

# Priprema hrvatskog građevinarstva za Europsku uniju

Petar Đukan, Saša Đukan, Željko Žderić

## Ključne riječi

hrvatsko građevinarstvo,  
Europska unija,  
razvitak,  
organizacija  
građevinarstva,  
"klaster",  
međunarodno tržište

## Key words

Croatian construction  
industry,  
European Union,  
development,  
organization of  
construction industry,  
cluster,  
international market

## Mots clés

génie civil en Croatie,  
Union européenne,  
développement,  
organisation du génie  
civil, grappes  
d'entreprises,  
marché international

## Ключевые слова

хорватское  
строительство,  
Европейский союз (ЕС),  
развитие, организация  
строительства,  
"кластер",  
международный рынок

## Schlüsselworte:

kroatisches Bauwesen,  
Europaunion,  
Entwicklung,  
Organisation des  
Bauwesens,  
"Klaster",  
internationaler Markt

P. Đukan, S. Đukan, Ž. Žderić

Pregledni rad

## Priprema hrvatskog građevinarstva za Europsku uniju

Polazi se od postavke da je za ispunjavanje uvjeta za ulazak u EU potreban drugačiji pristup razvitku građevinarstva i subjekata u njemu. Opisano je stanje u hrvatskom građevinarstvu i načinjena usporedba s nekim dijelovima svjetskog građevinarstva. Obrazložen je prijedlog mogućeg organiziranja hrvatskog građevinarstva u obliku "klastrera" koji bi omogućio postizanje relevantnosti na međunarodnom tržištu građevinskih usluga. Model je razrađen i prikazan na konkretnim primjerima.

P. Đukan, S. Đukan, Ž. Žderić

Subject review

## Preparation of Croatia's construction industry for the European Union

Initially, the author asserts that a different approach to the development of construction industry and its operators needs to be created as a precondition for successful accession to the European Union. The current situation in the Croatian construction industry is described and comparison is made with some segments of the international construction industry. The organization of Croatian construction industry in form of "clusters" is proposed and explained, as a means to gain competitive edge on an international construction market. The model is further elaborated and illustrated through concrete examples.

P. Đukan, S. Đukan, Ž. Žderić

Ouvrage de synthèse

## Préparations du génie civil en Croatie pour l'Union européenne

L'article part du principe qu'il est nécessaire de mettre en place une approche différente du développement du génie civil et de ses participants pour satisfaire les conditions requises à l'adhésion à l'Union européenne. On décrit l'état du génie civil en Croatie et on établit une comparaison avec certains segments du génie civil mondial. On justifie la proposition de l'organisation du génie civil en Croatie en « grappes d'entreprises », ce qui permettrait une plus grande compétitivité sur le marché international des prestations de génie civil. Ce modèle a été élaboré et démontré sur des exemples concrets.

П. Джукан

Обзорная работа

## Подготовка хорватского строительства для Европейского союза

В работе исходит из предпосылки, что для выполнения условий для принятия в ЕС необходим другой подход к развитию строительства и субъектов в нём. Описано состояние в хорватском строительстве и проведено сравнение с некоторыми частями мирового строительства. Обосновано предложение возможного организовывания хорватского строительства в форме "кластера", который бы обеспечил возможность достижения релевантности на международном рынке строительных услуг. Модель разработана и представлена на конкретных примерах.

P. Đukan, S. Đukan, Ž. Žderić

Übersichtsarbeit

## Vorbereitung des kroatischen Bauwesens für die Europaunion

Man geht von der These aus dass für die Erfüllung der Bedingungen für den Eintritt in die Europaunion ein anderer Zutritt zur Entwicklung des Bauwesens und deren Subjekte notwendig ist. Der Zustand des kroatischen Bauwesens ist beschrieben und ein Vergleich mit einigen Teilen des Weltbauwesens ausgeführt. Ein Vorschlag für die mögliche Organisation des kroatischen Bauwesens ist begründet, und zwar in Form eines "Klusters" womit man am internationalen Bauleistungsmarkt Relevanz erreichen könnte. Das Modell ist ausgearbeitet und an konkreten Beispielen dargestellt.

Autori: Prof. dr. sc. **Petar Đukan** dipl. ing. građ., Institut građevinarstva Hrvatske d.d., Zagreb, Rakušina 1;  
mr. sc. **Saša Đukan** dipl. ing. građ.; **Željko Žderić** dipl. ing. građ., Konstruktor inženjering d.d., Split

## 1 Uvod

Cijela zemlja usmjerena je na pripreme za pristupanje krugu zemalja kandidata za prijam u EU, što naravno i geopolitički ali i gospodarski odgovara Hrvatskoj. No premda je fokus vladinih organa i javnosti usmjeren na razna pitanja političkog (mediji, demokracija, Haški sud) ili organizacijskog karaktera (harmonizacija normi, zakonodavstva, vojske, policije, carine ...), veoma je važno pobrinuti se da naše gospodarstvo bude osposobljeno pretrpjeti šok ulaska u Europu i dodatno na globalno tržište.

Kalogjera [1] tvrdi "da je sposobnost nošenja s pritiscima konkurencije i tržišnim snagama unutar EU jedan od temeljnih kriterija (Maastricht) koji gospodarstva zemlje kandidata moraju ostvariti na putu do punopravnog članstva u EU". Autor dalje kaže "da ovaj, za gospodarstvo najzahtjevniji kriterij, stavlja hrvatske gospodarske subjekte, kao i cjelokupni gospodarski i politički sustav pred izazove, o kojima ovisi da li će se Hrvatska uključiti kao uspješan poslovni partner ili kao resurs radne snage i prirodnih pogodnosti. Dakle teret ovog kriterija a i sudbina nacije ovisi o kreatorima gospodarske politike i poduzetnicima". Autor upozorava "da je neusporedivo lakše prilagođavati politiku i gospodarski sustav europskim kriterijima nego se pripremiti da proizvodi i usluge budu konkurentni u Europi i/ili globalno".

Interesantno je izneseno mišljenje R. Martila [2], koji u podnaslovu rada citira M. Pohjala da će u procesu globalizacije samo nekoliko zemalja u razvoju biti u stanju uskočiti u «bandwagon» (priključiti se pobjedničkoj strani).

U istom se članku [2] iznose tvrdnje da će taj globalni pritisak pospješiti spajanja i/ili preuzimanja (mergers) te prognozira "da će slikovito biznis postati nalik na sumo hrvanje, jer će samo najkрупniji biti sposobni pojaviti se u ringu. Na svjetskom tržištu će se pojačati dominacija velikih globalnih korporacija. Za male će biti prostora na malim poslovima, usko lokalnom tržištu ili sasvim specijaliziranim područjima".

Ova gledanja upućuju na odmak od tradicionalnog promišljanja razvoja građevinskih poduzeća i cijele grane te bitno drukčiji pristup programiranju strategije građevinarstva, pa se stoga ovdje daju osnovni podaci o sadašnjem stanju građevinarstva i ističe relacija s konkurencijom kojoj ćemo biti izloženi.

## 2 Stanje hrvatskog građevinarstva i njegov odnos prema svjetskom

Opsežne analize stanja hrvatskog građevinarstva dane su u nizu radova između ostalih [3], [4], a navode se

samo bitni pokazatelji iz kojih se može vidjeti odnos s konkurencijom s kojom ćemo se morati suočiti.

U tablici 1. su pokazatelji o udjelu hrvatskog građevinarstva u hrvatskom gospodarstvu iz kojih se vidi položaj i značenje građevinarstva. Omjer zaposlenih u ukupnoj zaposlenosti i udjel hrvatskog građevinarstva u BND kreće se od oko 5 do 7 posto, i po oba je pokazatelja znatno ispod prosjeka zemalja EU, gdje su te stope otprilike 11%, a mnogo ispod prosjeka npr. «istočnog dijela SR Njemačke» s približno 14 % [5], [6].

Tablica 1. Osnovni pokazatelji hrvatskog građevinarstva [4, 5, 15]

Pokazatelj	1990.	1995.	2000.	2002.*
Broj zaposlenih u građevinarstvu	118.700	59.000	64.900	71.800
% od ukupno zaposlenih	7,6	4,9	5,7	6,8
Ukupna vrijednost izvedenih radova (u DEM)	3,273	1,209	2,580	3,549
% od BND	7,6	4,7	4,8	7,3

\* Procjene autora. Podaci nisu konačni

U tablici 2. prikazana je današnja struktura hrvatskog građevinarstva iz koje je vidljivo da ukupni broj od 71.800 zaposlenih radi u oko 6170 društava te da prosječno poduzeće ima 11,6 zaposlenih.

Tablica 2. Struktura hrvatskog građevinarstva [4, 5, 6]

	1990.	1995.	2000.	2002.
Broj akt. reg. trg. društava	819	8864	4931*	6170
Broj zaposlenih po akt. trg. d.	144,9	6,6	13,2	11,6
Broj trgovačkih društava				
- s 0-50 zaposlenih	572	7978	4701	**
- s 50-250 zaposlenih	133	859	191	**
s više od 250 zaposlenih	114	27	39	**

\* Procjena autora. \*\*Podaci nedostupni

U tablici 3. prikazani su podaci za 10 najvećih hrvatskih građevinskih poduzeća prema prosječnom broju zaposlenih. Tablica nije potpuna jer su navedena samo društva koja su bila profitabilna u 2002. godini, a također pri uređivanju nisu uvrštene konsolidirane bilance i podaci o broju zaposlenih u cijeloj grupi, no podaci su ilustrativni za ocjenu stanja građevinarstva, jer navedenih deset najvećih društava ima ukupno 10432 zaposlenika ili oko 15 posto ukupnog građevinarstva.

Tablica 3. Podaci o najvećim hrvatskim građevinskim poduzećima [17]

R.br	Naziv društva	Sjedište	Prihod 2002. u 000 €	Prosj. br. zaposlenika
1.	KONSTRUKTORINŽE NJERING	Split	108.276	1836
2.	BECHTEL INTERNATIONAL	Oštarije	209.463	1724
3.	DALEKOVOD	Zagreb	107.583	1600
4.	TEHNIKA	Zagreb	95.928	1297
5.	ZAGORJE-TEHNOBETON	Varaždin	34.249	797
6.	KAMEN-INGRAD	Požega	48.402	720
7.	ZAGREBAČKE CESTE	Zagreb	33.242	688
8.	INDUSTROGRADNJA	Zagreb	82.824	622
9.	OSIJEK-KOTEKS	Osijek	36.050	621
10.	RADNIK	Križevci	17.665	527

Izvor [8]

Tablica 4. Podaci o 10 najvećih građevinskih tvrtki u svijetu

Najveće građevinske tvrtke u svijetu	Rang	2001. ukup. prihod u mlrd. USA	Od toga približno u građevinarstvu	Broj zaposlenih
VINCI, Francuska	1.	15,378	75%	130.00
SKANSKA AB, Švedska	2.	14,342	100 %	72.00 *
Bouygues, Francuska	3.	12,830	60%	125.00
KAJIMA CORP., Japan	4.	12,171	100 %	11.25
HOCHTIEF, Njemačka	5.	11,682	100 %	33.40
BECHTEL GROUP, SAD	6.	11,299	80%	47.00 **
TAISEI CORP., Japan	7.	11,279	100%	10.400 **
OBAYASHI CORP., Japan	8.	9,972	100%	13.170 **
SHIMIZU CORP., Japan	9.	9,894	100%	12.667 **
TAKENAKA CORP., Japan	10.	8,803	100%	13.620 **

\* Približan pokazatelj; \*\*Podaci za 2002. godinu; \*\*\*U građevinarstvu

U tablici 4. je pregled 10 najvećih građevinskih tvrtki u svijetu po ukupnom prihodu u milijardama US dolara i procjeni udjela tog UP u građevinarstvu (visokogradnja, niskogradnja, BOT projekti, održavanje i dr.) s brojem zaposlenih.

Najveća građevinska tvrtka VINCI ima otprilike 130.000 zaposlenih i oko 15,4 milijardi US dolara ukupnog prihoda. U usporedbi s najvećom hrvatskom tvrtkom VINCI ima oko sedamdeset puta više zaposlenih i približno sto trideset puta veći ukupni prihod. Samo prve tri svjetske tvrtke s oko 327.000 zaposlenih i oko 42,5 milijardi US dolara ukupnog prihoda veće su od ukupnoga hrvatskog

građevinarstva (svih 6700 poduzeća) otprilike 5 puta po zaposlenima, a oko 32 puta po ukupnom prihodu.

Indikativno je da su sve navedene europske i američke kompanije navedene u tablici 4. već prisutne na našem tržištu, realiziraju neke veće projekte ili se bave pripremama u raznim modelima. Prva anjema u krug kandidata za ulazak u EU suočit ćemo se znatno ozbiljnije s tom kompetencijom. U usporedbi s građevinarstvom EU, ili na globalnom planu, dakle s kompetencijom u kojoj ćemo se naći ulaskom Hrvatske već i u krug zemalja kandidata za prijam u EU, naši graditelji će biti u «nebranom grožđu». Naš ukupni kapacitet nije mjeriv s najvećim europskim građevinskim tvrtkama, naš ukupni promet je zbog nižih cijena relativno još manji, a naša organiziranost, što i broj i stanje većine tvrtki pokazuje [9], nisu uopće usporedivi.

Danas objektivno u Hrvatskoj, koja je mala europska i svjetska zemlja, nema velikih projekata (osim programa autocesta), a trošak rada je značajno niži od europskog, pa i ovako umrvljeno građevinarstvo može egzistirati. Strane, osobito velike kompanije, nisu nam konkurentne na otvorenim i javnim natječajima i na njima se, izuzev Bechtela na projektu autocesta, pojavljuju jedino hrvatske tvrtke koje su u vlasništvu i/ili s imenom «mother» tvrtke.

Na programima za koje je potrebna zamašnja financijska potpora ti strani izvođači već danas, zbog svoje sprege s kapitalom, vode poslove, a naši graditelji javljaju se isključivo kao podizvođači ili parcijalni dobavljači, kadikad, zbog naših nelojalnih odnosa, i uz kolonijalne uvjete.

Svjesni smo dakle da će ulazak u EU biti izgledan tek kad naš BND, pa dakle zaposlenost i plaće budu znatno veći nego danas i da će se vjerojatno ulaskom ozbiljnije otvoriti pojedini od velikih projekata:

- Jadransko-jonska autocesta
- Rekonstrukcija željezničkih koridora X, Vb
- Autocesta Sc
- Pročišćavanje otpadnih voda
- Rekonstrukcija hidroelektrana, itd.

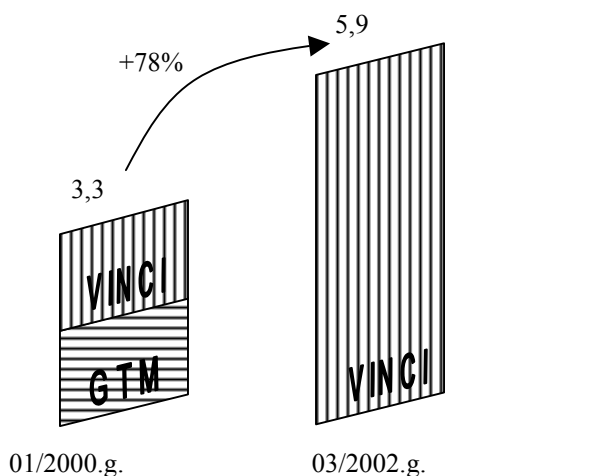
Tada dolazimo naravno s većim cijenama, u škare jače konkurencije kojima s ovom organiziranosti nismo dorasli, a nemamo ni financijsku pratnju, te se za ta vremena već danas moramo pripremati.

### 3 Neka francuska i njemačka iskustva

#### 3.1 Francuska iskustva

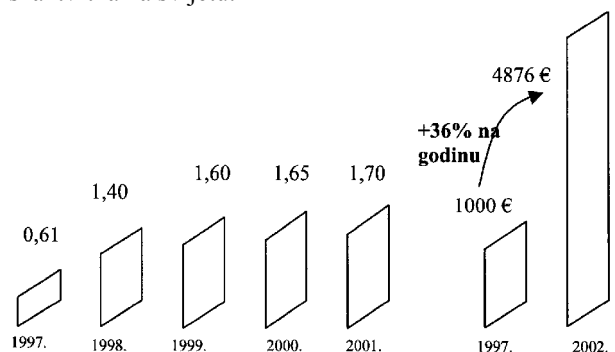
Iz tablice 4. uočava se da su među deset najvećih tvrtki istaknute četiri europske, od toga dvije francuske građevinske tvrtke, pa je lako zaključiti da bi bilo interesant-

no okvirno istražiti francusko iskustvo. Navodimo nekoliko podataka koji bi mogli biti korisni i za naše promišljanje.



Slika 1. Vrijednost tvrtki GTM i VINCI te jedinstvene tvrtke VINCI na burzi (prije i poslije spajanja) [10]

Kao prvo navodi se zanimljiv primjer tvrtke VINCI. Slijedeći strategiju, koju se može prepoznati iz teza Pohjala M. [2], VINCI je spajanjem ili preuzimanjem GTM-a, također velike francuske tvrtke, postao najveća građevinska tvrtka na svijetu.



Slika 2. Prikaz vrijednosti dividende od 1997. do 2001. i prinos na investicije u dionice VINCI od 1997. do 2002. godine [10]

Na slici 2. prikazano je kretanje vrijednosti dividende u razdoblju od 1997. do 2001. godine za tvrtku VINCI te grafikon koji pokazuje dobitak investitora u dionice VINCI u razdoblju 1997. do 2002. godine. Rast dividende zabilježen je 1998. i 1999. godine u vrijeme pregovora o spajanju. Dividenda je od 1997. do 2002. porasla za približno 280 posto. Na burzi je istodobno vrijednost dionice porasla tako da je investicija od 1000 eura u dionice VINCI u 1997. godini 2002. vrijedila 4.876 eura, odnosno imala je prirast od 36% na godinu.

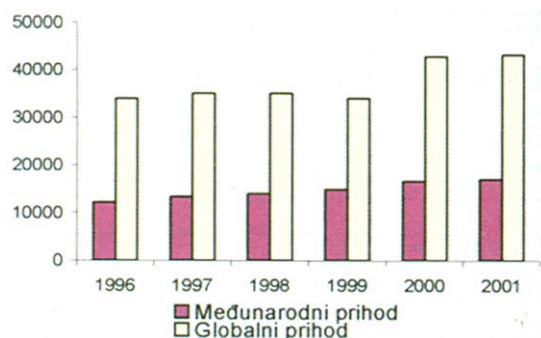
Nama je, s obzirom na naše poslovno iskustvo i kulturu menadžmenta, teško pojmljivo takvo spajanje (merger) dviju tvrtki, do jučer konkurentnih, no kako pokazuje

slika 1. potpuno je shvatljiv taj potez za vlasnike i investitore s obzirom na to da je vrijednost njihovih udjela povećana u manje od dvije godine 78 posto.

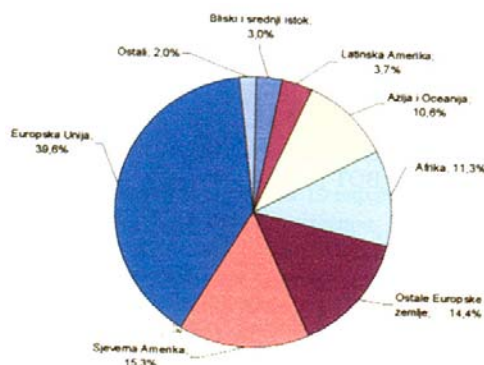
Drugi instruktivni francuski primjer jest udruživanje najvećih dvanaest građevinara u SEFI («Syndicat de entrepreneurs Francis Internatiaux», odnosno Udruženje francuskih izvoznih građevinskih tvrtki) s namjerom da se koordinira međunarodna aktivnost tih globalnih predstavnika inače jednog od gospodarskih sektora u ekspanziji.

SEFI je poslovno udruženje koje propagira izvozne aktivnosti francuskih tvrtki raznim modelima pripreme projekata kao što su “design and build”, “operation”, “maintenance”, BOT, ali i razne modele PPP (*Public Private Partner ship*). Naravno da su podržani izvoznim bankama i da osim građevinskih usluga izvoze francusku opremu, mehanizaciju i materijale.

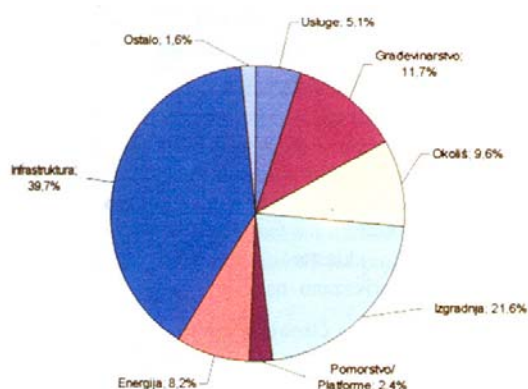
Ukupni je prihod cijele grupe SEFI samo u građevinarstvu oko 45 milijardi eura, a udio izvoza približno je 18 milijardi eura (ili oko 40% njihova ukupnog prihoda). Na slikama 3., 4., i 5. nalaze se osnovni pokazatelji odnosa ukupnog prihoda svih članica i udjela na međunarodnom tržištu (izvan Francuske), učešće međunarodnog prihoda po zemljopisnim područjima te udjel po poslovnim područjima, sve u 2001. godini.



Slika 3. Odnos ukupnog prihoda grupe s prihodom međunarodnih projekata u razdoblju 1996.-2001. u milijunima eura [11]



Slika 4. Struktura ukupnog prihoda grupe SEFI na međunarodnim projektima po regijama u i 2001. 17,4 milijarde € [11]



Slika 5. Struktura ukupnog prihoda grupe SEFI po vrstama poslova u 2001. godini (ukupno 43,7 milijardi € [11])

### 3.2 Njemačka iskustva

Kako je jedna velika njemačka korporacija peta po veličini građevinska tvrtka na svijetu, a njemačke tvrtke su tradicionalno prisutne u našoj zemlji, bilo je uputno osvrnuti se i na njemačko građevinarstvo koje je također globalno značajno.

Struktura građevinskih tvrtki u Njemačkoj prikazana je u tablici 5. Vidi se da 79 najvećih tvrtki ima oko 118.000 zaposlenika, a među njima je najveći Hochtief s eventualno 11.700 zaposlenih. Te su velike tvrtke nositelji i izvoza i tehnološkog napretka te naravno, voditelji najvećih projekata.

Tablica 5. Struktura građevinskih poduzeća u Njemačkoj u 2000. godini [5], [6]

Veličina poduzeća	Broj poduzeća	Broj uposlenih u 1000	Ukupni prihod	
			ukupno u 10 <sup>6</sup> DEM	po zaposlenom 10 <sup>3</sup> DEM
1-19	67.804	420	54.036	128
20-50	8.178	250	39.036	156
50-99	2.332	159	28.460	179
100-199	944	128	27.185	212
200-499	303	87	21.211	243
500 i više	79	118	41.633	353
<b>Ukupno</b>	<b>79.640</b>	<b>1.162</b>	<b>211.561</b>	<b>182</b>

Uspoređujući podatke o strukturi njemačke (tablica 5.) i hrvatske građevinske industrije (tablica 2.) vidi se da je distribucija broja uposlenih slična jer prosječna njemačka tvrtka ima oko 14,5 zaposlenih a hrvatska 13. Bitna je razlika što su među njemačkim tvrtkama svjetske vodeće tvrtke, a naši pojedinačno daleko od toga i nedovoljno snažni za ozbiljnu međunarodnu konkurenciju.

Tablica 6. Vrijednosti izvedenih radova u Njemačkoj 1996., 1998., 2000. i 2003. [5], [6]

	Ukupna vrijednost u 10 <sup>9</sup> DEM (Bauvolumen*)			
	1996.	1998.	2000.	2002.
U Njemačkoj	560,7	543,6	527,9	501,4
U inozemstvu	19,3	18,9	38,1	34,6
- direktno	3,3	2,8	3,6	2,2
- preko «kćeri» poduzeća	16,0	16,1	34,5	34,5
<b>Ukupno</b>	<b>580,0</b>	<b>562,5</b>	<b>566,0</b>	<b>536,0</b>

\* Bauvolumen je suma vrijednosti građenja i održavanja (održavanje je otprilike 13% od iznosa)

Uočljivo je iz tablice 6. da njemačka građevinska industrija, koja je u stagnaciji (moderni ekonomisti drže da je stagnacija kriza), znatno manje od napr. francuske sudjeluje na međunarodnoj sceni. Očito nisu na vrijeme prepoznali globalne trendove i nisubili na vrijeme pripremljeni na potrebne strukturne pomake. Za jasniji pogled na stanje njemačkog građevinarstva, indikativan je sadržaj i intonacija izlaganja prof. I. Waltera, predsjednika Udruženja njemačke građevinske industrije [12], koje poziva na ozbiljan zaokret cijelog gospodarstva smanjenjem nezaposlenosti, sprječavanjem rada na crno, spašavanje (po njegovu mišljenju pred bankrotom) socijalne države, sređivanjem državnih financija i smanjenjem duga te radikalnim rezom u birokraciji.

### 4 Moguća organiziranost hrvatskog građevinarstva

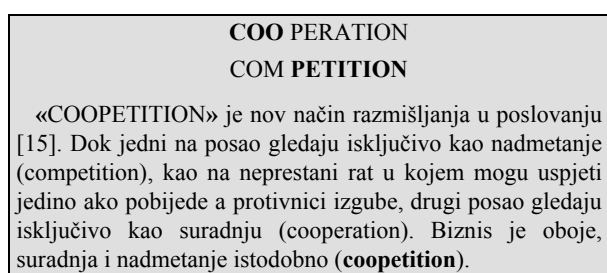
U razmatranju mogućih odgovora kako se organizirati da bi se do moguće mjere ublažili nerazmjeri našeg i svjetskog građevinarstva, čini se da je uspostava organizacijske strukture «klastera» u hrvatskom graditeljstvu prvi bitan proces koji je pred nama jednostavno radi preživljavanja.

Pojam «klaster» (u doslovnom prijevodu znači grozd, skup) pojavio se u Europi pri razmatranju konkurentnosti europske informatičke tehnologije (IT). Naime IT tvrtke u Europi su pojedinačno sitne, ali su visoko specijalizirane i sposobne u svom užem području. Pojedinačno su bez utjecaja na globalnom tržištu i nisu se sposobne nositi sa svjetskim, američkim ili japanskim, korporacijama, ali bi kao organizirani «klaster» mogle naći svoj prostor i preuzeti veću ulogu. Danas se proces organiziranosti tog «klastera» stimulira raznim akcijama Komisije EU, ali se izravno čini najviše kroz EU6RTD, petogodišnji istraživački i razvojni program vrijedan 22 milijarde eura.

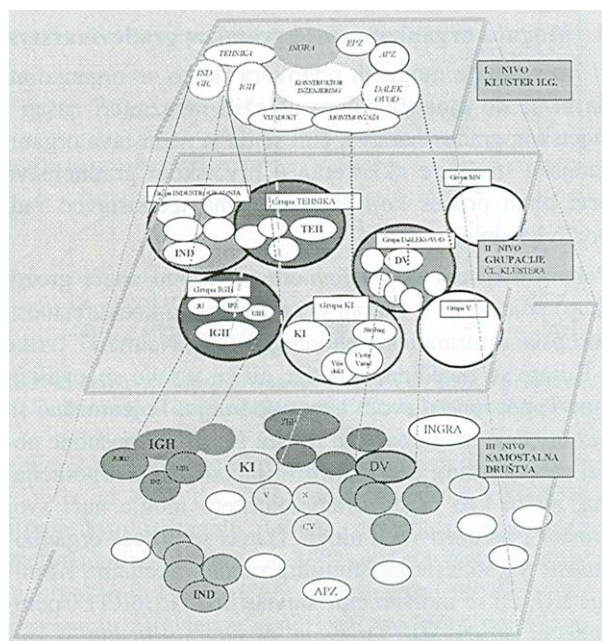
Možda je i za nas sličan proces nužan, jer bismo sigurno mogli biti u najmanju ruku europski relevantni na tržištu građevinskih usluga ako bismo uspjeli oko 60% kapaciteta pregrupirati u složan i organiziran nastup – «klaster» hrvatskog graditeljstva, možda čak i vlasnički povezan.

Interesantno je slijediti i primjer europskih nacionalnih udruga građevinskih inženjera, koji građevinski «klaster» okrupnjavaju radi jačeg utjecaja na političke odluke te na raspodjelu poslova i fondova.

Prema [13], [14] u Finskoj je građevinarstvo predstavljeno s 11% u BND-u, ali radi boljeg pristupa politici investiranja i razvojnim fondovima (u Finskoj se za istraživanja i razvoj izdvaja oko 4% BND preko agencije TEKES) operira se s “Construction and real estate – CREC” – «klasterom» koji je ukupno oko 30% BND, i naravno, sa znatno većim značenjem pri formiranju nacionalnih politika (slika 6.). CREC ima ukupno 500.000 zaposlenih što je 20% od ukupnog broja zaposlenih u Finskoj.



Slika 6. Struktura CREC (Construction and Real Estate Cluster) 2000. godina [13]



Slika 7. Shematski prikaz organizacije «klastera» hrvatskog graditeljstva

Proces dezintegracije i usitnjavanja hrvatskog građevinskog gospodarstva dešava se baš u vrijeme sasvim suprotnih svjetskih trendova. Naša je organiziranost još u prošlom stoljeću, a moderna kretanja *reinženjering*, *partnering*,

*aliancing*, *coopetitivnost*, *PPP* i drugi modeli moderne teorije potpuna su nepoznanica.

Slijedeći moderne organizacijske spoznaje, a da bi se postignuo strateški cilj u Europi biti partner a ne resursne snage, predlaže se za nastup na međunarodnom tržištu postaviti strukturu hrvatskog građevinarstva kao snažan «klaster», a pritom se vladati po principima *coopetitiona* uz kulturu *partneringa* [16]. Shematski bi ta nova struktura – «klaster» trebao biti uspostavljen višeslojno kako je prikazano na slici 7.

U III. razini društva članovi grupacija koja se udružuju u «klaster» djeluju sasvim autonomno i nastupaju na natjecanjima za projekte lokalnog značaja, *Klase C*, iznimno regionalnog, uz potpunu nekontroliranu tržišnu utakmicu međusobno i s ostalim subjektima koji nisu uključeni u strukturiranje grupacija i «klastera».

Na II. razini pri nastupu na natjecanjima za projekte regionalnog značaja, *Klase B*, te iznimno projektima nacionalnog značaja ako se ne očekuje međunarodna konkurencija, nekoordinirano se javljaju grupacije i natječu međusobno i s ostalim subjektima koji nisu uključeni u strukturiranje grupacija i «klastera».

I. razina jest najviši rang strukturiranja. Na toj razini kod nastupa na natjecanjima za projekte nacionalnog značaja, *Klasa A*, ili na velikim projektima u inozemstvu, nasuprot internacionalnoj konkurenciji nastupaju grupacije čvrsto udružene u «klaster» hrvatskoga građevinarstva.

«Klaster» je organiziran na način da se od današnjih građevinskih društava formira jaka udruga trajnog karaktera kako bi se zajedno nosili s međunarodnom konkurencijom, a mogla bi, ne ograničavajući se na navedena društva, primjerice biti strukturirana na sljedeći način:

**INGRA**

- Ingra je stožerna organizacija koja organizira djelatnosti “klastera”. Naravno da za tu ulogu treba radikalno redizajnirati postojeću organizaciju, vlasničku i kadrovsku strukturu.
- Ingra uglavnom trajno organizira obradu inozemnog tržišta svojom mrežom uime i za račun “klastera”, vodi sve inozemne poslove za sve grupacije koje financiraju hladni pogon sustavom doprinosa koji istodobno odražava i vlasničku strukturu.
- Ingra na domaćem tržištu na poslovima “klastera”, kad se očekuje inozemna konkurencija i na velikim projektima organizira zajednički nastup sporazumom o nuđenju, organizira financijsku podršku projektu ili investitoru, koju uobičajeno nude strani konkurenti, a pojedinačno danas ni jedna naša tvrt-

ka nije u stanju ponuditi, koordinira izradu ponude, uspostavlja optimalnu organizaciju realizacije, dakako u interesu pridruženih grupacija.

Sporazumom se definira nositelj ponude, udio komplementarnih i konkurentnih tvrtki, definiraju obveze, podjela rizika, jamstva, cijene, rokovi i sankcije te druga pitanja koja zadiru u pitanja udruge i konkretnog projekta. Sporazum svakako utvrđuje i odgovornost prema partnerima na pojedinom zajedničkom projektu.

#### IGH

- Kao komplementarna organizacija na svim projektima u inozemstvu i na domaćem tržištu preuzima ulogu osiguranja kvalitete i ekspertnu podršku.
- Kao konkurent u dijelu projektiranja sudjeljuje zajedno s drugim članovima "klastera" ravnopravno, to jest u koordiniranom razrješenju sukoba interesa.

#### Projektanti, konzultanti

- IGH, IPZ, EPZ, APZ
- U okviru INGRE dogovaraju nastupe i rješavaju po modelima *coopetitiona* dogovore o nastupu prema svojim specijalnostima, resursima i mogućnostima, bilo da se radi o domaćim projektima ili o nastupu u inozemstvu.

#### Izvođači

- KONSTRUKTOR INŽENJERING je lider na projektima niskogradnje u ime svoje grupacije i u ime grupacije Vijadukta
- VIJADUKT
- DALEKOVOD je lider na projektima energetike (dalekovodi, TS, opskrba energijom i dr.) i opreme za niskogradnju (ograde, znakovi i oprema, oprema za tunele, vođenje prometa i dr.)
- KONČAR
- TEHNIKA je lider na projektima visokogradnje u ime svoje grupacije i u ime grupacije Industrogradnje
- INDUSTROGRADNJA
- MONTMONTAŽA je lider na montažerskim i industrijskim projektima
- Izvođači načelno u okviru INGRE dogovaraju odnose i suradnju, prema svojim specijalnostima, resursima i mogućnostima te po regijama, što se u svakom sporazumu, naravno, detaljnije uglavljuje.
- ĐURO ĐAKOVIĆ

Takav organizirani nastup isključivo je usmjeren na organizirano natjecanje na međunarodnom tržištu te obranu od inozemne konkurencije na domaćem i ne treba ga

shvatiti niti tretirati kao pokušaj monopoliziranja tržišta građevinskih usluga u Hrvatskoj. To nikako nije pokušaj stvaranja monopola jer ne predviđa udruživanje svih resursa, a ni djelovanje "klastera" na nacionalnim projektima ako se ne očekuje međunarodna konkurencija, a takođeri stoga što jer se, kao što je izneseno, na manjim projektima regionalnog ili lokalnog karaktera i ne planiraju bilo kakve aktivnosti.

U najskorije se vrijeme očekuje, radi uvođenja reda u tržišno natjecanje, da će biti izrađeni podzakonski akti na temelju Zakona o ustupanju robe i usluga za područja inženjerskih usluga i građenje. Potrebno je tim podzakonskim aktima jasnije regulirati tko uopće može konkurirati na određenim poslovima te postupke izbora s mogućnostima uvođenja niza kriterija osim jedino ponudbene cijene. Isto tako, a vezano na odredbe Zakona o gradnji, nužno je uspostaviti sustav licenciranja. Valja očekivati da će se tada definirati i klase objekata o kojima je ovdje riječ pa će vjerojatno tim rješenjima trebati prilagoditi organizacijsku strukturu "klastera".

Svi se sudionici dodatno moraju podvrgnuti promjenama posebno organizacijske kulture (*partnering, cooperation, reinženjering*..).

#### 4 Zaključak

Kratka analiza stanja našeg građevinarstva, u odnosu prema svjetskom pokazuje da u postojećoj strukturi djelovanja hrvatsko građevinarstvo nema uvjeta za uspjeh na međunarodnom tržištu.

Izneseni prijedlog o organizaciji hrvatskog građevinarstva, čini se daje odgovor na postavljena strateška pitanja kako se odhrvati prijetećoj i mnogo moćnijoj konkurenciji u Europi, ali i globalno. On istodobno obuhvaća i pretpostavlja bitno drugačija i nestandardna organizacijska djelovanja hrvatskog građevinarstva, pa se zato vjerojatno mogu očekivati veća ili slabija protivljenja koja bi mogla obeshrabrujući djelovati. Bilo bi vrijedno, da bi se izbjegnuli prigovori zbog neshvaćanja osnovne ideje i svih prednosti, prije zauzimanja stavova, naročito odbojnih, proučiti model.

Ne može se unaprijed tvrditi da je predloženo rješenje jedini mogući odgovor na pitanje kako strukturirati hrvatsko građevinarstvo a da ulaskom u EU bude partner tom gospodarstvu, a ne resurs visokokvalitetne radne snage. Ako bi se ostvarile crne slutnje da se nećemo prilagoditi te postati ravnopravan partner, postavlja se pitanje što s našim kolegama inženjerima koji su po svojim mogućnostima europskog ranga? Hoće li im ta znanja služiti da samo evidentiraju radne sate tesara i brinu se o zaštitnoj opremi, kako sada funkcioniraju na gradilištima pretežno u Njemačkoj gdje se iznajmljuje radna snaga?

Što s velikim dijelom današnjih zaposlenih s manjim kvalifikacijama koje će se na tom velikom tržištu moći naći po manjim cijenama iz nerazvijenih zemalja, jer ni danas ih tamo ne prodajemo? Današnji menadžment u hrvatskom graditeljstvu ima relativno velike vlasničke

udjele u svojim tvrtkama pa bi i svoj način razmišljanja o perspektivama trebali tome prilagoditi. Vlasničke bi prednosti trebale nadvladati eventualno suparništvo ili osjećaj ugroženosti vlastitih položaja koji ionako nisu vječni.

## LITERATURA

- [1] Kalodjera, D.: *Marketing i konkurentnost pristupnice Hrvatske EU*, XVIII Kongres CROMAR, Marketing u razvoju infrastrukture hrvatskog gospodarstva, knjiga sažetaka, str 16.,17. i 18., Split, listopad 2003.
- [2] Marthila, R.: *Welcome to the Global World*, Profile, JOKO Executive Education, Helsinki, December vol 3/2001. str. 11.-17.
- [3] Đukan, P.; Đukan S.: *Stanje i perspektive građevinarstva*, Sabor hrvatskih graditelja 2000, Zbornik radova, str209 – 223, Cavtat, travanj 2000.
- [4] Đukan P. Đukan, S.: *Hrvatsko graditeljstvo-današnje stanje i prognoza za 2002. godinu*, Dani graditelja 2002. Hrvatska udruga poslodavaca, Zagreb, travanj 2002.
- [5] *Die Bauwirtschaft im Zahlenbild 2001.*, Die Deutsche Bauindustrie, Berlin, mai 2001.
- [6] *Die Bauwirtschaft im Zahlenbild 2002.*, Die Deutsche Bauindustrie, Berlin, juni 2002.
- [7] Državni Zavod za Statistiku: *Statistički ljetopis 2002*; Mjesečna statističko izvješće IX,2003.god
- [8] Poslovni tjednik, *Poseban prilog,500 najboljih 2003., 1000 najboljih po grupama djelatnosti – 10 GRAĐEVINARSTVO*, str 85., Zagreb, 2003.
- [9] Đukan, P.; Dolić, A.; Đukan, S.: *Reinžinjerung u hrvatskom građevinarstvu*, Rad prihvaćen za objavu: Sabor hrvatskih graditelja 2004, Cavtat, travanj 2004.
- [10] *VINCI, Rapport anuelle*, Vinci, Pariz, 2001.
- [11] *SEFI, The French International contractors*, SEFI brochure in PDF format, 2003.
- [12] Walter, I.: *Detschland am Scheideweg, meine meinung*, Die Deutsche Bauindustrie, Berlin, 2003.
- [13] Tupamaki, O.: *Construction and CREC*, The European Council of Civil Engineers – ECCE, Munich, 19-20, sept. 2003.
- [14] Saarnivaara, V-P.: *Research and Developement in Finland and achievements in civil engineering and construction*, The European Council of Civil Engineers – ECCE, Helsinki, june 2002.
- [15] Braunderburger, A. M.; Nalebuf, B. J.: *COOPETITION Interactive*, <http://mayet.som.yale.edu/coopetition/intex2.html>, 2003.
- [16] Đukan, P.: *«Partnering» put za veću efikasnost u građevinarstvu*, Rad prihvaćen za objavu: Sabor hrvatskih graditelja 2004, Cavtat, travanj 2004.
- [17] Internet, Press release; Income statement i sl. za svaku kompaniju posebno Rang 10 najvećih grad. kompanija: HOCHTIEF, [WWW.HOCHTIEF.COM](http://WWW.HOCHTIEF.COM)