencialnemu kupcu pa pri ponudbi ni bilo trebavplačati depozita. Upravičenost prodaje z neposredno pogodbo je presojala pristojna agencija za privatizacijo.

Leasing ali pogodba o upravljanju

Če se podjetje ni moglo privatizirati z nobeno od predhodno navedenih metod, je lahko agencija za privatizacijo podjetje ali premoženje oddala v leasing ali sklenila pogodbo o upravljanju, vendar največ za obdobje petih let.

Prodaja delnic na borzi

Glede na to, da so bila mnoga podjetja, ki so kotirala na Sarajevski borzi, še vedno v večinskem državnem lastništvu, je bila z zakonskimi spremembami v letu 2006 omogočena

tudi prodaja njihovih delnic na borzi. Ta vrsta privatizacije je postala možna v zrelejši fazi privatizacije, in to pod pogojem, da za prodajo državnega kapitala niso bili potrebni posebni pogoji. S prodajo delnic na borzi so lahko investitorji, ki so že imeli manjšinski delež v podjetju, prišli do kontrolnega ali večinskega paketa delnic. Prednosti takšne prodaje so bila tržna verifikacija vrednosti delnic na osnovi konkurenčnosti, hitrost izvedbe transakcije, transparentnost procesa, koristnost za male delničarje in podpora razvoju finančnega trga. S prodajo delnic na borzi so bili v privatizacijo pritegnjeni tudi portfeljni investitorji.

4.1.2 Pravni okvir privatizacije

Da bi se model privatizacije lahko uresničeval v praksi, je bilo treba ustvariti pravni okvir, ki ga predstavljajo zakoni in podzakonski akti s področja privatizacije ter drugi predpisi. Do vključno leta 2006 je bilo v ta namen sprejetih 8 zakonov in 25 podzakonskih aktov v obliki uredb in pravilnikov ter 18 pomembnih sklepov. Pri tem je Vladi FBiH kot predlagateljici zakonov pomoč nudil USAID – Projekt privatizacije, katerega strokovnjaki so skupaj z domačimi izdelali model privatizacije in osnutke zakonov. USAID je pomembno prispeval h kadrovskemu usposabljanju osebja agencij in njihovi materialno-tehnični opreми kakor tudi k izvajanju kampanje za podporo privatizacije v javnosti. Na ta način so bili ustvarjeni osnovni pogoji, da se privatizacija izvaja na legalen in legitimen način.

Temeljni zakon s področja privatizacije je Zakon o privatizaciji podjetij, ki je začel veljati 6. 12. 1997, kasneje pa je bil še 11-krat spremenjen in dopolnjen. Z njim so določena splošna pravila priprave in privatizacije podjetij, v skladu s katerimi so za izvajanje privatizacije pristojne Agencija za privatizacijo v FBiH in kantonalne agencije za privatizacijo, za določene dejavnosti (elektrogospodarstvo, promet in zveze – razen cestnega prevoza, vodno gospodarstvo, eksploatacija rud in gozdov, javno informiranje, igre na srečo, oborožitvena industrija, veterinarske in komunalne dejavnosti) pa Vlada FBiH.

Za proces privatizacije so bistvenega pomena še Zakon o Agenciji za privatizacijo, Zakon o otvoritveni bilanci stanja podjetij in bank,⁴ Zakon o določanju in realizaciji terjatev prebivalcev v postopku privatizacije, Zakon o prodaji stanovanj s stanovanjsko pravico in Zakon o gospodarskih družbah FBiH.

Zakon o gospodarskih družbah – eden od najpomembnejših sistemskih zakonov – je bil sprejet leta 1999, vendar se v praksi ni uporabljal v celoti in je več sto podjetij delovalo po določilih nekdanjega Zakona o podjetjih vse do leta 2003, ko so bile sprejete spremembe in dopolnitve Zakona o gospodarskih družbah. Z njimi je bilo med drugim predvideno, da morajo vsa podjetja, tudi podjetja z državnim kapitalom, uskladiti obliko, osnovni kapital in statut z določili Zakona o gospodarskih družbah. Zadnji, podaljšani rok za to uskladitev se je

⁴ Sama privatizacija bank je bila izvedena po posebnem Zakonu o privatizaciji bank, ki je bil sprejet leta 1998.

iztekel 31. 12. 2005, vendar še danes obstoja vrsta velikih podjetij s prevladujočim državnim kapitalom in celo že v celoti privatiziranih podjetij, ki tega niso storila, čeprav je sankcija lahko tudi likvidacija podjetja. Zaradi neupoštevanja določil Zakona o gospodarskih družbah je družbenikom privatiziranih podjetij onemogočeno uresničevanje pravic iz vrednostnih papirjev in opravljanje prometa z vrednostnimi papirji.

Na ravni entitete so bili sprejeti zakoni o gospodarskih družbah, vrednostnih papirjih, komisijah za vrednostne papirje, registrih vrednostnih papirjev, družbah za upravljanje in investicijskih skladih ter številni predpisi, pomembni za razvoj korporativnega upravljanja.

Za samo izvajanje procesa privatizacije v FBiH so zelo pomembni različni izvedbeni predpisi, med katerimi velja izpostaviti naslednje:

- Pravilnik o postopku prodaje premoženja in delnic ali deležev podjetij, ki je bil sprejet leta 2005 in s katerim so določena pravila prodaje podjetja oziroma premoženja in delnic podjetja z javno avkcijo, javnim zbiranjem ponudb, javno ponudbo delnic in neposredno pogodbo.
- Pravilnik o postopku prodaje z javnim zbiranjem ponudb (tenderjem) v veliki privatizaciji, ki je bil sprejet leta 2004 in s katerim so določena pravila prodaje delnic in deležev podjetij, ki niso vključena v malo privatizacijo.
- Pravilnik o postopku prodaje z neposredno pogodbo, ki je bil sprejet leta 2005 in s katerim so določena splošna pravila prodaje premoženja, delnic in deležev podjetij z neposredno pogodbo.
- Pravilnik o postopku prodaje državnega kapitala na borzi, ki je bil sprejet leta 2006 in dopolnjen leta 2007, v njem pa so določeni postopek, pogoji in način prodaje državnega kapitala v obliki delnic družb, ki kotirajo na borzi.

Kmalu po dokončanju izvedbe masovne privatizacije v letu 2002 se je pokazala potreba, da se zasnova celotne privatizacije dogradi in prilagodi tržnemu načinu privatizacije, predvsem s centralizacijo privatizacije najpomembnejših podjetij s Seznama 56, tako da bi APF dobila dodatne pristojnosti, podjetja s seznama pa bi se bolje pripravila na privatizacijo. V tem smislu je leta 2003 APF pripravila predloge za delne spremembe privatizacijske zakonodaje, ki jih je podprla tudi mednarodna skupnost, vendar so bili ti predlogi v parlamentarni razpravi leta 2004 bistveno spremenjeni. S tem je nastala še dodatna zmeda glede pristojnosti APF, ministrstev in vlad ter glede možnosti sodelovanja tujih podjetij v privatizaciji v FBiH. Negotovo je postalo tudi financiranje APF, zaradi česar so njeni kvalificirani kadri začeli odhajati iz nje. Takšno stanje je vplivalo na premajhno prizadevnost in odločnost APF pri vodenju privatizacije in krepitvi ugleda privatizacije v javnosti. Vse to pa je imelo za posledico zastoj v procesu privatizacije, saj nista bila zagotovljena najpomembnejša pogoja za uspešnost privatizacije preostalega državnega kapitala – organizacijsko in finančno prestrukturiranje podjetij ter prodaja njihovih delov na osnovi razpisa pred izvedbo velike privatizacije v njih.

Zaradi zastoja v procesu privatizacije je Vlada FBiH leta 2006 predlagala Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o privatizaciji podjetij, katerega namen je bil, da se privatizacija pospeši. Z njim je med drugim omogočena razdelitev sestavljenih podjetij pred privatizacijo, prodaja državnega kapitala na borzi ter privatizacija infrastrukturnih in komunalnih podjetij po posebnih predpisih. Za operacionalizacijo tega zakona sta bili v letu 2006 sprejeti tudi dve pomembni uredbi: Uredba o pravilih spremembe strukture kapitala podjetij na osnovi skupnih vlaganj in Uredba o postopku, pripravi in razdelitvi podjetij na tehnookonomske celote za namen privatizacije.

Čeprav je bilo redko katero področje tako normirano kot privatizacija, njen pravni okvir le ni bil v celoti dokončan. Tako ni bil sprejet Zakon o restituciji, s katerim bi bilo rešeno vračanje vračanja nacionaliziranega premoženja, kakor tudi zakon, s katerim bi se uredila privatizacija podjetij s področja elektrogospodarstva, telekomunikacij, komunalnih dejavnosti, plina, gozdov, vod, rudnikov idr. Za večino infrastrukturnih dejavnosti, ki se izvajajo na ravni FBiH so bili že sprejeti zakoni, ki njihovo delovanje regulirajo v skladu s prakso tržnih gospodarstev, niso pa še vzpostavljene neodvisne regulatorne agencije in oblikovane pravne osnove za njihovo delovanje, zlasti izvedbeni predpisi. To je tudi glavni razlog za popolni zastoj privatizacije v infrastrukturnih dejavnostih, čeprav bi se ravno z delno ali popolno privatizacijo javnih podjetij v teh dejavnosti lahko rešili najbolj pereči problemi sedanjih javnih podjetij, kot so nezadostna sposobnost države za upravljanje z njimi, njihovo premalo učinkovito poslovanje ter nezadostna sredstva za investiranje v posodabljanje in razvoj.

V svoji analizi Ekonomski institut Sarajevo (2008, 21) ugotavlja, da pravni okvir privatizacije v FBiH ni dovolj konsistenten in operabilen. Po njegovem mnenju je razlogov za takšno stanje več. Poglavitni je prav gotovo ta, da cilji privatizacije v Zakonu o privatizaciji sploh niso bili opredeljeni in jih zato tudi ni bilo možno operacionalizirati. Drugi razlog je počasnost pri usklajevanju regulative v FBiH z dosežki na področju privatizacije in razvoja trga kapitala v sosednjih državah ter lastnimi izkušnjami pri uresničevanju privatizacije v FBiH. Tretji razlog je, da je bilo premalo pozornosti posvečeno analitsko raziskovalnemu delu pri spremljanju izvajanja sprejetih zakonskih rešitev, ki bi omogočalo sprotno in konsistentno dograjevanje celotne regulative. Namesto tega so se spremembe Zakona o privatizaciji in druge zakonodaje s področja privatizacije izvajale od primera do primera, torej stihijsko, z namenom, da se reši določen partikularni interes ozkih elitističnih skupin. Velikokrat so bile te rešitve v nasprotju z drugimi pozitivnimi zakonskimi predpisi, kar pomeni, da so se z reševanjem enih problemov odpirali novi problemi. Ker vrsta zadev ni bila zakonsko urejena, pristop k spremembam že sprejete zakonodaje pa ni bil konsistenten, so se v okviru procesa privatizacije sprejemale tudi nepričakovane odločitve, zaradi katerih investitorji niso bili varni pri uresničevanju svojih ekonomskih interesov, država pa je imela številne probleme pri zaščiti državne lastnine pri pogajanjih, izvajanju in kontroli privatizacijskih pogodb.

4.1.3 Institucionalni okvir privatizacije

Oblikovanje institucionalnega okvirja za privatizacijo predstavlja predvsem ustanovitev 10 kantonalnih agencij za privatizacijo in Agencije za privatizacijo FBiH.

Agencija za privatizacijo FBiH (APF) je bila ustanovljena leta 1996 kot specializirana agencija FBiH za opravljanje strokovnih in drugih del v zvezi s privatizacijo z nalogo, da sprejema otvoritvene bilance stanja in programe privatizacije ter izvaja privatizacijo podjetij, ki se nahajajo na območju več kantonov, podjetij komunalne infrastrukture, ki je pomembna za FBiH, podjetij namenske industrije, podjetij, ki v svojih otvoritvenih bilancah izkazujejo v celoti ali delno iste pravice in obveznosti, kakor tudi podjetij, ki so s posebnim sporazumom prenesena s kantonalnih v pristojnost federalne agencije. APF ima tudi javna pooblastila za sprejemanje posamičnih upravnih aktov, upravni nadzor nad temi javnimi pooblastili pa imajo resorna ministrstva kot drugostopenjski organ v upravnem postopku.

V FBiH je proces privatizacije zakonsko decentraliziran, kar pomeni, da ima vsak kanton svojo agencijo za privatizacijo, ki je ustanovljena po predpisih tega kantona in izvaja privatizacijo državnega kapitala na ravni kantona. Te agencije niso v podrejenem položaju v odnosu na APF, ki jim nudi svetovalno pomoč, spremlja in nadzira izvajanje zakonov in drugih predpisov s področja privatizacije, usklajuje delo kantonalnih agencij ter arbitrira v sporih med kantonalnimi agencijami in drugimi udeleženci privatizacije na njihov poziv.

Zaradi tako široke decentralizacije AFP ne more uspešno upravljati procesa privatizacije v celoti, kar ima za posledico neučinkovitost, improvizacije v pripravi in izvajanju procesa pa tudi tihe odpore temu procesu in uveljavljanje ožjih, lokalnih interesov. Zato je leta 2003 APF dala pobudo za vrsto sprememb in dopolnitev privatizacijske zakonodaje, da se v večji meri uveljavijo načela tržne privatizacije, ki pa niso bila sprejeta v celoti.

Leta 2006 je bilo v APF zaposlenih 32 ljudi, kar je le 59 % od števila, predvidenega s sistematizacijo delovnih mest. Njihovo delo je bilo organizirano v treh sektorjih (za tenderske posle, za podporo ter za pasivno podbilanco in sporno premoženje) in v službi za skupne posle, ki je imela 11 oddelkov. APF se ni financirala iz proračuna, ampak iz sredstev, ustvarjenih s privatizacijo podjetij (nadomestila za opravljene storitve in drugi viri), in sicer do višine planiranih stroškov, s tem, da je Vlada FBiH dajala soglasje na letni finančni plan APF. APF je vodil direktor, ki ga je imenovala Vlada FBiH. Vlada FBiH je imenovala tudi 9-članski upravni odbor APF, medtem ko parlament FBiH imenuje nadzorni odbor APF, ki ima predsednika in pet članov.

Poleg agencij so za odvijanje procesa privatizacije zelo pomembne še institucije trga kapitala, katerih naloga v času ustanovitve je bilo dokončanje procesa privatizacije. Regulatorna Komisija za vrednostne papirje in Register vrednostnih papirjev sta bili ustanovljeni leta 1999. V letih 2001 in 2002 so začele delovati družbe za upravljanje investicijskih skladov in privatizacijski investicijski fondi. Leta 2002 je začela delovati tudi Sarajevska borza, ki so jo ustanovile borznoposredniške hiše.

Že od samega začetka delovanja privatizacijskih investicijskih fondov (pifov) se je od njih pričakovalo, da bodo imeli pomembno vlogo pri prestrukturiranju podjetij, v katerih so prevzeli lastništvo, v veliko primerih tudi večinsko. To pa ni bilo realno, saj so bili pifi portfeljni, ne pa strateški investitorji. Portfelj podjetij pifov je zelo obsežen in diverzificiran, tako da je z njim zelo težko upravljati.

V svoji analizi je Ekonomski institut Sarajevo (2008, 31 in 35) kritičen in ugotavlja, da so bili v postprivatizacijskem obdobju pifi usmerjeni predvsem v pritegnitev strateških investitorjev, pri čemer pa niso bili uspešni, saj so bila podjetja iz njihovega portfelja v glavnem v zelo slabem stanju, zaposleni v pifih pa še niso imeli dovolj znanja in izkušenj za bolj učinkovito delo. Leta 2008 so se pifi preoblikovali v investicijske sklade. Z zakonom se je zmanjšal njihov možni delež v lastništvu posameznega emitenta, prav tako je bilo omejeno njihovo investiranje v vrednostne papirje domačih emitentov. Po mnenju Ekonomskega instituta Sarajevo pa so bile te spremembe premajhne, da bi v zadostni meri spodbudile bolj dejavno vlogo pifov. Prav tako z njimi ni bilo poskrbljeno, da bi korist od uspešnosti investicijskih vlaganj imeli tudi delničarji skladov, ne le lastniki družb za upravljanje.

Ugodnejše je mnenje Ekonomskega instituta Sarajevo o delovanju Sarajevske borze – SASE na področju privatizacije. Po njegovem mnenju je SASE dobro opravila nalogo postprivatizacijskega trga tako glede možnosti za prodajo pridobljenih delnic kot tudi glede koncentracije lastništva v privatiziranih podjetjih. Ustanovilo jo je 12 borzoposredniških hiš leta 2001, delovati pa je začela aprila 2002. Avgusta leta 2007 je njen promet presegel 1 mlrd KM. V obdobju 2002–2007 je bilo na njej opravljenih okrog 459.000 transakcij v skupni vrednosti prek 2,7 mlrd KM. V tem času se je na SASE trgovalo skoraj izključno z delnicami iz privatizacije. Toda ves ta čas je bilo število ponudnikov delnic nekajkrat večje od števila kupcev, kar je imelo za posledico zmanjšanje števila delničarjev. Ta trend je običajen za vse tranzicijske države, v katerih je trg kapitala nastal kot rezultat procesa masovne privatizacije.

Ker pa se je s koncentracijo lastništva zmanjševalo tudi število delnic na trgu, se je zmanjševala tudi dejavnost na borzi. Ekonomski institut Sarajevo je v svoji analizi ugotovil, da nekaj let po začetku njenega delovanja delnice nekaj zelo perspektivnih privatiziranih podjetij sploh niso bile več predmet prodaje ali se je z njimi trgovalo le občasno in v manjših količinah. Na drugi strani na borzo skorajda niso več prihajale nove delnice.

Po mnenju Ekonomskega instituta Sarajevo je nujno, da se v FBiH okrepi primarni trg kapitala, ki je zaenkrat zelo slabo razvit. Emisijska dejavnost podjetij je omejena na zaprte prodaje, v katerih se celotna emisija delnic proda enemu ali nekaj vnaprej znanim kupcem, delnice iz te emisije pa v glavnem sploh ne pridejo na borzo. Emisije državnih obveznic so bolj izjema kot pravilo, podjetja pa omahujejo pri izdaji korporacijskih obveznic (Ekonomski institut Sarajevo 2008, 34–37).

4.1.4 Državni kapital kot predmet privatizacije (ponudba v privatizaciji)

Po podatkih Agencije za privatizacijo FBiH (Agencija za privatizacijo u FBiH 2007, 9) je celotni kapital podjetij v FBiH na dan 31. 12. 1999 znašal 18.738 mio KM, od česar je bilo državnega kapitala 17.311 mio KM (92,4 %), privatnega (iz »Markovićeve privatizacije«) pa 1.407 mio KM (7,6 %). Za 9.368 mio KM (54,1 %) državnega kapitala je bila pristojna APF, za preostalih 7.944 mio KM (45,9 %) pa so bile pristojne kantonalne agencije, od katerih je največ državnega kapitala za prodajo imel kanton Sarajevo (2.513 mio KM oz. 14,5 %), najmanj pa kanton 10 (61 mio KM oz. 0,4 %). Pomembna po višini državnega kapitala sta bila še Zeničko-Dobojski kanton (1.577 mio KM oz. 9,1 %) in Tuzlanski kanton (1.575 mio KM oz. 9,1 %).

Od skupno 17.311 mio KM državnega kapitala je bilo za masovno privatizacijo predvideno 6.386 mio KM (36,9 %), za razpise (mala in velika privatizacija) 7.127 mio KM (41,2), 3.792 mio KM (21,9 %) pa naj bi ostalo v državni lasti. Pri APF je 1.888 mio KM (20,1 %) namenjeno masovni privatizaciji, 4.336 mio KM (46,3 %) razpisom, 3.144 mio KM (33,6 %) pa ostaja državni kapital. V kantonalnih agencijah je bilo 4.498 mio KM (56,7 %) namenjenih masovni privatizaciji, 2.791 mio KM (35,2 %) razpisom, 648 mio KM (8,2 %) pa naj bi ostalo državnega kapitala.

4.1.5 Terjatve prebivalcev v postopku privatizacije (povpraševanje v privatizaciji)

S sprejetjem prvih zakonov s področja privatizacije v letih 1997 in 1998 so bili vzpostavljeni mehanizmi, s katerimi so se dolgovi FBiH do prebivalstva, ki so nastali kot posledica vojnih pustošenj in nedelovanja gospodarstva, namesto v denarju izkazali kot terjatve. Evidentirane terjatve na privatizacijskih računih (certifikati) so se lahko uporabile kot plačilno sredstvo za nakup državnega premoženja.

V FBiH je bilo skupno odprtih 2.242.499 privatizacijskih računov v skupni vrednosti 17,7 mlrd KM, ki je bila določena na osnovi sklepa Vlade FBiH iz leta 1999 o določitvi vrednosti točke splošnih terjatev v postopku privatizacije, s tem, da so bile vrednosti ostalih terjatev predhodno določene z zakonom (Agencija za privatizacijo u FBiH 2007, 10).

Razliko med predvidenimi terjatvami v višini 17,4 mlrd KM in skupnim zneskom evidentiranih terjatev v višini 16 mlrd KM so predstavljale neizkoriščene možnosti spremembe starega deviznega varčevanja v terjatve in popravki terjatev po vseh osnovah.

Preglednica 2: Evidentirane terjatve na enotnih računih prebivalcev na dan 31. 12. 2006

Splošne terjatve	Staro devizno varčevanje	Plače pripadnikov oboroženih sil	Restitucija	Terjatve upokojencev	Skupaj
6.943.897.510	743.056.387	7.682.397.170	0	664.714.635	16.034.065.702

Vir: Agencija za privatizacijo u FBiH 2007.

Iz razmerja med ugotovljenim državnim kapitalom (17,3 mlrd KM) in vsemi predvidenimi terjatvami (17,4 mlrd KM) je razvidno, da je bila prvotna namera države, da izvrši hitro in masovno privatizacijo državnega kapitala, hkrati pa vrne ves evidentiran dolg FBiH do prebivalcev.

Z zakonom je bil omogočen prenos (trgovanje) terjatev, čeprav ni bilo pogojev, da se to opravi na borzi. Zato se je razvil »sivi trg«, na katerem se je vrednost certifikatov bistveno zmanjšala (certifikati v vrednosti 100 KM so se prodajali tudi za 3–4 KM), ker ni bilo ustrezne ponudbe, za katero bi se lahko uporabili certifikati. Prvi certifikati so bili tiskani maja 1999, prva transakcija z njimi pa je bila opravljena junija 2001, saj je priprava in objava javne ponudbe delnic zamujala več kot leto dni. Takšna situacija je bistveno vplivala na interes za masovno privatizacijo in na njene učinke kakor tudi na odnos lastnikov do njih.

Preglednica 3: Načini uporabe vertifikatov v postopku civilizacije (v KM)

Vrsta terjatev	Evidentirano	Izkoriščeno	Stanje na dan 31. 12. 2006	Delež izkoriščenih
Splošne terjatve	6.943.897.510	4.220.520.984	2.723.376.526	60,8 %
Staro devizno varčevanje	743.056.387	59.043.462	684.012.925	7,9 %
Plače pripadnikov oboroženih sil	7.682.397.170	6.025.663.691	1.656.773.480	78,4 %
Restitucija	0	0	0	0,0 %
Terjatve upokojencev	664.714.635	468.388.855	196.325.780	70,5 %
Skupaj	16.034.065.702	10.773.616.992	5.260.448.710	67,2 %

Vir: Agencija za privatizacijo u FBiH 2007.

Večji del certifikatov so prebivalci vložili v podjetja sami, manjši del pa prek pifov. Iz poročila Komisije za vrednostne papirje FBiH za leto 2002 je razvidno, da je 11 pifov, ki so izpolnili pogoj in zbrali za najmanj 200 mio KM certifikatov, skupno zbralo od 404.387 prebivalcev (17,9 % vseh upravičencev) certifikate v vrednosti 4.495.232,970 KM, kar je 28,0 % vseh evidentiranih oz. 41,7 % vseh izkoriščenih certifikatov. Od še preostalih 5.260 mio KM certifikatov na dan 31. 12. 2006 niso bili več razpoložljivi certifikati v višini 2.161 mio KM na 529.523 enotnih računih prebivalcev.

Preglednica 4: Struktura računov prebivalcev na dan 31. 12. 2006

Število enotnih računov prebivalcev	Vrednost certifikatov	Vzrok nerazpoložljivosti
78.367	675.613.642	Po sodbi Ustavnega sodišča FBiH iz leta 2001 se staro devizno varčevanje ne more izkazati kot terjatev.
113.864	358.749.423	Blokada zaradi dvojne registracije (v FBiH in Republiki Srbski).
25.125	20.956.015	Blokada, ker so lastniki mrtvi.
2.116	2.755.697	Blokada zaradi dvojne matične številke.
310.051	1.102.639.141	Ni registriran sprejem prvega izvoda.
529.523	2.160.713.918	Skupaj

Vir: Agencija za privatizacijo u FBiH 2007.

Skupno je bilo torej na dan 31. 12. 2006 razpoložljivih še 3.100 mio KM certifikatov oz. 19,33 % vseh izdanih. Po takratnih predvidevanjih naj bi se do 30. 6. 2007 manjši del certifikatov porabil za nakup stanovanj s stanovanjsko pravico, do 30. 6. 2006 pa za nakup delnic in premoženja ter drugega premoženja v procesu privatizacije, s tem da pri posamezni ponudbi delež certifikatov ne sme presegati 10 % nakupne cene. Po izteku navedenih rokov naj bi terjatve na enotnih računih prebivalcev ugasnile.

4.2 Uresničevanje zasnove privatizacije – rezultati izvajanja privatizacije

Kot je navedeno v analizi Ekonomskega inštituta Sarajevo (2008, 37–38), so rezultati privatizacije državnega kapitala pomembni z več vidikov: z vidika obsega in strukture privatizacije v odnosu na obseg in strukturo državnega kapitala; z vidika prihodkov, ki jih je dobila država od privatizacije, in to tako v obliki gotovine kot števila nevtraliziranih certifikatov, s katerimi je država poravnala svoje obveznosti do prebivalstva; z vidika razvojnih učinkov aktiviranja nakopičenih virov v državnih podjetjih, ki bi po privatizaciji morali prispevati k hitrejši gospodarski rasti in zaposlovanju; z vidika pritegnitve v FBiH novih investitorjev; z vidika razvoja podjetništva, zasnovanega na privatni lastnini in usmerjenega v tržno gospodarstvo; z vidika socialnih posledic distribucije podedovanega družbenega bogastva in socialnega položaja posameznih družbenih slojev, ki so sodelovali v privatizaciji.

Glede na to, da se je povpraševanje v obliki terjatev prebivalcev operativno oblikovalo že maja 1999, ponudba državnega kapitala za javno ponudbo delnic pa je bila pripravljena šele konec leta 2000, ni bil dosežen namen, da se največji del državnega kapitala ponudi v obliki masovne privatizacije. Zato so se istočasno izvajale vse tri metode privatizacije (masovna privatizacija z javno ponudbo delnic, velika privatizacija z odprtimi razpisi in mala privatizacija z avkcijami in razpisi) izvajale istočasno. Njihov časovni potek in doseženi rezultati so prikazani v preglednici 5.

Preglednica 5: Pregled realizirane masovne privatizacije in privatizacije po drugih metodah v FBiH v obdobju 1999–2009 (v 000 KM)

	1999/ 2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Skupaj
Metoda masovne (certifikatske) privatizacije (javni vpis delnic)											
Število družb	0	676	71	0	0	0	0	0	0	0	747
Ponujeni kapital	0	2.928.912	703.964	0	0	0	0	0	0	0	3.632.876
Prihodki skupaj:	0	5.967.166	1.870.086	0	0	0	0	0	0	0	7.837.250
– certifikati	0	5.967.164	1.870.086	0	0	0	0	0	0	0	7.837.250
– gotovina		0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5
Metoda velike privatizacije											
Število družb	87	68	99	35	25	11	9	1	7	7	349
Število predmetov	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Ponujeni kapital	247.306	243.834	334.792	194.553	211.094	31.555	163.399	4.699	38.184	3.749	1.473.165
Prihodki skupaj:	287.105	189.666	113.271	24.535	59.461	1.419	16.279	6.500	2.774	732	701.742
– certifikati	192.824	124.331	88.866	15.266	4.661	2,5	5,0	0	0	0	425.955
– gotovina	94.281	65.335	24.405	9.269	54.780	1.417	16.274	6.500	2.774	732	275.786
Metoda male privatizacije											
Število družb	161	46	38	10	4	3	4	3	1	2	272
Število predmetov	1.877	74	191	136	60	46	24	37	14	42	2.501
Ponujeni kapital	265.192	36.707	78.082	22.552	15.809	30.018	10.835	30.601	4.250	6.706	500.762
Prihodki skupaj:	276.490	34.812	50.492	42.821	12.703	17.820	10.668	16.834	4.062	6.009	463.711
– certifikati	149.171	21.812	15.705	32.763	2.046	586	0	0	0	0	222.085
– gotovina	118.318	13.000	34.787	10.057	10.657	17.234	10.668	16.834	4.062	6.009	241.626
Metoda prodaje na borzi											
Število družb	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	4
Ponujeni kapital	0	0	0	0	0	0	0	1.752	269	1.650	3.671
Prihodki skupaj	0	0	0	0	0	0	0	851	267	900	2.018
Skupaj											
Število družb	248	790	208	45	29	14	13	5	10	10	1.372
Število predmetov	1.877	74	191	136	60	46	25	37	14	42	2.502
Ponujeni kapital	539.499	3.209.453	1.116.839	217.106	226.903	61.573	174.234	37.052	15.711	12.104	5.610.474
Prihodki skupaj:	554.595	1.642	2.033.849	67.355	72.164	19.239	26.947	24.186	7.102	7.641	9.004.721
– certifikati	341.996	6.113.307	1.975.657	48.029	6.707	589	5,0	0	0	0	8.485.290
– gotovina	212.600	78.335	59.191	19.326	65.457	18.651	26.942	24.186	7.102	7.641	519.431

Vira: Agencija za privatizacijo u FBiH 2007 in Agencija za privatizacijo u FBiH 2010.

4.2.1 Časovni tok in učinki privatizacije

Celoten proces privatizacije v FBiH je možno razdeliti na tri faze.

- 1. faza: priprave za privatizacijo v letih 1998 in 1999,
- 2. faza: privatizacija majhnih in srednjih podjetij z javno ponudbo delnic in razpisi v obdobju 2000–2004,
- 3. faza: privatizacija strateških podjetij ter podjetij v javnem in komunalnem sektorju po letu 2005.

V 1. fazi je bil oblikovan model, sprejeti osnovni zakoni, ustanovljene agencije za privatizacijo ter izvedeno izobraževanje prebivalstva in promocija privatizacije. Sama privatizacija se je začela v letu 1999, vendar v zelo majhnem obsegu in izključno kot mala privatizacija.

V 2. fazi je bil izvršen pretežni del privatizacije, zlasti v letih 2001 in 2002, ko je potekala masovna privatizacija, ob tem pa so se izvajali še razpisi za mala in srednja podjetja. V tem obdobju so bili doseženi deleži privatizacije državnega kapitala in državnih podjetij, kot sledi iz tabele v nadaljevanju.

V 3. fazi se je intenziteta privatizacije strateških podjetij, ki se je začela že leta 2003, še dodatno zmanjšala. V tem času se je vršila samo prodaja z razpisi, njeni slabi rezultati pa kažejo, da so agencije na razpisih skušale prodajati podjetja, za katere med potencialnimi investitorji ni bilo dovolj zanimanja.

Preglednica 6: Deleži privatizacije državnega kapitala in državnih podjetij v obdobju 2000–2004

Leto	Delež privatiziranega državnega kapitala*		Delež privatiziranih državnih podjetij	
	% v letu	% skupaj	% v letu	% skupaj
2000	4,80	4,80	14,27	14,27
2001	22,60	27,40	39,04	53,31
2002	7,94	35,34	10,55	63,86
2003	1,98	37,32	4,34	68,20
2004	0,68	38,00	2,07	70,27

* Opomba velja za tabelo 4.6 in 4.7: Delež privatiziranega državnega kapitala je izračunan na osnovi zneska državnega kapitala, ki je bil prvotno predviden za privatizacijo, tj. 13.519.383.192 KM. Ta znesek bi bilo trebapopraviti za pomembne zneske zmanjšanja državnega kapitala zaradi izgub podjetij v predhodnem obdobju in usklajevanja kapitala pri dokapitalizaciji in skupnih vlaganjih. Ti zneski skupaj znašajo najmanj 3 mlrd KM, kar pomeni, da je celotnega državnega kapitala za privatizacijo le dobrih 10 mlrd KM. Če se to upošteva, znaša delež privatiziranega kapitala v letu 2002 dejansko okrog 47 %.

Vir: Agencija za privatizacijo u FBiH 2007.

Ves ta čas je bil v planu tudi začetek privatizacije podjetij v tradicionalno monopolnih dejavnostih javnega sektorja, kot so elektroenergetika, telekomunikacije, vodno in plinsko gospodarstvo, daljinsko ogrevanje, javni mestni promet, komunalne dejavnosti, veterinarske

postaje ipd. Privatizacija javnega sektorja je bila posebnega pomena, ker je ta sektor kapitalsko zelo močan ter direktno in indirektno zelo vpliva na konkurenčnost celotnega gospodarstva, vendar je neučinkovit, nudi storitve nizke kakovosti ob relativno visokih cenah in predstavlja veliko proračunsko breme za občine, kantone in FBiH. Na drugi strani pa ima vrsta javnih podjetij, zlasti na področju elektroenergetike, premogovništva, vodnega gospodarstva in turizma, močne komparativne prednosti, ki jih zaradi državnega lastništva ne morejo izkoristiti.

Kljub njenemu velikemu pomenu se je privatizacija javnega sektorja in velikih javnih podjetij iz leta v leto prelagala, saj je bil pogoj za njeno izvedbo predhodna liberalizacija dejavnosti in vzpostavljanje novega konkurenčnega okolja z ustrežno regulativo in institucijami za nadzor konkurence, ki bi omogočal vstop zasebnega kapitala in izvajanje investicijskih projektov javno zasebnega partnerstva, ne da bi se privatizirale same javne dobrine in naravni viri. Do vključno leta 2010 še nobena vlada ni izvedla zahtevne naloge zagotovitve navedenega pogoja, katerega pomen je Ekonomski institut Sarajevo poudaril že v svoji analizi iz aprila 2008, tako da se ta privatizacija sploh še ni začela.

Preglednica 7: Deleži privatizacije državnega kapitala in državnih podjetij v obdobju 2005–2009

Leto	Delež privatiziranega državnega kapitala*		Delež privatiziranih državnih podjetij	
	% v letu	% skupaj	% v letu	% skupaj
2005	1,00	39,00	0,73	71,00
2006	2,01	41,01	1,48	72,48
2007	0,27	41,28	0,34	72,82
2008	0,12	41,40	1,52	74,34
2009	0,09	41,49	0,62	74,96

Vira: Agencija za privatizacijo u FBiH 2007 in Agencija za privatizacijo u FBiH 2010.

Upoštevajoč strukturo državnega kapitala glede na metodo privatizacije je bilo stanje njegove privatizacije, kot kaže tabela v nadaljevanju.

Preglednica 8: Stanje privatizacije državnega kapitala ob koncu leta 2009 (v KM)

Državni kapital na dan 31. 12. 1999	Ostaja državni kapital	Državni kapital za privatizacijo	Državni kapital za masovno privatizacijo	Državni kapital za veliko in malo privatizacijo	Državni kapital, prodan na borzi
17.311.487.016	3.792.103.824	13.519.383.192	6.385.976.925	7.127.125.979	–
	privatizirano	5.610.473.965	3.632.875.663	1.973.926.899	3.671.403
	delež v %	41,50 %	56,89 %	27,70 %	–

Vir: Agencija za privatizacijo u FBiH 2007 in Agencija za privatizacijo u FBiH 2010.

Iz predhodne tabele je razvidno:

- da je bilo z metodo javne ponudbe delnic privatizirano 56,9 % državnega kapitala, ki je predviden za prodajo s to metodo, s tem, da je izvajanje te metode že končano v letu

- 2002; če se upošteva zmanjšanje vrednosti državnega kapitala, je bilo z metodo javne ponudbe delnic privatizirano 75 % državnega kapitala;
- da je z metodo razpisa privatizirano 27,7 % državnega kapitala, ki je bil predviden za prodajo s to metodo, s tem, da privatizacija državnega kapitala s to metodo še ni zaključena; če se upošteva zmanjšanje vrednosti državnega kapitala, je bilo doslej z metodo razpisa privatizirano okrog 37 % državnega kapitala;
 - da je bilo na borzi prodano 3.671.403 KM državnega kapitala, kar je 0,03 % predvidenega državnega kapitala za privatizacijo.

Pred začetkom privatizacije je bila predvidena privatizacija skupno 1.450 državnih podjetij (tabela 9).

Preglednica 9: Število podjetij, ki so se delno ali v celoti privatizirala do vključno leta 2009

Leto	Masovna privatizacija	Mala privatizacija	Velika privatizacija	Skupaj
Državna podjetja za privatizacijo:				
– število	1.031	322	411	1.450**
– delež	71,1 %	22,2 %	28,3 %	100,0 %
1999 in 2000	0	161	87	248
2001	676	46	68	790
2002	71	38	99	208
2003	0	10	35	45
2004	0	4	25	29
2005	0	3	11	14
2006	0	4	9	13
2007	0	3	1	4
2008	0	1	7	8
2009	0	2	7	9
Stanje konec 2009:				**
– število	747	272	349	1.368*
– delež	72,45 %	84,47 %	84,91 %	94,34 %
V celoti privatizirana podjetja:				
– število	451	272	349	1.072
– delež	43,74 %	84,47 %	84,91 %	73,93 %

* V tej tabeli niso prikazana štiri podjetja, ki so bila prodana na borzi.

** Seštevki števila podjetij v prvi in predzadnji vrstici tabele so višji od seštevka v koloni »skupaj«, ker se je v delu teh podjetij izvajala tako masovna kot velika privatizacija, zaradi česar so privatizirana podjetja prikazana v koloni »masovna privatizacija in koloni »velika privatizacija«.

Vira: Agencija za privatizacijo u FBiH 2007 in Agencija za privatizacijo u FBiH 2010.

Do vključno leta 2009 se je postopek privatizacije začel v 1.372 podjetjih (94,62 % predvidenih), v celoti pa se je končal v 1.072 podjetjih (73,93 %). Z metodo masovne privatizacije se je privatiziralo 72,45 % državnih podjetij, ki so bila predvidena za privatizacijo po tej metodi, vendar se je privatizacija v celoti končala le v 43,74 % teh

podjetij. Z metodo male privatizacije je bilo privatiziranih 272 podjetij, kar je 84,4 % podjetij, predvidenih za privatizacijo po tej metodi. Z metodo velike privatizacije je bilo privatiziranih 349 podjetij, kar je 84,91 % podjetij, predvidenih za privatizacijo s to metodo. 314 podjetij se je privatiziralo s kombinacijo javne ponudbe delnic in razpisa, zaradi česar je v bistvu seštevek v prvi vrstici predhodne tabele 1.764 namesto 1.450. To pomeni, da je v veliki privatizaciji sodelovalo več kot tri četrtine podjetij, ki so bila delno privatizirana že v javni ponudbi delnic.

Stanje procesa privatizacije na začetku leta 2010 je bilo takšno, da je še vedno bil neprivatiziran državni kapital v višini 7,9 mlrd KM (58,5 % od prvotno predvidenega), od 1450 podjetij, ki naj bi se privatizirala, pa je bilo v celoti privatizirano 1.072 podjetij (73,9 % vseh), delno 300 (20,7 %) in sploh ne 78 (5,4 %).

V svoji analizi (Ekonomski institut Sarajevo 2008, 68–73), ki zaradi slabega tempa privatizacije v letih 2008 in 2009 skoraj v celoti velja še danes, je Ekonomski institut Sarajevo sistemiziral preostali privatizacijski portfelj v FBiH po kvantitativnih in kvalitativnih kriterijih, pri čemer je poleg še neprivatiziranih komercialnih podjetij upošteval še podjetja iz masovne privatizacije, v katerih je del kapitala ostal državen, kakor tudi infrastrukturna, komunalna in druga podobna podjetja. Poleg tega je pojem privatizacije razširil, tako da poleg preobrazbe državnega kapitala obsega še vstop zasebnega kapitala v nove projekte na osnovi javno zasebnega partnerstva. Po njegovem mnenju ima FBiH izjemno privlačen portfelj, ki je lahko zanimiv tudi za najbolj kvalitetne investitorje z najrazličnejšimi interesi. S Seznama 56 je še neprivatiziranih 39 podjetij; v večini primerov gre za nekdanja velika socialistična podjetja in njihove dele, od katerih jih je veliko s težavami strukturnega značaja (Fabrika duhana Mostar, HEPOK Mostar, KTK Visoko, Krivaja Zavidovići idr.). V kategoriji ostalih komercialnih podjetij je veliko veterinarskih postaj in javnih podjetij s področja informiranja, preostalo pa so podjetja z najrazličnejšimi dejavnostmi. V kategoriji velikih infrastrukturnih podjetij sta po dve elektrogospodarski, telekomunikacijski in vodnogospodarski podjetji ter več premogovnikov. V kategoriji javnih komunalnih podjetij je skupno 109 podjetij s prek 5.000 zaposlenimi.

Kako velika in za celo BiH pomembna podjetja še vedno niso v celoti privatizirana, kaže pregled sedmih podjetij, ki so predvidena za privatizacijo v letu 2010 in katerih državni kapital predstavlja 5,2 % vsega še neprivatiziranega državnega kapitala v FBiH.

Preglednica 10: Podjetja, ki so predvidena za privatizacijo v letu 2010

Zap. št.	Podjetje	Celotni kapital	Državni kapital	Delež držav. kapitala
1	Aluminij, d. d., Mostar	170.786.051	150.291.724	88 %
2	Fabrika duhana Mostar, d. d., Mostar	10.375.846	6.951.817	67 %
3	Hidrogradnja, d. d., Sarajevo	70.734.263	47.391.956	67 %
4	Energoinvest, d. d., Sarajevo	220.721.250	147.897.500	67 %
5	UNIS, d. d., Sarajevo	48.294.117	31.777.828	65,8 %
6	Bosnalijek, d. d., Sarajevo	78.299.870	15.077.240	19,25 %
7	Šipad export-import, d. d., Sarajevo	12.544.125	8.350.287	66,56 %
	Skupaj	611.755.522	407.738.352	66,65 %

* Zaporedne številke podjetij kažejo tudi vrstni red privatizacije.

Vir: Agencija za privatizacijo u FBiH 2010.

4.2.2 Masovna privatizacija (javna ponudba delnic)

Masovna privatizacija je potekala skoraj dve leti – od 30. 10. 2000, ko je bila dana prva javna ponudba delnic, do 10. 10. 2002, ko je bila zaključena tretja javna ponudba delnic. Skupaj so bile torej tri javne ponudbe delnic, od katerih je bila vsaka izvedena v dveh krogih.

Preglednica 11: Časovni potek masovne privatizacije

Javna ponudba delnic	Krog	Trajanje
Prva javna ponudba delnic	prvi krog	30. 10. 2000–28. 3. 2001
	drugi krog	16. 4. 2001–30. 5. 2001
Druga javna ponudba delnic	prvi krog	5. 10. 2001–13. 11. 2001
	drugi krog	19. 11. 2001–18. 12. 2001
Tretja javna ponudba delnic	prvi krog	22. 7. 2002–22. 8. 2002
	drugi krog	10. 9. 2002–10. 10. 2002

Vir: Agencija za privatizacijo u FBiH 2007.

Z masovno privatizacijo je delno ali v celoti privatizirano 765 podjetij,⁵ ki so imela 3.632 mio KM državnega kapitala. V ta namen je bilo vplačanih za 7.837 mio KM certifikatov, s čimer se je bistveno zmanjšal dolg države do prebivalcev.

⁵ V tabeli APF navaja podatek o 747 podjetjih.

Preglednica 12: Rezultati celotne masovne privatizacije

Javni vpis delnic	Število družb v ponudbi	Ponujeni državni kapital v KM	Vpisane terjatve v KM	Število delničarjev	Večinski delničar v privatiziranem podjetju		
					en PIF	več PIF-ov	fizična oseba
1.	537	2.445.731.995	4.965.032.959	30.417	35	73	44
2.	157	483.179.605	1.002.130.900	6.127	0	5	11
3.	71	703.964.062	1.870.086.284	18.699	1	0	11
Skupaj	765	3.632.875.663	7.837.250.143	55.243	36	78	66

Vir: Agencija za privatizacijo u FBiH 2007.

V treh javnih vpisih delnic masovne privatizacije so pifi kupili za 1.904 mio KM delnic v 471 privatiziranih podjetjih (glej tabelo 'Rezultati masovne privatizacije v pifih'). Od tega je v 36 podjetjih 1 pif postal večinski delničar, v 78 podjetjih pa je večinski lastniški delež prevzelo več pifov skupaj.

Preglednica 13: Število delničarjev pifov v letih 2001 in 2002 ter njihova struktura

Privatizacijski investicijski fond	31. 12. 2001		31. 12. 2009		2009/2001
	število	%	število	%	
1. Big	78.642	19,6	36.695	17,8	46,7
2. Mi group	42.455	10,6	25.846	12,5	60,9
3. Profi-plus	46.072	11,5	24.510	11,9	53,2
4. Naprijed	39.797	9,9	22.626	11,0	56,9
5. Eurofond-1	43.229	10,8	19.301	9,4	44,6
6. Bonus	20.197	5,0	18.219	8,8	90,2
7. Crobih	32.139	8,0	17.222	8,4	53,6
8. Bosfin	25.160	6,3	12.587	6,1	50,0
9. Herbos fond	23.902	5,9	11.473	5,6	48,0
10. Fortuna-fond	34.695	8,6	9.228	4,5	26,6
Privatizacijski investicijski fond	31. 12. 2001		31. 12. 2009		2009/2001
11. Prevent invest	15.563	3,9	8.512	4,1	54,7
Skupaj	401.851	100,0	206.219	100,0	51,3

Vir: Komisija za vrijednosne papire Federacije Bosne i Hercegovine 2010.

Agencija za privatizacijo v svojem poročilu (Agencija za privatizacijo u FBiH 2007, 18) poudarja, da je bila z masovno privatizacijo izvršena le formalna lastniška preobrazba, ne pa tudi dejanska. Ta vrsta privatizacije je bila po njenem mnenju preveč disperzirana, z njo ni bil pridobljen sveži investicijski kapital, pri udeležencih privatizacije – novih delničarjih (fizičnih osebah in pifih) pa se je pokazala nemoč, nesposobnost in nezainteresiranost, da bi se uveljavili v novi vlogi.

Posebej neuspešna je bila pri privatizaciji večinskega lastništva v velikih podjetjih, ki so potrebovala strateškega investitorja. To svojo splošno oceno masovne privatizacije Agencija za privatizacijo u FBiH (2010) zaključuje z ugotovitvijo, da je »vse to vplivalo na veliko razočaranje nad javno ponudbo delnic, tako da se je interes za njo kot metodo privatizacije zmanjšal in je na tretjem javnem pozivu ponujeno le 700 mio KM državnega kapitala«.

Da masovna privatizacija ni skoraj v ničemer prispevala k reševanju dejanskih problemov podjetij, ki so bila privatizirana v okviru nje, je bilo ugotovljeno že v poglavju o ekonomskih in političnih razmerah v BiH. O tem med drugim priča tudi projekt Pospešitev prestrukturiranja podjetij v Bosni in Hercegovini z aktivnim upravljanjem s portfelji investicijskih skladov. Financira ga EU, administrira pa Svetovna banka. Začel se je leta 2007 in še ni končan. Njegov glavni namen je, da se spodbudi proces prestrukturiranja masovno privatiziranih podjetij v FBiH, poleg tega pa naj bi zagotovil pomoč investicijskim skladom, da postanejo aktivni lastniki in s prestrukturiranjem podjetij iz svojega portfelja povečajo njihovo vrednost. Doslej je bil v okviru projekta izvršen izbor večjega števila podjetij in investicijskih skladov, v katerih je bil opravljen posnetek stanja in njegova analiza, na osnovi česar so bila v FBiH izbrana podjetja Energoinvest TAT, Konfekcija Borac Travnik, Metalotehnika Tuzla, Namještaj Gradačac, Vispak Visoko in Žitopromet Mostar. Sedaj v teh podjetjih teče proces aktivnega prestrukturiranja na osnovi sprejetih programov, rezultati pa zaenkrat niso spodbudni.

4.2.3 Prodaja z metodo razpisa

Hkrati z javno ponudbo delnic se je vršila prodaja državnega kapitala z metodo razpisa v okviru male in velike privatizacije, s tem, da sta se mala in velika privatizacija začeli pred masovno privatizacijo, tako da je bilo pred letom 2001 privatizirano 161 malih (59,2 % vseh malih podjetij, privatiziranih do leta 2009) in 87 (24,9 % vseh) velikih podjetij. V letih 2001 in 2002, ko se je izvajala masovna privatizacija je bilo privatiziranih še 84 malih (30,9 % vseh malih podjetij, privatiziranih do leta 2009) in 167 (47,9 % vseh) velikih podjetij, pri čemer je treba upoštevati, da se je del teh podjetij privatiziral tudi v okviru masovne privatizacije.

Po letu 2002 se je pozornost v celotni privatizaciji preusmerila na veliko privatizacijo, zlasti na strateška podjetja, vendar v glavnem neuspešno, saj se je v obdobju 2003–2009 privatiziralo le 95 velikih podjetij, kar je 27,2 % vseh velikih podjetij, privatiziranih do leta 2009. Tako je med 78 podjetij, ki se še sploh niso privatizirala, največ velikih podjetij, velika pa so tudi vsa podjetja (skupno jih je 300), ki so se privatizirala samo delno. Če se uspešnost male in velike privatizacije meri z vrednostjo privatiziranega državnega kapitala, so rezultati še mnogo manj ugodni, kot to izhaja iz števila prodajnih podjetij. Od 7,1 mlrd KM državnega kapitala, namenjenega mali in veliki privatizaciji, je bilo dejansko ponujenega le za slabe 2

mlrd KM kapitala, torej 27,7 % celotnega kapitala,⁶ kar potrjuje veljavnost predhodne ugotovitve, da so ostala neprivatizirana v glavnem velika podjetja.

Prodaja z metodo razpisov je najbolj kompleksna oblika prodaje državnega kapitala v FBiH. Za razliko od masovne privatizacije daje prednost investicijskim vlaganjem, ohranjanju obstoječega števila zaposlenih in novemu zaposlovanju. To pomeni, da pri prodaji z metodo razpisa predmet pogajanja o prodaji ni le cena državnega kapitala, temveč tudi obseg investicij ter obseg ohranjanja obstoječih in odpiranja novih delovnih mest. Prav rezultati pogodbeno prevzetih obveznosti strateških investitorjev za višino investicij, število prevzetih delavcev in število novih delovnih mest nekoliko popravljajo neugodno sliko glede višine privatiziranega državnega kapitala. Do leta 2009 je država od prodaje predvidenih 7,1 mlrd KM državnega kapitala (cca 5,5 mlrd KM, če se upoštevajo popravki) iztržila le slabih 1,2 mlrd KM državnega kapitala (cca 5,5 mlrd KM, če se upoštevajo popravki) iztržila le slabih 1,2 mlrd KM, kar je celo nekaj manj, kot znašajo pogodbene investicije (dobrih 1,2 mlrd KM), s tem, da je zagotovila še zaposlitev za več kot 41.996 prevzetih delavcev in več kot 13.771 novih delovnih mest.

Preglednica 14: Prodaja z metodo razpisa v obdobju 1999–2009 (v KM)

Leto	Število podjetij	Ponujeni kapital	Pogodbena cena	Pogodbene investicije	Prevzeti delavci	Nova delovna mesta
1999/2000	248	539.499.233	554.595.417	296.615.918	10.698	2.014
2001	114	280.541.057	224.478.275	313.697.527	10.672	3.197
2002	137	412.874.853	163.752.397	251.046.961	9.713	3.985
2003	45	217.105.681	67.355.241	79.723.515	4.694	2.043
2004	29	226.903.168	72.164.122	105.001.636	3.920	1.328
2005	14	61.573.486	19.239.424	24.607.961	1.365	166
2006	13	174.233.729	26.946.813	170.600.500	896	754
2007	4	35.300.517	23.334.338	29.500	38	284
2008	8	15.471.023	6.845.874	NP	NP	NP
2009	9	10.454.152	6.740.896	NP	NP	NP
Skupaj	621	1.973.956.899	1.165.452.797	1.241.323.518*	41.996*	13.771*

* V skupni vrednosti oz. številu niso upoštevani leti 2008 in 2009, ki pa nimajo bistvenega vpliva na končni rezultat, ker so nekje na ravni leta 2007.

Vira: Agencija za privatizacijo u FBiH 2007 in Agencija za privatizacijo u FBiH 2010.

Ekonomski institut Sarajevo v svoji analizi (Ekonomski institut Sarajevo 2008, 40–41) ugotavlja, da so se kot strateški investitorji v mali in veliki privatizaciji pojavljala predvsem tuja podjetja iz določenih industrijskih in drugih panog, ki so na razpisih kupovala podjetja iz svoje panoge z namenom, da dopolnijo svojo dejavnost. Po prevzemu podjetja so mnogi od

⁶ Če se upošteva, da bi bilo treba izvesti popravke višine državnega kapitala, kot je to omenjeno v točki 2.1, je delež dejansko ponujenega kapitala nekaj višji in znaša okrog 36 %.

teh strateških investitorjev izvajali defenzivno prestrukturiranje, torej so njegove vire prilagajali zmanjšanemu obsegu proizvodnje in s tem zniževali stroške. Pri tem so bili nekateri uspešni, predvsem v malih podjetjih. Zelo malo pa je bilo primerov, da bi se v velikih podjetjih ti kratkoročni učinki nadgradili s strateškim prestrukturiranjem, v okviru katerega bi investitorji z vlaganji sredstev v tehnično tehnološke in tržne raziskave in razvoj ter v opremo in tehnologijo omogočili proizvodnjo novih ali konkurenčnejših obstoječih proizvodov. V veliki meri je bil razlog za to nerazvito tržišče kapitala v FBiH, ki ni omogočalo emisij novih delnic, tako da so celotno breme financiranja razvoja morali prevzeti strateški investitorji in delno banke, kar pa ni bilo dovolj za izpeljavo ambicioznejših projektov.

Do vključno leta 2006 so tuji investitorji kupili v FBiH 56 podjetij, v katerih je bilo zaposlenih 6.888 delavcev, vrednost ponujenega državnega kapitala pa je znašala 402 mio KM. Za ta kapital je bila ponujena cena 219 mio KM, investitorji so se obvezali za 431 mio KM investicij, poleg ohranjanja obstoječe zaposlenosti pa je bilo s pogodbami določeno še odprtje okrog 2.000 novih delovnih mest.

4.2.4 Prodaja premoženja in kapitala podjetij v postopku male privatizacije

Mala privatizacija je v FBiH predstavljala začetno fazo privatizacije, ker podjetja, ki se privatizirajo pod pogoji male privatizacije, delujejo v konkurenčnem okolju, zahtevajo relativno nizek kapital za investicije in za njihovo uspešno privatizacijo ni treba ustvariti kakšnega posebnega regulatornega in institucionalnega okvirja.

Največji del male privatizacije je bil izveden v prvih štirih letih, tj. v obdobju 1999–2002, ko je bilo privatizirano 245 (76,1 %) od 322 malih podjetij, predvidenih za to vrsto privatizacije, in 2.142 (85,6 %) od 2.501 predmeta, ki so bili prodani do konca leta 2009. To pomeni, da je bilo v obdobju 2003–2009 privatiziranih samo še 8,4 % vseh malih podjetij, predvidenih za to vrsto privatizacije, in 14,4 % vseh predmetov, prodanih do leta 2009.

Kot kaže tabela 15, je bilo v obdobju 1999–2006 prodanih 9,9 % celotnih podjetij. V njih je ponujeni kapital znašal 20 % vsega ponujenega kapitala, prihodki od prodaje pa 22,1 % vseh prihodkov od prodaj, kar pomeni, da je bilo zanimanje za celotna podjetja nekaj večje kot za predmete, s tem pa tudi njihova cena.

Preglednica 15: Struktura male privatizacije v FBiH glede na predmet privatizacije v obdobju 1999–2006

Predmet privatizacije	Število podjetij/predm.		Ponujen kapital		certifikati		Prihodki od prodaje		skupaj	
	000 KM	%	000 KM	%	000 KM	%	000 KM	%	000 KM	%
Prodaja celotnih podjetij	266	9,9	91.996	20,0	51.697	23,3	44.808	20,9	96.505	22,1
Prodaja premoženja podjetij*	2.408	90,1	367.201	80,0	170.389	76,7	169.913	79,1	340.301	77,9
Skupaj	2.674	100,0	459.197	100,0	222.086	100,0	214.721	100,0	436.806	100,0

* Prodaja premoženja podjetij obsega prodajo samega premoženja podjetij, delov podjetij, delnic in deležev ter občinskih poslovnih prostorov.

Vir: Agencija za privatizacijo u FBiH 2007.

Ekonomski institut Sarajevo v svoji analizi (Ekonomski institut Sarajevo 2008, 38–39) poudarja, da so učinki male privatizacije pomembni tako v absolutnih številkah kot tudi v odnosu na veliko privatizacijo. V mali privatizaciji je bilo skupno ponujeno za 501 mio KM državnega kapitala, prihodek od prodaje pa je znašal 464 mio KM (92,6 % od ponujenega kapitala), medtem ko je bilo v veliki privatizaciji ponujeno za 1.473 mio KM in je prihodek od prodaje znašal 702 mio KM (47,7 % od ponujenega kapitala). Do vključno leta 2007, za katero obstajajo zadnji podatki, so pogodbene investicije v okviru male privatizacije znašale 191,4 mio KM (15,4 % vseh pogodbenih investicij v mali in veliki privatizaciji skupaj), prevzetih delavcev je bilo 5.593 (13,3 % vseh), odprtih novih delovnih mest pa 2.303 (16,7 % vseh).

Po mnenju omenjenega inštituta pa bi bili rezultati male privatizacije še mnogo boljši, če ne bi bil rok za njeno izvedbo preveč kratek, zlasti pri prodaji predmetov privatizacije. V letih 1999 in 2000 je bilo prodano 1.877 predmetov, kar je 75 % vseh predmetov privatizacije, ki so bili prodani do konca leta 2009. V letih 2001 in 2002, ko je potekala masovna privatizacija, je bilo prodanih le 265 predmetov (10,6 % vseh, prodanih do konca leta 2009), kar pomeni, da je proces male privatizacije skoraj usahnil, v masovni privatizaciji pa se je privatiziral tudi tisti državni kapital, ki bi moral biti predmet male privatizacije. Po dokončanju masovne privatizacije se je mala privatizacija odvijala v omejenem obsegu in je bila možna samo v še neprivatiziranih podjetjih in s plačilom v gotovini.

Na osnovi navedenega Ekonomski institut Sarajevo (2008) sklepa, da je bil pomen male privatizacije v okviru celotne privatizacije znatno podcenjen, k čemur je v veliki meri prispevala mednarodna skupnost, ki je možne učinke male privatizacije žrtvovala v korist favorizirane masovne privatizacije. Po oceni tega inštituta je mala privatizacija imela nekaj potencialno velikih učinkov, ki niso bili izkoriščeni v zadostni meri:

- s prodajo premoženja, ki ne spada v glavno dejavnost podjetij (restavracije, počitniški objekti, vozni park ipd.), bi mala privatizacija v večji meri prispevala k prečiščenju strukture kapitala in s tem k njegovi večji privlačnosti za investitorje v veliki privatizaciji;
- z večjim obsegom prodaje predmetov v okviru masovne privatizacije bi se začel večji del kapitala uporabljati produktivno še pred izvedbo velike privatizacije, hkrati pa bi se pospešil razvoj malih podjetij, kjer bi predmeti iz male privatizacije služili za izvajanje glavne dejavnosti;
- z malo privatizacijo bi se lahko povečal delež državnega kapitala, ki bi neposredno prešel v roke strateških investitorjev, in zmanjšal delež, ki bi se privatiziral v masovni privatizaciji kot zgolj vmesni fazi privatizacije.

4.2.5 Prihodki od privatizacije in njihova delitev

Skupni prihodki od prodaje državnega kapitala v FBiH v obdobju 1999–2009 so znašali 9 mlrd KM, od česar 8,5 mlrd KM v certifikatih in 0,5 mlrd KM v gotovini. Strukturo teh prihodkov po metodah privatizacije kaže tabela v nadaljevanju. Z masovno privatizacijo, ki se je končala že leta 2002, je FBiH pridobila kar 87,0 % vseh prihodkov, z veliko privatizacijo 7,8 % in z malo privatizacijo 5,1 % vseh prihodkov.

Preglednica 16: Struktura prihodkov od privatizacije v obdobju 1999–2009

Metoda prodaje	Certifikati		Gotovina		Skupaj	
	KM	delež	KM	delež	KM	delež
Masovna privatizacija	7.837.249.143	92,4 %	500	0,0 %	7.837.250.643	87,0 %
Velika privatizacija	425.955.206	5,0 %	275.786.465	53,1 %	701.741.671	7,8 %
Mala privatizacija	222.085.348	2,6 %	241.625.778	46,5 %	463.711.126	5,1 %
Borza	–	–	2.018.264	0,4 %	2.018.264	0,02 %
Skupaj	8.485.289.697	100,0 %	519.431.007	100,0 %	9.004.721.704	100,0 %

Vir: Agencija za privatizacijo u FBiH 2010.

Prihodki iz masovne privatizacije so bili skoraj izključno v certifikatih. Z njimi je bilo financiranih dobrih 60 % nakupov v veliki in slabih 50 % nakupov v mali privatizaciji.

Preglednica 17: Struktura prihodkov od prodaje po načinu plačila in metodah privatizacije v obdobju 1999–2009

Metoda prodaje	Certifikati		Gotovina		Skupaj	
	KM	delež	KM	delež	KM	delež
Masovna privatizacija	7.837.249.143	100,0 %	500	0,0 %	7.837.250.643	100,0 %
Velika privatizacija	425.955.206	60,7 %	275.786.465	39,3 %	701.741.671	100,0 %
Mala privatizacija	222.085.348	47,9 %	241.625.778	52,1 %	463.711.126	100,0 %
Borza	–	–	2.018.264	100,0 %	2.018.264	100,0 %

Vir: Agencija za privatizaciju u FBiH 2010.

Poleg prikazanih prihodkov so pomemben učinek privatizacije predstavljale tudi pogodbene investicije, ki so na dan 31. 12. 2006 znašale 1.358.494.284 KM.

Vsi prihodki iz privatizacije, ki jih ustvarja Agencija za privatizacijo FBiH, so prihodek proračuna Federacije, razen dela, ki ga v višini finančnega plana zadrži agencija za financiranje svojega dela. Enako velja za kantonalne agencije za privatizacijo, le da se prihodki stekajo v proračune kantonov. Od prihodkov, ki se stekajo v njihove proračune, federalna in kantonalne vlade 20 % vplačujejo na račun Sklada pokojninskega in invalidskega zavarovanja. Preostala sredstva v glavnem služijo za sanacijo notranjega dolga v FBiH, pri čemer se upoštevajo sklepi Vlade FBiH in kantonalnih vlad.

4.2.6 Kontrola uresničevanja pogodbenih obveznosti

Kontrola izvedene privatizacije je eno od najbolj kontroverznih vprašanj privatizacije v FBiH (Ekonomski institut Sarajevo 2008, 45–49). V javnosti prevladuje dvom glede učinkovitosti kontrole, tako da so vedno glasnejše zahteve po izvedbi celovite revizije privatizacije.

Agencija za privatizacijo FBiH vrši kontrolo izvajanja obveznosti iz kupoprodajnih pogodb v postopku privatizacije tako za privatizirana podjetja iz svoje pristojnosti kot iz pristojnosti kantonalnih agencij za privatizacijo.

Izvajanje pogodb je pogojeno s sodnimi postopki, prekinitvami pogodb, ponovno prodajo določenih predmetov iz pogodb, podaljšanjem pogodbenih obveznosti in drugimi razlogi.

V celotnem postopku privatizacije je bilo v FBiH do 31. 12. 2009 sklenjenih 1.198 pogodb, od česar 601 za privatizacijo podjetij in 597 za privatizacijo premoženja. Od tega je bilo končanih 77 % pogodb, 14,1 % jih je bilo aktivnih, pri 3,6 % se je začel postopek prekinitve, 5,3 % pa jih je bilo prekinjenih.

Preglednica 18: Pregled vseh sklenjenih pogodb in njihovega statusa v FBiH na dan 31. 12. 2009

Status sklenjenih pogodb	Podjetja		Premoženje podjetij		Skupaj	
	število	%	število	%	število	%
Končane pogodbe	430	71,6	493	82,6	923	77,0
Aktivne pogodbe	79	13,1	90	15,1	169	14,1
Začetek prekinitve pogodbe	41	6,8	2	0,3	43	3,6
Prekinjene pogodbe	51	8,6	12	2,0	63	5,3
Skupaj	601	100,0	597	100,0	1.198	100,0

Vir: Agencija za privatizaciju u FBiH 2010.

Na dan 31. 12. 2009 je bilo v FBiH sklenjenih 601 pogodb o privatizaciji podjetij, od česar je sama APF sklenila 19 pogodb. Od pogodbene cene v višini 794,5 mio KM je bilo realizirano 787,3 mio KM prihodkov, kar predstavlja 99,1 %. Od pogodbeno določenih 1.374,4 mio KM za investicije je bilo realiziranih 1.024,7 mio KM oz. 74,6 % investicij. S pogodbo je bilo določeno, da delovno mesto obdrži 42.719 obstoječih delavcev, kar pa je dejansko uspelo 35.460 delavcem oz. 83 % obstoječim delavcem. Od pogodbeno določene zaposlitve 15.335 novih delavcev je bila realizirana zaposlitev 11.919 delavcev oz. 77,7 % predvidenih delavcev.

Na dan 31. 12. 2009 je bilo sklenjenih tudi 597 pogodb o privatizaciji premoženja, od česar jih je APF sklenila 21. Od pogodbene cene v višini 121,0 mio KM je bilo realizirano 120,7 mio KM prihodkov, kar predstavlja 99,7 %. Od pogodbeno določenih 141,6 mio KM za investicije je bilo realiziranih 114,0 mio KM oz. 80,6 %. S pogodbo je bilo določeno, da delovno mesto obdrži 3.022 obstoječih delavcev, kar pa je dejansko uspelo 2.245 delavcem oz. 74,3 % obstoječim delavcem. Od pogodbeno določene zaposlitve 1.986 novih delavcev je bila realizirana zaposlitev 1.856 delavcev oz. 93,5 % predvidenih delavcev.

Preglednica 19: Stopnja realizacije obveznosti iz 601 pogodbe o kupoprodaji delnic podjetij ali deležev v FBiH na dan 31. 12. 2009

Obveznosti	Pogodbeno določeno	Izvršeno	Delež
Cena (v KM)	794.539.155	787.331.905	99,1 %
Investicije (v KM)	1.374.360.528	1.024.693.864	74,6 %
Prezvzeti delavci	42.719	35.460	83,0 %
Na novo zaposleni delavci	15.335	11.919	77,7 %
Skupaj delavci	58.054	47.379	81,6 %

Vir: Agencija za privatizaciju u FBiH 2010.

V svoji analizi Ekonomski institut Sarajevo (2008) poudarja, da je sistem kontrole privatizacije, ki ga v skladu z zakonom o privatizaciji izvajajo agencije za privatizacijo, napačno zastavljen, saj kontrolo izvajajo agencije, ki obenem vodijo privatizacijo, torej kontrolirajo same sebe. Zunanje kontrole ni.

V praksi je kontrola usmerjena zgolj na formalno-pravno kontrolo pogodb in njihovega izvajanja, pri čemer so v ospredju obveznosti kupcev državnega kapitala, vendar še ta kontrola ne poteka redno v okviru rokov za izvajanje privatizacijskih pogodb. Dva bistvena vidika kontrole (kontrola dejavnosti samih agencij in drugih državnih institucij, od katerih je odvisna učinkovitost privatizacije in kontrola učinkovitosti izvajanja vseh ukrepov s področja privatizacij) se sploh ne izvajata. Prav tako sistem kontrole ne predvideva izvajanja poglobljene kontrole, ki bi imela značilnosti revizije izvedenega procesa privatizacije.

Učinkovitost kontrole privatizacijskih pogodb je vprašljiva, saj agencije za privatizacijo niso v zadostni meri samostojne pri izvajanju kontrole oziroma se nahajajo pod močnim pritiskom vlad in politike. Poleg tega se agencije prizadevajo za čimbolj fleksibilen pristop glede neizvajanja obveznosti iz pogodb (dajanje naknadnih rokov, upoštevanje objektivnih tržnih tveganj pri izvajanju pogodb ipd.), da se tako izognejo prekinitvi pogodbe, ki ima največkrat zelo težke posledice.

Manjka zelo pomemben vidik kontrole, ki se nanaša na javnost privatizacijskih postopkov. Mnogi vidiki privatizacije imajo javni značaj in učinek (npr. vpliv na okolje, prispevek k ohranjanju obstoječih delovnih mest in odpiranju novih ipd.), zaradi česar je treba njene rezultate predstaviti javnosti. Še posebnega pomena za javnost so pogodbe, na osnovi katerih so novi lastniki prišli do državnega kapitala s pomočjo certifikatov, pod tržno ceno ali v ne povsem konkurenčnih pogojih. V takih primerih je za javnost zelo pomembno, ali se pogodbe izvajajo dosledno, saj se v nasprotnem primeru neupravičeno poglobljajo socialne razlike. V ta namen bi bilo treba vsako pogodbo kontrolirati najmanj enkrat letno in na koncu pogodbenega obdobja, v katerem se oceni izvajanje pogodbe v celoti.

Prav tako so pomanjkljive informacije o izvajanju privatizacijskih pogodb. Tako se na primer dogaja, da se pri izkazovanju že privatiziranega državnega kapitala upošteva tudi kapital v podjetju, s katerim je pogodba o privatizaciji prekinjena, ali da ni pregleda nad tem, kolikšno je število podjetij, ki so med privatizacijskim postopkom ali po njem šla v stečaj. Zaupanje strokovne in širše javnosti v privatizacijo je v veliki meri odvisno od rezultatov njene redne in sprotne kontrole, za kar je treba zagotoviti ustrezen informacijski sistem o celoti procesa privatizacije.

Po mnenju Ekonomskega instituta Sarajevo (2008) je še posebej kritično, da ne obstaja kontrola izvajanja privatizacije v širšem smislu, tj. na ravni celotne FBiH, ki bi zadevala tako neposredne kot posredne dejavnike, od katerih je odvisen njen potek. Že od konca masovne privatizacije izvršna in zakonodajna oblast opredeljujeta ambiciozne cilje privatizacije, ki se ne uresničujejo in zato tudi ni pogojev za učinkovito izvajanje privatizacije na ravni podjetij.

4.3 Povzetek poglavja 4 in njegov pomen

V 4. poglavju – Zasnova in izvedba masovne privatizacije s certifikati v FBiH podrobneje razčlenjujem vsebino, postopek in rezultate masovne privatizacije v FBiH kot eni od dveh

entitet v BiH. Ker se v velikem številu podjetij državni kapital ni privatiziral samo v masovni privatizaciji in z njo privatizacija v teh podjetjih še ni bila v celoti končana, v tem poglavju prikazujem tudi ostale metode privatizacije in njene rezultate.

V podpoglavju 4.1 prikažem samo zasnovo masovne privatizacije z modelom, pravnim okvirjem in institucionalnim okvirjem, prav tako pa ponudbo in povpraševanje v privatizaciji. V podpoglavju 4.2 prikažem uresničevanje zasnove v praksi, tj. rezultate privatizacije. Najprej opredelim časovni tok in učinke privatizacije na sploh, nato pa posamezne oblike privatizacije. Začnem z rezultati masovne privatizacije, nadaljujem pa še z ostalimi oblikami, ki z masovno privatizacijo predstavljajo celoto.

Privatizacija v FBiH je izredno zahteven in socialno občutljiv proces, katerega poglobitve značilnosti so naslednje.

Neustrezen model privatizacije

Model ni imel za izhodišče jasno opredeljenih ciljev, kaj se želi z njim doseči. Celo v Zakonu o privatizaciji in njegovih številnih spremembah ni bilo niti besede o ciljnih privatizacije, kar pomeni, da je bila celotna politika privatizacije volutaristična. Ko ni opredeljenih ciljev, je vsakršen dosežen rezultat dober. Tako za izvajanje privatizacije niso bili zastavljeni ustrezni proporci državnega kapitala, ki se privatizira s posameznimi metodami privatizacije. Največji del državnega kapitala je bil privatiziran v masovni privatizaciji, ki je le vmesna faza v spremembi lastništva, premalo pa so bili pri njegovi privatizaciji upoštevani ekonomski cilji privatizacije, ki so za obstoj in nadaljnji razvoj gospodarstva ključnega pomena. Masovna privatizacija je bila prvenstveno usmerjena v poravnavo terjatev prebivalcev do države. Tvorci modela so nerealno pričakovali, da bodo fizične osebe in pifi, ki so v masovni privatizaciji postali novi lastniki podjetij, odigrali pomembnejšo vlogo v prestrukturiranju podjetij, kar pa se ni zgodilo, ker prebivalci za to vlogo niso imeli dovolj znanja, izkušenj in sredstev, pifi pa so imeli vlogo finančnih (portfeljnih) lastnikov in ne strateških. Ker je po tem modelu prednost v izvajanju imela masovna privatizacija, mala privatizacija, ki se je sicer začela izvajati najprej, ni mogla s svojimi učinki (tj. s prodajo poslovno nepotrebne premoženja velikih podjetij, s katero bi se zagotovila zaposlitev presežnih delavcev in finančna sredstva za vlaganja v obratni kapital in posodabljanje zmogljivosti) olajšati izvajanja masovne in še zlasti velike privatizacije. Zaradi dajanja prednosti masovni privatizaciji je bila tudi velika privatizacija manj uspešna, saj je bilo znatno število podjetij, ki so imela pomembno tržno vrednost in bi lahko dobile strateške investitorje, že privatiziranih v okviru masovne privatizacije. Šele v letu 2006 so bile ustvarjene možnosti, da se za privatizacijo poleg javne ponudbe delnic ter razpisov v mali in veliki privatizaciji uporabijo tudi druge metode, vendar so bili na splošno novi načini privatizacije, ki so že preizkušeni drugod v svetu, premalo izkoriščeni in zato tudi ni bilo večjega izboljšanja v delovanju osnovnega modela.

Počasnost izvajanja privatizacije

Privatizacija bi morala biti končana že leta 2000, a je bilo do leta 2009 privatizirano le 41,5 % državnega kapitala. K temu počasnemu izvajanju privatizacije je po mnenju Ekonomskega instituta Sarajevo (2008) v veliki meri prispevalo dejstvo, da zakonsko niso bili določeni roki, do kdaj jo je treba izvesti. Namesto tega so pristojne agencije za privatizacijo s svojimi letnimi programi dela določale sezname podjetij za privatizacijo, ki pa so se uresničevali le delno in so se obveznosti za privatizacijo posameznih podjetij prenašale vedno znova iz enega leta v drugo. Pristojni organi še vedno niso opredelili politike in akcijskih planov za privatizacijo podjetij s področja energetike, komunikacij ter javnega in komunalnega sektorja. Še posebej je bil proces privatizacije upočasnjen po letu 2002, ko je bila končana masovna privatizacija. Privatizacija na osnovi razpisov (velika in mala privatizacija) se odvija počasi in z velikimi težavami zaradi neugodnega poslovnega okolja, nekonkurenčne ponudbe podjetij in neustreznega pravnega okvirja. Prav tako se zelo počasi odvija tudi sekundarna privatizacija, ki je sledila masovni privatizaciji in s katero bi se s pomočjo trga kapitala morala čim prej spremeniti prehodna lastninska struktura, vzpostavljena v masovni privatizaciji.

Preveč decentralizirana zakonodaja ter neuskkljenost delovanja organov in institucij na področju privatizacije

V svoji analizi Ekonomski institut Sarajevo (2008) ugotavlja, da v BiH nikdar ni bilo doseženo soglasje o vsebini in načinu vodenja privatizacije, kar ima za posledico zelo kompleksen zakonski, regulatorni in institucionalni okvir za privatizacijo, ki je preveč decentraliziran. Posebej je opredeljen na ravni BiH kot celote, posebej na ravni entitet Republike Srbske in FBiH ter distrikta Brčko ter posebej na ravni kantonov v FBiH, tako da so iste zadeve urejene na različne načine. Na vsaki od teh ravni delujejo na področju privatizacije vlade in njihova ministrstva ter agencije za privatizacijo, ki pogosto ista vprašanja obravnavajo na različne načine. Zato se pri prodaji državnega kapitala in prestrukturiranju gospodarskih družb pojavljajo številni problemi, kot so neuskkljenosti pri reševanju istih vprašanj na različnih ravneh odločanja; neuskkljenosti med zakonskimi rešitvami, ki so bile sprejete prej, in zakonskimi rešitvami, ki so bile sprejete kasneje; odprta vprašanja, kateri zakon je splošen in kateri je poseben, kar je še posebej pereč problem v primerih, ko je ista zadeva urejena na različne načine itd. Poleg tega je država – ne glede na raven organiziranosti – v stalnem konfliktu svojih različnih vlog, pristojnosti in ciljev kot zakonodajalec, regulator in izvajalec nadzora, davčna oblast, prodajalec v privatizaciji in investitor javnih projektov, delničar, delodajalec ter udeleženec kolektivnih pogodb in ekonomsko-socialnega dialoga.

Neustrezen odnos vlad do privatizacije

Ekonomski institut Sarajevo (2008) je mnenja, da v nasprotju z večino drugih držav v tranziciji vlade na različnih ravneh države v BiH nikdar niso sprejele privatizacije kot strateški in življenjsko pomemben del celotne tranzicije bosansko-hercegovskega gospodarstva. To se zlasti kaže v tem, da so brez večjega premisleka in nekritično sprejele neoliberalistični koncept masovne privatizacije v skladu z Washingtonskim soglasjem, ki nikakor ni ustrezal stanju, v katerem se je BiH nahajala po vojni. Same pa niso niti poskušale opredeliti javni interes za privatizacijo in na tej osnovi zastaviti njene cilje. Vlade tudi niso oblikovale ustrezne socialne politike kot podpore privatizaciji, v okviru katere bi določeni skladi, v katerih bi se zbiral del prihodkov iz privatizacije, skrbeli za delavce državnih podjetij, ampak so celotno skrb za njihovo socialno varnost morali prevzeti investitorji. Prav tako vlade niso v zadostni meri poskrbele za politično stabilnost države in niso pravočasno izvedle vseh tranzicijskih reform, ki so pogoj tako za učinkovito tržno gospodarstvo kot za izvajanje privatizacije, ampak so celo dovolile, da pride do zastoja pri njihovem sprejemanju. Med samim izvajanjem procesa privatizacije so se obnašale pragmatično in so se v glavnem bodisi odzivale na pritiske delavcev v državnih podjetjih, ki so se med privatizacijo znašli v težavah bodisi skušale pritegniti posamezne strateške investitorje v pričakovanju visokih zaslužkov. Zaradi takšnega načina upravljanja privatizacije je bila ponudba privatizacijskih projektov nezanesljiva, politika privatizacije pa nedosledna in necelovita, s pogostimi spremembami pogojev privatizacije. Tako je na primer APF leta 2003, takoj po dokončani masovni privatizaciji, predlagala celo vrsto ukrepov za pomembnejše spremembe privatizacijske zakonodaje, s katerimi bi se omogočilo bolj učinkovito vodenje velike privatizacije, vendar Vlada FBiH tega ni podprla, tako da je do večine teh sprememb prišlo šele leta 2006.

Slabe priprave podjetij na privatizacijo

Po mnenju Ekonomskega instituta Sarajevo (2008) je bila priprava podjetij za privatizacijo usmerjena v glavnem na formalno-pravno usklajevanje z določili zakona, ki ureja pripravo otvoritvene bilance, povsem pa so bila zapostavljena vsebinska vprašanja, zlasti prepotrebno predhodno prestrukturiranje (sanacija dolgov, reševanje vprašanja presežnih delavcev itd.). Podatki za prodajo, ki so jih agencijam za privatizacijo posredovala sama podjetja, so bili v veliki meri netočni ali nepopolni, zlasti kar zadeva obveznosti podjetij pa tudi terjatve do fizičnih in pravnih oseb iz drugih držav, nastalih iz nekdanje Jugoslavije. Manjkale so strokovne ocene strateškega položaja podjetij, na osnovi katerih bi jih bilo možno bolj realno ovrednotiti in opredeliti pogoje ponudbe za posamezne vrste privatizacije, saj agencije za privatizacijo in druge institucije niso imele zadostne zmogljivosti, domače raziskovalne in svetovalne organizacije pa so bile zapostavljene v odnosu na tuje. Dogajalo se je celo to, da vlade niso hotele ali znale uporabiti sredstev iz kreditov mednarodnih ustanov za pomoč pri privatizaciji, s katerimi bi ta lahko potekala bolj učinkovito (od tovrstnega kredita v višini 11,1 mio USD, ki ga je Svetovna banka odobrila leta 2001, je bil uporabljen le del, nadaljnje

njegovo korišćenje pa je bilo ustavljeno sredi leta 2006). Poseben problem je bilo pomanjkanje študij o možnostih strateškega prestrukturiranja podjetij, ki bi prispevale k izboru najprimernejše metode njihove privatizacije in pripravi dokumentacije za izvedbo privatizacije, tako da so se poleg javne ponudbe v masovni privatizaciji uporabljali v glavnem le še dve metodi – razpisi in neposredna pogodba, druge pa so bile zapostavljene. Leta 2003 je APF poskusila uveljaviti nov pristop, po katerem bi bila podjetja razdeljena v tri skupine: prvo, v katerih bi bila podjetja, ki jih je možno prodati v obstoječem stanju in takoj, drugo, v kateri bi bila podjetja, v katerih je pred privatizacijo treba izvesti prestrukturiranje, in tretjo, v katerih so podjetja brez perspektive, ki morajo iti v stečaj. Poleg tega je agencija predlagala, da bi bila obveza vlade, da v posameznih podjetjih na zahtevo posameznega investitorja izvede kratkoročno prestrukturiranje, medtem ko bi bilo dolgoročno prestrukturiranje obveza novega lastnika. O tem predlogu še razprave ni bilo, tako da je bil v bistvu po tistem zavrnjen.

Napake pri izvajanju privatizacije

Pri izvajanju privatizacije je bilo ne malo napak, v glavnem s preklicem že objavljenih razpisov ali odlaganjem izbora zmagovalca na razpisu. Veliko zmešnjav je bilo pri privatizaciji z dokapitalizacijo. Pogosto vlade strateškim investitorjem niso mogle dati ustreznih odgovorov na njihova vprašanja glede privatizacije posameznih podjetij (npr. glede cene električne energije v Aluminiju Mostar), saj industrijske in trgovinske politike, ki bi morale biti osnova za te odgovore, še niso oblikovane.

Nezaupanje javnosti

Širša javnost že od samega začetka privatizacije ni imela zaupanja v upravičenost, preglednost in zakonitost procesa privatizacije, zaradi česar je imela odklonilen odnos do nje. Takšen odnos je izzval predvsem učinek koncentracije lastništva v rokah malega števila podjetnikov, ki so si pridobili pomemben kapital ter ekonomsko in politično moč bodisi v času vojne bodisi s privilegiranim statusom v privatizaciji. Nezaupanje do privatizacije se je še posebej okrepilo med masovno privatizacijo in po njej zaradi neznanja, nerazvitosti institucij trga kapitala in pomanjkljive obveščeniosti o vlogi in pomenu te privatizacije oz. neustrezne obveščeniosti, ko so javni mediji izpostavljali v glavnem socialno nesprejemljive in kriminalne pojave, agencije za privatizacijo pa so si premalo prizadevale, da vpliv teh negativnih primerov na javnost ublažijo z navajanjem pozitivnih primerov. Tako se ima večina prebivalstva v BiH za »izgubaše« v procesu privatizacije. Zaradi kriminalnih dejanj in socialno nepravilne privatizacije se pojavljajo celo težnje po reviziji celotne privatizacije, vendar zaenkrat prevladuje stališče, da z ekonomsko političnega vidika revizija ne bi dala pričakovanih učinkov.

Neučinkovito in neuspešno upravljanje državnega kapitala

Zaradi prevelike organiziranosti države, nezadostne usposobljenosti in izkušenosti državne administracije in drugih razlogov je upravljanje državnega kapitala v FBiH neučinkovito in neuspešno. Med drugim se kaže v številnih sporih glede pristojnosti velikega števila državnih organov na različnih ravneh, tako da državna podjetja pogosto dobivajo v zvezi z isto zadevo povsem različne zahteve teh organov. Kar zadeva privatizacijo, se neučinkovitost upravljanja državnega kapitala kaže v tem, da večina podjetij ni bila ustrezno pripravljena za privatizacijo, še zlasti tisto, ki se vrši na osnovi razpisov. Še posebej velik problem so nepopolne in premalo verodostojne pravne in finančne evidence tako na ravni podjetij kot tudi države in kantonov, kar ima za posledico številna nerešena lastniška vprašanja, skrite obveznosti podjetij in nepravilno izkazovanje podatkov iz pasivne podbilance. Poleg tega je knjigovodska vrednost podjetij praviloma precenjena.

Slabo korporativno upravljanje

Po privatizaciji državnega kapitala je v večini podjetij slabo upravljanje države zamenjalo slabo korporativno upravljanje. Kar zadeva glavne postavke korporativnega upravljanja, so sprejeti zakoni in regulatorni predpisi v FBiH blizu mednarodnih standardov, vendar je problem v tem, da praksa bistveno odstopa od zakonodaje. To se kaže v relativno nizki ravni znanja in izkušenj udeležencev korporativnega upravljanja; v nizki stopnji zaupanja v zunanje institucije; v lastniški koncentraciji, ki je sledila masovni privatizaciji in se je pogosto vršila na škodo malih delničarjev; v vprašljivi motivaciji menedžerjev in velikih delničarjev; v težnji, da se dobiček ustvarja z vzpostavljanjem popolne kontrole nad podjetjem ali likvidacijo premoženja namesto s povečanjem tržne kapitalizacije in vrednosti delnic. Osrednji problem so nadzorni odbori, katerih funkcije še niso jasno razdvojene od vloge uprav in zato niso dovolj učinkoviti. Nadzorni odbori tudi nimajo dovolj neodvisnih, sposobnih in kvalificiranih članov, obstoječi člani pa svoji odgovorni funkciji posvečajo premalo časa. Navedeni problemi so v veliki meri posledica tega, da v FBiH še ne obstaja kodeks korporativnega upravljanja niti organizacija, ki bi se sistematično ukvarjala z izboljšanjem tega upravljanja.

Necelovit pristop mednarodne skupnosti

Mednarodna svetovalna skupina za privatizacijo (IAGP) je imela necelovit pristop pri angažiranju tujih svetovalcev, zaradi česar so bili rezultati njihove pomoči pri prodaji strateških podjetij slabi (v glavne je šlo za poskuse prodaje). Njene pomoči pri dograjevanju predpisov in ustvarjanju ugodnejših pogojev za privatizacijo pa sploh ni bilo.

Nekonkurenčna ponudba za privatizacijo

Glavni dejavniki nekonkurenčnosti podjetij v FBiH so nakopičeni dolgovi do države in njenih skladov, zaposlenih, bank, dobaviteljev in drugih upnikov; presežek zaposlenih v podjetjih, predvidenih za privatizacijo; majhen obseg poslovne dejavnosti, zastarele tehnologije, izgubljeni trgi in poslovni partnerji itd. Mednarodni denarni sklad je sicer dal pobudo za rešitev dolgov strateških podjetij, ki pa zaradi zahtevnosti sploh ni bila sprejeta. Vlada FBiH je pripravila predlog zakona, s katerimi bi se državna podjetja rešila dolga do državnih skladov, ki pa še do danes ni sprejet. Problem je zlasti v tem, da imajo podjetja največje dolgove prav do države in njenih skladov, kar pomeni, da bi konverzija teh terjatev v lastniške deleže oz. delnice v bistvu predstavljala nadaljnje podržavljanje oz. povečanje deleža države v njihovi lastniški strukturi. Zato bi bila primernejša rešitev, da v postopku priprave za privatizacijo in prestrukturiranje javna podjetja, davčna uprava, sklad pokojninsko-invalidskega zavarovanja, zavod za zdravstveno zavarovanje ter drugi državni organi in organizacije državnim podjetjem, ki se še niso privatizirala, odpustijo dolgove in svoje terjatve poravnajo s sredstvi od prodaje kapitala ali premoženja v okviru celotnega procesa privatizacije. Tuji investitorji se problemom dolgov in presežnih delavcev izogibajo predvsem tako, da z domačimi podjetji raje ustanovljajo joint venture podjetja, kot da bi ta podjetja kupili.

Slab interes tujih investorjev

Tuji investitorji ne kažejo večjega zanimanja za prevzemanje strateških podjetij predvsem zaradi njihove premajhne privlačnosti (slab tržni položaj, zastarela tehnologija, visoki dolgovi, presežki delavcev), vlade pa ne storijo ničesar, da bi ga popravile s predhodnim prestrukturiranjem podjetij in določenimi ugodnostmi (npr. nižjo ceno električne energije). Interes tujih investorjev v pomembni meri znižuje makroekonomsko okolje, ki s svojimi zakoni in institucijami ne zagotavlja dovolj stabilnega okolja za dinamično gospodarsko rast, tako da so investicije negotove in visoko rizične. Takšno okolje se med drugim kaže tudi v neugodnem regulatornem okvirju privatizacije in nezadostnih zmogljivostih agencij za privatizacijo, premajhni pravni varnosti (neizvajanje stečajev, počasni sodni postopki, zelo počasno evidentiranje lastništva v zemljiških knjigah itd.), premalo aktivni socialni politiki v odnosu do delavcev, ki ostanejo brez dela (socialna negotovost), razdrobljenosti ekonomskega prostora v BiH, ki omogoča delovanje sivega trga in korupcijo, neusklajenosti domače zakonodaje z zahtevami EU, kompleksni, neučinkoviti in dragi državni strukturi, birokratskih omejitvah ipd. Nekaj boljša je situacija v poslovnem okolju avtomobilske in lesne industrije, turizma in še nekaterih drugih dejavnosti. Številne pomembne reforme, ki jih je mednarodna skupnost na čelu s Svetovno banko spodbudila zlasti na področju prestrukturiranja podjetij, trga dela in socialnem področju, se izvajajo prepočasi. Tako tuji investitorji izgubljajo zaupanje, da je država resnično pripravljena za izvajanje privatizacije, s tem pa je njihov interes za prihod v BiH vedno slabši. K temu še dodatno prispevajo negativni prikazi določenih privatizacijskih projektov v javnosti, medtem ko agencije za privatizacijo premalo

storijo za promoviranje teh projektov tako v širši kot v strokovni javnosti (poljudni članki o uspehih in neuspehih privatizacije v javnih medijih, poglobljene analize privatizacije v domači in tuji znanstveni periodiki). Posledica tega je, da v BiH ni pričakovanih rezultatov privatizacije tako pri skupnem nastopanju njenih podjetij s tujimi podjetji na svetovnem trgu kot tudi pri uvajanju prepotrebnih novih tehnologij in korporativnega vodenja v podjetja.

Netržno zasnovani pogoji in roki za investiranje

V procesu privatizacije so se investitorji srečevali z netržno zasnovanimi pogoji in roki za investiranje, poleg tega pa še z velikimi obveznostmi za socialne namene, togo delovno zakonodajo in javno politiko, ki s pretiranim administriranjem in nepotrebnim političnim arbitriranjem povzroča le odvečne stroške poslovanja.

Odpor do privatizacije

Upravni in nadzorni odbori in menedžment v precejšnjem številu podjetij nasprotujejo privatizaciji, ker želijo ohraniti svoje privilegije.

Neopredeljena strategija privatizacije na področju infrastrukture in komunale

Ker ta strategija še ni opredeljena, je upočasnen razvoj zakonskega in regulativnega okvirja, ki je potreben za začetek privatizacije na tem področju.

Ekonomska kriza v večjem delu sveta

Zaradi krize se je povsod v svetu zmanjšal obseg investiranja, kar je vplivalo tudi na potek velike privatizacije v FBiH.

Četrto poglavje umešča rezultate ankete iz petega poglavja v čas in prostor ter pojasnjuje ozadje rezultatov, ki so jih dosegla anketirana podjetja v procesu masovne privatizacije.

5 PREDSTAVITEV REZULTATOV ANALIZE MASOVNE PRIVATIZACIJE NA OSNOVI PODATKOV, PRIDOBLENIH S STRUKTURIRANIMI VPRAŠALNIKI V PRIVATIZIRANIH PODJETJIH

5.1 Anketirana podjetja

Da bi ugotovil, kako je masovna privatizacija izvedena v podjetjih v FBiH in kakšni so bili rezultati, zlasti z vidika njenega vpliva na poslovanje in razvoj podjetij, sem pripravil strukturirani vprašalnik, ki sem ga poslal v skupno 72 podjetij. Zelo kvalitetne odgovore sem dobil od 51 podjetij, torej od kar 70,8 % podjetij, ki sem jim poslal vprašalnik, kar je za razmere v BiH, kjer je težko priti do kakršnegakoli relevantnega podatka, naravnost izjemen uspeh (seveda mi ga je uspelo doseči tudi ob veliki pomoči sodelavcev v hčerinskih podjetjih KD Group v Sarajevu). Glede na to, da je v privatizaciji skupno sodelovalo 451 v FBiH, je vzorec 51 podjetij po vseh strokovnih merilih dovolj velik, da se rezultati ankete lahko z visoko stopnjo zanesljivosti posplošijo na vsa privatizirana bosansko-hercegovska podjetja.

V juniju 2010 je bil Vprašalnik o načinu in rezultatih izvedbe masovne privatizacije državnega kapitala in njenem vplivu na poslovanje in razvoj podjetja poslan na naslove 92 podjetij v FBiH. Od tega se je 8 pisemskih pošilk vrnilo neodprtih, ker naslovnik ni znan ali je podjetje v stečajju. Iz 10 podjetij se pisemska pošiljka ni vrnila neodprta, vendar tudi odgovora ni bilo; razlogi niso znani, ker podjetja nimajo telefonske številke, tako da ni znan razlog njihovega nesodelovanja v anketi (predpostavlja se, da je večina teh podjetij v stečajnem postopku ali so že ukinjena). Od preostalih 74 podjetij jih je 53 poslalo izpolnjene vprašalnike, 4 podjetja so odgovorila, da ne želijo ali ne morejo sodelovati v anketi, 17 podjetij pa tudi po večkratnem telefonskem urgiranju ni poslalo odgovora. Skupno je na vprašalnik odgovorilo 57,6 % podjetij. Od 53 podjetji sta 2 podjetji iz Republike Srbske in pri obdelavi odgovorov nista upoštevani.

Preglednica 20: Podjetja, ki so poslala odgovor in so upoštevana v obdelavi vprašalnika

-
1. BH Telecom, d. d., Sarajevo
 2. Bihačka pivovarna, d. d., Bihać
 3. BNT – Tvoronica mašina i hidraulike, d. d., Novi Travnik
 4. BNT Hidraulika, d. d., Novi Travnik
 5. Borac export – import, d. d., Travnik
 6. Bosnalijek, d. d., Sarajevo
 7. Croatia – Remont, d. d., Čapljina
 8. Dobojuputevi, d. d., Doboj jug
 9. Dobrinja, d. d., Ilidža
 10. Drvna industrija Janj Tvoronica građevinske stolarije, d. d., Donji Vakuf
 11. Energoinvest – Dalekovodizgradnja, d. d., Ilidža
 12. GP Bosna, d. d., Sarajevo
 13. GP ŽGP, d. d., Sarajevo
 14. Grafičko izdavačko društvo Grin, d. o. o., Gračanica
-

Preglednica 20 – nadaljevanje

15. Hercegovina auto, d. d., export import, Mostar
 16. Hotel Tuzla, d. d., Tuzla
 17. Igman, d. d., Konjic
 18. Ingram, d. d., Srebrenik
 19. IP Svjetlost, d. d., Sarajevo
 20. Javno preduzeće Elektroprivreda BiH, d. d., Sarajevo
 21. JP KOMOS, d. d., Mostar
 22. JP Litvostan, d. o. o., Banovići
 23. JP za komunalne poslove Komus, d. o. o., Gračanica
 24. Koksno hemijski kombinat, d. d., Lukavac
 25. Konfekcija Borac Travnik, d. d., Travnik
 26. Krajinaputevi, d. d., Bihać
 27. KTK Visoko, d. d., Visoko
 28. Livnica, d. d., Visoko
 29. Medikomerc, d. d., Sarajevo
 30. Metalno, d. d., Zenica
 31. Metalotehna, d. d., Tuzla
 32. Motel Bazeni, d. d., Vitkovići – Goražde
 33. Ogrevtrans, d. d., Sarajevo
 34. Pivara Tuzla, d. d., Tuzla
 35. Poslovni sistem RMK Zenica, d. d., Zenica
 36. Preduzeće za puteve Mostar, d. d., Mostar
 37. Prevoz radnika, d. d., Kreka
 38. Remontni zavod, d. d., Travnik
 39. Riba Neretva, d. d., Konjic
 40. Rudnik mrkog ugljena Kamengrad, d. d., Sanski most
 41. Sarajevo – osiguranje, d. d., Sarajevo
 42. Solana Tuzla, d. d., Tuzla
 43. TP Distributivni centar Sarajevo, d. d., Sarajevo
 44. TTU Tuzla, d. d., Tuzla
 45. Tuzla – remont d. d., Tuzla TTU Tuzla, d. d., Tuzla
 46. UNIS Kovina, d. d., Visoko
 47. Vispak, d. d., Visoko
 48. VITA VI, d. o. o., Čapljinina
 49. Vitex, d. d., Visoko
 50. Željezara Ilijaš, d. d., Ilijaš
 51. Žitopromet, d. d., Mostar
-

Avtor je vse odgovore na vprašalnik, ki se nahaja v prilogi raziskave, podrobno obdelal. V nadaljevanju te točke navaja le najpomembnejše ugotovitve, medtem ko so podrobnosti iz odgovorov na posamezna vprašanja nahajajo pri avtorju in so na razpolago.

5.2 Splošni podatki o podjetjih

Leto ustanovitve podjetja

Letnico ustanovitve je navedlo 47 od skupno 51 podjetij, od katerih je bilo najstarejše ustanovljeno leta 1884, najmlajše pa leta 2003. Povprečno podjetje je bilo ustanovljeno leta 1968. Če pa se upošteva, da so nekatera podjetja za letnico ustanovitve navajala leto 1991 in kasnejša leta, kar ni možno, saj gre v vseh primerih za nekdanja državna podjetja, ustanovljena še v Jugoslaviji v času pred izbruhom državljanske vojne, je bilo povprečno podjetje ustanovljeno leta 1952 (32 pravih odgovorov), torej je v času ankete imelo 57 let.

Pretežna dejavnost podjetja

Anketirana podjetja imajo zelo različne dejavnosti, saj se 51 podjetij, ki so navedla svojo pretežno dejavnost, ukvarja kar z 41 dejavnostmi. Največ podjetij se ukvarja z gradnjo in vzdrževanjem cest (5) in kovinsko-predelovalno industrijo (3).

Pravni status podjetij

Med 51 anketiranimi podjetji so le 4 (7,8 %) s statusom družbe z omejene odgovornosti, ostalih 47 (92,2 %) je delniških družb.

Organizacijski status podjetij

Med 43 anketiranimi podjetji, ki so navedli svoj organizacijski status, je 41 (95,3 %) podjetij – mater in 2 (4,7 %) podjetji – hčerki.

Višina registriranega kapitala

36 anketiranih podjetij, ki so navedla višino svojega registriranega kapitala, ima skupno 3.606.306.338,10 KM registriranega kapitala, kar je v povprečju 100.175.176 KM na podjetje. Višina registriranega kapitala se giblje v razponu od 11.132,50 do 2.155.160.199 KM, tj. v razmerju 1:193.592. Brez BH Telecoma in JP Elektroprivreda BiH znaša registrirani kapital skupno 816.572.559,10 KM oz. 24.016.840 KM na podjetje.

Sedež podjetij

Anketirana podjetja se nahajajo v različnih krajih FBiH. Največ jih je v Sarajevu (10), sledijo pa Tuzla (6), Visoko (5) in Mostar (4).

Ožje vodstvo podjetja (funkcije najbližjih sodelavcev glavnega direktora)

Sestavo ožjega vodstva podjetja je navedlo 39 od 51 anketiranih podjetij. Čeprav v FBiH ni enotirnega upravljanja, je izvršne direktorje kot najbližje sodelavce glavnega direktorja navedlo daleč največ podjetij. Teh je zelo različno število – od 1 do 6.

Preglednica 21: Sestav ožjih vodstev anketiranih podjetij

Zap. št.	Vodstvo	Število	Delež
1.	1 izvršni direktor	8	20,5 %
2.	2 izvršna direktorja	5	12,8 %
3.	3 izvršni direktorji	3	7,7 %
4.	4 izvršni direktorji	3	7,7 %
5.	5 izvršnih direktorjev	1	2,6 %
6.	6 izvršnih direktorjev	2	5,1 %
7.	več izvršnih direktorjev	1	2,6 %
8.	več izvršnih direktorjev – članov uprave in pomočnikov direktorja	1	2,6 %
9.	več izvršnih direktorjev in pomočnik direktorja	1	2,6 %
10.	1 izvršni direktor in 2 vodji služb	1	2,6 %
11.	1 komercialno-finančni direktor	2	5,1 %
12.	3 direktorji sektorjev	2	5,1 %
13.	2 direktorja sektorjev	1	2,6 %
14.	več direktorjev sektorjev in vodij oddelkov	1	2,6 %
15.	4 vodje delovnih enot in računovodstva	1	2,6 %
16.	sekretar podjetja in tehnični vodje delovnih enot	1	2,6 %
17.	sekretar podjetja, pomočnih direktorja in šef službe	1	2,6 %
18.	tehnički vodja in šef računovodstva	1	2,6 %
19.	uprava	1	2,6 %
20.	brez najožjih sodelavcev	2	5,3 %
	Skupaj	39	100,0 %

Osnovni ekonomsko-finančni podatki anketiranih podjetij na dan 31. 12. 2009

Anketirana podjetja s sorazmerno velikimi sredstvi, kapitalom in zaposlenimi ustvarijo sorazmerno nizke prihodke in nesorazmerno visok čisti dobiček, kar je predvsem posledica vpliva BH Telecoma in JP Elektroprivreda BiH.

Preglednica 22: Osnovni ekonomsko-finančni podatki za vsa anketirana podjetja, ki so dala podatke (v KM) *

Podjetje	Sredstva	Kapital	Število zaposlenih	Skupni prihodki	Čisti dobiček/izguba
Število podjetij	44	46	47	48	48
Podjetja skupaj	6.172.718.813	4.841.414.392	17.490	1.925.788.669	191.009.857
Povpr. podjetje	140.289.064	105.248.139	372	40.120.597	3.979.372

*Opomba: Vsa anketirana podjetja niso dala vseh podatkov. V vrstici »število podjetij« je navedeno, koliko podjetij je dalo posamezen podatek.

Podjetji BH Telecom in JP Elektroprivreda BiH imata nesorazmerno veliko težo. Zato so v drugi tabeli podatki prikazani brez teh dveh podjetij. Ti bolj realno kažejo rezultate poslovanja vseh bosansko-hercegovskih podjetij, ki s sorazmerno velikimi sredstvi, kapitalom in zaposlenimi ustvarijo sorazmerno nizke prihodke in čisto izgubo.

Preglednica 23: Osnovni ekonomsko-finančni podatki za vsa anketirana podjetja (v KM) *

Podjetje	Sredstva	Kapital	Število zaposlenih	Skupni prihodki	Čisti dobiček/izguba
Število podjetij	42	44	45	46	46
Podjetja skupaj	1.083.008.280	835.805.003	9.175	373.663.236	-15.101.466
Povpr. podjetje	25.785.911	18.995.568	204	8.123.114	-328.293

*Opomba: Podatki zajemajo podjetja, ki so dala podatke, z izjemo BH Telecoma in JP Elektroprivreda BiH.

5.3 Podatki o glavnem direktorju

Ime in priimek

Ime in priimek glavnega direktorja je navedlo vseh 51 anketiranih podjetij. Iz teh podatkov sledi, da je 48 (94,1 %) glavnih direktorjev moških, 3 (5,9 %) pa ženske.

Stopnja in vrsta strokovne izobrazbe

Od 51 glavnih direktorjev, ki so navedli stopnjo svoje izobrazbe, jih je največ z visoko izobrazbo, in sicer 37 (72,5 %).

Preglednica 24: Stopnja izobrazbe glavnih direktorjev anketiranih podjetij

Zap. št.	Stopnja izobrazbe	Število	Delež
1.	doktor znanosti	1	2,0 %
2.	magister znanosti	3	5,9 %
3.	VSS	37	72,5 %
4.	VŠS	5	9,8 %
5.	SSS	5	9,8 %
Skupaj		51	100,0 %

Od 37 glavnih direktorjev, ki so navedli tudi vrsto svoje strokovne izobrazbe, je največ diplomiranih ekonomistov – 13 (35,1 %), sledijo pa diplomirani gradbeni inženirji – 4 (11,1 %).

Dolžina delovne dobe

Dolžina delovne dobe 50 glavnih direktorjev, ki so navedli ta podatek, se giblje od 5,75 do 42 let, povprečje pa znaša 23,8 let. Razdelitev glavnih direktorjev po dolžini delovne dobe je precej enakomerna, saj ne prevladuje nobena skupina glede na dolžino te dobe. Največ glavnih direktorjev je z delovno dobo med 36 in 40 leti (10 oz. 20,4 %), takoj pa jim sledijo direktorji z delovno dobo med 6 in 10 let (8 oz. 16,3 %) in med 11 in 15 let (7 oz. 14,3 %).

Število let v podjetju

Število let v podjetju 51 glavnih direktorjev, ki so navedli ta podatek, se giblje od 0,67 do 42 let, povprečje pa znaša 14,0 let. Razdelitev glavnih direktorjev po številu let v podjetju je precej manj enakomerna kot pri dolžini delovne dobe, saj prevladujejo skupine z manjšim številom let v podjetju. Največ glavnih direktorjev je v podjetju do 5 let (18 oz. 36,0 %), sledijo pa jim sledijo direktorji z 11 do 15 let v podjetju (8 oz. 16,0 %), s 6 do 10 let (7 oz. 14,0 %) in z 21 do 25 let (7 oz. 14,0 %).

Število let v funkciji glavnega direktorja

Število let v funkciji glavnega direktorja za 50 glavnih direktorjev, ki so navedli ta podatek, se giblje od 0 do 28 let, povprečje pa znaša 6,4 let. Razdelitev glavnih direktorjev po številu let v funkciji glavnega direktorja je še precej manj enakomerna kot pri dolžini delovne dobe in številu let v podjetju, saj prevladujeta skupini z do 3 in s 4 do 7 let. Največ glavnih direktorjev je v tej funkciji do 3 let (23 oz. 46,9 %), sledijo pa jim sledijo direktorji s 4 do 7 let (14 oz. 28,6 %).

Prejšnja funkcija oz. delovno mesto glavnega direktorja

Od 47 glavnih direktorjev, ki so navedli podatek o prejšnji funkciji oz. delovnem mestu, jih je na funkcijo glavnega direktorja največ prišlo s funkcije direktorja oz. vodje sektorja ali služne (10 oz. 21,7 %), sledijo pa jim tisti, ki so na to funkcijo prišli s funkcije direktorja drugega podjetja (8 oz. 17,4 %), izvršnega direktorja (6 oz. 13,0 %) in tehničnega direktorja (6 oz. 13,0 %).

Članstvo glavnega direktorja v nadzornih ali upravnih odborih drugih podjetij in ustanov

Od 51 glavnih direktorjev, ki so navedli ta podatek, jih 43 (84,3 %) ni član nobenega nadzornega ali upravnega odbora, eden je član dveh, sedem pa enega.

5.4 Proces privatizacije anketiranih podjetij

Uporabljene metode privatizacije

Od 51 anketiranih podjetij je na vprašanje o uporabljenih metodah privatizacije odgovorilo 45, pri čemer 4 podjetja niso navedla številčne podatke o deležih državnega kapitala, privatiziranih s posamezno metodo. Z upoštevanjem podatkov iz 41 podjetij je bilo v njih privatizirano 55,34 % državnega kapitala v masovni privatizaciji, 20,10 % v Markovičevi privatizaciji in 9,52 % v komercialni privatizaciji. Po končani masovni privatizaciji je v teh podjetjih ostalo še 15,04 % državnega kapitala. Vsa podjetja so pri privatizaciji uporabila metodo masovne privatizacije, poleg nje je 53,3 % podjetij uporabilo še Markovičevo metodo, 20,0 % podjetij eno od metod komercialne privatizacije, v 26,7 % podjetij pa je po privatizaciji še vedno ostal del državnega kapitala.

Preglednica 25: Uporabljene metode privatizacije v anketiranih podjetjih

Metoda privatizacije	Število podjetij	Delež metode	Delež podjetij
Markovičeva privatizacija	24	20,10 %	53,3 %
Masovna privatizacija	45	55,34 %	100,0 %
Komercialna privatizacija	9	9,52 %	20,0 %
Državni kapital	12	15,04 %	26,7 %
Skupaj	45	100,00 %	

Na podvprašanje o uporabljenih metodah komercialne privatizacije je odgovorilo 49 podjetij, pri čemer jih 43 navaja, da ni bila uporabljena nobena od teh metod, štirje navajajo metodo tenderja, dva pa metodo neposredne pogodbe. Skupno število uporabljenih metod komercialne privatizacije iz podvprašanja (6) se torej razlikuje od števila teh metod iz osnovnega vprašanja (9). To kaže, da podatki niso povsem zanesljivi, ker verjetno vsa anketirana podjetja ne razlikujejo v zadostni meri posameznih metod, kar je v analizi

ugotovljeno z navzkrižnim preverjanjem podatkov iz vprašanja o uporabljenih metodah privatizacije z ostalimi vprašanji, ki se nanašajo na privatizacijo. Zato so nekatera od njih Markovičevi in komercialni privatizaciji pripisala večje deleže, kot so dejansko znašali. Glede na to obstaja verjetnost, da sta deleža državnega kapitala, privatizirana v Markovičevi in komercialni privatizaciji, nekaj nižja, kot je navedeno v tabeli, delež državnega kapitala, privatiziran v masovni privatizaciji, pa nekaj višji. Prav tako velja poudariti, da se deleži privatiziranega državnega kapitala nanašajo na število podjetij s privatiziranim državnim kapitalom, ne pa na vrednost tega kapitala. Če bi se upoštevala vrednost, bi bili deleži povsem drugačni že ob upoštevanju JP Elektroprivreda BiH, ki ima v odnosu na druga podjetja nesorazmerno visok kapital, v masovni privatizaciji pa je bilo privatizirano samo 10 % tega kapitala, medtem ko 90 % še vedno predstavlja državni kapital.

Število fizičnih in pravnih oseb, ki so sodelovale v masovni privatizaciji

V 47 anketiranih podjetjih, ki so navedla podatke, je v privatizaciji sodelovalo 29.290 fizičnih oseb in 311 pravnih oseb, kar pomeni, da je povprečno v privatizaciji enega podjetja sodelovalo 623,2 fizičnih oseb in 6,6 pravnih oseb. Anketirana podjetja imajo med lastniki od 8 do 6.000 fizičnih oseb in 1 do 100 pravnih oseb. Največ oseb je sodelovalo v privatizaciji BH Telecoma: 6.000 fizičnih in 100 pravnih.

Konec procesa privatizacije

Od 49 anketiranih podjetjih, ki so navedla datum registracije statusno preoblikovanega podjetja po končani privatizaciji, jih je skoraj dve tretjini (64,6 %) to storilo do konca leta 2002, torej v letu, ko je bila končana masovna privatizacija. Zadnje podjetje je bilo registrirano šele konec leta 2007, kar potrjuje ugotovitve iz 4. poglavja o nesorazmerno dolgem trajanju masovne privatizacije.

Koncentracija lastništva v anketiranih podjetjih

Neposredno po končani privatizaciji, ki se je za 95,8 % anketiranih podjetij iztekla do konca leta 2004, je delež pet največjih lastnikov znašal 60,3 %, junija 2009, torej 5–7 let kasneje, pa 68,2 %. To kaže, da je bila v 45 anketiranih podjetjih, ki so dala veljavne odgovore glede koncentracije lastništva, ta koncentracija ob zaključku privatizacije sorazmerno zelo velika (kljub masovni privatizaciji), v naslednjih letih pa se je povečala sorazmerno malo – le za 7,9 indekzne točke. To pomeni, da držijo ugotovitve iz 4. poglavja o sorazmerno slabem interesu strateških investitorjev za vlaganja v podjetja, privatizirana v masovni privatizaciji.

Po stanju na dan registracije je vseh 45 anketiranih podjetij, ki so dala odgovore, imelo skupno 211 lastnikov med svojimi petimi največjimi lastniki, kar je v povprečju 4,69 lastnika na podjetje (nekatera podjetja so imela manj kot 5 lastnikov). Med njimi je bilo največ PIF-ov (108 oz. 51,2 %), ki so v posameznem podjetju predstavljali 2,4 od petih največjih lastnikov.

Druge po vrsti so fizične osebe (85 oz. 40,3 %), ki so v posameznem podjetju predstavljali 1,89 od petih največjih lastnikov. Tretje po vrsti so pravne osebe (10 oz. 4,7 %), ki so v posameznem podjetju predstavljale 0,22 od petih največjih lastnikov. Četrta je država oz. lokalna skupnost (8 oz. 3,8 %), ki je v posameznem podjetju predstavljala 0,18 od petih največjih lastnikov.

Po stanju na dan 31. 12. 2009 je vseh 47 anketiranih podjetij, ki so dala odgovore, imelo skupno 221 lastnikov med svojimi petimi največjimi lastniki, kar je v povprečju 4,7 lastnika na podjetje (nekatera podjetja so imela manj kot 5 lastnikov). Med njimi je bilo največ PIF-ov (119 oz. 53,8 %), ki so v posameznem podjetju predstavljali 2,53 od petih največjih lastnikov. Druge po vrsti so fizične osebe (61 oz. 27,6 %), ki so v posameznem podjetju predstavljale 1,3 od petih največjih lastnikov. Tretje po vrsti so pravne osebe (32 oz. 14,5 %), ki so v posameznem podjetju predstavljale 0,68 od petih največjih lastnikov. Četrta je država oz. lokalna skupnost (9 oz. 4,1 %), ki je v posameznem podjetju predstavljala 0,19 od petih največjih lastnikov. Med petimi največjimi lastniki se je med registracijo in dnem 31. 12. 2009 najbolj povečalo število pravnih oseb (za 220,0 %), država oz. lokalna skupnost je svojo prisotnost med petimi največjimi lastniki povečala za 12,5 %, PIF-i pa so jo povečali za 10,2 %. V istem obdobju se je delež fizičnih oseb med petimi največjimi lastniki zmanjšal za 28,2 %. Takšni premiki v deležih lastništva so sicer značilni za vse izvedene masovne privatizacije.

Po stanju na dan registracije je od 45 anketiranih podjetij, ki so dala odgovore, PIF kot največjega lastnika imelo 27 podjetij (60,0 %), državo oz. lokalno skupnost 9 (20,0 %), fizično osebo 5 (11,1 %) in pravno osebo 3 (6,7 %), medtem ko en lastnik ni znan. Povprečni delež največjega lastnika je bil 34,79 %, deleži v posameznih podjetjih pa so se gibali od 5,7 do 90,0 %. Po stanju na dan 31. 12. 2009 pa je od 46 anketiranih podjetij, ki so dala odgovore, PIF kot največjega lastnika imelo 23 podjetij (50,0 %), državo oz. lokalno skupnost 10 (21,7 %), fizično osebo 5 (10,9 %) in pravno osebo 7 (15,2 %), medtem ko en lastnik ni znan. Povprečni delež največjega lastnika je bil 35,35 %, deleži v posameznih podjetjih pa so se gibali od 6,4 do 90,0 %. Med največjimi lastniki se je med registracijo in dnem 31. 12. 2009 najbolj povečalo število pravnih oseb (za 133,3 %), fizične osebe so jo ohranile na isti ravni, PIF-i pa so jo zmanjšali za 14,8 %. Država kot največja lastnica je svojo prisotnost v podjetjih povečala od 9 na 10, tj. za 11,1 %.

5.5 Ocena uspešnosti masovne privatizacije s strani anketiranih podjetij

Vpliv masovne privatizacije na poslovanje in razvoj podjetja

Anketirana podjetja so imela možnost, da v vprašalniku označijo, katera od ponujenih petih možnosti najbolje ustreza opisu dejanskega vpliva masovne privatizacije na poslovanje in razvoj podjetja. Na ta način je vpliv masovne privatizacije na poslovanje in razvoj podjetja ocenilo vseh 51 anketiranih podjetij. Največ jih je ocenilo, da masovna privatizacija ni v

ničemer vplivala na boljši ekonomsko-finančni položaj podjetja in njegov nadaljnji razvoj (26 oz. 51,0 %), najmanj pa, da je masovna privatizacija zelo vplivala na boljši ekonomsko-finančni položaj podjetja in njegov nadaljnji razvoj (1 oz. 2,0 %). To potrjuje ugotovitev iz 4. poglavja, da je bilo mnenje mednarodne skupnosti, da je treba najprej izvesti masovno privatizacijo in šele nato začeti s prestrukturiranjem podjetij, povsem neutemeljeno.

Ocene anketiranih podjetij o vplivu masovne privatizacije na poslovanje in razvoj podjetja:

- 26 (51,0 %) anketiranih podjetij ocenjuje, da masovna privatizacija ni v ničemer vplivala na boljši ekonomsko-finančni položaj podjetja in njegov nadaljnji razvoj;
- 13 (25,5 %) podjetij ocenjuje, da je masovna privatizacija samo poslabšala ekonomsko-finančni položaj podjetja in negativno vplivala na njegov nadaljnji razvoj;
- 9 (17,6 %) podjetij ocenjuje, da je masovna privatizacija samo v manjši meri vplivala na boljši ekonomsko-finančni položaj podjetja in njegov nadaljnji razvoj;
- 2 (3,9 %) podjetja ocenjujeta, da je masovna privatizacija precej vplivala na boljši ekonomsko-finančni položaj podjetja in njegov nadaljnji razvoj;
- 1 (2,0 %) podjetje ocenjuje, da je masovna privatizacija zelo vplivala na boljši ekonomsko-finančni položaj podjetja in njegov nadaljnji razvoj.

Vpliv masovne privatizacije na celotno politično, ekonomsko in socialno stanje v BiH

Prav tako so anketirana podjetja imela možnost, da v vprašalniku označijo, katera od ponujenih petih možnosti najbolje ustreza opisu dejanskega vpliva masovne privatizacije na celotno politično, ekonomsko in socialno stanje v BiH. Na ta način je vpliv masovne privatizacije na celotno politično, ekonomsko in socialno stanje v BiH ocenilo 49 od 51 anketiranih podjetij. Največ jih je ocenilo, da je masovna privatizacija samo poslabšala celotno politično, ekonomsko in socialno stanje v BiH in zelo negativno vplivala na nadaljnji razvoj BiH (26 oz. 53,1 %), nobeno pa, da bi masovna privatizacija zelo vplivala na celotno politično, ekonomsko in socialno stanje v BiH ter njegovo izboljšanje. To je še bolj kritična ocena vztrajanja mednarodne skupnosti na masovni privatizaciji kot poglavitnem sredstvu za izhod iz kritičnih razmer v državi in gospodarstvu, hkrati pa neoliberalnega pristopa k reševanju ekonomskih problemov v BiH, ki je predmet kritike tudi v podpoglavju 3.2.

Ocene anketiranih podjetij o vplivu privatizacije na celotno politično, ekonomsko in socialno stanje v BiH:

- 26 (53,1 %) anketiranih podjetij ocenjuje, da je masovna privatizacija samo poslabšala celotno politično, ekonomsko in socialno stanje v BiH in zelo negativno vplivala na nadaljnji razvoj BiH;
- 10 (20,4 %) podjetij ocenjuje, da je masovna privatizacija samo v manjši meri vplivala na celotno politično, ekonomsko in socialno stanje v BiH ter njegovo izboljšanje;
- 9 (18,4 %) podjetij ocenjuje, da masovna privatizacija ni v ničemer vplivala na celotno politično, ekonomsko in socialno stanje v BiH ter njegovo izboljšanje;

- 4 (8,2 %) podjetij ocenjuje, da je masovna privatizacija precej vplivala na celotno politično, ekonomsko in socialno stanje v BiH ter njegovo izboljšanje;
- nobeno podjetje ni bilo mnenja, da bi masovna privatizacija zelo vplivala na celotno politično, ekonomsko in socialno stanje v BiH ter njegovo izboljšanje.

50 anketiranih podjetij je z ocenami od 0 do 3 tudi ocenilo, v kakšni meri so bili realizirani cilji masovne privatizacije, ki so bili zastavljeni z zakonom o privatizaciji v FBiH. Pri tem je ocena 0 pomenila, da se ni realiziralo nič od zastavljenega cilja; ocena 1, da je cilj realiziran samo v manjši meri; ocena 2, da je cilj realiziran v precejšnji meri in ocena 3, da je cilj realiziran v celoti.

Anketirana podjetja so realizacijo vseh ciljev ocenila s povprečnimi ocenami med 0 in 1, tj., da se ni realiziralo nič od zastavljenega cilja oz. da je cilj realiziran le v manjši meri. Če se izrazijo v odstotkih od najvišje ocene (3), se povprečne ocene gibljejo v razponu od 12,0 % do 31,3 %. Še najbolj ugodno je bila ocenjena realizacija cilja, da masovna privatizacija prispeva k uvajanju v poslovanje zahodnih standardov in norm (povprečna ocena 0,94), najslabše pa realizacija cilja, da masovna privatizacija prispeva k vrnitvi izgubljenih trgov in vključevanju v mednarodno tržišče kapitala in blaga (povprečna ocena 0,36). Tako nizke ocene realizacije ciljev masovne realizacije samo še potrjujejo kritične ugotovitve iz 3. in 4. poglavja o škodljivosti neoliberalizma in prioritete masovne privatizacije za razvoj gospodarstva v FBiH.

Prav tako je vseh 51 anketiranih podjetij z ocenami od 0 do 3 ocenilo, ali so bili v BiH zagotovljeni ustrezni splošni pogoji za izvajanje masovne privatizacije. Pri tem je ocena 0 pomenila, da pogoj sploh ni obstojal; ocena 1, da je bil pogoj zagotovljen samo v manjši meri; ocena 2, da je bil pogoj več ali manj zagotovljen in 3, da je bil pogoj zagotovljen v celoti.

Zagotovitev vseh ustreznih pogojev je bila ocenjena s povprečnimi ocenami med 0 in 1, tj., da pogoj sploh ni obstojal in da je pogoj obstojal samo v manjši meri. Če se izrazijo v odstotkih od najvišje ocene (3), se povprečne ocene gibljejo v razponu od 15,3 % do 30,0 %. Še najbolj ugodno je bila ocenjena zagotovljenost pogoja o pripravljenosti mednarodne skupnosti za pomoč pri snovanju in izvajanju privatizacije (povprečna ocena 0,90), najslabše pa zagotovljenost pogoja o razvitosti institucij trga kapitala in neoviranem delovanju prostega tržišča vrednostnih papirjev (povprečna ocena 0,47). To potrjuje ugotovitve iz 3. in 4. poglavja, da bi bilo treba v FBiH najprej zagotoviti pogoje za masovno privatizacijo, šele nato pa jo izvesti.

Vloga najpomembnejših dejavnikov v celotnem procesu masovne privatizacije

51 anketiranih podjetij (pri vlogi komisije za vrednostne papirje, borzi in podjetjih 50 podjetij, pri vlogi prebivalstva 48) je s šolskimi ocenami od 1 do 5 ocenilo vlogo posameznih najpomembnejših dejavnikov v celotnem procesu masovne privatizacije, ki so bili zastavljeni z zakonom o privatizaciji v FBiH. Pri tem ocena 1 pomeni, da je bila vloga dejavnika nezadostna, 2 – zadostna, 3 – dobra, 4 – zelo dobra in 5 – odlična vloga.

Povprečne ocene anketiranih podjetij se gibljejo v razponu od 1,29 do 2,20, tj. od skoraj nezadostne do malo več kot zadostne vloge. Če se izrazijo v odstotkih od najvišje ocene (3), se povprečne ocene gibljejo v razponu od 25,8 % do 44,0 %. Najslabše je ocenjena vloga bank (povprečna ocen 1,29), najbolje pa vloga privatizacijskih investicijskih fondov (povprečna ocena 2,20). Ocena vloge PIF-ov je v določeni meri v nasprotju z oceno strokovne javnosti, zlasti Ekonomskega instituta Sarajevo, ki je navedena v podpoglavju 4.2.

Negativne ocene masovne privatizacije s strani strokovnih krogov in širše javnosti

V BiH uradne ocene o uspešnosti masovne privatizacije ne obstojajo. Zato je bilo udeležencem ankete v vprašalniku ponujenih več različnih kritičnih ocen masovne privatizacije, ki so bile oblikovane v strokovnih krogih in širši javnosti ter so vse po vrsti negativne. Vsak udeleženec je z rangi 0, 1 in 2 rangiral ponujene ocene in s tem izrazil svoje strinjanje, delno strinjanje ali nestrinjanje z njimi. Pri tem je rang 0 pomenil, da se anketirano podjetje sploh ne strinja z negativno oceno, rang 1 – z njo se strinja delno in rang 2 – se z njo popolnoma strinja.

Ponujene kritične ocene so anketirana podjetja v povprečju rangirala z rangi od 1,34 do 1,66 oz. v razponu od 67,0 do 83,0 %, če se spodnji in zgornji nivo povprečni rang ocen izrazita v odstotkih od najvišje stopnje jakosti (rang 2). To pomeni, da so se udeleženci v veliki meri strinjali z negativnimi ocenami, ki so bile za vprašalnik povzete iz podpoglavja 4.2. Najmanj strinjanja je bilo z negativno oceno, da so v masovni privatizaciji domači kupci imeli prednost pred tujimi investitorji (povprečni rang 1,34), največ strinjanja pa je bilo z negativno oceno, da so bili v razmerah neurejenega registra vrednostnih papirjev in nerazvite borze kapitala pogosti primeri mešetarjenja s certifikati, ki so se odkupovali mimo za to predvidenih institucij in pod realno tržno vrednostjo (povprečni rang 1,66).

5.6 Ekonomsko-finančni položaj anketiranih podjetij v času masovne privatizacije in po njej

Ocena ekonomsko-finančnega položaja anketiranih podjetij v času masovne privatizacije

Anketirana podjetja so imela možnost, da v vprašalniku označijo, katera od ponujenih petih možnosti najbolje ustreza opisu dejanskega ekonomsko-finančnega položaja podjetja v času masovne privatizacije. Na ta način je ta položaj ocenilo 49 od 51 anketiranih podjetij. Največ podjetij je ocenilo, da je bil njihov položaj dober (23 oz. 46,9 %), najmanj pa, da je bil odličen (3 oz. 6,1 %). Takšne ocene ne potrjujejo kritičnih ocen o gospodarskem stanju v FBiH iz podpoglavja 3.2, kar je predvsem posledica dejstva, da v anketi niso sodelovala prav najslabša podjetja iz portfelja sklada BIG. Sklad je v masovni privatizaciji vpisal delnice v 111 podjetjih, od katerih jih je bilo za sodelovanje v anketi izbranih 72, sodelovalo pa jih je 51. Večina podjetij, ki ni bila izbrana za anketo ali se nanjo ni odzvala, je že v stečaju ali

stečajnem postopku, tako da v anketi objektivno ni mogla sodelovati, od ostalih pa jih je tudi nekaj, ki poslujejo neuspešno. Če bi bilo možno, da vseh preostalih 60 podjetij iz portfelja sodeluje v anketi, bi ocene dejanskega ekonomsko-finančnega položaja anketiranih podjetij v času masovne privatizacije prav gotovo približno odražale stanje, kot je prikazano v podpoglavju 3.2. Enako velja tudi za odgovore na druga vprašanja v okviru podpoglavja 5.6.

Ocene anketiranih podjetij o dejanskem ekonomsko-finančnem položaju podjetja v času masovne privatizacije:

- 23 (46,9 %) podjetij ocenjuje, da je bil njihov ekonomsko-finančni položaj v času masovne privatizacije dober, to pomeni, da so sicer obstojali nekateri manjši simptomi krize, ki so napovedovali možno krizo, vendar se še niso odražali v poslabšanju uspešnosti poslovanja podjetja, posebej v obliki izgube in nelikvidnosti;
- 10 (20,4 %) podjetij ocenjuje, da je bil njihov ekonomsko-finančni položaj v času masovne privatizacije kritičen, to pomeni, da se je podjetje že nahajalo v krizi, ki se je odražala v občasnih izgubah in/ali nelikvidnosti;
- 9 (18,4 %) podjetij ocenjuje, da je bil njihov ekonomsko-finančni položaj v času masovne privatizacije slab, tj., da je bilo precej simptomov krize, ki so se odražali v zmanjšani uspešnosti poslovanja, vendar podjetje še ni poslovalo z izgubo in ni bilo nelikvidno;
- 4 (8,2 %) podjetja ocenjujejo, da je bil njihov ekonomsko-finančni položaj v času masovne privatizacije zelo kritičen, to pomeni, da se je podjetje nahajalo v globoki krizi, ki se je odražala v visokih in trajnih izgubah in nelikvidnosti;
- 3 (6,1 %) anketirana podjetja ocenjujejo, da je bil njihov ekonomsko-finančni položaj v času masovne privatizacije odličen oz. da ni bilo v podjetju nobenih simptomov krize.

Simptomi krize, ki so jih anketirana podjetja čutila v času masovne privatizacije

50 od 51 anketiranih podjetij je s pomočjo rangov od 0 do 3 rangiralo jakost sedmih ponujenih simptomov krize, ki so jih sama dejansko čutila v času masovne privatizacije. Pri tem je rang 0 pomenil, da simptom sploh ni obstajal, rang 1 – simptom je bil slaboten, rang 2 – simptom je bil srednje jakosti in rang 3 – simptom je bil zelo močan.

Povprečni rangi vseh anketiranih podjetij se gibljejo v razponu od 0,78 za simptom zmanjševanja izvoza do 1,62 za simptom vedno večje plačilne nesposobnosti oziroma rastoče nelikvidnosti. To pomeni, da so simptomi izraženi v razponu od nekaj manj kot slabotnega do manj močnega oz. v razponu v od 26,0 % do 54,0 %, če se spodnji in zgornji nivo jakosti simptomov izrazita v odstotkih od najvišje stopnje jakosti (3). Noben od simptomov ni večji od srednje jakosti, kar kaže, da je bilo v času masovne privatizacije stanje v anketiranih podjetjih sorazmerno ugodno. Takšno splošno oceno potrjuje analiza simptomov krize po posameznih podjetjih.

Od najbolj močnih simptomov, označenih z rangom 3, je v posameznih podjetjih najbolj pogosto prisoten simptom vedno večje plačilne nesposobnosti oz. rastoče nelikvidnosti, ki ga je kot takšnega označilo 16 (36,7 %) podjetij. Temu sledijo naslednji simptomi:

- povečevanje stroškov proizvodnje, prodaje in / ali administracije: 12 (24,5 %) podjetij,
- padajoči prihodki iz prodaje blaga in storitev: 8 (16,3 %),
- zmanjševanje tržnega deleža v odnosu na konkurenčna podjetja: 7 (14,3 %),
- zmanjševanje izvoza: 5 (10,2 %),
- rastoča zadolženost v bankah in v odnosu na dobavitelje: 5 (10,2 %),
- vedno slabše možnosti nabave glavnih surovin in reprodukcijskega materiala: 4 (8,2 %).

Od simptomov, ki sploh niso bili prisotni v posameznih podjetjih in so bili označeni z rangom 0, je v posameznih podjetjih najbolj pogosto naveden simptom zmanjševanje izvoza, ki ga je kot takšnega označilo 33 (67,3 %) podjetij. Temu sledijo naslednji simptomi:

- vedno slabše možnosti nabave glavnih surovin in reprodukcijskega materiala: 24 (49,0 %),
- rastoča zadolženost v bankah in v odnosu na dobavitelje: 22 (44,9 %),
- zmanjševanje tržnega deleža v odnosu na konkurenčna podjetja: 19 (38,8 %),
- padajoči prihodki iz prodaje blaga in storitev: 18 (36,7 %),
- vedno večja plačilna nesposobnost oziroma rastoča nelikvidnost: 16 (32,7 %),
- povečevanje stroškov proizvodnje, prodaje in/ali administracije: 13 (26,5 %).

Kar šest podjetij je vse ponujene simptome krize označile z rangom 0, kar pomeni, da med masovno privatizacijo v njih ni bilo zaznati nobenega od sedmih možnih simptomov krize. Še pet je takšnih podjetij, kjer so zaznali samo enega od sedmih simptomov krize, pri čemer sta 2 podjetja zaznala samo slaboten simptom (eno kot rastočo zadolženost, drugo kot zmanjševanje tržnega deleža), 1 podjetje kot srednje močan simptom zmanjševanja tržnega deleža in 1 kot zelo močan simptom povečevanje stroškov proizvodnje, prodaje in/ali administracije. Samo eno podjetje je vse ponujene simptome označilo za srednje močne, drugo pa vse ponujene simptome za zelo močne.

Glavni vzroki negativnih gibanj in stanja, ki so se v času masovne privatizacije kazali kot simptomi krize oz. so že predstavljali krizo v anketiranih podjetjih

Na vprašanje o glavnih vzrokih negativnih stanj, ki so se časa masovne privatizacije kazali kot simptomi krize oz. so že predstavljali krizo, je odgovorilo 46 od 51 podjetij. 60,9 % jih meni, da so glavni vzroki za krizo zunanji, 39,1 % pa, da so notranji. Pri tem je rang 0 pomenil, da vzrok sploh ni obstojal, rang 1 – vzrok je bil slaboten, rang 2 – vzrok je bil srednje jakosti in rang 3 – vzrok je bil zelo močno izražen.

50 od 51 anketiranih podjetij je s pomočjo rangov od 0 do 3 rangiralo jakost devetih ponujenih glavnih zunanjih vzrokov negativnih gibanj in stanja, ki so jih sama dejansko čutila v času masovne privatizacije.

Njihovi povprečni rangi se gibljejo v razponu od 1,92 za nezadostno direktno materialno finančno pomoč države in mednarodne skupnosti do 0,82 za neugodno stanje gospodarske infrastrukture. To pomeni, da so bili zunanji vzroki izraženi v razponu od skoraj srednje

močnega do precej slabotnega vzroka oz. v razponu od 27,3 % do 64,0 %, če se spodnji in zgornji nivo jakosti zunanjih vzrokov izrazita v odstotkih od najvišje stopnje jakosti (3). Noben od zunanjih vzrokov ni bil večji od srednje jakosti.

50 od 51 anketiranih podjetij (izjema je vzrok o preveliki zaposlenosti v odnosu na obseg proizvodnje, ki ga je rangiralo 49 podjetij) je s pomočjo rangov od 0 do 3 rangiralo tudi jakost dvanajstih ponujenih glavnih notranjih vzrokov negativnih gibanj in stanja, ki so jih sama dejansko čutila v času masovne privatizacije. Pri tem je rang 0 pomenil, da vzrok sploh ni obstojal; rang 1, da je bil vzrok slaboten; rang 2, da je bil vzrok srednje jakosti in rang 3, da je bil vzrok zelo močno izražen.

Povprečni rangi se gibljejo v razponu od 1,71 za preveliko zaposlenost v odnosu na obseg proizvodnje do 0,78 za neustrezen prodajni asortima. To pomeni, da so zunanji vzroki izraženi v razponu od skoraj srednje močnega do skoraj slabotnega vzroka oz. v razponu od 26,0 % do 57,0 %, če se spodnji in zgornji nivo jakosti notranjih vzrokov izrazijo v odstotkih od najvišje stopnje jakosti (3). Noben od notranjih vzrokov ni večji od srednje jakosti.

5.7 Gibanje izbranih kazalnikov poslovanja anketiranih podjetij v času masovne privatizacije in po njej (obdobje 2000–2009)

Izbrani kazalniki poslovanja vseh anketiranih podjetij

Velik uspeh anketnega vprašalnika je, da je v njem kar 48 od 51 anketiranih podjetij navedlo izbrane kazalnike poslovanja za celih deset let, tj. za obdobje 2000–2009, kar omogoča argumentiran vpogled v obseg in uspešnost poslovanja anketiranih podjetij pred začetkom masovne privatizacije ter v sorazmerno dolgem obdobju po njej.

Iz različnih razlogov vseh 48 podjetij ni dalo podatkov o višini posameznih kazalnikov za vsa leta obdobja 2000–2009. Ker bi v nadaljnji obdelavi rezultatov ankete to vplivalo na napačen izračun povprečne višine teh kazalnikov, so v tabeli v nadaljevanju navedeni natančni podatki o tem, koliko podjetij je dalo podatek o višini posameznega kazalnika za določeno leto.

Preglednica 26: Število anketiranih podjetij v obdobju 2000–2009, ki so dali podatke o višini posameznega kazalnika v določenem letu

Leto	Prihodki iz rednega poslovanja v KM	Sredstva v KM	Kapital v KM	Število zaposlenih na koncu leta	Čisti dobiček /izguba v KM
2000	41	42	42	39	41
2001	43	43	43	40	43
2002	46	46	46	43	46
2003	48	48	48	45	48
2004	48	48	48	44	48
2005	48	48	48	46	48
2006	47	47	47	46	47
2007	48	48	48	47	48
2008	48	48	48	48	48
2009	48	48	48	48	48

V analizi kazalcev obsega poslovanja teh podjetij sem ugotovil, da na skupno vrednost kazalcev močno vplivata monopolna podjetja BH Telecom in JP Elektroprivreda BiH. Kot primer je možno navesti leto 2002, ko se v skupnih pokazateljih anketiranih podjetij prvič pojavlja BH Telecom. V tem letu sta BH Telecom in JP Elektroprivreda imela skupno 1.039 mio KM prihodkov od 1.434 mio KM vseh anketiranih podjetij (72,5 %), 4.847 mio KM sredstev od skupno 6.285 mio KM (77,1 %), 4.150 mio KM kapitala od skupno 5.435 mio KM (76,4 %), 9.031 od skupno 22.638 zaposlenih (40,2 %) in 74 mio KM čistega dobička od skupno 48 mio KM (za 54,2 % več od vseh anketiranih podjetij skupaj). To se je nadaljevalo tudi v naslednjih letih, tako da je na primer leta 2009 skupni čisti dobiček BH Telecoma in JP Elektroprivreda znašal 206 mio KM, medtem ko so vsa anketirana podjetja, vključno z BH Telecom in JP Elektroprivreda BiH, imela 4,5 mio KM čiste izgube. Glede na navedeno je jasno, da kazalci obsega poslovanja za vsa analizirana podjetja ne kažejo pravega stanja v podjetjih v FBiH. Zato sem kazalce obsega poslovanja za BH Telecom in JP Elektroprivreda BiH izločil iz obdelave.

Preglednica 27: Gibanje izbranih kazalnikov obsega poslovanja v obdobju 2000–2009 anketiranih podjetij (brez BH Telecom in JP Elektroprivreda BiH)

Leto	Prihodki iz rednega poslovanja v KM	Sredstva v KM	Kapital v KM	Število zaposlenih na koncu leta	Čisti dobiček /izguba v KM
2000	366.592.532	1.257.528.915	1.168.964.103	14.335	-7.436.553
2001	370.638.249	1.438.196.502	1.334.108.211	14.320	-25.014.972
2002	394.733.186	1.437.513.785	1.284.406.485	13.547	-24.994.432
2003	406.655.124	1.138.656.841	965.939.347	13.413	-319.394.517
2004	418.640.709	1.167.159.257	938.874.775	11.534	114.208
2005	431.759.034	1.129.037.966	863.955.413	10.930	-27.196.122
2006	446.324.504	1.013.521.447	779.482.677	11.021	-6.204.369
2007	477.026.920	1.170.285.373	805.453.236	10.458	-5.517.821
2008	508.923.333	1.135.071.994	776.664.346	10.206	-9.285.523
2009	447.119.167	1.130.924.388	787.831.074	9.490	-4.461.212
2000–2009	+ 22,0 %	- 10,1 %	- 32,6 %	- 33,8 %	+ 60,0 %

Preglednica 28: Gibanje izbranih kazalnikov obsega poslovanja v obdobju 2000–2009 v povprečnem podjetju (brez BH Telecom in JP Elektroprivreda BiH)

Leto	Prihodki iz rednega poslovanja v KM	Sredstva v KM	Kapital v KM	Število zaposlenih na koncu leta	Čisti dobiček /izguba v KM
2000	9.164.813	30.671.437	28.511.320	377	- 185.914
2001	8.824.720	34.242.774	31.764.481	367	- 595.595
2002	8.971.209	32.670.768	29.191.056	330	- 568.055
2003	8.840.329	24.753.410	20.998.681	312	- 6.943.359
2004	9.100.885	25.373.027	20.410.321	275	2.483
2005	9.386.066	24.544.304	18.781.639	284	- 591.220
2006	9.918.322	22.522.699	17.329.837	250	- 137.875
2007	10.370.150	25.440.986	17.509.853	232	- 119.953
2008	11.063.551	24.675.478	16.884.008	222	- 201.859
2009	9.719.982	24.585.313	17.126.762	206	- 96.983
2009/2000	+ 6,1 %	- 19,8 %	- 40,0 %	- 45,4 %	+ 47,8 %

Ker število podjetij, z upoštevanjem katerih so izračunani skupni kazalniki poslovanja anketiranih podjetij, ni v vseh letih enako, gibanje teh kazalnikov po letih ne kaže povsem realne slike. Zato sem na osnovi povprečne višine določenega pokazatelja za posamezno leto, izračunane na osnovi dejanskega števila podjetij v tem letu, izvršil popravek, tako da se v vseh letih upošteva enako število podjetij (46).

Preglednica 29: Popravek gibanja izbranih kazalnikov obsega poslovanja v obdobju 2000–2009 anketiranih podjetij (brez BH Telecom in JP Elektroprivreda BiH)

Leto	Prihodki iz rednega poslovanja v KM	Sredstva v KM	Kapital v KM	Število zaposlenih na koncu leta	Čisti dobiček / izguba v KM
2000	421.581.412	1.410.886.100	1.311.520.701	17.353	- 8.552.036
2001	405.937.130	1.575.167.597	1.461.166.136	16.890	- 27.397.350
2002	412.675.604	1.502.855.321	1.342.788.598	15.199	- 26.130.543
2003	406.655.124	1.138.656.841	965.939.347	14.349	-319.394.517
2004	418.640.709	1.167.159.257	938.874.775	12.632	114.208
2005	431.759.034	1.129.037.966	863.955.413	11.427	-27.196.122
2006	456.242.826	1.036.044.146	797.172.514	11.522	- 6.342.244
2007	477.026.920	1.170.285.373	805.453.236	10.690	-5.517.821
2008	508.923.333	1.135.071.994	776.664.346	10.206	-9.285.523
2009	447.119.167	1.130.924.388	787.831.074	9.490	-4.461.212
2009/2000	+ 6,1 %	- 19,8 %	- 40,0 %	- 45,3 %	+ 47,8 %

Iz podatkov v predhodni tabeli je razvidno, da so se v desetih letih prihodki vseh anketiranih podjetij povečali le za 6,1 %, medtem ko so se v istem obdobju njihova sredstva zmanjšala za 19,8 %, kapital za 40 % in število zaposlenih za 45,3 %. Čista izguba se je sicer prepolovila, a je kumulativno še vedno znašala 4,5 mio KM. Medtem ko je povprečno podjetje leta 2000 s 30,7 mio KM sredstev, 28,5 mio KM kapitala in 377 zaposlenimi ustvarilo 9,1 mio KM prihodkov in 185.914 KM čiste izgube, je leta 2009 s 24,6 mio KM, 17,1 mio KM kapitala in 206 zaposlenimi ustvarilo 9,7 mio KM prihodkov in skoraj 100.000 KM čiste izgube. Povečala se je sicer produktivnost in zvišal koeficient obračanja sredstev, vendar predvsem na račun bistvenega zmanjšanja števila zaposlenih in sredstev, medtem ko je donosnost kapitala in dela ostala negativna. Tako lahko celo ocenimo, da se je pod vplivom masovne privatizacije ekonomsko-finančni položaj anketiranih podjetij v obdobju 2000–2009 poslabšal, ne pa zgolj ostal nespremenjen, kot so to večinsko ocenila sama podjetja. V vsakem primeru pa drži, da v desetletnem obdobju podjetja niso imela prav nobenega lastnega razvoja, prav tako pa niso nič prispevala k rasti BDP in povečanju števila zaposlenih v FBiH.

Navedeno ugotovitev potrjujejo tudi letne stopnje rasti izbranih pokazateljev, ki so pri prihodkih, sredstvih in kapitalu le v petih primerih (od 27 možnih) večje od rasti BDP v BiH in v 15 primerih (od 27 možnih) negativne.

Preglednica 30: Letna stopnja rasti izbranih pokazateljev obsega poslovanja v obdobju 2000–2009 anketiranih podjetij (brez BH Telecom in JP Elektroprivreda BiH)

Leto	Prihodki iz rednega poslovanja v KM	Sredstva v KM	Kapital v KM	Število zaposlenih na koncu leta	Čisti dobiček / izguba v KM	BDP v BiH
2001	- 3,7 %	+ 11,6 %	+ 11,4 %	- 2,7 %	- 262,8 %	+ 4,5 %
2002	+ 1,7 %	- 4,6 %	- 8,1 %	- 10,0 %	+ 4,4 %	+ 5,5 %
2003	- 1,5 %	- 24,2 %	- 28,1 %	- 5,6 %	- 1122,3 %	+ 3,8 %
2004	+ 2,9 %	+ 2,5 %	- 2,8 %	- 12,0 %	+ 279660,4 %	+ 6,3 %
2005	+ 3,2 %	- 3,3 %	- 8,0 %	- 9,5 %	- 23812,5 %	+ 3,9 %
2006	+ 5,7 %	- 8,2 %	- 7,8 %	+ 0,8 %	+ 76,7 %	+ 6,1 %
2007	+ 4,6 %	+ 12,9 %	+ 1,0 %	- 7,2 %	+ 13,0 %	+ 6,2 %
2008	+ 6,7 %	- 3,0 %	- 3,5 %	- 4,5 %	- 68,3 %	+ 5,7 %
2009	- 12,1 %	- 3,3 %	+ 1,4 %	- 7,0 %	+ 52,0 %	- 3,2 %
2009/2000	+ 6,1 %	- 19,8 %	- 40,0 %	- 45,3 %	+ 47,8 %	

Opomba: Osenčena so polja, kjer je letna stopnja rasti izbranih pokazateljev za podjetja višja kot pri BDP v BiH.

Preglednica 31: Gibanje izbranih pokazateljev uspešnosti poslovanja v obdobju 2000–2009 anketiranih podjetij (brez BH Telecom in JP Elektroprivreda BiH)

Leto	Čisti dob. oz. izguba /kapital v %	Čisti dob. oz. izguba/zaposleni v KM	Prihodki iz redn. poslov./ zaposleni v KM	Kapital/sredstva v %	Prihodki iz redn. poslov./ sredstva koef.	Sredstva/ zaposleni v KM
2000	- 0,65 %	- 493	24.294	93,0 %	0,30	81.305
2001	- 1,88 %	- 1.622	24.034	92,8 %	0,26	93.260
2002	- 19,55 %	- 1.719	27.151	89,3 %	0,27	98.879
2003	- 33,07 %	- 22.259	28.340	84,8 %	0,36	79.354
2004	0,01 %	9	33.141	80,4 %	0,36	92.397
2005	- 3,15 %	- 2.360	37.784	76,5 %	0,38	98.804
2006	- 0,80 %	- 550	39.598	76,9 %	0,44	89.919
2007	- 0,69 %	- 516	44.624	68,8 %	0,41	109.475
2008	- 1,20 %	- 910	49.865	68,4 %	0,45	111.216
2009	- 0,57 %	- 470	47.115	69,7 %	0,40	119.170
2000–2009		+ 4,7 %	+ 93,9 %			+ 46,6 %

5.8 Ukrepi anketiranih podjetij za izboljšanje uspešnosti poslovanja in premagovanje krize

Ravnanje vodstva podjetja v kompleksni ekonomsko-finančni situaciji v BiH v času masovne privatizacije in po njej

Anketirana podjetja so imela možnost, da v vprašalniku označijo, katera od ponujenih štirih možnosti najbolj ustreza opisu dejanskega ravnanja vodstva podjetja v kompleksni ekonomsko-finančni situaciji v BiH v času masovne privatizacije in po njej. Na ta način je ravnanje vodstva podjetja ocenilo 50 od 51 anketiranih podjetij. Največ jih je ocenilo, da je vodstvo podjetja preprečevalo nastanek latentne in akutne krize v podjetju s pomočjo strateškega managementa (25 oz. 51,0 %), najmanj pa, da se vodstvo podjetja sploh ni postavilo nasproti krizi, ker je že takrat bilo v brezizhodnem položaju (2 oz. 4,1 %).

Samo 23 podjetij (46 %) se je krizi zoperstavilo (uspešno ali neuspešno) s kriznim managementom, kar je sorazmerno malo glede na širino problema, ugotovljeno v podpoglavju 3.2. Če pa se upošteva, da so na vprašanje o ravnanju vodstva podjetja odgovorila le podjetja, ki so krizo uspela »preživeti«, tudi odgovori na to vprašanje v bistvu odražajo vso kompleksnost ekonomsko finančne situacije med in po masovni privatizaciji.

Ocene anketiranih podjetij o ravnanju vodstva podjetja v kompleksnosti ekonomsko-finančni situaciji:

- 25 (50,0 %) anketiranih podjetij navaja, da je vodstvo podjetja preprečevalo nastanek latentne in akutne krize v podjetju s pomočjo strateškega managementa, v okviru katerega je sistematično spremljalo dogodke in spremembe v okolju ter na tej osnovi pripravljalo in brez odlašanja izvajalo preventivne aktivnosti za prilagajanje podjetja spremembam v okolju;
- 17 (34,0 %) podjetij navaja, da se je vodstvo podjetja krizi, ki je takrat že obstajala, zoperstavilo s kriznim managementom, v čemer je bilo uspešno, tako da je lahko začelo postopek za okrevanje in sanacijo poslovanja;
- šest (12,0 %) podjetij navaja, da se je vodstvo podjetja krizi, ki je takrat že obstajala, zoperstavilo s kriznim managementom, v čemer je bilo neuspešno, tako da ni moglo začeti postopka za okrevanje in sanacijo poslovanja, ni pa bil v njih uveden stečajni postopek (opomba: v ponujenem odgovoru je bilo navedeno, da podjetje ni moglo začeti postopka za okrevanje in je zato šlo v stečajni postopek, vendar je bilo v odgovorih podjetij izrecno navedeno, da niso šla v stečajni postopek);
- dve (4,0 %) podjetji navajata, da se vodstvo podjetja sploh ni zoperstavilo krizi, ker je že takrat bilo v brezizhodnem položaju.

Način prilagajanja podjetja na spremembe v okolju v času masovne privatizacije in po njej

Anketirana podjetja so imela možnost, da v vprašalniku označijo, katera od ponujenih štirih možnosti najbolj ustreza opisu dejanskega načina prilagajanja podjetja na spremembe v okolju v času masovne privatizacije in po njej, tj. ali so poleg rasti obsega poslovanja kot količinskih sprememb izvajala tudi kvalitativne spremembe v načinu svojega razvoja. Tako je način prilagajanja podjetja spremembam v okolju ocenilo 50 od 51 anketiranih podjetij. Največ jih je ocenilo, da se je podjetje prilagajalo spremembam v okolju najprej z evolutivnimi spremembami, nato pa so prešla na revolucionarne spremembe (17 oz. 34,0 %), najmanj pa, da se je spremembam v okolju najprej prilagajalo z revolucionarnimi spremembami in nato so prešla na evolutivne spremembe (6 oz. 12,0 %).

Ocene dejanskega načina prilagajanja podjetja na spremembe v okolju v času masovne privatizacije in po njej:

- 19 (38,0 %) podjetij navaja, da se je spremembam v okolju najprej prilagajalo z evolutivnimi spremembami (majhnimi koraki), nato pa so prešla (ker evolutivne spremembe niso bile zadostne) na revolucionarne spremembe (velike korake);
- 17 (34,0 %) anketiranih podjetij navaja, da se je podjetje prilagajalo spremembam v okolju z evolutivnimi spremembami (npr. z uvajanjem poslovanja po standardu ISO 9000 ali HACCP, na osnovi metode 20 ključev ali projekta TQM ipd.), ki so bile planirane, torej sestavni del strateškega plana podjetja, stalne, tekoče, postopne, pravočasne in ozko usmerjene na posamezna področja poslovanja;
- osem (16,0 %) podjetij navaja, da se je podjetje prilagajalo okolju z revolucionarnimi spremembami (npr. s prestrukturiranjem), ki so bile neplanirane, korenite, celovite, začasne, rizične in široko usmerjene na različna področja poslovanja, zaradi česar je bilo treba spremeniti tudi takratni strateški plan;
- šest (12,0 %) podjetij navaja, da se je spremembam v okolju najprej prilagajalo z revolucionarnimi spremembami (velikimi koraki), nato pa so prešla (ker je bilo revolucionarno prilagajanje uspešno) na evolutivne spremembe (majhne korake).

Najpomembnejši ukrepi, ki jih je v preteklih letih sprejemalo vodstvo podjetja, ko se je podjetje znašlo v krizni ali slabi ekonomsko-finančni situaciji

50 od 51 anketiranih podjetij je s pomočjo rangov od 1 do 7 rangiralo pomen ponujenih vrst ukrepov, ki so jih v preteklih letih sama dejansko uporabila v primeru krizne ali slabe ekonomsko finančne situacije. Pri tem je rang 1 predstavlja najbolj pogosto uporabo ukrepov na določenem področju, 7 pa najmanjšo pogostost.

Povprečni rangi za njihov pomen se gibljejo v razponu od 3,14 za ukrepe na področju stroškov, ki so najpomembnejši, do 4,58 za ukrepe na področju poslovanja, ki so najmanj pomembni. Če se spodnji in zgornji rang pomena ukrepov izrazita v odstotkih od najvišjega ranga (7), se pomen posameznih vrst ukrepov giblje v razponu od 44,9 % do 65,4 %, Nobena vrsta ukrepov ne prevladuje in tudi nobena vrsta ukrepov ni povsem zanemarljiva.

Število podjetij, ki so ocenila uspešnost izvajanja posameznih vrst ukrepov, je 47 do 51, odvisno od vrste ukrepa. Podjetja so tudi s šolskimi ocenami od 1 do 5 ocenila uspešnost izvajanja na vsakem od navedenih področij. Pri tem ocena 5 pomeni odličen rezultat in 100-odstotno uresničitev vseh predvidenih ukrepov, 4 – zelo dober rezultat in uresničitev dobršnega dela predvidenih ukrepov, 3 – dober rezultat in polovična uresničitev vseh predvidenih ukrepov, 2 – delno zadovoljiv rezultat in uresničitev nekaterih od predvidenih ukrepov in 1 – slab rezultat in neuresničitev predvidenih ukrepov.

Povprečne ocene se gibljejo v razponu od 3,45 za ukrepe na področju stroškov, ki so jih izvajala najuspešnejše, do 2,42 za ukrepe na finančnem področju za prestrukturiranje tujih virov financiranja, ki so jih izvajala najmanj uspešno. Če se oceni za najslabše in najboljše izvajanje posameznih vrst ukrepov izrazita v odstotkih od najvišje ocene (5), se povprečne ocene uspešnosti izvajanja gibljejo v razponu od 48,4 % do 69,0 %. Nobena vrsta ukrepov se ni izvajala z odličnim uspehom in tudi nobena z nezadostnim uspehom.

Postopki zdravljenja krizne ali slabe ekonomsko-finančne situacije

48 od 51 anketiranih podjetij je s pomočjo rangov od 0 do 5 rangiralo intenziteto prizadevanj vodstva podjetja v posameznih postopkih zdravljenja krize ali slabe ekonomsko-finančne situacije. Pri tem je rang 0 pomenil, da prizadevanj vodstva sploh ni bilo, rang 5 pa, da je bilo prizadevanje maksimalno intenzivno.

Povprečni rangi za intenzivnost teh prizadevanj se gibljejo v razponu od 3,38 za sprejetje ukrepov za zaustavitev negativnih gibanj in spremljanje njihovih učinkov, ki so najbolj intenzivni, do 1,40 za zamenjavo prejšnjega glavnega vodstva podjetja z začasnim kriznim vodstvom, ki je najmanj intenzivno. Če se spodnji in zgornji rang intenzivnosti izrazita v odstotkih od najvišjega ranga (5), se intenzivnost prizadevanj v posameznih postopkih giblje v razponu od 28,0 % do 67,6 %. Noben od postopkov ne prevladuje in tudi noben od postopkov ni zanemarjen. 3 podjetja so izrecno poudarila, da v njih ni bilo krize.

Osnovni pogoji za uspešnost zdravljenja krize oz. izboljšanje uspešnosti poslovanja

47 od 51 anketiranih podjetij je s pomočjo ocen od 0 do 5 ocenilo izpolnjenost osnovnih pogojev za uspešno zdravljenje krize oz. izboljšanje uspešnosti poslovanja. Pri tem je ocena 0 pomeni, da pogoj sploh ni obstajal, ocena 5 pa, da je bil izpolnjen v maksimalno možni meri.

Povprečne ocene se gibljejo v razponu od 3,55 za osnovni pogoj, da je v podjetju obstajalo zdravo jedro osnovne dejavnosti, ki je bilo sposobno zagotoviti pozitivni denarni tok, do 1,70 za osnovni pogoj, da je podjetje razpolagalo s finančnimi viri za zagotavljanje nadaljnega razvoja. Če se spodnja in zgornja ocena izpolnjenosti teh osnovnih pogojev izrazita v odstotkih od najvišje ocene (5), se ta izpolnjenost giblje v razponu od 34,0 % do 71,0 %. Noben od osnovnih pogojev ne prevladuje in tudi noben od osnovnih pogojev ni zanemarjen.

Anketirana podjetja so posebno pozornost posvetila tudi izpolnjevanju osnovnih pogojev za uspešno delo vodstva podjetja v kriznih razmerah, ki je imelo možnost, da odstrani ali zmanjša vpliv večine notranjih vzrokov krize in da se dovolj učinkovito prilagodi zunanjim spremembam ali celo vpliva na njih. 42 od 51 anketiranih podjetij je s pomočjo ocen od 0 do 5 ocenilo izpolnjenost teh pogojev. Pri tem je ocena 0 pomenila, da pogoj sploh ni obstajal, ocena 5 pa, da je bil izpolnjen v maksimalno možni meri.

Povprečne ocene se gibljejo v razponu od 3,62 za osnovni pogoj, da je bilo vodstvo podjetja legitimno, do 3,31 za osnovni pogoj, da je vodstvo imelo vse potrebne sposobnosti. Če se spodnja in zgornja ocena izpolnjenosti osnovnih pogojev izrazita v odstotkih od najvišje ocene (5), se ta izpolnjenost giblje v razponu od 66,2 % do 72,4 %. Visoke ocene kažejo na (razumljivo) pristranskost vodstva (ki je tudi izpolnjevalo anketni vprašalnik), saj odgovori na druga vprašanja veljavnost takšnih ocen in rangov spodbijajo.

Nosilci zdravljenja krize oz. izboljšanja uspešnosti poslovanja

Med 46 od 51 anketiranih podjetij, ki so navedla nosilce zdravljenja krize oz. izboljšanja uspešnosti poslovanja, je največ takšnih, kjer je nosilec samo vodstvo podjetja – 40 podjetij oz. 40,4 % (možno je bilo več odgovorov). Sledijo nadzorni odbori z 28 podjetji oz. 28,3 % in neposredni lastniki podjetja z 10 podjetji oz. 10,1 %.

Preglednica 32: Nosilci zdravljenja krize oz. izboljšanja uspešnosti poslovanja v anketiranih podjetjih

Nosilec	Število	Delež
1. samo obstoječe vodstvo podjetja	40	40,4 %
2. nadzorni odbor	28	28,3 %
3. neposredno lastniki podjetja	10	10,1 %
4. kupci proizvodov in storitev	6	6,1 %
5. obstoječe vodstvo podjetja z zunanjimi sodelavci	5	5,1 %
6. dobavitelji	4	4,0 %
7. kooperantska podjetja	2	2,0 %
8. krizni manager, najet za določen čas	1	1,0 %
9. banke in druge finančne ustanove	1	1,0 %
10. lokalna in državna oblast	1	1,0 %
11. politična stranka, ki je najbližja vodstvu podjetja	1	1,0 %
Skupaj	99	100,0 %
Povprečno število nosilcev v podjetju	2,15	

5.9 Osnovne smeri nadaljnje dejavnosti vodstev anketiranih podjetij za obvladovanje krize in izboljšanje uspešnosti poslovanja

Ali so anketirana podjetja usmerjena v evolutivni ali revolucionarni razvoj?

Na vprašanje je odgovorilo 43 od 51 anketiranih podjetij, pri čemer jih kar 70 % meni, da bodo usmerjena v evolutivni razvoj, to pomeni, da bodo vodstva pri svojem ravnanju sledila strateškemu managementu.

30 (69,8 %) od 43 podjetij navaja, da bo njihov nadaljnji razvoj (upoštevajoč ekonomsko-finančno situacijo, v kateri se nahajajo danes) usmerjen v planirano, tekoče, pravočasno, postopno in pravilno prilagajanje spremembam v okolju v okviru obstoječe vizije, poslanstva in dolgoročnih ciljev poslovanja podjetja.

13 (30,2 %) od 43 podjetij navaja, da bo njihov nadaljnji razvoj (upoštevajoč ekonomsko-finančno situacijo, v kateri se nahajajo danes) usmerjen v široko, občasno, radikalno in hitro prilagajanje spremembam v okolju, zaradi česar bodo morala oblikovati novo vizijo, poslanstvo in dolgoročne cilje poslovanja.

Najustreznejša oblika prestrukturiranja anketiranih podjetij

Na vprašanje, katera oblika prestrukturiranja bi bila za njih najustreznejša, če bi se odločila za revolucionarno smer razvoja, je odgovorilo 33 od 51 anketiranih podjetij. Ta podjetja so s pomočjo rangov od 1 do 8 rangirala primernost posameznih ponujenih oblik prestrukturiranja za svoje potrebe. Pri tem je rang 1 predstavlja obliko prestrukturiranja, ki je najbolj primerna za podjetje, rang 8 pa obliko, ki je najmanj primerna.

Glede na to, da se je v predhodnem vprašanju 30 podjetij opredelilo za evolutivni nadaljnji razvoj, za prestrukturiranje pa se jih je odločilo 33, to pomeni, da bo večina podjetij prestrukturiranje vršila sistematično in postopno (v okviru evolutivnega razvoja), le manjši del pa radikalno in celovito (v okviru revolucionarnega razvoja).

Rangi za primernost oblik prestrukturiranja se gibljejo v razponu od 3,29 za finančno prestrukturiranje, ki je za podjetja najprimernejše, do 4,94 za informacijsko prestrukturiranje, ki je za podjetja najmanj primerno. Če se spodnji in zgornji rang primernosti oblik prestrukturiranja izrazita v odstotkih od najvišjega ranga (8), se primernost posameznih oblik giblje v razponu od 41,1 % do 61,8 %. Nobena od možnih oblik prestrukturiranja ne prevladuje in tudi nobena od teh oblik ni zanemarjena.

Opomba k vsem odgovorom na anketni vprašalnik

Podjetjem je bilo v vprašalniku zastavljeno še vprašanje o formalno-pravnih razlogih za začetek stečajnega postopka in najbolj verjetnem izidu stečajnega postopka. Vprašalnik smo

poslali tudi podjetjem v stečajnem postopku, vendar ga nobeno od teh podjetij ni vrnilo izpolnjenega, tako da tudi ni odgovorov na specifično vprašanje glede stečajnegapostopka.

6 TESTIRANJE ZASTAVLJENIH HIPOTEZ

6.1 Testiranje prve hipoteze

Kot je razvidno iz 3. poglavja, so bile razmere v FBiH po koncu vojnih spopadov izredno težke, tako da se je večina podjetij nahajala v akutni krizi, in to zaradi treh glavnih vzrokov: ogromne materialne in druge vojne škode, nujnosti prehoda na nov družbenoekonomski sistem in bistvenega zmanjšanja notranjega trga. Te razmere so narekovale hitre in dramatične spremembe z vsemi značilnostmi revolucijskih sprememb, tj. sprememb velikih korakov.

Med metode revolucijskega spreminjanja se uvršča tudi radikalno in celovito prestrukturiranje, kjer je poudarek na spreminjanju struktur in se izvede v relativno kratkem času. V prvi fazi je vloga prestrukturiranja omejena na hitro, manjše in necelovito postavljanje novih struktur zaradi zaustavitve negativnih gibanj, v drugi fazi pa imajo prednost celoviti in vseobsežni projekti. Cilj te metode je doseganje višje stopnje razvoja ali prenove, ki prinaša nove procese, sisteme, strategije, programe in strukture, s katerimi si podjetje zagotavlja izboljšano učinkovitost in uspešnost kot osnovo za donosno poslovanje in višjo stopnjo razvoja.

Teorija kriznega managementa pozna osem vrst prestrukturiranja podjetij: programsko-tržno, razvojno in tehnološko, proizvodno, kadrovsko, organizacijsko, finančno, informacijsko in lastninsko. Čeprav se akutna kriza najprej in najbolj neposredno kaže na finančnem področju, je to le posledica dogajanja na drugih, vsebinskih področjih delovanja, kar nikakor ni možno obvladati le s finančnim prestrukturiranjem. Zato prestrukturiranje običajno poteka večpodročno, ker spreminjanje strukture na enem področju zahteva spremembo strukture na drugih področjih. Včasih so mnoge spremembe odvisne ali začete z lastninskim prestrukturiranjem, tj. s spremembo lastninske strukture, a tudi te se ne morejo končati samo s tem prestrukturiranjem.

Trajanje zdravljenja akutne krize je težko vnaprej določiti, vendar iz teorije in prakse izhaja, da traja 3–5 let. Finančno stabilizacijo je možno doseči v treh mesecih, srednjeročno izboljšanje likvidnosti v nadaljnjih 3–15 mesecih, zaustavljanje negativnih trendov v celoti pa v 6–18 mesecih.

Glede na to, da zaradi dolgoletnega dela v FBiH dobro poznam gospodarske razmere na sploh in v podjetjih, sem v dispoziciji za raziskavo postavil prvo hipotezo, ki se glasi: »Nova lastninska struktura, ki je bila rezultat masovne certifikatske privatizacije državnega kapitala, ni vplivala na povečanje prihodkov iz redne dejavnosti, sredstev, kapitala in števila zaposlenih ter na zmanjšanje nelikvidnosti (merjene s številom dni blokade žiro računov) v privatiziranih podjetjih.«

Da bi preveril hipotezo, sem v vprašalniku zaprosil sodelujoča podjetja, da posredujejo 6 ključnih podatkov o obsegu svojega poslovanja v obdobju 2000–2009, ki so mi omogočili

tudi izračun najpomembnejših kazalcev uspešnosti poslovanja. Od 51 podjetij, ki je sodelovalo v anketi, mi je podatke o obsegu poslovanja v uporabni obliki posredovalo 46 podjetij. Skupni podatki vseh 46 anketiranih podjetij o prihodkih iz rednega poslovanja, sredstvih, kapitalu, številu zaposlenih in čistem dobičku oz. čisti izgubi so relevantni, kar kaže tudi njihova primerjava z BDP v BiH. V letu 2009 so anketirana podjetja imela 1.984 mio KM prihodkov, kar predstavlja 8,3 % BDP BiH v tem letu, 6.221 mio KM sredstev – 26,1 % BDP, 4.793 mio KM kapitala – 20,1 % BDP in 202 mio KM čistega dobička – 0,8 % BDP. Kot je navedeno v podpoglavju 5.6, bi direktna uporaba podatkov anketiranih podjetij dala izkrivljeno sliko o gibanju obsega poslovanja anketiranih podjetij, saj vsa podjetja niso dala podatkov za vsa leta, razen tega pa so med njimi podatki dveh monopolnih podjetij, ki pri sorazmerno majhnem vzorcu bistveno vplivajo na celotne rezultate. Upoštevajoč navedeno v nadaljevanju prikazujem prilagojene glavne podatke o obsegu in uspešnosti poslovanja anketiranih podjetij v obdobju 2000–2009 iz podpoglavja 5.7 raziskave v treh tabelah.

Preglednica 33: Obseg poslovanja anketiranih podjetij v obdobju 2000–2009

Leto	Prihodki iz rednega poslovanja v KM	Sredstva v KM	Kapital v KM	Število zaposlenih na koncu leta	Čisti dobiček /izguba v KM
2000	683.623.684	2.298.860.500	2.155.096.381	27.145	- 38.209.060
2001	598.444.010	2.419.521.249	2.246.415.032	24.794	- 51.742.910
2002	615.523.796	2.379.919.233	2.140.916.758	22.623	- 43.431.535
2003	589.172.724	1.952.668.170	1.674.129.203	21.261	- 391.999.093
2004	640.946.885	1.823.552.633	1.479.011.575	17.368	- 23.133.792
2005	680.814.682	1.778.670.702	1.372.930.645	16.355	- 47.732.596
2006	704.212.682	1.689.064.882	1.298.635.074	16.642	- 29.787.844
2007	753.717.704	1.860.471.773	1.316.838.356	15.810	- 20.747.389
2008	832.332.645	1.831.711.034	1.280.368.570	15.134	- 23.296.467
2009	699.578.495	1.856.668.036	1.307.381.594	14.642	- 10.035.676
2009/2000	+ 2,3 %	- 19,2 %	- 39,3 %	- 46,1 %	+ 73,7 %

Opomba: Zaradi primerljivosti podatkov sta izločena 2 podjetja v FBiH in 4 podjetja v RS, vsa leta pa je upoštevano enako število podjetij. Razlogi in način popravka so pojasnjeni v točkah 5.1 in 5.2.

Preglednica 34: Letna stopnja rasti anketiranih podjetjih po izbranih kazalnikih v obdobju 2000–2009

Leto	Prihodki iz rednega poslovanja v KM	Sredstva v KM	Kapital v KM	Število zaposlenih na koncu leta	Čisti dobiček /izguba v KM
2001	87,5	105,2	104,2	91,3	135,4
2002	90,0	103,5	99,3	83,3	113,7
2003	86,2	84,9	77,7	78,3	1025,9
2004	93,8	79,3	68,6	64,0	60,5
2005	99,6	77,4	63,7	60,3	124,9
2006	103,0	73,5	60,3	61,3	78,0
2007	110,3	80,9	61,1	58,2	54,3
2008	121,8	79,7	59,4	55,8	61,0
2009	102,3	80,8	60,7	53,9	26,3

Preglednica 35: Kazalniki uspešnosti poslovanja anketiranih podjetij v obdobju 2000–2009

Leto	Čisti dob. oz. izguba/kapital v %	Čisti dob. oz. izguba/zaposleni v KM	Prihodki iz redn. poslov./zaposleni v KM	Kapital/sredstva v %	Prihodki iz redn. poslov./sredstva koef.	Sredstva/zaposleni v KM
2000	- 1,77 %	- 1.408	25.184	93,7 %	0,30	84.688
2001	- 2,30 %	- 2.087	24.137	92,8 %	0,25	97.585
2002	- 2,03 %	- 1.920	27.208	90,0 %	0,26	105.199
2003	- 23,42 %	- 18.437	27.711	85,7 %	0,31	90.160
2004	- 1,56 %	- 1.332	36.904	81,1 %	0,35	104.995
2005	- 3,48 %	- 2.919	41.627	77,2 %	0,38	108.754
2006	- 2,29 %	- 1.790	42.315	76,9 %	0,42	101.494
2007	- 1,58 %	- 1.312	47.673	70,8 %	0,41	117.677
2008	- 1,82 %	- 1.539	54.998	69,9 %	0,45	121.033
2009	- 0,77 %	- 685	47.779	70,4 %	0,38	126.804
2000–2009		+ 51,4 %	+ 89,7 %			+ 49,7 %

Iz podatkov v predhodnih treh tabelah je razvidno:

- prihodki iz rednega poslovanja anketiranih podjetij so se v 10-ih letih povečali le za 2,3 %, s tem, da so bili za ves čas masovne privatizacije in še nekaj let po njej (do leta 2006) manjši od prihodkov v letu 2000, torej preden se je začela masovna privatizacija;
- prihodki iz rednega poslovanja na zaposlenega so se povečali za 89,7 %, vendar v glavnem na račun velikega zmanjšanja števila zaposlenih;

- sredstva so se zmanjšala za 19,2 %, s tem, da so se med samim potekom masovne privatizacije nekoliko povečala, nato pa so bila po njenem zaključku vsa leta manjša kot v začetnem letu;
- koeficient obračanja sredstev, ki je bil v začetnem letu sicer izredno slab, se je povečal le od 0,30 v letu 2000 na 0,38 v letu 2009;
- opremljenost dela, merjena z višino sredstev na zaposlenega, se je povečala za 49,7 %, in sicer v celoti na račun zmanjšanja števila zaposlenih;
- kapital se je zmanjšal celo za dva krat več kot sredstva, tj. za 39,3 %; le v prvem letu masovne privatizacije je bil nekaj večji od začetnega leta, nato pa vsa leta manjši;
- delež kapitala se je v sredstvih zmanjšal od 93,7 % v letu 2000 na 70,4 % v letu 2009;
- število zaposlenih se je skoraj prepolovilo, tj. zmanjšalo se je za 46,1 %, zmanjševalo pa se je vsa leta brez izjeme;
- vsa leta anketirana podjetja so imela čisto izgubo, ki se je gibala od najmanj 10 mio KM v letu 2009 do 392 mio KM v letu 2003, v odnosu na kapital pa od 0,77 % v letu 2009 do 23,42 % v letu 2003, tj. neposredno po končani masovni privatizaciji.

Obdobje sedmih let od zaključka masovne privatizacije je vsekakor zadosti dolgo obdobje (teorija pravi, da zdravljenje akutne krize skupno traja 3–5 let), da bi nova lastninska struktura lahko vplivala na povečanje prihodkov iz redne dejavnosti, sredstev, kapitala in števila zaposlenih.⁷ Glede na to, da 44 podjetij predstavlja reprezentančni vzorec gospodarstva v FBiH, lahko iz podatkov anketiranih podjetij sklepam, da masovna privatizacija v FBiH ni v ničemer prispevala k izboljšanju učinkovitosti in uspešnosti podjetij, ki bi predstavljala osnovo za njihovo donosno poslovanje in višjo stopnjo razvoja. To pomeni, da ta privatizacija ni predstavljala osnovnega sredstva za prestrukturiranje podjetij, kot je to bilo predvideno pred njeno izvedbo. Če se upoštevajo uvodne teoretične navedbe, je povsem jasno, zakaj je temu tako. V večini podjetij se namreč lastninsko prestrukturiranje ni nadaljevalo na drugih področjih, torej ni bila upoštevana večpodročnost, o kateri govori teorija. Prav tako pa pred lastninskim prestrukturiranjem niso bila zaustavljena negativna finančna gibanja, o čemer govori teorija.

Na osnovi povedanega je možno z gotovostjo zatrditi, da je prva hipoteza v celoti potrjena, kar pomeni, da nova lastninska struktura, ki je bila rezultat masovne certifikatske privatizacije državnega kapitala, ni vplivala na povečanje prihodkov iz redne dejavnosti, sredstev, kapitala in števila zaposlenih, s tem pa na povečanje uspešnosti poslovanja podjetij in njihov izhod iz kriznih razmer.

⁷ Podatkov o zmanjšanju nelikvidnosti mi ni uspelo pridobiti, vendar menim, da je preostalih 5 podatkov dovolj pomembnih, da omogočajo kvalificirano oceno rezultatov masovne privatizacije.

6.2 Testiranje druge hipoteze

V dolgoletni praksi svojega delovanja v FBiH sem spoznal tudi več podjetij, ki so kljub težkim splošnim gospodarskim in drugim razmeram relativno uspešna v daljšem obdobju – uspešno so poslovala pred masovno privatizacijo in med njo ter tudi po njej, vse do danes. Po moji oceni so bila njihova skupna značilnost sposobna vodstva oz. sposoben glavni direktor. Za razliko od vseh anketiranih podjetij, kjer sem predpostavil, da masovna privatizacija ni vplivala na izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja, ker razen lastninskega ostalo prestrukturiranje ni bilo izvedeno, sem pri uspešnih anketiranih podjetjih predpostavil, da so njihovi sposobni direktorji solidno poslovno uspešnost pred začetkom masovne privatizacije izkoristila za to, da takoj po vzpostavitvi nove lastninske strukture nadaljujejo s prestrukturiranjem svojih podjetij tudi na ostalih področjih. Predpostavil sem torej, da je razlog za uspešnost teh podjetij v sposobnem vodstvu, ki je od zunaj vsiljeno masovno privatizacijo izkoristilo za zagotovitev nadaljnega uspešnega poslovanja z izvajanjem sistematičnega in postopnega prestrukturiranja.

Pri tem sem se oprl na naslednja teoretična spoznanja:

- vsi teoretični modeli kakor tudi praktične smernice za upravljanje sprememb postavljajo kot enega izmed odločilnih pogojev za uspeh ustreznega nosilca (voditelja, upravljalca) tega zahtevnega procesa, ki je v prevladujočem številu primerov vrhnji management. To še posebej velja za spremembe, ki se nanašajo na radikalne in dramatične zasuke, saj je uvajanje takšnih sprememb, ki vsebujejo nagnjenje k odporu, vse prej kot enostaven in lahek proces. Nosilec upravljanja sprememb mora imeti vse lastnosti dobrega managerja, poleg njih pa še določene posebne lastnosti za samo upravljanje sprememb;
- vrhnji management lahko uvaja spremembe z metodami evolucijskega spreminjanja (z malimi koraki), s katerimi se podjetje tekoče spreminja v daljšem časovnem obdobju in v okviru že postavljenega poslanstva in vizije, dolgoročnih ciljev in temeljnih strategij, ali z metodami revolucijskega spreminjanja (z velikimi koraki), za izvajanje katerih mora praviloma oblikovati novo poslanstvo in vizijo, dolgoročne cilje in temeljne strategije, saj so spremembe radikalne in se dosega v relativno kratkem času. V praksi evolucijskih in revolucijskih metod pogosto ni možno natančno razmejiti, saj se medsebojno prepletajo ali sledijo druga drugi. Tudi njihov cilj je enak – izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti podjetja kot osnove za višjo stopnjo razvoja;
- prepletanje evolucijskih in revolucijskih metod spreminjanja podjetja se najbolj kaže v primeru prestrukturiranja podjetja, ki je po svojem bistvu metoda revolucijskega spreminjanja, vendar jo je možno izvajati tudi na evolucijski način. V tem primeru vrhnji management v okviru svojega rednega strateškega delovanja odpravlja vzroke krize podjetja z vsemi tistimi ukrepi, ki bi jih sicer uporabljal za usmerjanje razvoja podjetja. Poglavitna razlika med ukrepi, ki se uporabljajo za usmerjanje razvoja podjetja, in ukrepi, ki se uporabljajo za preprečevanje nastanka akutnih kriz, je v tem, da slednji na koncu privedejo do radikalne spremembe obstoječe strukture podjetja in s tem tudi do morebitne potrebe po novi viziji in strategiji podjetja. To pomeni, da se pri evolucijskem

(sistematičnem in postopnem) prestrukturiranju obstoječa struktura podjetja spreminja z malimi koraki in se spremembe ne pokažejo v kratkem času, v daljšem obdobju pa se izkaže, da je ta struktura preoblikovana radikalno.

Na osnovi lastnih izkušenj in navedenih teoretičnih spoznanj sem oblikoval drugo hipotezo, ki se glasi: »Privatizirana podjetja, ki so imela sposobna vodstva že pred masovno privatizacijo, so takoj po privatizaciji lastninsko prestrukturiranje nadaljevala s postopnim prestrukturiranjem tudi na ostalih področjih.«

Preverjanje druge hipoteze sem izvedel po postopku, kjer sem najprej razčlenil sposobnost vodstva kot neodvisno spremenljivko in nato prestrukturiranje kot odvisno spremenljivko, kar mi je omogočilo, da oblikujem zaključke o povezavah med neodvisno in odvisno variabla.

6.2.1 Sposobnost vodstva kot neodvisna variabla

Uspešnost poslovanja kot poglobljena značilnost sposobnega vodstva

Sposobnost vodstva, predvsem glavnega direktorja, se kaže v tem, da zagotavlja uspešno poslovanje podjetja na dolgoročnih osnovah. Da bi ugotovil, kateri so takšni direktorji, sem analiziral podatke o obsegu in uspešnosti poslovanja anketiranih podjetij v obdobju 2000–2009. Pri tem sem se najprej usmeril v analizo čistega dobička, ki je v tržnem gospodarstvu najbolj jasen kazalnik uspešnosti poslovanja, in ugotovil, da je 8 anketiranih podjetij v vseh 10-ih letih izkazovala čisti dobiček. Nato sem analiziral še ostale kazalnike in ugotovil, da obstojajo tudi takšna podjetja, ki so eno ali dve leti izkazovala čisto izgubo, a so v obdobju 2000–2009 stalno rasla po prihodkih iz rednega poslovanja, sredstvih in kapitalu, kar sicer ni splošna značilnost anketiranih podjetij v tem obdobju. Takšna podjetja so 3. Med anketiranimi podjetji je torej skupno 11 podjetij, ki jih je možno obravnavati kot uspešna, iz česar sledi, da je enako tudi število poslovno uspešnih direktorjev.

Kazalniki obsega in uspešnosti poslovanja uspešnih anketiranih podjetij so razvidni v tabelah v nadaljevanju, ki so jim zaradi primerjave dodane še tabele s kazalniki za vsa anketirana podjetja. V tabelah o prestrukturiranju podjetij kot odvisni variabli so poleg kazalnikov za uspešna podjetja (oznaka U) in vsa anketirana podjetja (oznaka VSA) navedeni še kazalniki za manj uspešna podjetja (MU).

Preglednica 36: Uspešna podjetja

Leto	Prihodki iz rednega poslovanja v KM	Sredstva v KM	Kapital v KM	Število zaposlenih na koncu leta	Čisti dobiček /izguba v KM
2000	205.282.030	343.260.450	301.653.131	4.289	13.822.008
2001	201.733.518	352.891.526	304.204.733	4.216	15.953.606
2002	214.932.838	385.329.098	309.484.667	4.146	17.408.068
2003	243.814.011	399.641.841	313.314.787	4.111	19.758.961
2004	238.055.727	432.249.532	311.089.289	3.981	28.000.314
2005	262.400.234	454.382.573	313.929.952	3.896	16.890.219
2006	269.902.954	460.586.986	321.518.544	3.843	19.170.578
2007	344.425.518	595.973.527	382.953.377	4.609	22.326.777
2008	294.121.250	500.501.053	334.813.050	3.734	18.053.730
2009	271.847.825	498.082.851	324.108.010	3.534	16.312.778
2000–2009	+ 32,4 %	+ 45,1 %	+ 7,4 %	- 17,6 %	+ 18,0 %

Preglednica 37: Vsa podjetja

Leto	Prihodki iz rednega poslovanja v KM	Sredstva v KM	Kapital v KM	Število zaposlenih na koncu leta	Čisti dobiček /izguba v KM
2000	366.592.532	1.257.528.915	1.168.964.103	14.335	-7.436.553
2001	370.638.249	1.438.196.502	1.334.108.211	14.320	-25.014.972
2002	394.733.186	1.437.513.785	1.284.406.485	13.547	-24.994.432
2003	406.655.124	1.138.656.841	965.939.347	13.413	-319.394.517
2004	418.640.709	1.167.159.257	938.874.775	11.534	114.208
2005	431.759.034	1.129.037.966	863.955.413	10.930	-27.196.122
2006	446.324.504	1.013.521.447	779.482.677	11.021	-6.204.369
2007	477.026.920	1.170.285.373	805.453.236	10.458	-5.517.821
2008	508.923.333	1.135.071.994	776.664.346	10.206	-9.285.523
2009	447.119.167	1.130.924.388	787.831.074	9.490	-4.461.212
2000–2009	+ 22,0 %	- 10,1 %	- 32,6 %	- 33,8 %	+ 60,0 %

Primerjava uspešnih in vseh podjetij kaže, da ima 11 uspešnih podjetij (23,9 % vseh anketiranih) nadpovprečno visoke deleže v kazalnikih obsega poslovanja vseh 46 podjetij v letih 2000 in 2009, ki so jih v obdobju 2000–2009 tudi bistveno povečali.

Preglednica 38: Primerjava uspešnih in vseh podjetij (IT = indeksna točka)

Leto	Prihodki iz rednega poslovanja v KM	Sredstva v KM	Kapital v KM	Število zaposlenih na koncu leta	Čisti dobiček / izguba v KM
2000	56,00 %	27,30 %	25,81 %	29,92 %	–
2009	60,80 %	44,04 %	41,14 %	37,24 %	–
2000/2009	+ 4,80 IT	+ 16,74 IT	+ 15,33 IT	+ 7,32 IT	–

Letna stopnja rasti obsega poslovanja v obdobju 2000–2009

Preglednica 39: Uspešna podjetja (v KM)

Leto	Prihodki iz rednega poslovanja	Sredstva	Kapital	Število zaposlenih na koncu leta	Čisti dobiček / izguba	BDP v BiH
2001	- 1,7 %	+ 2,8 %	+ 0,8 %	- 1,7 %	+ 15,4 %	+ 4,5 %
2002	+ 6,5 %	+ 9,2 %	+ 1,7 %	- 1,7 %	+ 9,1 %	+ 5,5 %
2003	+ 13,4 %	+ 3,6 %	+ 1,7 %	- 0,8 %	+ 9,1 %	+ 3,8 %
2004	- 3,4 %	+ 9,2 %	- 0,7 %	- 3,2 %	+ 41,7 %	+ 6,3 %
2005	+ 10,2 %	+ 5,1 %	+ 0,9 %	- 2,1 %	- 39,7 %	+ 3,9 %
2006	+ 2,9 %	+ 1,4 %	+ 2,4 %	- 1,4 %	+ 13,5 %	+ 6,1 %
2007	+ 27,6 %	+ 29,4 %	+ 19,1 %	+ 19,9 %	+ 16,5 %	+ 6,2 %
2008	- 14,6 %	- 16,0 %	- 12,6 %	- 19,0 %	- 19,1 %	+ 5,7 %
2009	- 7,6 %	- 0,5 %	- 3,2 %	- 5,4 %	- 9,6 %	- 3,2 %
2009/2000	+ 32,4 %	+ 45,1 %	+ 7,4 %	- 17,6 %	+ 18,0 %	

Preglednica 40: Vsa podjetja (v KM)

Leto	Prihodki iz rednega poslovanja	Sredstva	Kapital	Število zap. na koncu leta	Čisti dobiček / izguba	BDP v BiH
2001	- 3,7 %	+ 11,6 %	+ 11,4 %	- 2,7 %	- 262,8 %	+ 4,5 %
2002	+ 1,7 %	- 4,6 %	- 8,1 %	- 10,0 %	+ 4,4 %	+ 5,5 %
2003	- 1,5 %	- 24,2 %	- 28,1 %	- 5,6 %	- 1122,3 %	+ 3,8 %
2004	+ 2,9 %	+ 2,5 %	- 2,8 %	- 12,0 %	+ 279660,4 %	+ 6,3 %
2005	+ 3,2 %	- 3,3 %	- 8,0 %	- 9,5 %	- 23812,5 %	+ 3,9 %
2006	+ 5,7 %	- 8,2 %	- 7,8 %	+ 0,8 %	+ 76,7 %	+ 6,1 %
2007	+ 4,6 %	+ 12,9 %	+ 1,0 %	- 7,2 %	+ 13,0 %	+ 6,2 %
2008	+ 6,7 %	- 3,0 %	- 3,5 %	- 4,5 %	- 68,3 %	+ 5,7 %
2009	- 12,1 %	- 3,3 %	+ 1,4 %	- 7,0 %	+ 52,0 %	- 3,2 %
2009/2000	+ 6,1 %	- 19,8 %	- 40,0 %	- 45,3 %	+ 47,8 %	

Če se ne upošteva kazalnik čistega dobička oz. čiste izgube, rast obsega poslovanja uspešnih podjetij presega rast BDP v BiH v 12 letih (33,3 % teoretično možnih), rast vseh podjetij pa v 5 letih (13,9 %).

Kazalniki uspešnosti poslovanja v obdobju 2000–2009

Preglednica 41: Uspešna podjetja

Leto	Čisti dob. oz. izguba /kapital v %	Čisti dob. oz. izguba/ zaposleni v KM	Prihodki iz redn. poslov./ zaposleni v KM	Kapital/ sredstva v %	Prihodki iz redn. poslov./ sredstva koef.	Sredstva/ zaposleni v KM
2000	4,58 %	3.223	47.862	87,9 %	0,60	80.033
2001	5,24 %	3.784	47.850	85,2 %	0,57	83.703
2002	5,62 %	4.199	51.841	80,3 %	0,56	92.940
2003	6,31 %	4.806	59.308	78,4 %	0,61	97.213
2004	9,00 %	7.033	59.798	72,0 %	0,55	108.578
2005	5,38 %	4.335	67.351	69,1 %	0,58	116.628
2006	5,96 %	4.988	70.232	69,8 %	0,59	119.851
2007	5,83 %	4.844	74.729	64,3 %	0,58	129.306
2008	5,39 %	4.835	78.768	66,9 %	0,59	134.039
2009	5,03 %	4.616	76.924	65,1 %	0,55	140.940
2000–2009		+ 18,0 %	+ 60,7 %			+ 76,1 %

Preglednica 42: Vsa podjetja

Leto	Čisti dob. oz. izguba/ kapital v %	Čisti dob. oz. izguba/ zaposleni v KM	Prihodki iz redn. poslov./ zaposleni v KM	Kapital/ sredstva v %	Prihodki iz redn. poslov./ sredstva koef.	Sredstva/ zaposleni v KM
2000	- 0,65 %	- 493	24.294	93,0 %	0,30	81.305
2001	- 1,88 %	- 1.622	24.034	92,8 %	0,26	93.260
2002	- 19,55 %	- 1.719	27.151	89,3 %	0,27	98.879
2003	- 33,07 %	- 22.259	28.340	84,8 %	0,36	79.354
2004	0,01 %	9	33.141	80,4 %	0,36	92.397
2005	- 3,15 %	- 2.360	37.784	76,5 %	0,38	98.804
2006	- 0,80 %	- 550	39.598	76,9 %	0,44	89.919
2007	- 0,69 %	- 516	44.624	68,8 %	0,41	109.475
2008	- 1,20 %	- 910	49.865	68,4 %	0,45	111.216
2009	- 0,57 %	- 470	47.115	69,7 %	0,40	119.170
2000–2009		+ 4,7 %	+ 93,9 %			+ 46,6 %

Osebnosti značilnosti glavnega direktorja

Glavnemu direktorju podjetja poslovno uspešnost omogočajo tudi nekatere njegove osebne značilnosti, kot so strokovna izobrazba, dolžina delovne dobe, število let v podjetju, število let v funkciji glavnega direktorja in funkcija, ki jo je opravljal pred prevzemom funkcije glavnega direktorja.

Preglednica 43: Stopnja izobrazbe glavnih direktorjev glede na uspešnost podjetja

Zap. št.	Stopnja izobrazbe	Vsi direktorji		Direktorji manj uspešnih podjetij		Direktorji uspešnih podjetij	
		število	delež	število	delež	število	delež
1.	doktor znanosti	1	2,0 %	1	2,5 %	0	–
2.	magister znanosti	3	5,9 %	3	7,5 %	0	–
3.	VSS	37	72,5 %	30	75,0 %	7	63,6 %
4.	VŠS	5	9,8 %	2	5,0 %	3	27,3 %
5.	SSS	5	9,8 %	4	10,0 %	1	9,1 %
	Skupaj	51	100,0 %	40	100,0 %	11	100,0 %

Struktura glavnih direktorjev po stopnji izobrazbe je pri uspešnih podjetjih nekaj slabša kot pri vseh podjetjih, saj je direktorjev z doktoratom, magisterijem in visoko izobrazbo 77,8 %, medtem ko je v vseh podjetjih takšnih direktorjev 87,6 %.

Preglednica 44: Povprečna dolžina in razpon dolžine delovne dobe glavnih direktorjev glede na uspešnost podjetja (v letih)

	Dolžina	Razpon
Vsi direktorji	23,8	6–42
Direktorji manj uspešnih podjetij	22,7	5,75–40
Direktorji uspešnih podjetij	27,9	6–42

Glavni direktorji uspešnih podjetij imajo precej daljšo delovno dobo (27,9 let) od direktorjev manj uspešnih podjetij (22,7 let).

Preglednica 45: Dolžina delovne dobe glavnih direktorjev po strukturi in glede na uspešnost podjetja

Zap. štev.	Dolžina delovne dobe	Vsi direktorji		Direktorji manj uspešnih podjetij		Direktorji uspešnih podjetij	
		število	delež	število	delež	število	delež
1.	0–5	0	–	0	–	0	–
2.	6–10	8	16,0 %	7	17,9 %	1	9,1 %
3.	11–15	7	14,0 %	5	12,8 %	2	18,2 %
4.	16–20	6	12,0 %	6	15,4 %	0	–
5.	21–25	6	12,0 %	6	15,4 %	0	–
6.	26–30	8	16,0 %	5	12,8 %	3	27,3 %
7.	31–35	4	8,0 %	4	10,3 %	0	–
8.	nad 36	11	22,0 %	6	15,4 %	5	45,5 %
Skupaj		50	100,0 %	39	100,0 %	11	100,0 %

Struktura glavnih direktorjev po dolžini delovne dobe je pri uspešnih podjetjih precej boljša kot pri manj uspešnih, saj jih je v prvem primeru 72,8 % z več kot 26 let delovne dobe, v drugem primeru pa le 38,5 %.

Preglednica 46: Glavni direktorji po povprečnem številu let v podjetju in uspešnosti podjetja

	Število let	Razpon
Vsi direktorji	14,0	0,67–42
Direktorji manj uspešnih podjetij	12,7	1–40
Direktorji uspešnih podjetij	18,6	0,67–42

Glavni direktorji uspešnih podjetij imajo znatno večje število let v podjetju od direktorjev manj uspešnih podjetij. Povprečno število let v podjetju glavnih direktorjev uspešnih podjetij (18,6 let) je za skoraj polovico večje od števila let manj uspešnih direktorjev (12,7 let).

Preglednica 47: Struktura glavnih direktorjev po številu let v podjetju in uspešnosti podjetja

Zap. št.	Število let v podjetju	Vsi direktorji		Direktorji manj uspešnih podjetij		Direktorji uspešnih podjetij	
		število	delež	število	delež	število	delež
1.	0–5	18	35,3 %	15	37,5 %	3	27,3 %
2.	6–10	7	13,7 %	5	12,5 %	2	18,2 %
3.	11–15	8	15,7 %	7	17,5 %	1	9,1 %
4.	16–20	2	3,9 %	2	5,0 %	0	–
5.	21–25	7	13,7 %	6	15,0 %	1	9,1 %
6.	26–30	3	5,9 %	3	7,5 %	0	–
7.	31–35	1	2,0 %	0	–	1	9,1 %
8.	nad 36	5	9,8 %	2	5,0 %	3	27,3 %
Skupaj		51	100,0 %	40	100,0 %	11	100,0 %

Uspešnih glavnih direktorjev z več kot 26 let v podjetju je v uspešnih podjetjih 36,4 %, medtem ko jih je v manj uspešnih le 5,0 %.

Preglednica 48: Povprečno število in razpon v številu let pri opravljanju funkcije glavnega direktorja glede na uspešnost podjetja

	Število let	Razpon
Vsi direktorji	6,4	0–28
Direktorji manj uspešnih podjetij	6,0	1–22
Direktorji uspešnih podjetij	7,8	0–28

Glavni direktorji uspešnih podjetij v BiH opravljajo svojo funkcijo dlje od direktorjev manj uspešnih podjetij. Povprečno število let pri opravljanju funkcije glavnega direktorja je v uspešnih podjetjih (7,8 let) za 30 % večje kot v manj uspešnih podjetjih (6,0 let).

Preglednica 49: Glavni direktorji po številu let pri opravljanju funkcije glavnega direktorja glede na uspešnost podjetja

Zap. št.	Število let v funkciji direktorja	Vsi direktorji		Direktorji manj uspešnih podjetij		Direktorji uspešnih podjetij	
		število	delež	število	delež	število	delež
1.	0–3	23	46,0 %	17	43,6 %	6	54,5 %
2.	4–7	14	28,0 %	12	33,3 %	2	18,2 %
3.	8–10	5	10,0 %	5	12,8 %	0	–
4.	11–15	1	2,0 %	1	2,6 %	0	–
5.	16–20	4	8,0 %	2	5,1 %	2	18,2 %
6.	nad 21	3	6,0 %	2	5,1 %	1	9,1 %
Skupaj		50	100,0 %	39	100,0 %	11	100,0 %

Uspešnih glavnih direktorjev, ki svojo funkcijo opravljajo več kot 8 let, tj. od zaključka masovne privatizacije, je 27,3 %, medtem ko jih je manj uspešnih 25,6 %.

Preglednica 50: Prejšnja funkcija oz. delovno mesto glavnega direktorja anketiranih podjetij

Zap. št.	Prejšnja funkcija oz. delovno mesto	Vsi direktorji		Direktorji manj uspešnih podjetij		Direktorji uspešnih podjetij	
		število	delež	število	delež	število	delež
1.	direktor oz. vodja sektorja ali službe	10	21,3 %	7	19,4 %	3	27,3 %
2.	direktor podjetja	8	17,0 %	6	16,7 %	2	18,2 %
3.	izvršni direktor	6	12,8 %	3	8,3 %	3	27,3 %
4.	tehnični direktor	6	12,8 %	6	16,7 %	0	0,0 %
5.	brez delovnih izkušenj	3	6,4 %	3	8,3 %	0	–
6.	direktor podružnice	2	4,3 %	1	2,8 %	1	9,1 %
7.	pomočnik direktorja	2	4,3 %	1	2,8 %	1	9,1 %
8.	minister za kmetijstvo in gozd.	1	2,1 %	1	2,8 %	0	–
9.	član poslovnega odbora	1	2,1 %	0	0 %	1	9,1 %
10.	direktor TOZD	1	2,1 %	1	2,8 %	0	–
11.	direktor delovne skupnosti	1	2,1 %	1	2,8 %	0	–
12.	komercialni direktor	1	2,1 %	1	2,8 %	0	–
13.	vodja gradnje	1	2,1 %	1	2,8 %	0	–
14.	vodja livarne	1	2,1 %	1	2,8 %	0	–
15.	svetovalec ministra za finance	1	2,1 %	1	2,8 %	0	–
16.	bančni uslužbenec	1	2,1 %	1	2,8 %	0	–
17.	ocenjevalec škode	1	2,1 %	1	2,8 %	0	–
	Skupaj	47	100,0 %	36	100,0 %	11	100,0 %

V uspešnih podjetjih so vsi glavni direktorji pred prevzemom funkcije zasedali ustrezno delovno mesto funkcijskega (direktorji ali vodje sektorjev ali služb, izvršni direktorji, komercialni in tehnični direktorji ipd.) ali poslovnega direktorja (direktorji drugih podjetij, TOZD, delovnih skupnosti ali podružnic). V manj uspešnih jih je takšnih 81,0 %.

6.2.2 Prestrukturiranje podjetja kot odvisna variabla

Preglednica 51: Ravnanje vodstva podjetja v kompleksni ekonomsko-finančni situaciji v FBiH v času masovne privatizacije in po njej

Število podjetij			Delež podjetij v %			Ravnanje vodstva podjetja v kompleksni ekonomsko-finančni situaciji
VSA	MU	U	VSA	MU	U	
25	17	8	50,0	43,6	72,7	Vodstvo podjetja je preprečevalo nastanek latentne in akutne krize v podjetju s pomočjo strateškega managementa, v okviru katerega je sistematično spremljalo dogodke in spremembe v okolju ter na tej osnovi pripravljalo in brez odlašanja izvajalo preventivne aktivnosti za prilagajanje podjetja spremembam v okolju.
17	14	3	34,0	35,9	27,3	Vodstvo podjetja se je krizi, ki je takrat že obstajala, postavilo nasproti s kriznim managementom, v čemer je bilo uspešno, tako da je lahko začelo postopek za okrevanje in sanacijo poslovanja.
6	6	0	12,0	15,4	–	Vodstvo podjetja se je krizi, ki je takrat že obstajala, postavilo nasproti s kriznim managementom, v čemer je bilo neuspešno, tako da ni moglo začeti postopka za okrevanje in sanacijo poslovanja, ni pa bil v njih uveden stečajni postopek.
2	2	0	4,0	5,1	–	Vodstvo podjetja se sploh ni postavilo nasproti krizi, ker je že takrat bilo v brezizhodnem položaju.
50	39	11	100,0	100,0	100,0	Skupaj

Opomba: VSA = vsa podjetja, MU = manj uspešna podjetja in U = uspešna podjetja

Prav vsi direktorji uspešnih podjetij so uporabljali strateški management (8) ali krizni management (3). Tako je strateški management uporabljalo kar 72,7 % vseh direktorjev uspešnih podjetij, 27,3 % pa jih je uporabljalo krizni management.

Preglednica 52: Način prilagajanja podjetja na spremembe v okolju v času masovne privatizacije in po njej

Število podjetij			Delež podjetij v %			Način prilagajanja podjetij na spremembe v okolju
17	111	66	34,0	28,2	54,5	Podjetje se je spremembam v okolju prilagajalo z evolucijskimi spremembami (npr. z uvajanjem poslovanja po standardu ISO 9000 ali HACCP, na osnovi metode 20 ključev ali projekta TQM ipd.), ki so bile planirane, torej sestavni del strateškega plana podjetja, stalne, tekoče, postopne, pravočasne in ozko usmerjene na posamezna področja poslovanja.
19	16	3	38,0	41,0	27,3	Podjetje se je spremembam v okolju najprej prilagajalo z evolucijskimi spremembami (majhnimi koraki), nato pa je prešlo – ker evolucijske spremembe niso bile zadostne – na revolucijske spremembe (velike korake).
88	77	11	16,0	17,9	9,1	Podjetje se je okolju prilagajalo z revolucijskimi spremembami (npr. s prestrukturiranjem), ki so bile neplanirane, korenite, celovite, začasne, rizične in široko usmerjene na različna področja poslovanja, zaradi česar je bilo treba spremeniti tudi takratni strateški plan.
66	55	11	12,0	12,8	9,1	Podjetje se je spremembam v okolju najprej prilagajalo z revolucijskimi spremembami (velikimi koraki), nato pa je prešlo – ker je bilo revolucijsko prilagajanje uspešno – na evolucijske spremembe (majhne korake).
50	39	11	100,0	100,0	100,0	Skupaj

Preglednica 53: Pogostost in pomen posameznih vrst ukrepov

Ocena			Vrsta ukrepov v krizni ali slabi ekonomsko-finančni situaciji
VSA	MU	U	
3,14	3,18	3,00	ukrepi na področju stroškov oz. izdatkov
3,63	3,50	4,09	ukrepi pri izboru proizvodno-prodajnega asortimaja
3,76	3,72	3,91	ukrepi za zvišanje ali znižanje cen ter spremembe drugih prodajnih pogojev
3,92	3,92	3,91	ukrepi na področju zaposlovanja
4,06	3,84	4,82	ukrepi na finančnem področju za zagotovitev boljše plačilne sposobnosti
4,33	4,37	4,18	ukrepi na finančnem področju za krepitev notranjega financiranja
4,45	4,21	5,27	ukrepi na finančnem področju za prestrukturiranje tujih virov financiranja
3,63	3,50	4,09	ukrepi na področju ustvarjanja prihodkov podjetja
4,67	4,50	5,27	ukrepi na področju poslovanja (managementa) in načina njegovega delovanja
50	39	11	število podjetij, ki so dala oceno
3,95	3,86	4,28	povprečna ocena vseh vrst ukrepov

Opomba: Anketirana podjetja so pogostost in pomen vseh vrst ukrepov rangirala z rangi od 1 do 7, pri čemer je rang 1 predstavljal najbolj pomembno in pogosto uporabljeno vrsto ukrepov, rang 7 pa najmanj pomembno in pogosto uporabljeno vrsto ukrepov.

Kar 54,5 % sposobnih direktorjev (Tabela 6.52) je strateški ali krizni management uporabljalo za evolucijsko prilagajanje spremembam v okolju. 27,3 % sposobnih direktorjev se je najprej odločilo za evolucijsko prilagajanje, ko pa to ni dalo želene rezultate, so nadaljevali z revolucijskim prilagajanjem.

Iz odgovorov sposobnih direktorjev (Tabela 6.53) na vprašanje iz ankete, ki zadeva pogostost in pomen vseh vrst ukrepov, je razvidno, da so največji pomen pripisovali ukrepom na področju stroškov oz. izdatkov in jih tudi najbolj pogosto sprejemali. Pomen in pogostost teh ukrepov so v povprečju rangirali z 3,00, kar je sorazmerno dobro v odnosu na povprečno oceno za vse vrste ukrepov (4,28), vendar ukrepi na področju stroškov oz. izdatkov predstavljajo klasične varčevalne ukrepe, ne pa ukrepov za prestrukturiranje podjetja. Ukrepe pri izboru proizvodno-prodajnega asortimaja, s katerim se začinja vsako pravo prestrukturiranje, so sposobni direktorji uvrstili na 3. mesto s povprečnim rangom 4,09, ki je bistveno slabši od ranga za stroške. Tudi ostali ukrepi, ki se sicer izvajajo v okviru prestrukturiranja (ukrepi na področju poslovanja in zaposlovanja, ukrepi na finančnem področju itd.), imajo relativno slabe range.

Preglednica 54: Uspešnost realizacije posameznih vrst ukrepov

Ocena			Uspešnost realizacije ukrepov v krizni ali slabi ekonomsko- finančni situaciji
VSA	MU	U	
3,52	3,44	3,82	ukrepi na področju stroškov oz. izdatkov
3,35	3,29	3,60	ukrepi na področju poslovanja (managementa) in načina njegovega delovanja
3,19	3,13	3,40	ukrepi na področju ustvarjanja prihodkov podjetja
3,14	3,18	3,00	ukrepi za zvišanje ali znižanje cen ter spremembe drugih prodajnih pogojev
3,13	3,11	3,18	ukrepi pri izboru proizvodno-prodajnega asortimaja
3,07	2,92	3,67	ukrepi na finančnem področju za krepitev notranjega financiranja
2,98	2,95	3,11	ukrepi na finančnem področju za zagotovitev boljše plačilne sposobnosti
2,78	2,67	3,20	ukrepi na področju zaposlovanja
2,58	2,47	3,00	ukrepi na finančnem področju za prestrukturiranje tujih virov financiranja
50	39	11	število podjetij, ki so dala oceno
3,08	3,02	3,33	povprečna ocena vseh vrst ukrepov

Opomba: Anketirana podjetja so uspešnost realizacije posameznih vrst ukrepov ocenila z ocenami od 1 do 5, pri čemer je ocena 1 pomenila slab rezultat in neuresničitev ukrepov, ocena 2 – delno zadovoljiv rezultat in uresničitev samo nekaterih ukrepov, ocena 3 – dober rezultat in polovično uresničitev ukrepov, ocena 4 – zelo dober rezultat in uresničitev dobršnega dela ukrepov in ocena 5 – odličen rezultat in 100 % uresničitev ukrepov.

Med sposobnimi direktorji je najvišjo oceno dobilo izvajanje ukrepov na področju stroškov oz. izdatkov, in sicer relativno visokih 3,82 (zelo dober rezultat in uresničitev dobršnega dela ukrepov). Precej visoke so tudi ocene za ukrepe na finančnem področju za krepitev notranjega financiranja (3,67) in ukrepe na področju poslovanja (managementa) in načina njegovega delovanja (3,60).

Preglednica 55: Osnovna smer nadaljnje dejavnosti vodstev anketiranih podjetij za obvladovanje krize in izboljšanje uspešnosti poslovanja

Število podjetij			Delež podjetij v %			Razvojna usmeritev podjetij
VSA	MU	U	VSA	MU	U	
30	23	7	69,8	65,7	87,5	evolucijski razvoj
13	12	1	30,2	34,2	12,5	revolucijski razvoj
43	35	8	100,0	100,0	100,0	skupaj

Kar 87,5 % sposobnih direktorjev je odgovorilo, da je osnovna usmeritev za njihovo bodoče delovanje evolucijski razvoj, medtem ko je takih bilo pri manj uspešnih podjetjih 65,7 %.

Preglednica 56: Najprikladnejša oblika prestrukturiranja za bodoči razvoj podjetja

Ocena			Najprikladnejša oblika prestrukturiranja
VSA	MU	U	
3,71	3,86	2,80	lastniško prestrukturiranje
3,29	3,28	3,40	finančno prestrukturiranje
4,18	4,03	5,00	organizacijsko prestrukturiranje
3,91	3,69	5,20	kadrovsko prestrukturiranje
4,35	4,21	5,20	razvojno in tehnološko prestrukturiranje
3,79	3,45	5,80	proizvodno prestrukturiranje
3,94	3,62	5,80	prestrukturiranje asortimaja in tržišč
4,94	4,79	5,80	informacijsko prestrukturiranje
33	29	5	število podjetij, ki so dala oceno
4,01	3,87	4,88	povprečna ocena vseh oblik

Opomba: Anketirana podjetja so prikladnost posameznih oblik prestrukturiranja rangirala z rangi od 1 do 8, pri čemer je rang 1 predstavljal najbolj prikladno obliko prestrukturiranja, rang 8 pa najmanj prikladno.

V manj uspešnih podjetjih prestrukturiranju pripisujejo precej večji pomen kot v uspešnih podjetjih (3,87 : 4,88), vendar tudi v njih interes za prestrukturiranje ni posebej močan. Zato pa so v uspešnih podjetjih (2,80) lastniško prestrukturiranje rangirali mnogo višje kot v manj uspešnih (3,86). Relativno visok rang v uspešnih podjetjih ima še finančno prestrukturiranje (3,40), vsa ostala pa precej manjši (od 5,20 do 5,80).

6.2.3 Sklepna ugotovitev

V točki 6.2.1 sem opredelil, kateri glavni direktor se lahko obravnava kot sposoben direktor. Ugotovil sem, da je to tisti direktor, ki vodi poslovno uspešno podjetje, poleg tega pa ima tudi določene osebne lastnosti, kot so izkušnost na sploh (dolžina delovne dobe), dobro poznavanje podjetja, v katerem opravlja svojo funkcijo (število let v podjetju), izkušnost pri opravljanju funkcije direktorja (število let v funkciji) in izkušnost pred prevzemom funkcije

direktorja (prejšnja funkcija ali delovno mesto). Za sposobnost glavnega direktorja edino ni relevantna stopnja izobrazbe.

V točki 6.2.2 sem postopno ugotavljal, ali so bili v dosedanjem delovanju sposobni direktorji usmerjeni v evolucijski ali revolucijski razvoj ter ali v okviru revolucijskega razvoja – v prestrukturiranje podjetja. Ugotovil sem, da so bili usmerjeni v pretežni meri v evolucijski razvoj in se niso posluževali prestrukturiranja kot oblike revolucionarnega razvoja, kar se kaže zlasti iz naslednjega:

- da je 72,7 % vseh direktorjev uspešnih podjetij v kompleksni ekonomsko-finančni situaciji v času masovne privatizacije in po njej ravnalo po pravilih strateškega managementa, le 27,3 % pa po pravilih kriznega managementa;
- da je 81,8 % vseh direktorjev uspešnih podjetij podjetje prilagajalo okolju v času masovne privatizacije in po njej z evolucijskimi spremembami, od katerih je manjši del le-teh (22,2 %) zaradi neuspešnosti evolucijskih kasneje prešlo na revolucijske spremembe;
- da so sposobni direktorji največji pomen pripisovali ukrepom na področju stroškov oz. izdatkov in jih tudi najbolj pogosto sprejemali (rang 3,00 v odnosu na rang 4,28 za vse ukrepe, pri čemer je najslabši rang 7,0), vendar so to klasični varčevalni ukrepi in ne pa ukrepi za prestrukturiranje;
- da so sposobni direktorji najbolj uspešno izvajali ukrepe na področju stroškov oz. izdatkov (ocena 3,82 od največ možne ocene 5), kar pojasnjuje, zakaj so njihova podjetja poslovno uspešna, ne napeljuje pa k zaključku, da bi bila poslovno uspešna zaradi prestrukturiranja;
- da bo osnovna smer nadaljnje dejavnosti uspešnih podjetij za izboljšanje uspešnosti velike večine (87,5 %) uspešnih direktorjev prav evolucijski razvoj;
- da tudi v bodočem razvoju podjetja uspešni direktorji prestrukturiranju pripisujejo relativno majhen pomen (povprečni rang za vse oblike 4,88, pri čemer je najslabši možni 8,0), medtem ko kot daleč najprikladnejše oblike prestrukturiranja ocenjujejo lastništvo⁸ (rang 2,80) in finančno prestrukturiranje (rang 3,40).

Iz navedenega sklepam, da so tudi sposobni direktorji, ki so eden od odločilnih pogojev za uspeh upravljanja sprememb, prilagajanje svojih podjetij težkim razmeram v okolju v času masovne privatizacije in po njej v glavnem vršili z malimi koraki (evolucijsko) v okviru že postavljenega poslanstva in vizije, dolgoročnih ciljev in temeljnih strategij, tako da se struktura podjetij tudi v daljšem časovnem obdobju (sedem let po dokončanju masovne privatizacije) ni bistveno spremenila. Glede na to, da 44 podjetij predstavlja reprezentančni vzorec gospodarstva v FBiH, lahko tudi sklepam, da se niti sposobni direktorji v FBiH v glavnem niso posluževali ostalih oblik prestrukturiranja za izboljšanje učinkovitosti in

⁸ Predpostavljam, da je tako visok rang lastniškega prestrukturiranja znak, da uspešni direktorji ocenjujejo, da je nastopil čas, ko se mora lastnina podjetja koncentrirati v rokah strateških lastnikov ali celo notranjih lastnikov, vključno z njimi samimi.

uspešnosti podjetij, kar še dodatno potrjuje zgrešenost pristopa mednarodne skupnosti in države k reševanju akutne krize v FBiH z masovno privatizacijo.

Razlika med evolucijskim spreminjanjem podjetja v okviru strateškega managementa in v okviru kriznega managementa je samo v končnem rezultatu – spremembi strukture, torej je precej fina. Zato dovoljujem možnost, da vprašanja v anketi niso bila dovolj natančna ali da jih nepoznavalci teorije, ki so izpolnjevali vprašalnik, niso dovolj dobro razumeli. Vendar je vprašanj na to temo več in navzkrižno primerjanje odgovorov na njih po mojem mnenju napeljuje k zaključku, da je predhodno sklepanje korektno.

Na osnovi povedanega je možno z gotovostjo zatrditi, da druga hipoteza iz dispozicije naloge ne drži, torej privatizirana podjetja, ki so imela sposobna vodstva že pred masovno privatizacijo, takoj po privatizaciji lastninsko prestrukturiranje niso nadaljevala s postopnim prestrukturiranjem tudi na ostalih področjih, pač pa so izbrala pot evolucijskega razvoja brez končne radikalne spremembe strukture podjetij.

Kljub neuspehu pri dokazovanju druge hipoteze menim, se jo je izplačalo postaviti, saj sem z njenim raziskovanjem uspel osvetliti vlogo vrhnjega managementa podjetij v Federaciji BiH v masovni privatizaciji in po nej kakor tudi razlike med uspešnimi in manj uspešnimi podjetji.

7 ZAKLJUČEK – ALTERNATIVNA REŠITEV ZA ZASNOVO IN ZVEDBO MASOVNE PRIVATIZACIJE V FEDERACIJI BIH

7.1 Neuspeh masovne privatizacije

Masovna privatizacija v FBiH se je izvajala v letih 2000–2002, torej kar nekaj let po masovni privatizaciji v drugih tranzicijskih državah. Pred in po masovni privatizaciji so se v izvajale še druge oblike privatizacije, vendar pa je bila posebna pozornost posvečena masovni privatizaciji, ki je na sploh značilna za tranzicijske države in države v razvoju, kjer ni zadostnih sredstev za vlaganja v privatizacijo podjetij in kapitalski trg še ni dovolj razvit. Z masovno privatizacijo naj bi se v FBiH – tako kot v vseh tranzicijskih državah – zagotovilo bolj učinkovito upravljanje privatiziranih podjetij, kar naj bi prispevalo k hitrejšemu razvoju gospodarstva v teh državah. V FBiH pa naj bi ta privatizacija imela še dodatno, zelo zahtevno nalogo, da prispeva k ozdravitvi akutne krize, v kateri so se podjetja v BiH znašla po končanih spopadih.

Pred masovno privatizacijo je bil večji del strokovne in druge domače javnosti mnenja, da je glede na zelo slab položaj državnih podjetij treba najprej izvršiti njihovo prestrukturiranje in jih tako usposobiti za normalno poslovanje. S tem bi se povečala tudi njihova vrednost in ustvarile možnosti za uspešno privatizacijo tako v korist samih podjetij (pridobitev kvalificiranih investitorjev, znanja in izkušenj s področja korporativnega upravljanja, svežega kapitala za investicije, novih proizvodov in trgov ipd.) kot države (večji prihodki od prodaje državnega kapitala).

Mednarodna skupnost pa je zagovarjala mnenje, da je treba najprej izvesti masovno privatizacijo podjetij in šele nato začeti njihovo prestrukturiranje. Masovna privatizacija naj bi bila hiter in enostaven način dokončanja velikih ekonomskih programov privatizacije, jasna pravila za sodelovanje naj bi javnosti omogočala vpogled v vse privatizacijske prodaje, zagotovljeno pa naj bi bilo tudi enakopravno sodelovanje vseh zainteresiranih oseb v procesu privatizacije. Zlasti strokovnjaki mednarodnih organizacij in ustanov, kot so Svetovna banka, Mednarodni denarni sklad in USAID, so domačo javnost v BiH prepričevali, da bo hitro in masovno izvedena privatizacija omogočila vzpostavljanje svobodnega trga vrednostnih papirjev, ki bo zmanjšal ali celo odstranil nevarnost izvajanja etnične privatizacije, s katero bi podjetja na določenih območjih postala last samo ene nacionalne skupine. Poleg tega naj bi masovna privatizacija po njihovem mnenju prispevala k oblikovanju novih upravljalških struktur v podjetjih, ki bi oblikovale in izvajale učinkovite programe prestrukturiranja za hitro gospodarsko okrevanje podjetij. Svetovna banka in drugi mednarodni dejavniki pa so odločno nasprotovali neposrednemu prenosu državnega lastništva na strateške investitorje, ki je nedvomno najboljša in najhitrejša dokončna oblika privatizacije, češ da razmere v BiH ne omogočajo avtonomnega odločanja agencij za privatizacijo in učinkovitega ukrepanja institucij, pristojnih za preprečevanje prisvajanja premoženja s strani managementa državnih podjetij.

Prevladalo je mnenje mednarodne skupnosti, tako da je bila privatizacija državnega kapitala v FBiH zastavljena tako, da je prednost v modelu privatizacije dobila masovna certifikatska privatizacija, ki naj bi se po prvotnih predvidevanjih v celoti končala do konca leta 2000. Pri oblikovanju modela so bile upoštevane tudi določene posebnosti FBiH, nastale zaradi vojne in njenih posledic (npr. dodelitev certifikatov pripadnikom oboroženih sil za neizplačane plače in upokojencem za neizplačane pokojnine), kakor tudi druge posebnosti (npr. staro devizno varčevanje). Z dodeljenimi certifikati naj bi si vsak polnoletni prebivalec FBiH na osnovi različnih vrst terjatev (splošne terjatve, staro devizno varčevanje, razlika neizplačanih pokojnin in terjatve za neizplačane plače pripadnikov oboroženih sil) zagotovil zasebni lastniški delež v razpoložljivem državnem kapitalu. Na ta način naj bi bil z masovno privatizacijo dosežen javnofinančni cilj države, da se zmanjša javni dolg, poleg tega pa naj bi bil z njo dosežen tudi socialni cilj redistribucije družbenega bogastva, da pretežni del prebivalstva postane lastnik kapitala. Tvorci modela privatizacije, ki je temeljil na masovni privatizaciji, so prav tako pričakovali, da bodo z njim na hiter in enostaven način doseženi ekonomski učinki privatizacije, tj. da bodo novi lastniki prestrukturirali podjetja in zagnali proizvodnjo v njih.

Čeprav je oblast v FBiH imela to prednost, da je lahko temeljito proučila izkušnje drugih tranzicijskih držav, v katerih je masovna privatizacija potekala v glavnem v letih 1992–1995, tj. ravno v času, ko je bila FBiH v notranji vojni, je ni izkoristila. Zato ni pravočasno spregledala, da je mnenje mednarodne skupnosti zavajajoče, saj masovna privatizacija kot posredna oblika prenosa državnega lastništva na strateške lastnike že po svoji naravi ne bi mogla prispevati k oblikovanju novih upravljalških struktur v podjetjih, ki bi oblikovale in izvajale učinkovite programe prestrukturiranja za hitro gospodarsko okrevanje podjetij. Iz izkušenj drugih tranzicijskih držav, med njimi tudi Slovenije, bi lahko ugotovila, da masovna privatizacija predstavlja le vmesno fazo, v kateri mora država ustvariti ustrezne pogoje za koncentracijo delnic v rokah strateških investorjev, saj večinoma obubožani mali certifikatski delničarji, pifi kot portfeljski lastniki in večji lastniki – fizične osebe, med katerimi je bilo veliko vojnih dobičkarjev, ki jih je zanimala le »oplemenitev« lastnega, na sumljiv način pridobljenega kapitala, objektivno niso mogli opraviti njihove vloge. Na tej osnovi bi lahko bodisi podprla mnenje domače javnosti in odločno nasprotovala mnenju mednarodne skupnosti bodisi sprejela masovno privatizacijo kot »kupovanje časa«, v katerem bi pripravila vse potrebno, da se lastništvo čim prej prenese s certifikatskih lastnikov na strateške lastnike.

Nič od tega oblast v FBiH ni naredila in zato je bila masovna privatizacija neuspešna, ne samo na sploh ampak tudi kot prehodna faza. Masovna privatizacija kot model in javna ponudba delnic kot njena metoda sta sicer imeli tudi določene pozitivne strani, kot so relativna hitrost same izvedbe, vzpostavljanje nove korporativne strukture in uvajanje prakse korporativnega upravljanja v na novo privatiziranih podjetjih, ustvarjanje pogojev za razvoj sekundarnega trga kapitala ter krepitev investicijske miselnosti in znanja prebivalcev FBiH kot individualnih investorjev. Prevladale pa so negativne strani, zlasti ta, da s prenosom

lastništva z države na prebivalce niso bila zagotovljena nova managerska znanja in sposobnosti, nove investicije, tehnično tehnološke raziskave in razvoj, boljši tržni položaj in druge značilnosti uspešnega poslovanja. Pričakovanja, da bodo novi lastniki prestrukturirali podjetja in zagnali proizvodnjo v njih, so se izkazala za povsem nestvarna, saj le-ti niso imeli dovolj znanja o investiranju v vrednostne papirje in tudi ne investicijskih sredstev, podjetniška kultura je bila nerazvita, obveščenost prebivalcev o možnostih vlaganj z metodo javne ponudbe delnic pa slaba.

Da bi dokazal neuspešnost masovne privatizacije, ne samo neposredno po njej ampak tudi v daljšem obdobju, ko bi država z ustreznimi ukrepi še lahko vplivala na hitrejši prenos lastništva s certifikatskih lastnikov na strateške lastnike ter tako izboljšala njene končne rezultate, sem z anketnimi vprašalniki zajel obdobje kar desetih let. Rezultati te moje empirične raziskave na relevantnem vzorcu podjetij, ki so se privatizirala v obdobju 2000–2002, nedvomno kažejo, da se z masovno privatizacijo ni povečal obseg in uspešnost poslovanja privatiziranih podjetij, torej je bila masovna privatizacija z vidika svojega osnovnega namena neuspešna.

7.2 Neprimernost masovne privatizacije za kompleksne politične in ekonomske razmere v postkonfliktni FBiH

Masovna privatizacija v FBiH je bila zasnovana pod odločilnim vplivom neoliberalnega modela razvoja gospodarstva, ki so ga vsilile mednarodne finančne organizacije, zlasti Svetovna banka in Mednarodni denarni sklad kot glavni nosilki mednarodne finančne pomoči, ter USAID kot glavni nosilec tehnične pomoči pri izvedbi projekta privatizacije. Obenem je masovna privatizacija predstavljala pomemben sestavni del celotnega modela, katerega uporaba se je v kompleksnih političnih in ekonomskih razmerah v postkonfliktni BiH izkazala kot skrajno neprimerna in glavni razlog za neuspeh same masovne privatizacije in šibki razvoj gospodarstva v FBiH v povojnem obdobju na sploh.

V politični ekonomiji se je zamisel o radikalnem prehodu planskih gospodarstev v nekdanjih socialističnih državah srednje, jugovzhodne in vzhodne Evrope na svobodni trg in njihovem odpiranju za prodor globalnega kapitalističnega sistema, uveljavila z neoliberalno revolucijo v 80-ih letih prejšnjega stoletja. Ta zamisel je bila konkretizirana v modelu, ki ga v poenostavljeni obliki sestavljajo davčna disciplina in monetarizem, gospodarska rast, ki jo poganja izvoz, liberalizacija trgovine, deregulacija trga in zmanjševanje vloge države. Kot osnovo svojega praktičnega delovanja v državah s planskim gospodarstvom so model sprejeli Ministrstvo za finance ZDA, Svetovna banka in Mednarodni denarni sklad, o čemer so predhodno dosegli t. i. Washingtonski konsenz, po svetu pa so ga širili najbolj ugledni zahodni svetovalci, med katerimi je bilo veliko nadebudnih mladih harvardskih profesorjev, prepričanih, da so samo »šok terapije« prava pot za ustvarjanje močnih tržnih gospodarstev iz nekdanj planskih gospodarstev.

V bistvu je neoliberalna težnja po svobodni trgovini in deregulaciji trga, predpisana v imenu liberalnega miru, služila ohranjanju globalnih neenakosti. S sprejetjem zelo strogih programov mednarodnih finančnih organizacij, ki so bili pogoj za koriščenje njihovih sredstev, so bile manj razvite države prisiljene, da svoje občutljive trge odprejo za zunanje investitorje, medtem ko so vlade razvitih držav s protekcionističnimi ukrepi ščitile svoja gospodarstva pred bolj konkurenčnimi proizvajalci manj razvitih držav. Namesto da bi sredstva mednarodnih finančnih organizacij prispevala k ekonomski stabilnosti, so zaostrovala domače neenakosti in socialne težave ter celo privedla do notranjih spopadov.

V svoji novejši zgodovini je FBiH dvakrat izkusila vso težo neoliberalizma:

- prvič, kot sestavni del nekdanje Jugoslavije, ko je intervencionistična politika mednarodnih finančnih organizacij pomembno prispevala k ustvarjanju razmer za gospodarsko in socialno nazadovanje države ter za nastanek spopadov na celotnem njenem ozemlju, vključno z BiH;
- drugič, kot protektorat mednarodne skupnosti po končani vojni 1992–1995, ko se je znašla (razkosana v vojni, ekonomsko in infrastrukturno razrušena, z oslabljenimi javnimi institucijami, z vojnimi dobičkarji v položaju, da si še naprej kopičijo bogastvo, in z največjim delom prebivalstva v položaju, da se bori za vsakdanje preživetje) pred mnogoterimi izzivi preobrazbe na oblastnem, političnem, ekonomskem in socialnem področju.

Uporaba neoliberalnega modela za ekonomsko okrevanje FBiH je izneverila pričakovanja ljudi, saj so se z njo povečali revščina, poglobile premoženjske razlike in uničile mnoge javne storitve. Čeprav si je s pristankom na ta model FBiH zagotovila prepotrebno zunanjo ekonomsko podporo, ki je olajšala življenje ljudi v njej, je z njo istočasno ustvarjena nevarna odvisnost od nje, delno tudi zaradi protislovnih pogojev za njeno koriščenje. Na eni strani je bila zunanja podpora pogojena s privrženostjo neoliberalni strategiji, s katero ni bilo možno zadovoljiti socialnih potreb prebivalstva, na drugi strani pa je poudarek na protiinflacijski denarni politiki kot pomemben element neoliberalne strategije zmanjševal kupno moč in gospodarsko rast v že sicer osiromašeni družbi. Zanašanje na to, da bo privatizacija zagnala ekonomijo, ni dalo večjih rezultatov. Edino korist od nje je imela elita. Namesto da bi bila zgrajena kompetentna država, je bila z ekonomsko deregulacijo in umikom države iz ekonomije osrednja oblast oslABLJENA. Prav tako ni bilo izpolnjeno upanje, da bodo ekonomijo spodbudile tuje direktne investicije.

Poglavitni vzroki za neprimernost neoliberalnega modela razvoja v specifičnih političnih in ekonomskih razmerah v postkonfliktni FBiH so naslednji.

- Ideja o tem, da je »ena velikost primerna za vse«, se je tudi na primeru FBiH izkazala za napačno, saj presaditev neoliberalnega modela v celem in naenkrat v program njenega okrevanja ni upošteval ključne vloge lokalnega konteksta. Tako so v FBiH pomanjkanje razumevanja zgodovine in socialnih omrežij, ki že od nekdaj krepijo njeno politično ekonomijo, pripeljali do toge in napačne predstave, kaj je legitimna in kaj nelegitimna ekonomska aktivnost. V skladu s to predstavo so bile »izumljene« neustrezne strukture,

ki ovirajo okrevanje in ne omogočajo izkoriščanje priložnosti za trajnostno rast. Poleg tega te strukture ohranjajo ekonomsko nepravilnost in zaostrujejo napetosti med tremi konstitutivnimi narodi, zaradi česar sta stabilnost in mir možni samo toliko časa, dokler so v državi prisotne mednarodne sile.

- Neoliberalni model pripisuje majhen pomen gradnji institucij kot delu procesa vzpostavljanja miru. Tako je ideologija »majhne« vlade, zmanjšanih javnih virov in privatizacije sredstev v družbeni lastnini oslabila že sicer šibko državo. FBiH je za razliko od drugih postkonfliktnih držav sicer ohranila relativno učinkovite administrativne, oblastne in prisilne zmogljivosti, vendar sta ji donatorska ekonomska politika in liberalno vladanje vzeli njeno formativno vlogo pri zagotavljanju pogojev za ekonomsko rast in pri strateškem planiranju ekonomskega razvoja. Z drugimi besedami: liberalni mir v FBiH je bil vzpostavljen na račun razvoja, pri čemer negativni vpliv ni bil le ekonomski. Recepti za minimalno državo so ogrozili tudi njeno zmožnost, da zagotavlja lojalnost prebivalstva in učinkovito vlada na celotnem svojem ozemlju, posebej v obmejnih območjih. Neoliberalni model je krepil odvisnost od pomoči in zaposlovanje pri mednarodnih agencijah, istočasno pa omejeval lastništvo in odgovornost lokalnih institucij in uradnikov za dogajanje na njihovem območju. Posledica tega je bila, da so mednarodne agencije obtoževale lokalne dejavnike za korupcijo in nesposobnost, lokalni dejavniki pa so se skrivali za mednarodnimi agencijami, da se izognejo lastni odgovornosti za slabe razmere v državi.
- Neoliberalni model je tudi v BiH pretirano poudarjal pomen makroekonomske stabilnosti, kar je bilo absolutno v nasprotju s potrebo po njenem trajnostnem okrevanju. Ker država ni bila sposobna intervenirati, je stroga monetaristična usmeritev, ki naj bi zagotovila ravnotežje, imela deflacijske učinke, ki so daleč presegali potrebo po obvladovanju potencialne hiperinflacije. Zaradi omejevanja javnih izdatkov država ni mogla učinkovito uveljavljati svoje vloge pri upravljanju ekonomije prek strateških panog in ustvarjanja novih delovnih mest kakor tudi ne pri pravični distribuciji. Kratkoročno je monetarizem s tem preprečeval okrevanje in omejeval razvojne možnosti, na dolgi rok pa je ohranjal sivo ekonomijo, ki je za prebivalstvo življenjskega pomena še danes.
- Liberalno vladanje je dajalo prioriteto strukturnemu prilagajanju, zasnovanem na privatizaciji, tujih neposrednih investicijah in dereguliranem trgu, ki je na FBiH imelo škodljive učinke že pred vojno, ko je bila še sestavni del Jugoslavije, še posebej pa v njenem povojnem ekonomskem okrevanju. Celotna privatizacija je v veliki meri predstavljala nagrado za vojne dobičkarje; namesto da bi jih vključila v gradnjo institucij, je privatizacija uzakonila njihove paralelne ekonomske aktivnosti zunaj institucionalne kontrole. Ohranile so se korupcija in oblike vladanja, ki so vzbujale nezadovoljstvo ljudi. Privatizacija in tuje neposredne investicije niso imele večjega vpliva na zaposlenost in ekonomsko rast. S privatizacijo so sicer bili doseženi določeni učinki v redistribuciji obstoječe ravni zaposlenosti, toda pozitivni učinki na dohodke družin še zdaleč niso bili takšni, kot so bili v sivi ekonomiji. Tudi nekoliko spremenjeno strukturno prilagajanje v obliki strategij za zmanjšanje revščine je izhajalo iz iste stare formule »brzdanje vladnih

- izdatkov + privatizacija + tuje neposredne investicije + svobodni trg«, ki ji je bilo dodano nekaj malega sredstev za prekvalifikacije delavcev in izobraževanje.
- Neoliberalni model je bil sporen tudi v odnosu na sivo ekonomijo. Pri prizadevanjih, da se z uveljavljanjem tega modela uničijo »ilegalne« aktivnosti, je bilo zanemarjeno dejstvo, da siva ekonomija deluje v korist pomembnega dela prebivalstva. To je povzročilo dvojno nevarnost: neoliberalna politika je gospodinjstvom v BiH jemala delo in dohodke, strukturno prilagajanje pa državi sposobnost, da poskrbi za alternativna sredstva preživetja. Takojšnje posledice so bile revščina in nove, inventivne oblike »kriminala«.
 - Neoliberalni model, ki se je usmerjal zgolj na ozemlje znotraj državnih meja BiH, je ignoriral regionalne ekonomske razsežnosti komaj končanih spopadov. Čeprav je bil Pakt o stabilnosti v jugovzhodni Evropi sprejet že leta 1999, še vedno ni celovitega pristopa k preobrazbi regionalnih konfliktnih kompleksov, s katerim bi se pomembno zmanjšal potencial teh kompleksov za bodoče spopade. V bistvu je bil pakt uporabljen za odpiranje meja jugovzhodne Evrope za močno konkurenco od zunaj, medtem ko so se ekonomske razmere v vseh teh državah celo poslabšale, tako da se v njih še povečuje stiska ljudi, ki lahko povzroči obnovitev vojnih spopadov.

7.3 Alternativna rešitev za masovno privatizacijo v BiH

7.3.1 Glavni viri za alternativno rešitev

Leta 2008 je Urad za preprečevanje kriz in okrevanje pri Razvojnem programu Združenih narodov (UNDP), objavil svoje poročilo Postkonfliktno ekonomsko okrevanje: omogočanje lokalne iznajdljivosti, ki izhaja iz njegove bogate prakse mednarodnega posredovanja v številnih državah sveta, predstavlja pa pomemben prispevek k teoriji ekonomskega okrevanja v postkonfliktnih državah in popolno nasprotje neoliberalnemu modelu ekonomskega okrevanja, ki ga postkonfliktnih državam vsiljujejo mednarodne finančne organizacije. Pristop UNDP v tem poročilu se bistveno razlikuje od pristopa mednarodnih finančnih organizacij, ki se kaže v neoliberalnem modelu razvoja. Precejšnjemu številu rešitev UNDP so podobne ali celo istovetne rešitve Mednarodnega inštituta za mir, ki jih v prvi vrsti vsebuje raziskava Vojna ekonomija v regionalnem kontekstu, s tem, da je v tem viru še posebna pozornost posvečena regionalnim razsežnostim postkonfliktnega okrevanja. Te so za BiH še posebej pomembne, ker je dolgo časa v skupni državi delila isto usodo z ostalimi, sedaj neodvisnimi in samostojnimi državami v regiji, marsikateri skupni interesi pa zaradi bližine teh držav ostajajo prisotni še danes.

Rešitve UNDP in avtorjev knjige Vojna ekonomija v regionalnem kontekstu nazorno kažejo, da obstojajo tudi alternativne rešitve za masovno privatizacijo in ekonomsko okrevanje v postkonfliktni FBiH, ki niso le »črka na papirju«. Rešitve so namreč oblikovane iz prakse in za prakso, tako da bi jih bilo možno izvesti celo v državi z omejenimi možnostmi odločanja, kot je to BiH, ki je protektorat mednarodne skupnosti. Pogoj za to pa je seveda, da bi oblasti v

FBiH te rešitve poznale in bi jih bile tudi pripravljene zagovarjati v odnosu na mednarodno skupnost, zlasti njene dobro organizirane in kapitalsko močne mednarodne finančne organizacije. Ne glede na še vedno prisotne probleme v poveljni BiH, ki izvirajo iz njene razcepljenosti (trije konstitutivni narodi, tri vere ter dve formalni in ena neformalna entiteta), bi morale biti vse oblasti v BiH enotne v zavzemanju za pravo smer ekonomskega okrevanja, saj bi to bilo v korist vseh njenih prebivalcev.

Vsa predhodna poglavja naloge kažejo, da oblasti v FBiH niso zmoгле poenotiti svojih različnih stališč v korist svojega prebivalstva in niso oblikovale lastne platforme za ekonomsko okrevanje, ampak so brez večjega odpora popustile pred pritiski mednarodnih finančnih organizacij in prevzele »en recept za vse primere«. Ta recept bi bil neprimeren celo v primeru, če bi FBiH bila »le« država v tranziciji, toliko bolj pa je bil, ker je bila FBiH postkonfliktna država, ki se je zapletla (tako kot mnoge druge postkonfliktne države) v t. i. konfliktno past, ki jo še mnogo težje rešiti kot probleme v običajnih tranzicijskih državah.

Običajna posledica notranjih spopadov so resni makroekonomski problemi, kot so osiromašena ekonomska baza, kronični proračunski primanjkljaj, visoka notranja in zunanja zadolženost, nestalnost zunanje trgovine, nepredvidljivost prilivov zunanje pomoči in nizki domači prihodki države. Ti problemi resno omejujejo dejavnost države, zlasti pri zagotavljanju osnovnih storitev za prebivalstvo in pri razporejanju virov za hiter in učinkovit začetek ekonomskega okrevanja. Gre za t. i. konfliktno past, v katero se lahko ujamejo države, kjer so odvijali oboroženi spopadi. Izogibanje konfliktni pasti je izredno težka, a ne neizvedljiva naloga, kar kažejo primeri držav, ki so uspešno okrevale po 2. svetovni vojni v okviru Marshallovega plana, zlasti Francije in Italije. Čeprav sta ti dve državi imeli tudi nekaj sreče, sta predvsem po zaslugi postopnega ustvarjanja institucionalnega okvirja in ustvarjalne uporabe razpoložljivih virov uspešno ekonomsko okrevali. Pri tem se nista zadovoljili z običajnimi politikami za ta namen (finančno, denarno in tečajno), pač pa sta v pomembni meri uporabili še politiko zaposlovanja in politiko ustvarjanja ustreznega poslovnega okolja, da sta dali ponovni zagon investiranju in gospodarski rasti.

7.3.2 Prestrukturiranje državnih podjetij kot alternativa masovni privatizaciji

V političnih in ekonomskih razmerah, v kakršnih se je FBiH nahajala neposredno po vojni, je bila alternativa masovna privatizacija, da se najprej izvrši prestrukturiranje državnih podjetij, nato pa se v drugi fazi izvrši prenos lastništva teh podjetij neposredno na strateške domače in tuje investitorje, torej masovna privatizacija kot vmesna faza sploh ne bi bila potrebna. Takšno je bilo sicer tudi večinsko mnenje domače strokovne in druge javnosti, ki je oblast ni upoštevala.

Dejstvo je, da je bila FBiH, ki se je istočasno s prehodom na nov družbenoekonomski sistem zapletla v notranje spopade, v mnogo težjem položaju od drugih tranzicijskih držav. Ti spopadi so predstavljali zunanji vzrok, ki je nastopil nenadno in nepričakovano, tako da se podjetja v njih nanj niso mogla ustrezno pripraviti. Tudi kasneje je bilo ravnanje vseh

dejavnikov, vpletenih v spopade, nepredvidljivo in se mu podjetja niso mogla ustrezno prilagajati z notranjimi ukrepi. Podjetjem je v tistem času preostala le strategija preživetja, s katero so se kratkoročno odzivala na dogajanja v okolju, njihov ekonomsko-finančni položaj pa se je zaradi zaostrovanja krize nenehno poslabševal. Šele vzpostavitev miru v celi državi jim je omogočila, da začnejo z zdravljenjem krize, pri čemer je bil njihov začetni položaj pri zdravljenju krize mnogo težji kot pri podjetjih v »normalnih« tranzicijskih državah.

Vojna v BiH je bila v obdobju 1992–1995 posebna po tem, da je predstavljala množico lokalnih spopadov, ki so se dogajali na zaokroženih območjih oz. v enklavah, kot so bile Sarajevo, Goražde in Srebrenica. Ta območja so bila narodnostno mešana in namen nasprotnih sil je bil, da ga etnično očisti v korist enega od treh narodov. Na drugih območjih, ki so bila narodnostno relativno homogena, do spopadov ni prihajalo, tako da so se ekonomske aktivnosti v njih odvijale relativno nemoteno. Podjetja na teh »mirnih« območjih so bila skoraj v položaju podjetij v normalnih tranzicijskih državah, ki so se morala soočiti »samo« s krizo zaradi radikalne spremembe družbenoekonomskega sistema. Izjema so bili t. i. veliki sistemi, kot so bili Šipad, Energoinvest, UNIS in UPI, ki so imeli svoja podjetja po vsej BiH, torej tudi na območjih, kjer so potekali vojni spopadi. Ti sistemi so med vojno razpadli, a so posamezna podjetja iz njihovega sestava lahko relativno normalno nadaljevala s svojo ekonomsko aktivnostjo znotraj posameznih zaokroženih območij.

Upoštevajoč specifične razmere v državi so bila torej podjetja v FBiH v času vojne in neposredno po njej v dveh različnih položajih:

- manjši del podjetij je bil v položaju, da lahko preprečuje pojav latentne in akutne krize zaradi radikalne spremembe družbenoekonomskega sistema in vojnih spopadov na sosednjih območjih države oz. da odpravlja vzroke za že nastalo latentno krizo;
- večji del podjetij je bil med vojno v položaju, ko z notranjimi ukrepi niso mogla odpravljati vzrokov latentne krize in se je le-ta razrasla v akutno krizo, ki jo je bilo možno začeti zdraviti šele po vzpostavitvi miru.

Tako v prvih kot v drugih podjetjih so bili zunanji vzroki za potencialno, latentno ali akutno krizo izjemno težki, zaradi česar bi morala izvesti globlje, radikalnejše spremembe v sami notranji strukturi podjetja. Razlika med njimi je bila samo v tem, da so bila prva podjetja v položaju, da sama odpravljajo vzroke za krizo, in to sistematično in postopno (po evolucijski poti), druga podjetja pa zgolj radikalno in celovito (po revolucijski poti) ter ob nujni pomoči države.

Prva podjetja so v novih zunanjih pogojih po končanih spopadih lahko zastavila novo poslanstvo, vizijo in dolgoročne cilje ter v skladu z njimi opredelila strategijo razvoja novih izdelkov, tehnologije in trgov, z uresničevanjem katere so sistematično in postopno izboljševala svojo uspešnost poslovanja. Kot je razvidno iz podpoglavja 7.2, večini od njih sicer ni uspelo, da bi v daljšem časovnem obdobju svojo strukturo radikalno preoblikovala, tako da njihovega ravnanja ni možno označiti kot prestrukturiranje po evolucijski poti. Uspelo

pa jim je, da so z izvajanjem strateškega managementa stalno izboljševala svoje poslovanje in dosegala boljše rezultate kot druga podjetja.

Druga podjetja so konec vojne dočkala v stanju, ko jim je bila edina možnost za nadaljnje poslovanje in razvoj zaustavitev dotedanjih negativnih trendov ter radikalno in celovito prestrukturiranje. To naj bi bilo v prvi fazi, ko je bilo treba zaustaviti negativna gibanja, maj poudarjeno, tj. omejeno na hitro, manjše in ne celovito postavljanje novih struktur, v drugi fazi pa celovito in vseobsežno, tj. takšno, da bi zagotavljalo učinkovito in uspešno delovanje podjetja na srednji in dolgi rok.

V skladu s teorijo kriznega managementa in prenove podjetij je torej država kot lastnica podjetij v tranzicijskem in postkonfliktnem obdobju razvoja FBiH imela dve možnosti za zaščito svojega premoženja v gospodarstvu:

- da v prvih podjetjih s svojimi ukrepi spodbuja in omogoča sistematično in postopno prestrukturiranje, saj so bila ta podjetja v položaju, da lahko sama preprečijo pojav latentne in akutne krize ali odpravijo vzroke latentne krize;
- da v drugih podjetjih zagotovi radikalno in celovito prestrukturiranje, saj ta podjetja z notranjimi ukrepi niso mogla odpravljati vzrokov latentne krize in se je le-ta razrasla v akutno krizo, ki je bila za sama podjetja, brez pomoči države kot lastnice, neobvladljiva.

Pri prvih podjetjih materialno finančna pomoč države podjetjem tako rekoč ni bila potrebna, kar za druga podjetja ni veljalo, torej bi za ta podjetja država morala zagotoviti sredstva vsaj za začetno okrevanje. Od kod ta sredstva?

Iz 2. poglavja je razvidno, da so dejanska sredstva pomoči mednarodne skupnosti znatno presegala uradne podatke o višini pomoči in jih je veliko poniknilo neznano kam, med drugim tudi zato, ker ni bilo jasnih načrtov, kaj z njimi. Ko se je konec 90-ih let iztekel prepotrebni program obnove infrastrukture, ki ga je financirala mednarodna skupnost, ni bilo več nobenega tovrstnega ambicioznega programa. Pod predpostavko, da bi oblast v BiH mednarodno skupnost prepričala, da je najprej potrebno prestrukturiranje podjetij in šele nato privatizacija, bi lahko bil takšen ambiciozen plan prav program obnove za državo pomembnih podjetij.

V primeru, če država ne bi uspela prepričati mednarodne skupnosti o nujnosti takojšnjega prestrukturiranja podjetij, bi lahko uporabila izkušnje iz izvajanja Marshallovega plana pomoči po 2. svetovni vojni, ki je bil prvi sodobni program postkonfliktne obnove in prvi velik program zunanje pomoči. Iz izvajanja Marshallovega plana nasploh in še posebej v Franciji bi oblast v BiH lahko pridobila mnoge dragocene nauke za svojo rabo, ki bi jih uporabila v odnosih z mednarodno skupnostjo. Ti nauki so zlasti naslednji:

- Marshallov plan ni bil usmerjen v zgolj obnovo predvojne ekonomije v Evropi, ampak v prekinitev s preteklostjo in doseganje višje stopnje gospodarske rasti, podprte z močnejšimi in širšimi omrežji socialne varnosti, poleg tega pa je pomagal ublažiti

- nacionalizme in etnična rivalstva, ki so stoletja povzročali uničujoče vojne v Evropi. Prav to je v povojnem obdobju potrebovala tudi FBiH.
- Ko se je leta 1947 začel izvajati Marshallov plan, je Evropa imela uničena gospodarstva, visoko inflacijo, racionirana živila, socialno nezadovoljstvo in celo kratko, a nasilno državljansko vojno v Italiji. Dve leti kasneje se je inflacija vrnila na enomestno številko, proračunski in trgovinski primanjkljaj sta se bistveno zmanjšala, začela pa se je rast investicij in produktivnosti, ki je trajala kar 30 let. Prav v takšnem stanju je bila po vojni tudi BiH in prav tako bi v sorazmerno kratkem času potrebovala zmanjšanje proračunskega in trgovinskega primanjkljaja ter rast investicij in produktivnosti.
 - V Marshallov plan so bila vložena znatna sredstva, ki so Evropi omogočila financiranje obnove ključne fizične infrastrukture, razširitev omrežja socialne varnosti, olajšanje pomanjkanja osnovnih dobrin ter ublažitev kontrole cen in racioniranja živil, da s tem vlade povrnejo nekaj ugleda in spodbudijo zaupanje ljudi v okrevanje. Tudi v FBiH so bila vložena znatna sredstva, a s tem vlada ni pridobila ne ugleda in ne zaupanja ljudi.
 - Zraven obnove struktur, ki so bile uničene v vojni, a so nujne za takojšnje ekonomsko okrevanje, je Marshallov plan podprl tudi preoblikovanje institucij, brez katerih ni dolgoročnega razvoja. Prav takšne institucije bi v povojnem obdobju potrebovala tudi FBiH, a jih v glavnem ni vzpostavila.
 - Predvidljivost pomoči je omogočila srednjeročno in dolgoročno planiranje ter posvetovanja političnih strank v državah, ki so jo koristile. S tem je bil »kupljen« čas za doseganje političnega soglasja o ključnih reformah. Tudi FBiH bi potrebovala predvidljivost pomoči in čas, da se politične stranke v entiteti in celi BiH dogovorijo o vseh bistvenih vprašanjih ekonomskega okrevanja.
 - V začetku je bila pomoč po Marshallovem planu vezana za uvoz blaga in storitev ter pogojena s soglasjem ZDA na proračune in programe potrošnje. Za vsak dolar, pridobljen iz Marshallovega plana, je država – prejemnica morala prav tako vložiti dolar v lokalni valuti, s čimer je bil oblikovan »dvojni sklad«, ki so ga kontrolirali ameriški administratorji in imeli zadnjo besedo pri njegovi uporabi, občasno pa tudi vplivali na ekonomsko politiko v zadevni državi. Pomoč državam je torej bila pogojevana, a je vsaka od njih še vedno lahko vplivala na oblikovanje prioritet za domačo porabo v skladu s svojimi specifičnimi razmerami in tako zagotavljala temelje za trajnostno rast. Prav takšno omejeno pogojevanje pomoči bi rabila tudi FBiH, a je pristala na neomejeno pogojevanje.
 - Francija je pretežni del pomoči porabila za dodatni uvoz, s tem, da je s sredstvi Marshallovega plana financirala primanjkljaj plačilne bilance in pomagala pri obnovi in posodabljanju panog, kot so premogovništvo, jeklarstvo in transport. Mnoga podjetja v teh panogah so postala državna in takšna ostala še danes. Tako je Francija izpeljala uspešno okrevanje, pri čemer je pomoč uporabila za uresničitev svojih domačih prioritet ne glede na včasih drugačne pogoje in pričakovanja donatorjev. Prav takšen pristop, ki bi upošteval domače prioritete, bi potrebovala tudi FBiH.

Seveda obstojajo tudi določene razlike med povojno FBiH ter Francijo in drugimi državami neposredno po 2. svetovni vojni, saj so bile le-te pred izbruhom vojne med najbolj razvitimi na svetu, imele so solidne državne institucije, veliko kapitala v fizični obliki in humani kapital na visoki ravni. Povojna FBiH je država na precej nižji stopnji splošne razvitosti, vendar se je pred vojno uvrščala v sredino UNDP-lestvice indeksov humanega razvoja, bila je sestavni del Jugoslavije, ki je imela močne povezave s srednjo in Zahodno Evropo ter precej razvito tržno gospodarstvo, imela je dokaj urejeno in učinkovito birokracijo kakor tudi sorazmerno dobro razvito težko industrijo in energetiko. Zato bi izkušnje Marshallovega plana prav gotovo lahko bolje izkoristila od katerekoli druge postkonfliktne države.

Eno od pomembnih spoznanj iz uresničevanja Marshallovega plana, ki bi moralo biti vodilo tudi za oblasti v FBiH, je skrb za ustrezno strukturo gospodarstva, ki jo je Francija pokazala po 2. svetovni vojni. V nobenem primeru država v FBiH ne bi smela dovoliti, da se ta struktura poslabša s tem, da se favorizirajo le mala in srednje velika podjetja, velika pa se uničujejo, kot je bila prevladujoča praksa zaradi pritiskov tujih svetovalcev v okviru procesa privatizacije. Iz ekonomske teorije je znano, da mora vsako zdravo gospodarstvo imeti ustrezno število malih, srednje velikih in velikih podjetij, ki so medsebojno odvisna in morajo v svojem delovanju ena druge podpirati, ne glede na siceršnjo nujnost medsebojnega konkuriranja in tržne tekme. V FBiH je država popustila pritiskom tujih svetovalcev in dovolila počasno, a nezadržno propadanje svojih velikih sistemov, ki so bila pred vojno steber gospodarstva. Francoske izkušnje kažejo, da so tudi velika državna podjetja lahko učinkovita in uspešna. V primeru, če bi se država po vojni odločila, da se najprej izvrši prestrukturiranje podjetij, bi po vsej verjetnosti preprečila tudi bistveno poslabševanje strukture celotnega gospodarstva in njene izvozne možnosti. Enako velja tudi za enostransko usmeritev države v podporo predvsem storitvenih podjetij in podjetij v lahki predelovalni industriji, v katero so jo prav tako silili tuji svetovalci, čeprav je pred vojno BiH imela dobro razvito predvsem težko industrijo in energetiko.

7.3.3 Rešitve, ki podpirajo prestrukturiranje

Tako kot je bila masovna privatizacija sestavni del neoliberalnega modela razvoja gospodarstva in je bilo njeno izvajanje vezano za druge rešitve v tem modelu, bi moralo biti tudi prestrukturiranje podjetij sestavni del nekega drugega širšega modela, ki bi vseboval rešitve v podporo prestrukturiranja. Brez takšnih rešitev prestrukturiranje podjetij v FBiH ne bi imelo možnosti za uspeh. Katere so te osnovne rešitve, ki bi jih FBiH morala zagotoviti neposredno po končanih spopadih namesto vsiljenega neoliberalnega modela razvoja?

Nujnost upoštevanja lokalnih razmer in domačih sil kot nosilcev postkonfliktnega ekonomskega okrevanja

Takoj po končanih spopadih bi morala tako oblast v FBiH kot mednarodna skupnost upoštevati specifično socialno in institucionalno dinamiko v FBiH ter kot nosilce

postkonfliktnega ekonomskega okrevanja aktivirati predvsem domače sile. Le-te bi zagotavljale veliko bolj uspešno ekonomsko okrevanje, ker bi izhajale iz specifičnih socialnih in zgodovinskih razmer, ki jih same najbolj poznajo, imele pa bi dolgoročni interes za izvajanje aktivnosti trajnega ekonomskega okrevanja in obvladovanje glavnih rizičnih dejavnikov za obnovo spopadov.

S pristopom, ki bi temeljil na ključni vlogi domačih sil, bi bilo možno oblikovati program ekonomskega okrevanja za FBiH, ki bi bil optimalno prilagojen lokalnemu kontekstu, ki bi v celoti upošteval vse lokalne in državne zmožnosti ter na osnovi katerega bi bilo možno ustvarjalno graditi družbo na povsem novih temeljih. Priprava takšne postkonfliktne strategije okrevanja bi morda zahtevala nekaj več časa, a bi zaradi upoštevanja lokalnih razmer in dejanskega položaja ljudi imela večje možnosti za uspeh na dolgi rok.

V pristopu, ki bi upošteval domače sile, bi bili v samem središču aktivnosti za postkonfliktno okrevanje dejavniki in institucije na državni in lokalni ravni, kar bi jim omogočalo oblikovanje lastnih razvojnih prioritet, kot so obnova infrastrukture, investiranje v človeški kapital, reintegracija borcev in posebnih skupin (razseljene osebe in begunci), zagotavljanje ekonomskih priložnosti in ustvarjanje delovnih mest, zlasti za mlade ljudi, krepitev lokalnih institucij in dostopnost finančnih virov, zlasti za revnejša gospodinjstva.

Glavna naloga zunanjih partnerjev bi bila, da pri nujenju finančne in tehnične pomoči mednarodne skupnosti tvorno sodelujejo z domačimi ljudmi ter njihovimi skupnostmi in institucijami.

Vloga makroekonomske politike v postkonfliktnem ekonomskem okrevanju

Pri postkonfliktnem ekonomskem okrevanju bi bilo treba v FBiH oblikovati in uresničevati makroekonomsko politiko, ki bi najbolj ustrezala njenim posebnim razmeram. Zato bi bila osrednja naloga oblasti zagon in ohranjanje visoke ekonomske rasti. Povečanje proizvoda na prebivalca bi moralo biti temelj ekonomskega okrevanja in hkrati kazalnik, da se ljudje vračajo k normalnemu življenju, podjetja pa k normalnemu poslovanju. Povratek na trdno in spoštovanja vredno rast bi bil ključnega pomena za trajnostno ekonomsko okrevanje, odpiranje prepotrebni delovnih mest in obnovo zaupanja investitorjev. Pri tem bi bilo nujno zagotoviti, da gospodarska rast koristi vsem skupinam in ravnem dohodka v državi, ne le majhnemu delu prebivalstva.

Oblast bi morala ekonomsko okrevanje zasnovati kot postopen proces, v katerem se tudi reforme vršijo postopno. Zato bi morala opredeliti prednostne naloge pri izvajanju reform in njihovo uresničevanje snovati na začetnih dosežkih in obetih za mir, da bi tako pritegnila k sodelovanju vse domače in tuje sile ter povečala verjetnost ekonomskega okrevanja. Pravilno zaporedje reform bi krepilo položaj reformatorjev v vladi, hkrati pa bi omogočilo utrjevanje politične volje in institucionalnih zmogljivosti za kasnejše oblikovanje in izvajanje težjih reform. Takšna postopnost bi postkonfliktni oblasti tudi omogočila, da okrepi svojo

samozavest ter si z zagotavljanjem novih delovnih mest in osnovnih storitev pridobi splošno naklonjenost prebivalcev za bolj zahtevne reforme.

Najprej bi se bilo treba osredotočiti na reforme, ki bi omogočile skokovito gospodarsko rast in začetek privatnega investiranja. Šele v drugi fazi bi na vrsto prišle reforme, ki bi zagotovile zmanjšanje inflacije, večjo konkurenčnost ali dvig davkov. Ker v zgodnjem obdobju ekonomskega okrevanja nizka inflacija ni nujen ali zadosten pogoj za visoko rast, bi v tem obdobju oblast lahko dovolila – v povezavi z visoko stopnjo gospodarske rasti – relativno visoko inflacijo (do 20 % letno). Bolj kompleksne reforme, posebej na področju finančne liberalizacije in privatizacije, bi bilo treba izvajati v kasnejši fazi okrevanja, ko bi bile predhodno opravljene temeljite priprave v samih državnih podjetjih in državi, ki bi tudi poskrbela za ustrezen regulatorni, finančni in konkurenčni okvir. Posebno pozornost bi bilo treba posvetiti onemogočanju vseh poskusov, da bi se privatizacija zlorabila za osebno bogatenje korumpirane elite na oblasti.

Vlada bi se morala reform lotiti resno, odgovorno in zavzeto, pri tem pa se zavedati, da sta politična in ekonomska stabilnost vzajemno povezani in soodvisni ter da med njima pogosto nastajajo napetosti, ki lahko privedejo do ponovitve spopadov. Tako bi se na primer morala izogibati situacijam, da v prizadevanjih za zmanjševanje proračunskega primanjkljaja v preveliki meri zmanjšuje plače v javnem sektorju, s katerimi bi lahko povzročila nezadovoljstvo in nemir. Prav tako bi morala uvajati reforme v skladu z domačo politično in ekonomsko stvarnostjo, ne pa poslušati tujih svetovalcev, ki so pri svojem dajanju nasvetov izhajale iz tega, da obstaja en sam recept za vse tranzicijske in postkonfliktne ekonomije.

V svoji ekonomski politiki bi vlada morala posebno pozornost posvečati politiki spodbujanja investicij in izvoza, ponovni vzpostavitvi kredibilne in učinkovite denarne politike, uravnoteženi finančni politiki, uradni razvojni pomoči in zmanjšanju zadolženosti, ki so najpomembnejše makroekonomske gonilne sile ekonomskega okrevanja.

V postkonfliktni finančni politiki bi vlada morala predvsem najti pravo ravnotežje med velikimi potrebami in majhnimi zmoglostmi. Z njim bi utrjevala politično stabilnost, ki pa ne bi smela ogroziti makroekonomske stabilnosti. Zato bi morala težiti k temu, da se makroekonomski cilj stabilnosti cen dosega istočasno s politično stabilnostjo. Za stabiliziranje cen bi morala nujno zmanjševati proračunski primanjkljaj, za politično stabilnost pa zadovoljevati socialne potrebe prebivalstva. To pomeni, da bi se morala izogibati vsakršni makroekonomski pravovernosti, saj nezadovoljstvo ljudi lahko povzročajo tako neizplačane plače uslužbencev kot visoka inflacija.

Posebno pozornost bi morala vlada posvečati javnim izdatkom, ki so bistvenega pomena za učinkovito odpravljanje neenakosti v družbi, uveljavljanje inkluzivne rasti in ustvarjanje novih delovnih mest, s tem pa za konsolidacijo miru. Kljub temu ne bi smela dovoliti prehitre rasti javnih izdatkov za nujne prioritete, kot je ustvarjanje delovnih mest, saj bi s tem lahko

povzročila velik proračunski primanjkljaj in kasnejšo inflacijo, ta pa dodatni umik kapitala, zmanjšanje prihodkov in potencialno destabilizacijo domačega finančnega trga.

V denarni politiki vlada ne bi smela vztrajati na čezmernem obvladovanju inflacije. Zavedati bi se morala, da umirjeno visoka inflacija lahko spodbudi višjo gospodarsko rast, ki omogoča lažje prenašanje relativno visokih proračunskih primanjkljajev.

Vloga države v postkonfliktnem ekonomskem okrevanju

V razmerah po koncu spopadov, ko so različne domače vplivne skupine nasprotovale konsolidaciji politike in vzpostavljanju miru, bi okrevanje države in povrnitev njenega ugleda moralo samo po sebi biti prva prioriteta tako domače politike kot mednarodne skupnosti. Delovanje države je bistvenega pomena za gradnjo in vzdrževanje miru. Tudi pri ekonomskem okrevanju ne more vloge države nadomestiti nobena druga organizacija.

Država bi morala čim prej obnoviti vse svoje zmožnosti, predvsem z ustvarjanjem profesionalne javne uprave, z vzpostavljanjem reprezentativnih in inkluzivnih političnih institucij ter z zagotavljanjem učinkovitih mehanizmov za nadzor in odgovornost. Nujno bi bilo tudi, da se pri svojem delovanju opira na neformalne institucije in oblike upravljanja, ki so za ohranjanje miru in stabilnosti ter za razvoj lahko primernejše od kateregakoli uvoženega modela.

Da se zagotovi profesionalna in kompetentna javna uprava, bi bilo nujno, da se njena reforma usmeri v dopolnilno izobraževanje in usposabljanje obstoječega osebja, posebej tam, kjer so spopadi trajali več časa. Koristno bi bilo tudi, da bi s posebnimi spodbudami pritegnila dobro izobražene posameznike iz tujine.

Obnova države bi morala biti takšna, da bi bilo zagotovljeno njeno učinkovito delovanje tako pri ustvarjanju ugodnega okolja za ekonomske aktivnosti in doseganje ustrezne gospodarske rasti kakor tudi pri usmerjanju produktivne energije in sredstev vseh gospodinjstev, skupnosti in podjetij v ekonomsko okrevanje. Pri tem bi bilo treba upoštevati specifične značilnosti BiH in razmere v njej, ne pa tujih receptov.

Glede na to, da med učinkovitim upravljanjem in želenimi razvojnimi izidi obstaja pozitivna korelacija, bi se država morala usposobiti za oblikovanje zdrave ekonomske politike ter izvajanje učinkovite kontrole. Prav tako bi se morala usposobiti za gospodarjenje z javnimi prihodki in odhodki na učinkovit, pravičen in pregleden način. V ta namen bi morala sama razviti institucionalna, administrativna in fiskalna sredstva, s katerimi bi lahko mobilizirala, alocirala in porabljala domače prihodke za ekonomsko okrevanje in zagotavljanje javnih storitev, s čimer bi lahko zmanjšala pretirano odvisnost od zunanje pomoči.

Vloga zunanje pomoči

Zunanja pomoč bi bila v vsakem primeru pomemben steber ekonomskega okrevanja, zlasti v njegovi začetni fazi, saj bi zagotavljala dodatne vire za obnovo zmogljivosti, ki so nujne za vodenje politike postkonfliktnega okrevanja. Z njeno pomočjo bi se tudi ustvarjal politični prostor za doseganje notranjega soglasja o celotni strategiji okrevanja. Zato bi aktualna oblast v FBiH morala zagotoviti preglednost svojega delovanja v zvezi z zunanjo pomočjo in skrbeti, da je njeno izplačevanje dovolj zgodnje in predvidljivo ter da pri njenem dodeljevanju sodeluje čim več lokalnih dejavnikov.

Glede na to, da mednarodna pomoč mimo vlade in domačih sil okrevanja spodkopava prizadevanja za obnovo in širjenje zmogljivosti države, bi bilo posebej pomembno, da zunanjo pomoč – tako kot vse druge vire za obnovo in razvoj – v maksimalno možni meri kontrolira vlada. Ne glede na njihove dobre namene bi bilo treba preprečiti ustvarjanje vzporednih tujih organizacij za opravljanje dela, ki bi po svoji naravi moralo biti v pristojnosti vlade, saj to povzroča močno širjenje tehnične pomoči, ki je v nekaterih primerih zelo draga in nepotrebna ter samo povečuje administrativne stroške. Enako velja tudi za podvajanje dela mednarodnih organizacij, ki otežuje delo vlade in zavira hitrejši razvoj domačih zmogljivosti.

Čeprav je mednarodna pomoč bistvenega pomena za postkonfliktno okrevanje, bi se FBiH morala izogniti preveliki odvisnosti od tujih zmogljivosti, zaradi katere se zapostavljajo vlaganja v domače človeške vire in njihovo usposabljanje za izvajanje nalog pri okrevanju. Relativno dragi, a visoko usposobljeni tuji strokovnjaki, so potrebni, vendar bi moralo biti njihovo število omejeno na najbolj nujne, saj se v nasprotnem primeru ne posveča dovolj pozornosti domačim silam. Čim več tujih strokovnjakov se ukvarja z razvojnim delom, manj je možnosti, da si izkušnje za to delo pridobijo lokalni strokovnjaki. Dolgoročna rešitev je samo ta, da se čim prej zgradijo ustrezne lokalne zmogljivosti.

Vloga regionalnega sodelovanja

Kot rešitev za razbohoteno sivo ekonomijo, ki spodkopava mir in razvoj, bi bilo treba okrepiti regionalno sodelovanje na področju trgovine in infrastrukture. Z bolj intenzivnim izvajanjem regionalnih strategij ekonomskega razvoja bi se lahko izboljšalo urejanje procesa preobrazbe iz vojne v miroljubno ekonomijo, obenem pa bi se ta proces lahko zaščitil. Ker FBiH in sosednje države same ne morejo financirati takšnih aranžmajev, bi bilo treba zagotoviti sodelovanje mednarodnih donatorjev. Brez regionalnega pristopa k ekonomskim spremembam se bo še naprej nadaljevala zloraba obmejnih območij, ki ji sosednje države same ne bodo kos.

Regionalni pristop ne bi bil koristen le za urejanje in kontrolo sive ekonomije, ampak tudi za razvoj socialnih in človeških razvojnih standardov. Ker v jugovzhodni Evropi visokih standardov EU na tem področju ne bo možno doseči prej kot v naslednjih desetih letih, bi bil toliko bolj potreben ekvivalent družbeni pogodbi EU, ki bi bil prilagojen drugačnim

razmeram v jugovzhodni Evropi in bi predstavljal začetno osnovo za postopno zviševanje standardov. Poleg tega bi lahko ugodnosti dobro zavarovane ekonomske unije spodbudile države jugovzhodne Evrope, da oblikujejo takšno razvojno politiko in socialno zakonodajo, ki bi bila odprta za vzajemnost in recipročnost.

Z regionalnim pristopom bi bilo možno preseči tudi omejitve liberalnega miru, saj tak pristop omogoča zaščito pred najbolj škodljivimi posledicami neoliberalizma, ki je ozko usmerjen na makroekonomsko stabilnost in odpiranje trgov za tuje investicije. Regionalizem bi lahko bil vsaj prehodni mehanizem, da se ekonomije FBiH in sosednjih držav zaščitijo pred sedanjo politiko, ki ima za posledico zmanjševanje kupne moči, povečevanje nezaposlenosti in omejevanje proizvodnje. Balkanski pakt o stabilnosti bi torej moral biti usmerjen predvsem v ekonomsko integracijo držav – udeleženk na osnovi njihove zaščite s skupno carinsko in trgovinsko politiko.

V okviru tesnejšega regionalnega sodelovanja bi bilo možno odpravljati razlike v davčnih stopnjah, konvertibilnosti valut, carinskih dajatvah, skrbi za javni red itd., ki jih sedaj neformalna ekonomska omrežja koristijo za neupravičeno bogatenje. Na ta način bi se vlade držav v regiji lahko učinkovito spoprijele tudi s problemom sive ekonomije, saj sprejemanje predpisov zgolj na državni in globalni ravni ne omogoča zaostrovanja kontrole nad spornim blagom. Regionalna organizacija bi bila lahko učinkovit mehanizem, da se bolj ohlapne oblike kontrole mednarodne skupnosti preoblikujejo v učinkovitejše, zasnovane na tesnejših ekonomskih povezavah znotraj regij.

Poleg bilateralnih mirovnih sporazumov bi bilo treba sklepati tudi regionalne sporazume za trajen mir. Mnogovrstnost dejavnikov in programov lahko oteži doseganje takšnih sporazumov, vendar bi bila z vključevanjem regionalnih mirovniških prizadevanj v reševanje mnogovrstne dinamike vojne ekonomije lahko dosežena bolj učinkovita preobrazba. Takšni sporazumi bi lahko FABiH in sosednjim državam omogočili razvijanje posebnih pobud kot pravih odgovorov na posebne razmere v regiji.

LITERATURA

- Agencija za privatizaciju u Federaciji BiH. 2007. *Privatizacija u Federaciji Bosne i Hercegovine 1999–2006*.
[Http://www.apf.com.ba/info/izvj/privatizacija99_2006/prilozi/99-06.pdf](http://www.apf.com.ba/info/izvj/privatizacija99_2006/prilozi/99-06.pdf) (24. 3. 2010).
- Agencija za privatizaciju u Federaciji BiH. 2010. *Model i metode privatizacije*.
[Http://www.apf.com.ba/model-priv/?cid=1,2,1](http://www.apf.com.ba/model-priv/?cid=1,2,1) (25. 3. 2010).
- Barnett, Steven. 2000. *Evidence on the fiscal and macroeconomic impact of privatization*. IMF Working Paper No. 130. Washington D.C.: International Monetary Fund.
- Bougarel, Xavier. 1996. *Bosnie: Anatomic d'un conflict*. Paris: La Découverte.
- Candoy-Sekse, R. in A. Ruiz Palmer. 1988. *Techniques of privatization of state-owned enterprises. Volume 3: Inventory of country experience and reference materials*. Washington D.C.: The World Bank.
- Collier, Paul. 2000. Doing well out of war. V *Greed and grievance: economic agendas in civil wars*, ur. Mats Berdal in David M. Malone, 91–112.
[Http://web.idrc.ca/openebooks/421-5/](http://web.idrc.ca/openebooks/421-5/) (30. 12. 2009).
- Čaušević, Fikret. 2001. Zaposlenost i privatizacija. V *Politike međunarodne podrške zemljama Jugoistične Europe – (ne)naučene lekcije u Bosni i Hercegovini*, ur. Žarko Papić.
[Http://test.soros.org.ba/docs/ba_politike_medunarodne_podrske_zemljama_jugoistocne_evrope.pdf](http://test.soros.org.ba/docs/ba_politike_medunarodne_podrske_zemljama_jugoistocne_evrope.pdf) (6. 4. 2010).
- Dolenc, Primož. 2006. Finančno premoženje države in privatizacija: teorija in realnost v Sloveniji. *Naše gospodarstvo* 52 (3/4): 65–82.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Duffield, Mark. 2001. *Global governance and the new wars: The merging of development and security*. London: Zed Books.
- Ekonomski institut Sarajevo. 2008. *Analiza razloga i uzroka nedovoljnog interesa domaćih i stranih investitora u procesu privatizacije sa prijedlogom mjera za poboljšanje ukupnog ambijenta za ulaganje kroz proces privatizacije u FBiH*.
[Http://www.apf.com.ba/info/izvj/analiza-ei/Analiza.pdf](http://www.apf.com.ba/info/izvj/analiza-ei/Analiza.pdf) (24. 3. 2010).
- Ellerman, David. 2001. Lessons from Eastern Europe's Voucher Privatization. *Challenge* 44 (4): 14–37.
- ESI – European Stability Initiative. 2005. Procjene upravljanja u Bosni i Hercegovini. V *Uprava i demokratija u Bosni i Hercegovini – Post-industrijsko društvo i autoritativno iskušenje*.
[Http://www.civilnodrustvo.ba/files/docs/biblioteka/istrazivanja/Uprava_i_demokratija_u_BiH.pdf](http://www.civilnodrustvo.ba/files/docs/biblioteka/istrazivanja/Uprava_i_demokratija_u_BiH.pdf) (20. 10. 2010).

- Estrin, Saul in Robert Stone. 1997. A taxonomy of mass privatization. V *Between state and market – mass privatization in transition economics*, ur. Ira W. Lieberman, Stilpon S. Nestor in Raj M. Desai, 182–205.
[Http://publications.worldbank.org/index.php?main_page=product_info&cPath=0&products_id=21204](http://publications.worldbank.org/index.php?main_page=product_info&cPath=0&products_id=21204) (22. 3. 2010).
- Federalni zavod za programiranje razvoja. 2006. *Analiza ostvarenih rezultata poslovanja subjekata u privredi i društvenim djelatnostima FBiH u 2005 – skraćena verzija*.
[Http://www.fzzpr.gov.ba/dokumenti/arhiva/2009/ostalo/Analiza_2006_Rezime%20Final.pdf](http://www.fzzpr.gov.ba/dokumenti/arhiva/2009/ostalo/Analiza_2006_Rezime%20Final.pdf) (29. 3. 2010).
- Garnett, John. 2002. The causes of war and the conditions of peace. V *Strategy in the contemporary world: An introduction to strategic studies*, ur. John Baylis, James J. Wirtz in Colin S. Gray, 12–27. Oxford: Oxford University Press.
- Hancock, Donald M. in John Logue. 2000. *Transition to capitalism and democracy in Russia and Central Europe: achievements, problems, prospects*. Westport, Connecticut: Greenwood.
- Held, David, Anthony McGrew, David Goldblatt in Jonathan Perraton. 1999. *Transformations: Politics, economics, and culture*. Cambridge: Polity.
- IMF – International Monetary Fund. 2004. *Bosnia and Herzegovina: Poverty reduction strategy paper – mid-term development strategy*.
[Http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2004/cr04114.pdf](http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2004/cr04114.pdf) (10. 2. 2010).
- Komisija za vrijednosne papire Federacije BiH. 2010. *Godišnji izvještaj 2000–2009*.
[Http://www.komvp.gov.ba/bih/index.php?option=com_remository&Itemid=36&func=select&id=4](http://www.komvp.gov.ba/bih/index.php?option=com_remository&Itemid=36&func=select&id=4) (6. 4. 2010).
- Konzorcij Mašinski fakultet Univerziteta u Sarajevu i Fakultet strojarstva i računarstva Sveučilišta u Mostaru. 2008. *Razvoj industrijske politike u Federaciji Bosne i Hercegovine*. [Http://www.fmeri.gov.ba/page11602955.aspx](http://www.fmeri.gov.ba/page11602955.aspx) (25. 7. 2010).
- Lieberman, Ira W., Stilpon S. Nestor in Raj M. Desai. 1997. *Between state and market – Mass privatization in transition economics*. Washington D.C.: The World Bank in OECD.
- Mackenzie, George A. 1998. *The macroeconomic impact of privatization*. Washington D.C.: International Monetary Fund.
- Magaš, Branka. 1993. *The destruction of Yugoslavia: Tracking the breakup: 1980–1992*. London: Verso.
- Mueller, John. 2002. *Thugs as residual combatants*.
[Http://isanet.ccit.arizona.edu/noarchive/thugs.html](http://isanet.ccit.arizona.edu/noarchive/thugs.html) (18. 3. 2010).
- OHR Economic Task Secretariat. 2002. Economic reform and reconstruction Bosnia and Herzegovina. *Newsletter* 5 (3): 1–9.

- Papić, Žarko. 2001. The general situation in BiH and international support policies. V *International support policies to see countries – lessons (not) learned in Bosnia-Herzegovina*, ur. Žarko Papić, 5–25. Sarajevo: Open Society Fund Bosnia and Herzegovina.
- Papić, Žarko in Ranka Ninković. 2007. *Reconstruction survey Bosnia and Herzegovina 2007*. [Http://www.tiri.org/images/stories/NIR%20Countries%20-%20Researches/Bosnia%20and%20Herzegovina/Reconstruction%20Survey%20BiH.pdf](http://www.tiri.org/images/stories/NIR%20Countries%20-%20Researches/Bosnia%20and%20Herzegovina/Reconstruction%20Survey%20BiH.pdf) (11. 10. 2010).
- Pugh, Michael in Neil Cooper z Jonathanom Goodhandom. 2004. *War economies in a regional context: challenges of transformation*. Boulder: Lynne Rienner.
- Reno, William. 1999. *Warlord politics and African states*. Boulder: Lynne Rienner.
- Rubin, Barnett. 2001. *Regional approach to conflict management in Africa*. [Http://www.ipacademy.org/media/pdf/publications/reg_appr.pdf](http://www.ipacademy.org/media/pdf/publications/reg_appr.pdf) (28. 4. 2010).
- Schierup, Carl-Ulrik. 1990a. *Migration, socialism, and the international division of labour: the Yugoslavian experience*. Aldershot: Avebury.
- Schierup, Carl-Ulrik. 1990b. Spectre of Balkanism. V *Scramble for the Balkans Nationalism, Globalism and the Political Economy*, ur. Carl-Ulrik Schierup, 152–153. London: Palgrave Macmillan.
- Schierup, Carl-Ulrik. 1993. Prelude to the Inferno: Economic disintegration and political fragmentation of socialist Yugoslavia. *Migration*, 5: 5–56.
- Stiglitz, Joseph in David Ellerman. 2000. New Bridges the Chasm: Macro- and Micro Strategies for Russia and the Other Transitional Economies. *Zagreb International Review of Economics and Business* 3 (1): 41–72.
- Strazzari, Francesco. 2003. Between ethnic collusion and Mafia collusion: The »Balkan Route« top state making. V *Shadow globalization, ethnic conflicts, and new wars: A political economy of intra-state war*, ur. Dietrich Jung, 152. London: Routledge.
- Svjetska banka, odjeljenje za evaluaciju operacija i OECD. 2004. *Postkonfliktna rekonstrukcija i tranzicija na tržišnu ekonomiju. OECD, evaluacija podrške Svjetske banke*. [Http://lnweb90.worldbank.org/oed/oeddoclib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/B6D2EAE6C8246F5385256F9400603D40/\\$file/bosnia_cae_bosnian.pdf](http://lnweb90.worldbank.org/oed/oeddoclib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/B6D2EAE6C8246F5385256F9400603D40/$file/bosnia_cae_bosnian.pdf) (23. 4. 2010).
- Svjetska banka. 2002. *Studija o postignutim rezultatima i uvjetima za unapređenje poslovanja privatiziranih industrijskih preduzeća u BiH*. [Http://www.civilnodrustvo.ba/files/docs/civilno/srs/REFORMA%20TRZISTA%20RADNE%20SNAGE%2001.pdf](http://www.civilnodrustvo.ba/files/docs/civilno/srs/REFORMA%20TRZISTA%20RADNE%20SNAGE%2001.pdf) (23. 4. 2010).
- The World Bank, Operation Evaluation Department, and OECD. 2000. *Bosnia and Herzegovina – Post conflict eeconstruction*.

- [Http://lnweb90.worldbank.org/oed/oeddoclib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/2F51C7E5E306C53D85256ED10079278A/\\$file/bosnia_post_conflict.pdf](http://lnweb90.worldbank.org/oed/oeddoclib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/2F51C7E5E306C53D85256ED10079278A/$file/bosnia_post_conflict.pdf) (23. 4. 2010).
- Thompson, Louis S. 1992. *Privatization problems at industry level: Road haulage in Central Europe*. Washington D.C.: The World Bank.
- Tomaš, Rajko. 1998. *Analyses of the grey economy in Republika Srpska*. Banja Luka: UNDP.
- UN Wire. 2000. *Bosnia-Herzegovina: World Bank announces assistance strategy*. [Http://www.unfoundation.org/#1](http://www.unfoundation.org/#1) (23. 3. 2010).
- UNDP – United Nations Development Programme, Bureau for Crisis Prevention and Recovery. 2008. *Post-conflict economic recovery: Enabling local ingenuity*. [Http://www.undp.org/cpr/content/economic_recovery/PCERreport.pdf](http://www.undp.org/cpr/content/economic_recovery/PCERreport.pdf) (25. 8. 2010).
- UNDP Bosne i Hercegovine. 2002a. *Izveštaj o humanom razvoju 2002*. [Http://www.undp.ba/upload/publications/humani%20razvoj%20bih.pdf](http://www.undp.ba/upload/publications/humani%20razvoj%20bih.pdf) (10. 9. 2010).
- UNDP Bosne i Hercegovine. 2002b. *Early warning system: Bosnia and Herzegovina. Quarterly report April–May*. [Http://www.undp.ba/index.aspx?PID=21&RID=63](http://www.undp.ba/index.aspx?PID=21&RID=63) (10. 9. 2010).
- Wallensteen, Peter in Margaret Sollenberg. 1998. Armed Conflict and Regional Conflict Complexes. *Journal of Peace Research* 35 (5): 621–624.
- World Bank, European Commission, and European Bank for Reconstruction and Development. 1996. *Bosnia and Herzegovina on the road to recovery*. [Http://www.worldreport-ind.com/bosnia-herzegovina/index.htm](http://www.worldreport-ind.com/bosnia-herzegovina/index.htm) (29. 3. 2010).
- Wright, Vincent. 1994. *Industrial privatization in Western Europe: Pressures, problems and paradoxes*. London: Pinter.
- Yeaple, Stephen in Warren Moskowitz. 1995. *The literature on privatization*. New York: Federal Reserve Bank of New York.

PRILOGA

Priloga 1: Upitnik o načinu i rezultatima provedbe masovne privatizacije državnog kapitala i njenom uticaju na poslovanje i razvoj preduzeća

ABDS, d. d., društvo za upravljanje fondovima Sarajevo
Ferhadija 16/IV
71000 Sarajevo

U P I T N I K

O NAČINU I REZULTATIMA PROVEDBE MASOVNE PRIVATIZACIJE DRŽAVNOG KAPITALA I NJENOM UTICAJU NA POSLOVANJE I RAZVOJ PREDUZEĆA

SARAJEVO, JUNI 2010

I. OPĆA PITANJA O PREDUZEĆU I RUKOVODSTVU

1. Preduzeće

- naziv: _____
- godina osnivanja: _____
- pretežna djelatnost: _____
- pravni status: d. d., d. o. o. (opkružite odgovarajući odgovor)
- organizacioni status: preduzeće – majka preduzeće – kćer (opkružite odgovarajući odgovor);
ako ste preduzeće – kćer, navedite vaše preduzeće – majku

- registrovani kapital

- sjedište: _____
- uže rukovodstvo (funkcije najužih suradnika glavnog direktora):

- osnovni ekonomsko finansijski podaci na dan 31. 12. 2009 (u KM):
sredstva: kapital: broj zaposlenih: _____
ukupni prihodi: čista dobit/gubitak: _____

2. Glavni direktor

- ime i prezime: _____
- vrsta i stupanj stručnog obrazovanja: _____
- dužina radnog staža: _____
- broj godina u preduzeću: _____
- broj godina u obavljanju funkcije glavnog direktora: _____
- prijašnja funkcija odnosno radno mesto: _____
- članstvo u upravnim odborima drugih preduzeća (ako jeste član, navedite naziv preduzeća): _____

II. PITANJA O PROCESU PRIVATIZACIJE (VLASNIČKOG PRESTRUKTURIRANJA) PREDUZEĆA

3. Koje metode privatizacije su upotrebljene za privatizaciju državnog kapitala u vašem preduzeću i u kojem obimu (udjel u ukupnom državnom kapitalu)? Da li je poslije završetka masovne privatizacije u preduzeću još postojao državni kapital?

- privatni kapital iz tzv. Markovićeve (prijeratne) privatizacije
- masovna certifikatska privatizacija (javni upis dionica)
- komercijalna privatizacija (tender, zajedničko ulaganje, neposredna pogodba, ugovor o upravljanju, kupnja kapitala ili imovine)
- državni kapital

Uputstvo: U svaki prazni prozorčić pred ponuđenim odgovorima upišite udio (%) državnog kapitala u vašem preduzeću koji je privatiziran određenom metodom privatizacije, odnosno ostao je neprivatiziran.

Ukoliko je u vašem preduzeću izvedena koja od metoda komercijalne privatizacije, navedite koja je to bila metoda _____.

4. Koliko fizičkih i pravnih lica je učestvovalo u privatizaciji vašeg preduzeća?

- fizička lica _____
- pravna lica _____

Uputstvo: U svaki prazni prozorčić pred ponuđenim odgovorima upišite broj jednih i drugih lica.

5. Kad je registrirano vaše preduzeće nakon privatizacije, čime je ona i formalno okončana?

- datum registracije preduzeća nakon okončanja privatizacije _____

6. Koji postotak dionica je imalo 5 najvećih dioničara prilikom prethodno pomenute registracije preduzeća, a koliko na dan 31. 12. 2009?

Stanje prilikom registracije		Stanja na dan 31. 12. 2009	
Dioničar	%	Dioničar	%
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	
Ukupno 1–5		Ukupno 1–5	

Uputstvo: U prvu kolonu svake od tabela upišite prema redoslijedu veličine udjela »fizičko lice«, »PIF« ili »preduzeće« (imena nas ne zanimaju!).

7. Kako ocjenjujete uticaj masovne privatizacije na poslovanje vašeg preduzeća?

- masovna privatizacija samo je pogoršala ekonomsko – finansijski položaj preduzeća i negativno je uticala na njegov daljnji razvoj
- masovna privatizacija ni u čemu nije uticala na bolji ekonomsko – finansijski položaj preduzeća i njegov daljnji razvoj
- masovna privatizacija samo je u manjoj mjeri uticala na bolji ekonomsko – finansijski položaj preduzeća i njegov daljnji razvoj
- masovna privatizacija je u popriličnoj mjeri uticala na bolji ekonomsko – finansijski položaj preduzeća i njegov daljnji razvoj
- masovna privatizacija je jako uticala na bolji ekonomsko - finansijski položaj preduzeća i njegov daljnji razvoj

Uputstvo: Prekrižite prozorčić pred odgovorom koji po vašem mišljenju najbolje odgovara stvarnom uticaju masovne privatizacije na poslovanje vašeg preduzeća.

8. Kakav je bio, prema vašem mišljenju, ukupan doprinos masovne privatizacije na ukupno političko, ekonomsko i socijalno stanje u BiH?

- masovna privatizacija samo je pogoršala ukupno političko, ekonomsko i socijalno stanje u BiH i negativno je uticala na njen daljnji razvoj
- masovna privatizacija ni u čemu nije uticala na ukupno političko, ekonomsko i socijalno stanje u BiH i na njegovo poboljšanje
- masovna privatizacija samo je u manjoj mjeri uticala na ukupno političko, ekonomsko i socijalno stanje u BiH i na njegovo poboljšanje

Priloga 1

- masovna privatizacija je u popriličnoj mjeri uticala na ukupno političko, ekonomsko i socijalno stanje u BiH i na njegovo poboljšanje
- masovna privatizacija je jako uticala na ukupno političko, ekonomsko i socijalno stanje u BiH i na njegovo poboljšanje

Uputstvo: Prekrižite prozorčić pred odgovorom koji po vašem mišljenju najbolje odgovara stvarnom uticaju masovne privatizacije na ukupno političko, ekonomsko i socijalno stanje u BiH i na njegovo poboljšanje.

U okviru ovog pitanja zanima nas vaša ocjena u kojoj su mjeri realizirani ciljevi masovne privatizacije koji su bili postavljeni zakonom o privatizaciji u FBiH:

- doprinos razvoju ekonomskih reformi i prelazak na institucije i mehanizme tržišne privrede
- povratak izgubljenih tržišta i uključivanje u međunarodno tržište kapitala i roba
- uvođenje u poslovanje zapadnih standarda i normi
- uvođenje novih tehnologija i savremene organizacije upravljanja kapitala osiguranje prihoda državi i rasterećenje državnog budžeta
- priliv stranog kapitala za revitalizaciju privrede
- razvijanje konkurencije i otklanjanje monopola na tržištu roba i usluga

Uputstvo: Ocjenite stupanj realizovanja pojedinih ciljeva privatizacije ocjenama od 0 do 3 s time što 0 znači da se ništa pod postavljenog cilja nije ostvarilo, 1 – cilj je ostvaren samo u manjoj mjeri, 2 – cilj je poprilično ostvaren i 3 – cilj je ostvaren u potpunosti.

Također nas u okviru ovog pitanja zanima vaše mišljenje da li su za provođenje masovne privatizacije u BiH postojali zadovoljavajući opći uvjeti:

- povoljna ukupna politička i poslovna klima i ugled države u međunarodnoj zajednici
- razvijene institucije tržišta kapitala i nesmetano djelovanje slobodnog tržišta vrijednosnih papira (deljivost dioničkog kapitala na dionice, slobodan pristup bilo kojeg faktora na tržište, postojanje razvijene konkurencije tako da nijedan faktor nemože pojedinačno ili u grupi uticati na cijene, niski transakcijski troškovi i troškovi stečajnih postupaka, dostupnost informacija po dostupnim cijenama svim faktorima na tržištu i sl.)
- dovoljna potražnja za dionicama preduzeća** na domaćem tržištu i od strane stranih investitora
- spremnost međunarodne zajednice** da savjetima i materijalnim sredstvima na najbolji način pomogne u koncipiranju i provođenju privatizacije
- odgovarajuća pripremljenost države za privatizaciju** (brza i kvalitetna priprema zakonskog okvira za privatizaciju prilagođenog specifičnoj situaciji u BiH poslije rata, efikasna i pravična distribucija certifikata, uspostavljen informacijski sistem za podršku privatizaciji i edukaciju stanovništva i preduzeća o privatizaciji)
- odgovarajuća pripremljenost preduzeća za privatizaciju** (realna knjigovodska vrijednost, pravilan odnos između kapitala i dugova za nesmetano financiranje poslovanja, postojanje pouzdanih pravnih i finansijskih evidencija, neosporivo

utvrđeno vlasništvo u preduzeću bez skrivenih obaveza, dovoljno znanja i sposobnosti menadžmenta za efikasno provođenje ukupnog procesa privatizacije)

- odgovarajuća pripremljenost stanovništva za privatizaciju** (poznavanje suštine i načina upotrebe certifikata, poznavanje preduzeća i privatizacionih investicionih fondova u koje se isplati ulagati)
- drugo:** _____

Uputstvo: Ocjenite stupanj postojanja pojedinog općeg uvjeta za provođenje privatizacije ocjenama od 0 do 3 s time što 0 znači da uvjet uopće nije postojao, 1 – uvjet je postojao samo u manjoj mjeri, 2 – uvjet je manje ili više postojao i 3 – uvjet je postojao u potpunosti. Pod »drugo« navedite opći uvjet koji nije pomenut, a po vašem mišljenju je značajan, i također ga ocjenite.

9. Ocjenite ulogu pojedinih najznačajnijih faktora u ukupnom procesu masovne privatizacije:

- država** (zakoni o privatizaciji, mjere za poticanje provođenja privatizacije, distribucija certifikata, informacioni sistem za podršku privatizaciji i edukaciju stanovništva i preduzeća o privatizaciji)
- agencija za privatizaciju** (operativno provođenje masovne privatizacije)
- komisija za hartije od vrijednosti** (operativno provođenje masovne privatizacije) **berza** (operativno provođenje masovne privatizacije)
- međunarodna zajednica** (savjetodavna i materijalna pomoć u provođenju masovne privatizacije)
- privatizacioni investicioni fondovi** (prikupljanje i ulaganje certifikata)
- banke** (financiranje pripreme preduzeća na privatizaciju i otkupa dionica komercijalnim metodama privatizacije)
- preduzeća** (priprema na privatizaciju, formalno prilagođavanje promjenjenoj vlasničkoj strukturi – registracija preduzeća i osnivanje organa upravljanja, djelovanje nove vlasničke strukture – donošenje mjera za poboljšanje uspješnosti poslovanja)
- stanovništvo** (ulaganje certifikata u privatizacione investicione fondove i u preduzeća)

Uputstvo: Ocjenite ulogu pojedinih najznačajnijih faktora masovne privatizacije školskim ocjenama od 1 do 5 gdje je 1 – nedovoljna uloga, 2 – dovoljna uloga, 3 – dobra uloga, 4 – veoma dobra uloga i 5 – odlična uloga.

10. Zvanične ocjene uspješnosti masovne privatizacije ne postoje. U stručnim krugovima i u široj javnosti rezultati masovne privatizacije ocjenjeni su veoma loše. Da li vi prihvaćate ovako negativne ocjene stručnih krugova i šire javnosti?

- međunarodna zajednica, posebno Svjetska banka, i domaća politika u svojem općem pristupu masovnoj privatizaciji, kojoj su davali prednost pred prethodnim prestrukturisanjem državnih preduzeća, **polazili su od pogrešnih pretpostavki** da u BiH postoji tržište vrijednosnih papira, da postoji dovoljna potražnja zadionicama i da u državnim preduzećima postoje efikasne menadžerske strukture

- više godina se je početak ukupnog procesa privatizacije, pa time i masovne privatizacije, **odlagao zbog velikog učesća države u vlasništvu preduzeća** koji je vladajućoj eliti omogućavao da u sprezi rukovodstvima državnih preduzeća, koja je ta ista elita postavila na rukovodeće položaje odmah nakon svojeg preuzimanja vlasti, vrši različite oblike korupcije i malverzacija, a na računstanovništva koje jemoralo plaćati nerazumno visoke troškove poslovanja državnih preduzeća i subvencionirati njihove gubitke, dok se je država morala na veliko zaduživati u inostranstvo da održi socijalni mir
- **model masovne privatizacije nije bio prikladan** jer je bio previše usmjeren u izmirenje neplaćenih potraživanja stanovništva, tako da preduzeća njime nisu dobila kakav ozbiljniji svježi kapital koji bi doprineo oporavku teško bolesne bosanskohercegovačke privrede (stanovništvo je certifikatima došlo do državnog kapitala besplatno, a prodajom dionica ostvarena se tek mala gotovinska sredstva)
- **zakonski okvir za privatizaciju bio je previše složen** (dva modela i dvije agencije za privatizaciju, dok je u FBiH pored državne agencije široke ovlasti imalo i deset kantonskih agencija), a **zakoni su se provodili nedosljedno**, uz često otvoreno ili posredno uplitanje politike i čak opstrukciju procesa privatizacije
- u uvjetima nesređenog registra vrijednosnih papira i nerazvijene berze kapitala bili su **česti primjeri mešetarenja certifikatima** koji su se otkupljivali mimo za to predviđenih institucija i ispod realne tržišne vrijednosti
- u samom procesu privatizacije bilo je **puno neregularnih pojava, nepreglednosti procesa i nejasnosti u pravilima preobražaja preduzeća** što je imalo za posljedicu brojne sporove u vezi s prodajom državnih preduzeća, slabljenje ugleda države u inostranstvu i nepovjerenje stranih investitora koji su radije odlazili u uspješnije države u tranziciji
- **potencijalni investitori često su nailazili na netržišne uvjete i rokove za investiranje**, naročito u vezi sa rješavanjem socijalnih pitanja (sva zaštita pred nezaposlenošću išla je na teret državnih preduzeća i investitora), krutim poslovnim pravilima, pretjeranim administrativnim zahtjevima i nepotrebnim političkim uplitanjem
- u masovnoj privatizaciji **domaći kupci imali su prednost pred stranim investitorima**, a ovi se i inače nisu u većoj mjeri odlučivali za ulaganja u preduzeća u BiH zbog nepovjerenja i osjećaja nesigurnosti, što je stvorilo prazan prostor za različite špekulante i berzovne mešetare koji su raspolagali značajnim sredstvima za investiranje iz sumljivih izvora, i ovoj »novoj poslovnoj eliti« omogućilo da državni kapital preuzme po privilegiranim uvjetima i uz minimalnu kontrolu investicionih obaveza nakon završetka privatizacije
- **prepolako i premalo usklađeno provođenje procesa privatizacije** zbog čestih promjena vlada i njihove neodlučnosti da donesu odgovarajuće mjere za njeno ubrzanje, dovelo je do slabosti u reguliranju tržišta nakon provedene privatizacije i do bitno različitog rješavanja istih pitanja, a time i različitih pravnih sistema u obje entitete, posebno u prvim godinama
- v većem djelu velikih i za bosanskohercegovačku privredu značajnih preduzeća **masovnom privatizacijom privatiziran je samo manji dio državnog kapitala**, što je na jednoj strani uzrok za slabo ili nikakvo korporativno upravljanje u njima (uticaj velikog broja dioničara u njima je samo formalan, a o svim važnim pitanjima, kao što

je imenovanje rukovodstva i nadzornog odbora, još uvijek odlučuje država), a na drugoj strani za loše privređivanje (neprikladni izvori redstava, prevelik broj zaposlenih zbog nužnosti održavanja socijalnog mira, niski prihodi na kapital, nagomilani dugovi i sl.)

Uputstvo: U prozorčić ispred svakog ponuđenog odgovora stavite brojku 0, 1 ili 2 gdje 0 znači da se ne slažete s negativnom tvrdnjom stručnih krugova i šire javnosti, 1 – da se samo djelomično slažete i 2 – da se u potpunosti slažete.

III. PITANJA O EKONOMSKO - FINANCIJSKOM POLOŽAJU PREDUZEĆA U VRIJEME PRIVATIZACIJE I NAKON NJE

11. Kako ocenjujete ekonomsko – finansijski položaj vašeg preduzeća u vrijeme provođenja procesa privatizacije?

- odličan** – nije bilo nikakvih simptoma krize
- dobar** – bilo je nekih manjih simptoma krize koji su nagovještavali moguću krizu, ali se još nisu očitavali u pogoršanju uspješnosti poslovanja, posebno gubitku i nelikvidnosti
- slab** – bilo je dosta simptoma krize koji su se već očitavali u smanjenoj uspješnosti poslovanja, ali preduzeće još nije poslovalo sa gubitkom i nije bilo nelikvidno
- kritičan** – preduzeće se je već nalazilo u krizi koja se je očitovala u povremenim gubicima i / ili nelikvidnosti
- veoma kritičan** – preduzeće se je nalazilo u teškoj krizi koja se je očitovala u visokim i trajnijim gubicima i nelikvidnosti

Uputstvo: Prekrižite prozorčić pred odgovorom koji po vašem mišljenju najbolje odgovara stvarnom položaju preduzeća.

12. Ako su postojali manje ili jače izraženi simptomi krize, koji su to simptomi bili?

- padajući prihodi iz prodaje robe i usluga
- smanjivanje tržišnog udjela u odnosu na konkurentska preduzeća
- smanjivanje izvoza
- sve slabije mogućnosti nabave glavnih sirovina i reprodukcijiskog materijala
- povećavanje troškova proizvodnje, prodaje i / ili administracije
- sve veća platežna nesposobnost odnosno rastuća nelikvidnost
- rastuća zaduženost u bankama i u odnosu na dobavljače
- drugo: _____

Uputstvo: Rangirajte značaj uočenih simptoma time što ćete u prozorčiće pred odgovorom, koji po vašem mišljenju najbolje odgovara stvarnom položaju u preduzeću, staviti rangove od 0 do 3 gdje 0 znači da simptom uopće nije postojao, 1 – da je simptom bio slabašno izražen, 2 – da je simptom bio osrednje jačine i 3 – da je simptom bio veoma jako izražen. U zadnjem

moгуćem odgovoru »drugo« navedite neki drugi simptom krize, u koliko se ne nalazi među prethodno navedenim, i također ga rangirajte.

13. Koji su bili glavni uzroci negativnih kretanja i stanja koji su se u vrijeme privatizacije očitovali kao simptomi (nagovještaji) krize odnosno već su predstavljali krizu u vašem preduzeću?

_____ % vanjski uzroci

_____ % unutrašnji uzroci

Uputstvo: Upišite odgovarajući % u prvi i drugi prozorčić, tako da je zbroj obiju brojki 100.

U okviru ovog pitanja posebno ocjenite težinu pojedinih vanjskih i unutrašnjih uzroka za simptome krize odnosno krizu u vašem preduzeću:

a) Vanjski uzroci:

- fizička devastacija proizvodnih kapaciteta preduzeća u toku rata
- nedovoljna direktna materijalno-financijska pomoć države i međunarodne zajednice u otklanjanju uzroka za negativna kretanja i stanje u preduzećima poslije rata
- nepovoljna ukupna politička situacija i njen uticaj na privređivanje (npr. korupcija, malverzacije, nastanak nove poslovne elite i sl.)
- neodgovarajuća uloga države na zakonodavnom području (kašnjenje u donošenju zakona, slaba kvaliteta propisa)
- ovisnost sudstva od politike i države, sporost i nestručnost sudija i sl.
- nedovoljna tražnja na tržištu zbog niske kupovne moći na domaćem tržištu i poteškoća u prodoru na strana tržišta
- prepuštanje socijalne zaštite stanovništva isključivo privredi i nemogućnost otpuštanja viška radnika u odnosu na mogući obim proizvodnje
- nedovoljna ponuda mlađe stručne radne snage na tržištu (»bijeg mozgova« u toku rata i neposredno nakon njega)
- nepovoljno stanje privredne infrastrukture (elektrika, voda, željeznica, putevi i sl.)
- drugo: _____

b) Unutrašnji uzroci:

- nepovoljan prodajni asortiman (preuzak asortiman, zastarjeli i neunosni proizvodi, slaba kvaliteta proizvoda i sl.)
- nedovoljno tržište za povećanje plasmana robe i usluga
- nekonkurentnost preduzeća u odnosu na domaću i posebno stranu konkurenciju
- previše liberalni propisi o uvozu robe koju je proizvodilo preduzeće
- problemi u snabdjevanju preduzeća potrebnim sirovinama i repromaterijalom, odnosno sa dobavljačima (slaba ponuda na domaćem tržištu i poteškoće u uvozu, previsoke cijene i sl.)

- zastarjela organizaciona struktura i nerazrađeni postupci za provođenje pojedinih preduzetničkih funkcija
- problemi na nivou srednjeg i nižeg rukovodstva (nestručnost, nekompetentnost, nedovoljan broj i sl.)
- slab informacijski sistem koji nije omogućavao kvalitetno i tekuće praćenje proizvodnje i prodaje
- prevelika zaposlenost u odnosu na obim proizvodnje (preniska produktivnost rada)
- zastarjeli proizvodni kapaciteti i tehnologija (još od prije rata) zbog nemogućnosti investiranja
- nemogućnost obezbeđenja tuđih finansijskih sredstava (kreditni banaka, subvencije države, pomoć međunarodnih institucija)
- slabo razvijeno istraživanje i razvoj proizvoda zbog nedostatka kadrova i sredstava
- drugo: _____

Uputstvo: Rangirajte značaj uočenih uzroka time što ćete u prozorčice pred odgovorom, koji po vašem mišljenju najbolje odgovara stvarnom položaju u preduzeću, staviti rangove od 0 do 3 gdje 0 znači da uzrok uopće nije postojao, 1 – da je uzrok bio slabašno izražen, 2 – da je uzrok bio osrednje jačine i 3 – da je uzrok bio veoma jako izražen. U zadnjem mogućem odgovoru »drugo« navedite neki drugi uzrok krize, u koliko se ne nalazi među prethodno navedenim, i također ga rangirajte.

14. Kakvo je bilo kretanje odabranih pokazatelja poslovanja u vrijeme privatizacije i nakon nje?

Godina	Prihodi iz redovnog poslovanja u KM	Sredstva u KM	Kapital u KM	Broj zaposlenih na kraju godine	Čista dobit / čisti gubitak u KM	Broj dana blokade žiro računa u godini
2000						
2001						
2002						
2003						
2004						
2005						
2006						
2007						
2008						
2009						

Uputstvo: Upišite odgovarajući iznos i broj dana u pojedinoj godini. Ako u pojedinoj godini nije bilo blokade, stavite crticu.

IV. PITANJA O MJERAMA KOJE SU PREDUZETE U PREDUZEĆU ZA POBOLJŠANJE USPJEŠNOSTI POSLOVANJA I ZA SAVLADAVANJE KRIZE

15. Kako je rukovodstvo preduzeća postupalo u složenoj ekonomsko – finansijskoj situaciji u BiH za vrijeme masovne privatizacije i nakon nje?

- rukovodstvo preduzeća je sprečavalo pojavu latentne i akutne krize u preduzeću pomoću strateškog menadžmenta u okviru kojeg je sistematski pratilo događaje i promjene u okruženju i na toj osnovi pripremalo i bez odlaganja provodilo preventivne aktivnosti za prilagođavanje preduzeća promjenama u okruženju
- rukovodstvo preduzeća se je se je krizi koja je već nastupila suprotstavilo kriznim menadžmentom, u čemu je bilo uspješno tako da je bilo u stanju da započne postupak za njeno ozdravljenje i sanaciju poslovanja
- rukovodstvo preduzeća se je se je krizi koja je već nastupila suprotstavilo kriznim menadžmentom, u čemu je bilo neuspješno tako da nije bilo u stanju da započne postupak njenog ozdravljenja i ušlo je u stečajni postupak
- rukovodstvo preduzeća se uopće nije suprotstavilo krizi jer je već tada preduzeće bilo u bezizlaznom položaju

Uputstvo: Prekrižite prozorčić pred odgovorom koji po vašem mišljenju najbolje odgovara stvarnom postupku rukovodstva preduzeća.

16. Na koji način se je preduzeće za vrijeme procesa masovne privatizacije i u godinama nakon nje prilagođavalo promjenama u okruženju i time, pored rasta kao količinskih promjena, postizavalo kvalitetne promjene u načinu svojeg razvoja (preusmerenje, reorganizacija, prestrukturiranje i sl.)?

- preduzeće se je prilagođavalo okruženju evolutivnim promjenama (npr. uvođenjem poslovanja po standardu ISO 9000 ili HACCP, na osnovi metode 20 ključeva ili projekta TQM i sl.) koje su bile planirane (u okviru postojećeg strateškog plana preduzeća), stalne, tekuće, postupne, pravovremene i usko usmjerene na pojedino područje poslovanja
- preduzeće se je prilagođavalo okruženju revolucionarnim promjenama (npr. prestrukturiranjem) koje su bile neplanirane, korjenite, cjelovite, povremene, rizične i široko usmjerene na razna područja poslovanja, a kao takve su tražile promjenu postojećeg strateškog plana
- preduzeće se je najprije prilagođavalo okruženju evolutivnim promjenama (malim koracima), a kako pri tome nije bilo uspješno prešlo je na revolucionarne promjene (velike korake)
- preduzeće se je prilagođavalo okruženju najprije revolucionarnim promjenama (velikim koracima), a pošto je u tome bilo uspješno nastavilo je sa evolutivnim promjenama (malim koracima)

Uputstvo: Prekrižite prozorčić pred odgovorom koji po vašem mišljenju najbolje odgovara stvarnom načinu prilagođavanja preduzeća promjenama u okruženju.

17. Koje je mjere poduzimalo rukovodstvo preduzeća u proteklim godinama kad se je poduzeće našlo u kriznoj ili lošijoj ekonomsko-financijskoj situaciji?

- mjere na području rukovođenja (menadžmenta) i načina njegovog djelovanja** (npr. uvođenje novog člana rukovodstva koji ima iskustvo u kriznom rukovođenju, podjela rukovodstva na one koji se bave rješavanjem nagomilanih problema i na one koji se bave rješavanjem razvojnih pitanja, zamjena kooperativnog oblika rukovođenja autoritativnim rukovođenjem, centralizacija financijskog poslovanja, stimulativno nagrađivanje kriznih rukovodilaca)
- mjere na području stvaranja prihoda preduzeća** (npr. zaustavljanje trenda padanja prodaje, povećanje prodaje na osnovu izabranog asortimana proizvoda i usluga koji pokriva sve troškove, odnosno granične troškove poslovanja, rasprodaja manje kurantne robe ili posebne prodajne akcije za obezbjeđenje nužnih likvidnih sredstava, odgovarajući marketinški pristup na dulji rok, stvarna ocjena prodajnih mogućnosti kojoj treba prilagoditi troškove poslovanja)
- selekcija proizvodno prodajnog asortimana preduzeća** (npr. uvođenje odgovarajućeg informacionog sistema o strukturi troškova po mjestima troškova, jačanje proizvodnje i prodaje onih proizvoda koji najpovoljniji sa stanovišta unosnosti, dodane vrijednosti ili raspoloživih kapaciteta, prestanak prodaje onih proizvoda koji su uzrok neuspješnog i neefikasnog poslovnog procesa, početak prestrukturiranja asortimana i tržišta na osnovi ozbiljnih istraživanja uzevši u obzir dugoročne mogućnosti tržišta i vlastite mogućnosti)
- povećanje ili sniženje cijena te promjene ostalih prodajnih uslova** (npr. povećanje cijena u suglasnosti s kupcima i korištenje prilika kod dogovaranja o drugim prodajnim uslovima, kao što su rokovi plaćanja, troškovi posebnog pakiranja i označavanja, transportne klauzule i klauzule osiguranja, minimalne količine, troškovizajedničkih marketinških akcija, platežni instrumenti, instrumenti osiguranja, sticanje različitih dozvola i certifikata i sl.)
- mjere na financijskom području za obezbjeđenje bolje platežne sposobnosti** (strože raspolaganje obrtnim kapitalom i prodaja poslovno nepotrebnih stalnih sredstava, traženje nepovratnih sredstava od državnih i lokalnih institucija, kao i traženje prekida blokade žiro računa od strane vjerovnika)
- mjere na financijskom području za prestrukturiranje tuđih izvora financiranja** (reprogramiranje, prolongiranje i moratorij dospjelih obaveza, zamjene postojećih kreditnih obaveza s novim obavezama, otpis obračunatih kamata za obaveze, transformacija tuđeg kapitala u vlastiti kapital, osiguranja dodatnih tuđih razvojnih sredstava, smanjivanje investicija koje imaju dugoročan učinak i povećanje investicija koje imaju brz učinak)
- mjere na finansijskom području za jačanje unutrašnjeg financiranja** (aktiviranje tihih rezervi u imovini i kapitalu, ubrzanje amortizacije, pokrivanje gubitaka iz kapitala i rezervacija, otkaz isplate dividendi, povećanje vlastitog kapitala iz dobiti, povećanje vlastitog kapitala dodatnom uplatom vlasnika, kao i smanjenje izdataka finansiranja kod kamata, platnog prometa, konverzije valuta, doprinosa i poreza)
- mjere na području troškova, odnosno izdataka** na osnovu krajnje radikalnog pristupa i cjelovitog uvida u poslovanje preduzeća i njegovih vanjskih učesnika (npr.

sníženje troškova na način da se postigne optimalan obim i odgovarajuća struktura, to jest da se ne ugrozi opstanak preduzeća i njegov razvoj)

- mjere na području zapošljavanja** (npr. plansko, promišljeno i selektivno smanjenje broja radnika i obima poslovanja; postupne zamjene srednjih i nižih rukovodioca novim rukovodiocima; zapošljavanje novih suradnika zbog proširenja izvršavanja određenih funkcija i oživljavanja stvaralačkog razmišljanja i djelovanja)

Uputstvo: U svaki prozorčić pred odgovorima upišite rang od 1 do 7, time što 1 predstavlja najvišu vrijednost i znači da ste ovim mjerama pridavali najveći značaj i najčešće ih koristili, a 7 najmanju vrijednost i znači da ste ovim mjerama pridavali najmanji značaj i najrjeđe ih koristili.

U okviru ovog pitanja posebno ocjenite kakav ste uspjeh postigli u ostvarivanjem mjera na svakom od ovih područja:

- mjere na području rukovođenja (menadžmenta) i načina njegovog djelovanja
- mjere na području prihoda preduzeća
- selekcija proizvodno – prodajnog asortimana preduzeća
- povećanje ili sniženje cijena te promjene ostalih prodajnih uslova
- mjere na financijskom području za obezbjeđenje bolje platežne sposobnosti
- mjere na financijskom području za prestrukturisanje tuđih izvora financiranja
- mjere na financijskom području za jačanje unutrašnjeg finansiranja
- mjere na području troškova, odnosno izdataka
- mjere na području zapošljavanja

Uputstvo: U svaki prozorčić pred odgovorima upišite školsku ocjenu od 1 do 5 za uspješost otvarivanja poduzetih mjera gdje 5 znači odličan rezultat i 100 % ostvarenje svih predviđenih mjera, 4 – veoma dobar rezultat i ostvarenje dobrog djela predviđenih mjera, 3 – dobar rezultat i polovično ostvarenje predviđenih mjera, 2 – djelomično zadovoljavajući rezultat i ostvarenje samo nekih predviđenih mjera, a 1 – slab rezultat i neostvarenje predviđenih mjera.

18. Ako se je preduzeće našlo u kriznoj ili lošijoj ekonomsko – financijskoj situaciji, kakav je postupak primjenjivalo rukovodstvo u tim slučajevima?

- proveli smo okvirnu analizu stanja u kojoj smo utvrdili da se preduzeće nalazi u krizi, kao i stupanj intenzivnosti krize i uzroke njenog nastanka
- pokušali smo predsanaciju time što smo procijenili mogućnosti za razrješenje krize
- zamjenili smo prijašnje glavno rukovodstvo preduzeća s privremenim kriznim rukovodstvom
- detaljno smo analizirali stanje u preduzeću i utvrdili ključna područja mjera za izlazak iz krize
- usvojili smo mjere za zaustavljanje negativnih kretanja i praćenje njihovih učinaka
- izradili smo fleksibilan strateški sanacijski plan sa simulacijama poslovnih rezultata
- usvojili smo mjere za brži razvoj preduzeća

- uveli smo sistem tekućeg praćenja učinaka i reakcija na njih, posebno odstupanja od postavljenih ciljeva i uzroka ovih odstupanja
- drugo: _____

Uputstvo: U svaki prozorčić pred odgovorima upišite ocjenu od 0 do 5 za intenzitet angažiranja rukovodstva preduzeća u toj fazi procesa liječenja krize, gdje 0 znači da angažiranja uopće nije bilo, a 5 da je angažiranje bilo maksimalno moguće. U zadnjem mogućem odgovoru »drugo« navedite neki drugi elemenat postupka liječenja krize, u koliko se ne nalazi među prethodno navedenim, i također ga rangirajte.

19. U kojoj su mjeri u vašem preduzeću bili ispunjeni osnovni uvjeti da proces liječenja krize odnosno poboljšanja uspješnosti poslovanja bude uspješan?

- u preduzeću je postojala **zdrava jezgra osnovne djelatnosti** koja je bila sposobna da obezbjedi pozitivan novčani tok
- u preduzeću je postojao **sposoban tim rukovodioca**
- u preduzeću se je vršio **stalan proces strateškog i tekućeg planiranja**, praćenja rezultata, kontrole i revidiranja
- preduzeće je imalo **odgovarajuće sisteme za podršku rukovođenju** (sistem planiranja, sistem obračuna, sistem obezbeđenja kvaliteta, sistem motivisanja radnika)
- preduzeće je imalo **odgovarajuće stručne službe za podršku rukovođenju** (služba za planiranje, služba za obračun i računovodstvo, služba za organizaciju, kontroling)
- preduzeće je raspolagalo **financijskim izvorima za obezbeđenje daljnjeg razvoja**

Uputstvo: U svaki prozorčić pred odgovorima upišite ocjenu od 0 do 5 u kojoj je mjeri bio ispunjen pojedini uvjet, gdje 0 znači da uvjet uopće nije bio ispunjen, a 5 da je uvjet bio ispunjen u maksimalno mogućoj mjeri.

U okviru ovog pitanja posebno ocjenite ispunjavanje osnovnih uvjeta za uspješan rad kriznog rukovodstva (koji je u svakom slučaju ono koje može da eliminiira ili onemogućiti većinu ostalih unutrašnjih uzroka krize, kao i da se dovoljno efikasno prilagodi vanjskim promjenama ili da čak utiču na njih):

- rukovodstvo je bilo **spremno za rješavanje krize**, to jest imalo je volju za promjene, prihvaćalo je odgovornosti, bilo je spremno na odricanja i da se angažira u neophodnoj mjeri
- rukovodstvo je bilo **legitimno**, to jest imalo je sve nadležnosti za donošenje odluka, sva potrebna ovlaštenja i odgovarajući položaj u hierarhiji preduzeća
- rukovodstvo je imalo **sve potrebne sposobnosti**, to jest stručnost, sposobnost timskog rada, učenja i rukovođenja te podnošenja tereta svih vrsta, kao i snagu za postizavanje ciljeva

Uputstvo: isto kao kod prvog dijela pitanja.

20. Tko sve je sudjelovao u procesu liječenja krize?

- samo postojeće rukovodstvo preduzeća

Priloga 1

- postojeće rukovodstvo preduzeća dopunjeno vajskim suradnicima (stručnjacima – savjetnicima)
- krizni rukovodilac koji je bio unajmljen za određeno vrijeme i nije bio redovno zaposlen u preduzeću
- nadzorni odbor
- vlasnici preduzeća izravno
- banke i druge financijske institucije
- kooperantska preduzeća sa kojim surađuje vaše preduzeće
- kupci proizvoda i usluga
- dobavljači
- lokalne i državne vlasti, kao i paradržavne organizacije (npr. različite agencije)
- politička stranka koja je najbliža rukovodstvu preduzeća
- drugo

Uputstvo: Prekrižite prozorčić pred odgovorom koji je po vašem mišljenju najbolje odgovara stvarnoj situaciji. Odgovora može biti i više. Ako pored postojećih postoji još koji drugi, navedite ga pod »drugo« u zadnjem ponuđenom odgovoru.

V. PITANJA O OSNOVNIM PRAVCIMA BUDUĆE DJELATNOSTI RUKOVODSTVA ZA POBOLJŠANJE USPJEŠNOSTI POSLOVANJA I SAVLADAVANJE KRIZE

21. Da li je daljnji razvoj preduzeća, s obzirom na ekonomsko – financijsku situaciju u kojoj se sada nalazi, prvenstveno vezan za:

- planirano, tekuće, pravovremeno, postupno i pravilno prilagođavanje promjenama u okruženju u okviru postojeće vizije, poslanstva i dugoročnih ciljeva poslovanja preduzeća (evolutivni razvoj)
- široko usmjereno, povremeno, radikalno i brzo prilagođavanje promjenama u okruženju, a za što su potrebni nova vizija, misija i dugoročni ciljevi poslovanja preduzeća (revolucionarni razvoj)

Uputstvo: Prekrižite prozorčić pred odgovorom koji je po vašem mišljenju pravilniji.

22. Ako je za daljnji razvoj preduzeća potrebno široko usmjereno, povremeno, radikalno i brzo prilagođavanju promjenama u okruženju (revolucionaran razvoj), koja vrsta prestrukturiranja bila bi najpogodnija za vaše preduzeće:

- prestrukturiranje asortimana i tržišta** (prelazak iz stare strukturne kombinacije proizvoda ili usluga i tržišta na novu strukturnu kombinaciju koja će biti uspješnija – unosnija i efikasnija, to jest omogućit će veću produktivnost i ekonomičnost)
- razvojno i tehnološko prestrukturiranje** (formiranje nove strukture proizvoda i usluga koja sadrži više razvojne i inovativne komponente, a ostvaruje se upotrebom takvih znanstvenih metoda, znanja i vještina koje omogućuju proizvodnju planiranih proizvoda i usluga)

- proizvodno prestrukturiranje** (postavljanje takve strukture proizvodnih metoda i pristupa te procesa izrade koji omogućuju proizvodnju proizvoda sa što nižim troškovima, u što višoj kvaliteti, uz što veću pouzdanost i fleksibilnost isporuka, kao i uvođenje novih karakteristika proizvoda i pristupa)
- kadrovsko prestrukturiranje** (postavljanje takve strukture zaposlenih u cijelom preduzeću ili u njegovim pojedinim dijelovima koja na najbolji način omogućava postizavanje zadanih ciljeva koji proizlaze iz strategije preduzeća)
- organizaciono prestrukturiranje** (nove organizacijske jedinice i način njihovog povezivanja, novi nosioci poslovnih funkcija i njihovi zadaci i sl.)
- financijsko prestrukturiranje** (prestrukturiranje financijskih izvora radi sniženje troškova upotrebe tuđih izvora i povećanja iskorištenja vlastitih izvora, kao i promjene konstitucijske, likvidnostne i kapitalne strukture)
- informaciono prestrukturiranje** (nova informacijska tehnologija – hardware i software)
- vlasničko prestrukturiranje** (povećanje ili prodaja vlasničkih udjela, akvizicija pojedinog vlasničkog udjela i sl.)

Uputstvo: U svaki prozorčić pred ponuđenim odgovorima upišite rang od 1 do 8, s time što 1 predstavlja najvišu vrednost i znači da je ova vrsta prestrukturiranja najpogodnija za preduzeće, a 8 – najmanju vrijednost i pogodnost.

23. Ako ste preduzeće u stečaju, navedite formalno – pravne razloge za pokretanje stečajnog postupka:

- insolventnost
- prezaduženost
- kapitalna neprikladnost

U okviru ovog pitanja također navedite kakav će biti najvjerojatniji ishod stečajnog postupka:

- prodaja imovine preduzeća
- prodaja pravne osobe
- prisilno izmirenje

Uputstvo: Prekrižite prozorčić pred odgovorom koji je po vašem mišljenju pravilan.