

## EKONOMSKA STABILIZACIJA KAO ZAKLJUČAK JUGOSLAVENSKOG SOCIJALISTIČKOG PROJEKTA U STUDIJAMA SLUČAJA: INDUSTROGRADNJA I GK MEĐIMURJE 1980. – 1985.<sup>1</sup>

### ECONOMIC STABILIZATION AS THE CONCLUSION OF THE YUGOSLAV SOCIALIST PROJECT IN THE CASE STUDIES OF INDUSTROGRADNJA AND GK MEĐIMURJE 1980-1985

Saša VEJZAGIĆ  
sasa.vejzagic@gmail.com

Received / Primljeno: 12. 5. 2023.  
Accepted / Prihvaćeno: 4. 12. 2023.  
Original scientific paper / Izvorni znanstveni rad  
UDK / UDC: 330.342.15(497.1)“198”  
316.343.7:94(497.1)“198”

#### SAŽETAK

*Početkom osamdesetih godina dvadesetog stoljeća Partija je pokrenula široku kampanju stabilizacije kako bi pokušala spasiti jugoslavenski socijalistički projekt pred golemim izazovima ekonomske, političke i općenito društvene krize. Kako je ukupna kriza dobrim dijelom bila rezultat strukturalnih problema, proizašlih iz dugog kontinuiteta antagonističkog odnosa dvaju vrijednosnih sustava, tržišnog i socijalističkog, tako su i odgovori na nju imali razmjerno ograničen utjecaj. Ovaj članak zato promatra izvore i utjecaje fenomena krize i stabilizacije u Jugoslaviji iz perspektive realizacije socijalističkog projekta te diskurs koji su političke i poslovne elite zauzimale u odnosu naspram službene ideologije i nastalih okolnosti. Pritom, članak pridaje posebni značaj velikim poslovnim sustavima, poput građevinskih giganta Industrogradnje iz Zagreba i GK Međimurja iz Čakovca, odnosno njihovom poslovnim odlukama u izrazito neizvjesnim ekonomskim uvjetima. U tom kontekstu, ovaj rad predstavlja doprinos mladoj znanstvenoj raspravi iz polja poslovne historiografije i povijesti posljednjeg desetljeća jugoslavenskog socijalističkog projekta.*

**Ključne riječi:** Industrogradnja, GK Međimurje, Jugoslavija, poslovna povijest, samoupravljanje, ekonomska stabilizacija, kriza, politički diskurs

**Keywords:** Industrogradnja, GK Međimurje, Jugoslavija, business history, self-management, economic stabilization, crisis, political discours

»Ova godina će za nas biti teška. Da bismo savladali teškoće s kojima se suočavamo, moramo angažovati sve fizičke i umne snage naših ljudi. Mi smo mala zemlja, ali bogata, potencijalno vrlo bogata. Samo, potrebno je više rada, više discipline, više štednje. Jer, kod nas ima rasipanja. Uvjeren sam da ste sa mnom saglasni kad kažem da u 1980. godinu ulazimo jedinstveni, kao što smo to bili u ratu i u svim poslijeratnim periodima. Zahvaljujući tom jedinstvu, mi se ničega ne bojimo.«<sup>2</sup>

Kad se Titova posljednja novogodišnja zdravica pretvorila u upozorenje na nadolazeću krizu i poziv na borbenu spremnost, bilo je jasno da Jugoslavija u novo desetljeće ulazi s anticipacijom neizvjesnosti.

<sup>1</sup> Ovaj rad financirala je Hrvatska zaklada za znanost projektom HRZZIP-01-2018-5394.

<sup>2</sup> »Tito: Jugoslavija je bogata, ali treba više rada, discipline i štednje«, *Vjesnik*, 3. 1. 1980., 1.

Naime, cijeli svijet je već tada osjećao valove naknadnih potresa nakon što je odjeknuo novi poremećaj cijena nafte, uzrokovan revolucijom u Iranu 1979. godine. Pritom, Titove riječi ohrabrenja kroz pozivanje na jedinstvo krajem sedamdesetih više nisu ni približno nailazile na isti entuzijizam i odricanje s kojim su komunisti mogli računati u vrijeme Narodnooslobodilačke borbe ili prilikom obnove i izgradnje zemlje u poraću. Od tada je proteklo više od tri desetljeća u kojima su se narodi Jugoslavije pod vodstvom i vizijom komunista upuštali u barem jednu avanturu po desetljeću, a svaka je uključivala set složenih preinaka društvene arhitekture. Dio tih programa i reformi, poput razvoja samoupravne demokracije, nastajali su pod utjecajem internih težnji za razvojem socijalističkog društva, a dio, poput implementacije tržišnih mehanizama, došli su uglavnom vanjskim utjecajima i pritiscima na adaptaciju širem globalnom kontekstu i njegovim dominantnim sustavima vrijednosti. Također, iako su dva programska smjera dolazila uglavnom u odvojenim valovima, poput tržišne reforme od 1961. do 1969. godine i udruženog rada od 1971. do 1979. godine, njihovi kontinuiteti i preklapanja proizvodili su širok raspon zajedničkih utjecaja na jugoslavenski okvir, čije pozitivne i negativne kvalifikacije svakako ovise o rakursu iz kojeg se promatra subjekt ili fenomen.

U dijelu historiografije, ali i drugim disciplinama, već je nekoliko desetljeća prihvaćeno tumačenje kako je Jugoslavija u odnosu prema drugim zemljama s projektima razvoja socijalističkih društava imala drugačiju putanju. Ti povjesničari i povjesničarke afirmirali su posebnosti jugoslavenskog puta, što je uključivalo tranziciju s državnog na društveno vlasništvo pod ingerencijom samoupravljanja, širu društvenu liberalizaciju te veću razinu otvorenosti prema logici i zakonitostima tržišne ekonomije.<sup>3</sup> S druge strane rasprave našli su se uglavnom povjesničari koji u jugoslavenskom iskustvu društveno-ekonomskih odnosa nisu vidjeli »izuzetnost« ili odmak od staljinističkog režima i njegovih naknadnih inačica u Moskvi te su često cijelu tu epohu nastojali predstaviti iz totalitarne perspektive.<sup>4</sup> Ovaj članak gradi se na temeljima prvog dijela navedene znanstvene zajednice. Također, za razliku od dominantnog pogleda koji proces liberalizacije jugoslavenskog socijalističkog projekta iskazuje kao isključivo pozitivan korak odmakom od Sovjetskog iskustva i otvaranja vlastitog društveno-ekonomskog okvira prema ostatku svijeta, ovaj članak ukazuje i na drugu stranu tog složenog fenomena. On stavlja naglasak na korozivni potencijal tržišnih mehanizama koji su Jugoslaviju destabilizirali i postupno preusmjerili od programa izgradnje socijalističkih odnosa.

U retrospektivi, čini se da je pitanje konačnosti socijalističkih projekata bilo pitanje vremena s obzirom na to da komunisti kao njihovi inicijatori i predvodnici ni u jednom trenutku nisu uspjeli razriješiti ključan problem pronalaska alternative robno-novčanih, odnosno kapital, odnosno rentijerskih odnosa u društvu, već su razne kompromise uglavnom nastojali uklopiti u svoje ideološke i političke jednadžbe. Međutim, takav uopćeni zaključak nimalo ne umanjuje potrebu da se povijest pokušaja razvoja socijalističkih društava ne nastavi razvijati i nadograđivati, kako na epistemološkoj i drugim makro razinama, tako i na razini manjih mikro povijesnih struktura i dinamika, kao što su bile one u samoupravnim poduzećima. Stoga, što kroz analizu diskursa u tvorničkim novinama dva velika poslovna sustava, *Industrogradnje iz Zagreba* i *GK Međimurja iz Čakovca*, što uvidom u pojedine poslovne odluke njihovih menadžmenata, ovaj članak promatra kontinuitet strukturalnih problema jugoslavenskog poslovnog svijeta u procesu dekompozicije socijalističkog projekta.

No, prije toga, korisno je osvrnuti se na kontekst krize iz osamdesetih godina koja je znatno ubrzala taj proces. Za početak, dvojbena je kada je zapravo kriza počela, a zatim s njom i stabilizacija kao odgovor na tu krizu jer, kao i u slučaju povijesti manje-više svih društvenih procesa, i ovaj fenomen podliježe složenim kauzalnim vezama. Tako je jugoslavensku krizu iz osamdesetih moguće, naravno,

<sup>3</sup> Dennison Rusinow, *The Yugoslav Experiment 1948-1974*, (London: C. Hurst & Company, 1977); Vladimir Unkovski-Korica, *The Economic Struggle for Power in Tito's Yugoslavia: From World War II to Non-Alignment*, (London: I.B. Tauris, 2016); Susan Lampland Woodward, *Socialist Unemployment: The Political Economy of Yugoslavia, 1945 - 1990* (Princeton, NJ: Princeton Univ. Press, 1995); Johanna Bockman, *Markets in the Name of Socialism: The Left-Wing Origins of Neoliberalism* (Stanford: Stanford University Press, 2011).

<sup>4</sup> John R. Lampe, *Yugoslavia as History – Twice there was a country*, (Cambridge: Cambridge University Press, 1996); Dušan Bilančić, *Hrvatska moderna povijest* (Zagreb: Golden marketing 1999); Zdenko Radelić, *Hrvatska u Jugoslaviji 1945-1991: od zajedništva do razlaza* (Zagreb: Školska knjiga, 2008).

promatrati isključivo u granicama tog desetljeća s obzirom na to da se ta epizoda smjestila između dva znakovita povijesna bedema, velikog poremećaja cijena nafte iz 1979. i disolucije države 1991. godine. Međutim, već prva i najpovršnija analiza geneze krize odvodi promatrača dublje od tog vremenskog okvira. Primjerice, u slučaju Jugoslavije i velikih poslovnih sustava koji su predmet ovoga članka, može se lako »spustiti« s 1979. do primjerice 1975. godine kada je bankama (1977. i poduzećima) dozvoljeno proširiti autonomnu masu zaduživanja preko inozemnih kredita, a koji su onda kasnije zbog svojih nepovoljnih uvjeta i visokih kamata nagomilali vanjski dug države i u vrijeme visoke inflacije gurnuli ekonomiju u nepriznati bankrot.<sup>5</sup> Iste je godine Zapadna Njemačka ušla u dublju recesiju i svojim mjerama za spašavanje ekonomije otpustila i u Jugoslaviju vratila dotad najveći broj gostujućih radnika (*gastarbajtera*), od kojih je država dotad punila devizne rezerve i koje je tada morala pridodati već od ranije rastućem korpusu nezaposlenih.<sup>6</sup> Može se vratiti i do prijelaza iz šezdesetih u sedamdesete kada se raspada svjetski poredak zasnovan na dogovoru iz Breton Woodsa, a u Jugoslaviji se zaoštava politička decentralizacija koja pak podilazi ekonomskom partikularizmu i ubrzano produbljuje razlike u razvoju republika, što u konačnici određuje nepovoljnu sudbinu paradigme »jedininstvenog jugoslaven-skog tržišta«.

Ranije u šezdesetima, jugoslavenski poslovni svijet prvi put se suočava s kroničnom nelikvidnosti, strukturalnim problemom kojeg se nikada neće riješiti. Izvor ovog poremećaja usko je povezan s odlukom Saveznog izvršnog vijeća i Partije da na recesiju s početka tog desetljeća odgovori širokopojasnim modernizacijskim eksperimentom otvorenije integracije tržišnih vrijednosti u postojeći društveni okvir (onaj isti koji je Jugoslaviju navodno trebao odvesti u komunizam). Može se tako vratiti i do razlaza Tita sa Staljinom i ekonomskom blokadom iz 1948. godine koja je Jugoslaviju prisilila da svoj samostalni razvojni put prolazi u prisnijoj interakciji sa Zapadom, što je neminovno dovelo do zbližavanja dvije društveno-ekonomske logike, a koje će u svojoj kohabitaciji proizvesti dovoljno proturječnosti za cijelu epohu krize. Zasigurno bi se moglo nastaviti tragati za početkom i objašnjenjima krize, no ovaj nesistematični presjek služi tek kako bi ilustrirao kontinuitet jugoslavenske krize i podcrtao neke od njezinih glavnih čimbenika. Jer ti faktori izravno su utjecali kako na formiranje politika Partije u borbi protiv neizvjesnosti u posljednjem desetljeću života federacije, tako i na cjelokupne odnose u jugoslavenskom poslovnom svijetu.

## STABILIZACIJA ILI RESTAURACIJA

Šest dana nakon što mu je završio mandat predsjednika Predsjedništva SFRJ, 21. svibnja 1982. na sjednici Centralnog komiteta Saveza komunista Jugoslavije, Sergej Kraigher je pred okupljenim komunistkinjama i komunistima održao izlaganje.<sup>7</sup> Za tu priliku u ulozi inicijatora Komisije za ekonomsku stabilizaciju, kasnije po njemu nazvane Kraigherove komisije, referatom je uveo svoje drugove i drugarice u Polazišne osnove Dugoročnog programa ekonomske stabilizacije. Bio je to iščekivani dokument, na kojem je od 1981. radilo tristotinjak ekonomista, političara i drugih savjetnika, a koji je trebao poslužiti kao osnova za stvaranje puta izlaska iz galopirajuće krize.<sup>8</sup> Cijela kampanja oko izrade i implementacije programa je pak predstavljala još jedan primjer partijskog napora u suočavanju s egzistencijalnom prijetnjom u duhu kolektivne uprave države, kakvu je SKJ naslijedila nakon nedavne smrti Tita. Također, prema receptu za provedbu socijalističke revolucije iz vremena AVNOJ-a,<sup>9</sup> a koja se od sedamdesetih uglavnom poistovjećivala s fenomenom razvoja samoupravljanja, Kraigher je program stabilizacije pozicionirao oko iste platforme, odnosno njenog najvažnijeg subjekta, radništva:

<sup>5</sup> Woodward, 253.

<sup>6</sup> Isto, 199.

<sup>7</sup> Miroslav Prstojević, *Polazne osnove Dugoročnog plana ekonomske stabilizacije, dokumenti I-VIII*, (Sarajevo: Oslobođenje, 1983.), 5-18.

<sup>8</sup> Isto, 13.

<sup>9</sup> Antifašističkog vijeća narodnog oslobođenja Jugoslavije – nadnacionalno političko tijelo s kojim je započeo politički projekt izgradnje Jugoslavije kao socijalističke tvorevine.

[T]rajno rješenje i garant stabilnog, a istovremeno i nesmetanog dinamičnog razvoja može biti jedino ostvarivanje i neprestano jačanje u našoj društvenoj praksi osnovnog proizvodnog odnosa u kojem radnik vlada društvenim kapitalom i dohotkom i o njemu odlučuje, u svim fazama i elementima društvene reprodukcije i u društvu kao cjelini.<sup>10</sup>

Međutim, sudeći po ostatku njegovog referata, iskazivanje važnosti uloge radničke klase u toj rečenici imalo je više kozmetičku ulogu isticanja boja revolucije, kojoj su dugovali samu činjenicu što su prisutni delegati/kinje sada u poziciji da zajedno odlučuju o sudbini zemlje. Puno važniju i aktivniju ulogu prema Kraigherovom kolektivnom *think-tanku* imalo je tržište koje je trebalo izvući jugoslavensku ekonomiju i društvo iz krize, ali koje je, prema njemu, prije svega iziskivalo da ga jugoslavensko društvo poštuje:

[U]pravo dugoročnost ostvarivanja programa ekonomske stabilizacije traži stalno i trajno od svih i svakoga puno poštovanje nespornih ekonomskih zakonitosti koje deluju u razvoju našeg društva i na koje ukazuju Polazne osnove – na zakonitosti robne proizvodnje i razrešavanje protivrečnosti u materijalnoj proizvodnji uopšte, a posebno još u ekonomskim odnosima sa inostranstvom.<sup>11</sup>

Iako su Kraigher i njegova komisija, kao i mnogi njihovi tzv. progresivni prethodnici u Partiji, vjerovali da su vladali ili znali ukrotiti prirodu ekonomskih zakonitosti tržišta, ipak, čini se, da im je barem u službenom diskursu promicala stvarna narav tih odnosa. Najbolji primjer toga je činjenica da su na toj sjednici, kao i prilikom samih početaka liberalnih reformi sredinom pedesetih, barem službeno računali na odnose temeljene na »developmentalističkoj« paradigmi »jedinственog jugoslavenskog tržišta« (dalje: JJT), koja je u teoriji predstavljala oblik samo-podrazumijevajuće obaveze za sve političke i poslovne subjekte u federaciji. Ta obaveza trebala ih je usmjeravati prema međusobnoj pravednoj razmjeni i suradnji, solidarnosti i udruživanju unutar granica Jugoslavije, a s ciljem zaštite cjelokupnog društva od negativnih pojava tržišta, odnosno njegovih proturječnosti s jedne strane. Dok s druge, tim samopodrazumijevajuće, koordiniranim protokom kapitala, ideja, usluga i drugih resursa JJT-a trebalo je intenzivno osnaživati ekonomske potencijale društva i poticati proširenje društvene reprodukcije. Drugim riječima, idejni začetnici tzv. tržišnog socijalizma računali su na ostvarivanje uvjeta tržišne utakmice u kojoj svi sudionici uvijek pobjeđuju.

Vrijedi ovdje napraviti kratku digresiju i vratiti se na početak nastanka te paradigme. Naime, kao pravi marksisti, jugoslavenski komunisti su još krajem pedesetih započeli, a onda tijekom sljedećeg desetljeća u cijelosti i proveli tranziciju jugoslavenske revolucionarne prakse u ono što je Dennison Rusinow nazvao »jugoslavenskim eksperimentom«, a Susan Woodward »Faustian bargain«, odnosno ugovor s vragom.<sup>12</sup> On je podrazumijevao dijalektički odnos u kojem je dominantnoj tezi samoupravljanja (ili socijalističkog programa) suprotstavljena antiteza u formi tržišta, čime je sudar dva oprečna vrijednosna sustava stvorio sintezu dinamične reprodukcije proturječnosti. Eksperiment u praksi nije promijenio temelje funkcioniranja sustava, jer su, kao što je rečeno u uvodu, robno-novčani i kapital odnosi već postojali. No taj događaj zasigurno je odredio smjer u kojem je socijalistički projekt nastavio ići. Drugim riječima, od tog trenutka, jugoslavenski socijalistički projekt ubrzao je proces modernizacije u uvjetima globalne distribucije ekonomske moći, ali pod cijenu prestanka asertivnog nastojanja »razrješavanja fundamentalnih proturječnosti kapitalizma.« Umjesto toga, reaktivno se prilagođavao datim globalnim geopolitičkim, ekonomskim i drugim okolnostima, što ga je svrstalo u red tzv. realsocijalizama.

No brak nedovršenog društvenog i poluprovedenog tržišnog sustava izveo je na površinu višestruke simptome političkih i ekonomskih problema, o kojima je često progovarala i jedna od glavnih komentatorica *Industrogradnjinih* tvorničkih novina D. Herceg:<sup>13</sup>

<sup>10</sup> *Polazne osnove*, 8.

<sup>11</sup> *Polazne osnove*, 15.

<sup>12</sup> Rusinow (1977); Woodward (1995), vidi poglavlje 7.

<sup>13</sup> D. Herceg bio je potpis pod komentarom koji je bio sastavni dio skoro svakog broja *Industrogradnjinih* novina u osamdesetima i nije se navodio pod punim imenom u impressumu, vjerojatno zbog često kritičkog tona kojim se otvoreno prozivalo Partiju, a ponekad i rukovodstvo poduzeća.

Lokalizmi i regionalizmi (čak i nacionalizmi kao najopasniji oblik kontrarevolucionarnog u biti ponašanja i djelovanja), zatvorenost tržišta, neracionalno investiranje i uopće prekomjerna opća potrošnja, uopće nerealno planiranje (što je često čak i skuplje od nepostojanja planova) – sve je to uz već spomenute vanjske činioce i »dugove« iz prošlosti dovelo do teške unutarnje društveno-ekonomske situacije, rekordnog rasta cijena i inflacije, a time dakako i do slabljenja našeg položaja u međunarodnoj trgovini.<sup>14</sup>

Svi navedeni čimbenici krize bili su znak postupnog hlapljenja društveno-političke homogenosti u Jugoslaviji, koja je trebala biti primarna pretpostavka modela kontrole, kako je to Edvard Kardelj često nazivao, »stihije tržišta«.<sup>15</sup> Međutim, pored, uvjetno rečeno, političke volje, bila su zamišljena barem još dva »sigurnosna ventila« koja su trebali štititi socijalističku arhitekturu na mikro i makro razini. Dok je za ovu prvu instancu bila zadužena radnička kontrola, odnosno samoupravljanje, o čijoj nekonzistenciji će više riječi biti nešto kasnije, garancija opstojnosti JYT-a, kako i sam Kraigher navodi u referatu, trebalo je biti društveno planiranje i društveni plan. U teoriji, taj mehanizam je »zajedničkim utvrđivanjem razvojnih prioriteta, u skladu sa zajedničkom ekonomskom politikom, postavljao njihovo ostvarivanje kao zajednički zadatak društvenih planova svih republika i pokrajina.«<sup>16</sup> Iako se poluga planiranja u Jugoslaviji svake godine sve do njenog kraja isticala kao relevantan faktor poslovnih politika u poduzećima i federalne ili republičke strategije, ona je prvi puta napuštena još početkom pedesetih.<sup>17</sup> Iako se nekoliko godina kasnije planiranje vratilo u nešto blažem obliku, već u sljedećem desetljeću bilo je definitivno pretvoreno u sustav smjernica i želja za ekonomski i poslovni razvoj.<sup>18</sup> Drugim riječima, temelji za željeni rad jedinstvenog jugoslavenskog tržišta bili su klimavi i prije nego što je ono počelo s radom.

Tako je kulminiralo i na, za ovu temu relevantnom, građevinskom tržištu u Jugoslaviji koje je u sedamdesetima proživljavalo »zlatno doba« razvoja. Razmjere njegove ekspanzije najbolje ilustrira i činjenica da je do 1980. čak oko 16% radno aktivnog stanovništva u Jugoslaviji i 20% u Hrvatskoj bilo zaposleno u tom sektoru.<sup>19</sup> Međutim, ubrzani rast građevinskih giganata bio je rezultat bujanja tržišta investicija, a koje je izmaklo kontroli nakon spomenutog otvaranja izvorima financijskog kapitala sredinom sedamdesetih, što su kasnije priznali i sami građevinari:

»Dosadašnji razvoj građevinarstva pa tako i Industrogradnje pratio je društveno ekonomski razvoj i bio je uvjetovan obujmom, strukturom i dinamikom investicija koje su se do 1980. godine kretale iznad realnih mogućnosti društva.«<sup>20</sup>

Povećano korištenje stranog kapitala došlo je s disperzijom odgovornosti uglavnom svih administrativnih, poslovnih i partijskih instanci uslijed političke i ekonomske decentralizacije koja je »ruku pod ruku« bila proširivana uvođenjem tržišnih mehanizama. Pritom, širenje autonomije manjih struktura (pogotovo u slučaju poduzeća) u javnom se i znanstvenom diskursu često prikazivalo kao obrana ideje samoupravljanja i smjer odmaka od etatizacije, kao nužno loše društveno-ekonomske karakteristike. Poluge administrativne kontrole u Jugoslaviji još od Drugoga svjetskog rata bile su predodređene za popuštanje jer se već tada partijska elita odlučila za, kako ga zove Woodward, »slovenski« model razvoja, a koji se između ostalog temeljio na poticanju autonomije razvoja nižih političkih i administrativnih instanci.<sup>21</sup> Taj proces kasnije se ideološki uokvirilo marksističkom idejom »odumiranja države«, a u praksi udruženim radom na platformi tržišta, u čijim utjecajima Dean Jović pronalazi jedan od temeljnih razloga cijelog procesa dekompozicije Jugoslavije.<sup>22</sup> U tom kontekstu, ako je i postojala strategija

<sup>14</sup> »Kako povećati izvoz«, *Industrogradnja*, 25. 9. 1981., 2.

<sup>15</sup> *Osmi Kongres Saveza Komunisti Jugoslavije*, (Belgrade: Komunist, 1964.) 78.

<sup>16</sup> *Polazne osnove*, 10.

<sup>17</sup> Unkovski korica, 98-99.

<sup>18</sup> Isto, 188-189.

<sup>19</sup> »D. Režek u Kombinat«, *Međimurje*, 24. 11. 1982., 1.

<sup>20</sup> »Analiza uvjeta privređivanja u grupaciji građevinarstva s primjenom na RO Industrogradnja«, *Industrogradnja*, 24. 4. 1985., 4.

<sup>21</sup> Woodward, 63.

<sup>22</sup> Dejan Jović, *Jugoslavija, država koja je odumrla* (Zagreb: Prometej, 2003.).

razvoja formulirana u društvenom planu, ona je bila potpuno nadvladana partikularnim interesima općina i poduzeća, što trošenjem javnog novca, što ulaganjima u kapitalnu izgradnju koju često nije pratila ni lokalna, a kamoli šira ekonomska racionalnost.

Toliki angažman, dok je s jedne strane imao razmjerno visoke stope izgradnje novih društvenih i ekonomskih kapaciteta, uglavnom je imao nisku stopu produktivnosti, a ta diskrepancija dobrim dijelom servisirala se dodatnim posuđivanjem sredstava na stranom tržištu kapitala, što je imalo različite posljedice, a na neke od njih osvrnuo se i Kraigher:

»Zaboravlja se, također, da objektivne ekonomske zakonitosti u našem društvu, kao i u svakom drugom deluju svojom logikom i na svoj način, bez obzira koliko smo toga svesni. Dok smo negativne posljedice njihovog delovanja i mogli rešavati sa emisijom i zaduživanjem u inostranstvu, nismo ih osećali neposredno u svoj njihovoj neminovnosti, a one su se svetile između ostalog i sve nižom produktivnošću i sve slabijom konkurentnom sposobnošću naše privrede. Sada, kad to više ne ide, svete se direktno i grubo u problemima nelikvidnosti – internoj i eksternoj, zahtevima za sanacijom ili likvidacijom pojedinih OOUR-a, odnosno obustavljanjem pojedinih vrsta proizvodnje, koje mogu da prate ekonomski socijalni potresi kao i u tom ili drugom obliku razni direktni ili indirektni politički pritisci.«<sup>23</sup>

Financijska kriza u Jugoslaviji ubrzala se nakon što se vlada SAD-a u drugoj polovici sedamdesetih okrenula ortodoksnim mjerama u monetarnoj politici te kroz paralelnu liberalizaciju tržišta kapitala i stimuliranja podizanja kamatnih stopa nastojala zaustaviti trendove zaduživanja i tako suzbiti inflaciju. Zato, prema Davidu Dykeru, najveći problem činio je jednosmjerni trend tranzicije zaduživanja jugoslavenskih političkih i poslovnih aktera s javnih kreditora na privatne, pri čemu je taj omjer postupno prešao sa 73:27 u korist javnih u 1968. godini na 20:80 u 1982. u korist privatnih.<sup>24</sup> Kod privatnih dobavljača deviznog novca, poduzeća, banke i republike najviše su uzimali kratkoročne kredite s nepovoljnom i, još važnije, fleksibilnom kamatom pa su se zbog toga ukupne kamate u državi popele sa 7,3 u 1972. godini na 15,1% u 1980. godini, a godinu kasnije one privatnih dobavljača iznosile su čak 18,7%.<sup>25</sup> Potpuno suprotno logici sprječavanja inflacijskih tokova, poduzeća i republike nastavile su se zaduživati po izrazito nepovoljnim uvjetima te su u istom razdoblju povećavali zajednički vanjski dug države s 3,4 milijarde dolara u 1972. na 11,5 milijardi dolara u 1978., da bi se prekasno zaustavili na 20,6 milijardi u 1981. godini.<sup>26</sup>

Bio je to kontekst u kojem su Partija i federalna vlada pokušavali započeti stabilizaciju, dok su uz pomoć supranacionalnih financijskih organizacija pokušavali izbjeći potpunu financijsku kalvariju.<sup>27</sup> Međutim, uspostaviti suradnju s, primjerice, Međunarodnim monetarnim fondom (MMF) je gotovo u pravilu značilo pristajanje na aktivnu provedbu »restrukturiranja« vlastitog ekonomskog okvira prema principima vrijednosnog sustava te organizacije. Tako je zapravo MMF-ov *standby* kredit od 2,2 milijarde dolara iz 1981. za spašavanje jugoslavenske ekonomije vjerojatno bio i najvažnija motivacija za pisanje Dugoročnog programa ekonomske stabilizacije.<sup>28</sup> Ne čudi zato činjenica da je dokument pisan u tonovima ortodoksne ekonomske misli, odnosno neoliberalizma, koji je nakon krize profitabilnosti u sedamdesetima postupno preuzeo ulogu dominantne ideologije u razvijenim ekonomijama. Drugim riječima, Jugoslavija je pristala provesti restriktivnu monetarnu i konzervativnu fiskalnu politiku i štednjom zauzdati inflaciju, ograničiti javnu potrošnju, smanjiti uvoz, ali vjerojatno prvi puta vrlo otvoreno zagovarajući prenošenje tereta na subjekte revolucije, radničke klase. Bio je to, kako diskurzivni, tako i političko-ideološki odmak od smjera izgradnje socijalističkog društva.

<sup>23</sup> Polazne osnove, 23.

<sup>24</sup> David Dyker, *Yugoslavia: Socialism, Development and Debt*, (London: Routledge, 1990.), 226.

<sup>25</sup> Isto, 227.

<sup>26</sup> Dyker, 225.

<sup>27</sup> Unkovski-Korica, 215.

<sup>28</sup> Woodward, 254.

## DIGRESIJA O DVA SMJERA STABILIZACIJE

Već od prvih dana, na uglavnom svim javnim, političkim i drugim društvenim forumima zainteresiranima za stabilizaciju, kristalizirala su se dva smjera rješavanja nastale situacije. Prvi je svoje nade polagao na samoupravnu hemisferu jugoslavenskog ideo-programskog univerzuma, dok se drugi zalagao za tržišnu stranu tog istog okvira. Samoupravni je smatrao da su radnici još bili daleko od uspostave potpune kontrole nad sredstvima proizvodnje i vjerovali su da, dok se to ne dogodi, ne može se ni očekivati da će kriza prestati. Primjerice, u sličnom tonu osvrnula se i Herceg početkom 1981. godine u kontekstu veze stabilizacije i udruženog rada:

»Stoga je napokon jasno da se stvarna stabilizacija ne može i neće provesti drugim, već jedino samoupravnim putem: udruživanjem rada i sredstava, kao i slobodnom razmjenom rada, između svih za određeno pitanje zainteresiranih činilaca privrednog i društvenog života. Zabrinjavajuće je pritom što se u ovom trenutku počinju javljati glasovi da Zakon o udruženom radu više koči nego što unapređuje ostvarivanje samoupravljanja u praksi! Opasna je to tvrdnja – zato što mi u praksi zapravo još ni nismo cjelovitog ponašanja u skladu sa ZUR-om, već naprotiv stari, ZUR-u pa čak i Ustavu suprotan način rješavanja radnih i životnih odnosa! Osim za stvarno proizvodne zadatke (radna mjesta po starom) za gotovo sve druge poslove ni u privredi, a pogotovo ne u društveno-političkim zajednicama i organizacijama nisu utvrđena mjerila rada; o uvjetima stjecanja i raspoređivanja dohotka, investicijama i razvojnim planovima, odlučuje se formalno na zborovima radnika, a u stvari u uskim rukovodno-poslovnim grupama; o slobodnoj razmjeni rada i sredstava između korisnika i davalaca raznovrsnih usluga (gdje se usput budi rečeno akumulira tri puta više sredstava nego u takozvanim čistim budžetima) nema ni riječi sve dok stope izdvajanja za te zajedničke društvene potrebe određuju izvršna tijela općinskih skupština.«<sup>29</sup>

Pored isticanja samoupravnog okvira kao jedinog validnog rješenja, iz ovog komentara mogu se iscrpiti još dvije značajke tog vremena. Prva, da je samoupravljanje na samom početku osamdesetih još uvijek, barem službeno, držalo status neupitnog i nedodirljivog smjera razvoja, budući da je njegovo dovođenje u pitanje značilo zadiranje u samu srž jugoslavenske revolucionarne ideje. One iste ideje razvoja na kojima je Partija tijekom prethodna tri desetljeća naporno radila ne bi li ga svojim narodima i ostatku svijeta predstavila kao autentičan jugoslavenski političko-ideološki proizvod koji će dovršiti započetu socijalističku revoluciju. Zbog toga su se, osim autentičnosti, u javnom i političkom diskursu samoupravljanju uporno pripisivale zasluge za manje-više svaki ostvareni napredak, svaki ostvareni milimetar industrijalizacije i općenito modernizacije kroz koju je Jugoslavija prolazila u tom razdoblju. U kontekstu preživljavanja u vrlo tijesnom ideološko-političkom prostoru na razmeđu dva antagonizirana bloka razumljivo je zašto je politička elita odlučila graditi teleološki narativ oko ideje samoupravljanja. S jedne strane, kako bi održala koheziju u federaciji republika i pokrajina, s druge, da legitimira avangardnu ulogu partije u društvu. Također, ne može se odbaciti i pretpostavka da je među ideolozima kao što je Edvard Kardelj te drugim sljedbenicima samoupravljanja postojalo iskreno vjerovanje u mogućnost postizanja idejnih ciljeva kroz razvoja radničke kontrole što se vidi kroz njihov doprinos legislativi, osobito u sedamdesetima.

Druga važna značajka jasno ide u prilog tome da je bilo široko prihvaćeno shvaćanje kako samoupravljanje u svojoj osnovi zapravo u tom trenutku u praksi još ne obavlja svoju osnovnu funkciju. Drugim riječima, njegov najvažniji subjekt, odnosno radnička klasa, još uvijek ima tek nominalnu vlast nad društvenim vlasništvom, ali zapravo nema kontrolu nad odlučivanjem o sudbini sredstava proizvodnje. O strukturalnim problemima samoupravljanja i njegove nedovršene realizacije u praksi raspisali su se još šezdesetih sociolozi kao što su Rudi Supek i Josip Županov,<sup>30</sup> a njihovi najvažniji nalazi vodili su u smjeru propitkivanja odnosa moći u poduzećima i društvu općenito. Taj put u konačnici vodio je samo na jednu moguću adresu, a to je uloga Partije u kontekstu društvenih sloboda, u perspektivi odumiranja države i poluga vlasti, te preuzimanja kontrole nad sredstvima proizvodnje. Iako se tamo

<sup>29</sup> »ZUR – osnovica da radnici ovladaju cjelinom ostvarenog dohotka«, *Industrogradnja*, 16. 1. 1981., 2.

<sup>30</sup> Rudi Supek, *Participacija, radnička kontrola i samoupravljanje : prilog povijesnom kontinuitetu jedne ideje*, (Zagreb: Naprijed, 1974.); Josip Županov, *Samoupravljanje i Društvena moć*, (Zagreb: Globus, 1985.).

nalazio odgovor na ključno pitanje zašto je revolucija »zapela«, to je ujedno bila javna tajna o kojoj se nije moglo previše otvoreno istraživati ili govoriti, jer bi značilo da je jedina šansa za socijalistički projekt da mu se njegovi inicijatori maknu s puta. Takav zaključak i ideja imala bi s jedne strane previše destabilizirajući, da se ne kaže anulirajući, utjecaj, kako na partiju, tako i na Jugoslaviju kao političku tvorevinu. No, kao i u slučaju zakona vrijednosti, s obzirom na to da se nije objasnilo kako bi u uvjetima dinamične i često agresivne kohabitacije civilizacija 20. stoljeća mogla egzistirati jedna slobodarska zajednica bez konvencionalnih administrativno-političkih formi upravljanja i represivnog aparata, rasprava o ulozi političke avangarde odgođena je na neodređeno vrijeme.

S druge strane rasprave nalazio se dio intelektualne, političke i poslovne zajednice koji se zalagao za velik korak naprijed u smjeru daljnje liberalizacije cijelog društveno-ekonomskog života u Jugoslaviji. Što je više imalo veze s ekonomskim nego društvenim, odnosno, prioritet je bio, svjesno ili nesvjesno, odvesti sustav bliže restauraciji kapitalističkih odnosa, što se vidi iz zahtjeva komentatora prakse:

Štednja kao način života, a ne nekakva osobina ili nastranost pojedinog naroda jest način kako preživjeti u složenoj međunarodnoj situaciji. Neki su to, poput Japanaca, na primjer već odavno shvatili. U Japanu je 1973. godine za proizvodnju jedne tone čelika potrošeno 58 litara nafte, a 1980. niti 18 litara. Kako stvari stoje kod nas? Možda će i ovaj podatak biti ilustrativan. Prije 10 godina za izvoz 1000 tona rezane drvene građe bilo je potrebno svega 30 grama papira (različitih formulara i dozvola), a ove godine oko devet kilograma. Zar je potrebno pitati koliko je bilo potrebno više vremena i više ljudi da se obavi isti posao? Postavlja se pitanje je li ovo kriza u koji je došao naš sistem ili je to kriza samog sistema. Odlučno se može tvrditi da osnovne društveno-ekonomske postavke našeg privrednog sistema omogućuju visok nivo njegove efektivnosti u upotrebi rada, sredstava i drugih elemenata proizvodnje. Međutim, nedostatak novca, sirovina, rezervnih dijelova, potrebne motivacije, zaštite na radu itd. čine našu stvarnost drukčijom.<sup>31</sup>

Iako se nije otvoreno zagovarala potpuna tranzicija na stari-novi sustav vrijednosti, zahtjevi koje su postavljali pred Saveznu vladu i zakonodavce, a koji su onda bili postupno implementirani, bili su dijelovi slagalice koja je stvorila preduvjete za potpunu restauraciju privatnog vlasništva i, uvjetno rečeno, kapitalističkih odnosa. Pritom se najviše isticalo nekoliko ciljeva, uključujući i podizanje produktivnosti i što čvršća integracija s međunarodnom podjelom, a što je onda uključivalo podizanje konkurentnosti jugoslavenskih tvrtki i nužno udaljšavanje ekonomskih kapaciteta od društva i radnika. Ta neminovnost proizlazila je iz samog jugoslavenskog iskustva samoupravljanja koje je signaliziralo da je sustav koji teži apsolutnom uključivanju ukupne zajednice u proces odlučivanja i kontrolu vlasništva nad ekonomskim potencijalima pokazao da se ne podudara s logikom tržišnog natjecanja i dinamikom života kapitala, jer mu je, umjesto neprestanog oplođivanja kapitala, odnosno akumulacije profita, glavni cilj bilo proširivanje reprodukcijjskih potencijala, odnosno ravnomjerno zadovoljšavanje i unapređivanje uvjeta života svih članova i članica društva.

## JUGOSLAVENSKO ISKUSTVO STABILIZACIJE – DVIJE PERSPEKTIVE GRAĐEVINSKOG TRŽIŠTA U PRVOJ FAZI OD 1980. DO 1985. GODINE

U vrijeme Titove novogodišnje zdravice za Jugoslovenke i Jugoslavene, u tijeku je bilo zatišje pred izrazito dugu i turbulentnu oluju, a upozorenja kao što je bilo ono Predsjednika Republike stvarala su nervoznu atmosferu anticipacije neizvjesnosti. U retrospektivi, opću ekonomsku krizu jugoslavenski poslovni svijet dočekao je uglavnom nespreman, možda ponajviše zato što nije mogao pretpostaviti razmjere štete koju će mu ona nanijeti, odricanja kojima će morati pribjeći i izdržljivost koju će od poslovnih aktera zahtijevati. Isto, ako ne i bitno lošije, stanje bilo je na političkoj sceni, a karakterizirala ga je nemogućnost široke mobilizacije podrške svojim kampanjama spasa - a sve zbog nesnalaženja u pronalasku efikasnog lijeka za nastalo stanje što je jasno signaliziralo izostanak suvisle vizije. Dio problema stvarao je i »uljuljani« mentalitet svih uključenih, jer činjenica je bila da je cijela poslovna scena do tada službeno već barem 15 godina bila u stanju krize i provodila, jednako službeno, neku vrstu

<sup>31</sup> »Kako se ponašati danas i sutra?«, *Industrogradnja*, 30. 10. 1981., 4.



stabilizacije. Zato ne čudi što je Herceg kao odgovor na Titovo upozorenje na prvim stranicama *Industrogradnjinih* novina u zoru 1980. godine skoro pa panično upozoravala na strukturalne probleme jedinstvenog jugoslavenskog tržišta, kao i činjenicu da je odzvonilo pristupu »lako ćemo«:

»Ne može nam biti svejedno da proizvođač opreme nema gdje u zemlji kupiti sirovinu pa je uvozi iz inozemstva – i ustanovi da je to sirovina iz naše susjedne i bratske republike, koju je tamošnji proizvođač morao izvesti da bi namakao devize za kupnju uvozne opreme koju inače proizvodi onaj kojemu nije mogao prodati svoju sirovinu za dinare zbog nužnosti da nabavi devize. Ti apsurdni, te neracionalnosti, to nedogovaranje ta nebriga za ukupan društveni interes, to zatvaranje po logici 'moja kućica – moja slobodica', to nepridržavanje proklamiranih samoupravnih rješenja ozakonjenih čak sporazumima i društvenim dogovorima – sve to što je u prošloj 1979. godini kao nečisto isplivalo na površinu borbom za stabilizaciju uzburkanih voda, valja sada u godini 1980. pokupiti i odbaciti.«<sup>32</sup>

No, dok su novinari, kritičari i drugi raspravljali u apstraktnom prostoru, na terenu se različito reagiralo na signale o nadolazećoj neizvjesnosti. Zauzeti stavovi uprava poduzeća ovisili su ponajviše o realnom učinku njihovih proizvodnih sistema. Tako, usprkos prethodnom »zlatnom desetljeću« građevinskog sektora, *Industrogradnja* i *GK Međimurje* na kraju sedamdesetih nalazili su se na ponešto različitim poslovnim pozicijama. Naime, *Industrogradnja* je još od početka uprave njenog najdugovječnijeg (1966. – 1996.) i najuspješnijeg generalnog direktora, Mate Čopa, glavninu svoje razvojne strategije poduzeća organizirala po modelu ekonomije obujma usmjerene na osvajanje zagrebačkog tržišta stanogradnje.<sup>33</sup> Čop je prepoznao diskrepanciju ponude i potražnje stambenih kapaciteta s kojom se Zagreb borio te opravdano pretpostavio kako će ona trajati dovoljno dugo da se *Industrogradnja* može orijentirati na serijsku proizvodnju stanova.<sup>34</sup> Slijedom toga, poduzeće je uložilo u razvoj proizvodnog procesa za stambenu izgradnju: od projektiranja objekata i eksploatacije, odnosno prerađivanja sirovina, do tehnologija i metoda izvođenja radova prilagođenih proizvodnji kostura zgrada s dvoznamenkastim brojem katova za nekoliko dana. Zahvaljujući tim kapacitetima i resursima, *Industrogradnja* je već u prvoj polovici sedamdesetih zavladała stanogradnjom u Zagrebu, s oko četvrtinom udjela u ukupnom tržištu grada.

Međutim, realizacijom udruženog rada i demokratizacijom procesa planiranja, gradnje i distribucije stambenog prostora kroz samoupravne interesne zajednice za stanogradnju, te istovremenim ukidanjem ekonomske kategorije »stan za tržište« koja se zamijenila društveno usmjerenom stanogradnjom, to tržište je gotovo potpuno paralizirano.<sup>35</sup> Pritom, važno je naglasiti da problem sa SIZ-om nije bio u ideji demokratizacije stanogradnje kao odgovora na neodržive cijene stanova i raslojavanje društva, već u nepopravljivom kontinuitetu distribucije odnosa moći u jugoslavenskoj inačici samoupravljanja i partikularnih interesa aktera koji su sudjelovali u donošenju odluka. Bilo kako bilo, *Industrogradnjini* uspjesi koje je ostvarila u prethodnih deset godina na tržištu stanogradnje gotovo su preko noći pacificirani i velik udio strojeva, repromaterijala i radništva je stavljen na čekanje, što je umalo izazvalo krizu poslovanja. No, što zbog snalažljivosti menadžmenta, što zbog ugleda i položaja poduzeća u građevinskoj industriji republike, pronašli su se načini da se kroz izvozne projekte i razne oblike diverzifikacije proizvodnje u turizmu, industrijskoj i infrastrukturnoj gradnji angažiraju kapaciteti i stabilizira poslovanje. Svakako, validno je pitanje do koje mjere je *Industrogradnja* u tome uspjela u odnosu na razmjere krize koji su tek nadolazili.

Jedan od pokazatelja opreza Čopova rukovodstva bio je njegov nastup prema kolektivu gdje se pored isticanja stabilnih poslovnih rezultata redovito pozivalo na zajedništvo tijekom cijele 1980. godine.<sup>36</sup> Nesumnjivo, razloga za brigu bilo je napretek. Primjerice, već te godine troškovi repromaterijala naglo su skočili, kao što je bio slučaj s cementom, koji se u okolici Zagreba više nije mogao nabaviti.

<sup>32</sup> »Odzvonilo »lako ćemo« stavovima«, *Industrogradnja*, 17. 1. 1980. (258), 2.

<sup>33</sup> Saša Vejzagić, »Persistent centralisation of decision-making in the age of industrial atomisation and self-management on the case of construction company *Industrogradnja* Zagreb (1966-1980)«, u: *Business History*, 6. DOI: 10.1080/00076791.2023.2185225.

<sup>34</sup> Isto, 7.

<sup>35</sup> Vejzagić (2023.), 10.

<sup>36</sup> »Zajedništvom do dobrih rezultata i u sljedećoj godini«, *Industrogradnja*, 25. 12. 1980.

Zbog toga mu je cijena porasla i do 40%, a po restriktivnim nalogima Saveznog zavoda za cijene, razliku se nije smjelo reprogramirati na teret investitorima za tekuće projekte.<sup>37</sup> Također, troškovi života počeli su rasti u »četvrtom valu inflacije« između 1976. i 1981. godine po prosječnoj stopi od 21,7%,<sup>38</sup> a kao odgovor na to Savezna skupština odlučila je odredbama ograničiti prekomjerne isplate osobnih dohodaka. Takav udarac na životni standard u sebi je nosio potencijal produbljivanja nestabilnosti, što se u konačnici i dogodilo je je do kraja desetljeća Jugoslavija imala jednu od najviših stopa inflacije i štrajkova u Europi,<sup>39</sup> a kao i u poljskom scenariju, situacija je eskalirala i prerasla u političko pitanje o čemu se komentiralo i u tvorničkim novinama:

»[E]konomska kriza još niti izdaleka nije nadvladana, naprotiv, kao da se produbljuje – o čemu svjedoče i sve učestalije pojave obustava rada. Dok je još donedavna najčešći povod štrajkovima bila nepravda u raspodjeli osobnih dohodaka, unazad pola godine po prilici, radnici obustavljaju rad – kao u suknari 'Varteksa' ovih dana – zbog nemogućnosti da s isplaćenim osnovnim dohocima uopće 'sastave kraj s krajem'.«<sup>40</sup>

Pritom, Partija i menadžment reagirali su oštro na svaku na pojavu štrajka u poduzeću, osuđujući metode, kao primjerice kada su se 1986. godine radnici na gradilištu na Trešnjevci pobunili zbog obračuna plaća.<sup>41</sup>

S druge strane, GK Međimurje bilo je poduzeće ili bolje reći projekt koji su lokalne partijske i tehnološko-poslovne elite općine Čakovec zamislile kao središnji motor međimurske ekonomije. Dolaskom novog menadžmenta pod vodstvom generalnog direktora Mirka Jageca i tehničkog direktora Danijela Režeka (1966. godine) poduzeće se intenzivnim tehnokratskim zaokretom u unutarnjoj organizaciji i korištenjem komparativnih prednosti lokalne sredine te fokusom na kvalitetu izvedbe uspjelo probiti na drugo najvažnije građevinsko tržište u SR Hrvatskoj, tržište jadranskog turizma.<sup>42</sup> U međuvremenu, kroz sve jači utjecaj u političkom životu općine i republike (Režek postaje predsjednik skupštine Općine Čakovec 1974., a četiri godine kasnije predsjednik republičkog komiteta za građevinarstvo) uspijevaju pokrenuti velike modernizacijske programe i izvoditi manje-više sve lokalne kapitalne projekte, a pritom dobivati i veliki dio vrijednih projekata u Zagrebu, Sisku i drugdje. Drugim riječima, *GK Međimurje* postaje plastičan primjer uspješne tehnobirokratske strukture, u kojoj je granica između političkog i poslovnog bila poprilično blijeda. Do kraja sedamdesetih poduzeće je u potpunosti iskoristilo neuravnoteženost tržišta investicija i proširilo se do te razine da je zapošljavalo četvrtinu radno sposobnog stanovništva općine Čakovec i akumuliralo 30% ukupnog prihoda cjelokupne lokalne ekonomije.<sup>43</sup> Po financijskim pokazateljima, zauzelo je četvrto mjesto među građevinskim poduzećima u Hrvatskoj. Također, osim što je *GK* bio oslonac lokalne ekonomije gradnjom infrastrukturnih, stambenih, uslužnih, industrijskih i kulturnih objekata, poduzeće je postalo inicijator i nositelj čitave modernizacijske transformacije općine u 20. stoljeću.

Drugim riječima, *GK Međimurje* je, za razliku od *Industrogradnje*, na prijelazu u osamdesete bilo u usponu moći. Zato ne čudi što su se njihovi komentatori u tvorničkim novinama *Međimurje* na početku krize hvalili stabilnim i uspješnim poslovanjem, te čak zauzimali donekle arogantnu poziciju:

»Dok terapiju totalne ekonomske stabilizacije ne mali broj privrednih organizacija u nas podnosi s kontraindikacijama i kobnim infarktima (neumoljive zakonitosti ekonomije time su samo još jednom dale na vidjelo da su ovakvim iznenađenjima ponajprije podložne organizacije i sistemi koji su svoj položaj na domaćoj privrednoj 'top listi' godinama stjecali više umijećem u koketiranju i korespondira-

<sup>37</sup> »Unatoč problemima u nabavi građevnih materijala proizvodnja nije stala«, *Industrogradnja*, 7. 11. 1980., 8.

<sup>38</sup> Marijan Korošić, *Jugoslavenska kriza*, (Zagreb: Naprijed, 1989.), 59.

<sup>39</sup> Goran Musić, *Making and breaking of the Yugoslav working class*, (Budimpešta: CEU Press, 2021.), 3; »Ekonomska stabilizacija – borba za jačanje delegatskog sistema«, *Industrogradnja*, 7. 11. 1980., 3.

<sup>40</sup> »Priprema na izradi planova društveno-ekonomskog razvoja Jugoslavije«, *Industrogradnja*, 6. 11. 1986., 2.

<sup>41</sup> »Radom do stabilizacije«, *Industrogradnja*, 11. 9. 1986.2.

<sup>42</sup> Saša Vejzagić, »Tržište i grad: Simbioza poduzeća i općine u Jugoslaviji na primjeru Građevnog kombinata Međimurje – Čakovec (1963. – 1981.)«, u: *Politička misao* 57, br. 3 (2020), 129.

<sup>43</sup> »Mijenjajući Kombinat i ovaj kraj, svi smo mijenjali i sebe«, *Međimurje*, 11. 4. 1980., 1-2.

nju s organima savezne, republičke ili općinske administracije, nego li aktiviranjem vlastitih snaga i rezervi). Kombinat žanje jednu od svojih najbogatijih polugodišnjih žetvi.«<sup>44</sup>

Zanimljivo je da se u komentaru ističe pogrdna kritika isprepletenosti drugih poduzeća s političkim strukturama, pritom potpuno ignorirajući simbiotski odnos *GK Međimurje* i lokalne administracije, kako u poslovanju, ali isto tako i simbolički. Primjerice, u travnju 1980. godine kombinat i općina zajedno su proslavili svoje 35. »rođendane«, što se prigodno obilježilo u novootvorenim prostorima OOUR-a Metalne konstrukcije i Centralno grijanje. Prvo je Milutin Baltić, sekretar CK SKH, otvorio industrijske hale u kojima se zatim održala tradicionalna svečana sjednica Skupštine općine, posvećena Danu oslobođenja Međimurja.<sup>45</sup>

Kao što je to uobičajeno za dinamiku ekonomske krize, same vijesti o njenom početku nisu se vremenski izravno preklapale s vidljivošću njezinih negativnih utjecaja u poslovnoj praksi. U skladu s tim, ni jedno ni drugo poduzeće u prvoj godini novog desetljeća nije pretjerano ozbiljno provodilo mjere stabilizacije te su zapravo nastavila sudjelovati u daljnjoj reprodukciji ekonomskog disbalansa. Premda je Savezna vlada već neko vrijeme donosila brojne rezolucije i uputstva, a Skupština ih pretvarala u restriktivne mjere, glomaznost velikih poslovnih sistema<sup>46</sup> te njihovi poslovni apetiti i potrebe nisu ostavljali puno prostora za fleksibilnost i radikalnu štednju. Primjerice, do sredine 1981. poimanje štednje za menadžmente se i dalje svodilo na ograničavanje troškova marketinga i reprezentacije. No prema izvještajima, čak i na tom polju rukovodstva nisu bila kadra se disciplinirati. Dok su *Industrogradnji* svi OOUR-i do kolovoza 1981. već probili planirane budžete za reprezentaciju,<sup>47</sup> u Čakovcu su imali problema s rastrošnim rukovodiocima koji su zloupotrebljavali mogućnost kompenzacije troškova prijevoza.<sup>48</sup> U međimurskom slučaju vrijedno je primijetiti da vodstvo poduzeća nije imalo previše strpljenja ni za propuste niti suzdržanosti u kriznoj pedagogiji s obzirom na to da su na prvim stranicama vlastitih novina otvoreno i poimenično prozivali najrastrušnije rukovodioce i radnike.<sup>49</sup>

Na lošu amortizaciju negativnih ekonomskih okolnosti utjecao je i nedostatak fleksibilnosti kod velikih poslovnih sustava. Naime, manje-više sva jugoslavenska poduzeća poslovala su pod logikom (ili pod opravdanjem) proširenja ukupne društvene reprodukcije, umjesto s fokusom na čistu akumulaciju profita. Jedan je to od važnijih razloga općenito niske produktivnosti poduzeća.<sup>50</sup> Međutim, u takvim uvjetima svi veliki investicijski projekti zapravo su im činili nužno pogonsko gorivo, bez obzira na njihovu rentabilnost. Zbog toga velikim građevinskim poduzećima, poput *Industrogradnje* i *GK*, nije bilo u interesu da se prekinu financiranja za postojeće kapitalne projekte, pa makar oni bili »promašena« ulaganja neke lokalne sredine. No zato se, kako Herceg komentira, kriza nastavila spiralno produbljivati:

»Naime, obim, struktura i nedovoljna efikasnost velikog broja takozvanih krupnih investicija – zbog kojih je iz novčanih tokova izdvajan praktički svaki raspoloživi dinar za nastavljanje njihove izgradnje – opasno su ugrozili ne samo novčane krvotoke nego i stvarnu akumulativnu sposobnost privrede, ali i društva u cjelini do te mjere da su gotovo splasnuli svi izvori stimuliranja izvoza na primjer, a izvoz je najvažniji od svih privrednih i stabilizacijskih zadataka, on čak uvjetuje ukupnu proizvodnju u cijeloj zemlji.«<sup>51</sup>

Poticanje ekonomije na izvoz na tržišta s konvertibilnom novcem bilo je središnje rješenje stabilizacijskog programa jer je priljev »tvrdih« valuta bio jedini način da se servisira javni dug prema centrima financijskog kapitala na Zapadu. Smanjenjem udjela visokih kamata u već mršavim prihodima htjelo se

<sup>44</sup> »Punom parom, naprijed!«, *Međimurje*, 1. 8. 1980., 1.

<sup>45</sup> »Mijenjajući Kombinat i ovaj kraj, svi smo mijenjali i sebe«, *Međimurje*, 11. 4. 1980., 1-2.

<sup>46</sup> *Industrogradnja* je 1980. je imala dvadeset Osnovnih organizacija i radnih zajednica i oko 9200 prosječno zaposlenih radnika, dok je GK imao blizu 7000 zaposlenih. »140 najvećih proizvodnih organizacija udruženog rada u 1980. godini«, *Ekonomska politika*, rujan 1981.

<sup>47</sup> »Poslovanje uglavnom uspješno«, *Industrogradnja*, 16. 10. 1981. 6.

<sup>48</sup> »11+11«, *Međimurje*, 15. 8. 1980., 1.

<sup>49</sup> Isto.

<sup>50</sup> Dyker, 177.

<sup>51</sup> »Mjerama protiv neracionalnog ponašanja«, *Industrogradnja*, 10. 7. 1981., 2.

obnoviti likvidnost jugoslavenskim bankama i poduzećima, čime bi se onda ukrotila inflacija i eventualno stabilizirala ekonomija. No, kao što i komentatorica gore upozorava, izvozna strategija nije bila razrađena, jednako kao što nije bila šezdesetih kada je predstavljala okosnicu tržišnih reformi, što se može vidjeti i u trgovini izvan Jugoslavije kod ova dva poduzeća. Dok je *Industrogradnja* do početka osamdesetih bila već više od dvanaest godina prisutna na sva tri tržišta, istočnom, zapadnom i zemljama nesvrstanih, *GK* zbog intenziteta poslova u zemlji, čini se, da nije imao potrebu »probijati« granice države. Moguće je da *GK* zbog statusa poduzeća od lokalne važnosti nije mogao preko sustava posredovanja izvoznih organizacija lako doći do kvalitetnih ugovora u inozemstvu, osobito ako su poduzeća od republičke važnosti, kao što je bila *Industrogradnja*, bila privilegiranija u sektoru izvoza, a na što je upućivao i raniji komentar međimurskih tvorničkih novina (vidi na stranici 16).

Bilo kako bilo, *Industrogradnja* je 1980. slavodobitno objavila kako je uspjela potpisati dvogodišnji ugovor od 200 milijuna dolara za gradnju na pet gradilišta u Iraku<sup>52</sup> te već sljedeće godine poslala 1500 radnika u tu bliskoistočnu državu s planom da ih 1982. pošalje još toliko.<sup>53</sup> Da se u tom razdoblju puno nade polagalo u iračko tržište, govori i činjenica da je čak tri milijuna dolara bilo namijenjeno samo za osnovna sredstva, odnosno kranove, kamione, miješalice i druge strojeve za rad u Iraku.<sup>54</sup> No zbog visokih troškova rata s Iranom koji je krenuo još u prvoj godini ugovora i koji će trajati sve do sredine druge polovice osamdesetih, investicijsko tržište u Iraku ubrzano se raspadalo. Pored toga, prema izvještajima, *Industrogradnja* se i tamo, kao i na domaćem tržištu, borila s održavanjem discipline radnika, a onda i kvalitetom izvedbe na gradilištima, što je pak utjecalo na njen portfolio i daljnje poslovne aranžmane.<sup>55</sup> Već u prvih nekoliko mjeseci 1983. godine ured za ugovaranje novih poslova u Iraku nije uspio potpisati ni jedan novi posao,<sup>56</sup> da bi se poslovi na Bliskom istoku vratili na mala vrata tek u drugoj polovici desetljeća i, sudeći prema riječima Mate Čopa, ponovno s nezadovoljavajućim rezultatima:

»Nelogično je da danas, kada u Iraku praktički radimo na jednom gradilištu u Bagdadu, imamo više problema nego kada smo radili na više gradilišta širom Iraka i kada je na tom sektoru radilo više od 1500 radnika, a sada ih je oko 300. Uzimajući u obzir sve objektivne okolnosti, to govori da je došlo do krize rukovođenja.«<sup>57</sup>

S obzirom na to da Irak kao izvjestan alternativni izvor čvrstih valuta nije ispunio očekivanja, poduzeće je bilo primorano pokušati se vratiti Zapadnoj Njemačkoj.<sup>58</sup> Međutim, uvjeti poslovanja na Zapadu znatno su se promijenili jednako kao i u Jugoslaviji. Recesija je stvorila okolnosti u kojima je bilo izrazito teško doći do kapitalnih projekata, a kada se i uspio dogovoriti veći posao, investitor je uglavnom postavljao kratke rokove završetka te tražio jeftine i nefleksibilne ponude, što je u vrijeme visokih stopa inflacije i promjenjivih troškova proizvodnje često značilo gubitke za izvođače radova. O iskustvu rada u doba visokog intenziteta ekonomske racionalizacije komentirao je Juraj Potočki, rukovodilac organizacije gradilišta u Münchenu:

»Na ovom se gradilištu nalazim već dva mjeseca. Zadovoljan sam kvalitetom i organizacijom rada. Prisutan je veći red i disciplina, no s tim sam se već susreo kada sam ranije radio u Njemačkoj. Radimo po čitav dan, a to nije lako izdržati. Iako su nam obećali riješiti smještaj, to do danas još uvijek nije učinjeno. Prehrana je također u vlastitoj režiji – sami si kuhamo.«<sup>59</sup>

*Industrogradnja* je 1981. godine u vrhuncu svojeg angažmana na međunarodnom tržištu čak 20 posto ukupnog prihoda akumulirala izvan granica države, što je bio jedan od važnijih faktora održavanja poduzeća relativno rentabilnim u vrijeme pada tržišta stanogradnje.<sup>60</sup> Iako su ti izvori u nastavku deset-

<sup>52</sup> »Zajedništvom do dobrih rezultata u sljedećoj godini«, *Industrogradnja*, 25. 12. 1980., 1.

<sup>53</sup> »Vidljivi rezultati – ali posla još ima«, *Industrogradnja*, 13. 11. 1981., 1-3.

<sup>54</sup> »Izvoz – značajna preokupacija«, *Industrogradnja*, 28. 3. 1980., 3.

<sup>55</sup> »Odgovorniji odnos prema zadacima«, *Industrogradnja*, 23. 4. 1982., 1-2.

<sup>56</sup> »Rezultati poslovanja i mjere koje treba poduzimati«, *Industrogradnja*, 26. 5. 1983., 4.

<sup>57</sup> »O Sektoru Irak«, *Industrogradnja*, 27. 11. 1986., 4.

<sup>58</sup> »Izgradnja hotela u Münchenu«, *Industrogradnja*, 16. 5. 1985., 3.

<sup>59</sup> »Primjer izuzetno ekonomičnog gradilišta«, *Industrogradnja*, 10. 10. 1985., 4.

<sup>60</sup> »Zajedništvom do dobrih rezultata u sljedećoj godini«, *Industrogradnja*, 25. 12. 1980., 1.

ljeća naglo presušili, ranija prisutnost na međunarodnom tržištu i postignuti uspjesi omogućili su da sredinom desetljeća ponovno uspiju pridobiti isplative kapitalne projekte. Primjerice, poduzeće je još sredinom sedamdesetih ostvarilo uspješan proboj na sovjetsko tržište turizma na Jalti zbog kojeg je do druge polovice osamdesetih imalo priliku steći dovoljno dobru reputaciju da postane glavni izvođač i na važnim društvenim objektima poput zgrade Akademije za znanost u Moskvi.<sup>61</sup>

GK je, s druge strane, tek u ljeto 1980. prvi puta formirao Službu za odnose s inozemstvom, a koja je do rujna iste godine uspjela s postojećim partnerom za uvoz tehnologije iz Austrije dogovoriti da bude njegov vanjski suradnik za popravak plinomjera.<sup>62</sup> Dvije godine kasnije, preko bosanskohercegovačkog posrednika za vanjsku trgovinu *Integre* ugovorili su kooperantski ugovor za postavljanje četiri tisuće kvadrata pločica u Iraku, no sve do kasnih osamdesetih nisu uspjeli ugovoriti unosniji projekt s ulogom glavnog izvođača.<sup>63</sup> Ne može se sa sigurnošću raščlaniti je li usporeni proboj na vanjsko tržište bio isključivo uvjetovan jakom konkurencijom ili su na to utjecali klijentistički odnosi poslovno-političkih elita među već afirmiranim poduzećima u SR Hrvatskoj. Ili se strategija uprave GK i dalje oslanjala na poslovni mentalitet i uvjete iz prethodnog desetljeća kada je domaće tržište bilo dovoljno za eksplozivni razvoj, a kamoli stabilno poslovanje iznad granice bankrota. U svakom slučaju, sva od navedenih objašnjenja mogu se smatrati jednako validnim.

Rukovodstva oba poduzeća bila su svjesna začaranog kruga koji opterećivao poduzeća i povlačio ih prema daljnjem gubitku poslovne ravnoteže, a taj se krug usko vezao za konkurentnost na sve agresivnijem tržištu.<sup>64</sup> Pritom, osim što je konkurentnost ovisila o spremnosti poduzeća na rizike podilaženja investitorima s jeftinim ponudama uslijed volatilnosti cijena repromaterijala i energenata, izvršavanje poslova u roku i s određenom kvalitetom bilo je uvjetovano kontinuiranom amortizacijom tehnologije. Međutim, kako su od početka desetljeća iz godine u godinu fondovi za investicije bili sve mršaviji i često ograničavani restrikcijama na uvoz,<sup>65</sup> poduzeća su tehnološki zastarijevala i time gubila bitku za plasman kako na unutarnjem, tako još više na vanjskim tržištima. U toj jednadžbi ključnu ulogu igrala je socijalna komponenta društvene reprodukcije, odnosno službeni političko-ideološki smjer jugoslavenskog društveno-ekonomskog okvira u kojem je pravo na udruživanje rada bilo elementarno pravo, šticešno zakonskim mastodontima, Ustavom iz 1974. i Zakonom o udruženom radu iz 1976. godine. U praksi je to značilo da su veliki poslovni sustavi, bez obzira na vanjske okolnosti, morali prioritizirati pronalaznje načina da od dohotka ne samo da redovno isplaćuju plaće (osobne dohotke), već njihov obujam razmjerno prati stopu inflacije. Još aktualna samoupravna platforma bila je garancija tome pa se nerijetko događalo da bi menadžment upozoravao na neodrživosti takvog modela. Tako je, primjerice, Čop 1983. nakon održanog referenduma o povećanju osobnih dohodaka za 20% izjavio:

»Koliko posla treba napraviti da bi se to moglo isplatiti!? Hvata me panika kad pomislim zbog opasnosti da, što se posla tiče, dođemo u situaciju da sve to skupa nećemo moći osigurati.«<sup>66</sup>

*Industrogradnja* se još od kraja šezdesetih, vjerojatno više od svih građevinskih poduzeća u SR Hrvatskoj, borila s »održavanjem discipline radnika« u proizvodnji i njihovim neopravdanim izostancima s radnog mjesta i utjecaju tog fenomena na produktivnost rada.<sup>67</sup> Jedan od razloga tzv. neodgovornosti radnika, koja se u tom poduzeću brojala u desecima tisućama »izgubljenih radnih sati«, zasigurno su bila niska primanja radnika, a o čemu je povremeno izvještavala industrijska periodika kroz razne analize (vidi: tablica 1).

<sup>61</sup> »Aktivnosti na ugovaranju poslova u inozemstvu«, *Industrogradnja*, 11. 4. 1985., 1; »Akademija nauka SSSR – Moskva«, *Industrogradnja*, 31. 7. 1986., 1.

<sup>62</sup> »Izvozni poslovi »kreću« u četvrtom tromjesečju«, *Međimurje*, 12. 9. 1980., 2.

<sup>63</sup> »Keramičari u Iraku«, *Međimurje*, 15. 1. 1982., 1.

<sup>64</sup> »Što prije postići kvalitetne elemente privređivanja i jačati odgovornost za donesene odluke«, *Industrogradnja*, 11. 9. 1981., 11.

<sup>65</sup> »Uvjeti privređivanja u svjetlu novih mjera«, *Industrogradnja*, 22. 1. 1987., 1; »Što nam donosi novi zakon o ukupnom prihodu i dohotku«, *Industrogradnja*, 12. 2. 1987., 3.

<sup>66</sup> »Bez uljepšavanja«, *Industrogradnja*, 9. 6. 1983., 4.

<sup>67</sup> »Izostanci i produženi rad«, *Industrogradnja*, 16. 1. 1976., 10.

**Tablica 1.** Omjer najnižih i najviših osobnih dohodaka u najvećim građevinskim poduzećima SR Hrvatske 1980. godine. (»Prijedlog o porastu osobnih dohodaka za 20 posto«, *Međimurje*, 10. 4. 1981.)

Građevinsko poduzeće	Najniži osobni dohodak	Najviši osobni dohodak	Omjer najnižeg i najvišeg osobnog dohotka
Hidroelektra	3237	27.678	1:8,55
Industrogradnja	3859	25.998	1:6,73
Tehnika	3732	26.966	1:7,22
Tempo	3884	2458	1:6,32
Udarnik	4095	22.519	1:5,50
Gortan	3955	1925	1:4,86
Zagorje	3637	2616	1:7,19
Lavčević	3388	36.023	1:10,63
GK Međimurje	4923	20.945	1:4,25

Pritom valja naglasiti da je velika većina radnika oba poduzeća bila u proizvodnji i daleko bliža donjoj granici te da je iste godine prosječan osobni dohodak u Jugoslaviji bio 7368 dinara.<sup>68</sup> Također, kako se kriza produbljava, životni standard je sve više pao, a radnici su sve više tražili alternativne oblike zarade, kao što je, primjerice, to objasnio Vladimir Belan, stolar u *Industrogradnji*:

»Troje djece, supruga i ja, gledano u prosjeku, živimo s 39.000 dinara mjesečno. Dakako, to nam nije dosta i treba dobro paziti kako ćemo te pare trošiti. Izdaci su veliki jer sve troje djece ide u školu. Znao kako je. Knjige su skupe, a odjeća i obuća da i ne govorimo. Djeca u školu moraju ići pristojno i uredno obučena i odjevena. Teško bih izašao na kraj da kojim slučajem dodatno ne zarađujem. Kad god ugrabim priliku prihvatim se 'fuša' u struci. Posla se nađe.«<sup>69</sup>

Osim što su radnici tražili dodatnu zaradu izvan poduzeća, kada su i bili na dužnostima do sredine osamdesetih, moral im je već bio ozbiljno narušen:

Niti u operativi nije sve kako treba. Gradilišta su, bez obzira na sve prigovore zbog neadekvatnih vrsta poslova, i dalje nedovoljno organizirana. Praznih hodova, neracionalnosti, neiskorištenosti radnog vremena ima napretek. U tom prednjači gradilište u Karlobagu, istaknuto je na sjednici. Ne osjeća se život, rad, težnja da se u određenom roku objekt završi. Ljudi hrpimice stoje i – griju se pokraj vatre, temperatura daleko iznad nule. Osjeća se kriza rukovođenja u operativnim jedinicama. Čak tamo gdje su mladi rukovodioci rezultati su bolji od onih gradilišta gdje su stariji i iskusniji ljudi.<sup>70</sup>

Dvije godine nakon smrti Tita, federalna i republičke vlade usudile su se intervenirati u zakonski okvir udruženog rada i omogućili veća otpuštanja radnika u poduzećima i čak oko toga napravili političku kampanju. Krajem iste te 1982. bivši tehnički direktor GK, a tada predsjednik republičkog komiteta za građevinarstvo Sabora SR Hrvatske, Danijel Režek, posjetio je kombinat. Tom prilikom, između ostalog, rekao je da je grana građevinarstva tijekom sedamdesetih »preuzimala radne viškove sela i tehnološke viškove privrede, ostvarujući time vrlo značajnu socijalnu ulogu. Sad se visoka zaposlenost ispoljava kao težak problem.«<sup>71</sup> U razdoblju koje je uslijedilo, oba poduzeća nakon više od desetljeća kontinuirane ekspanzije kolektiva ubrzano su reducirala broj zaposlenih pa je GK s prosječnih 7500 zaposlenih sredinom 1982. godine spao na 6300 u 1986. godini, dok se Industrogradnja s 11.000 zaposlenih 1982. smanjila na 9000 zaposlenih u 1986. godine.<sup>72</sup> Pored otpuštanja radnika, važan znak napuštanja socijalističkog okvira bilo je i postupno gašenje samoupravne platforme kroz ponovnu homoge-

<sup>68</sup> *Statistički godišnjak Jugoslavije 1981.* (Beograd: Savezni zavod za statistiku, 1981.), 96.

<sup>69</sup> »Teško je živjeti samo s osobnim dohotkom«, *Industrogradnja*, 31.1. 1985., 4.

<sup>70</sup> »Neostvaren plan ukupnog prihoda na početku godine«, *Industrogradnja*, 11. 4. 1985., 4.

<sup>71</sup> »D. Režek u Kombinat«, *Međimurje*, 24. 11. 1982., 1.

<sup>72</sup> »Ostvareni financijski rezultati ispod izvršenog fizičkog opsega radova«, *Međimurje*, 28. 5. 1982., 1.; »Usvojen plan poslovanja za 1982. godinu«, *Industrogradnja*, 15. 1. 1982., 2; »140 najvećih proizvodnih organizacija udruženog rada«, *Ekonomika politika*, rujna 1987.

nizaciju proizvodnih sastavnica poduzeća, kao primjerice 1985. kada su se čakovečki *OOUR Plin* i *OOUR Komunalne službe* objedinili u novi *OOUR Komunalne djelatnosti*.<sup>73</sup> Taj proces kulminirao je krajem desetljeća u reformama Ante Markovića, odnosno pokušaju napuštanja društvenog vlasništva u ime radničkog dioničarstva,<sup>74</sup> čime se zapravo brisao fundament jugoslavenskog socijalističkog projekta.

## ZAKLJUČAK

Upravo na sjecištu pritisaka tržišne konkurentnosti s jedne strane i ideje o održivoj proširenoj reprodukciji s druge, mogla se raspoznati točka sudaranja dvaju vrijednosnih sustava i kontradikcija koje su oni reproducirali. Međutim, ta dinamika ekonomskih i poslovnih odnosa postojala je još od trenutka kada je socijalistički projekt započet u uvjetima bez praktičnog rješenja za zakon vrijednosti. Kontinuiranom interakcijom dviju vizija društvenog razvoja je zbog njihovih nepomirljivih suprotnosti neminovno vodila dominaciji jedne od tih dviju krajnosti. Zanimljivo je pritom pratiti intenziviranje transformacije sustava vrijednosti subjekata povijesti u uvjetima nestabilnosti i neizvjesnosti kao što je bila kriza osamdesetih, a ilustriraju je sljedeća dva primjera:

Vodstvo *Industrogradnje* je još od druge polovice sedamdesetih obećavalo i planiralo izgradnju velikog hotelskog kompleksa u Remetincu s »1100 ležajeva, restoranima, pratećim sadržajima za sport i rekreaciju«, namijenjenog podizanju kvalitete života gostujućim radnicima, pretežno iz Bosne i Hercegovine, koji su do tada uglavnom bili smješteni u drvenim barakama u često kritično lošem stanju.<sup>75</sup> Radilo se o tisućama zaposlenika o kojima je ovisio cjelokupni proizvodni proces i zbog kojih je taj isti proces trpio, jer su oni bili najčešći protagonisti fenomena neopravdanih izostanaka. Nakon nekoliko godina zatišja o projektu hotela za radnike, on se vratio u prvi plan sredinom osamdesetih no ne više kao kapacitet tzv. društvenog standarda poduzeća namijenjenog radnicima, već kao komercijalna ustanova namijenjena prvo *Univerzijadi '87.*, a onda i turizmu.<sup>76</sup> S druge strane, *GK Međimurje* igralo je neupitnu modernizacijsku ulogu u općini Čakovec, a među važnijim doprinosima lokalnoj sredini bila je plinifikacija i izgradnja plinske mreže za kućanstva, puno ranije nego što se ona sprovela u ostatku Hrvatske.<sup>77</sup> Međutim, kada je zbog grešaka rukovodstva *OOUR-a Centralno grijanje* ta sastavnica postala jedan od najvećih gubitaka u grupaciji i zbog čega je ono u konačnici bilo smijenjeno, novo vodstvo se 1984. godine odlučilo na drastične mjere. Naime, u uvjetima krize visokih troškova života, *OOUR* je isključivanjem tople vode u zgradama u Lenjinovoj i Koroševoj ulici u Čakovcu pokušao stanare prisiliti na podmirenje zaostalih dugova.<sup>78</sup> Nakon četiri dana topla voda je vraćena zajednici od približno tisuću stanara, jer se cijela situacija očekivano pretvorila u političko pitanje na koje su se osvrtni i političari u Zagrebu.<sup>79</sup> Oba primjera vjerno idu u prilog tome kako je u kratkom razdoblju, unutar iste generacije rukovodstava, umjesto solidarnosti i brige za šire zajednicu, postalo prihvatljivo težiti užim interesima, a što je predstavljao općeniti znak strukturalne promjene sustava vrijednosti.

Dugoročni program ekonomske stabilizacije, iako se predstavljao kao platforma kojom se spašava socijalistički projekt, u stvarnosti se pojavio u svojstvu katalizatora pri već postojećem procesu tranzicije iz samoupravno-socijalističkog sustava vrijednosti u liberalno-tržišni. I kriza koja se raširila Jugoslavijom osamdesetih zapravo je bila rezultat kontinuiteta politika nastalih kroz pokušaje ostvarivanja suživota dvaju oprečnih vrijednosnih sustava. Naime, s jedne strane, modernizacijskim programom i posljedičnim uključivanjem u globalno tržište, u prvom redu tržište kapitala, a na temelju strategije uvozne supstitucije i autarkičnog razvoja, još od početka šezdesetih pretpostavile su se objektivne ekonomske okolnosti koje su državu kormilarile u smjeru jače integracije sa zapadnim vrijednosnim okvi-

<sup>73</sup> »Komunalne djelatnosti novi OOUR«, *Međimurje*, 11. 1. 1985., 7.

<sup>74</sup> Woodward, 280.

<sup>75</sup> »Novogodišnji intervju s generalnim direktorom«, *Industrogradnja*, 29. 12. 1978., 5.

<sup>76</sup> »Hotel u Remetincu do travnja«, *Industrogradnja*, 22. 1. 1987., 3.

<sup>77</sup> »Kombinat u 1974.«, *Međimurje*, 31. 12. 1974., 2.

<sup>78</sup> »Dignuta je zavjesa«, *Međimurje*, 12. 10. 1984., 3.

<sup>79</sup> »Na pragu 90 posto«, *Međimurje*, 26. 10. 1984., 3.

rom. S druge, politička i poslovna rukovodstva u Jugoslaviji, a osobito na lokalnim razinama, do osamdesetih su imala već barem petnaest godina iskustva zagovaranja politika u korist partikularnih interesa u okvirima nacionalnih identiteta. U trenutku izbijanja krize takvi uvjeti predstavljali su prevelik izazov za povratak na liniju solidarnosti i ulaganja zajedničkih napora u ime dobrobiti revolucionarnog programa nastalog prije pedeset i više godina. Također, iz ove perspektive zanimljivo je primijetiti da je udruženi rad, koji se često u historiografiji kvalificirao kao uzrok loše efikasnosti i funkcionalnosti ekonomije, zapravo predstavljao posljednji zalog i garanciju revolucionarnog smjera razvoja socijalističkih odnosa. Onakvih kakve je partija zagovarala prilikom započinjanja jugoslavenskog socijalističkog projekta i koji su nove poslovno-partijske elite, osobito nakon smrti stare generacije komunista (Tita, Kardelja, Bakarića, itd.), odlučno odbacile kako bi napravile mjesta za puniju afirmaciju novog-starog smjera razvoja.

## BIBLIOGRAFIJA

1. Bilandžić, Dušan. *Hrvatska moderna povijest*. Zagreb: Golden Marketing, 1999.
2. Bockman, Johanna. *Markets in the Name of Socialism: The Left-Wing Origins of Neoliberalism*. Stanford: Stanford University Press, 2011.
3. Dyker, David. *Yugoslavia: Socialism, Development and Debt*. London: Routledge, 1990.
4. Jović, Dejan. *Jugoslavija, država koja je odumrla: uspon, kriza i pad Četvrte Jugoslavije, 1974-1990*. Zagreb: Prometej, 2003.
5. Korošić, Marijan. *Jugoslavenska kriza*. Zagreb: Naprijed 1989.
6. Lampe, John R. *Yugoslavia as History – Twice there was a country*. Cambridge: Cambridge University Press, 1996.
7. Musić, Goran. *Making and breaking the Yugoslav working class*. Budapest: CEU Press, 2021.
8. Prstojević, Miroslav. *Polaze osnove Dugoročnog plana ekonomske stabilizacije, dokumenti I-VIII*. Sarajevo: Oslobođenje, 1983.
9. Radelić, Zdenko. *Hrvatska u Jugoslaviji (1945. – 1991.) – Od zajedništva do razlaza*. Zagreb: Školska knjiga, 2006.
10. Rusinow, Dennison. *The Yugoslav Experiment, 1948-1974*. London: C. Hurst & Co. for the Royal Institute of International Affairs, 1977.
11. Supek, Rudi. *Participacija, radnička kontrola i samoupravljanje*. Zagreb: Naprijed, 1974.
12. Unkovski-Korica, Vladimir. *The Economic Struggle for Power in Tito's Yugoslavia: From World War II to Non-Alignment*. London: I.B. Tauris, 2016.
13. Vejzagić, Saša. »Tržište i grad: Simbioza poduzeća i općine u Jugoslaviji na primjeru Građevnog kombinata Međimurje – Čakovec (1963.-1981.)«. *Politička misao* 57, br. 3 (2020), 129.
14. Vejzagić, Saša. »Persistent centralisation of decision-making in the age of industrial atomisation and self-management on the case of construction company *Industrogradnja* Zagreb (1966-1980)«. *Business History*, 6. DOI: 10.1080/00076791.2023.2185225
15. Woodward, Susan. *Socialist Unemployment – The Political Economy of Yugoslavia, 1945-1990*. Princeton: Princeton University Press, 1995.
16. Županov, Josip. *Samoupravljanje i Društvena moć*. Zagreb: Globus, 1985.
17. Periodika i drugi izvori:
18. *Ekonomska politika*
19. *Industrogradnja*
20. *Međimurje*
21. *Osmi Kongres Saveza Komunisti Jugoslavije*, Beograd: Komunist, 1964.
22. *Statistički godišnjak Jugoslavije 1981*. Beograd. Savezni zavod za statistiku, 1981.
23. *Vjesnik*



**SUMMARY**

In the early 1980s, the Party initiated a broad stabilization campaign in an attempt to salvage the Yugoslav socialist project from significant challenges posed by economic, political, and social crises. As the overall crisis largely stemmed from structural issues rooted in the long-standing antagonistic relationship between two value systems, the market-oriented and the socialist, the responses to it had relatively limited impact. This article, therefore, examines the sources and influences of the crisis and stabilization in Yugoslavia from the perspective of the realization of the socialist project. Also it traces the discourse adopted by political and business elites in relation to the official ideology and emerging circumstances. In doing so, the article places special emphasis on big business systems such as construction giants Industrogradnja from Zagreb and GK Međimurje from Čakovec, more precisely, their business decisions within highly uncertain economic conditions. This account contributes to the recent scholarly debate in the field of business historiography of Yugoslavia and the history of the final decade of its socialist project.