PRIVATIZACIJA INA-e; UZROCI, MODEL, POSLJEDICE

Herak Kanaet, Branka

Master's thesis / Diplomski rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:837299

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-19**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

PRIVATIZACIJA INA-e; UZROCI, MODEL, POSLJEDICE

Mentor:

prof.dr.sc. Zlatan Reić

Student:

Branka Herak Kanaet

Split, srpanj, 2016.

SADRŽAJ:

1.UVOD 3

1.1. Predmet istraživanja 3

1.2. Problem istraživanja 2

1.3. Istraživačke hipoteze 2

1.4. Ciljevi istraživanja 2

1.5. Metode istraživanja 3

1.6. Doprinos istraživanja 4

1.7. Struktura rada 5

2. POVIJESNA ZBIVANJA 6

2.1. Kako je došlo do primjene washingtonskog konsenzusa na našim prostorima 8

3. VAŽNIJI POJMOVI 9

4. PROCES PRETVORBE U RH 11

5.PROCES PRIVATIZACIJE U RH 16

6. PRIVATIZACIJA JAVNIH PODUZEĆA 23

7. PRIVATIZACIJA INA-e 26

7.1. INA prije privatizacije 26

7.2. Proces privatizacije INA-e 29

7.3. INA nakon privatizacije i danas 46

8. REZULTATI ISTRAŽIVANJA 56

9. ZAKLJUČAK 60

LITERATURA 62

SAŽETAK 66

SUMMARY 67

1. UVOD

1.1. Predmet istraživanja

Proglašenjem neovisnosti Republika Hrvatska ušla je u proces tranzicije, a time i u proces pretvorbe i privatizacije. Tranzicija je bila potpuno novi proces pa mnoge zemlje nisu znale odakle krenuti, što činiti, stoga su se oslonile na tzv. „Washingtonski konsenzus“ koji im je dao odgovore na sva ta pitanja. Hrvatski privatizacijski proces sastojao se od dvije etape; pretvorbene i privatizacijske. Pretvorba je krenula 1991.g. i 1992.g., odnosno u ratno vrijeme. To također upućuje na motive koji stoje iza pretvorbe.

Proces pretvorbe svakog poduzeća odobravala je i nadgledala Agencija za restrukturiranje i razvoj, dok je financijsku funkciju obavljao Hrvatski fond za razvoj.

Druga etapa privatizacijskog procesa je privatizacijska etapa koja se dijeli na privatizaciju portfelja u posjedu Hrvatskog fonda za privatizaciju (HFP) unutar koje imamo kuponsku privatizaciju, te na privatizaciju koja se odvija izvan HFP (privatizacija javnih poduzeća i privatizacija bankarske industrije). Proces privatizacije započeo je zapravo već donošenjem Zakona o Hrvatskom fondu za privatizaciju (HFP), a sam HFP je osnovan 1.svibnja 1993.g. Danas u Republici Hrvatskoj kao zamjenu za HFP imamo Državni ured za upravljanje državnom imovinom (DUUDI).

Privatizacija javnih poduzeća znatno je netransparentnija od privatizacije državne imovine u portfelju HFP. Ona se obavlja prema programu vlade koji je djelomično dostupan javnosti. Važno je napomenuti da su Zakonom bila izuzeta poduzeća od „strateške važnosti“. INA kao poduzeće od posebnog interesa privatizirana je po posebnom Zakonu o privatizaciji INA-e.

Postavlja se pitanje da li je privatizacija INA-e imala pozitivan efekt na samu kompaniju, a time ujedno i na gospodarstvo RH ?! Je li dan preveliki udio MOL-u i što je uzrok tome?

1.2. Problem istraživanja

U Republici Hrvatskoj 90-ih godina prošloga stoljeća provođeni su procesi pretvorbe i privatizacije za koje jedni smatraju da su simboli nepravednosti i krađe dok drugi koji su pretvorbu i privatizaciju osmislili te je provodili, smatraju da je to bio proces koji je spasio hrvatsko gospodarstvo od bankrota. Vodeći se tim pretpostavkama istražit će se privatizacija INA-e. Koji su uzroci same privatizacije, koji je model korišten u njenoj provedbi i je li ona u konačnici uspješna.

1.3. Istraživačke hipoteze

U radu će se postaviti dvije istraživačke hipoteze koje će se na temelju prikupljenih i analiziranih podataka prihvatiti ili odbaciti.

H1: Model privatizacije INA-e proizvod je tekućih političkih odluka, a ne strateškog promišljanja hrvatske energetske budućnosti

H2: Privatizacija INA-e imala je pozitivan efekt na samu kompaniju

1.4. Ciljevi istraživanja

Zbog velike važnosti procesa pretvorbe i privatizacije te njihovog utjecaja na daljnji tijek razvoja RH kronološki će se istražiti provedba tih procesa s naglaskom na privatizaciju javnih poduzeća, odnosno INA-e koji mnogi nazivaju „majka svih hrvatskih privatizacija“.

INA je jedna od tvrtki od posebne važnosti za Republiku Hrvatsku stoga je veoma važno obratiti pozornost na sam proces njene privatizacije. Oslanjajući se na tu činjenicu ciljevi rada su sljedeći :

1. Teoretski obraditi osnovne pojmove vezane uz pretvorbu, privatizaciju, tranziciju, te pojam strateške važnosti
2. Dati uvid u povijesna zbivanja koja su prethodila procesima pretvorbe i privatizacije
3. Definirati same modele pretvorbe i privatizacije u RH
4. Opisati tijek privatizacije javnih poduzeća u RH
5. Dati uvid u povijest INA-e
6. Definirati model i uzroke privatizacije INA-e
7. Ispitati stanje INA-e prije i nakon privatizacije, odnosno stanje danas

1.5. Metode istraživanja

Glavni motiv istraživanja privatizacije INA-e, odnosno uzroka, modela i posljedica tog procesa je nedostatak istraživanja te mala dostupnost grupiranih informacija vezanih uz taj problem. Podaci u radu prikupljat će se iz sekundarnih izvora koji uključuju: Internet, knjige te znanstvene članke.

U radu će se koristiti sljedeće metode:

1. Metoda analize
2. Metoda sinteze
3. Metoda eksplantacije
4. Metoda indukcije
5. Metoda dedukcije
6. Metoda generalizacije
7. Metoda dokazivanja
8. Metoda klasifikacije
9. Metoda kompilacije
10. Povijesna metoda

Prema Stančić (2007):

1. **Metoda analize** podrazumijeva raščlanjivanje složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove te izučavanje svakog dijela za sebe i u odnosu na druge dijelove
2. **Metoda sinteze** je postupak znanstvenog istraživanja putem spajanja dijelova ili elemenata u cjelinu, sastavljanja jednostavnih misaonih tvorevina u složene i složenih u još složenije
3. **Metoda eksplantacije** podrazumijeva objašnjavanje osnovnih pojava te njihovih relacija
4. **Metoda indukcije** podrazumijeva da se do zaključka o općem sudu dolazi na temelju posebnih ili pojedinačnih činjenica
5. **Metoda dedukcije** podrazumijeva zaključivanje od općih sudova ka pojedinačnim ili ka drugim općim sudovima
6. **Metoda generalizacije** je misaoni postupak uopćavanja kojim se od jednog posebnog pojma dolazi do općenitijeg

7. **Metoda dokazivanja** je metoda gdje se temeljem ranije utvrđenih istinitih stavova i na temelju znanstvenih činjenica može izvesti istinitost pojedinih stavova
8. **Metoda klasifikacije** je sistematska i potpuna podjela općeg pojma na posebne, koje taj pojam obuhvaća
9. **Metoda kompilacije** je postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstvenoistraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja
10. **Povijesna metoda** je postupak kojim se na temelju raznovrsnih dokumenata i dokaznog materijala može egzaktno saznati ono što se u prošlosti dogodilo te kako i zašto se dogodilo

Nakon sažimanja svih podataka te završene usporedbe određenih financijskih pokazatelja INA-e nekad i danas bit će doneseni zaključci prema kojima će se prethodno navedene hipoteze prihvatiti, odnosno odbaciti.

1.6. Doprinos istraživanja

Zbog same važnosti INA-e za Republiku Hrvatsku važno je biti upoznat u tijek njene privatizacije. Potrebno je pokušati donijeti zaključke kakav je bio model privatizacije, je li na njega utjecala politika ili je on formiran isključivo na temelju strateškog promišljanja hrvatske energetske budućnosti.

Postoji problem nedostatka informacija o samom procesu privatizacije INA-e, to upravo dovodi do kontradiktornosti između njenog velikog značaja i male zainteresiranosti za taj proces. Postoji mnogo otvorenih pitanja o problemu privatizacije INA-e, a želja autorice ovog rada je da ako ništa barem stvori predispoziciju za buduća istraživanja na ovu veliku, ali neistraženu temu.

1.7. Struktura rada

Rad je podijeljen u devet dijelova.

U prvom, uvodnom dijelu će se definirati predmet, problem i ciljevi istraživanja. Navest će se istraživačke hipoteze, metode korištene u istraživanju, te doprinos diplomskog rada.

Drugi će dio rada definirati povijesna zbivanja koja su dovela do procesa pretvorbe i privatizacije.

Treći dio rada će definirati i razjasniti osnovne pojmove vezane uz pretvorbu, privatizaciju , tranziciju, te objasniti pojam strateške važnosti.

U četvrtom i petom dijelu dat će se uvid u procese pretvorbe i privatizacije u Republici Hrvatskoj.

Šesti dio opisat će proces privatizacije javnih poduzeća, koji će ujedno služiti kao uvod za sedmi dio.

Sedmi dio će definirati povijest INA-e, također komparaciju određenih financijskih pokazatelja kao što su: ukupna dobit prije i nakon privatizacije, kapitalne investicije, broj zaposlenih i sl. te će se dati uvid u sam tijek privatizacije INA-e.

Na temelju prikupljenih podataka, u osmom će se dijelu prikazati najvažniji rezultati istraživanja koji su relevantni za hipoteze. Svaka će se od istraživačkih hipoteza prihvatiti ili odbaciti.

U devetom će se dijelu sumirati zaključci dobiveni u diplomskom radu.

2. POVIJESNA ZBIVANJA

Barić (2003) postavlja pitanje zašto su se pojavili tranzicijski procesi u bivšim socijalističkim zemljama. Prema njemu „ideja stvaranja netržišne ekonomije bila je duboko ukorijenjena u negaciji vrijednosti i prednosti tržišnoga mehanizama kao mehanizma ekonomske politike. Često su se isticali nedostaci tržišnoga mehanizma: produbljuje jaz između siromašnih i bogatih, neefikasno rješava problem regionalnog i sektorskog razvoja, neefikasan je u očuvanju čovjekova okoliša, generira monopol, onemogućava ostvarivanje jednakosti u pristupu obrazovanju i zdravlju i slično. Početni relativno dobri gospodarski rezultati još su više dali poticaja kreatorima ekonomske politike da se nastavi s razvojem modela komandne privrede. Problemi u gospodarskom razvoju tih zemalja, međutim, javljaju se već sredinom sedamdesetih godina prošloga stoljeća. Oni se u početku javljaju u gospodarskoj sferi (niže stope gospodarskog razvoja, suboptimalna alokacija resursa, niska proizvodnost rada i kapitala, strukturne neusklađenosti u sektorskom i regionalnom razvoju, rastuće zaduživanje, stalna vanjskotrgovinska ravnoteža, opadajući osobni i kolektivni standard) da bi početkom devedesetih godina prešli i u sferu političkih događanja“.

U jesen 1989. u Srednjoj i Istočnoj Europi dolazi do ukidanja jednostranačkih komunističkih režima i njihove zamjene višestranačkim demokratskim sustavima. Ubrzo nakon toga dolazi do pada Berlinskog zida, Baršunaste revolucije u tadašnjoj Čehoslovačkoj te raspada Sovjetskog Saveza i SFR Jugoslavije. Kesner-Škreb (2004) govori da priča o washingtonskom konsenzusu vuče korijene iz 1989. kada je Institut za međunarodnu ekonomiku u Washingtonu, DC, organizirao konferenciju o Latinskoj Americi. Naime, konferencija je sazvana kako bi se govorilo o načinu rješavanja dužničke krize u Latinskoj Americi jer u to vrijeme nije postojala jedinstvena politika institucija o rješavanju takvih problema. Kao podlogu za tu konferenciju John Williamson , ekonomist zaposlen u Institutu za međunarodnu ekonomiku, pripremio je tekst u kojem je objasnio deset reformi za koje je smatrao da čine minimum za koje se ekonomska struka slaže da ih svaka zemlja treba poduzeti (odatle riječ konsenzus). Kesner-Škreb (2004) kaže kako je „riječ je o skupini tržišno usmjerenih reformi koje su trebale pomoći stagnirajućim državnim gospodarstvima Latinske Amerike u ponovnom privlačenju privatnog kapitala u regiju (iz koje je taj kapital pobjegao zbog krize). Paket reformi naglašavao je makroekonomsku disciplinu (posebno fiskalnu), tržišno gospodarstvo i otvorenost prema svjetskoj ekonomiji (posebno prema slobodnoj trgovini i izravnim stranim ulaganjima) kao osnovama za oživljavanje gospodarstva“.

Washingtonski konsenzus sastojao se od deset „zapovijedi“ :

1. fiskalna disciplina
2. preusmjeravanje javnih rashoda u osnovnu zdravstvenu zaštitu, obrazovanje, infrastrukturu
3. porezna reforma
4. liberalizacija kamatnih stopa
5. konkurentski tečaj
6. liberalizacija trgovine
7. liberalizacija inozemnih izravnih investicija
8. privatizacija
9. deregulacija
10. jasno postavljanje vlasničkih prava

Zbog teme ovog rada objasnit će se pravilo broj 8 tj. privatizacija. Kako navodi Kesner-Škreb (2004) „ ideja privatizacije bila je široko prihvaćena. Prema Williamsonu, važno je kako se ona provodi: ona može biti popraćena snažnom korupcijom, tijekom koje se imovina prenosi povlaštenoj eliti za cijenu koja iznosi samo mali dio stvarne vrijednosti imovine. No činjenica je da, provodi li se na ispravan način, privatizacija donosi niz koristi: bolju kvalitetu usluga i razvoj konkurentskog tržišta “.

Kesner-Škreb (2004) kaže da „ sam autor misli kako je deset nužnih reformi, u kojima je jak naglasak na liberalizaciji, primjereno situaciji u zemljama Latinske Amerike 1989. godine i ne može se interpretirati kao agenda za sve zemlje u svim razdobljima. I u samoj Latinskoj Americi uspjeh konsenzusa bio je dvojben. Početkom 1990-ih proračuni su postali uravnoteženiji, inflacija niža, smanjila se vanjska zaduženost i zabilježen je gospodarski rast. No u mnogim zemljama nezaposlenost je porasla, a siromaštvo je postalo raširenija pojava nego prije“.

Do danas washingtonski konsenzus dobio je dvije snažne kritike. Prva kritika odnosi se na njegovo zanemarivanje institucija, a druga na zapostavljanje siromaštva. Naime, prema Franičević (2002), su arhitekti „washingtonskog konsenzusa“ propustili vrednovati istinsku važnost naslijeđenog socijalnog kapitala, institucija i normi u tranzicijskim društvima.“ Previše su olako ostavili po strani važnost pravičnosti i moralnih pitanja i ignorirali ključnu

ulogu koju takva pitanja imaju u stvaranju istinske političke i moralne legitimnosti novih struktura i institucija bogatstva, vlasništva i akumulacije.“

Kesner-Škreb (2004) smatra kako „Rasprava o pravom cilju konsenzusa, uporabi te sintagme, njezinim dobrim i lošim obilježjima nije ni danas završena. Govori se i o postwashingtonskom konsenzusu, o potrebi njegove dogradnje, potpunog odbacivanja itd. Istina, s vremenom je sam pojam washingtonski konsenzus toliko promijenio svoj izvorni sadržaj da je vjerojatno bolje odustati od njegova budućeg korištenja i time izbjeći daljnje konfuzije“.

2.1. Kako je došlo do primjene washingtonskog konsenzusa na našim prostorima

Radoš (2014) kaže kako je sve krenulo još u Jugoslaviji koja je bila regionalna industrijska sila sve dok joj zapadne trgovinske barijere nisu smanjile gospodarski rast. Zbog pada gospodarskog rasta SFR Jugoslavija ulazi u nepovoljne aranžmane sa MMF-om, dobiva kredite koje ne može vraćati i upada u velike dugove.

1989. godine prije pada Berlinskog zida tadašnji jugoslavenski savezni premjer Ante Marković odlazi u Washington po novi paket financijske pomoći, gdje dogovara da će u zamjenu za pomoć Jugoslavija provesti niz reformi od čega je jedna i privatizacija društvenog vlasništva. U provođenju reformi smetalo mu je društveno vlasništvo koje je bilo definirano prema Zakonu o poduzećima iz 1950.g. Rješenje je bilo u amandmanu Ustava u čemu je Markoviću pomogao akademik Jakša Barbić. (Radoš, 2014)

Radoš (2014) navodi Barbićevo objašnjenje: „Imali smo društveno vlasništvo u kojem se nije znalo tko je vlasnik. Prema definiciji iz Ustava stvari u društvenom vlasništvu pripadale su svakome i nikome. Po Ustavu radnici koji su ostvarili pravo rada društvenim sredstvima imali su pravo raspolaganja tim sredstvima i na temelju toga su samoupravljali tamo gdje su radili. Kako bi se stvari mijenjale, postavilo se pitanje kako to „ništa i ničije“ pretvoriti u „nešto i nečije“. Radoš (2014) ističe kako je Barbić rekao da je zbog toga trebalo srušiti Zakon o udruženom radu (ZUR), koji nije priznavao imovinu, a za vrijeme komunizma riječi kapital i poduzeće u zakonima i Ustavu nisu postojale.

Radoš (2014) navodi Barbićevo objašnjenje „Izmislili smo u amandmanu Ustava odredbu s puno riječi koje zapravo nisu značile nešto previše određeno da se tamo u sredini zakamuflira riječ kapital na temelju kojeg stranac sudjeluje u upravljanju, a radnici ostvaruju svoja prava na temelju ugovora i kolektivnog ugovora.“

To je sve dovelo do rušenja Zakona o udruženom radu, što je tvrdi Radoš (2014) „ vrlo važno za hrvatske prilike s obzirom na to da će se te promjene izravno odraziti na prvu, Markovićevu fazu privatizacije u Hrvatskoj, onu prije dolaska HDZ-a na vlast“, također govori „Među ostalim, 1989. doneseni su još zakoni o bankama, stranim investicijama i računovodstvu. No zlokobni su, kako se čini, zapravo bili savezni Zakon o društvenom kapitalu i Zakon o vrijednosnim papirima iz 1990. godine. U Zakonu o društvenom kapitalu, koji će kasnije biti jako važan u pretvorbi atraktivnih poduzeća i novčarskih ustanova RH, izrijekom piše da „Imaoci internih dionica stječu pravo na učešće u upravljanju poduzećem razmjerno nominalnoj vrijednosti tih dionica“. Tako je u Jugoslaviji počelo interno dioničarstvo i stvorena su kvazidioničarska udruženja. Hrvatski lovci u mutnom su već 1989. i 1990., prije prvih izbora, počeli pretvarati i privatizirati unosne tvornice i bankarski sektor. Primjerice, prema Markovićevim zakonima pretvorene su i privatizirane Tvornice duhana Rovinj (TDR) i Zagrebačka banka. (Radoš, 2014)

3. VAŽNIJI POJMOVI

Tranzicija je započela u Hrvatskoj i Jugoslaviji 1950.g. donošenjem Zakona o radničkom samoupravljanju, tj. Zakona o upravljanju privrednim poduzećima i višim privrednim udruženjima, čime se država odrekla svog vlasništva nad proizvodnim kapitalom koje je transformirano u društveno vlasništvo i radnici su postigli pravo da upravljaju svojim vlastitim poduzećima. Kako kaže Horvat (2003) pojam „tranzicija „u znanstvenu literaturu uveli su Marx i Engels sredinom prošloga stoljeća. Značila je pokretanje povijesnog procesa iz starog u novi socijalistički sustav.

Sam pojam tranzicije Horvat (2003) objasnio je kao „prijelaz od starog na novi društveno-ekonomski sistem (obično s brzim rastom) “ uz napomenu da je restauracija „povratak s novog na stari sistem (obično sa sporim rastom)“, čime zapravo sugerira da se u slučaju Republike Hrvatske radi o restauraciji. Šutić (2013) govori kako„ ekonomski model tranzicije podrazumijeva prije svega promjenu političkoga i pravnog okvira koja će omogućiti prijelaz iz jednostranačkoga sustava s društvenim vlasništvom i planskom privredom u višestranački s privatnim vlasništvom u tržišnoj privredi. Taj pristup, koji uvjetno možemo nazvati modelom, pretpostavlja da će promjene u pravnoj i političkoj dimenziji kao temeljnim elementima društvene strukture omogućiti promjene i u ekonomskoj sferi, što će u konačnici rezultirati cjelokupnom društvenom promjenom“.

Pojmovi pretvorbe i privatizacije često se poistovjećuju. Prema Gregureku (2001) „**pretvorba** je vezana uz promjenu pravnog statusa društvenih poduzeća u trgovačka društva. Protulipac (2014) objašnjava pojam pretvorbe ovako: „Pretvorba prije svega znači jasno određivanje strukture vlasništva (bilo ono državno, privatno ili mješovito), zbog pravne nejasnosti i ideološke neprihvatljivosti kategorije društvenog vlasništva.“ Prema Zakonu o pretvorbi (1991) pretvorbom nastaje: društveno poduzeće, trgovačko društvo (d.d. ili d.o.o). „Ovaj Zakon se ne primjenjuje na javna poduzeća, banke i druge financijske institucije i organizacije za osiguranje“.

Redžepagić (2012) navodi objašnjenje pojma **privatizacije** „prodaja javnih poduzeća privatnom sektoru“ (Cuervo, Villalonga, 2000), ili „paket mjera koji uništava vertikalne odnose između poduzeća i nadzornih organa“ (Hare, 1990). Također Njavro (1993) kaže kako je privatizacija „epohalan proces raspada sustava komunističke državne, komandne ekonomije, povezana s najdubljim i fundamentalnim promjenama u postkomunističkim društvima“. Prema Zakonu o privatizaciji (1996) privatizacija u užem smislu je „proces mijenjanja vlasničkih prava nad poduzećem iz državnog u privatno vlasništvo“, dok je privatizacija u širem smislu “ privatizacija cijelog gospodarstva, promjena vlasništva ali i uloge države u gospodarstvu, zatim napuštanje samoupravnog socijalizma te povećanje udjela privatnog sektora u odnosu na društveni“.

INA je definirana kao **tvrtka od posebnog interesa** za Republiku Hrvatsku bez obzira što RH danas ima manje od 50% vlasništva u toj tvrtci i njene dionice kotiraju na burzi. Za tvrtke koje su klasificirane kao „tvrtke od posebnog interesa“ (novilist.hr) kaže sljedeće: „U tim tvrtkama država pokušava doseći primarno gospodarske ciljeve i to najčešće zajedno s drugim tj. privatnim investitorima, a pod istim uvjetima kao ostali investitori, te vođena istim interesom“.

Mamić-Sačer (2015) strateška poduzeća definira ovako; „Poduzeća s velikim značenjem za državu su ona koja imaju široki krug potrošača svojih roba i usluga, stoga njihovi proizvodi i usluge čine stratešku proizvodnju države pa imaju utjecaj na stanovništvo i ostale dijelove gospodarstva“.

4. PROCES PRETVORBE U RH

Hrvatski privatizacijski model bio je osmišljen na način da se je sastojao od dvije etape, pretvorbene i privatizacijske.

Barić (2003) ističe kako se specifičnost hrvatskog privatizacijskog modela sastojala u nekoliko temeljnih razlikovnih obilježja;

„Prvo, Hrvatska je do procesa tranzicije imala nevlasnički tip vlasništva kojega smo nazivali društveno vlasništvo. Za razliku od tzv. komandnih privreda, u uvjetima društvenog vlasništva zaposlenici su imali određenu autonomiju u donošenju poslovnih odluka. Utjecaj na raspodjelu novostvorene vrijednosti bio je veći u odnosu na čisto državna poduzeća. Temeljni problem privatizacije u ovome slučaju bio kako iz jednog nevlasničkog tipa vlasništva stvoriti privatni oblik vlasništva“.

Kao drugo razlikovno obilježje privatizacijskog procesa u Hrvatskoj Barić (2003) navodi probleme gospodarskog i političkog osamostaljenja Republike Hrvatske. „Hrvatska je za stvaranje svoje samostalnosti platila izuzetno visoku cijenu: preko 13.000 poginulih osoba, materijalna šteta od oko 27 milijardi USD. Veličina ljudskih i materijalnih stradanja pokazala se kasnije jednim od čimbenika sporijega gospodarskog rasta u zemlji, ali i same djelotvornosti procesa restrukturiranja gospodarstva“.

Kako kaže Bendeković (2000) „Novi politički vrh nakon izbora 1990. godine ne mijenja smjer zacrtan ranijim zakonima s kraja osamdesetih te se iste godine donose Zakon o Agenciji SRH za restrukturiranje i razvoj te Zakon o Hrvatskom fondu za razvoj. Dvije navedene institucije predstavljaju prethodnike budućeg Hrvatskog fonda za privatizaciju. Zadatke Fonda čine restrukturiranje ili osnivanje novih poduzeća, (su)financiranje razvojnih programa i razvoj privredno nedovoljno razvijenih krajeva – konkretna realizacija zadataka određena je kao sanacija, restrukturiranje i pretvorba društvenih poduzeća, reprivatizacija državne imovine, raspolaganje dionicama i novčanim sredstvima ostvarenih kroz prodaju te poticanje razvoja tržišta kapitala. Ulogu Agencije čini pružanje tehničke podrške za ispunjavanje navedenog. Od ukupnog kapitala privatizirati se trebalo oko 69%, odnosno kapital u vrijednosti 39 milijardi DM“.

Prema Crnković et al. (2010) „Privatizacijski proces, koji se odvijao u Republici Hrvatskoj unazad zadnja dva desetljeća kroz pretvorbu i privatizaciju, bio je vrlo složen zbog činjenice da se odvijao u tranzicijskom i ratnom okruženju, kao i zbog činjenice da se moralo voditi računa o postizanju triju vrsta ciljeva: ekonomskih, političkih i društvenih. Model privatizacije u Republici Hrvatskoj bio je prvenstveno zasnovan na privatizaciji „od slučaja do slučaja“, a velikim je dijelom služio i kao socijalni program: npr. kroz slobodnu dodjelu dionica društvenim skupinama koje su najviše stradale u ratu (branitelji, prognanici, izbjeglice).

Prema Gregurek (2001) Privatizacija u Hrvatskoj odvijala se u četiri faze:

1. od 1991. do 1994., započela je ključni problem odnosa bankarstva i gospodarstva,
2. od 1994. do 1998., onemogućen je i usporen oporavak gospodarstva,
3. od 1998. do 2000., obilježena PIF-ovima i privatizacijom banaka
4. godine 2000., dominiraju stečajevi, uz tendenciju rasprodaje preostalog portfelja i potencijalna revizija pretvorbe i privatizacije.

„Prvi ključni korak u procesu privatizacije bila je pretvorba dotadašnjih društvenih poduzeća u poduzeća poznatim titularom vlasništva (koji je u biti bio država, čime je došlo do značajnog podržavljenja društvene imovine) nakon čega je slijedila privatizacija“. (Crnković et al., 2010)

U studenom 1990. Vlada RH stavila je izvan snage savezni zakon, a krajem prosinca kada je donesen Božićni ustav RH, donijela je i Program gospodarskog razvitka RH. U taj program unesena su i načela postupka pretvorbe, a zakonsku osnovu za pretvorbu i privatizaciju pripremao je akademik Jakša Barbić. (Radoš, 2014.)

Postupak pretvorbe društvenog vlasništva započeo je 23. travnja 1991. donošenjem Zakona o pretvorbi društvenih poduzeća. Proces pretvorbe svakog poduzeća odobravala je i nadgledala Agencija za restrukturiranje i razvoj, dok je financijsku funkciju obavljao Hrvatski fond za razvoj.

Prema Barić (2003) pretvorbeni model sastojao se od 4 varijante :

1. čista varijanta, odnosno otkup poduzeća
2. dokapitalizacija ili ulaganje kapitala u poduzeće
3. pretvaranje duga u ulog
4. prijenos dionica i udjela državnim fondovima

1. **Otkup poduzeća ili tzv. "čista" varijanta** – kupac sklapa ugovor s Agencijom, plaća procijenjenu vrijednost, postaje vlasnik koji pretvara poduzeće u d.d. ili d.o.o te neograničeno upravlja svojim vlasništvom.

Razlikujemo: PREFERIRANE KUPCE – zaposleni ili bivši zaposleni u poduzeću koji su uživali osnovni popust od 20% na protuvrijednost dionica u visini od 20.000 DEM; 1% na svaku godinu radnog staža u poduzeću; omogućena im je obročna otplata u roku od 5 godina (kasnije 20 god.). Uz ovakav popust zaposleni i bivši zaposlenici mogli su kupiti 50% vrijednosti poduzeća. Ostalih 50% mogli su kupiti uz pravo prvenstva, ali bez popusta.

NEPREFERIRANI KUPCI – svi ostali koji su mogli kupiti cijelo ili idealni dio poduzeća bez popusta (sa stajališta Privatizacijskog fonda to su bili preferirani kupci).

2. **Dokapitalizacija ili ulaganje kapitala u poduzeće** - kupnja nije isto što i dokapitalizacija. U slučaju kupnje uložena sredstva postaju prihod fonda. U slučaju dokapitalizacije investitor ulaže novi kapital u poduzeće, povećava glavnicu i postaje suvlasnikom.
3. **Pretvaranje duga u ulog** - temelj ove varijante je postojanje Ugovora između poduzeća i dobavljača ili ulagača. Potraživanje od poduzeća moglo se pretvoriti zamijeniti za ulog u poduzeću.
4. **Prijenos dionica i udjela državnim fondovima** – ostatak vrijednosti poduzeća nakon što su preferirani kupci ostvarili svoje pravo i nakon što su ulagači i vjerovnici namirili svoja potraživanja, pripadalo je fondovima. Preostala vrijednost: 70% postaje vlasništvo Hrvatskog fonda za razvoj, 20% Republičkog fonda mirovinskog i invalidskog osiguranja radnika, 10% Fonda Mirovinskog i invalidskog osiguranja poljoprivrednika.

„U procesu realizacije vlasničke transformacije hrvatskoga gospodarstva, pretvorbenu etapu obilježavaju dva paralelna tijeka; **formalnopravni tijek i financijski tijek pretvorbe**. Formalnopravni tijek je obuhvaćao sve potrebne korake da poduzeće dobije odobrenje za pretvorbu od Agencije za restrukturiranje i razvoj, te da restrukturiraju i registriraju tvrtku. Agencija je u 2 godine od primljenih 2 867 zahtjeva riješila 2 171 (75%) što je vidljivo u tablici 1. Vidljivo je i da su neke gospodarske grane izvršile pretvorbu u većoj mjeri od drugih. Tako uvidom u tablicu 1. vidimo da je u građevinskoj djelatnosti pretvoreno 241 poduzeće od 289 koji su predali zahtjev za pretvorbom Agenciji što čini 83,39% riješenih zahtjeva za tu djelatnost. Visok postotak riješenih zahtjeva imaju i djelatnosti trgovine te zanatstva i osobnih usluga“(Herak, 2014).

Tablica 1: Granska struktura pretvorbe

GRANSKA STRUKTURA PRETVORBE		
stanje zahtjeva za pretvorbu na dan 8. 11. 1993.		
	primljeno	riješeno
GRANA DJELATNOSTI	808	656
INDUSTRIJA	236	172
ŠUMARSTVO	1	1
GRAĐEVINARSTVO	289	241
PROMET I VEZE	91	54
TRGOVINA	435	346
UGOSTITELJSTVO I TURIZAM	221	112
ZANATSTVO I OSOBNE USLUGE	191	167
STAMBENO-KOMUNALNE DJEATNOSTI	37	29
FINANCIJSKE, TEHNIČKE I POSLOVNE USLUGE	373	275
OBRAZOVANJE, ZNANOST, KULTURA I INFOR.	102	69
ZDRAVSTVENA I SOCIJALNA ZAŠTITA	15	11
BEZ ŠIFRE	68	38
UKUPNO	2867	2171

Izvor : Družić, I. et. al.: Hrvatski gospodarski razvoj, Zagreb, 2003., str. 148.

„Financijskim tijekom pretvorbe stimulirala se brzina vlasničke transformacije i gotovinske uplate. Financijski tijek pretvorbe bio je veoma spor, osnovni cilj bio mu je stabilizacija državnih financija i to pružanjem tri modaliteta otplate: gotovinske uplate u nacionalnoj valuti, plaćanje državnim obveznicama i plaćanje tzv. starom deviznom štednjom“ (Herak, 2014).

Tijekom gotovo tri godine pretvorbe stvarno je uplaćeno svega cca. 500 mil. DM putem svih oblika plaćanja (nešto više od 2% procijenjene vrijednosti pretvorbenog kapitala). Barić (2003) ističe kako je relativno najmanje uplate bilo gotovinom, a stara devizna štednja pojavljivala se kao najčešći način uplate u dinamici ukupnih uplata.

5.PROCES PRIVATIZACIJE U RH

Druga etapa privatizacijskog procesa je privatizacijska etapa koja se dijeli na:

1. **privatizaciju portfelja u posjedu Hrvatskog fonda za privatizaciju (HFP)**, unutar koje imamo kuponsku privatizaciju,
2. **privatizaciju koja se odvija izvan HFP** (privatizacija javnih poduzeća i privatizacija bankarske industrije).

Proces privatizacije započeo je zapravo već donošenjem Zakona o Hrvatskom fondu za privatizaciju (HFP), a sam HFP je osnovan 1.svibnja 1993.g. Fond je naslijedio i preuzeo ulogu i nadležnost Agencije RH za restrukturiranje i razvoj te Fonda za razvoj RH. Fondom je upravljao upravni odbor od devet članova, a vodio ga je predsjednik Fonda Ivan Penić do 1995“ (Herak, 2014). U siječnju 1995. osnovano je Ministarstvo privatizacije i upravljanja imovinom.

Prema Bendeković (2000) Zakon o privatizaciji koji je donesen u ožujku 1996. nije pretjerano mijenjao osnovni smjer utvrđen Zakonom o pretvorbi. Pobliže je odredio pravo na popust pri kupnji dionica, pravo na besplatne dionice te distribuciju dionica u mirovinske fondove.

„Na temelju Zakona o privatizaciji formalno započinje privatizacijska etapa te Hrvatski fond za privatizaciju ima zadatak rasprodati ili podijeliti bez naplate imovinu koja je stečena pretvorbom društvenog vlasništva. Prema Zakonu o privatizaciji sredstva ostvarena prodajom i sredstva ostvarena iz dobiti u pravnim osobama u kojima Fond ima dionice ili udjele prenose se Hrvatskoj banci za obnovu i razvoj (HBOR)“ (Benedeković, 2000).

Benedeković (2000) navodi kako se imovina iz portfelja mogla privatizirati na dva načina. Prvi način je bio javnom dražbom ili javnim prikupljanjem ponuda zainteresiranih kupaca. Drugi način je bila kuponska privatizacija koja je predstavljala besplatnu dodjelu dionica posebnim kategorijama građana.

Gregurek (2001) ističe glavne ciljeve privatizacije, utvrđene Zakonom o privatizaciji:

1. postizanje što bržeg ekonomskog rasta,
2. stvaranje novih radnih mjesta,
3. uključivanje gospodarstva u svjetske gospodarske tokove,
4. poticanje rasta hrvatskog poduzetništva,
5. restrukturiranje ponude hrvatske privrede,
6. smanjenje javnog duga, itd

Realizacija **kuponske privatizacije** odvijala se putem 7 registriranih privatizacijskih investicijskih fondova (PIF). U izvješću Državnog ureda za reviziju (2002) privatizacijski investicijski fondovi definirani su kao fondovi zatvorenog tipa čija je primarna djelatnost prikupljanje privatizacijskih kupona od strane ovlaštenih sudionika, njihova zamjena za dionice trgovačkih društava u programu kuponske privatizacije te investiranje i upravljanje stečenim dionicama.

Prema Gregurek (2001) „Zakon o privatizacijskim investicijskim fondovima (PIF) pokreće masovnu privatizaciju zasnovanu na besplatnoj dodjeli dionica određenim kategorijama populacije. To su ratni vojni invalidi, obitelji poginulih, zatočenih ili nestalih hrvatskih branitelja i civila, hrvatski branitelji, civilni invalidi rata, mirnodopski vojni invalidi, prognanici i izbjeglice povratnici, bivši politički zatvorenici i zaposlenici poduzeća sa sjedištem na ratom prije okupiranom području, ako su ostali bez zaposlenja. Ta populacija obuhvaća oko 350.000 ljudi, a u kuponskoj je privatizaciji sudjelovalo samo 240.000 stradalnika rata kojima je besplatno dodijeljeno dionica u vrijednosti od 2,65 milijardi DEM, tj. oko 50% dionica portfelja Fonda“.

„Kvaliteta portfelja upitna je, jer su 550 poduzeća s liste za kuponsku privatizaciju u startu bila nelikvidna, a oko 90% - 95% dionica u ponudi bile su nelikvidne dionice, kojima se do tada nije trgovalo. Realna je vrijednost ponuđenih dionica iznosila oko 800 milijuna DEM, to znači da je nedostajalo 1,7 milijardi DEM, koliko je morala iznositi ukupna realna vrijednost dionica.“ (Gregurek, 2001)

Tijek kuponske privatizacije: odvijao se u 3 kruga kojima je prethodio nulti krug. Nulti dražbovni krug odnosio se na privatizaciju 56 trgovačka društva na područjima oslobođenim vojno-redarstvenim akcijama Bljesak i Oluja, ukupne vrijednosti imovine od oko 300 mil. kn. U tom krugu pravo sudjelovanja imali su pojedinci sa tih ratno oslobođenih područja, dok PIF-ovi nisu imali pravo sudjelovanja. Prema izvješću Državnog ureda za reviziju (2002) „u nulti krug su bila uključena trgovačka društva iz 6 županija i to: Sisačko-moslavačka, Šibensko-kninska, Zadarska, Karlovačka, Požeško-slavonska i Ličko-senjska. Kapital za nulti krug izražen u investicijskim bodovima iznosio je 38 138 158. Bilo je uključeno 3 225 samostalnih imatelja kupona, koji su podnijeli ponude za zamjenu kupona za dionice "posebnih poduzeća", s ukupno podnesenih 24 092 194 investicijskih bodova, što je predstavljalo 63,2% od ukupne početne dražbovne vrijednosti svih 56 ponuđenih trgovačkih društava u nultom krugu. Rezultati nultog kruga pokazuju da je gotovo cjelokupna vrijednost kapitala ponuđena u nultom krugu i dodijeljena ponuditeljima, odnosno od 271.716.009,00 kn, za kupone je zamijenjena vrijednost od 269.150.496,00 kn (99,1%), pri čemu je prihvaćeno 2 730 ponuda. Kroz naredna tri kruga u posjed istih dolaze i PIF-ovi. Dio njih će nakon 1999. sa HFP-om dogovoriti do danas kontroverzne i nelogične zamjene te tako doći do dionica uspješnijih poduzeća. Ratni stradalnici, izbjeglice i ostali koji su sudjelovali u dodjeli dionica bez naknade u konačnici nisu pretjerano profitirali – oko 90% dioničara prodalo je svoje dionice za cijenu koja se kreće oko 75% nominalne vrijednosti, a u većini takvih transakcija radilo se jeftinom načinu putem kojeg su članovi uprave poduzeća došli u posjed istog „ (Bendeković, 2000).

Osim što su u rukama HFP na kraju završile uglavnom najlošije dionice (što zbog loših i potpuno nelogičnih zamjena sa PIF-ovima, što zbog renacionalizacije propalih privatiziranih poduzeća krajem devedesetih), vrijednost njegovog portfelja smanjena je i zbog toga što je pokrivao gubitke u drugim državnim poduzećima i javnim službama (Bendeković, 2000).

„Ako promotrimo donje grafikone koji prikazuju rezultate za sva tri kruga dražbe vidimo da je u prvome krugu licitirano 25% društava kojima pripada 24% od ukupnog kapitala. Smatra se da su u tom prvom krugu licitirana boljestojeća društva. U drugom krugu licitirano je 14% društava, a 23% kapitala. U trećem krugu licitirano je 61% društava, a 53% kapitala. U tom zadnjem, trećem, krugu PIF-ovi su morali utrošiti sve svoje kupone pa je to možda razlog zašto je u trećem krugu utrošeno najviše kupona, ali postoji mogućnost da su PIF-ovi čekali da padne nominalna vrijednost dionica“ kaže (Družić, 2001).

Grafikon 1. : Rezultati sva tri kruga dražbe društava u odnosu prema kapitalu

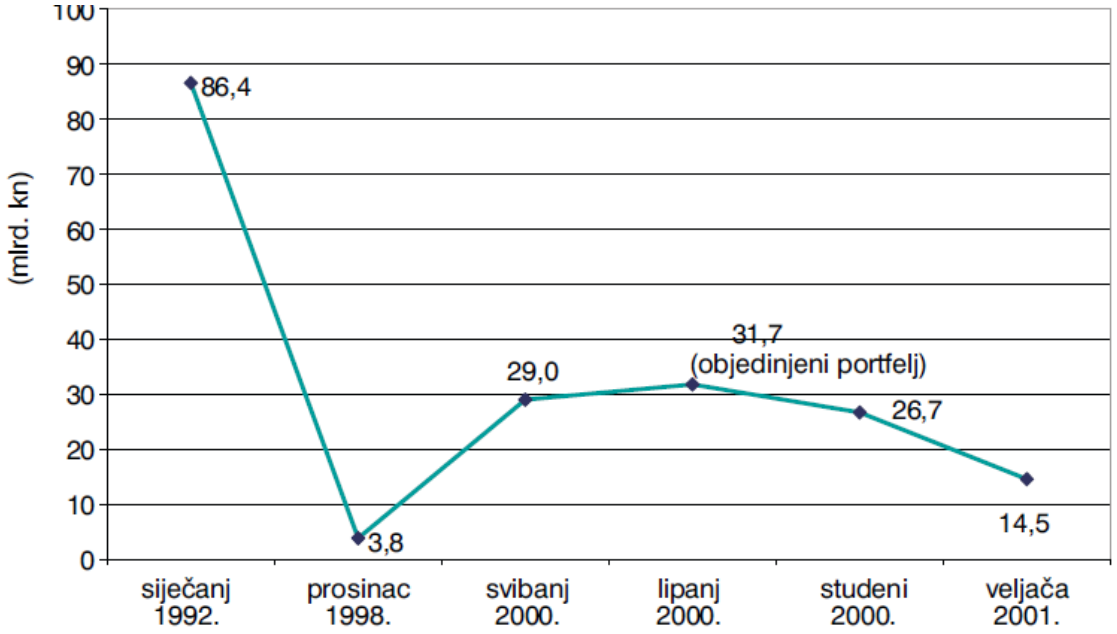
Izvor : Družić I. et. al.: Hrvatski gospodarski razvoj, Zagreb, str. 158.

Grafikon 2: Rezultati sva tri kruga dražbe u odnosu prema broju društava

Izvor: Družić I. et. al.: Hrvatski gospodarski razvoj, Zagreb, str. 151.

Družić (2001) ističe da se paralelno s procesom kuponske privatizacije događa i proces prodaje državnog portfelja te proces prikupljanja obročnih uplata za već prije prodane udjele u portfelju koji su prodani u procesu pretvorbe uz razne povlastice i beneficije.

Krajem 1998. godine, nakon završetka kuponske privatizacije i prodaje preostalog dijela državnog portfelja javnim dražbama ili izravnim pogodbama, državni je portfelj formalno smanjen sa 86,4 milijardi kuna kapitala, kojim je započet proces pretvorbe i privatizacije, u vlasništvu HFP-a na 3,8 milijardi kuna. Ali kao što se može vidjeti na grafikonu 3 u prosincu 1998. godine dolazi do procesa vraćanja dionica u državni portfelj.



Grafikon 3: Kretanje vrijednost državnog portfelja, 1991-2001. u mlrd. kn

Izvor: Čučković. N: Siva ekonomija i proces privatizacije u Hrvatskoj,1997.-2001., str. 245-271

Čučković (2002) kaže da je zbog nemogućnosti malih dioničara da uredno otplaćuju svoje obveze dogovorene pri kupnji dionica uz popust, HFP preuzimao njihove dionice u svoje vlasništvo. HFP je raskidao ugovore ako u tri mjeseca nije bilo uplata. „Od 641.152 ugovora o kupnji dionica uz popust do 2001. godine otplaćeno je svega 166.081 ugovor, a raskinuto je čak 379.030 ugovora“.

Na (documents.tips) navode dva uzroka koja su dovela do propasti malih dioničara:

1. dividende na kupljene dionice rijetko se isplaćuju (izvlačenje dobiti kroz napuhane troškove),

2. mali dioničari prisiljeni su otplaćivati nominalnu vrijednost dionica, iako je tržišna vrijednost kapitala drastično pala

„Do raskida ugovora s velikim dioničarima dolazilo bi tek nakon pokretanja stečaja nekih poduzeća tijekom 1998. i 1999. godine (npr. Brodokomerc, Ferimport, Nama, Diona, Tisak i sl.) i s njima povezanih banaka, pri čemu dolazi do značajnijeg povrata već privatizirane imovine u portfelj HFP-a“ (Čučković, 2002).

Družić (2001) govori kako „na početku 2000. godine dolazi do konsolidacije državnog portfelja kojega je činilo objedinjavanje državnog portfelja i povrat dijelova poduzeća HFP. Konsolidacijom je utvrđeno da HFP ima udjele početkom 2000. godine u 1852 dionička društva. Od toga je u 1011 društava država imala do 25% udjela, u 295 društava od 25-50%, a u 225 društava od 50-100%. Kod ta 1852 dionička društva utvrđena je velika razlika između nominalne i procijenjene vrijednosti. Postupak privatizacije za tih 1 852 društva provodio se s obzirom na visinu udjela države u tim društvima. Tako su za 1 011 društava u kojima država ima 25% udjela postojala tri načina privatizacije. 207 poduzeća je ostavljeno na privatizaciju javnom dražbom, 297 poduzeća je privatizirano na način da su se s njima podmirile naknade za oduzetu imovinu tijekom komunističke vladavine dok je 507 društava privatizirano na način da je država s njihovim dionicama podmirila izdatke za obnovu i razvoj te izgradnju infrastrukture. Za ostala poduzeća u kojima država ima više od 25% udjela HFP je na više od 300 poduzeća proveo stečaj. Obrazloženje takvog poteza je bilo u tome da kupci žele poduzeća bez prijašnjih obveza i dugovanja da bi mogli nastaviti s poslovanjem i donekle održavanjem zaposlenosti.“

Privatizacija koja se odvija izvan HPF sastojala se od privatizacije bankarske industrije i privatizacije javnih poduzeća.

Privatizacija banaka dijeli se na dvije etape. Prva ili „ herojsku „ bila je u razdoblju od 1990.-1993. i u njoj je započeto privatiziranje banaka. Prema (documents.tips) od 45 banaka njih 19 poslovalo je i prije 1990.g. s visokim stupnjem koncentracije, jer su 4 najveće banke raspolagale s više od 2/3 aktive svih banaka.

Prema Barić (2003) Ova etapa naziva se „herojska“ zato jer je počela u teškim trenucima stvaranja hrvatske države obilježenih velikosrpskom agresijom na Hrvatsku i velikim ljudskim i materijalnim žrtvama. „U takvoj situaciji novi vlasnici banaka su postali njihovi

komitenti, istovremeno često puta i njihovi glavni dužnici. Ova se varijanta privatizacije banaka nerijetko kombinirala s neurednim vraćanjem preuzetih kredita od strane pojedinih tvrtki što je dodatno iscrpilo njihov potencijal. Tada se javila državna sanacija pojedinih banaka koja je dodatno opteretila porezne obveznike u zemlji. Sanirane banke su nakon toga prodavane pretežito stranim investitorima. „herojska“ etapa pretvorbe poduzeća i privatizacije banaka stajala je porezne obveznike oko 4 milijarde USD.“

Barić (2003) ističe kako se procesi neprimjerene monetarne politike centralne bankarske institucije (HNB), loše politike plasmana poslovnih banaka te selektivnog pristupa sanaciji odnosno stečaju pojedinih poslovnih banaka nastavljaju se i u drugoj fazi privatizacije banaka. To je razdoblje druge polovice devedesetih godina prošloga stoljeća. Posljedica toga je rast nelikvidnosti banaka pa su se nenaplaćena potraživanja popela na 93% emitentne novčane mase u 1998.g. Javni izdaci za rehabilitaciju banaka procijenjeni su na 31% godišnjeg BDP-a.

Proces sanacije banaka provodi DAB (Državna agencija za sanaciju banaka). Taj proces završava prodajom rehabilitiranih banaka uglavnom inozemnim ulagačima (u 90% -tnom vlasništvu inozemnih ulagača). Sa 13 mlrd $ porezni obveznici saniraju bankarsku industriju u RH.

Tablica 2. Dug središnje države radi sanacije banaka (na kraju razdoblja, u mil. USD i postocima)

	1991.	1995.	1996.	1997.	1998.
1. Domaći dug središnje države	4.106,0	3.083,1	2.982,2	2.317,7	2.192,5
1.1 Lineama sanacija banaka	4.106,0	3.007,9	2.419,9	1.789,9	1.614,0
1.2 Pojedinačna sanacija banaka	0,0	0,0	473,7	405,8	484,2
1.3 Ostali domaći dug	0,0	75,2	88,6	122,0	94,2
2. Inozemni dug središnje države[a]	149,7	1.085,3	2.557,3	3.065,6	3.444,8
U tome: obveznice serije A i B	0,0	0,0	1.464,2	1.428,4	1.404,6
3. Ukupni dug središnje države (1+2)	4.255,7	4.168,4	5.539,5	5.383,3	5.637,3
4. Obveze banaka prema RH[b]	0,0	0,0	760,5	652,8	666,9
5. Dug radi sanacije banaka (1.1+1.2+2.1-4)	4.106,0	3.007,9	3.597,3	2.971,3	2.836,0
6. Bruto domaći proizvod (BDP)	18.180,4	18.811,1	19.871,1	19.946,5	21.320,2
7.Udio sanacije u ukupnom dugu (5./3. u %)	96,5	72,2	64,9	55,2	50,3
8. Udio ukupnog duga u BDP-u (3./6. u %)	23,4	22,2	27,9	27,0	26,4

Izvor: www.index.hr

Iz tablice 2 vidljivo je kako je 1991.g. domaći dug središnje države radi sanacije banaka iznosio 4106,0 milijuna USD, dok je isti taj dug 1998.g. iznosio 2192,5 milijuna USD. Inozemni dug za sanaciju banaka iznosio je 1991.g. 149,7 milijuna USD, a 1998.g. 3444,8 milijuna USD. Prema ovome možemo zaključiti da je ukupni dug središnje države za sanaciju banaka 1991.g. iznosio 4255,7 milijuna USD, a 1998.g. 5637,3 milijuna USD. 1991.g. udio sanacije u ukupnom dugu tako je iznosio 96,5 posto, dok je 1998.g. bio 50,3 posto. Udio ukupnog duga u BDP-u je u 1991.g. bio 23,4 posto, a u promatranoj 1998.g. 26,4 posto.

6. PRIVATIZACIJA JAVNIH PODUZEĆA

„Opći trend privatizacije hrvatskog gospodarstva nije zaobišao niti javna poduzeća. Sama privatizacija državnih poduzeća odvijala se jednako kao i privatizacija ostaloga dijela poduzetničkoga sektora. Prihodi od prodaje tih poduzeća pripadali su državnom proračunu te su imali razvojnu namjenu. Prodaja javnih poduzeća u Hrvatskoj se odvijala prilično netransparentno. Pojedinosti ugovora o prodaji poreznim obveznicima uglavnom nisu bili poznate“ (Barić, 2003).

Privatizaciju javnih poduzeća provodi Ministarstvo gospodarstva javnom dražbom ili izravnim pregovorima s potencijalnim kupcima (Družić, 2001).

Na (documents.tips) je istaknuto kako je planirano da 70% sredstava ostvarenih prodajom društvenih poduzeća formalno pripadaju Fondu i to za kreditiranje obnove, razvoja i restrukturiranja gospodarstva te 30% ostvarenih sredstava Hrvatskoj kreditnoj Banci za obnovu, za kreditiranje malog i srednjeg poduzetništva na područjima od posebnog interesa za RH. U stvarnosti je to bilo drugačije. Veliki dio prihoda od prodaje društvenih poduzeća bio je u funkciji proračunskih rashoda, odnosno budžetskog deficita.

U svojoj knjizi Radoš (2014) ističe **privatizaciju tvornice cementa Našice** kao jednu od prvih afera privatizacije. Privredna banka Zagreb prenijela je 10. prosinca 1992. na račun Hrvatskog fonda za razvoj ustupljena potraživanja za staru deviznu štednju u iznosu od 9,3 milijuna DEM. Banka je dala povoljne kredite 1993. godine. Cementara iz Našica bila je u ranoj fazi privatizacije, a krajem 1992. vlasnici dionica bili su PBZ i Slavonska banka, zatim 42 fizičke osobe s dionicama bez popusta, mali dioničari i neznatno državni fondovi. Ukupno je plasirano 9,3 milijuna DEM.

Kako navodi Radoš (2014) **Pliva** je 1989.g. imala 7360 zaposlenih i živjela je od izvoza desetljećima. Početkom 9o-ih Pliva je prošla kroz pretvorbu i privatizaciju, nije postojao čak ni poseban zakon o njenoj privatizaciji. Njena privatizacija provodila se kao za bilo koju drugu tvrtku, kao da nije bila bitna za Vladu RH. „U travnju 1996.g. dionice Plive izlistane su na Zagrebačkoj i Londonskoj burzi te je otkriveno da američka depozitarna banka Bankers Trust Company upravlja s 54 posto dionica Plive. Uslijedilo je desetljeće stagnacije".

Pretvorba Unikonzuma dogodila se 1993.g., a pripreme za privatizaciju bile su 1994.g. Radoš (2014) ističe kako su sindikati osnovali udrugu koja je imala zadaću zaštititi radnike koji su imali 50 % vlasništva u Unikonzumu jer nisu imali povjerenja u upravu. U zadnjoj ratnoj godini kada je bila nestašica novca, bez obzira na sugestiju sindikata da ne prodaju dionice, 2000 radnika bilo je spremno prodati dionice i to po 70 posto njihove vrijednosti. Todorić je za Unikonzum dao oko 15 milijuna maraka. Dionice od Fonda za privatizaciju i od Mirovinskog fonda uglavnom je kupovao starom deviznom štednjom.

Radoš (2014) navodi riječi ekonomista Ljube Jurčića koji ističe kako su osim Todorića dobar posao u privatizaciji napravili i Dragutin Drk, grof George Eltz, vlasnik Francka Milan Artuković, vlasnika HUP-a Anđelko Leko, Ante Vlahović, najveći dioničar Adrisa; Marko Pipunić, vlasnik Žita i Darko Ostoja. Dok su najlošije privatizacije za njega izvedene u Splitu i Rijeci. „U Rijeci se sve raspalo, Torpedo i brodogradilište 3. maj, kao i u Splitu; željezara i Salonit".

Gregurek (2001) zaključuje kako su financijski su rezultati privatizacije loši. „Prihodi državnog proračuna s naslova prodaje državnog vlasništva, u razdoblju od godine 1993. do svršetka 1999. iznose oko 3,3 milijarde USD što je svega 4% ukupnih proračunskih prihoda u tome razdoblju. Najplodnija je bila godina 1998., sa 893 milijuna USD i to zbog prodaje HT. Najviše je uloženo u telekomunikacije (807,5 milijuna USD), u farmaceutsku (707,8 milijuna USD) i u novčarsku industriju (296 milijuna USD), iz SAD, Njemačke i Austrije."

Prema Gregureku (2001) najznačajniji je uspjeh u privatizaciji postignut smanjenjem javnoga duga, odnosno stare devizne štednje od 3,6 na 1,4 milijarde DEM.

Tablica 3. Financijski rezultati pretvorbe i privatizacije u Hrvatskoj

Novonastala d.d.	**2553**
osnovna glavnica	10 mlrd $
broj dioničara	667 483
načini plaćanja :	
u kunama	14,3%
u “jakoj” valuti	11,0%
u obveznicama	4,5%
“zamrznutim depozitima”	70,7%
udio privatnog sektora u BDP-u	65%

Izvor: Družić, I., *Razvoj i tranzicija hrvatskoga gospodarstva (Zagreb 2001)*

Tablica 3 prikazuje nam financijski rezultat privatizacije i pretvorbe u Hrvatskoj prema podacima do 2001.godine Družić (2001) iz svog istraživanja zaključuje da su u Hrvatskoj nastala 2553 dionička društva (d.d.) od čega imamo 667 483 dioničara, a osnovna glavnica je 10 mlrd $. Prema načinu plaćanja, najviše se plaćalo „zamrznutim depozitima“ 70,7 posto, a najmanje obveznicama 4,5 posto. Prema tablici možemo zaključiti da je nakon pretvorbe i privatizacije do 2001.godine u Hrvatskoj udio privatnog sektora u BDP-u iznosio 65% .

7. PRIVATIZACIJA INA-e

7.1. INA prije privatizacije

Na službenoj stranici INA d.d. (2016) istaknuto je kako je 1. siječnja 1952. osnovano poduzeće za istraživanje i proizvodnju nafte i plina „Naftaplin“, u sastav kojeg su ušli: Proizvodnja nafte Gojlo, Proizvodnja nafte Šumečani, Poduzeće za elektrokarotažna mjerenja Zagreb i Materijalni servis Glavne direkcije za naftu i plin Zagreb. „U prvoj godini „Naftaplin“ je proizveo 102.000 t nafte, 6,3 milijuna prostornih metara prirodnog plina, a s 14 postojećih starinskih bušaćih garnitura izbušeno je 31.000 metara istražnih i eksploatacijskih bušotina. Već 25 godina kasnije (1977.) proizvodnja nafte dosegla je 2,8 milijuna tona, a prirodnog plina 911 milijuna prostornih metara“.

Pleše (2013) navodi objašnjenje Petra Flekovića nekadašnjeg predsjednika Poslovnog odbora INA-e o tome kako je osnovana INA; „Tijekom 1963. tadašnji savezni ministar privrede Svetozar Vukmanović Tempo gurao je ideju da se sve republičke tvrtke koje su se bavile naftom objedine u zajedničko poduzeće Jugonaftu. U tadašnjem rukovodstvu Hrvatske smatralo se da se ne smije sve centralizirati i da Hrvatska mora imati vlastitu naftnu organizaciju. Kako je ideja o centralizaciji i zajedničkoj tvrtki propala zbog protivljenja Hrvatske, Mika Špiljak, tadašnji predsjednik Izvršnog vijeća, kako se zvala vlada, i tadašnji predsjednik Privredne komore Hrvatske Ivan Buković odlučili su povezati Naftaplin, koji se bavio vađenjem nafte, nekoliko Petrola koji su se bavili distribucijom naftnih proizvoda te rafinerije u Sisku i Rijeci u jedan organizacijski sustav. I tako je 1. siječnja 1964. osnovana Industrija nafte Ina.“

Na službenoj stranici INA d.d. (2016) opisuju osnivanje INA-e. Navode kako INA prvih dana djeluje pod nazivom Kombinat nafte i plina, a 31. prosinca iste godine dobiva današnje ime. „Potkraj 1964. dijelom Ine postaje Trgovina, a 1966. godine i Rafinerija Lendava. Proces je nastavljen pa INA s vremenom izrasta u tvrtku koja uključuje Rafineriju nafte Zagreb, Tvornicu mineralnih gnojiva u Kutini, Petronaftu Solin, Naftovod Opatovac – Bosanski Brod, Inženjering Zagreb, petrokemijske tvornice OKI Zagreb i DINA Omišalj.“

Pleše (2013) objašnjava kako je u to doba Ina izgledala. „Bio je to sustav od 13 snažnih samostalnih poduzeća koja su više vodila vlastitu, a manje zajedničku politiku. Bilo je to istodobno i doba teške ekonomske krize, a u Hrvatskoj se u to vrijeme realizirao golem broj velikih investicijskih projekata, od kojih je čak 40 posto otpadalo na Inu. Ulagali smo u rafinerije, petrokemiju, naftovod. Zajedno s američkom kompanijom Dow Chemical

završavala se gradnja Dine na Krku i postrojenja Diokija na Žitnjaku. U pogon su ulazila plinska polja Molve 1 i 2, radilo se na poljima Kalinovac i Starigrad, u završnu fazu ušla je gradnja spremišta plina Okoli, gdje smo tijekom ljeta skladištili plin koji nam je trebao zimi, s proizvodnjom je krenula Petrokemija Kutina, a već je bio u funkciji Janaf, naftovod neprocjenjive vrijednosti. Nabavljena je plutajuća platforma Zagreb za istraživanje nafte u jadranskom podmorju, u Rotterdamu se gradila platforma Panon, a u brodogradilištu Kraljevica, uz pomoć brodogradilišta Uljanik, 3. maj i Brodogradilišta Split dovršavala se platforma Labin. Najveći dio tih projekata bio je u završnoj fazi, ali je tada počinjala kriza i počeo se osjećati nedostatak novca".

Pleše (2013) navodi kako je prva baklja na Jadranu zapaljena je 1976. kada je utvrđeno da postoje rezerve nafte i plina za eksploataciju od najmanje 25 do 30 godina, ako se u međuvremenu ne pronađe novi plin. „Naftaplin je 1981. potpisao ugovor s američkim naftnim gigantima Texacom, Chewronom i talijanskim divom Agip o istraživanjima područja u blizini otoka Jabuka, Mljet i Palagruža. Došlo se do kompletnih sezmičkih i geoloških podataka".

Prema Pleše (2013) koji navodi objašnjenje Petara Flekovića „Ina je već izrasla u najveću tvrtku u Jugoslaviji. Samo nekoliko brojki koje će to ilustrirati. Od osnivanja do 1990. Ina je proizvela 85 milijuna tona sirove nafte i 20 milijardi kubičnih metara plina, što je ekvivalent od 20 milijuna tona nafte. Samo 1979. rafinerije u Sisku i Rijeci preradile su 9,8 milijuna tona nafte, Naftaplin je 1988. izvukao 5 milijuna i 100 tisuća tona sirove nafte. Imali smo 30 naftnih i 20 plinskih polja. 1987. imali smo 1350 bušotina. Dok su najbolje tvrtke u Jugoslaviji imale dohodak po zaposlenome od 3,5 milijuna dinara, Ina je imala 7,1 milijun dinara".

Na službenoj stranici INA d.d. (2016) ističu kako je 1988. godine ostvarena najveća proizvodnja ekvivalentne nafte u Ininoj povijesti: „5,1 milijuna tona: 3,04 milijuna tona nafte i 2,1 milijarda prostornih metara plina."

Pleše (2013) u svom intervjuu sa Petrom Flekovićem piše kako je ukupni hrvatski dug 1990. godine bio tada 4 milijarde dolara, a na Inu je otpadala četvrtina, odnosno milijarda. Fleković ističe kako Ini nije bio problem vraćati dugove jer je u to vrijeme već bila daleko najveća kompanija u Jugoslaviji i imala je dovoljno novca da podmiruje svoje obveze. „Imali smo 13 poduzeća sa 34.000 zaposlenih, 645 benzinskih postaja i značajan intelektualni potencija, 2 akademika, 51 doktora znanosti, 150 magistara znanosti, imali smo bogatu izdavačku lepezu stručnih i znanstvenih časopisa i radova".

Pleše (2013) navodi riječi Flekovića: „Ina je imala gotovog novca, ali je nedostajalo deviza. Tijekom 1982. i 1983. dolazi do kolapsa deviznog tržišta, došlo se u dramatičnu situaciju jer nismo imali dolara kojima bismo mogli kupiti naftu. Godišnje smo proizveli 2-3 milijuna tona domaće nafte plus oko 2,5 do 3 milijuna tona nafte iz uvoza, koliko smo uspjeli dobiti u među republičkim pregovorima. Ina je morala kupovati skuplju konvertibilnu naftu, dok su Srbija i BiH vukli klirinšku, slabije kvalitete, ali jeftiniju. Klirinška nafta plaćala se robama, a mi smo morali plaćati većinom u dolarima. Kada je Ina ostala bez nafte, sve je stalo; aerodromi Beograd, Zagreb, Sarajevo bili su zatvoreni jer nisu imali kerozina, vrijedilo je pravili vožnje automobila par-nepar. Stoga je pod našim pritiskom savezna vlada naredila da se Privredna banka Zagreb hitno zaduži u inozemstvu i kupi naftu i benzin. Tadašnji direktor PBZ-a Neven Barać pronašao je kredit i za dan-dva nafta je stigla. Znate, u to doba Ina je neprekidno rasla i jačala, dobivala je na snazi, pa se mogla odupirati poslovnim potezima centralističkog modela upravljanja privredom. Kada je nakon nekoliko mjeseci trebalo vratiti taj kratkoročni kredit, nastala je drama jer deviza nije bilo“.

Prema riječima Flekovića, Pleše (2013) kaže kako je tadašnji predsjednik hrvatske Vlade Ante Marković zatražio od savezne vlade dozvolu da izvezemo naftu i naftne derivate u vrijednosti kredita te da tako vratimo dug banci u New Yorku. „Marković je zategnuo politički konopac do kraja, pa smo na kraju dobili dozvolu za izvoz. Mišo Broz, Ante Marković i ja napravili smo plan izvoza, skupili smo odmah 430 tisuća tona sirove nafte i 540 tisuća tona derivata koje smo imali na skladištima. Tu smo robu odmah prodali i za dva dana dobili 242 milijuna dolara. Time je otklonjena opasnost od potpunog kolapsa. No počela su se postavljati pitanja zašto Ina najviše investira, zašto za sebe ima, a za nerazvijene neće plaćati, kako to da izvozi naftu koje nema, zašto radi s Amerikancima na Krku. Na jednom sastanku upozorio sam da je Naftaplin u 35 godina postojanja proizveo 80 milijuna tona vlastite nafte, a da je sada sporna prodaja 430 tisuća tona nafte. Polako se formirala svijest u centralističkim strukturama federacije da je Ina izvan bilo kakve kontrole.“

Na službenoj stranici Ina d.d. (2016) opisuju poslovanje INA-e prije i za vrijeme Domovinskog rata; „Važni politički događaji 1990. godine promijenili su izgled dotadašnje države i same Ine. U siječnju je održan 14. Kongres SKJ koji je navijestio početak razlaza dotadašnjih republika, uzrokovan velikosrpskim aspiracijama na svekoliku prevlast. Višestranački Hrvatski sabor konstituiran je 30. svibnja. U Srbiji dolazi do otimačine Inine imovine (poslovnih zgrada, benzinskih postaja, skladišta, financijskih sredstava i ostale infrastrukture). Hrvatski sabor 5. listopada donosi Zakon o osnivanju javnog poduzeća INA-

Industrija nafte kojim prestaje pravna osobnost poduzeća, a sva njihova prava i obveze prenijete su na javno poduzeće. INA je time sačuvana. Već u ratnoj 1991. od 34 naftna polja rade samo 22, s dnevnom proizvodnjom od samo 2 800 tona, umjesto mogućih 4 800 tona. Od 36 000 zaposlenih 6 500 završilo je u postrojbama Hrvatske vojske, u ratu je poginulo 100 djelatnika Ine, a 360 ih je teško stradalo".

Početkom Domovinskog rata u Ini je vrlo brzo došlo do prilagodbe ratnim uvjetima poslovanja; osnovani su krizni stožeri, redovita proizvodnja nije prestala, nisu prekidani razvojni projekti, odvijalo se restrukturiranje i suradnja s inozemnim partnerima. (Ina.hr)

Hozler (2005) objašnjava kako je INA podnijela svakovrsne terete rata, a ratne štete su u tome velike. Prema njemu: „Najveće štete ratnim djelovanjem pretrpjela je Rafinerija nafte Sisak. Znatno su manje štete bile na postrojenjima naftnih polja u istočnoj Slavoniji, na JUNI-sadašnjem Jadranskom naftovodu, skraćeno-JANAF-u, Petrokemiji u Kutini te manje štete na benzinskim postajama i sl. Važno je naglasiti kako je RNS uz položaj na prvoj crti bojišnice i uz česta granatiranja stalno bila u proizvodnom stanju i proizvodila robe od važnosti za ratovanje. Spomenute ratne štete, odljev radnika, nestanak velikog dijela tržišta za proizvode iz INA-e na bivšem jugotržištu, i druge okolnosti zahtijevale su restrukturiranje radnih procesa, organizaciju proizvodnje i proizvoda, i mnoge druge promjene u INA-i. Prethodna pretvorba koja je provedena prema navedenim zakonima bila je formalna, kao po određenome dekretu. Stvarna pretvorba, potrebno sveopće i nastupajuće restrukturiranje INA-e započelo je „samo od sebe".

7.2. Proces privatizacije INA-e

Uz promjene u konceptu poslovanja, događaju se i promjene u vlasničkoj strukturi. Od 1990. INA je poduzeće u državnom vlasništvu, a od 1993. dioničko društvo. Prva faza privatizacije, u kojoj kupnjom 25 posto plus jedne dionice Inin strateški partner postaje MOL, završena je 2003. godine, a od 2006. dionice Ine izlistane su na Zagrebačkoj burzi.

Na službenoj stranici INA d.d. (2016) navedeno je kako je INA d.d. srednje velika europska naftna kompanija s vodećom ulogom u naftnom poslovanju u Hrvatskoj te značajnom ulogom u regiji. INA Grupu čini više društava u potpunom ili djelomičnom vlasništvu Ina d.d. Samu strukturu INA-Matice i INA-Grupe možemo vidjeti iz tablice 4.

Tablica 4: Prikaz INA-Grupa i INA- matica

INA-GRUPA		
INA-matica	Tvrtke u Hrvatskoj - značajnije	Tvrtke u Inozemstvu - značajnije
Istraživanje i proizvodnja nafte i plina	CROSCO d.o.o.	INTERINA London Ltd.
Prerada nafte i veleprodaja naftnih derivata	STSI d.o.o.	INTERINA Guernsey Ltd.
Trgovina na malo	Maziva, Zagreb d.o.o.	INTERINA Mostar d.o.o.
Poslovne funkcije	PROPLIN d.o.o.	HOLDINA Sarajevo d.o.o.
	HOSTIN d.o.o.	INTERINA Ljubljana d.o.o.
	ITR d.o.o.	

Izvor: Ina.d.d.,www.ina.hr

„Glavne djelatnosti INA, d.d. i njezinih ovisnih društava:

1. Istraživanje i proizvodnja nafte i plina u Hrvatskoj, Angoli i Egiptu, koncesije u Angoli, Egiptu, Siriji i Namibiji
2. Uvoz prirodnog plina i predstavljanje uvoznog i domaćeg prirodnog plina industrijskim potrošačima i distributivnim poduzećima
3. Prerada nafte i proizvodnja derivata u Rafinerijama u Rijeci (Urinj) i Sisku, gdje se proizvode goriva te Rijeci (Mlaka) i Zagrebu, gdje se proizvode maziva
4. Veleprodaja derivata i ostalog asortimana putem 413 benzinskih postaja i skladišta diljem Hrvatske i 40 benzinskih postaja u susjednim zemljama
5. Trgovina sirovom naftom i naftnim derivatima
6. Pružanje usluga bušenja, remonta i drugih radova vezanih za istraživanje i proizvodnju nafte i plina iz kopnenog dijela i podmorja - Crosco, Naftni servisi d.o.o.
7. Pružanje usluga pri gradnji naftovoda, plinovoda, procesnih postrojenja i održavanja procesnih postrojenja - STSI d.o.o.
8. Proizvodnja i prodaja maziva - Maziva-Zagreb d.o.o.
9. Proizvodnja i trgovina ukapljenim plinom - Proplin d.o.o. Ugostiteljstvo i turizam - Hostin d.o.o.
10. Iznajmljivanje automobila i plovila - ITR d.o.o.
11. Zaštita zdravlja i sigurnosti - Sinaco d.o.o.

Hozler (2005) kaže kako su „Postupci pretvorbe INA-e i 15 poduzeća u njezinu sastavu, započeli formalnim odlukama Vlade i Uprave INA-e zbog usklađenja tzv. vlasničkoga statusa prema Zakonu o pretvorbi društvenih poduzeća, pa je 1990. g. nastalo Javno poduzeće INA-Industrija nafte Zagreb. Poduzeća koja su ušla u sastav INA-e su:

• INA - Naftaplin Zagreb,

• INA - Rafinerija nafte Rijeka,

• INA - Rafinerija nafte Sisak,

• INA - Rafinerija Zagreb,

• INA – Organsko - kemijska industrija Zagreb,

• DINA - Petrokemija Omišalj,

• INA - Petrokemija Kutina,

• INA - Projekt Zagreb,

• INA - Specijalna oprema Zagreb,

• INA - INFO Zagreb,

• INA - Razvoji i istraživanje Zagreb,

• INA - Trgovina Zagreb,

• INA - Commerce Zagreb,

• INA - Tours Zagreb,

• INA - Zajednica poduzeća Zagreb.

„Nekadašnja društvena sredstva (osnovna, obrtna i druga) istih poduzeća utvrđena bilancom stanja 30. rujna 1990. g. postaju sredstva nove INA-e i prenesena su u državno vlasništvo. Time je RH postala potpunim vlasnikom INA-e i osigurava u ime svih građana upravljanje trgovačkim društvom“ (Hozler, 2005).

Hozler (2005) navodi kako je „Zakon o prestanku važenja Zakona o osnivanju javnog poduzeća INA-Industrija nafte iz 1993. g. (NN, 60/93.), propisao preoblikovanje INA-e u

dioničko društvo s 10 milijuna dionica. Skupštinu dioničara predstavljao je jedan čovjek u ime Vlade RH, Nadzorni odbor imao je sedam, a Upravni odbor devet osoba, od kojih su tri birali radnici. Istim Zakonom dana je ovlast Vladi RH da može prodati do 25 posto + jednu dionicu, te propisati uvjete i način prodaje tih dionica INA-e. Daljnju prodaju INA-e mora odobriti Sabor RH."

Hozler (2005) objašnjava: „Zakon o privatizaciji iz 1996. g. (NN, 21/96.) objedinio je više zakona, izmjena i dopuna zakona, te drugih uredbi i odluka vlasti RH u području privatizacije i pretvorbe gospodarstva u RH, i takav vrijedi i danas. To se odnosi i na prava zaposlenika na kupnju dionica s popustom, odnosno u posebnim pogodnostima u poduzeću u kojemu su radili, kao kupnja beneficiranih dionica. Zatim se propisuju prava drugih građana pri tome i druga prava i obveze sudionika. Međutim, tim je Zakonom onemogućena kupnja beneficiranih dionica radnicima i umirovljenicima sedam javnih poduzeća od strateške važnosti. Tim je Zakonom propisano kako će se privatizacija sedam strateških velikih poduzeća u vlasništvu RH provoditi prema posebnim zakonima. Do danas su donijeti posebni zakoni za HT, INA-u i HEP, a prodaja dionica je započela samo prodajom tzv. strateškim ulagateljima. Prodano je oko 51 posto dionica HT 1999. i 2001. godine, INA-e 25 posto plus jedna dionica 2003., dok za HEP još nije započela prodaja dionica. Zakon o privatizaciji također je kao Zakon o pretvorbi društvenih poduzeća propisao ista prava zaposlenicima s navedenim beneficijama i mogućnostima. Propisana su i prava branitelja i još osam kategorija stradalnika na besplatnu dodjelu dionica ili udjela, te određeno pravo kupnje beneficiranih dionica ili udjela istih skupina građana. To se djelomice mijenjalo izmjenama i dopunama odgovarajućih zakona."

„Hrvatski je sabor 19. ožujka 2002. g donio Zakon o privatizaciji INA-e - Industrija nafte d.d. (NN, 32/02.). Tim je Zakonom u 11 načelnih članaka određena privatizacije INA-e, a Vlada RH ima pravo prodaje dionica i više od 25 posto plus jedna dionica, te se određuje redoslijed i dinamika privatizacije, uz suglasnost Hrvatskoga sabora" (Hozler, 2005).

Hozler (2005) kao neke od važnijih odredaba za provedbu navodi:

a) prijenos bez naknade 7 posto dionica hrvatskim braniteljima i članovima njihovih obitelji. Također je propisano osnivanje posebnog fonda u koji će dionice biti prenijete s pripadajućim pravima i dospjelom dividendom.

b) prodaja do najviše 7 posto dionica zaposlenicima i ranije zaposlenima u društvima koja čine INA grupu u posebnim pogodnostima koje će utvrditi Vlada RH,

c) prodaja do najviše 25 posto plus jedna dionica strateškom ulagatelju,

d) prodaja najmanje 15 posto dionica u postupku javne ponude.

Treba naglasiti kako se postoci dionica u tom Zakonu, ali samo za 7 posto radničkih i 7 posto braniteljskih, utvrđuju u odnosu na temeljni kapital INA-e d.d. prije pokretanja privatizacije.

Hozler (2005) objašnjava kako je prema navedenim zakonima i odlukama glede privatizacije INA-e, od 10 milijuna dionica, 7 posto ili 700 tisuća dionica, dostupno je za kupnju polagateljima prava na beneficirane dionice iz INA-e, ali i svim drugim građanima kao polagateljima prava na beneficirane dionice iz nekadašnje društvene imovine RH koji to pravo nisu mogli do sada ostvariti. Pravo na beneficirane dionice INA-e polažu zaposleni i ranije zaposleni radnici i umirovljenici.

Hozler (2005) ističe kako se „U Zakonu o privatizaciji INA-e ne spominje pravo na najveći mogući iznos kupnje kao u prethodnim zakonima za privatizaciju svih drugih hrvatskih poduzeća, do 20.000 DEM, ili oko 10 tisuća eura u protuvrijednosti u kunama, a ovdje uzimamo fiksni iznos od 75 000 kuna. Dakle, sadašnji i bivši zaposlenici INA-e, kao polagatelji prava na beneficirane dionice, nemaju pravo na kupnju beneficiranih dionica u „svom“ poduzeću u visini 10 000,00 eura. Isto to će se dogoditi i sa svim drugim polagateljima prava na beneficirane dionice svim građanima koji do sada nisu imali mogućnost koristiti to pravo. Osim toga, 7 posto dionica neće omogućiti da bilo tko osim zaposlenika INA-e kupi njezine beneficirane dionice. Time se dokazuje tvrdnja provedbe privatizacije negativnom idejom, samo za „ušutkavanje“ radnika INA-e, kako bi se provela namjera privatizacije. Te dvije navedene činjenice, da zaposlenici nemaju mogućnosti niti pravo na maksimalni iznos beneficiranih dionica iz svojeg poduzeća do 10.000,00 eura, niti mogu otkupiti do 50 posto vrijednosti toga poduzeća, flagrantni su čin stvaranja neravnopravnosti građana i nejednakosti pred Ustavom i zakonima RH. To isto vrijedi danas za zaposlenike HT-a i HEP-a, a najavljuje se za još četiri spomenuta državna poduzeća.

Hozler (2005) navodi pokazatelje kojima želio objasniti što bi moglo značiti pravo kupnje beneficiranih dionica INA-e do visine 7 posto, ili do maksimuma od 20.000 DEM po zaposleniku:

a) „**Teorijska prodaja 7 posto beneficiranih dionica INA-e, prema važećem Zakonu o privatizaciji INA-e**. Ako procijenjenu vrijednost jedne dionice INA-e prije početka privatizacije od 900 kn pomnožimo sa 700.000 beneficiranih dionica za zaposlenike, dobivamo ukupnu vrijednost svih mogućih beneficiranih dionica, ali bez odbitka zbog mogućih beneficija zaposlenika, od 630 milijuna kuna. Taj iznos je tek 14. dio ukupne procijenjene vrijednosti INA-e, koja iznosi 9 milijardi kuna prije prve prodaje dionica.“

b) „**Teorijska prodaja maksimalnog iznosa do 20.000 DEM, prema Zakonu o privatizaciji iz 1996. g., i danas je važeća.** Ako bismo htjeli dobiti broj beneficiranih dionica zaposlenika pri mogućnosti kupnje do 20.000 DEM ili 75.000.00 kn, to teorijski izgleda ovako. Neslužbena brojka polagatelja prava na beneficirane dionice zaposlenika je 40.000 osoba. Ako paket dionica vrijedi 75.000,00 kn, podijeljeno sa procijenjenom vrijednošću jedne dionice od 900,00 kn, dobivamo pravo svakog zaposlenika na 83,33 dionice. Sada možemo izračunati teorijsku vrijednost paketa beneficiranih dionica svih zaposlenika ali bez odbitaka zbog beneficija zaposlenika. To je umnožak 83,33 dionice puta 40.000 polagatelja prava na dionice i to iznosi 3,33 milijuna dionica, ili u novčanoj vrijednosti oko tri milijarde kuna. Iz ovoga je vidljivo da bi to iznosilo 33 posto, ili trećinu ukupnog broja dionica INA-e od 10 milijuna i oko trećinu ukupne procijenjene vrijednosti INA-e prije prve izvršene prodaje 25 posto + jedna dionica. „

Hozler (2005) zaključuje kako obje pretpostavke ne omogućuju pravo zaposlenika da kupe do 50% vrijednosti „svojega“ poduzeća, kako je to pravo iskoristilo više od milijun zaposlenika u tisućama poduzeća. Prema njemu, u idealnom slučaju zaposlenici bi mogli otkupiti do trećine INA-e.

Formalni rok početka prodaje beneficiranih dionica INA-e, prema Zakonu o privatizaciji INA-e iz 2002. godine je 30 dana od prve prodaje javnom ponudom, a javna prodaja dionica trebala je započeti šest mjeseci nakon okončanja prodaje strateškom ulagatelju. Prema Hozler (2005) „idealan slučaj početka prodaje mogao je biti sedam mjeseci od 10. studenoga 2003. godine, dana uplate 505 milijuna USD za kupnju 25 posto plus jedna dionica. Međutim, nakon Odluke Vlade RH o odgodi daljnje prodaje iz travnja 2005. godine ti rokovi su bitno drukčiji, a čini se i nepoznati. Pitanje prava na dividendu iz posjedovanja beneficiranih

dionica zaposlenika nije regulirano propisima kao za branitelje, koji imaju pravo na dividendu iz dodijeljenih dionica osam dana nakon osnivanja braniteljskog Fonda. To znači da zaposlenicima pravo na dividendu nije ni dodijeljeno prije kupnje, što je možda nelogično. Međutim, nije još poznato kada će zaposlenici moći kupiti dionice, što stvara dvojbe a neravnopravnost se produbljuje. Pitanje mogućnosti ostvarenja prava kupnje najvećeg mogućeg paketa beneficiranih dionica, prema ZOP-u iz 1996. godine do 10.000 eura (20.000 DEM) u „svojem" poduzeću za sve radnike i umirovljenike INA-e i spomenutih još šest velikih poduzeća u vlasništvu RH ostalo je otvoreno."

Hozler (2005) ističe kako dio tih polagatelja prava na beneficirane dionice nisu kupovali takve dionice iz drugih poduzeća jer su čekali na prodaju dionica u poduzeću u kojemu rade ili su radili. „Ako je netko i htio kupiti dionice u drugom poduzeću, to u normalnom postupku nije mogao, jer su poduzeća procjenjivana na vrijednosti i broj dionica kojima su zaposlenici i „neki drugi" kupci kupili sve, bez ostatka za druge. Takvim postupcima privatizacije onemogućena je slobodna kupovina, a samo su privilegirani to mogli ostvariti u više ili manje tajnovitim okolnostima. Sa druge strane, sve vlade RH do sada su zapravo pokazale koliko ih je malo briga za sudbinu prodanih tisuća poduzeća ili udjela u njima, pa se dogodilo to što imamo danas. Potpuni krah najvećega broja poduzeća. A takav oblik kojeg treba zvati „hrvatska pretvorbena akcija", služio je političkim interesima, za međusobna trgovanja, ali i za velike kriminalne aktivnosti. Sve smo to tek ozbiljnije nazreli iz izvješća Državne revizije tisuća poduzeća od 2002. do 2005. godine".

Prema gore navedenom možemo vidjeti kako je već kod samog donošenja Zakona o privatizaciji INA-e došlo do stavljanja nekih osobnih i političkih ciljeva ispred prava radnika kao i interesa države. Veliki nedostatak upravljanja INA-om predstavljaju menadžeri koji su na svoje funkcije postavljeni prema političkim ili sličnim vezama, zbog čega su u najčešćem slučaju oslobođeni ikakve odgovornosti u slučaju pogrešnih odluka ili postupaka. Također im na ruku ide činjenica da je veliki dio poslova i informacija INA-e skriven od javnosti, stoga svoj posao ne moraju baš uvijek raditi prema etičkim načelima, što bi bilo da za to moraju odgovarati pred javnosti. Stav autorice potvrđuje i Hozler (2005) u sljedećem;

Hozler (2005) kaže. „U tri godine pretvorbenih aktivnosti, osim formalnih zakonskih obveza vlasničkog ustroja, došlo je do smjenjivanja glavnog rukovoditelja INA-e i stotina direktora u drugoj, trećoj i nižim razinama rukovođenja, uz napomenu kako se to radilo najviše prema političkim kriterijima. Međutim, dio rukovoditelja iz socijalističkog vremena je ostao, jer su

promijenili svoja politička stajališta. I danas smo svjedocima promjena rukovoditelja nakon svakih izbora na svim razinama, bez natječaja i kriterija osim onih podobnih i političkih. Zanimljivo i upitno je to što se promjene čelnih ljudi provode bez ozbiljnih primopredaja poslova i poduzeća onima koji dolaze, a novi nemaju obvezu izrađivati svoje planove i namjere što će kao rukovoditelji raditi.“

Kao jedan od većih problema vezanih za poslovanje INA-e Hozler (2005) navodi menadžerske ugovore tisuća „menadžera“ koji imaju ogromne milijunske naknade i plaće bez ikakvog ulaganja u posao koji rade, stoga smatra da se upravo u tome ogleda njihova minimalna odgovornost prema poslu i tvrtci.

„Tvorci ideja i postupaka u HPA su od samoga početka nastojali umanjiti i isključivati utjecaje nezavisnih stručnjaka i naročito građana i zaposlenika na području odlučivanja i sudjelovanja u vezi s poslovnim, materijalnim, financijskim i drugim najbitnijim elementima tih postupaka. Ova tvrdnja danas se ogleda naročito u privatizacijama velikih i strateških poduzeća, gdje politički utjecaj još uvijek ima najveću moć, iz toga crpi svoju snagu i ovladava mnogim sferama sveukupnog života, na državnoj i lokalnoj razini. To je vjerojatno glavni razlog zašto ni jedna vlada RH do danas, bez obzira na politički sastav, nije ni pomislila na pravičnu podjelu ili dodjelu dionica iz sedam-osam strateški važnih i najvećih gospodarskih sustava u RH“ (Hozler, 2005).

Hozler (2005) ističe da je najveći broj do sada obespravljenih građana u sedam strateških poduzeća u državnome vlasništvu i mnogim poduzećima i ustanovama od zajedničkoga značenja i potreba svih građana RH. Prema njemu „osnovnu krivicu za negativnosti snose vlasti RH i političke stranke, ali se odgovornost odnosi i na razjedinjenu hrvatsku sindikalnu scenu, te na nerazvijene udruge građana, jer kod svih vladaju lokalni i pojedinačni interesi te razjedinjenost. Da RH nema strategiju razvoja društva, gospodarstva i ekonomije smatra Hozler (2005). On navodi kako ne postoje definirane ideje a postupci provedbe pretvorbe i privatizacije poduzeća dogovaraju se u hodu.

Svaka država ako želi prosperitet mora imati gospodarsku strategiju i točno definirani put i cilj njenog razvoja. Bez toga se smjer njenog djelovanja i ciljevi mijenjaju svake 4 godine kako se mijenja vlast. To ne vodi ničemu. Republika Hrvatska mora jasno razviti viziju svoga upravljanja strateškim tvrtkama. Prvenstveno mora ocijeniti koliko koja tvrtka za nju znači u gospodarskom, političkom i svakom smislu i tako se prema njoj odnositi. Autorica želi staviti

naglasak kako je u slučaju Ina-e došlo do zanemarivanja značaja te tvrtke za Republiku Hrvatsku i kako je olako shvaćen „pridjev“ strateška koji joj se dodjeljuje svakodnevno.

Hozler (2005) navodi jedan neosmišljeni postupak koji je od INA-e kako on ističe učinio svojevrsnog gospodarskog invalida, a time je uvelike oštećeno i više gospodarskih subjekata, obrta i malih poduzeća koji su bili proizvodno i poslovno vezani na sirovine i uzajamne usluge s INA-om.

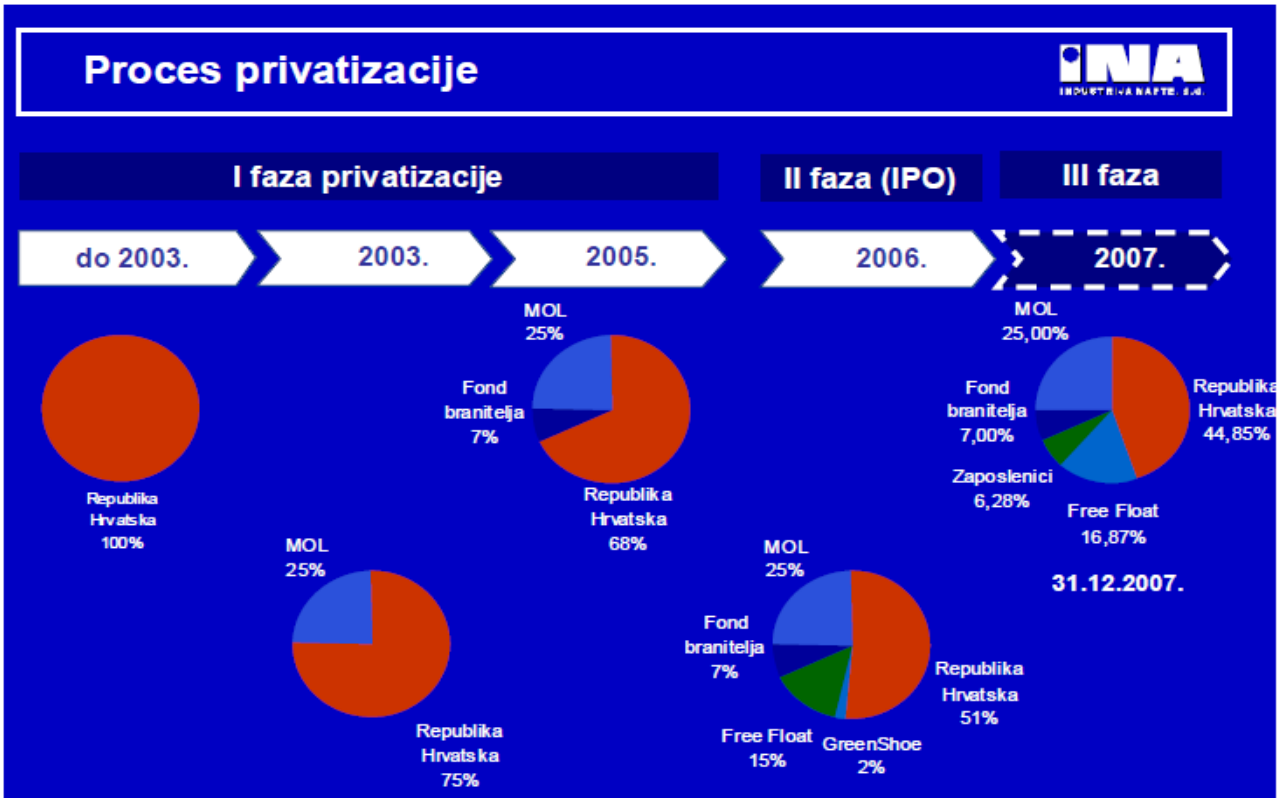
Kao primjer lošeg djelovanja Hozler (2005) navodi proizvodnju kemijskih proizvoda široke potrošnje, ili tzv. kemiju široke potrošnje. „Taj naziv je sinonim za tisuće proizvoda često pojedinačnih finalnih roba za pojedinačnu individualnu uporabu građana, ali i u gospodarstvu. To su sprejevi, rezarđivači, destilirana voda za glačanje i akumulatore, brojna sredstva za raznovrsna čišćenja u gospodarstvu i domaćinstvima, pa i tastature računala, sredstva za zaštitu od korozije itd., proizvodnja tzv. specijalnih benzina za industriju boja i lakova, medicinu, prehrambenu industriju, petrokemiju i farmaciju, brojni kozmetički proizvodi itd. Te proizvodnje su međusobno i s INA-om povezane mnogobrojnim vezama sirovina, usluga, repromaterijalima itd., a proizvodi su traženi uz uvjete konkurentnosti, ali su i vrlo profitabilni. Međutim, pretvorba i restrukturiranje INA-e nije to uzela u obzir. Zbog toga su desetine malih poduzeća, obrta, usluga i proizvodnji repromaterijala itd., zapale u teškoće početkom devedesetih godina, nestajale s tržišta, pa se nakon toga povećao uvoz svih tih proizvoda. „

„Tijekom godina provođenja HPA, uglavnom do 2000. g., izvršena je reorganizacija ustroja INA-e i to u više navrata, a to se i prije zvalo „igre bez granica“ u organizaciji poduzeća. Uz sve to, do 1996. g. iz INA-e je izdvojeno desetak poduzeća i djelatnosti pod egidom čišćenja vlasničkog portfelja kao nepotrebnog, ili kao njihova osamostaljivanja. Međutim, tijekom HPA većina je nestala s tržišta ili se utopila u nekim drugim poduzećima, ili su zapravo izdvajanjem uništena, a dio ih je u HPA razbijen u manje dijelove i prodan u vrlo nejasnim okolnostima. Velika poduzeća kao Petrokemija Kutina, DINA sa Krka, OKI iz Zagreba, INA-Inženjering, JANAF i INA- Tours, inozemna predstavništva i poduzeća INA-e i još neka doživjela su posebne oblike pretvorbi i restrukturiranja u HPA, odnosno izdvajanja iz kako-tako integrirana tehničkog i tehnološkog, proizvodnog i poslovnog sustava nacionalne industrije nafte, plina i petrokemije. Pridjev „nacionalni“ označava sasvim pouzdano važnost tog integriranog sustava za gospodarstvo i ekonomiju RH. Ali u postupcima HPA nije se vodilo računa niti brinulo o komparativnim prednostima, logičkim gospodarskim ukupnim i

pojedinačnim elementima, niti o povezanosti ili potrebi povezanosti s gospodarskim okruženjem INA-e u RH i izvan nje. Takav sustav nacionalne industrije nafte, plina i petrokemije, skraćeno NINIP, u vlasništvu RH, uz dovoljna znanja i broj stručnjaka svih struka, uz donekle razvijenu preradu i doradu proizvoda te usluga u INA-i te okruženju, treba biti snažni motor i promotor pozitivnih kretanja u gospodarstvu i ekonomiji RH“ (Hozler, 2005).

Kao jedinu ispravnu i pozitivnu stvar iz HPA za INA-u Hozler (2005) navodi zadržavanje i određeni razvoj djelatnosti glede ulja i maziva u dvije tvrtke.

Hozler (2005) ističe kako je energetski sektor od velike važnosti za svaku državu. „Kod nas je to posebno važno zato što mi još uvijek posjedujemo taj sektor koji je najrazvijeniji i dovoljno samostalan u poslovanju i djelovanju. Veličina prometa roba i usluga sama za sebe od velikog je gospodarskog značenja za RH, ali INA također predstavlja najvažniju i svojevrsnu realnu infrastrukturu cjelokupne postojeće ekonomije RH“.



Slika 1: Udio RH u INA-i do 2007. godine

Izvor: Ina.d.d.: www.ina.hr

U Financijskom godišnjem izvješću INA-e za 2002. godinu tadašnji predsjednik nadzornog odbora INA-e Slavko Linić ističe kako je u toj godini Hrvatska Vlada raspisala međunarodni natječaj za prodaju 25% plus jednu dionicu strateškim ulagačima, i primila ponude od zainteresiranih kupaca za kupnju takvog strateškog udjela u INA-i. Na slici 1 vidimo kako je udio RH u INA-i u toj godini bio 100%. Sa odabirom MOL-a kao strateškog partnera, udio RH u INA-i smanjio se na 75% u 2003. godini i kao takav ostaje naredne dvije godine. U 2005. godini preneseno je 7% dionica INA-e na Fond hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata i članova njihovih obitelji, čime je udio RH u INA-i smanjen na 68%. U 2006. godini počinje druga faza privatizacije INA-e. U toj godini INA je izvršila inicijalnu javnu ponudu 17% dionica, te su one izlistane na Zagrebačkoj i Londonskoj burzi, čime se udio RH u INA-i smanjio na 51%. U 2007.godini nakon uspješne inicijalne javne ponude privatizacija INA-e je nastavljena prodajom 6,29% od ukupnog broja dionica sadašnjim i bivšim zaposlenicima pod povlaštenim uvjetima. Interes je bio velik i značajan broj zaposlenika upisao je dionice, stoga je udio RH u INA-i pao na 44,85%.

Prema godišnjem financijskom izvješću za **2002. godinu** objavljenom na službenoj stranici INA d.d. (2002) predsjednik uprave Slavko Linić ističe kako je u toj godini odrađeno „izdvajanje poslova vezanih za ukapljeni plin i osnovano je društvo Proplin d.o.o., kao i tehnički servisi koji su također postali samostalno poduzeće u vlasništvu INE, STSI d.o.o. Oba društva završila su poslovnu godinu uspješno s dobrim financijskim rezultatima U travnju 2002. izdvojeno je i društvo Maziva Zagreb d.o.o. koje je također završilo poslovnu godinu uz ostvarenje dobiti“. Linić (2002) objašnjava kako je u 2002. godini INA restrukturirala svoje poslovanje, pripremila planove za ulaganja u temeljne djelatnosti i poboljšala financijske rezultate INA Matice i Grupe u cjelini što je bilo vrlo važno za nadolazeću privatizaciju.

„U 2002. godini INA je prodala svoj udjel u kompaniji Siberian Energy Investment i poduzeća Bijele noći u Rusiji, prodala je svoj 100%-tni udjel u ovisnom društvu Plinacro d.o.o. kao i 21,37%-tni udjel u društvu JANAF d.d. Hrvatskoj Vladi u zamjenu za otplatu dugoročnih zajmova. Osim toga u 2002. ostvaren je prihod na temelju pozitivnih tečajnih razlika. Navedeni prihodi pozitivno su utjecali na financijsku poziciju Ine i cjelokupnu profitabilnost društva i grupe“ (Linić, 2002).

Prema godišnjem financijskom izvješću sa službene stranice INA d.d. (2003) predsjednik uprave INA-e Tomislav Dragičević ističe kako je **2003. godina** bila još jedna uspješna godina u Ininu poslovanju. Prema njemu „Ova financijska godina bila je obilježena i visokim ulaganjima u modernizaciju rafinerija, aktivnosti istraživanja i razradu plinskih i naftnih polja. Istraživanja u Siriji rezultirala su otkrićem značajnih zaliha ugljikovodika. Istraživanja u Egiptu također su pokazala obećavajuće mogućnosti. Značajni napredak ostvaren je u razradnim radovima u poljima u sjevernom Jadranu“.

„17. srpnja 2003. u Zagrebu je između Vlade RH i mađarske naftne tvrtke MOL potpisan ugovor o prodaji 25 posto plus jedne Inine dionice, za 505 milijuna USD. Transakcija je provedena 10. studenoga 2003., nakon očitovanja agencija za zaštitu tržišnog natjecanja Mađarske, Hrvatske i Slovenije. Time je započelo strateško partnerstvo INA, d.d. i MOL-a, koji je sa svojim strateškim partnerima Slovnaftom i TVK-om, tada bio vodeća regionalna integrirana naftnakompanija. U skladu s ugovorom MOL je u Ininoj Upravi, dobio dva mjesta (financijskog direktora i direktora korporativnih servisa) i dva mjesta u Nadzornom odboru. To su položaji s kojih se pruža potrebna potpora u poslovanju i razvoju, a donošenje svih poslovnih odluka ostaje u nadležnosti najvećeg dioničara tvrtke, odnosno Republike Hrvatske.

MOL je potpisivanjem ugovora prihvatio i strategiju INE, dakle ulaganja u INU i modernizaciju rafinerija, ugovore koji obuhvaćaju i odricanja dvaju vlasnika od dividende u tri naredne godine, što omogućuje da se oko 400 milijuna USD reinvestira u INA-u“ (Dragičević, 2003).

2004. godina kao prva godina partnerstva sa MOL-om obilježena je zajedničkim radom na mnogim projektima. U poslovima istraživanja i proizvodnje nafte i plina partneri zajedno su radili na realizaciji nekih projekata na hrvatsko-mađarskoj granici. INA je razmatrala otvaranje novog uvoznog pravca za prirodni plin kroz Mađarsku. Kroz zajedničku nabavu sirove nafte s MOL-om INA je ostvarila značajne uštede, jer su dobili nižu cijenu. (Dragičević, 2004).

U godišnjem financijskom izvještaju sa službene stranice INA.d.d (2004) predsjednik uprave INA-e Tomislav Dragičević ističe kako je poslovna godina 2004. bila izuzetno uspješna, a zabilježena je visokim cijenama nafte na međunarodnom tržištu. „Povećanje cijena nafte bilo je 32,7 posto u odnosu na 2003. godinu, a upravo su se te više cijene nafte na svjetskom tržištu odrazile su se na povećanje cijena rafinerijskih proizvoda te rast rafinerijskih marži što je sve imalo pozitivne učinke na poslovanje Ina-e. U svibnju 2004. INA je objavila komercijalno otkriće plina i kondenzata na polju Jihar. Iste te godine uveden je novi financijski model INE, taj model jasno je razgraničio veleprodaju i maloprodaju i time omogućio usredotočenije upravljanje. Sve u svemu, taj je obrat u poslovanju pridonio 1 118 milijuna kuna porastu dobiti“ (Dragičević, 2004).

Poslovna **godina 2005**. prema riječima direktora uprave INA-e Tomislava Dragičevića, bila je još jedna u nizu uspješnih godina. Iz financijskog izvještaja Ina d.d. (2005) vidljivo je da su u toj godini “rafinerijske marže bile su vrlo slične onima prethodne godine, ali su cijene sirove nafte u svijetu nastavile visoki rast tijekom cijele godine tako da su u prosjeku bile 42 posto više nego 2004. godine. Istovremeno, cijene naftnih derivata na hrvatskom tržištu bile su samo 26 posto više nego lani. Troškovi nabave prirodnog plina iz uvoza također su bili znatno viši te su ti čimbenici, u kombinaciji s nižom količinom proizvedenih derivata, utjecali na smanjenje neto dobiti u INA d.d. i INA-Grupi u odnosu na 2004. godinu.

„Na korporativnoj razini INA je zajedno sa svojim partnerom MOL-om započela nekoliko projekata U kolovozu 2005. pokrenut je SAP projekt koji za cilj ima omogućiti veću transparentnost poslovanja i učinkovitost u svim aktivnostima. Drugi projekt nazvan je

OPTINA, a uključuje optimalizaciju procesa u svim Ininim segmentima djelatnosti“ (Dragičević, 2005).

Kupoprodajnim ugovorom MOL se obvezao podržati Ininu strategiju. Početak kompleksne modernizacije rafinerija u Rijeci i Sisku u vrijednosti 800-900 milijuna dolara (oko 4,5 millijardi kuna) čija je namjera bila INU svrstati u red tehnološki najnaprednijih prerađivača nafte u regiji. Projekt je trebao omogućiti povećanje rafinerijskih kapaciteta i proizvodnju derivata prema EURO V standardu kvalitete koji se u Europskoj Uniji počeo primjenjivati od 2009. godine (Dragičević, 2005).

Kao što je već ranije spomenuto; „odlukom Vlade od 12. listopada 2005. godine i uz suglasnost Hrvatskog sabora (Narodne novine 122/2005), preneseno je 7% dionica (700.000 dionica) Ine na Fond hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata i članova njihovih obitelji, bez naknade. Vlada Republike Hrvatske je na sjednici održanoj 22. srpnja 2005. godine donijela Odluku o osnivanju Povjerenstva za nastavak privatizacije INA - Industrija nafte d.d .Nakon toga objavljen je međunarodni natječaj za izbor financijskog savjetnika Vlade RH u tome postupku, a odabran je konzorcij Merrill Lynch - Raiffeisen Bank. Ugovor između Vlade RH i tog konzorcija potpisan je u siječnju 2006. Prvenstvena svrha sklapanja tog ugovora bila je da Vladi RH predlože najpovoljniji model za nastavak privatizacije Ine“ (Dragičević, 2005).

Iz financijskog izvještaja predsjednika uprave INA-e , objavljenog na službenoj stranici Ina d.d. (2006) vdimo da je u **2006. godini** INA ušla u sljedeću fazu privatizacije. „Vlada RH pustila je u prodaju 1.700.000 redovnih dionica Ine - Industrije nafte d.d. javnom ponudom:

1. državljanima RH uz pravo prvenstva i pod povlaštenim uvjetima
2. u iznosu u kojem ne budu preuzete u povlaštenoj ponudi, fizičkim osobama, domaćim pravnim osobama i stranim ulagateljima u RH bez prava prvenstva i povlaštenih uvjeta.

Javno trgovanje dionicama počelo je 1. prosinca 2006“.

Prema Hina (2016) „ u javnoj ponudi više od 44.000 građana kupilo je dionice Ine po cijeni od 1.690 kuna za dionicu, što je otprilike 50 posto viša cijena nego u prvoj fazi privatizacije, kada je MOL kupio 25 posto dionica INA-e. Država je u javnoj ponudi na domaćem i stranom tržištu prikupila oko 2,8 milijardi kuna, a dionice Ine uvrštene su na Zagrebačku i Londonsku burzu“.

„U rujnu 2006. godine INA i MOL su kao konzorcij, u kojem sudjeluju s jednakim udjelom (INA 50% i MOL 50%), sklopili ugovor s Vladom Federacije Bosne i Hercegovine i Energopetrolom, Sarajevo, radi stjecanja 67 % udjela u tom društvu koje posluje putem 65 benzinskih postaja na području Bosne i Hercegovine“ (Dragičević, 2006).

U godišnjem financijskom izvješću Ina d.d. (2006), Dragičević ističe kako je poslovnu godinu 2006. INA završila sa solidnim financijskim rezultatima. „Manja dobit iz osnovne djelatnosti posljedica je ograničenja rasta cijena prirodnog plina i nižih rafinerijskih marži na domaćem tržištu zbog uvođenja regulatornih promjena sredinom godine prema kojima su uvedene niže granice za formiranje cijena. Nepovoljni učinak djelomično je nadomješten pozitivnim tečajnim razlikama zbog jačanja kune u odnosu na američki dolar“.

Predsjednik uprave INA-e Tomislav Dragičević u svome godišnjem financijskom izvješću za **2007. godinu**, objavljenom na službenoj stranici Ina d.d. (2007) smatra da je ta godina završila sa solidnim rezultatom. Prema njemu, u 2007. godini ostvareno je povećanje proizvodnje plina na Sjevernom Jadranu, a viša proizvodnja nafte ostvarena je na koncesijama izvan Hrvatske. „Nakon uspješne inicijalne javne ponude Ininih dionica u 2006. godini, privatizacija Ine je nastavljena prodajom 6,29% od ukupnog broja dionica sadašnjim i bivšim zaposlenicima Ine po povlaštenim uvjetima.

Prema Hina (2016) „oko 28.000 radnika kupilo otprilike 628.000 dionica, ili nešto manje od 7 posto ukupnog broja dionica Ine. Prosječna cijena prodaje zaposlenicima Ine bila je 1.366 kuna po dionici, jer su imali pravo na popust u odnosu na cijenu iz javne ponude od 1.690 kuna“.

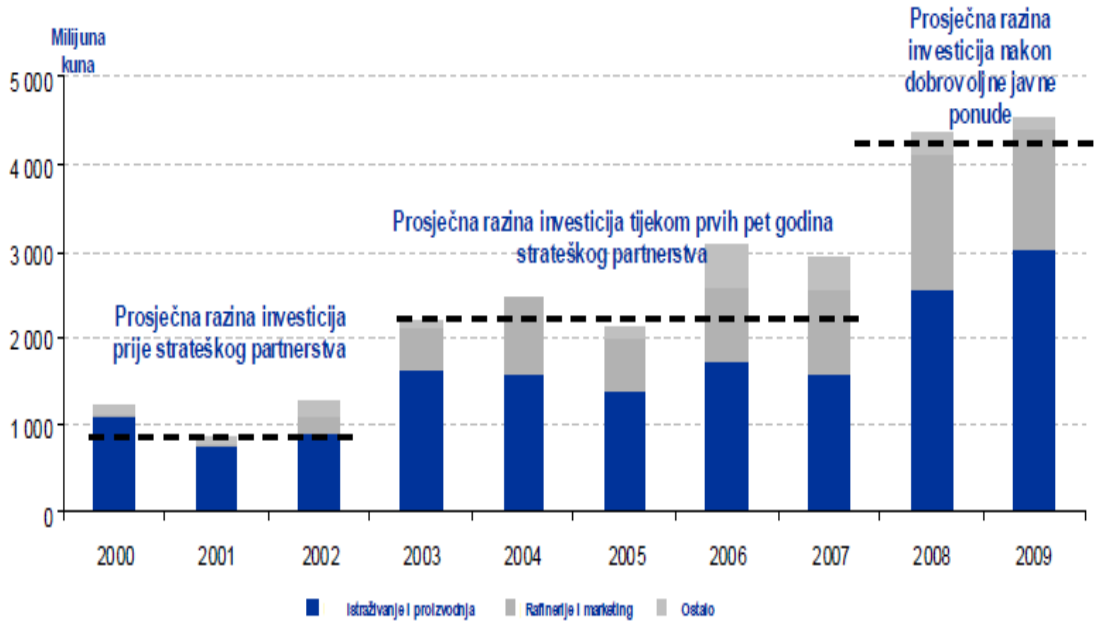
„Na hrvatsko-mađarskoj granici MOL i INA zajednički su otkrili novo plinsko polje na prospektu Zalata. Nakon tog uspješnog istraženog pothvata, partneri su potpisali novi ugovor o zajedničkom istraživanju na drugom istražnom području uz granicu - Novi Gradac – Potony“.

Dragičević (2007) ističe kako je do pada Inine dobiti tijekom 2007. došlo jer su cijene derivata na hrvatskom tržištu bile ograničene, a cijene sirove nafte na međunarodnom tržištu dostizale rekordne visine.

„Mađarska naftna i plinska kompanija MOL, strateški partner od 2003., uputila je 2. rujna **2008. godine** dobrovoljnu ponudu za preuzimanje dionica INA, d.d. koje su bile u posjedu malih dioničara i fondova. Nakon prihvaćanja ponude za preuzimanje dionica i isplate

dioničara, MOL je 17. listopada 2008. povećao svoj udjel u INA, d.d. s 25% plus jedna dionica na 47,16% i tako postao najveći dioničar“ (Dragičević, 2008).

Dragičević (2008) u svome financijskom izvješću za 2008. godinu koji je objavljen na službenim stranicama INA d.d. (2008) govori kako je sa ciljem „da bi zadržala značajan utjecaj na zbivanja na tržištu prirodnim plinom i na dobavu plina za domaće tržište, Vlada Republike Hrvatske razmatrala i donijela odluku o izdvajanju iz INA, d.d. Podzemnog skladišta plina Okoli i poslovanja voza i prodaje plina tarifnim i povlaštenim kupcima. U tom smislu su Vlada i MOL 30. siječnja 2009. potpisali Glavni ugovor o poslovanju prirodnim plinom (okvirni ugovor kojim se uređuju neka od osnovnih pitanja glede budućnosti tržišta prirodnog plina i opskrbe prirodnim plinom u Hrvatskoj). Temeljem ugovora, Vlada ili društvo osnovano za tu svrhu od strane Vlade, preuzet će djelatnost skladištenja plina i trgovinu prirodnim plinom tijekom 2009. Prema svojoj poslovnoj strategiji INA, d.d. će zadržati aktivnosti istraživanja i proizvodnje plina.“



Graf 4: Prosječna razina investicija od 2000. do 2009. godine u mil. kn

Izvor: Ina d.d, www.ina.hr

Na grafikonu 4 vidimo prosječnu razinu investicija u razdoblju od 2000. do 2009. godine koja je izražena u mil. kn. Prosječna razina investicija prije strateškog partnerstva, odnosno do 2003. godine bila je oko 1000 mil. kn i najveći dio odnosio se na investicije u istraživanje i

proizvodnju. Prosječna razina investicija tijekom prvih pet godina strateškog partnerstva s MOL-om, odnosno u razdoblju od 2003. do 2007. godine kretao se od oko 2000 mil. kn do 3000 mil. kn, s tim da su ulaganja u 2005. godini bila na najmanjoj razini (oko 2000 mil. kn), a najveća u sljedeće dvije (u 2006. i 2007.) od oko 3000 mil. kn. U 2008. i 2009. godini, odnosno u vrijeme nakon dobrovoljne javne ponude prosječna razina investicija je porasla na gotovo 4500 mil. kn, od čega su u 2008. godini investicije u istraživanje i proizvodnju iznosile oko 2500 mil. kn, a investicije u rafinerije, marketing i ostalo još oko 1500 mil.kn. U 2009. godini investicije u istraživanje i proizvodnju porasle su na 3000 mil.kn, a investicije u rafinerije, marketing i ostalo iznosile su približno jednako kao i u 2008. godini (1500 mil.kn).

„MOL i Vlada Republike Hrvatske potpisali su 30. siječnja **2009. godine** Dodatak dioničarskom ugovoru. Prema tom Dodatku MOL delegira pet od devet članova Nadzornog odbora te tri od šest članova Uprave, uključujući predsjednika Uprave, čime je stekao operativnu kontrolu u INA d.d. Vlada RH ima pravo veta kojim se omogućava sigurnost opskrbe energijom RH kao i veto na donošenje određenih odluka vezanih uz stratešku imovinu INA d.d. Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja donijela je dana 9. lipnja 2009. godine rješenje kojim se uvjetno dopušta preuzimanje. Nakon uvjetnog odobrenja Hrvatske agencije za zaštitu tržišnog natjecanja, 10. lipnja 2009. izabran je novi Nadzorni odbor društva čime je transakcija zaključena. Sukladno tim ugovorima INA d.d. izlazi iz zakonski uređenog dijela plinskog poslovanja te će se smanjiti regulatorni rizici“ (Zoltan, 2009).

Predsjednik uprave Zoltan Aldott i Glavni izvršni direktor Bojan Milković u svom financijskom izvješću za **2009. godinu**, objavljenom na službenoj stranici Ina d.d. (2009) ističu glavne značajke Dodatka dioničarskom ugovoru, a to su:

1. rok za preuzimanje trgovine plinom od strane Vlade odgođen je do 1. prosinca 2010. godine,
2. postignut je dogovor da tvrtki za prodaju plina do njezina preuzimanja osigura poslovanje bez gubitaka,
3. postupno povećanje rudne rente

Financijske rezultate INA Grupe Zoltan (2009) ocijenio je kao slabije, a razlozi toga su; usporavanje gospodarskih aktivnosti na globalnoj i lokalnoj razini kao posljedica krize koji su doveli do najniže cijene nafte u posljednjih pet godina kao i dugotrajnijeg značajnog pada rafinerijskih marži.

Graf 5: Ukupna zaduženost od 2005. do 2009. godine u mlrd. kn

Izvor: Ina.d.d.: www.ina.hr

Na grafu 5 prikazana je ukupna zaduženost INA-e u razdoblju od 2005. do 2009. godine prikazana u mlrd. kn. U prvom promatranom razdoblju (2005.g.) ukupna zaduženost iznosila je 2,2 mlrd. kn, nakon čega raste pa je u 2007. dosegla iznos od 4,9 mlr. kn. U 2007. godini ukupna zaduženost doseže veliki porast u odnosu na prethodno razdoblje od 2,2 mlrd. kn, odnosno na 7,1 mlrd. kn. U posljednjoj promatranoj godini zaduženost je bila na razini od 8,5 mlrd. kn.

7.3. INA nakon privatizacije i danas

Prema Hina (2016) "u svibnju **2010. godine** na zahtjev zastupnika SDP-a Sabor je osnovao Istražno povjerenstvo za privatizaciju Ine koje je trebalo utvrditi činjenice oko sklapanja dopunjenog ugovora između Ine i MOL-a iz 2009., ocijenivši taj i Vladin posao oko ugovora o plinskom poslovanju nedovoljno transparentnim i upitnim po nacionalne interese", također Hina (2016) ističe kako je u listopadu iste te godine Istražno povjerenstvo za privatizaciju Ine završilo istragu i Vlada je objavila Glavni ugovor o plinskom poslovanju, sklopljen u siječnju 2009., i Prvi dodatak Glavnom ugovoru o plinskom poslovanju, sklopljen u prosincu 2009. Tekstovi tih ugovora objavljeni su nakon što je Vlada skinula oznaku tajnosti s ta dva dokumenta."

„MOL Plc. je 2. prosinca 2010. godine dao ponudu privatnim i institucionalnim investitorima za kupnju 800.910 neopterećenih i u cijelosti otplaćenih redovnih dionica društva INA d.d.,

oznake INA-R-A, svaka nominalnog iznosa od 900 kn za cijenu od 2.800 kn po dionici. Rok ponude je bio od 15. prosinca 2010. do 14. siječnja 2011. godine. Nakon ponude za preuzimanje MOL je bio u vlasništvu ukupno 4.725.620 dionica odnosno 47,26 % temeljnog kapitala društva“ (Zoltan, 2010).

„U ožujku **2011. godine** Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (Hanfa) privremeno je obustavila trgovanje dionicama Ine na Zagrebačkoj burzi jer je utvrdila značajno trgovanje dionicama Ine od strane inozemnih investitora te je, u cilju transparentnosti trgovanja i zaštite ulagača, od nadležnih stranih regulatora zatražila relevantne podatke. Hanfa je podnijela prijavu Državnom odvjetništvu (DORH) na temelju sumnje da su dionice, koje su sporne, stečene opranim novcem, odnosno manipulacijom. DORH je pokrenuo istragu o spornoj kupovini dionica Ine od strane investitora u Slovačkoj, Mađarskoj i Cipru“. Te iste godine u svibnju „MOL je objavio je da je 1,6 posto dionica Ine predmet opcijskog sporazuma zaključenog od strane Mola, da je preko brokera na izvanburzovnom tržištu ili na Zagrebačkoj burzi stekao ukupno 0,21 posto dionica Ine, te da na skrbničkim i podskrbničkim računima drži ukupno 47,47 posto Ininih dionica. Hanfa je, pak, izvijestila da je protiv MOL-a i odgovornih osoba u toj kompaniji podnijela kaznenu prijavu DORH-u zbog osnovane sumnje da su počinili kazneno djelo manipulacije tržištem i prijevare u gospodarskom poslovanju, a prosincu te godine dolazi do uhićenja bivšeg premijera Sanadera u kojem ga se sumnjiči za primanje mita od MOL-a “ (Hina, 2016).

„Vlada Republike Hrvatske je na sjednici održanoj 23. veljače **2012. godine** donijela Odluku o provođenju međunarodnih mjera ograničavanja utvrđenih odlukom Vijeća Europske unije 2011/782/ZVSP u odnosu na Sirijsku Arapsku Republiku. Navedenom odlukom zabranjena je kupnja, uvoz i prijevoz nafte i drugih naftnih derivata iz Sirije, prodaja i transfer tehnologije proizvodnje nafte i plina, kao i pružanje financijskih ili osiguravajućih usluge za takve transakcije. INA je u potpunosti ispoštovala Odluku Vlade i poduzela sve korake kako bi aktivnosti u Siriji uskladila s restriktivnim mjerama. Slijedom navedenog, 26. veljače 2012. INA je proglasila “višu silu” i privremeno obustavila sve svoje poslovne aktivnosti u Siriji“ (Zoltan, 2012).

Hina (2016) ističe kako je u kolovozu **2013. godine** Vlada, nezadovoljna upravljanjem u Ini, imenovala pregovarački tim na čelu s ministrom gospodarstva Ivanom Vrdoljakom i članom Mladenom Pejnovićem, ravnateljem Državnog ureda za upravljanje državnom imovinom (DUUDI). Iz Okvira za vođenje pregovora Vlade RH (2013) možemo vidjeti kako oni

ocjenjuju trenutno stanje INA-e; „Iako INA ostvaruje pozitivne financijske rezultate, oni su u odnosu na naftno-plinske kompanije njene veličine i potencijala u okruženju zapravo vrlo skromni i ne odražavaju potencijale i pravo stanje poslovanja tvrtke. Poslovni rezultati INA-e u najvećoj su mjeri rezultat prihoda koje je INA ostvarivala i ostvaruje prodajom nafte i plina iz vlastite proizvodnje u Republici Hrvatskoj ili ih je ostvarivala do uvođenja sankcija u Siriji. Ostali segmenti Inina poslovanja ostvaruju velike gubitke (rafinerijsko poslovanje) ili pak simboličnu dobit (maloprodaja / benzinske postaje)“. U Okviru za pregovore (2013) navode se loši rezultati poslovanja; „ukupna proizvodnja nafte i plina u Hrvatskoj od 2009. do 2012. pala za 14,2 posto, dok je prodaja derivata na hrvatskom tržištu pala za 24 posto, a na okolnim tržištima za 22 posto. Ostvaren je pad investicija u segmentu istraživanja i proizvodnje u iznosu od 83% te rafinerija i marketinga u iznosu od 93%, ukupna prerada u rafinerijama INA-e je u stalnom padu, s 5,013 milijuna tona u 2009. na 4,06 milijuna tona u 2012. godini što predstavlja 20% manju preradu, ulaganja u kapitalne investicije ne realiziraju se sukladno odobrenim planovima i ostvaren je značajan pad kapitalnih investicija sa cca 3 milijarde i 100 milijuna u 2009. na 1,28 milijardi kuna u 2012. godini što je smanjenje od 59%“. Također se ni modernizacija rafinerija ne provodi kako je dogovoreno. Rezultat neulaganja je zastarjelost rafinerijskih kapaciteta, smanjenje prodaje naftnih derivata, i slabljenje nacionalne energetske stabilnosti zbog nepostojanja ili nedovoljne pripremljenosti projekata u RH ili inozemstvu.“

Također i Hozler (2005) ima kritiku na poslovanja Ina-e; „plin iz Jadrana za kojeg znamo još od prije 15-20 godina, ni danas ne može do nas izravno, što bi bilo normalno. Za tehničko i tehnološko stanje preradbenih pogona u rafinerijama INA-e poznato je da su dotrajali zbog starosti i neodržavanja i tehnološki nedovoljni za normalniju proizvodnju potrebnih roba za naše tržište, a još više za kvalitetni izvoz. Osim toga, neke smo proizvodnje ugasili i može se reći uništili, a bili smo vodeći proizvođači u bližem okruženju, na primjer, specijalnih benzina, ali to je trebalo i unaprijediti“.

U listopadu 2013. kako kaže Hina (2016) protiv predsjednika uprave MOL-a Hernadija raspisani su crvena Interpolova međunarodna tjeralica i Europski uhidbeni nalog. „Mađarska je vlada od MOL-a zatražila reviziju portfelja kompanije i najavila mogućnost prodaje Ininih dionica. Poručila je i da smatra da slučaj Ina-MOL više nije isključivo pitanje poslovnih nesuglasica između vlasnika, nego se radi o “sumnjivim i nezakonitim postupcima”.

Nakon toga je MOL je zatražio od Međunarodnog centra za rješavanje investicijskih sporova (ICSID) da počne arbitražu protiv hrvatske Vlade zbog kršenja određenih obveza i postupaka

u vezi s MOL-ovim investicijama u Hrvatskoj. „U priopćenju je naveo da to čini kao "davni strateški partner hrvatske Vlade" i veliki ulagač u Hrvatsku, to čini "radi pokretanja pravne procedure za ostvarivanje svojih prava", iako ostaje "otvoren i za pregovore o sporu" s hrvatskom stranom."(Hina, 2016).

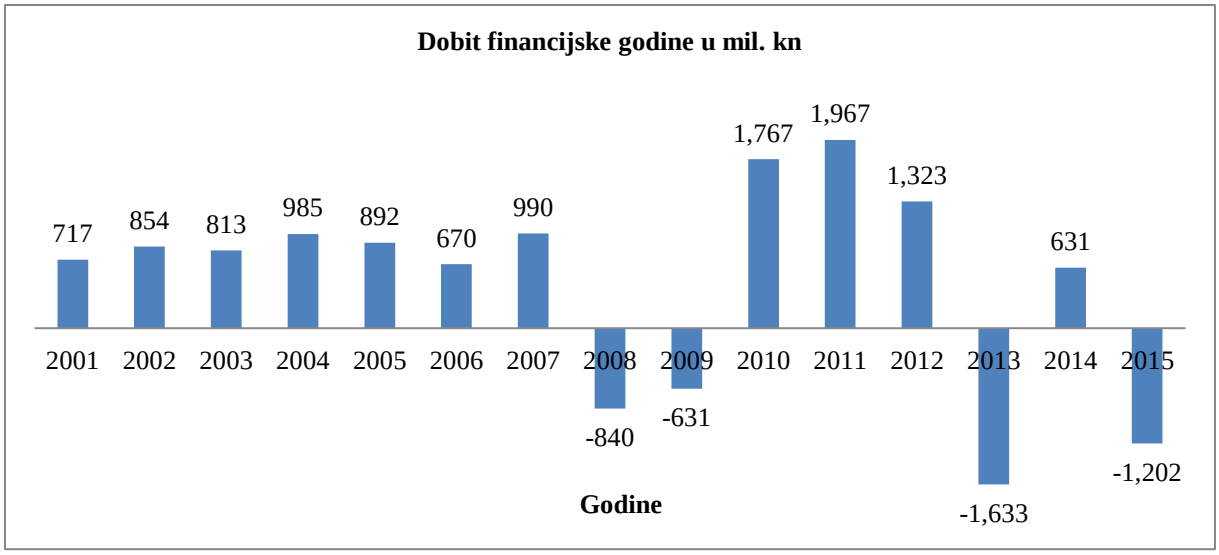
Važan događaj za INA-u bio je u studenom 2013. godine kada je Vlada Republike Hrvatske odobrila Ini licencu za istraživanje i eksploataciju ugljikovodika na dva istražna bloka, Južni Jadran 25 i Južni Jadran 26.

Hina (2016) kaže kako je Ministarstvo gospodarstva u siječnju **2014. godine** objavilo je da je „Hrvatska protiv MOL-a podnijela arbitražnu tužbu Komisiji UN-a za međunarodno trgovačko pravo (UNCCITRAL) u Ženevi kojom traži da se proglase ništetnim izmjene ugovora iz 2009. o upravljačkim pravima u Ini i glavni ugovor o plinskom poslovanju. Hrvatska traži i naknadu štete koja je nastala kao posljedica tih ugovora, potpisanih za vrijeme mandata Ive Sanadera".

Hina (2016) ističe kako je ministar Vrdoljak predstavio analizu Vladinih konzultanata, koja pokazuje da je „Hrvatska izgubila nekoliko milijardi dolara jer nisu ostvareni poslovni ciljevi Ine definirani 2003. i 2009. godine. Studija američke konzultantske tvrtke AT&Karney te Oil & Gas Consultinga pokazala je da je **MOL nakon preuzimanja Ine hrvatsku stranu nepridržavanjem dogovora oštetio za 6,2 milijarde dolara**".

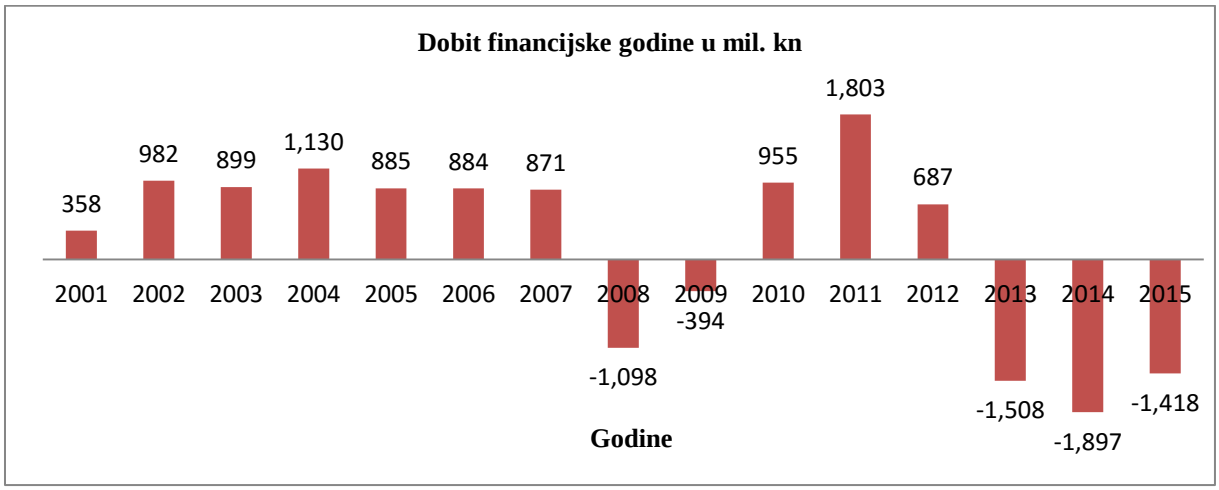
„Peta runda pregovora Vlade i MOL-a završila je bez rezultata, a novi prijepor izbio je nakon što su mediji objavili transkript te pregovaračke runde iz kojega je, među ostalim, vidljivo da je hrvatska pregovaračka pozicija potpuno jasna: da je model upravljanja Inom posljedica koruptivnog djela temeljem pravomoćne sudske presude Sanaderu, a smatra neprihvatljivim i novi model upravljanja Inom, koji je predložio NO kompanije. MOL je, pak, voljan pregovarati o promjenama međudioničarskog ugovora, ali ne i priznati njegovu ništavnost te želi zadržati poziciju strateškog upravljanja u Ini, proizlazi iz transkripata."(Hina, 2016)

„Promjena Ininog operativnog modela u Trgovini na malo svakako je snažan korak naprijed u cilju osiguravanja konkurentnije pozicije za Inu. Implementacija novog modela maloprodaje započela je 1. prosinca **2015. godine**, dok je tvrtka INA Maloprodajni servisi, članica INA Grupe u 100-postotnom Ininom vlasništvu, započela s upravljanjem benzinskim postajama 1. veljače 2016. godine" (Zoltan, 2015).



Graf 6: Dobit INA-Matice po godinama u mil.kn

Izvor: Izrada autora



Graf 7: Dobit INA-Grupe po godinama u mil.kn

Izvor: Izrada autora

Grafovi 6 i 7 prikazuju dobit INA-Grupe i INA-Matice po godinama, iskazano u mil. kn. U 2002. INA Grupa je ostvarila dobit od 982 milijuna kuna, a INA d.d. dobit od 854 milijuna kuna. To je značajno povećanje u odnosu na rezultat 2001. godine kada je dobit INA Grupe iznosila 358 milijuna kuna, a dobit INA d.d. je bila 717 milijuna kuna. U 2004. godini kao prvoj godini strateškog poslovanja s MOL-om INA-Matica ostvarila je dobit od 985 mil. kn, a

INA- Grupa 1,130 mil. kn, nakon čega dobit pada i u kriznoj 2008. godini postaje gubitak. Kod INA-Matice gubitak te godine iznosio je 840 mil. kn., a kod INA-Grupe 1,098 mil. kn.

Direktor uprave INA-e Tomislav Dragičević u svom financijskom izvješću objavljenom na službenoj stranici Ina d.d. (2008) zaključuje kako je poslovna godina 2008. bila za INA-u slabija nego 2007. s naglaskom da su uložena ogromna sredstva u segment djelatnosti istraživanja i proizvodnje nafte i plina te u modernizaciju rafinerija. Naglašava kako je 2008. godina obilježena globalnom ekonomskom krizom te prvo naglim rastom, a zatim velikim padom cijena nafte na međunarodnom tržištu. Naftne tvrtke širom svijeta bile su pogođene otežanim uvjetima poslovanja, a posljedično tome i lošijim rezultatima.

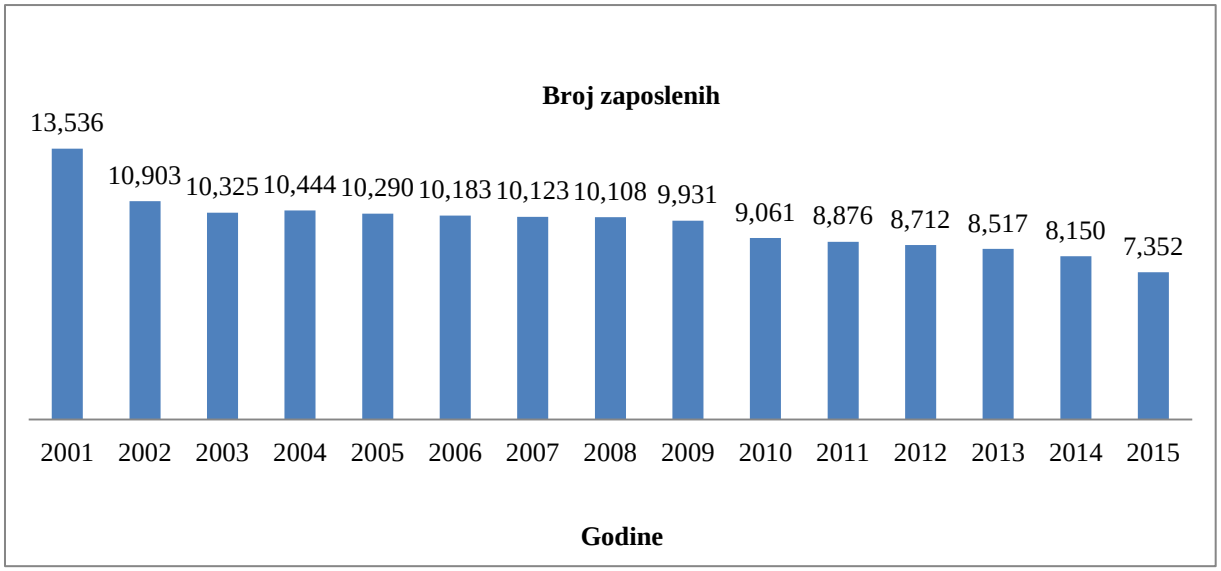
Na grafovima 6 i 7 vidimo kako u 2010. godini Ina-Matica ponovo ostvaruje dobit (1,767 mil. kn). Dobit od 955 mil. kn te iste godine ostvaruje i Ina-Grupa. Predsjednik uprave INA-e Zoltan u svom financijskom izvješću za 2010. godinu, objavljenom na Ina d.d. (2010) ističe kako su u toj godini uspjeli stabilizirati financijsku bazu i istovremeno zabilježiti najbolje rezultate unatrag pet godina. „Ovi se rezultati temelje na promjenama uvedenima unutar kompanije, poput inicijative za smanjenjem troškova i povećanjem učinkovitosti, kao posljedica napora uloženih od strane Inine uprave i zaposlenika. Blagi oporavak vanjskog okruženja, kao i nastavak Ininih projekata kapitalnih ulaganja također su pozitivno doprinijeli rezultatima, pa smo zahvaljujući tome u 2010. ostvarili operativnu dobit veću od 2,1 milijarde kuna (u usporedbi s gubitkom od 205 milijuna kuna prošle godine)“.

2011.godina bila je financijski najuspješnija za promatrano razdoblje, Ina-Matica je u toj godini ostvarila dobit od 1,967 mil. kn, a Ina-Grupa 1,803 mil. kn. Predsjednik uprave INA-e Zoltan u svom izvješću za 2011.godinu ističe kako su „dobri rezultati postignuti u segmentu Istraživanja i proizvodnje, što je osiguralo financijsku stabilnost tvrtke. Rezultati su se, prije svega, temeljili na povećanoj proizvodnji i višoj prosječnoj prodajnoj cijeni ugljikovodika zahvaljujući višim cijenama nafte, uz istovremene napore da se smanje troškovi bez utjecanja na kvalitetu i sigurnost u poslovanju“.

Za INA Grupu, kao i za cjelokupno hrvatsko gospodarstvo, 2013. godina bila je teška i izazovna godina. Obilježila su je negativna gospodarska kretanja te, posljedično, smanjenje kupovne moći stoga i pad potražnje na ključnim tržištima INA-e. To je sve prema (Zoltan, 2013) utjecalo na njene poslovne rezultate što možemo vidjeti iz grafova 6 i 7. U 2013. godini Ina-Matica ostvarila je gubitak u iznosu od 1,633mil. kn, a Ina-Grupa gubitak 1,508 mil.kn.

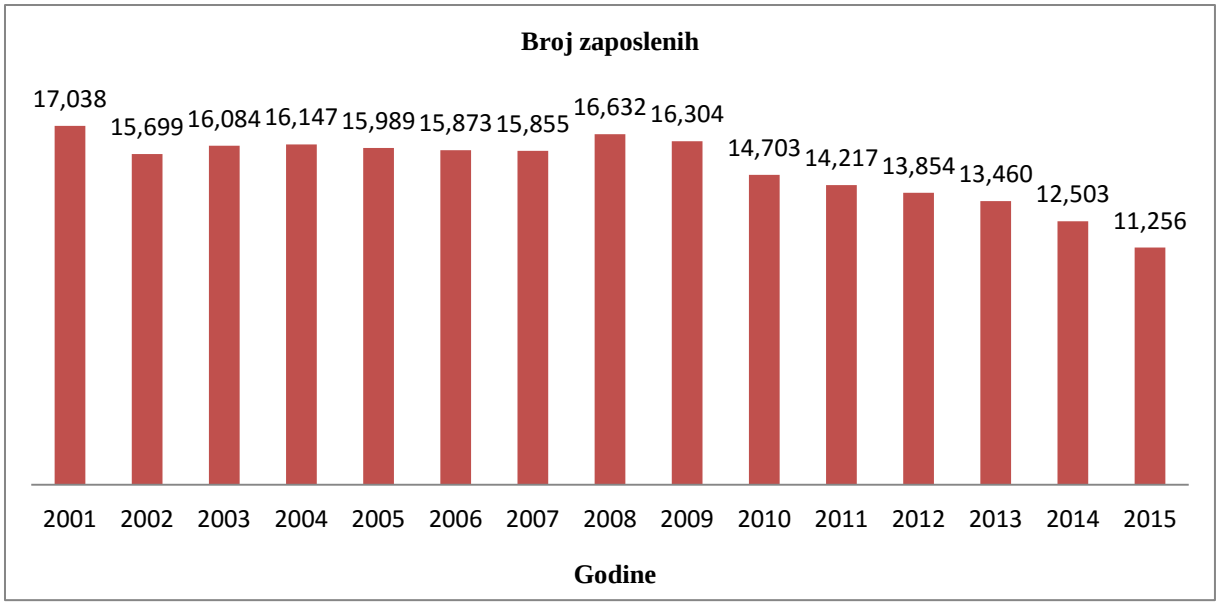
Iz financijskog izvještaja Ina d.d (2014) vidimo kako je predsjednik uprave INA-e zaključio da je poslovanje INA Grupe u 2014. bilo obilježeno nastavkom gospodarskog pada u Hrvatskoj i na regionalnim tržištima, a na poslovne rezultate Ine negativno je utjecao znatan pad cijena nafte i plina te niz regulatornih odluka. U grafu 6 možemo vidjeti da je Ina-Matica te godine ostvarila dobit od 631 mil. kn, dok je Ina-Grupa (graf 7) ostvarila gubitak u iznosu od 1,897 milijuna kuna što joj je ujedno najveći gubitak u promatranom razdoblju.

Predsjednik nadzornog odbora INA-e Zoltan u financijskom izvješću Ina d.d. (2015) je 2015. godinu ocijenio je kao posebno izazovnu za naftnu industriju. Prema njemu, „ponuda veća od potražnje izazvala je neravnotežu na naftnom tržištu, što je rezultiralo dvostruko nižom cijenom nafte u odnosu na cijene iz 2014. godine. Ipak, INA je u 2015. godini ostvarila stabilan poslovni rezultat, što je pozitivno postignuće u godini kao što je protekla za kompaniju u kojoj su istraživanje i proizvodnja primarni generatori prihoda. Prepolovljena cijena Brent nafte utjecala je na rezultat, ali je taj negativan učinak umanjen slabljenjem kune u odnosu na američki dolar, povoljnijim okruženjem za poslovanje rafinerija i povećanom proizvodnjom ugljikovodika“. U grafu 6 vidimo da Ina-Matica nakon što je u 2014. poslovala s dobitkom, u 2015. ostvaruje gubitak u iznosu od 1,202 mil. kn. Graf 7 prikazuje gubitak Ina-Grupe u 2015. godini od 1,418 mil. kn.



Graf 8: Broj zaposlenih u Ina-Matici po godinama

Izvor: Izrada autora



Graf 9: Broj zaposlenih u Ina-Grupi po godinama

Izvor: Izrada autora

Na grafovima 8 i 9 prikazan je broj zaposlenika Ina-Matice i Ina-Grupe u razdoblju od 2001. do 2015. godine. Ina-Matica je 2001. godine zapošljavala 13 536 zaposlenika, dok sa 31.12.2015. taj broj iznosi 7 352 zaposlenika prema čemu možemo vidjeti da je u tom razdoblju broj zaposlenika pao za 6184 zaposlenika (graf 8). Iz grafa 9 možemo vidjeti da je Ina-Grupa u 2001. godini imala 17 038 zaposlenika, a do 31.12.2015. je taj broj smanjila za 5 782 zaposlenika te ih trenutno zapošljava 11 256.

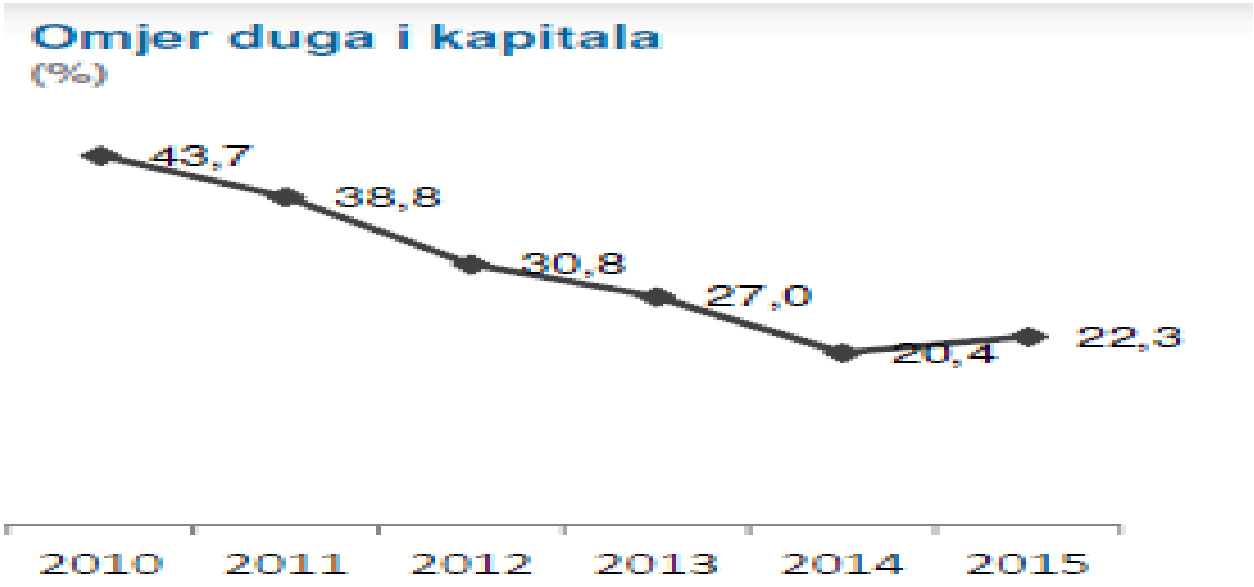
Iz financijskih izvještaja INA d.d. možemo vidjeti kako je Ina poslovala u razdoblju od 2001. do danas. Autorica želi napomenuti da sve prikazane podatke treba uzeti sa dozom opreza i ne treba se voditi isključivo financijskim pokazateljima, već treba i sagledati stanje INA-e s aspekta zasposlenika (bilo onih bivših ili sadašnjih) i same države RH. Na financijske rezultate utjecali su brojni čimbenici poput kretanja cijena nafte, valutnog tečaja, izvanrednih događaja (rat u Siriji), ekonomska kriza i sl. Svi ti čimbenici sigurno su utjecali na financijski rezultat kompanije, no sigurno nisu opravdanje, ili možda jesu za neke poteze uprave koji su doveli do velikog smanjenja broja zaposlenika, prodaje određenih tvrtki u vlasništvu INA-e i sl. Što bi za INA-u značilo da je ostala u 100% vlasništvu RH ili barem većinskom i kakav bi to utjecaj imalo na Republiku Hrvatsku možemo tek nagađati.

Na službenoj stranici Ina d.d. (2016) kažu da je „danas INA srednje velika europska naftna kompanija s vodećom ulogom u naftnom poslovanju u Hrvatskoj te značajnom ulogom u

regiji u području istraživanja, razrade i proizvodnje nafte i plina, preradi nafte te distribuciji nafte i naftnih derivata. Upravlja dvjema rafinerijama,u Rijeci i u Sisku, i mrežom od 438 benzinskih postaja (388 u Hrvatskoj, a 50 u inozemstvu), od kojih je 39 benzinskih postaja u Hrvatskoj uključeno u Program uključivanja poduzetnika u maloprodajnu mrežu Ine.“

„U području istraživanja i proizvodnje nafte i plina, INA danas posluje, osim u Hrvatskoj, u Angoli i Egiptu. U Ininim rafinerijama nafte: RN Rijeka i RN Sisak, proveden je opsežan razvojni program s kapitalnim ulaganjem od više od 5 milijardi kuna te danas Inine rafinerije proizvode visokokvalitetna goriva u skladu s europskim standardima“ (ina.hr).

„U više od 60 godina postojanja opremljeno je i pušteno u rad 45 naftnih i 30 plinskih polja, izgrađeno oko 4.500 istražnih i razradnih bušotina ukupne dubine oko sedam milijuna metara, oko 1.200 proizvodnih naftnih bušotina s više od 4.000 km raznih cjevovoda, više od 200 proizvodnih plinskih bušotina te naftaških objekata i postrojenja. Do današnjih dana, Naftaplinova proizvodnja činila je i čini između 50 i 60 posto domaće proizvodnje ukupne primarne energije“ (ina.hr)

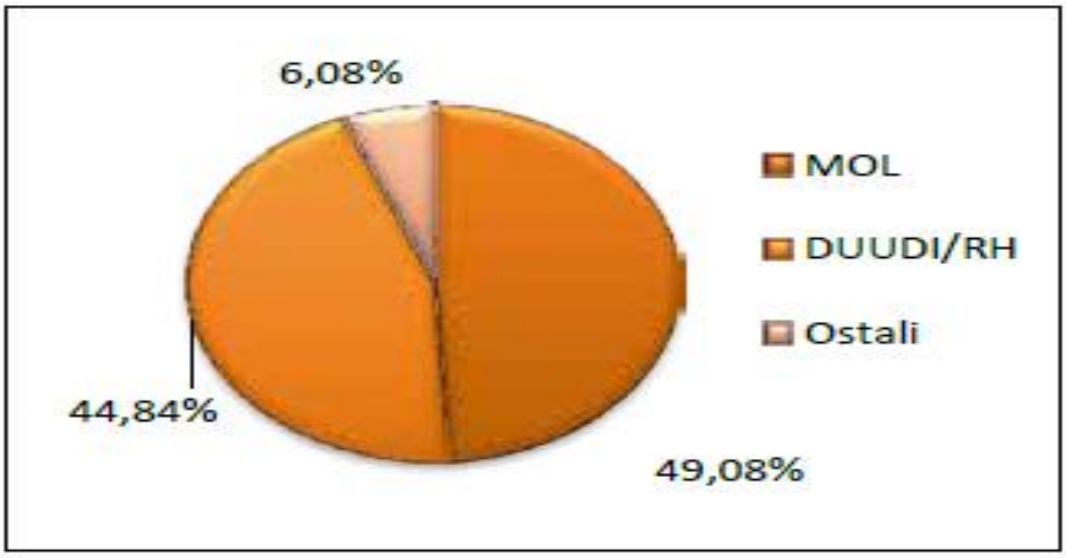


Graf 10. Omjer duga i kapitala INA-e od 2010. do 2015.godine u %

Izvor: Ina d.d., www.ina.hr

Iz grafa 10 vidimo kako je omjer duga i kapitala od početka 2010. do sredine 2014. godine padao i to sa 43,7% na 20,4%. Sredinom 2014.godine dolazi do rasta omjera duga i kapitala

na 22,3%. Iz kvartalnog izvješća za prvi kvartal 2016. godine vidimo kako je omjer duga i kapitala povećan sa 22,3% na dan 31. prosinca 2015. na 24,3% na dan 31. ožujka 2016.



Graf 11: Vlasnička struktura INA-e na dan 31.12.2015.

Izvor: DUUDI, imovina.gov.hr

Prema posljednjim podacima DUUDI-a (2016), a što možemo vidjeti iz grafikona 11 vlasnička struktura INA-e je na dan 31.12.2015. godine izgledala ovako; RH imala je udio od 44,84%, MOL je većinski vlasnik sa 49,08% dok na ostale otpada 6,08% udjela INA-e.

Iz kvartalnog izvješća INA d.d. (2016) za **2016. godinu** (od siječnja do ožujka), možemo vidjeti kako su ukupna kapitalna ulaganja u tom razdoblju iznosila su 172 milijuna kuna, 134 milijuna kuna više nego u prvom tromjesečju 2015. godine. Kapitalna ulaganja segmenta Rafinerije i marketing iznosila su 140 milijuna kuna i uglavnom se odnose na logističke projekte, održavanje i investicijske projekte implementirane tijekom remonta Rafinerije nafte Rijeka, završenog u prvom tromjesečju 2016. Ulaganja segmenta Trgovina na malo iznosila su 32 milijuna kuna, 21 milijun kuna iznad razine istog razdoblja 2015. godine. Segment Trgovina na malo završio je pet projekta kapitalne rekonstrukcije u Hrvatskoj i Bosni i Hercegovini, tri projekta modernizacije i nekoliko manjih projekata“.

Prema Ina d.d. (2016) na dan 31. ožujka 2016. godine ukupna imovina INA Grupe iznosila je 20.021 milijuna kuna i bila je 2% niža u odnosu na 31. prosinac 2015.

8. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Na temelju prethodno navedenih podataka testirat ćemo utvrđene hipoteze koje su bile sljedeće:

H1: Model privatizacije INA-e proizvod je tekućih političkih odluka, a ne strateškog promišljanja hrvatske energetske budućnosti

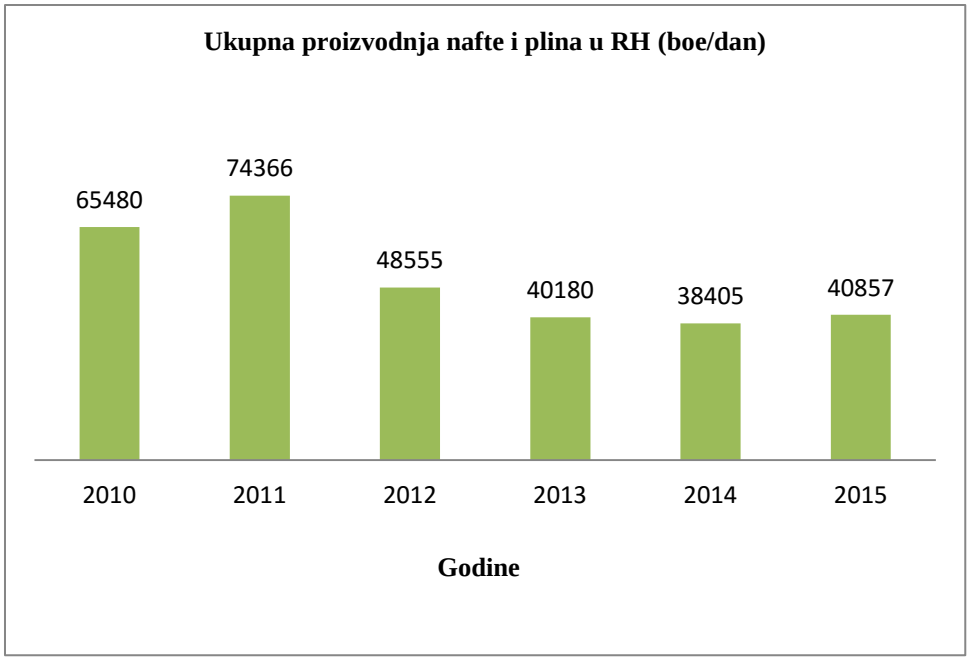
H2: Privatizacija INA-e imala je pozitivan efekt na samu kompaniju

Iz teorijskog dijela rada može se zaključiti kako se u Zakonu o privatizaciji Ina-e ne spominje pravo na najveći mogući iznos kupnje kao što je to bio slučaj kod drugih poduzeća u RH. To, a i činjenica da je Revizija pretvorbe i privatizacije pokazala brojne nepravilnosti upućuje kako ti procesi, a time ujedno i privatizacije strateških poduzeća, nisu bili u interesu svih građana RH već samo na dobrobit „podobnih" pojedinaca. Činjenica koju ističe Hozler (2005) da se smjene u INA-i rade po političkim kriterijima ne iznenađuje jer INA nije jedino mjesto u RH gdje se radi po tom načelu. Jedan veliki problem koji se navodi u teorijskom dijelu je isključenje nezavisnih stručnjaka, građana i zaposlenika u odlučivanju i drugim aktivnostima vezanim uz INA-u. Podatak da su „MOL i Vlada Republike Hrvatske potpisali su 30. siječnja 2009. godine Dodatak dioničarskom ugovoru nam odaje koliko je hrvatska politika ozbiljno shvatila značaj INA-e za svoju zemlju. U teorijskom dijelu imamo naveden događaj kad je Sabor RH osnovao Istražno povjerenstvo za privatizaciju Ine koje je trebalo utvrditi činjenice oko sklapanja dopunjenog ugovora između Ine i MOL-a iz 2009., ocijenivši taj i Vladin posao oko ugovora o plinskom poslovanju nedovoljno transparentnim i upitnim po nacionalne interese. Činjenice da je osnovano Istražno povjerenstvo za privatizaciju Ina-e, da je bivši premijer Sanader uhićen i suđen za primanje mita od MOL-a, da je RH podnijela arbitražnu tužbu protiv MOL-a, a i podatak studije američke konzultantske tvrtke AT&Karney te Oil & Gas Consultinga koja je pokazala da je MOL nakon preuzimanja Ine hrvatsku stranu nepridržavanjem dogovora oštetio za 6,2 milijarde dolara upućuju kako se u privatizaciju Ina-e ušlo bez strategije i sa samo jednim ciljem, a to je zadovoljiti vlastite i političke interese. Prema svemu navedenome možemo zaključiti da se **hipoteza 1 koja kaže da je model privatizacije Ina-e proizvod tekućih političkih odluka, a ne strateškog promišljanja hrvatske energetske budućnosti, prihvaća.**

Iz financijskih izvještaja preuzetih sa službene stranice Ina d.d. možemo vidjeti kao je poslovanje Ina-e u razdoblju od 2001. do danas bilo dobro. U 2003. godini privatizacije bila su visoka ulaganja u modernizaciju rafinerija, aktivnosti istraživanja i razradu plinskih i

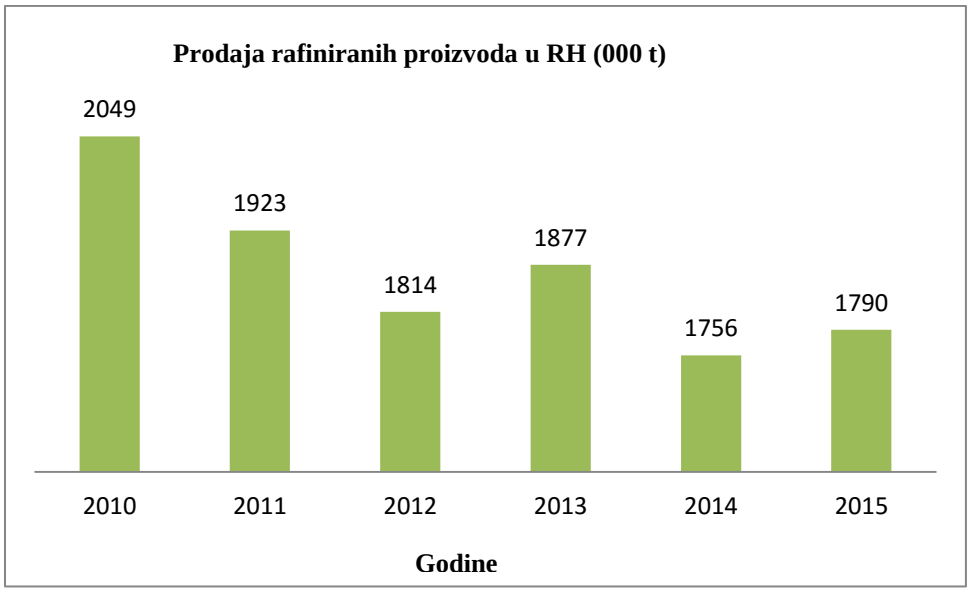
naftnih polja. Istraživanja u Siriji, Egiptu i sjevernom Jadranu dale su dobre rezultate za buduće poslovanje. U financijskim izvješćima navedeni su brojni čimbenici koji su pozitivno ali i negativno utjecali na poslovanje Ina-e što na neki način služi kao opravdanje za godine u kojima je ostvaren gubitak. Ti čimbenici su; promjene cijene nafte i naftnih prerađevina na međunarodnom tržištu, ekonomska kriza, valutna promjena, promjene u političkom vodstvu, izvanredni događaji i sl. Nakon privatizacije Ina je uvela novi financijski model koji je u poslovanju pridonio porastu dobiti od 1 118 milijuna kuna. Također INA je zajedno sa svojim partnerom MOL-om započela nekoliko projekata, otkrili su i novo plinsko polje na hrvatsko-mađarskoj granici. „U rujnu 2006. godine INA i MOL su kao konzorcij, u kojem sudjeluju s jednakim udjelom stekli 67 % u udjela društvu koje posluje putem 65 benzinskih postaja na području Bosne i Hercegovine. Prema financijskim rezultatima možemo vidjeti kako je prosječna razina investicija prije strateškog partnerstva, bila oko 1000 mil. kn, prosječna razina investicija tijekom prvih pet godina strateškog partnerstva s MOL-om, odnosno u razdoblju od 2003. do 2007. godine kretao se od oko 2000 mil. kn do 3000 mil. kn. U 2008. i 2009. godini, odnosno u vrijeme nakon dobrovoljne javne ponude prosječna razina investicija je porasla na gotovo 4500 mil. kn. No isto tako u razdoblju od 2009. do 2012. imamo pad kapitalnih investicija za ogromnih 59%. U teorijskom dijelu vidimo kako Hina (2016) kaže da je u 2013. godini Vlada, nezadovoljna upravljanjem u Ini, imenovala pregovarački tim na čelu s ministrom gospodarstva Ivanom Vrdoljakom. U okviru za pregovore navode se loši rezultati poslovanja; „ukupna proizvodnja nafte i plina u Hrvatskoj od 2009. do 2012. pala za 14,2 posto, dok je prodaja derivata na hrvatskom tržištu pala za 24 posto, a na okolnim tržištima za 22 posto.

Autorica je prema podacima dostupnim na službenoj stranici Ina d.d. napravila grafove iz kojih možemo vidjeti kako su se kretali ukupna proizvodnja nafte i plina u RH i prodaja derivata na tržištu RH i BiH, što je Vlada RH navela kao jednu od točaka pregovora s MOL-om. U grafu 12 vidimo da je tvrdnja ministra Vrdoljaka da je proizvodnja plina i nafte do 2012. godine pala, točna, štoviše taj trend se nastavio i dalje pa vidimo da je u 2014. godini ostvaren veliki pad na razini od 38405 boe/dan, no u 2015. godini imamo porast na razinu od (40857 boe/dan) što je prema informacijama iz financijskog izvješća Ina d.d.(2015) na razini višoj od one u 2009.godini.



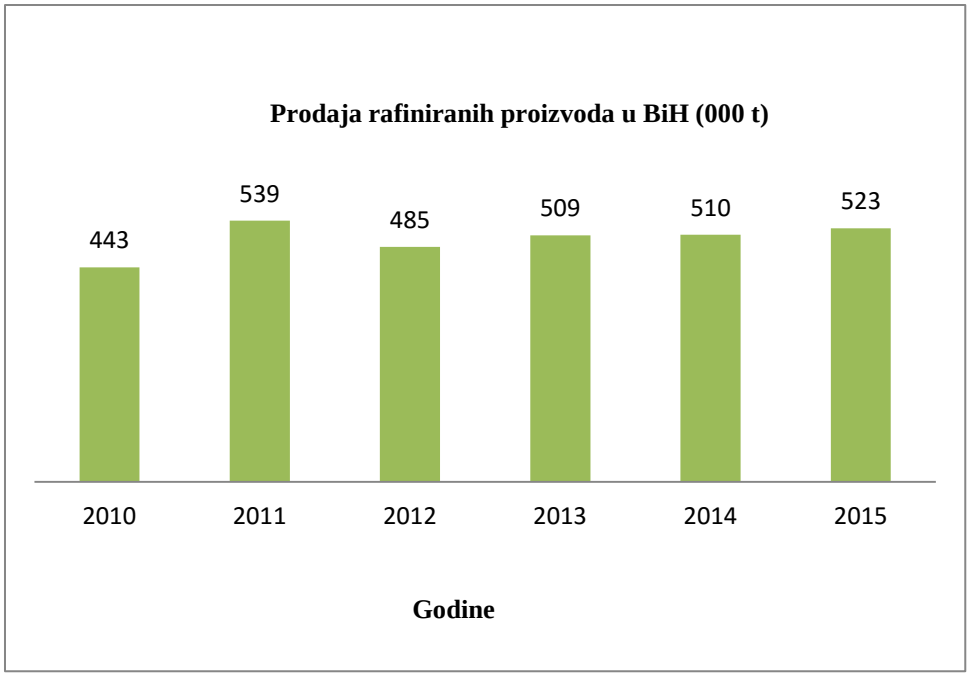
Graf 12: Ukupna proizvodnja nafte i plina u RH od 2010.do 2015. godine u (boe/dan)

Izvor: Izrada autora



Graf 13: Prodaja rafiniranih proizvoda u Rh u (000t) od 2010. do 2015. godine

Izvor: Izrada autora



Graf 14: Prodaja rafiniranih proizvoda u BiH u (000t) od 2010. do 2015. godine

Izvor: Izrada autora

Na grafu 13 vidimo kako se kretala prodaja rafiniranih proizvoda na području RH (000t) u razdoblju od 2010. do 2015. godine. Vlada RH u točki pregovora s MOL-om navodi da je došlo do pada prodaje rafiniranih proizvoda na teritoriju RH i okolnim tržištima. Iz grafikona 13 vidimo da je dosita tako, najmanja prodaja u promatranom razdoblju ostvarena je 2014. godine (1756 000 t), dok je u 2015. godini uslijedio mali rast u odnosu na tu godinu. Iz grafa 15 vidimo kako je prodaja rafiniranih proizvoda u BiH u 2010. godini bila najmanja (443 000 t), a u 2011. najviša u ovom promatranom razdoblju (539 000 t), nakon čega u 2012. ostvaruje ponovo pad na razinu od (485 000 t). Od 2013. godine dolazi do kontinuiranog rasta, stoga je prodaja u BiH u 2015.godini bila na razini od 523 000 t.

Prema dostupnim podacima sa službene stranice Ina d.d. autorica je u 7. dijelu rada napravila grafikone dobiti Ina-e iz kojih možemo vidjeti sljedeće; U 2010. godini Ina-Matica ponovo ostvaruje dobit (1,767 mil. kn). Dobit od 955 mil. kn te iste godine ostvaruje i Ina-Grupa. Predsjednik uprave INA-e Zoltan u svom financijskom izvješću za 2010. godinu ističe kako su u toj godini uspjeli stabilizirati financijsku bazu i istovremeno zabilježiti najbolje rezultate unatrag pet godina. 2011.godina bila je financijski najuspješnija za promatrano razdoblje, Ina-Matica je u toj godini ostvarila dobit od 1,967 mil. kn, a Ina-Grupa 1,803 mil. U grafu 6 vidimo da Ina-Matica nakon što je u 2014. poslovala s dobitkom, u 2015. ostvaruje gubitak u iznosu od 1,202 mil. kn. Graf 7 prikazuje gubitak Ina-Grupe u 2015. godini od 1,418 mil. kn.

Također prema grafu 10 u 7. dijelu rada autorica analizira omjer duga i kapitala koji je kako slijedi; omjer duga i kapitala od početka 2010. do sredine 2014. godine padao je i to sa 43,7% na 20,4%. Sredinom 2014.godine dolazi do rasta omjera duga i kapitala na 22,3%. Iz kvartalnog izvješća za prvi kvartal 2016. godine vidimo kako je omjer duga i kapitala povećan sa 22,3% na dan 31. prosinca 2015. na 24,3% na dan 31. ožujka 2016.

Prema navedenim činjenicama, možemo vidjeti da je većina financijskih pokazatelja na zadovoljavajućoj razini, također postoji više činjenica koje su na strani da je privatizacija INA-e imala pozitivan efekt na samu kompaniju, što ne mora značiti da je takav efekt imala i na RH. Isto tako ne možemo tvrditi da je privatizacija najbolja solucija jer ne možemo znati kakve bi rezultate INA danas imala da nije privatizirana. Iako su rezultati osrednji, prema svemu navedenome možemo zaključiti da se **hipoteza 2 koja kaže; Privatizacija INA-e imala je pozitivan utjecaj na samu kompaniju, prihvaća.**

9. ZAKLJUČAK

Ina kao strateška kompanija mnogo znači za RH. Nositelji politike nažalost nisu pridavali veliku pozornost tome što znači „poduzeće od strateške važnosti“. Vodeći se vlastitim interesima, političkim ili nekim drugim ciljevima zanemarili su važnost INA-e. Problem nije samo u zanemarivanju. Iz razno raznih razloga došlo je do modela privatizacije koji je Republiku Hrvatsku od 100% vlasnika, u samo nekoliko godina doveo do manjinskog. Sam odabir strateškog partnera pa i Zakon o privatizaciji INA-e nisu uzeli u obzir kolika je zapravo vrijednost te tvrtke za gospodarstvo RH. Osnovni problem RH je što ona nema svoju strategiju razvoja. Potrebno je odrediti u kojem smjeru želimo ići, kako ćemo i što će nas tamo dovesti. Energetski sektor je veoma važan za državu i tako se prema njemu treba odnositi. Isto je tako sa šumama, vodama i drugim bogatstvima RH koja se tek trebaju privatizirati. Želja autorice je da se iz pogreške koja je nastala u privatizaciji INA-e, nauči nešto upravo za te buduće privatizacije kako se takve greške ne bi ponovile. INA je jedna od tvrtki koji su nositelji hrvatskog gospodarstva, nažalost mi se prema njoj nismo tako odnosili. Pitanje je što je RH mogla dobiti da je INA ostala u njenom većinskom vlasništvu. To su sad samo nagađanja. Financijski rezultati INA-e zadnjih godina su pozitivni, pokazatelji za 2015. i prvi kvartal 2016. pokazuju da posluje s gubitkom, što i kako će biti dalje pokazati će vrijeme koje je pred nama. Kako god bilo iz „slučaja“ INA- možemo puno naučiti. S nečim što je važno ne možemo se odnositi na način kako se odnosilo sa Inom. U takvim slučajevima moramo biti odgovorni. Kakvu je samo poruku RH poslala investitorima. Država koja ne zna

raspolagati svojim bogatstvom, teško da će biti odgovorna prema strancu. Problem RH je i u neobrazovanom stanovništvu koje ne razumije i ne sudjeluje u političkim procesima, također u slaboj informiranosti, političkim podjelama, improvizaciji... Kao dokaz prethodno navedenome, što ujedno predstavlja i ograničenje istraživanja je veoma mali broj grupiranih informacija o samom procesu privatizacije INA-e. Je li razlog tome tajnost podataka od strane uprave, mala zanimljivost teme, usmjerena pozornost isključivo na „slučaj“ Sanader ili pak samo nezainteresiranost za tu temu, što je zapravo istovremeno kontradiktornost ako uzmemo u obzir važnost INA-e za RH. Upravo je ova nezainteresiranost ključ svega. Da je politika više bila zainteresirana za INA-u kao stratešku firmu, ona danas ne bi bila u većinskom vlasništvu MOL-a, a da su građani bili više zainteresirani za proces njene privatizacije možda bi politička scena na drugačiji način pristupila provođenju tog procesa. Zadnjih dana tema INA-e je ponovo otvorena, hoće li se odustati od arbitraže ili ne, kakav će biti ishod svega toga i što će biti sa INA-om vrijedi tek vidjeti. Želja mi je da sam stvorila barem malu sliku o ovoj velikoj temi i da će netko nastaviti tamo gdje sam ja stala kada sve ovo što je „otvoreno“ bude napokon riješeno.

LITERATURA

1. Baloban S. (1994): Etički problemi pretvorbe i privatizacije vlasništva,Obnov.život, 49,(5), str. 457-471
2. Barić V. (2003): Temeljni pojmovi iz makroekonomije i gospodarstva, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
3. Bendeković J. (2000): Privatization in Croatia, EKONOMSKI PREGLED,51,(1-2), str. 55-90
4. Butigan R. (2008): Analiza modela pet konkurentskih snaga M. Portera na primjeru industrije maloprodaje derivata nafte u Hrvatskoj, EKONOMSKI PREGLED, 59 (3-4), str. 153-176
5. Crnković et.al (2010): Privatizacija, državno vlasništvo i poslovni rezultat poduzeća, Ekonomski fakultet Osijek
6. Čučković N. (2002): Siva ekonomija i proces privatizacije u Hrvatskoj,1997.-2001., Financijska teorija i praksa, 26(1), str. 245-271
7. Družić I. (2001): Razvoj i tranzicija hrvatskog gospodarstva, Zagreb
8. Družić I. (2002): Uvod u hrvatsko gospodarstvo, Zagreb
9. Družić I. (2003): Hrvatski gospodarski razvoj, Zagreb
10. Franičević V. (2010): Politička i moralna ekonomija u prvom desetljeću tranzicije u Hrvatskoj, EFZG, Zagreb
11. Gregurek M. (2001): Stupanj i učinci privatizacije u Hrvatskoj, EKONOMSKI PREGLED
12. Herak B. (2014): Kako su pretvorba i privatizacija uništile RH, Ekonomski fakultet Split
13. Horvat B. (2010): Tranzicija i restauracija: Dvije alternativne strategije, EFZG, Zagreb
14. Horvat B. (2003): Terminologija, EKONOMSKI PREGLED ,54 (5-6) ,str. 521-523
15. Kesner- Škreb M. (2004): Washingtonski konsenzus, Zagreb
16. Kolundžić, S. (2002): Croatian INA is ready for privatization, Nafta, 53(6-7), str. 225-230
17. Lasić V. (2000): Koncept modela privatizacije u Hrvatskoj, EKONOMSKI PREGLED,51(1-2), str.107-117
18. Mamić-Sačer (2015): Revizija pretvorbe i privatizacije, EFZG

19. Njavro Đ.(2001): Privatizacija, Druš.istraž.Zagreb,3/god.2, str. 87-105
20. Radoš I. (2014): Hrvatske kontroverze, Zagreb
21. Radošević D. (2003): Nova razvojna paradigma – stvara li se novi model gospodarskog i socijalnog razvitka: „ Post- Washingtonski konsenzus“, Zagreb
22. Redžepagić D. (2012): Utjecaj vlasničke strukture na uspješnost poduzeća u tranzicijskim uvjetima - slučaj pretvorbe i privatizacije u Republici Hrvatskoj: doktorska disertacija, Split
23. Stančić B. (2007): Metode znanstvenog rada,Zagreb
24. Šutić B. (2013): Socijalni i politički aspekti tranzicijskih promjena u postkonfliktnim društvima na primjeru Ličko-Senjske županije u Republici Hrvatskoj (1995.-2011.), doktorska disertacija,Beograd
25. Vidović J.(2011): Revizija pretvorbe i privatizacije u RH, diplomski rad , EFST, Split

Izvor s Interneta:

1. documents.tips: Gospodarstvo Hrvatske skripta, [Internet], raspoloživo na: http://documents.tips/documents/gospodarstvo-hrvatske-skripta.html [5.5.2016.].
2. DUUDI (2015): Godišnji izvještaj o poslovanju strateških trgovačkih društava i trgovačkih društava od posebnog interesa – 2014. godina, [Internet], raspoloživo na: https://imovina.gov.hr/godisnji-izvjestaj-o-poslovanju-strateskih-trgovackih-drustava-i-trgovackih-drustava-od-posebnog-interesa-2014-godina-1396/1396 , [30.5.2016.].
3. efzg.hr (2015): Revizija privatizacije i pretvorbe, Mamić Sačer I.,EFZG, [Internet], raspoloživo na: http://web.efzg.hr/dok/RAC/imamic/8REVIZIJA%20PRIVATIZACIJE%20I%20PRETVORBE%202015%20print.pdf, [6.5.2016.].
4. fli.ba (2015): Akademija socijalne demokracije, Sarajevo, [Internet], raspoloživo na: http://www.fli.ba/wp-content/uploads/2015/04/Reader-1.pdf [12.4.2016.].
5. Godišnji izvještaj o poslovanju strateških trgovačkih društava i od posebnog interesa RH-2014, [Internet], raspoloživo na: https://imovina.gov.hr [10.4.2016.].
6. hkv.hr.(2013): Washingtonski konsenzus kao razvojna strategija Hrvatske, [Internet], raspoloživo na: http://www.hkv.hr/izdvojeno/vai-prilozi/m-o/omren-mirko/14911-washingtonski-konsenzus-kao-razvojna-strategija-hrvatske.html, [12.4.2016.].
7. Holzer, B. (2005): Kako je privatizirana INA, [Internet], raspoloživo na: www.index.hr/images2/Ina_Privatizacija.pdf [10.4.2016.].

8. Ina d.d.: Financijsko izvješće za 2002. godinu, [Internet], raspoloživo na: http://www.ina.hr/UserDocsImages/g_izvjesca_pdf/INA_GI_2002.pdf [26.5.2016.].
9. Ina d.d.: Financijsko izvješće za 2003. godinu, [Internet], raspoloživo na: http://www.ina.hr/UserDocsImages/g_izvjesca_pdf/INA_GI_2003.pdf [26.5.2016.].
10. Ina d.d.: Financijsko izvješće za 2004. godinu, [Internet], raspoloživo na: http://www.ina.hr/UserDocsImages/g_izvjesca_pdf/INA_GI_2004.pdf [26.5.2016.].
11. Ina d.d.: Financijsko izvješće za 2005. godinu, [Internet], raspoloživo na: http://www.ina.hr/UserDocsImages/g_izvjesca_pdf/INA_GI_2005.pdf [26.5.2016.].
12. Ina d.d.: Financijsko izvješće za 2006. godinu, [Internet], raspoloživo na: http://www.ina.hr/UserDocsImages/g_izvjesca_pdf/INA_GI_2006.PDF [26.5.2016.].
13. Ina d.d.: Financijsko izvješće za 2007. godinu, [Internet], raspoloživo na: http://www.ina.hr/UserDocsImages/g_izvjesca_pdf/INAgi07.pdf [26.5.2016.].
14. Ina d.d.: Financijsko izvješće za 2008. godinu, [Internet], raspoloživo na: http://www.ina.hr/UserDocsImages/g_izvjesca_pdf/INA_GI_2008.pdf [26.5.2016.].
15. Ina d.d.: Financijsko izvješće za 2009. godinu, [Internet], raspoloživo na: http://www.ina.hr/UserDocsImages/g_izvjesca_pdf/gi_2009_hr.pdf [26.5.2016.].
16. Ina d.d.: Financijsko izvješće za 2010. godinu, [Internet], raspoloživo na: http://www.ina.hr/UserDocsImages/g_izvjesca_pdf/gi_2010_hr.pdf [26.5.2016.].
17. Ina d.d.: Financijsko izvješće za 2011. godinu, [Internet], raspoloživo na: http://www.ina.hr/UserDocsImages/GOD%20IZVJ_hrv.pdf [26.5.2016.].
18. Ina d.d.: Financijsko izvješće za 2012. godinu, [Internet], raspoloživo na: http://www.ina.hr/UserDocsImages/27_08_Godisnje%202012%20HRV.PDF [26.5.2016.].
19. Ina d.d.: Financijsko izvješće za 2013. godinu, [Internet], raspoloživo na: http://www.ina.hr/UserDocsImages/hrv%20GI%20objava.pdf [26.5.2016.].
20. Ina d.d.: Financijsko izvješće za 2014. godinu, [Internet], raspoloživo na: http://www.ina.hr/UserDocsImages/investitori/INA_integrirano_godi%C5%A1nje%20izvjesce_2014.pdf [26.5.2016.].
21. Ina d.d.: Financijsko izvješće za 2015. godinu, [Internet], raspoloživo na: http://www.ina.hr/UserDocsImages/investitori/Godi%C5%A1nje%20izvje%C5%A1%C4%87e%202015_HRV_final_objava.pdf [26.5.2016.].
22. Ina d.d.: Kvartalno izvješće INA-e za 2016. od siječnja do ožujka , [Internet], raspoloživo na: http://www.ina.hr/UserDocsImages/investitori/Grupa-FR%20Q1%202016-HRV%20FINAL.pdf , [27.5.2016.].

23. Index.hr (2015): Tablica, Dug središnje države radi sanacije banaka, [Internet], raspoloživo na: http://www.index.hr/mobile/clanak.aspx?category=vijesti&id=798130 [6.5.2016.].
24. Ilirika.hr: Preuzimanje Ina – Industrija nafte d.d. , [Internet], raspoloživo na: http://www.ilirika.hr/files/userfiles/hr/Preuzimanje%20INA%20d.d.%20(1).pdf, [11.4.2016.].
25. iie.com (2004): A Short History of the Washington Consensus, [Internet], raspoloživo na: http://www.iie.com/publications/papers/williamson0904-2.pdf [18.4.2016.].
26. Jutarnji.hr (2013): Kako smo stvorili najmoćniju naftnu kompaniju u ovom dijelu Europe...i kako je završila kao podružnica MOL-a', [Internet], raspoloživo na: http://www.jutarnji.hr/petar-flekovic--kako-smo-stvorili-najmocniju-naftnu-kompaniju-u-ovom-dijelu-europe---i-kako-je-zavrsila-kao-podruznica-mol-a/1132214/, [10.4.2016.].
27. Net.hr, Hina (2016): Kronologija slučaja INA –Mol nesretnih 13 godina., [Internet], raspoloživo na: http://net.hr/danas/hrvatska/kronologija-slucaja-ina-mol-13-nesretnih-godina, [27.05.2016.].
28. Novilist.hr (2013): Vlada donosi popis 59 tvrtki od strateškog interesa za državu, [Internet], raspoloživo na: http://www.novilist.hr/Vijesti/Hrvatska/Vlada-donosi-popis-59-tvrtki-od-strateskog-interesa-za-drzavu?meta_refresh=true, [11.3.2016.].
29. Hrvatski Sabor (2010): Istražno povjerenstvo za utvrđivanje činjenica u vezi privatizacije INA-industrija nafte d.d. te svih ugovora i dodataka ugovora između Vlade Republike Hrvatske i strateškog partnera MOL Hungarian oil and gas plc a', [Internet], raspoloživo na: www.sabor.hr/fgs.axd?id=16681, [17.3.2016.].
30. revizija.hr (2002): Izvješće o obavljenoj reviziji, proces kuponske privatizacije, [Internet], raspoloživo na: http://www.revizija.hr/izvjesca/2007/revizije-pretvorbe-i-privatizacije/kuponska-izvjesce.pdf, [5.5.2016.].
31. slobodnifilozofski.com (2014): Privatizacija u Hrvatskoj – tijek, posljedice, mitovi, [Internet], raspoloživo na: http://slobodnifilozofski.com/2014/05/armin-protulipac-privatizacija-u.html , [18.4.2016.]
32. vlada RH.hr (2013): Okvir za vođenje pregovora, [Internet], raspoloživo na: https://vlada.gov.hr/UserDocsImages//Sjednice/Arhiva//107.%20-%207.pdf, [12.3.2016.]

SAŽETAK

U Republici Hrvatskoj 90-ih godina prošlog stoljeća provođeni su procesi pretvorbe i privatizacije. Hrvatski privatizacijski model bio je osmišljen na način da se sastojao od dvije etape; pretvorbene i privatizacijske. Postupak **pretvorbe** društvenog vlasništva započeo je 23. travnja 1991. donošenjem Zakona o pretvorbi društvenih poduzeća. Pretvorbenu etapu obilježavaju dva paralelna tijeka; formalnopravni tijek i financijski tijek pretvorbe. Druga etapa privatizacijskog procesa je privatizacijska etapa koja se dijeli na: privatizaciju portfelja u posjedu Hrvatskog fonda za privatizaciju (HFP), unutar koje imamo kuponsku privatizaciju i na privatizaciju koja se odvija izvan HFP (privatizacija javnih poduzeća i privatizacija bankarske industrije). Proces **privatizacije** započeo je zapravo već donošenjem Zakona o Hrvatskom fondu za privatizaciju (HFP), a sam HFP je osnovan 1.svibnja 1993.g. Privatizaciju javnih poduzeća provodi Ministarstvo gospodarstva javnom dražbom ili izravnim pregovorima s potencijalnim kupcima. U procesu privatizacije javnih poduzeća krenulo se na privatizaciju INA-e.

Od 1990**. INA** je poduzeće u državnom vlasništvu, a od 1993. dioničko društvo. Prva faza privatizacije, u kojoj kupnjom 25 posto plus jedne dionice Inin strateški partner postaje MOL, završena je 2003. godine. U 2006. godini INA je ušla u sljedeću fazu privatizacije kada je Vlada RH pustila u prodaju 1.700.000 njenih redovnih dionica. U siječnju 2009. godine MOL i Vlada Republike Hrvatske potpisali su Dodatak dioničarskom ugovoru. Sukladno tim ugovorima INA, d.d. izlazi iz zakonski uređenog dijela plinskog poslovanja. Činjenice da je osnovano Istražno povjerenstvo za privatizaciju Ina-e, da je bivši premijer Sanader uhićen i suđen za primanje mita od MOL-a, da je RH podnijela arbitražnu tužbu protiv MOL-a, a i podatak studije američke konzultantske tvrtke AT&Karney te Oil & Gas Consultinga koja je pokazala da je MOL nakon preuzimanja Ine hrvatsku stranu nepridržavanjem dogovora oštetio za 6,2 milijarde dolara upućuju na nedostatak strategije o hrvatskoj energetskoj budućnosti, već upravo suprotno pokazuju kako se u privatizaciju Ina-e ušlo bez strategije i sa samo jednim ciljem, a to je zadovoljiti vlastite i političke interese. Želja autorice je da se iz pogreške koja je nastala u privatizaciji INA-e, nauči nešto za privatizacije koje tek dolaze, kako se takve greške ne bi ponovile. INA je jedna od tvrtki koji su nositelji hrvatskog gospodarstva, nažalost mi se prema njoj nismo tako odnosili. Pitanje je što je RH mogla dobiti da je INA ostala u njenom većinskom vlasništvu. To su sad samo nagađanja. Financijski rezultati INA-e zadnjih godina su pozitivni, pokazatelji za 2015. i prvi kvartal 2016. pokazuju da posluje s gubitkom, što i kako će biti dalje pokazati će vrijeme koje je pred nama.

SUMMARY

In Croatia, the 90’s of last century were implemented processes of transformation and privatization. Croatian privatization model was designed in such a way that it consisted of two stages; transformation and privatization. The process of transformation of social ownership began on April 23, 1991. Transformation stage is marked by two parallel flow; formal legal flows and financial flows transformation. The second stage of the privatization process of was privatization stage, which is divided into the privatization portfolio held by the Croatian Privatization Fund (HFP), within which we have the coupon privatization and the privatization that takes place outside of the HFP (privatization of public enterprises and privatization of the banking industry). The privatization process started in May 1, 1993. In the process of privatization of public enterprises moved on to the privatization of INA.

Since 1990, INA is a company owned by the state and since 1993 a joint stock company. The first stage of privatization, in which the purchase of 25 percent plus one share of INA's strategic partner MOL station, completed in 2003. In 2006 INA went into the next stage of privatization when the Government has launched the sale of 1,700,000 of its common shares. In January 2009 MOL and the Croatian government signed the Amendment to the Shareholders Agreement. Pursuant to these agreements, INA, d.d exits from the regulated part of the gas business. The fact that the established inquiry commission for the privatization of INA that former Prime Minister Ivo Sanader was arrested and tried for accepting bribes from MOL that the Republic of Croatia filed an arbitration claim against MOL, and information studies of US consulting firm AT & Karney and Oil & gas Consulting which showed that MOL following the takeover of INA Croatian side of non-compliance with the agreement damaged for $ 6.2 billion refer to the lack of strategy on Croatia's energy future, but on the contrary show that the privatization of INA is entered without a strategy and with only one goal and that is to meet their own and political interests. The desire of the author is that of errors that occurred in the privatization of INA, learn something privatization yet to come, that such mistakes would not happen again. INA is one of the companies which are the carriers of the Croatian economy, unfortunately we didn´t treated her on that way. The question is what is the Republic of Croatia could get to the INA remained in its majority property. They are now just speculation. Financial results of INA´s last year are positive. Indicators for 2015 and the first quarter of 2016 indicate that operates at a loss, and the time will show what happens next.