

# HOLISTIČKO SAGLEDANJE MOGUĆNOSTI POZICIONIRANJA PODUZEĆA NA TRŽIŠTU JUGOISTOČNE EUROPE - PRIMJER HRVATSKE ELEKTROPRIVREDE

---

**Kulić, Slavko; Aralica, Zoran; Cvijanović, Vladimir**

*Source / Izvornik:* **Ekonomski pregled, 2007, 58, 421 - 444**

**Journal article, Published version**

**Rad u časopisu, Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:213:547430>

*Rights / Prava:* [Attribution 3.0 Unported](#)/[Imenovanje 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-13**



*Repository / Repozitorij:*

[The Institute of Economics, Zagreb](#)

Slavko Kulić\*  
Zoran Aralica\*\*  
Vladimir Cvijanović\*\*\*

UDK 339.13.012:620.4 (497.5)  
JEL Classification L12, L94  
Pregledni rad

## HOLISTIČKO SAGLEDANJE MOGUĆNOSTI POZICIONIRANJA PODUZEĆA NA TRŽIŠTU JUGOISTOČNE EUROPE - PRIMJER HRVATSKE ELEKTROPRIVREDE

*U radu autori analiziraju čimbenike i procese ispunjenje kojih zahtjeva da se vodeće poduzeće u elektroenergetskoj djelatnosti Hrvatska elektroprivreda d.d. (HEP) pozicionira u ulozi lidera na tržištu električne energije jugoistočne Europe. Iako se liderstvo kao osobina ponajprije povezuje uz sposobnost ljudskoga potencijala koji upravlja i nadzire poslovanje, liderstvo poduzeća u elektroenergetskoj djelatnosti u znatnoj je mjeri uvjetovano procesima i faktorima u okruženju poduzeća, a to uključuje analizu čimbenika i procesa na lokalnoj, sektorskoj, regionalnoj, nacionalnoj i globalnoj razini.*

*Cilj je analize u radu odgovoriti na dva pitanja koja je u kontekstu elektroenergetske djelatnosti potrebno zajedno promatrati. Kako atraktivnost hrvatskoga prostora može pomoći u objašnjenju potencijala liderske pozicije HEP u jugoistočnoj Europi? Kakva je organizacija poduzeća potrebna da bi Hrvatska elektroprivreda postala vodeće poduzeće u elektroenergetskoj djelatnosti u jugoistočnoj Europi?*

*Autori u radu pokušavaju dokazati hipotezu da je liderska pozicija Hrvatske elektroprivrede na tržištu zapadnog Balkana rezultat atraktivnosti hrvatskoga prostora. Dodatno, liderska je pozicija uvjetovana i kvalitetom*

---

\* S. Kulić, dr. sc., znanstveni savjetnik u Ekonomskom institutu, Zagreb (skulic@eizg.hr)

\*\* Z. Aralica, dr. sc., znanstveni suradnik u Ekonomskom institutu, Zagreb (zaralica@eizg.hr)

\*\*\* V. Cvijanović, mr. sc., asistent na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu. (vcvijanovic@efzg.hr)

*upravljačkoga kadra organiziranoga u sustav korporacijskog upravljanja. U radu se vrednuju procesi približavanja Hrvatske Europskoj Uniji, zatim se analizira potreba za prevladavanjem poslijeratnih konflikata na području bivše države, uspoređuju su osnovni makroekonomski pokazatelji i vrijednosti vezane uz proizvodnju i potrošnju električne energije i pokazatelji stvaranja znanja. Navedene se vrijednosti Hrvatske uspoređuju sa zemljama u okruženju. Osim toga, u radu se analiziraju korporacijska organizacija Hrvatske elektroprivrede i potreba za uvođenjem novih paradigmi u menadžmentu u tome poduzeću.*

*Hrvatski je geostrateški prostor u ovome trenutku dovoljno atraktivan za prelijevanje pozitivnih, ponajprije ekonomskih učinaka na zemlje u bližoj okolici. Na razini poduzeća u elektroenergetskoj djelatnosti leaderska pozicija može biti rezultat prihvaćanja nove paradigme upravljanja, tj. kvantnog menadžmenta koji omogućuje učinkovitije rješavanje postojećih problema HEP, ali i bolje poslovne perspektive na tržištu električne energije jugoistočne Europe.*

*Ključne riječi: liderstvo, atraktivnost prostora, korporacijsko upravljanje, Hrvatska elektroprivreda, jugoistočna Europa*

## 1. Uvod

Integracija jugoistočne Europe u EU zahtijeva višu razinu povezivanja svih oblika formalne i neformalne suradnje između tih zemalja. Elektroenergetska je djelatnost područje u kojem postoji jačanje formalne suradnje. Očituje se ponajprije stvaranjem zajedničkoga elektroenergetskoga tržišta. Ta je suradnja kulminirala osnivanjem zajednice za energiju u jugoistočnoj Europi<sup>1</sup>. Jačanje integracije elektroenergetskog tržišta uključuje i intenzivniju suradnju poslovnih subjekata koji imaju dominantnu ulogu u toj djelatnosti u pojedinim zemljama, kao što je Hrvatska elektroprivreda (HEP) u Hrvatskoj. No, jačanje elektroenergetskog tržišta dovodi do stvaranja sve složenijih tržišnih odnosa, koji se prije svega očituju u povećanju broja sudionika na tržištu<sup>2</sup>.

Rad analizira odrednice potrebne da se HEP pozicionira u ulozi lidera na tržištu jugoistočne Europe. Bez obzira na to što se liderstvo kao osobina ponajprije veže uz sposobnost osoba koje upravljaju i nadziru poslovanje, kao što je to elek-

---

<sup>1</sup> Ugovor su potpisale Albanija, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Hrvatska, Makedonija, Rumunjska, Srbija, Crna Gora, Turska i Kosovo.

<sup>2</sup> Naime, pojavljuju se i poslovni subjekti iz drugih zemalja, često i multinacionalne korporacije.

troenergetska djelatnost, liderstvo je u znatnoj mjeri uvjetovano i čimbenicima koji okružuju i određuju djelatnost elektroprivrede. To znači da je liderstvo u velikoj mjeri uvjetovano i ukupnim društveno-ekonomskim odnosima u zemlji, ali i ukupnim odnosima između zemalja u regiji. Takve okolnosti nameću menadžmentu dodatne zahtjeve, a on mora moći razumjeti promjene koje se događaju oko njega - od lokalne do globalne razine. To znači da je vrednovanje važnosti i atraktivnosti hrvatskoga prostora jednako važno kao i uspostavljanje sustava korporacijskog upravljanja da HEP postane lider na elektroenergetskom tržištu jugoistočne Europe (J.I.E.). To u velikoj mjeri znači i poboljšavanje učinkovitosti cjelokupne elektroenergetske djelatnosti u RH i u Europi. Pritom sve navedeno komplicira i činjenica što je J.I.E. područje koje je bilo izloženo ratnim zbivanjima od 1991. do 1999., posljedice kojih se i danas osjećaju u obliku poslijeratnih napetosti (odnosi Srbije, Makedonije i Kosova najočitiji su primjer za to). To umanjuje prostor za bilo kakvu suradnju.

Autori u radu pokušavaju dokazati hipotezu da je liderska pozicija Hrvatske elektroprivrede na tržištu zapadnoga Balkana uvjetovana pozicioniranjem Hrvatske kao poveznice između sjeverne, srednje i južne Europe. Pritom je vrednovanje atraktivnosti prostora važna pretpostavka za globalno pozicioniranje Hrvatske. Osim toga je liderska pozicija HEP uvjetovana i kvalitetom sustava korporacijskog upravljanja.

U drugome dijelu rada analiziraju se odrednice pozicioniranja Hrvatske elektroprivrede kao mogućeg lidera na tržištu jugoistočne Europe. Atraktivnost je potrebno poimati ponajprije kao situacijsku varijablu. To znači da je to vrijednost lokacije, ali i rezultat ukupnih društveno ekonomskih aktivnosti na tome prostoru. U ovome dijelu rada poseban je naglasak na usporedbi hrvatskoga prostora s prostorom zapadnoga Balkana. Osnovni ekonomski procesi i čimbenici, kao što su približavanje Hrvatske Europskoj Uniji, osnovne ekonomske vrijednosti, fiskalna pozicija, osnovne vrijednosti o proizvodnji i potrošnji energije, ljudski i tehnološki kapital potreban za stvaranje novih znanja, utječu na atraktivnost prostora i analiziraju se u drugom dijelu<sup>3</sup>. Na kraju drugoga djela analizirana je potreba prevladavanja poslijeratnih sukoba u jugoistočnoj Europi kao osnovice za unapređenje odnosa u regiji.

U trećem dijelu rada analizira se problem korporacijskog upravljanja Hrvatske elektroprivrede. U četvrtome dijelu rada analizira se potencijal Hrvatske elektroprivrede kao lidera u jugoistočnoj Europi. Zaključna razmatranja dana su u petome dijelu rada.

---

<sup>3</sup> No, pri analizi ljudskoga i tehnološkoga kapaciteta za zemlje jugoistočne Europe ne postoje službene vrijednosti, pa su vrijednosti Hrvatske uspoređivane s vrijednostima zemalja istočne Europe.

## 2. Odrednice pozicioniranja Hrvatske elektroprivrede u ulozi lidera na elektroenergetskom tržištu jugoistočne Europe

Analizom se u ovome dijelu pokušavaju razmatrati osnovne vrijednosti na makrorazini u kontekstu povezanosti s atraktivnošću prostora. Naime, valja pretpostaviti da će brži ulazak Hrvatske u Europsku Uniju, veća razina ekonomskih aktivnosti, bolja fiskalna pozicija, povoljnija situacija povezana s proizvodnjom i potrošnjom električne energije, jednako kao i veća razina proizvodnje znanja i difuzije znanja omogućiti veću atraktivnost prostora. Sve to valja sagledati u kontekstu prevladavanja poslijeratnih konflikata na području jugoistočne Europe.

### 2.1. *Atraktivnost hrvatskoga prostora i usporedba s ostalim zemljama J.I.E.*

Atraktivnost prostora proizlazi iz parametrizacije i trajektorizacije pozicioniranja kao odrednica koje utječu na stvarnost područja koje se vrednuje. Hrvatska je najbliža poveznica između Europe i dijela Azije koji započinje Turskom. To je vrijednost lokacije, ali je i rezultat ukupnih zbivanja i zbog toga je potrebno vrednovati lokaciju u točno određenom vremenskome razdoblju. Naime, može se pretpostaviti da su ekonomske aktivnosti čimbenici i procesi koji utječu na atraktivnost prostora na određenoj lokaciji, stvarajući pritom rente<sup>4</sup> (usp. Krugman 1991. i Porter 1990.). Atraktivnost prostora može se analizirati i u povezanosti s konkurentnošću poduzeća, jer pozicija poduzeća na određenoj lokaciji često omogućuje poduzeću kvalitetniju i veću ekonomsku aktivnost, pa tada govorimo o lokacijskoj konkurentnosti. Važno je znati da se procjena atraktivnosti lokacije može razlikovati. Npr. postoji percepcija stranih ulagača o pojedinoj lokaciji za ulaganje, a lokalna vlast na toj lokaciji može imati vlastitu percepciju atraktivnosti<sup>5</sup>.

U kontekstu trenutnih međunarodnih odnosa kojima je izložena Hrvatska, atraktivnost prostora potrebno je sagledati u usporedbi s ostalim zemljama iz bližeg okruženja, koje su u sličnim društveno-ekonomskim prilikama. To su prije svega zemlje u jugoistočnoj Europi, a koje, kao ni Hrvatska, nisu članice EU (Bosna i Hercegovina, Srbija, Crna Gora, Makedonija i Albanija). Prostor koji se ana-

<sup>4</sup> One se mogu shvatiti kao rezultat ekonomske aktivnosti.

<sup>5</sup> Percepcija atraktivnosti lokacije može se također razlikovati od zemlje do zemlje, a to može biti rezultat i različitih praksi procjene vrijednosti pojedinih oblika imovine (usp. Aralica 2005.).

lizira može se vrednovati zahvaljujući inicijativama koje su često i međunarodnog karaktera<sup>6</sup>. One mogu stimulirati i/ili destimulirati ukupne društveno-ekonomske aktivnosti na nekoj lokaciji. Najbolji je dokaz te tvrdnje približavanje Hrvatske EU koje rezultira povećanjem obujma vanjske trgovine Hrvatske s EU, ali i s rastućim udjelom vanjske trgovine koji Hrvatska ostvaruje s EU u usporedbi s ostalim skupinama zemalja<sup>7</sup>. Dodatno, približavanje Hrvatske EU u znatnoj je mjeri popraćeno liberalizacijom financijskih i trgovinskih tijekova<sup>8</sup>, što zbog prelijevanja stranog kapitala ima za posljedicu povećanje vrijednosti hrvatskoga prostora<sup>9</sup>. Pristupanje Hrvatske EU proces je koji je započeo ulaskom Hrvatske u Pakt o stabilnosti i pridruživanju, a nastavljen je jačanjem regionalne suradnje koja se očitovala sklapanjem bilateralnih ugovora o slobodnoj trgovini sa zemljama u okruženju<sup>10</sup>. Približavanje Hrvatske EU, kada se vrednuje u sadašnjem trenutku, ima pozitivne i negativne posljedice. Pozitivne se posljedice više odnose na liberalizaciju tijekova roba (i manje usluga) i na veću razinu izravnih stranih ulaganja. Ta su ulaganja dovela do transfera tehnologija koje su ipak pridonijele jačanju proizvodno-tehnološke osnovice. Negativne se posljedice mogu prepoznati u slabljenju konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva<sup>11</sup> - ponajprije zbog veće

---

<sup>6</sup> Riječ je o članstvu u Partnerstvu za mir, Svjetskoj trgovinskoj organizaciji, pregovorima o pristupanju Europskoj Uniji. O pristupanju EU bit će više riječi u nastavku teksta.

<sup>7</sup> Udio hrvatskog izvoza na tržišta EU u razdoblju 1998. do 2003. povećan je sa 47,5% na 54,6%, a pritom je važno znati da je to povećalo ovisnost Hrvatske o EU, jer je robni deficit godine 2003. bio veći od osam (8,03) milijardi USD (Aralica, 2007: 121).

<sup>8</sup> Riječ je o procesima koji su pridonijeli dotoku stranog kapitala u zemlju.

<sup>9</sup> To se očituje ponajprije u rastu cijena zemljišta i svih oblika dugotrajne imovine koje je vrijednost u izravnoj vezi s vrijednošću zemlje, npr. nekretnina na njoj.

<sup>10</sup> U godini 2003., Hrvatska je podnijela molbu za članstvo u EU, a Europska je komisija svoje pozitivno mišljenje o njoj dala 2004. Pregovori su započeli u listopadu godine 2005. Prema optimističkim scenarijima Hrvatska bi već godine 2009. mogla postati punopravnom članicom, a prema nekim je objavljenim scenarijima godina ulaska Hrvatske u EU 2015., zajedno s ostalim zemljama zapadnoga Balkana (v. Kulić i ost. 2007: 46) Europska komisija ističe u svom posljednjem izvješću iz rujna 2006. da će uključivanje Hrvatske u EU ponajprije ovisiti i o sposobnosti da riješi probleme u javnoj upravi i sudstvu, jednako kao i o sposobnosti Hrvatske da pokaže veću odlučnost u daljem restrukturiranju gospodarstva (EIU, 2006.).

<sup>11</sup> Pritom je uobičajeno mišljenje da veća razina tehnologije znači i veću razinu konkurentnosti. Ipak, Aralica (2007.) je dokazao da veća razina tehnologije u zemlji ne znači istovremeno i veću razinu konkurentnosti zemlje. Pritom je model izračuna konkurentnosti bio relacijski tj. uspoređivana je izravno vanjska trgovine između Hrvatske i trinaest zemalja. Isto je tako korišten izraz  $KP = \ln(\text{izvoz}_{j|pt} / \text{uvoz}_{j|pt})$ , gdje je  $\text{izvoz}_{j|pt}$  = izvoz Hrvatske u zemlju j proizvoda p u razdoblju t,  $\text{uvoz}_{j|pt}$  = uvoz iz zemlje j u Hrvatsku proizvoda p u razdoblju t, i = Hrvatska, j = Austrija, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Češka, Italija, Mađarska, Makedonija, Njemačka, Poljska, Rumunjska, SiCG, Slovačka i Slovenija, p = primarni proizvodi, proizvodi zasnovani na resursima, proizvodi niže tehnološke razine, proizvodi srednje tehnološke razine i proizvodi visoke tehnološke razine – tipovi proizvoda i t = 1995., 2000., 2002., i 2004.

razine konkurentskog nadmetanja s inozemnim poduzećima<sup>12</sup> u posljednjih dva-desetak godina (v. Račić, Aralica, 2006.).

Hrvatska ima tri puta veći BDP po stanovniku u odnosu na prosjek zemalja jugoistočne Europe i tri puta (1381,4) veći priljev izravnih stranih ulaganja u odnosu na istu skupinu zemalja u godini 2005. No, zabrinjava razina inozemnoga zaduženja. Hrvatska (25,5 milr. EUR) ima više od šest puta veći inozemni dug u odnosu na prosjek zemalja jugoistočne Europe (3.763,7 milr. EUR) u istoj godini promatranja.

Tablica 1.

HRVATSKA I ZEMLJE JUGOISTOČNE EUROPE: ODABRANE  
MAKROEKONOMSKE VRIJEDNOSTI

Indikatori	Hrvatska		Prosjek zemalja jugoistočne Europe <sup>13</sup>	
	2000.	2005.	2000.	2005.
Godišnja stopa rasta BDP, u %, stalne cijene	2,9	4,3	4,3	5,1
BDP po stanovniku, u EUR	4.502	6.972	1.429	2.320
Stopa nezaposlenosti, godišnji prosjek u %	22,3	17,8	27,7	30,2
Prosječna godišnja stopa inflacije, u %	6,2	3,3	22,1	4,9
Inozemni dug, u milijunima EUR	12.109	25.541	3.332	3.764
Priljev izravnih stranih ulaganja, u milijunima EUR	1.145	1.381	112	432

Izvor za originalne vrijednosti: WIIW(2006.)

Fiskalna pozicija, koja pokazuje i državnu potrošnju Hrvatske, stabilna je. Naime, za 2007. najavljeno je da država planira potrošiti 108 milijardi kuna (20 milijardi USD) ili devet posto više od revidiranog proračuna godinu dana prije (EIU, 2006: 8). Pritom su najveći izdaci planirani za mirovine, za javne službe

<sup>12</sup> Račić i Aralica (2006.) smatraju da je slaba konkurentnost velikim djelom i rezultat slabog nacionalnog inovacijskog sustava i sustava korporacijskog upravljanja.

<sup>13</sup> Albanija, Bosna i Hercegovina, Srbija, Crna Gora i Makedonija čine zemlje jugoistočne Europe za koje su izračunane srednje vrijednosti za sve navedene indikatore.

i zdravstvo, a to znači da socijalne skupine u državnoj potrošnji imaju značajno mjesto. Približno dvije trećine poreznih prihoda potječu od prihoda ostvarenih ubiranjem poreza na dodanu vrijednost. Budući da je veliki dio toga poreza razrezan na robe iz uvoza<sup>14</sup>, visoku je vrijednost budžetskih prihoda potrebno analizirati u kontekstu slabe konkurentnosti gospodarstva i usporedno s rastom vanjskoga duga, jer visoki deficiti u robnoj razmjeni u uvjetima kada se ne mogu pokriti ostalim pozitivnim transakcijama u bilanci plaćanja (transakcijama usluga i transferima iz inozemstva) bezuvjetno moraju biti pokriveni povećanjem obveza na kapitalnim računima. To se može ostvariti ili povećanjem izravnih stranih ulaganja u zemlji ili povećanjem vanjskoga duga.

Hrvatska je treća zemlja prema godišnjoj proizvodnji električne energije (12950 GWh) u usporedbi sa zemljama jugoistočne Europe, - odmah poslije Srbije (33870 GWh) i Bosne i Hercegovine (12980 GWh). Godišnja potrošnja električne energije (16530 GWh) znatno je viša od potrošnje u Bosni i Hercegovini (11030 GWh). Posljedica je toga činjenica da je negativna razlika između proizvodnje i potrošnje električne energije najveća u Hrvatskoj (-3580 GWh), a to otežava mogućnost stvaranja liderske pozicije u jugoistočnoj Europi.

---

<sup>14</sup> Gotovo paradoksalno zvuči da bi smanjivanje zaduživanja moglo dovesti do problema s punjenjem državnog proračuna. Kulić i Aralica (2006.) dokazali su da porast vanjskoga zaduženja uvjetuje povećanje unutarnjih makroekonomskih agregata ponajprije osobne i državne potrošnje. Ako pretpostavimo da se dvije trećine proračuna puni zahvaljujući porezu na dodanu vrijednost tj. osobnom i državnom potrošnjom, onda nije teško uspostaviti logičku vezu između porasta zaduženja i porasta proračunskih prihoda.



Tablica 2.

**USPOREDNA ANALIZA OSNOVNIH ELEKTROENERGETSKIH  
VRIJEDNOSTI HRVATSKE I ZEMALJA JUGOISTOČNE  
EUROPE U 2004.**

	Proizvodnja el. Energije (GWh) (1)	Potrošnja el. energije (GWh) (2)	Razlika proizvodnje i potrošnje el. energije (GWh) (3) = (1)- (2)
Hrvatska	12950	16530	-3580
Bosna i Hercegovina	12980	11030	1950
Srbija	33870	:	:
Crna i Gora	2860 <sup>a)</sup>	:	:
Makedonija	5940 <sup>b)</sup>	8930 <sup>b)</sup>	-2990 <sup>b)</sup>
Albanija	5450 <sup>a)</sup>	3530 <sup>a)</sup>	1920 <sup>a)</sup>

Izvor za originalne podatke: Central Intelligence Agency (CIA) ,www.cia.gov

Neke su vrijednosti bile dostupne u kasnijim godinama, vrijednosti iz 2005. označene su s a) za razliku od vrijednosti iz 2006. koje su označene sa b). Vrijednosti označene sa (: ) nisu bile dostupne pri analizi.

Naime valja očekivati da će u elektroenergetskoj djelatnosti politički interes biti usmjeren prema smanjenju razlika između proizvedene i potrošene električne energije, a to smanjuje prostor za poslovne aktivnosti Hrvatske elektroprivrede u zemljama jugoistočne Europe, jer mogući potencijal razvitka poslovanja mora usmjeriti prema poslovnim aktivnostima u Hrvatskoj.

Tehnološki i ljudski kapacitet moguće je analizirati na osnovi pokazatelja za stvaranje znanja u gospodarstvu. Tako analiza vrijednosti patentnih prijave pri Europskoj patentnoj organizaciji (EPO) na milijun stanovnika u usporedbi s novim članicama EU pokazuje da Hrvatska (6,6) zaostaje za Slovenijom (21,9), Mađarskom (8,7) i Češkom (7,3) (v. EUROSTAT). Povrh toga je prema broju istraživača na sto tisuća stanovnika (1320) gotovo najlošije plasirana u usporedbi s ostalim istočnoeuropskim zemljama, pri čemu jedino Bugarska (1222) i Rumunjska (963) imaju niže vrijednosti. Slično kao i kod analize ukupnih poslovnih izdataka, Hrvatska sa 206 istraživača u poslovnom sektoru na sto tisuća stanovnika također značajnije zaostaje (Aralica, 2007.: 92). Osim toga, Slovenija (880) ima četiri puta više istraživača od Hrvatske, koja je istovremeno vodeća zemlja, prema ovome kriteriju, unutar skupine novih članica EU.

## *2.2. Prevladavanje poslijeratnih sukoba u jugoistočnoj Europi*

Hrvatska kao subjekt kulture oblikuje se i profilira u subjekt civilizacije. Ono što može usporavati taj proces jest određivanje fizičkih granica s novonastalim državama. Hrvatska je definirala svoje granice prema novonastalim državama i društvima u regiji. To je prva pretpostavka za konsolidaciju odnosa u regiji. Razumijevanje radi suradnje u regiji među novonastalim državama i društvima, traži dublji uvid u ono što se dogodilo.

Konstruktivna konsolidacija odnosa nije moguća u kratkome vremenu zbog visoke razine animoziteta između novonastalih država toga područja, ali i zbog vanjske umiješanosti u uređivanje tih odnosa SAD, EU, Rusije i drugih interesnih pretendenta u ovome prostoru. Ipak, Hrvatskoj je potrebna suradnja na tržištu jugoistočne Europe. Hrvatska je u potrošnju svih oblika energije posegnula iznad svojih moći. Energetska izvjesnost Hrvatske određena je suradnjom u regiji, na tržištu jugoistočne Europe (J.I.E.). Hrvatska je pred energetske izazove, a svjetski izazov Hrvatskoj u cjelini upućuje Hrvatsku na filozofiju kulture umjesto filozofije politike. Kvantni skok u svijesti Europe i svijeta ne možemo očekivati s naslova humanizma. Anglosaksonske sile djeluju na razini svijeta i Europe. Umiješale su se u oblikovanje J.I.E., pa i u odnose u Hrvatskoj. Ta nasilna umiješanost u stvarnost ove regije nije slučajna. Ona je odavno smišljena, planirana i programirana. Ono što te anglosaksonske sile nisu ostvarile u uvjetima klasičnog kapitalizma na tlu J.I.E., to ostvaruju kognitivnim kapitalizmom<sup>15</sup>.

Oblici vladanja i gospodarenja ovim prostorom, narodom i državom proizlaze iz globalnog hijerarhijskog uređenja svijeta i EU u kojima je sve zadano u cjelini i u pojedinim segmentima života. To vrijedi i za proizvodnju i za potrošnju svih oblika energije. Pritom je Europska Zajednica transformirana i transcendirana u EU – kao rezultat odnosa između dvaju tipova socijalnih odnosa u svijetu: anglosaksonskog tipa kapitalizma – individualizacije i privatizacije svega i tzv. Rajnskog modela – europskog tipa kolektivnog kapitalizma. Oba tipa kapitalizma – akumulacije kapitala, profita proizlaze iz geobiopolitičkog razumijevanja opstanka po kriteriju prava jačega, tj. po kriteriju poretka sile kao prava<sup>16</sup>.

Sukobljeni narodi u regiji J.I.E. (posebno na tlu bivše Jugoslavije) nisu osvijestili ni uzroke, ni posljedice stvorenoga kaosa u kojem te sile vladaju. Postojeća

<sup>15</sup> To je oblik renesanse superimperijalizma koji se koristi i umom i tijelom, radnim vremenom i vremenom dokolice u ostvarivanju veće akumulacije kapitala (energiju tijela i uma, um i emocije).

<sup>16</sup> Izvorna je ideja bogaćenja svim sredstvima, vojnim i nevojnim, europska. Radikalizacija te ideje u SAD na kraju XX. st. i na početku XXI. st. obuhvaća i Europu, i J.I.E. – Pan Europu. Konceptija anglosaksonizacije Europe i J.I.E. stratificirana je i sustavna. To je potrebno razumjeti radi opstanka. Ustrojena globalna piramida moći segmentirana je i stratificirana po segmentima i po tipovima moći u vidnom polju života.

ljudska mišljenja (vjersko, političko i scijentističko) u dubokom su rascjepu, što ne omogućuje susret svijesti s onim što se događa sa sukobljenim narodima. Određeni smo anglosaksonskim silama, tržišnim fundamentalizmom i neoliberalizmom, kapital odnosom, imperativnim i ultimativnim silama u ekonomiji.

Novonastale države na tlu bivše Jugoslavije i J.I.E. smještene su u mrežu piramide moći, u kontekst EU–kao neke superdržave, nadnacionalne tvorevine<sup>17</sup>. Uređenje EU s nadnacionalnom upravom moćnih država, formalne i neformalne strukture moći, obuhvaća europske narode i narode J.I.E. (Europu i Pan-Europu). Angloamerička politika i vojna struktura oblikuju i Europu i Pan-Europu. One su povezane unutarnjom političkom strukturom, političarima i eklekticima u novonastalim državama. To je i postalo službeno nakon potpisa Ugovora iz Maastrichta godine 1992. Dodatno, to je i čin kojim je riješena svaka dvojba o tipu civilizacijskog uređenja u Europi. Stvorena je EU umjesto EZ. Sve što se događa u J.I.E. proizlazi iz čina širenja EU-25 na J.I.E.<sup>18</sup>.

Razborito razmišljanje o svemu kao da nije poželjno. Posebno nisu poželjni razborita skepsa, suzdržanost od priključivanja, podređivanja poretku sile kao prava. Nasilje kao pravo i pravo na nasilje u Europi očituju se širenjem EU na J.I.E. u skladu s direktivama, ali i upotrebom domaćeg pravnog i normativnog mehanizma (uredbe i podzakonski akti). One su zadane i ne traže pregovarače, već izvođače. Izvođači su političko-financijska elita novonastalih država u J.I.E. Taj proces anglosaksonizacije Europe traži sve one koji su spremni za bespogovorno pridruživanje, podređivanje vrhu piramide moći – traži integriste, a odbija ili isključuje i prezire suvereniste, tj. one koji bi htjeli biti slobodni i ne žele ovisiti o tuđoj moći. To se događa sa svim političkim vladajućim elitama novonastalih država u J.I.E. Podložništvo se iskazalo lakšim od stvaralaštva, a to i Hrvatsku vodi u desupstancijalizaciju/dekapitalizaciju umjesto očekivane i priželjkivane kapitalizacije prostora, izvora i dobara. To se događa i s energetikom koja je već uvedena u sustav EU – u tržišne mehanizme poretka sile kao prava (institucionalni okvir EU kao superdržave)<sup>19</sup>.

Sve to jače obvezuje na uvođenje zakonodavstva EU-nadnacionalnih kriterija ponašanja, na račun storniranja ili ukidanja nacionalnog zakonodavstva i ustava. To se smatra tzv. konstruktivnom konsolidacijom odnosa i prevladavanjem konflikata u regiji J.I.E. Usprkos tim procesima, destruktivne snage ne gube na

---

<sup>17</sup> Vidi Icke (2007.: 294).

<sup>18</sup> EU se opredijelila za anglosaksonski tip kapitalizma – za individualizaciju i privatizaciju svega, pa i energetskih subjekata (energije).

<sup>19</sup> Ustav EU taj je okvir koji se prisilno ratificira. Ako ne referendumom, onda u parlamentima novonastalih država, što čine političko-financijske vladajuće strukture, čija vlast ovisi o uvjetovanom pridruživanju za uvjetno vladanje (održavanje na vlasti u državi). Političke stranke na vlasti sve se više vezuju uz Bruxelles kao centar moći, više nego uz svoj narod i njegove interese.

snazi u proizvodnji međusobnih animoziteta, blokadama u promicanju interesa ma koje od novonastalih država, a to se odnosi i na Hrvatsku. Te su destruktivne snage žive, djelatne, institucionalno politički i gospodarski funkcionalne (nacionalistička ideologija). Odnos snaga između Srbije i Hrvatske, kao nekih suparničkih snaga u regiji<sup>20</sup>, radikalizira se, animoziteti se ne smanjuju, već jačaju, bez obzira na porast vanjskotrgovinske razmjene u regiji.

Europa i paneuropske sile tjeraju nas na suradnju, gotovo da uvjetuju priključenje uređivanjem međusobnih odnosa u J.I.E. prije svega. Vanjsko uređivanje odnosa u regiji J.I.E., posebno na tlu bivše Jugoslavije, nije završeno, niti 'privedeno kraju' (Kosovo i Srbija). To je ono što održava i podržava animozitete na tlu bivše Jugoslavije.

Unutarnje sređivanje i uređivanje odnosa novonastalih država, pa i Hrvatske, pretpostavka je za uređivanje odnosa u regiji. Filozofija kulture upozorava da je kultura pretpostavka i ključ za uređenje odnosa u regiji, za smanjenje animoziteta i da je polazište svakog proučavanja svake uloge u regiji. To je ključ za otklanjanje uzroka novih i starih konflikata. Konflikta, destrukcija i animozitet smanjuju se s kulturom. Sukobljeni narodi moraju razumjeti da su opstanak u regiji na račun drugoga i po drugome primitivizam i destrukcija. Taj proces homeostaza u regiji pokazuje da je stanje bolesno, poremećeno, zaraženo i da traži ozdravljenje. Da bi Hrvatska sebe promicala u regiji, ona se mora izboriti za istinu o onome što se dogodilo u bližem okruženju (u regiji i u Europi).

Pritisak okruženja na hrvatsko izrastanje u subjekt civilizacije sve se teže razumije zbog niskog unutarnjeg političkog integriteta (106 političkih stranaka), zbog nepostojanja političkog konsenzusa u Saboru o unutarnjem samoodređenju i jasnom međunarodnom opredjeljenju. To je posljedica dominacije filozofije politike nad filozofijom kulture koja oblikuje razvitak života, koja osigurava suradnju, koegzistenciju i koevoluciju života u regiji. To je zato što još uvijek o svemu odlučuju oni koji su proizveli ratni nemir, sukob, konflikt. Konflikt se ne može mjeriti racionalnom odlukom, a konsolidacija odnosa u regiji ne može započeti slabom voljom sukobljenih strana koje su dovele do konflikta zbog drugačijeg sociokulturnog uređenja. To uređenje proizlazi iz psiho-kulturnog ljudskog uređenja – naroda, i valjalo bi osigurati da svoje značenje (liderstvo) potvrđujemo drugima (poštovanjem drugoga). Taj je problem u svemu i multikonfesionalan i multikulturalan u regiji. Za to je potreban, ne više politički, nego kulturni menadžment kao osnova postkvantnog liderstva u regiji J.I.E. Zajedničko dizajniranje energetske budućnosti pomoću marketiranja snova (utopije) traži zajedničku kreativnost, supstratom kolektivnog uma i buduće virtualne i stvarne zajednice suživota u J.I.E., a to ne može biti zadaća usidrenoga menadžmenta u Hrvatskoj. Pozicija

---

<sup>20</sup> Pretendenti su za lidera na tržištu J.I.E. i Grčka, Srbija, Italija i Hrvatska.

Hrvatske kao vodećega subjekta kulture u regiji J.I.E. traži jaču imaginaciju, jaču aspiraciju, jače eksperimentiranje i dublje istraživanje vibracija u regiji<sup>21</sup>.

To je moguće uz pomoć zajedničke kreativnosti unutar J.I.E. kao neke kvantne organizacije, kao potencijala realnosti. To traži ukupnu društvenu sinkronizaciju subjekata u RH, da bi se došlo do kreativnih naboja i proboja u neodređenosti, kooperacijom, a to smanjuje konkurenciju, kreiranje budućnosti participacijom u polju zajedničke kreativnosti zajednice suživota u J.I.E. u proizvodnji i potrošnji svih oblika energije, ali i kulturnih i materijalnih dobara.

### **3. Korporacijsko upravljanje Hrvatske elektroprivrede kao polazna osnovica za lidersku poziciju u regiji**

Osnovna pretpostavka za funkcioniranje poduzeća kao korporacije<sup>22</sup> kvalitetan je sustav korporacijskog upravljanja. Korporacijsko upravljanje podrazumijeva 'sustav upravljanja i nadzora nad dioničkim društvima' (Bajuk i ost., 2005.: 12) koji uključuje upravu, nadzorni odbor, dioničare poduzeća i sve ostale sudionike koji imaju interes u poduzeću (radnike, dobavljače, kupce i zajednicu u kojoj poduzeće djeluje). Na korporacijsko upravljanje utječu vanjski i unutarnji faktori. Među vanjske faktore možemo ubrojiti relevantne zakone i propise burzi, kodekse korporacijskog upravljanja i utjecaj tržišta kapitala, tržišta rada i tržišta roba i usluga. Među unutarnje čimbenike valja svrstati organizacijsku kulturu i organizacijsku strukturu (posebno sustav donošenja odluka i sustav kontrole), na koje presudno može utjecati vlasnička struktura. Kvalitetan sustav korporacijskog upravljanja omogućuje sređene odnose među sudionicima koji su u funkciji ostvarivanja strateških ciljeva kompanije, veću transparentnost i kredibilitet poduzeća, nižu cijenu kapitala pri novom zaduživanju/emitiranju dionica, itd. (usp. Veršić Marušić, 2004.).

Bitna je pretpostavka sređenog sustava korporacijskog upravljanja sustavan, jasan i transparentan pristup države kao regulatora i aktivnog sudionika ekonomije. Drugim riječima, uvjet za kvalitetno korporacijsko upravljanje jest 'dobro upravljanje' (eng. good governance) same javne uprave, a to uključuje i koncepciju i strategiju ekonomskog rasta i razvitka.

U slučaju HEP utjecaj države još je i veći, jer je ona stopostotni vlasnik. Iako je u Hrvatskoj provedeno već dosta reformi u elektroenergetskom sektoru i u reor-

<sup>21</sup> To je tema slijedećega odjeljka.

<sup>22</sup> Pritom pod korporacijom u idealnom smislu razumijevamo veliko poduzeće u pravnoj formi dioničkog društva, dionicama kojeg se trguje na tržištu kapitala (dakle, koje djeluje u 'javnoj domeni') i koje ima jasno razgraničenu upravljačku strukturu.

ganizaciji HEP, koncepcija i strategija države, a time i smjer razvitka HEP, nedostaju. Osim toga, iako je poslovanje HEP već prije više od 10 godina usuglašeno sa Zakonom o trgovačkim društvima, čini se da upravljačka tijela HEP previše ovise o trenutnoj politici Vlade Republike Hrvatske. Drugim riječima, nejasno je gdje prestaje utjecaj Vlade RH, a gdje počinje funkcioniranje HEP kao kompanije i kako točno ona funkcionira (odnosno kakvo je korporacijsko upravljanje).

Dakle, pretpostavka je za dugoročno i održivo djelovanje HEP prije svega koncepcija i strategija države općenito i posebno prema elektroenergetskom sektoru. HEP sa svoje strane što prije mora definirati odnose unutar kompanije, dakle, mora uspostaviti jasan sustav korporacijskog upravljanja. To podrazumijeva donošenje kodeksa korporacijskog upravljanja kao osnovnog dokumenta. To je u skladu s najboljom praksom vodećih hrvatskih kompanija (usp. Matthews Šulenta et al., 2006.b). Uostalom, Zakonom o trgovačkim društvima (NN 111/93. i NN 34/99.) već je predviđen nacionalni kodeks korporacijskog upravljanja prema kojem će se HEP, kao kompanija koja 'ide na burzu', morati očitovati<sup>23</sup>. Takav je kodeks potreban i zato što je u HEP nejasna uloga triju temeljnih tijela HEP, onih koja čine okosnicu korporacijskog upravljanja kompanijom: uprave, nadzornog odbora (NO) i skupštine dioničara.

Iako HEP, u odnosu na ostale velike kompanije u Hrvatskoj, javnosti preko svoga web sjedišta nudi dosta informacija iz područja svoga poslovanja<sup>24</sup>, tamo ne postoje neke ključne informacije kakve imaju druge vodeće hrvatske kompanije (usp. Matthews Šulenta, 2006.a; 2006.b), kao što su npr.:

1. web stranice za odnose s investitorima,
2. kvartalna i polugodišnja financijska izvješća,
3. neke dodatne informacija, kao, npr., pitanja i odgovori za investitore i za ostalu javnost.

Najavljeni izlazak HEP na burzu nesumnjivo će pojačati pritisak na upravu i nadzorni odbor da se njegovo poslovanje učini transparentnijim (vidjeti gore) i da se ono pozitivno odrazi na vrijednost dionica na tržištu kapitala. Izlaskom iz sfere neposrednog i snažnog državnog utjecaja u sferu tržišno orijentiranog djelovanja poduzeća,<sup>25</sup> HEP se automatski otvara i prema regiji i prema svijetu, pri čemu je prisiljen djelovati konkurentski<sup>26</sup>. Uspostavljanje sustava korporacijskog

---

<sup>23</sup> Prvi nacionalni kodeks korporacijskog upravljanja predstavljen je hrvatskoj javnosti 4. travnja 2007. i može se vidjeti na [www.zse.hr/docs/Kodeks\\_HR.pdf](http://www.zse.hr/docs/Kodeks_HR.pdf)

<sup>24</sup> Npr., godišnja izvješća, elektroenergetske podatke, osnovne podatke, HEP vjesnik, izvješća o zaštiti okoliša.

<sup>25</sup> Zbog privatizacije HEP, njegovim izlaskom na burzu i zbog liberalizacije elektroenergetskog tržišta.

<sup>26</sup> Naime "tržište" u ovome kontekstu znači tržišno formiranje HEP-ovog troška kapitala, s jedne strane (inputa) i ograničavanje tržišnog uspjeha njegovom konkurentnošću, sa druge strane (outputa).

upravljanja dugoročan je proces i ne smije se svesti samo na kopiranje nekog referentnog kodeksa korporacijskog upravljanja. Ipak, pritom je potrebno promatrati iskustva uspješnih domaćih i međunarodnih kompanija.

Put kojim će HEP krenuti sigurno će biti jedinstven. Da se može uspjeti na tržištu pokazuje primjer francuske elektroenergetske kompanije EDF, vlasnik koje je s više od  $\frac{3}{4}$  dionica upravo Francuska<sup>27</sup>. Kao suprotan primjer može se navesti primjer grčke elektro-energetske kompanije Public Power Corporation. Grčka je država u toj kompaniji zasad zadržala 51% dionica, no kompanija je još sa osamdesetpostotnim udjelom države bila okrenuta tržišnom načinu funkcioniranja. Takav način funkcioniranja može za tu kompaniju biti i koban zato što prijeti opasnost gašenja pojedinih dijelova kompanije, a time i narušavanja energetske sigurnosti Grčke<sup>28</sup>.

Sređivanje odnosa unutar HEP pretpostavka je i za njegovo liderstvo<sup>29</sup> (eng. leadership), kako u Hrvatskoj, tako i u regiji. Liderstvo je osobina koja se obično veže uz osobe<sup>30</sup>. Tek kada je uspostavljen sustav korporacijskog upravljanja unutar HEP lideri mogu postići svoje pune potencijale, pa njihovo djelovanje može imati značajne pozitivne efekte za dobrobit cijele HEP skupine. Da bi netko bio lider, mora objedinjavati znanje, vještine i osobnost na jedinstven način, razmišljajući pritom "izvan okvira". Pritom te osobe moraju ostvariti duhovni sklad, strateški sklad i operativni sklad<sup>31</sup>. Dakle, osim gore navedenih uvjeta, poslovna organizacija (HEP), koja ima namjeru postati lider, to može ostvariti jedino ako su njezini ljudi na vodećim položajima (uprava i nadzorni odbor) lideri u svojem području djelovanja.

#### 4. HEP kao promotor liderstva u regiji

Za promicanje Hrvatske kao lidera u regiji traži se kontemplacija, a to je stanje opće spojne svijesti o sebi, o vremenu i o prostoru u kojem jesmo, o svojim mogućnostima u budućnosti. To je unutarnje gibanje – izdržljivost, odlučnost kao uvjet opstanka, kao izražaj našeg razuma, aktiviranju iz sebe, viša razina svjesno-

---

<sup>27</sup> Naime, kompanija EDF promijenila je pravnu formu 2004. u kompaniju s ograničenom odgovornošću. Od tada se razvija dijalog s različitim dionicima, što ima podlogu u etičkom kodeksu kompanije i u primjeni principa društveno odgovornog poslovanja. To je još naglašeno sudjelovanjem radnika i potrošača u upravi.

<sup>28</sup> Cijeli taj proces bio je karakteriziran pritiskom EU, manjkom relevantnih informacija i nezadovoljstvom određenih sudionika (usp. Burnes i ost., 2004).

<sup>29</sup> Vidjeti Višković, (2007.).

<sup>30</sup> Vidjeti Bebek, (2005.), Srića, (2004.), Yukl, (1981.) Morden, (2004.).

<sup>31</sup> Usp. Bebek, (2005.).

sti. Stupanj hrvatske kontemplacije proizlazi, odražava ili izražava stupanj kreativnosti i eruptivnosti izvora energije, i mora sadržati povjerenje u sebe kao pretendenta za lidera u regiji. Ona govori o sposobnosti i mogućnostima u budućnosti. Ona izražava samopoštovanje sebe i modifikaciju sebe u odnosu prema okruženju, nadilaženjem sebe (živeće generacije moraju umrijeti, da bi potomci živjeli). To je moguće, ako ulažemo u znanje, u obrazovanje, u kulturu (emancipaciju), u životnost umjesto u svijet stvari. To je moguće uz filozofiju kulture koja podupire životnost, za razliku od filozofija politike koja razara životnost. Zato je potrebna unutarnja čvrstoća subjekta kulture (integritet). Hrvatska podsvjesno ima mogućnost i sposobnost za svoj opstanak iz sebe. To je izvor snažnoga naslijeđa za razvitak života iz razuma i tijela. To je psihofizički izvor svega. Filozofija kulture traži obrazovanje i znanje u osnovi društvenog nastojanja.

Sukob interesa, u primjeru korporacija u vlasništvu države, zapravo je sukob moći – moći upravljanja i vođenja (management & leadership) i moći vladanja (corporate governance). Taj bi sukob u novom postkvantnom ili postpostmodernom društvu multifreničnih višedimenzionalnih osoba morao nestati, na osnovi win-win zajedničke kreativne evolucije. No, nažalost, trenutno u potpuno mehaničkom poimanju društva i društvenih odnosa, pa tako i upravljanja i vladanja, ti sukobi čak i jačaju. Uzrok je za to mehanička volja za moći, kako upravitelja, tako i vladara, iako to premašuje skromna znanja, odnosno beskrajno inteligentno neznanje. To je posebno izraženo u Hrvatskoj, gdje se kreativnost vodećih političara, bilo na vlasti ili u opoziciji, zamjenjuje primitivnom imitacijom.

Sa stajališta države u tranziciji, kao što je Hrvatska, uobičajena je moralna svijest svake vlade. Izborom automatski moć postaje otuđena od naroda (društva), ali s nagonom za samoodržanje, želeći 'beskrajno' veliki državni proračun da bi mogla voditi primjerenu rastrošnu unutarnju politiku za osiguranje glasova na slijedećim izborima. To najprije, za korporacije u njezinom vlasništvu, znači zahtjev za što je moguće većim prihodom u proračunu iz njihove dobiti, a time i preferiranje menadžmenta koji će maksimizirati profit smanjenjem troškova poslovanja (pa i ulaganja u razvitak). Preneseno na menadžment korporacije to znači najveće priznavanje kvalitete upravljanja u formi izravnog punjenja proračuna, a to je financiranje subjekta (države) koje je povezano s tim poduzećem preko vlasništva. Ostali aspekti klasičnog menadžmenta, uključivši s potencijalnim liderstvom na svjetskim i regionalnim tržištima, imaju sekundarnu važnost. Potencijalno liderstvo na širem planu, kao što je ono u regiji, prihvatljivo je ako nije u sukobu interesa s punjenjem blagajne za potrebe Vlade i dodvoravanjem stranoj moći i povremeno osiromašenom stanovništvu u svrhu vlastitoga reizbora.

Pomaci paradigmi, koji bi omogućivali proboje, odnosno promišljanje i stvaranje novih budućnosti na razini korporacije teško se ostvaruju zbog mentalnog, paradigmatškog, status quo zamašnjaka, koji može biti održavan bilo zbog ideoloških, religijskih, političkih, gospodarskih i/ili znanstvenih razloga. Zbog



toga je potrebna nova kvantna paradigma koja će moći osnažiti ulogu HEP u Hrvatskoj, ali i u ostalim zemljama J.I.E.

#### *4.1. Kvantna paradigma kao osnova liderskog pozicioniranja*

Kako se u energetske grani liderstvo (u mehaničkoj paradigmi) zapravo mjeri snagom proizašlom iz veličine korporacije, smanjenjem rizika za vlasnike u slučaju energetskih kriza (osiguravanjem vlastitih izvora energije) i u novije vrijeme stupnjem ispunjenja regionalnih EU smjernica, očita je i dodatna potreba podređivanja interesa korporacije u državnom vlasništvu 'višim' interesima države, s jedne strane, u osiguravanju 'ekonomskog i socijalnog mira' kontrolom cijena energenata i, sa druge, u dokazivanju poslušnosti i klanjanju vanjskim silama koje su permanentno prisutne na ovome tlu J.I.E.

Nova je paradigma, kao i uvijek, posljedica nemogućnosti rješavanja problema već dugo postojeće mehaničko - materijalističke paradigme. Menadžeri koji su pažljivo pratili svoje svjetski priznate gure primijetili su kako se već dugo govori o potrebi promjene paradigme menadžmenta (v. Drucker 2000.), o potrebi konkuriranja za (nove) budućnosti (v. Prahalad, Ramaswamy, 2004.), jer će, u protivnom, poslovanje propadati zbog sve veće idiotizacije.

Neovisno o paradigmi upravljanja kao centralnom elementu unutarne, a svakako i kulture okoline, slijedeća su dva trenda već duže neupitna. Prvi je kompleksnost (strukturna, funkcionalna, vremenska – eksponencijalno rastuća dinamičnost), kako podsustava, tako i nadređenih sustava u različitim stupnjevima (sama tehnologija ima, npr., mnogo kraći ciklus od infrastrukturnog ciklusa HEP). Drugi je proces nelinearnost ukupnih odnosa koji rezultiraju rastom kaotičnosti (potrebom poznavanja početnih uvjeta, zatim poznavanja promjenljivih bifurkacijskih ciklusa, sve većom neizvjesnošću i istovremenošću paralelizama s novim problemima faznosti i sinkroniciteta, itd).

I dok se znanost lomi na prijelazu iz Newtonovske materijalističko-mehaničke paradigme i kvantne i postkvantne paradigme, veći je dio svijeta još uvijek ostao okoštao u prevladavajućoj mehaničkoj paradigmi – u promatranju svijeta kao mehaničkog stroja, u kojem se svaki potrošeni/pokvareni dio može bez problema zamijeniti ili popraviti. Odatle i nebriga za okoliš, za kulturno naslijeđe i za sve što nas okružuje.

Kvantna i postkvantna paradigma ukazuju na potpunu isprepletenost svega postojećeg - živog i neživog - u nelinearnom, dinamičkom i gotovo kaotičnom holističkom kretanju. Za razliku od materijalističko-mehaničke paradigme, u kojoj je materija primarna i supstrat je za emergenciju 'epifenomena svijesti i uma',

postkvantna paradigma na osnovi (dokaza, ali i uvjerljivih hipoteza nad njima) postkvantne fizike, dokazuje primat prasnijesti – pilot vala ukupnih mogućnosti iz čega se stvara sve neživo i živo postojeće, a to, naravno, znači, u samome startu, sa dvojnošću postojanja svijesti/uma i materije.

I dok je stara paradigma izvor sadašnjega pristupa okolišu i maksimizaciji iskorištavanja svih prirodnih resursa (uključivši i čovjeka) u ime boljitka, profita manjine (bogatstvo i njime kupovana stvarna sloboda), nova postkvantna paradigma, polazeći od ukupnih mogućnosti odnosa i prednosti svijesti nad materijom, predstavlja mogući izvor spasa civilizacije i planeta Zemlje. Ta paradigma nudi win-win odnose zasnovane na dijalogu i slobodi, ograničene samo slobodama drugih u zajedničkoj kreativnoj evoluciji ukupnosti postojanja.

Dodatno je mehanička, materijalistička, paradigma izrodila kao svoj najveći domet ideju ‘održivog razvitka’ (održivog ekonomskog rasta uz ‘primjerenost’ očuvanje okoliša i za buduće generacije), postkvantna paradigma stavlja zajedničku evolucijsku kreaciju novih budućnosti u prvi plan, odnosno dokida ‘sve više istog o istom iz istog’, zamjenjujući do sad stalno isto multipliciranjem i raznovrsnošću kreativnosti.

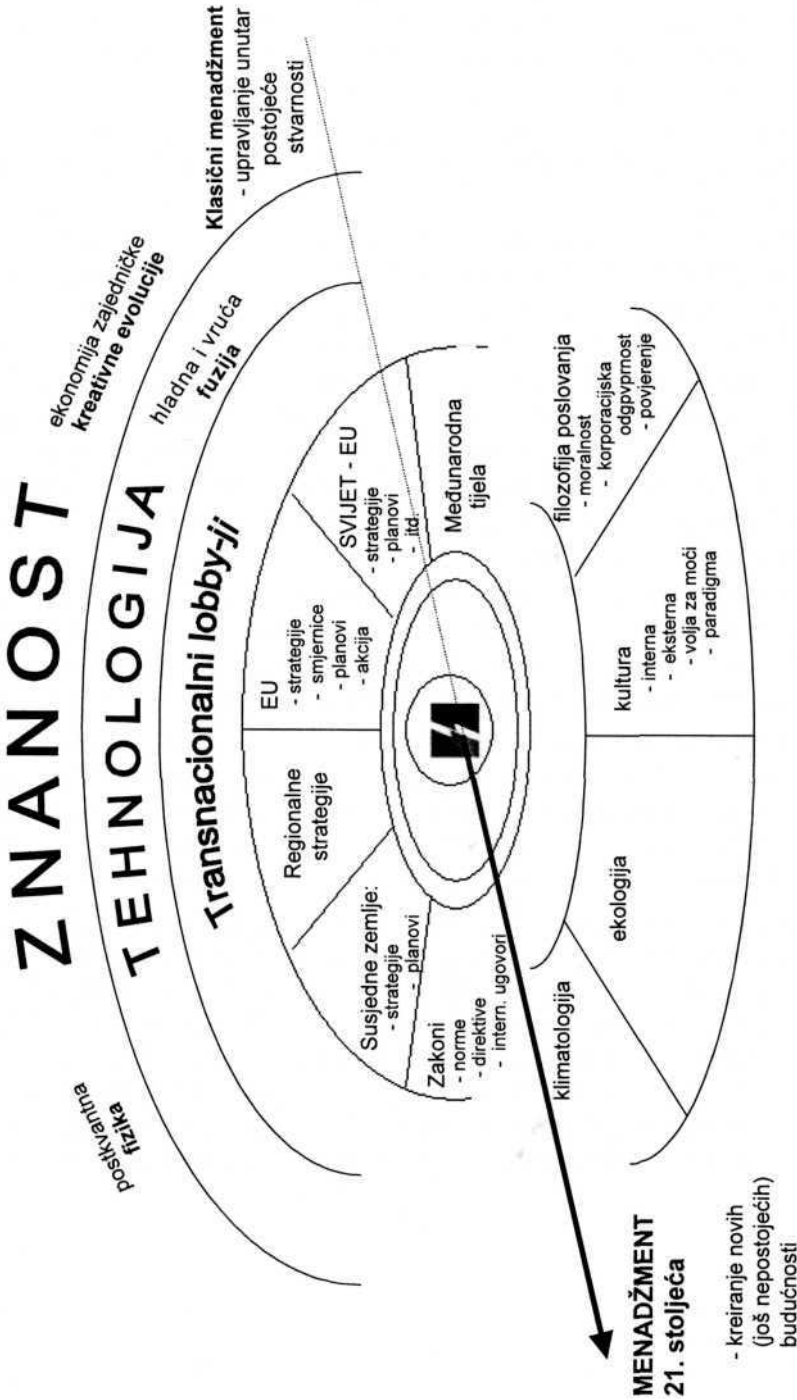
Prateće nove-stare vrijednosti kreativnosti, uslužnosti, poniznosti prema ukupnim mogućnostima i prema ukupnom odnosu postojanja traže, kao i nova paradigma, drugačije, odnosno istraživačko obrazovanje, u kojem samo kreacija (novo, a ne inovirano staro) dobiva primarnu vrijednost.

Postkvantna paradigma traži izvor kreativnosti u inteligentnim, transligijskim znanjima do kojih se dolazi ‘probojima’ iz postojećeg, odnosno stvaranjem vrijednosti novom (rastvaranjem granica i sveg postojećeg, a ne inoviranjem starog), trojnom inteligencijom (racionalna, emocionalna i duhovna) i rezoniranjem s ukupnim mogućnostima svih odnosa u ukupnome kretanju.

Svi ti trendovi djeluju i na HEP u vremenu prijelaza iz klasične u postkvantnu paradigmu upravljanja, stvarajući iznimnu kompleksnost problematike upravljanja i vladanja (posebno odlučivanja) unutar HEP. To se ponajprije odnosi na povećanje kompleksnosti okoline (Slika 1.) koja više nije samo rezultat konkurentskog nadmetanja među poslovnim subjektima na tržištu, već je sve više i rezultat ukupnih društveno političkih silnica gdje sve značajnije mjesto imaju globalni odnosi – posjedovanje zaliha energije, ali i ekološka ograničenja koja ukazuju na potrebu preusmjerenja proizvodnje i potrošnje električne energije u Hrvatskoj.

Slika 1.

PRIJELAZ IZ KLASIČNE U POSTKVAJNTNU PARADIGMU UPRAVLJANJA (HEP)



HRVATSKA ELEKTROPRIVREDA d.d.

Izvor: Skica autora

To drastično mijenja značenje klasičnih pojmova upravljanja usidrenog liderstva, posebno osnovnih, kao što su vizija, misija, strategija i (nova) vrijednost. To su bile (i nažalost su to još i danas) fiksacije budućnosti na osnovi želja, potreba i sl., a ne na osnovi autopoietičkog, kreativnog, vlastitih stalno izvirućih mogućnosti i ukupnih odnosa ekstatičkim iskustvom izvrsnosti sudionika u odnosima (potrošača, vlasnika, itd.) s naslova vibracija stvarnosti J.I.E.<sup>32</sup>.

Prijelaz na postkvantno upravljanje i vođenje nije samo usvajanje nekih novih uvida i niza činjenica za jačanje, npr. kreativnosti, već je to prije svega problematika transformacije uma svih sudionika zajedničke kreativne evolucije s naslova inventivnosti. Najčešći su inicijatori potrebnih transformacija rijetki 'prosvjetljeni', probuđeni pojedinci ili, pak, rijetke društveno odgovorne korporacije, dakle pojedinci i skupine koji su uspjeli osigurati preduvjete takvoj transformaciji - otvaranje pojedinačnog i kolektivnog uma i poništavanje najčešće nesvjesnog djelovanja svih blokada i kratkih spojeva u umu, nastalih raznim vrstama kondicioniranja uma vjerovanjima/uvjerenjima odgojem i školovanjem, društvenim i znanstvenim paradigmatama i ideologijom. Stoga ne čudi usmjeravanje postkvantnog upravljanja, ne samo prema vanjskim uvjetima za zajedničku kreativnu evoluciju, već i prema unutarnjim resursima pojedinaca i kvantnih organizacija uz pomoć upravljanja umom takvom transformacijom (Shepherd, 2007.), koja će omogućiti rezoniranje s ukupnim mogućnostima svoga postojanja i prenošenje, tj. usvajanje informacija za kreaciju novih proboja i uvida. Kreativni i otvoreni pojedinačni i kolektivni umovi mogu time, à priori, etički participirati u zajedničkoj kreativnoj evoluciji, bez vanjskih normi. To je ono što karakterizira kokreativno liderstvo u načelu, pa i ono HEP na tlu J.I.E.

Sve izneseno omogućuje grubo određivanje bitnog područja korporacijske društvene odgovornosti. A prihvaćanje takve proširene društvene odgovornosti poslovanja znači i prihvaćanje povjerenja svih razina društva, jer HEP kao državni monopol ima jedinstvenu ulogu, ne samo održavanja proizvodnje, prijenosa i distribucije električne energije, već prije svega osiguranja sigurne i neovisne energetske budućnosti Hrvatske.

---

<sup>32</sup> Primjer Marka Stewarta, bivšeg CEO poznate tvrtke u području komunikacijske opreme, Lucent, koji je nakon prihvaćanja postkvantne paradigme izašao iz klasičnog okruženja i osnivanjem vlastite firme 'iAccess Communications' ostvario preduvjete za slobodan izbor postkvantnog djelovanja. Razmatrajući utjecaj kvantne paradigme na niz elemenata upravljanja i vođenja, tvrdi kako se u oblikovanju nove vizije mora uzeti o obzir nova spoznaja o ukupnim mogućnostima svijeta u kojem živimo i Europe.

## 5. Zaključna razmatranja

Povezivanje Hrvatske elektroprivrede na bilo kojem tržištu određeno je unutarnjim okolnostima potrebnima za proizvodnju električne energije u zemlji, ali i u velikoj mjeri i zemljopisnim položajem Hrvatske. Naime Hrvatska je zemljopisna poveznica između sjeverne, srednje i južne Europe, a to inicijalno taj prostor čini atraktivnim.

Analiza u drugome dijelu pokazuje da Hrvatska ima više vrijednosti ekonomskih pokazatelja u usporedbi s ostalim zemljama jugoistočne Europe, ali i manju stopu nezaposlenosti u usporedbi s njima. Ako pretpostavimo da Hrvatska prednjači u usporedbi s analiziranim zemljama i u tehnologiji i u ljudskom potencijalu, ukupna je startna ekonomska pozicija u odnosu na zemlje u okruženju bolja. Ona je važna, jer ekonomske razlike i tehnološke razlike mogu poticati razmjenu između zemalja, kao i što otvaraju prostor za zajedničke poslovne aktivnosti poduzeća u regiji. No, povoljnu startnu ekonomsku poziciju Hrvatske ugrožava energetska nesigurnost - znatno veća potrošnja električne energije u usporedbi s proizvodnjom, a to nameće potrebu uvoza električne energije.

Atraktivnost hrvatskoga prostora određuje smjer liderstva nekog subjekta koji djeluje unutar njegovih granica. Jer, ako neko poduzeće pretendira na leadersku ulogu u regiji, to znači da to poduzeće mora biti bolje u ukupnim ekonomskim aktivnostima. Može se predvidjeti da će ono poduzeće imati veći potencijal u stvaranju leaderske pozicije ako zemlja otkuda dolazi to poduzeće postiže veću razinu ekonomskih aktivnosti. Ulaganje češkog elektropoduzeća ČEZ u Gacko (Bosna i Hercegovina) potvrđuje te tvrdnje. To znači da Hrvatska elektroprivreda ima potencijal da bude lider u regiji u kojoj je Hrvatska uspješnija od ostalih zemalja J.I.E. Pritom, povoljnu poziciju Hrvatskoj može ugroziti činjenica što je Hrvatska ovisna o uvozu energije, a to može otežavati Hrvatskoj elektroprivredi postizanje leaderske pozicije u J.I.E.

Povećanje razine bilo kakvih napetosti kao rezultat poslijeratnih konflikata negativno utječe na ukupne društveno-ekonomske aktivnosti u samoj J.I.E., a to smanjuje sposobnost zemalja i poslovnih subjekata na tim tržištima da međusobno surađuju. Posljedica svega rečenoga može biti smanjenje tržišta za ta poduzeća. Osim toga, opseg ekonomskih aktivnosti izravno utječe na atraktivnost lokacije, jer je porast ekonomskih aktivnosti primarni izvor povećanja atraktivnosti pojedinih lokacija. Stupanj suradnje i suglasnosti povodom onoga što im je zajedničko u budućnosti – opstanak i razvitak života u prostoru – određuje potrebu za razumijevanjem potrebe za opstankom pojedinačnog i cjelovitog. Taj proces osvješćivanja poslijekonfliktne situacije u regiji (J.I.E.) pretpostavka je opstanka za sve sukobljene strane. Osvješćivanje traži demistifikaciju uzroka i posljedica sukoba, socijalne drame i destrukcije života u prostoru, gdje je i Hrvatska kao novi organizam u svijetu država i u svijetu interesa.

Dodatno, radikalno je prosvjetljivanje menadžmenta energetskih subjekata u Hrvatskoj potrebno, jer je energetska zbilja prenapregnutog svijeta sve složenija. Energenti su postali sve grublja poluga sile u odnosu na druge. Takav pogled na svijet i djelovanje traže formalizaciju u obliku sustavnog uređivanja odnosa unutar same kompanije HEP d.d. (dakle, uspostavljanje sustava korporacijskog upravljanja) i transparentan odnos s dosad, jedinim vlasnikom – Republikom Hrvatskom. To se može shvatiti kao potreban, ali ne i kao dovoljan uvjet za liderstvo.

Na kraju uspjeh menadžmenta da preuzme leadersku ulogu u jugoistočnoj Europi u velikoj mjeri ovisi o središtenosti ukupnih odnosa u regiji, ali i o sposobnosti same uprave da prihvati nove paradigme (kvantni menadžment) koje već postoje unutar sustava korporacijskog upravljanja. Za takvo nešto potreban je integritet Hrvatske elektroprivrede, potrebna je unutarnja čvrstoća, a za to HEP kao poduzeće, jednako kao i Hrvatska u cjelini, ima potencijal.

## LITERATURA

1. Aralica, Z., (2007.). *Utjecaj tehnologije na izvoznu konkurentnost Hrvatske, doktorska disertacija*. Zagreb: Ekonomski fakultet.
2. Aralica, Z., (2005.). "Povezanost vrijednosti kapitala i odabranih pokazatelja u proizvodnim poduzećima", *Ekonomski pregled*, (56), 11-12; 1190-1216.
3. Bajuk, J., Cvijanović, V., Dadić, T., Račić, D. i M. Veršić Marušić (2005.). *Korporacijsko upravljanje u javnim dioničkim društvima u Republici Hrvatskoj*. Zagreb: USAID.
4. Bebek, B., (2005.). *Integrativno vodstvo – Leadership*. Zagreb: Sinergija.
5. Burnes, B., Katsouros, M., i Jones, T., (2004.). "Privatisation and the European Union. The Case of the Public Power Corporation of Greece" *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 17, No. 1., str. 65-80.
6. Drucker, P., F., (2000.). *Managing Knowledge Means Managing Oneself*, dostupno na: <http://www.pdf.org/knowledgecenter/L2L/spring2000/drucker.html>.
7. Dunning, J., H., (2006.). "Toward a new paradigm of development: implication for the determinants of international business activity", *Transational Corporations* Vol 15, No 1, 173- 227, April.
8. EIU – Economist Intelligence Unit (2006.). *Croatia – country report*, London: December.
9. Engdahl, F., W., (2003.). *Stoljeće rata*. Zagreb: August Gustav Matoš.
10. Icke, D., (2007.). *Najveća tajna*. Zagreb: TELEdisk.

11. Ivey, M., (2007.). *U.S. energy research is declining - Conference here shows other nations way ahead*, The Capital Times, dostupno na: <http://www.madison.com/tct/news/stories/index.php?ntid=83391&ntpid=2>.
12. Krugman, P., (1991.). *Geography and trade*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
13. Kulić, S., i ost. (2007.). *Pretpostavke pozicioniranja HEP-a kao lidera elektroenergetskog tržišta jugoistočne Europe - sociokulturno razumijevanje postkonfliktnih okolnosti - projektna studija*. Zagreb: Ekonomski institut, Zagreb.
14. Kulić, S., i ost. (2006.). *Utjecaj privatizacije HEP-a na društveno ekonomski sustav Republike Hrvatske, nova geografska ekonomija energetske budućnosti Hrvatske – projektna studija*. Zagreb: Ekonomski Institut, Zagreb.
15. Kulić S., Aralica Z., (2006.). “Budućnost Hrvatske na dužničkoj doktrini – uzročno-posljedične veze potrošnje i inozemnog duga”, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, Časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, (24), 1, 39-54.
16. Matthews Šulenta, L., Koričan, M. i Mušura, A. (2006.a). *Results of second annual survey: reporting on corporate governance and corporate social responsibility by major Croatian companies*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa. Dostupno na [www.zsem.hr](http://www.zsem.hr).
17. Matthews Šulenta, L., Koričan, M. i Mušura A., (2006.b). *Best practices in on-line and csr reporting for 2005”*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa. Dostupno na [www.zsem.hr](http://www.zsem.hr).
18. Morden, T., (2004.). *Principles of Management - second edition*. Aldershot: Ashgate.
19. NN 111/93, NN 34/99.
20. Porter, M., (1990.). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
21. Prahalad, C., K., Hamel, G., (1994.). *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.
22. Prahalad, C., K., Ramaswamy, V., (2004.). *The Future of Competition, Co-creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School, Press.
23. Račić, D., Aralica, Z., (2006.). *Explaining the Patterns of Integration of Croatia into the European Economy: The Role of Competitiveness and Institution Building*, Conference Proceedings. EAEPE – European Association for Evolutionary Political Economy, Developing Economies Multiple Trajectories, Multiple Developments, Istanbul, pp. 1-29.

24. Russell, P., (2004.). *Od znanosti do Boga*. Čakovec: Dvostruka duga d.o.o.
25. Shepherd, T., (2007.). *Transforming the Mind*, dostupno na: <http://www.trans4mind.com/transformation> .
26. The Scotsman May 30, (2006.). *Iran admits it is trying to develop nuclear fusion*, dostupno na <http://thescotsman.scotsman.com/international.cfm?id=796232006> .
27. Srića, V., (2004.). *Biblija modernog vođe - Harmony-based leadership*. Zagreb: Znanje.
28. Veršić Marušić, M., (2004.). "Zašto kodeks korporacijskog upravljanja", *Hrvatska pravna revija*, prosinac, str. 31.-39.
29. Višković, A., (2007.). Razumijevanje J-I Europe u cilju leaderstva HEP-a. Zagreb: HEP (mimeo).
30. WIIW, (2006.). *Handbook of Statistics, Countries in Transition*. Vienna: Vienna Institute for International Economic Studies.
31. Yukl, G., A., (1981.). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.

#### WEB IZVORI

1. CIA – Central Intelligence Agency, dostupno na: <https://www.cia.gov/cia/publications/factbook/index.html>.
2. EUROSTAT – European Statistics, dostupno na: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?\\_pageid=1090,30070682,1090\\_33076576&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1090,30070682,1090_33076576&_dad=portal&_schema=PORTAL)



## HOLISTIC APPROACH TO THE POSSIBILITY OF POSITIONING A COMPANY ON THE SOUTH-EAST EUROPEAN MARKET - THE CASE OF HRVATSKA ELEKTROPRIVREDA (THE CROATIAN ELECTRICITY COMPANY)

### Summary

The paper analyses factors and processes crucial to the positioning of the leading electricity company in Croatia (Hrvatska elektroprivreda) as a leader in South-East Europe. Although leadership in the literature is primarily observed from the individual perspective and relates to the ability of a human resource to govern and supervise the business activities, leadership in the electricity market is conditioned by factors and processes from the environment, i.e. factors and processes at sectoral, local, regional, national and global level.

The goal of the analysis in this paper is to answer two questions which in the context of the electricity market need to be seen as mutually connected. How can the attractiveness of the Croatian market help explain the potential in the Croatian Electricity Company (Hrvatska elektroprivreda) for the leadership position in South Eastern Europe? What type of the firm governance is required in Hrvatska elektroprivreda in order to reach a leading position in the electricity market?

The authors propose a hypothesis that the leadership position of Hrvatska elektroprivreda in the Western Balkans' market is a result of the attractiveness of the Croatian market (location, region, space). In addition, the authors argue that the leadership position is conditioned by the organization of the system of corporate governance. The paper evaluates the processes of Croatian accession into the EU, the necessity for overcoming post war conflicts in the former country, basic economic indicators, the electricity production and electricity consumption values as well as the knowledge creation indicators.

Presently, the Croatian geo-strategic area is attractive enough in order to enable a spill-over of positive effects to neighbouring countries. In the electricity sector, at the company level, a leadership position can be a result of new governance paradigm acceptance, i.e. quantum management that enables more efficient handling of current problems of Hrvatska elektroprivreda and a better market perspective in the electricity markets of South-east Europe.

Key words: leadership, spatial attractiveness, corporate governance, Hrvatska elektroprivreda, South-east Europe