

# Marka za cijelu porodicu. Povijest poduzeća "Jugoplastika" u 1970im i 1980im godinama

---

**Didović, Ante**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:267771>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-02-23**



*Repository / Repozitorij:*

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb Faculty of Humanities and Social Sciences](#)



Filozofski Fakultet Sveučilišta u Zagrebu

Odsjek za povijest

**"Marka za cijelu porodicu". Povijest poduzeća "Jugoplastika" u 1970im i 1980im  
godinama**

DIPLOMSKI RAD

Student: Ante Didović

Mentor: dr. sc. Ivica Šute

Zagreb, rujan 2020.

Faculty of Humanities and Social Sciences  
History Department

**"Brand for the whole family". History of "Jugoplastika" in the 1970s and the 1980s**

MASTER THESIS

Student: Ante Didović  
Mentor: dr. sc. Ivica Šute  
Zagreb, September 2020.

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Jugoslavenski ekonomski sustav i reforme 1960ih.....	3
3. 1970-e i 80-e – tehnomenadžeri i povratak etatizmu?.....	10
4. Nastanak "Jugoplastike".....	13
4.1.Od "Jugovinila"do "Jugoplastike".....	13
4.2. Razvoj do kraja 1960ih.....	15
5. "Jugoplastika" sedamdesetih.....	17
5.1. Put Brodarice 6, Split.....	17
5.2. Izvršni odbor za poslovne odnose – tehnostuktura kao ključ uspjeha?.....	22
5.3. Uloga radničkog savjeta.....	25
5.4. Izvoz i devizna problematika.....	28
5.5. Poslovni izazovi i rezultati na kraju desetljeća.....	31
6. Krizne osamdesete.....	34
6.1. Kritika državne politike.....	34
6.2. Poslovanje u novim okolnostima.....	35
6.3. Promjene na kraju desetljeća.....	40
7. Razvoj trgovačke mreže - stvaranje "Marke za cijelu porodicu".....	44
8. Odnos s radnicima.....	46
8.1. Stambena tematika.....	46
8.2. Društvena prehrana.....	50
8.3. Odmor i zdravstvena zaštita.....	52
9. Ekonomska propaganda i košarka kao put u vječnost.....	54
10. Umjesto zaključka.....	57
11. Summary.....	59
12. Bibliografija.....	60

## 1. Uvod

Završetkom Drugog svjetskog rata i uspostavom nove socijalističke vlasti grad Split će u skladu s novom državnom ekonomskom doktrinom doživjeti veliki rast industrijske proizvodnje. Velika industrijalizacija pozitivno će djelovati na migracije stanovništva pa će tako Split u periodu od 1948. godine do 1991. godine doći od 48 000 do 189 000 stanovnika i postati pravo regionalno središte.<sup>1</sup>

Mnogo će novih poduzeća i tvornica biti osnovano u tom razdoblju što će potaknuti doseljavanje stanovništva iz okolnih područja. Neka od spomenutih poduzeća uspješno će proći kroz proces društveno-političkih promjena tijekom devedesetih i nastaviti poslovanje do današnjeg dana. Ipak, teško je naći poduzeće koje se više urezalo u pamćenje stanovnika i gospodarsku povijest grada od poduzeća za proizvodnju, preradu i prodaju proizvoda od različitih plastičnih masa i tekstilnih proizvoda – "Jugoplastike".

Cilj ovog rada je prikazati povijest i poslovanje "Jugoplastike" u posljednja dva desetljeća bivše države. Dva su to desetljeća koja iz gospodarske perspektive predstavljaju dvije potpune različitosti - sedamdesete su bile godine prosperiteta i ekonomskog rasta, dok su osamdesete bile potpuna suprotnost. Veliki broj rasprava o "Jugoplastici" u javnom diskursu fokusira se na razdoblje devedesetih godina, kada je ovo poduzeće proživljavalo svoje najteže godine što će rezultirati stečajem i likvidacijom "Jugoplastike", tj. "Diokoma" u desetljeću koje će uslijediti nakon toga. Manjak interesa za zbivanja i povijest poduzeća u sedamdesetim i osamdesetim godinama, odnosno vrlo česta generaliziranja na tu temu, ključna je stvar koja je motivirala nastanak ovog rada.

Kao glavni izvor pri pisanju ovog rada poslužili su arhivski spisi Državnog arhiva u Splitu koji se nalaze u fondu "Jugoplastike" (tj. "Diokoma"<sup>2</sup>). Među njima se nalaze zapisnici sa sjednica Izvršnog odbora za poslovne odnose i Poslovnog odbora, zasjedanja Centralnog radničkog savjeta, godišnjih izvještaja o poslovanju, sklopljenih samoupravnih sporazuma i još mnogo ostale dokumentacije koja je omogućila kvalitetan uvid u povijest poduzeća tijekom naslovna dva desetljeća.

---

<sup>1</sup> Sanja Klempić, *Utjecaj imigracije na strukture stanovništva Splita*, Institut za migracije i narodnosti, Zagreb, 2004., 81.

<sup>2</sup> Poduzeće "Jugoplastika" će početkom devedesetih godina prošlog stoljeća promijeniti naziv u "Diokom"

Od ostalih izvora vrijedi istaknuti dnevne novine *Slobodna Dalmacija* kao najtiražniju dnevnu tiskovinu u Splitu i Dalmaciji koja taj status drži do dan danas. "Jugoplastika" je kao najveće splitsko poduzeće novinarima i urednicima *Slobodne Dalmacije* uvijek bila aktualna tema. Dvije monografije koje je "Jugoplastika" izdala 1972. godine povodom 20 godina poduzeća i 1982. godine za proslavu 30 godina poduzeća preostali su veći izvori koji su pridonijeli nastanku ovog rada. Činjenica da nakon 1982. godine nije dostupna publikacija monografskog tipa vezana uz cjelokupno poslovanje "Jugoplastike" dovoljno govori o stanju istraženosti ove teme. Dodatni pokazatelj tome je i činjenica da je nedavno objavljena knjiga Nikice Barića "Split 1980-ih" zasad jedina historiografska obrada grada Splita u razdoblju kasnog socijalizma.

Dugogodišnje javne rasprave o "Jugoplastici" brzo bi odlazile u različite krajnosti: s jedne strane "Jugoplastika" se prezentirala kao izrazito uspješno poduzeće čija je bogata i atraktivna imovina otuđena u procesu pretvorbe i privatizacije, a s druge strane kao klasični primjer jugoslavenskog gospodarskog mastodonta koji ne bi preživio proces prilagodbe i poslovanja na slobodnom tržištu. Ponuditi ono što u takvim raspravama kronično nedostaje cilj je ovog rada – dati prikaz povijesti "Jugoplastike" u navedenom razdoblju, isključivo na temelju dostupnih izvora i bez ideoloških početnih pozicija.

## 2. Jugoslavenski ekonomski sustav i reforme 1960.-ih

Ekonomska politika socijalističke Jugoslavije često je padala u drugi plan u brojnim povijesnim i političkim raspravama o periodu od 1945. do 1991. godine. Usudio bih se reći potpuno nezasluženo, pošto je iz historiografske perspektive riječ o jedinstvenom gospodarskom sustavu u okvirima hladnoratovske Europe. Kroz stalno reformiranje vlastitog sustava jugoslavensko gospodarstvo je prošlo kompliciran put od etatističko – birokratskog sustava po uzoru na Sovjetski Savez, pokušaja decentralizacije kroz radničko samoupravljanje, do reformi 1960-ih i kasnijih problema sa tehnomenadžerskom strukturom. Gledajući te promjene kroz prizmu poduzeća možemo svjedočiti o transformaciji državnog privrednog poduzeća prema samoupravnom poduzeću, te potom do organizacije udruženog rada.<sup>3</sup> U gospodarskom sustavu koji se konstantno reformira i donosi nove paradigme uspješno poslovanje poduzeća predstavljalo je izazov kojem mnogi gospodarski subjekti nisu znali odgovoriti.

Ratom devastiran prostor čitave bivše Jugoslavije zahtijevao je brzo donošenje planova za obnovu gospodarskog života. Već 1947. godine prihvaćen je prvi petogodišnji gospodarski plan (tzv. "petoljetka") čiji je autor bio Andrija Hebrang, a koji je u usporedbi sa ostalim socijalističkim zemljama bio najbliži sovjetskom modelu.<sup>4</sup> Tom petoljetkom implementirani su glavni elementi centraliziranog socijalističkog sustava: jak središnji državno-partijski nadzor, izgradnja postrojenja teške industrije i država kao jedini čimbenik gospodarskog života.<sup>5</sup> Potpuno preslikan sovjetski političko – gospodarski model samo godinu dana kasnije, rezolucijom Informbiroa 1948. godine postao je nepoželjan.

Potpuna ekonomska blokada i međunarodna izolacija Jugoslavije od strane zemalja Istočnog bloka imala je cilj u gospodarskom slomu koji bi dokazao da nema drugog puta u socijalizam od sovjetskog.<sup>6</sup> Industrijalizacija zemlje bila je predstavljena kao povijesni poduhvat bez kojeg je pokušaj svakog daljnjeg razvoja bio nezamisliv, te bi zato gospodarski problemi u

---

<sup>3</sup> Igor Duda, *Pronađeno blagostanje*, Srednja Europa, Zagreb, 2010., 24.

<sup>4</sup> Ivo Goldstein, *Povijest Hrvatske 1945.-2011.*, EPH media d.o.o., Zagreb, 2011,88.

<sup>5</sup> Isto, 90.

<sup>6</sup> Dušan Bilandžić, *Historija Socijalističke federativne Republike Jugoslavije (Glavni procesi: 1918-1985.)*, Školska Knjiga, Zagreb, 1985., 162.

najosjetljivijoj razvojnoj fazi predstavljali mogući krah kako privrede, tako posljedično i same Komunističke partije.

Kao ključni element u uspješnom rješavanju problema ekonomske blokade sa Istoka često se navodi obilata novčana pomoć usmjerena sa Zapada, prvenstveno od strane SAD-a. Činjenica je da je SAD 1950. godine odobrio besplatnu pomoć u hrani u protuvrijednosti od 95,2 milijuna dolara, te je godinu dana kasnije potpisan sporazum o vojnoj pomoći. SAD, Velika Britanija i Francuska su u periodu od 1951. do 1954. godine osigurale više od 400 milijuna dolara pomoći, od čega je više od 80% bilo financirano od strane američke vlade.<sup>7 8</sup>

Manje su eksponirani podaci o djelomičnoj emancipiranosti jugoslavenske ekonomije od Sovjetskog Saveza još i prije rezolucije Informbiroa. Vanjsko-trgovinska bilanca navodi da samo 23% ukupnog uvoza 1946. godine i 22% ukupnog uvoza 1947. godine otpada na izravan uvoz dobara iz SSSR-a.<sup>9</sup> Iste 1947. godine je 17% ukupnog izvoza jugoslavenskog gospodarstva odlazilo na područje SSSR-a.<sup>10</sup> Osjetno manja gospodarska povezanost sa Sovjetima od svih ostalih zemalja Istočnog bloka nedvojbeno je pomogla u očuvanju političke i ekonomske stabilnosti nakon sukoba Tito – Staljin.<sup>11</sup>

Nova i neočekivana vanjsko-politička situacija zahtijevala je reakciju i u gospodarskim odnosima. Put u socijalizam drugačiji od sovjetskog modela nametnuo je brojna pitanja pred Politbiro jugoslavenske KPJ: o karakteru vlasništva u socijalizmu, o ulozi države u privrednom životu, o načinu planiranja i dr.<sup>12</sup> Na 6. kongresu KPJ je društveno uređenje u SSSR-u označeno kao sistem državno – kapitalističkih odnosa sa "despotskom vlašću" birokracije. Birokracija je označena kao glavni klasni neprijatelj, a država kao "tvrđava birokracije".<sup>13</sup> Spriječiti formiranje sličnog etatističkog sustava na području Jugoslavije postala je glavna ideja nove društveno – političke doktrine.

Rješenje je pronađeno u ostvarivanju radničkog samoupravljanja; ideji da radnici umjesto države trebaju upravljati tvornicama, tj. sredstvima za proizvodnju. Paralelno sa

---

<sup>7</sup> Bilandžić, 163.

<sup>8</sup> Marijan Maticka, *Opskrba stanovništva u Hrvatskoj od 1945. do 1953.*, Zbornik Mirjane Gross, ur. Ivo Goldstein, Nikša Stančić, Mario Strecha, Zavod za hrvatsku povijest Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 1999., 389.-391.

<sup>9</sup> John R. Lampe, Marvin R. Jackson, *Balkan Economic History (1550.-1950.)*

<sup>10</sup> Lampe, 347.

<sup>11</sup> Lampe, 347.

<sup>12</sup> Hrvoje Matković, *Povijest Jugoslavije*, Naklada Pavičić, Zagreb, 1998., 307.

<sup>13</sup> Dušan Bilandžić, *Ideje i praksa društvenog razvoja Jugoslavije 1945. – 1973.*, Komunist, Beograd 1973., 108.



ostvarivanjem samoupravljanja trebao je teći proces društvenog odumiranja države i nove uloge KPJ u društvu kao provoditelja spomenutih promjena.

*Osnovni zakon o upravljanju državnim privrednim poduzećima i višim privrednim udruženjima od strane radnih kolektiva* donesen je u lipnju 1950. godine. Njime je i zakonodavno uvedeno samoupravljanje u gospodarski život zemlje.

Kroz sva iduća desetljeća jugoslavenske države samoupravljanje će biti gurano u prvi plan kao temelj društva i države. U njegovom provođenju će pak od samog početka doći do mnogih teškoća i nelogičnosti. U ranije spomenutom *Osnovnom zakonu o upravljanju* konstatira se da radni kolektivi upravljaju privrednim poduzećima i da to pravo konzumiraju preko predstavničkih samoupravnih organa koje slobodno biraju.<sup>14</sup> Osim navedenog prava biranja i opoziva radničkih savjeta, radnici nisu dobili nikakva druga prava u upravljanju privrednim subjektom. Nisu posjedovali nikakvu autonomiju u područjima radnih odnosa, također niti u pravima raspodjele dohotka.<sup>15</sup> Radničko samoupravljanje je još uvijek, iz perspektive jednog poduzeća kao zasebnog subjekta u ekonomskom životu zemlje, bilo samo mrtvo slovo na papiru. Nemogućnost u odlučivanju o korištenju vlastitih prihoda i sredstava isključuje bilo kakvu mogućnost stvarnog upravljanja poduzećem.

Ideja radničkog samoupravljanja u ovom trenutku se prvenstveno može promatrati kao propagandna radnja jugoslavenskih vođa, usmjerena prvenstveno prema Sovjetskom Savezu, ali i ostalim komunističkim zemljama kojima se prezentirao alternativni put u socijalizam.<sup>16</sup> Glavne odluke u poslovanju poduzeća je i dalje donosila država, dok se ostvareni dohodak prelijevao u investicijske fondove na federalnoj i republičkoj razini, što je umjesto "odumiranja države" zapravo dovelo do njenog političkog jačanja.<sup>17</sup>

Gospodarski sustav se promijenio samo prema vani ; unatoč javno propagiranom povijesnom zaokretu i distanciranju od postojećeg birokratskog socijalizma država je još uvijek držala sve konce u svojim rukama.

---

<sup>14</sup> Bilandžić, *Historija Socijalističke federativne Republike Jugoslavije (Glavni procesi: 1918-1985.)*, Školska Knjiga, Zagreb, 1985., 179.

<sup>15</sup> Isto, 179.

<sup>16</sup> Hrvoje Klasić, *Jugoslavija i svijet 1968.*, Naklada Ljevak, Zagreb, 2002., 19.

<sup>17</sup> Klasić, 18.

Razdoblje 1950.-ih godina ipak će biti obilježeno rastom industrijske i poljoprivredne proizvodnje, porastom zaposlenosti i standarda građana Jugoslavije. Kombinacija deklarativne promjene gospodarske politike i međunarodne pomoći sa Zapada dala je rezultate.<sup>18</sup>

Početak 1960.-ih period rasta i uspjeha zamijenilo je doba gospodarske stagnacije. Sve nelogičnosti aktualnog gospodarskog sustava polako su dolazile do izražaja. Ozbiljan jaz između teorije i prakse jugoslavenskog samoupravljanja bio je ključan problem.<sup>19</sup> Politička vlast je još uvijek bila glavna snaga koja je usmjeravala sav gospodarski život, dok je s druge strane postojao niz ključnih dokumenata poput zakona o radničkom samoupravljanju, program SKJ i drugih rasprava koje su opisivali stanje drugačije od stvarnoga. Neodrživost takvog stanja bila je sasvim očita.<sup>20</sup>

Križa gospodarskog sustava i vidljivi nedostaci u njegovom funkcioniranju prelili su se i na političku pozornicu. U javnu raspravu o stanju jugoslavenske privrede uključio se i sam Josip Broz Tito, oštro kritizirajući njeno stanje u svom govoru na Splitskoj rivi 1962. godine. Otvoreno je kritizirao već uspostavljenu praksu otvaranja tzv. "političkih tvornica", odnosno potpuno iracionalnu ekspanziju investicija bez gospodarskog plana i rezultata.<sup>21</sup> Tito navodi da je u pozitivnom valu 50.-ih "svaka komuna i svaka općina htjela imati svoje poduzeće i gradeći ga nije imala na umu njegovu rentabilnost"<sup>22</sup> Činjenica je da je veliki broj tih poduzeća nastao isključivo političkim angažmanom lokalnih komunista i prije svega imao političke ciljeve u vidu zapošljavanja stanovništva iz lokalne zajednice. Takva "Potemkinova sela" unutar jugoslavenske privrede nametnula su se kao ozbiljan problem.

U radu na izradi novog ustava kroz 1962. i 1963. godinu glavna rasprava se vodila o uspjehu dotadašnjeg razvitka, te se nametalo pitanje o mogućoj transformaciji etatičko-

---

<sup>18</sup> Klasić, 18.

<sup>19</sup> Klasić, 20.

<sup>20</sup> Bilandžić, *Historija Socijalističke federativne Republike Jugoslavije (Glavni procesi: 1918-1985.)*, Školska Knjiga, Zagreb, 1985., 245.

<sup>21</sup> Isto, 305.

<sup>22</sup> Preneseno iz Titovog govora na Splitskoj rivi iz 1962.g. , preuzeto sa <https://www.princip.info/2017/05/25/josip-broz-tito-govor-u-splitu>. (pristup ostvaren 1. kolovoza 2020.)

centralističkog režima. Struju koja se zalagala za reformu sustava predvodili su Edvard Kardelj i Vladimir Bakarić.<sup>23</sup>

Odnosi definirani početkom 1950.-ih godina predviđali su da privredne organizacije raspolažu sa jednom trećinom akumuliranih sredstava, drugom trećinom je raspolagala federacija, a trećom republika. Sva ostala regulacija – kreditni, devizni i bankarski sustavi bili su isključivo etatističkog karaktera.<sup>24</sup>

Novi jugoslavenski ustav iz 1963. godine, nazvan "poveljom samoupravljanja" nije odlučno razriješio dileme kojim će se smjerom kretati društveni razvoj, ali je ipak donio određene promjene. Država mijenja ime u Socijalističku Federativnu Republiku Jugoslaviju (SFRJ), "narodne republike" postaju "socijalističke republike" i ustavom SR Hrvatske samoupravljanje postaje osnovnim sustavom upravljanja i neotuđivim pravom građana. Propagandni učinak novog ustava ipak je dugoročno više slabio konzervativne struje.<sup>25</sup>

Glavni autor novoga ustava, Edvard Kardelj je govoreći o nužnosti daljnjeg razvoja samoupravne teorije i prakse govorio o realnoj opasnosti da se društveni aparat odvoji od same baze i preuzme vlast od radničke klase.<sup>26</sup>

Kardeljeve riječi su svojevrsna opomena i podsjećanje na nove društvene paradigme usvojene na Šestom kongresu KPJ i na opasnost koja prijete jugoslavenskom društvu ukoliko ne nastavi sa razvojem društveno – političkog kursa. Birokratizacija društva i vlast u rukama klase birokrata predstavljala bi presliku sovjetskog sustava, već ranije kritiziranog i odbačenog.

Prvi ozbiljniji pokušaj promjene gospodarskog sustava došao je i ranije, kroz privrednu reformu iz 1961. godine. Kontradiktornost sustava pokušala se izgladiti davanjem veće slobode poduzećima u upravljanju svojim dohotkom.

---

<sup>23</sup> Bilandžić, *Historija Socijalističke federativne Republike Jugoslavije (Glavni procesi: 1918-1985.)*, Školska Knjiga, Zagreb, 1985., 297.

<sup>24</sup> Bilandžić, *Historija Socijalističke federativne Republike Jugoslavije (Glavni procesi: 1918-1985.)*, Školska Knjiga, Zagreb, 1985., 297.

<sup>25</sup> Goldstein, *Hrvatska – 1918. – 2008.*, EPH Liber, Zagreb, 2008., 498-499.

<sup>26</sup> Bilandžić, *Historija Socijalističke federativne Republike Jugoslavije (Glavni procesi: 1918-1985.)*, Školska Knjiga, Zagreb, 1985., 297.

Poduzeća su dobila slobodu u raspolaganju vlastitim prihodima i pravo slobodnog odlučivanja u tome koliko će prihoda izdvajati za osobne dohotke, koliko za investicije i proširenje proizvodnje, a koliko za posebne fondove. Država po prvi put od uvođenja radničkog samoupravljanja prestaje ulaziti unutar okvira jedne radne zajednice i nametati odnose u raspodjeli prihoda.<sup>27</sup>

Dosezi reforme iz 1961. godine ostali su na navedenim promjenama. Ostali aspekti gospodarskog sustava nisu se mijenjali, a država je i dalje zadržala ključni utjecaj; još uvijek je određivala cijene 70% proizvoda, devizni i vanjsko – trgovinski sustav.<sup>28</sup> Iako vrlo ograničenog utjecaja, reforma ima simboličko značenje kao prvi znak postupnog napuštanja izrazito centraliziranog oblika privrede.

Tijekom 1963. i 1964. godine u većini dokumenata Saveza komunista kao i u najvećem dijelu znanstvene publicistike prevladavale su ideje o krizi privrednog sistema i stavu da se isti mora radikalno mijenjati. Radovi zagrebačkih ekonomista, pod utjecajem Vladimira Bakarića bili su najglasniji u prezentaciji tih ideja.<sup>29</sup>

Otvorene konfrontacije na temu gospodarskog razvoja eskaliraju na konferenciji Saveza ekonomista Jugoslavije u prosincu 1962. godine u Beogradu, a nastavljaju se mjesec dana kasnije i na konferenciji u Zagrebu. Zagovaratelji uvođenja tržišnih elemenata, hrvatski ekonomisti na čelu sa Bakarićem predstavljaju "Bijelu knjigu" u kojoj odbacuju centralno planiranje kao neadekvatno u trenutnoj fazi gospodarskog razvoja Jugoslavije. Istovremeno beogradski Savezni zavod za planiranje predstavlja "Žutu knjigu" koja uzroke krize vidi u loše provedenoj reformi iz 1961. godine i uvođenju tržišnih elemenata.<sup>30</sup>

Konačni pad konzervativne struje trebao je donijeti paket mjera usvojen u Saveznoj skupštini u srpnju 1965. godine.<sup>31</sup> Taj paket mjera, poznatiji kao Velika privredna reforma iz 1965. godine predstavlja najveću društvenu promjenu od službenog uvođenja samoupravljanja. Predviđene su radikalne društveno - ekonomske promjene koje su trebale u potpunosti ukloniti nasljeđe iz prošlog razdoblja i usmjeriti jugoslavensku privredu u novo razdoblje i

---

<sup>27</sup> Isto, 297.

<sup>28</sup> Isto, 249.

<sup>29</sup> Isto, 305.

<sup>30</sup> Klasić, 22.

<sup>31</sup> Klasić, 23.

prihvatanje osnovnih ekonomskih tržišnih zakonitosti.<sup>32</sup> Cilj je bio "tržišni socijalizam", odnosno uvođenje kapitalističkog načina poslovanja, ali bez privatnog vlasništva.<sup>33</sup>

Provedena je devalvacija dinara, smanjenje carinske zaštite, poskupljenje uvoza i poticanje izvoza, restriktivna kreditna politika i smanjenje kreditnih sredstava radi kontroliranja inflacije.<sup>34</sup> Ukinuti su državni investicijski fondovi, te je uloga financiranja gospodarstva prebačena na banke. Najsnažniju poruku je sadržavala odredba da uloga reguliranja privrednog života zemlje i određivanja cijena treba pripasti tržištu, a ne državi.<sup>35</sup>

Promjena gospodarskih paradigmi ubrzo je uzrokovala negativne trendove i pokazala da jugoslavensko društvo nije bilo spremno ići u korak sa ambicioznim reformnim planovima.

Već u drugoj polovici 1965.godine opći porast cijena uzrokovao je povećanje životnih troškova za 35%. Istovremeno, osobni dohoci na ime povećanih troškova života nisu povećani za sve zaposlene jednako, već su povećanja bila uvjetovana mogućnostima pojedinih poduzeća, što je dovelo do velikih disproporcija među plaćama.<sup>36</sup>

Prvi put u posljednjih 12 godina stagnirao je broj zaposlenih. U periodu od 1964. do 1967. godine 47 000 ljudi je ostalo bez posla, dok je u periodu prije reforme (1962.- 1964.) broj zaposlenih porastao za više od 500 000. Društveni pritisak je sve veći, a Jugoslaviju napušta 400 000 radnika koji odlaze na rad u inozemstvo.<sup>37</sup> Već 1968. godine broj nezaposlenih je iznosio 47% više nego u 1964. godini, čime će nagli rast nezaposlenosti postati neželjeni produkt reforme.<sup>38</sup> Na negativne društvene pojave uzrokovane reformom nadovezat će se studentski prosvjedi 1968. godine, ali i sve veća politička kriza. Ideja o decentralizaciji neće ostati samo na gospodarskom polju.

---

<sup>32</sup> Bilandžić, *Historija Socijalističke federativne Republike Jugoslavije (Glavni procesi: 1918-1985.)*, Školska Knjiga, Zagreb, 1985., 312.

<sup>33</sup> Goldstein, *Povijest Hrvatske 1945.-2011.*, EPH media d.o.o., Zagreb, 2011., 165.

<sup>34</sup> Bilandžić, *Historija Socijalističke federativne Republike Jugoslavije (Glavni procesi: 1918-1985.)*, Školska Knjiga, Zagreb, 1985., 312.

<sup>35</sup> Aleksandar Jakir, *Nemoguća misija i početak kraja? Gospodarske reforme u SFRJ tijekom 1960.-ih godina – Iz hrvatske povijesti 20. stoljeća*, Institut za novejšo zgodovino, Ljubljana, 2012.,

<sup>36</sup> Bilandžić, *Historija Socijalističke federativne Republike Jugoslavije (Glavni procesi: 1918-1985.)*, Školska Knjiga, Zagreb, 1985., 313.

<sup>37</sup> Isto, 318.

<sup>38</sup> Zdenko Radelić, *Hrvatska u Jugoslaviji 1945. – 1991.*, Školska knjiga, Zagreb, 2006., 336.

U drugoj polovici 1960.-ih Savez komunista će sve više postati vrlo široki okvir za djelovanje različitih političkih struja.<sup>39</sup> Sukob između federalističke i centralističke struje unutar Saveza komunista sve je više jačao. Slovensko i hrvatsko vodstvo zagovaralo je reformu federacije, dok su se centralističke struje tomu odupirale.<sup>40</sup> Otpor državnom centralizmu u prvoj fazi se manifestirao u borbi protiv etatističkih privrednih elemenata, percipiranih kao najvećom preprekom daljnjeg razvoja samoupravnog socijalizma. Rankovićev pad na Brijunskom plenumu 1966. godine, njegova smjena s dužnosti potpredsjednika Jugoslavije i isključenje iz Saveza komunista često se navodi kao ključna točka u sukobu federalističkih i centralističkih struja. Jačanjem položaja republika i dolaskom na scenu nove generacije političara poput Mike Tripala, Savke Dabčević – Kučar, Pere Pirkera i dr. ideje decentralizacije će dodatno jačati i povesti federaciju u još veću krizu.

Aleksandar Jakir će tako istaknuti i moguće poveznice između nemogućnosti savladavanje ekonomske krize i kasnijeg raspada jugoslavenske federacije, odnosno dugoročnih posljedica reformi iz 1960.-ih godina koje su postavile put ekonomskoj, a potom i političkoj dezintegraciji bivše države.<sup>41</sup>

### **3. 1970.-e i 80.-e – tehnomenadžeri i povratak etatizmu?**

Reformom iz 1965. godine, osim modernizacije privrede i pokušaja uvođenja tržišnih elemenata mnogim potezima ojačana je i uloga republika u gospodarskom životu. Ranijim riječima Borisa Kidriča, umjesto konstantnog sukobljavanja republika oko raspodjele saveznog kapitala, problem se trebao riješiti uklanjanjem samog predmeta svađe i arbitražu prepustiti "nevidljivoj ruci zakona vrijednosti" jer će ona ipak biti pravednija od državnih funkcionara i administracije.<sup>42</sup> Ova Kidričeva izjava iz 1950.-ih zasigurno inspirirana idejom predvodnika klasične liberalne misli u ekonomiji Adama Smitha o "nevidljivoj ruci tržišta" u načelu pokazuje ozbiljnost najavljivanih promjena i odbacivanje centralističkih dogmi.

---

<sup>39</sup> Goldstein, *Povijest Hrvatske 1945.-2011.*, EPH media d.o.o., Zagreb, 2011., 176.

<sup>40</sup> Matković, 346.

<sup>41</sup> Jakir, 90.-91.

<sup>42</sup> Bilandžić, *Historija Socijalističke federativne Republike Jugoslavije (Glavni procesi: 1918-1985.)*, Školska Knjiga, Zagreb, 1985., 394.

Ukidanjem državnih fondova, prije svega najvećeg Saveznog fonda dolazi do jačanja drugih institucija, ponajviše svega banaka. Polazište je bilo u ideji da će prenošenje kapitala sa državne razine na bankarsku de facto biti prijenos na privredu, pošto su banke njezin sastavni dio. Problem je bio u tome što rukovodeći kadrovi banka i ostalih većih trgovinskih organizacija koji su raspolagali kapitalom bili su povezani sa republičkim političkim kadrovima.<sup>43</sup>

O promjeni u odnosu centara privredne moći svjedoči promjena u strukturi nosioca plasiranih financijskih sredstava. 1961. godine banke su sudjelovale sa samo 0,9% plasiranog kapitala u ukupnim društvenim investicijama. Deset godina kasnije, 1971. godine banke sudjeluju sa 50,9% ukupno plasiranih investicija. U istom periodu društveno – političke zajednice su smanjile svoj udio u ukupnim investicijama sa 61,7% u 1961. na samo 15,2% u 1971. godini. Bankarski sustav time postaje nositelj financiranja daljnjeg razvoja gospodarstva.<sup>44</sup>

Ključni politički događaj koji će usmjeriti zbivanja na jugoslavenskoj političkoj, ali i ekonomskoj sceni je donošenje posljednjeg jugoslavenskog ustava 1974. godine. Izvršena je reforma Skupštine SFRJ te se ona od tada sastoji od Vijeća republika i pokrajina i Saveznog vijeća. Ustavom je ojačan suverenitet republika, odnosno autonomnih pokrajina što dovodi do paradoksalnih situacija.<sup>45</sup> Oštrim političkim rezovima je srušeno vodstvo Hrvatskog proljeća, a tri godine kasnije je ustavom naglašena suverenost republika i pokrajina do te mjere da se novom državnom ustrojstvu mogu dati i konfederalna obilježja.<sup>46</sup>

Prema priznatom ekonomistu Branku Horvatu, ovakvim razvojem događaja Jugoslavija klizi natrag ka etatizmu. Taj etatizam više nije centraliziran, već je policentričnog oblika. Politička moć, sukladno novom Ustavu prelazi u ruke republičkih partijskih rukovodstava. Takav "decentralizirani etatizam" je po samoj svojoj prirodi disfunkcionalan, jer neminovno dovodi do sukoba uvjetovanih razlikama u republičkim politikama.<sup>47</sup> U istom razdoblju se javlja još jedan društveni problem uzrokovan već spomenutim proturječnostima samog sistema. Riječ je o tzv. "tehnostrukturi". U prvom poratnom desetljeću upravljačke društvene funkcije smatrane su svojevrsnim revolucionarnim pozivom. U idućim desetljećima taj

---

<sup>43</sup> Isto, 395.

<sup>44</sup> Bilandžić, *Historija Socijalističke federativne Republike Jugoslavije (Glavni procesi: 1918-1985.)*, Školska Knjiga, Zagreb, 1985., 396.

<sup>45</sup> Matković, 373.

<sup>46</sup> Matković, 373.

<sup>47</sup> Branko Horvat, *ABC Jugoslavenskog socijalizma*, Globus, Zagreb, 1989, 129.

revolucionarnih duh je polako nestajao, te je upravljanje od revolucionarnog poziva postalo profesija. Pretvaranjem rukovodeće funkcije u trajno zanimanje upravljačka se struktura polako izdvaja od narodnih masa, a društveni interes se potiskuje u korist osobnog ili grupnog interesa.<sup>48</sup> Problem tehnostrukture predstavljao je veliki ideološki izazov politici samoupravljanja. Nastanak nove "upravljačke" klase koja se izdvaja iz radničke baze, dovodi u pitanje smisao same samoupravljačke doktrine.

*Zakonom o Udruženom radu* iz 1976. godine Kardelj uvodi koncept "udruženog rada". Cijelo gospodarstvo se reorganizira po principu podjele poduzeća u osnovne organizacije udruženog rada (OOUR). Delegatskim sustavom biranja radnici su trebali razvlastiti tehnostrukture od upravljačke moći, a OOUR – i kao subjekti pojedinačno nastupati na tržištu i gospodarskom životu države.<sup>49</sup> Kardelj, ideološki otac jugoslavenskog samoupravljanja prezentirao je novi koncept kao "najviši stupanj slobode za radne ljude koje je povijest ikad upoznala."<sup>50</sup> Eliminaciju tehnostrukture iz tkiva jugoslavenskih poduzeća Kardelj je zacrtao kao jedan od glavnih ciljeva novog zakona. Tehnomenadžeri su prema Kardelju oduzimali radnicima pravo na društvenu akumulaciju, te manje ili više uspješno slobodno raspolagali njihovim viškom rada i kapitalom. Pritom je sva društvena odgovornost za eventualne neuspjehe i dalje bila na samim radnicima, kojima su po osnovi Ustava dane tvornice na upravljanje.<sup>51</sup> Koncept udruženog rada i delegatski sustav i dalje nisu bili adekvatan odgovor na glavne kontradikcije unutar sustava. Samoupravljanje kao demokratski iskorak se neko vrijeme moglo razvijati paralelno sa jednostranačkim političkim sistemom, ali je dugoročno ta simbioza bila u potpunosti neprirodna.<sup>52</sup> Prva dva desetljeća jugoslavenskog samoupravljanja kruti je i centralizirani državni aparat najviše onemogućavao razvoj samoupravljačke prakse. Nakon tržišnih reformi i davanja većih ovlasti republikama, tijekom 1970. -ih tu ulogu preuzimaju tehnostrukture.

Na prijelazu iz 1970-ih u 80-e jugoslavensko društvo se moralo suočiti sa smrću Edvarda Kardelja, Josipa Broza Tita i Vladimira Bakarića. Stresan ulazak u novo desetljeće obilježit će i ekonomska kriza koja će već 1981. godine uzrokovati porast inflacije na 45%. Trgovinski

---

<sup>48</sup> Bilandžić, *Historija Socijalističke federativne Republike Jugoslavije (Glavni procesi: 1918-1985.)*, Školska Knjiga, Zagreb, 1985., 398.

<sup>49</sup> Matković, 374.

<sup>50</sup> Duda, 25.

<sup>51</sup> Bilandžić, *Historija Socijalističke federativne Republike Jugoslavije (Glavni procesi: 1918-1985.)*, Školska Knjiga, Zagreb, 1985., 440.

<sup>52</sup> Horvat, 126.



deficit iznosio je preko 7 milijardi dolara, a vanjski dug je preskočio brojku od 20 milijuna dolara.<sup>53</sup> Deviznu bilancu država je održavala isključivo preko doznaka radnika na radu u inozemstvu.<sup>54</sup>

Na naplatu su počeli stizati troškovi naglog rasta iz 1970. -ih, prije svega inozemni krediti kojima je financiran rast gospodarstva. Nedostatak kvalitetne uporabe resursa i modernijih tehnologija smanjili su konkurentnost jugoslavenskih poduzeća na međunarodnom tržištu, a deficiti u poslovanju su se rješavali novim kreditima iako većina poduzeća nije bila kreditno sposobna. Kako bi se poboljšala devizna bilanca uvedene su mnoge restriktivne mjere poput ograničenja na putovanja u inozemstvo, limitirano korištenje deviznih računa, a uvoz je obustavljen ili ograničen.<sup>55</sup>

Dugo vremena je trebalo proći da bi se uopće priznalo stanje krize u društvu već dovoljno pogođenom Titovom smrću. Savezna komisija formirana krajem 1981. godine na čelu sa Sergejom Kreigherom izradila je "Dugoročni program ekonomske stabilizacije" koji je trebao adekvatnom državnom intervencijom umanjiti opseg krize.<sup>56</sup> Unatoč mnogim mjerama, uglavnom neuspješna borba sa gospodarskom krizom obilježit će osamdesete godine, da bi 1989. godine inflacija dosegla razinu od čak 1300%.<sup>57</sup> Akutna ekonomska kriza i neuspješni pokušaji obuzdavanja iste nadovezat će se na duboke etničke i političke probleme jugoslavenskog društva i usmjeriti događanja prema dobro poznatom kraju.

## **4. Nastanak "Jugoplastike"**

### **4.1. Od "Jugovinila" do "Jugoplastike"**

Godine 1958. na glazbenom festivalu u Opatiji Ivo Robić i Zdenka Vučković otpjevali su danas kultnu pjesmu "Moja mala djevojčica" i prema Igoru Dudi označili nastanak hrvatskog potrošačkog društva. Duda tako ističe kako je lista želja malene djevojčice koja se sastoji od auta, bicikla, romobila, mede, zeke i ostalih poklona zapravo svojevrsna metafora za čitavo jugoslavensko poslijeratno društvo koje je nakon godina rata, patnje i ponovne

---

<sup>53</sup> Bilandžić, *Historija Socijalističke federativne Republike Jugoslavije (Glavni procesi: 1918-1985.)*, Školska Knjiga, Zagreb, 1985., 474.

<sup>54</sup> Matković, 377.

<sup>55</sup> Duda, 30.-31.

<sup>56</sup> Bilandžić, *Historija Socijalističke federativne Republike Jugoslavije (Glavni procesi: 1918-1985.)*, Školska Knjiga, Zagreb, 1985., 474.

<sup>57</sup> Duda, 31.

izgradnje države konačno moglo početi uživati u plodovima svojeg rada.<sup>58</sup> Ponavljajući listu želja nekoliko puta, mala Zdenka Vučković od svih industrijskih giganta toga doba koji su sudjelovali u stvaranju jugoslavenske poslijeratne industrije imenom spominje samo kaštelanski "Jugovinil". Da li je već tada "Jugovinil" bio sinonim za kvalitetu diljem bivše države ili je njegovo spominjanje u pjesmi isključivo stvar pjesničke slobode nije u fokusu ovog rada, ali je svakako zanimljivost koju vrijedi dodatno istaknuti kao uvertiru u tekst o "Jugovinilu" i "Jugoplastici".

Tvornica plastičnih masa "Jugovinil" u Kaštel Sućurcu u blizini Splita bila je predvodnik u industriji proizvodnje i prerade plastičnih masa u Jugoslaviji. Gotovi proizvodi ove tvornice plasirali su se na potpuno novo tržište, posebno ono namijenjeno za plastičnu robu široke potrošnje i za tehničku robu.<sup>59</sup>

Gradnja tvornice "Jugovinil" shvaćena je kao veliki lokalni projekt za gospodarski razvoj Kaštelanskog zaljeva, ali istodobno i društvena obaveza unutar predviđenog petogodišnjeg plana prihvaćenog 1947.godine. Planskim dovođenjem kemijske industrije na područje Kaštela imalo je za cilj u potpunosti ispuniti demografski potencijal koji je to područje nudilo.<sup>60</sup>

Nakon dvije godine užurbanih radova, na Dan republike - najveći praznik socijalističke Jugoslavije, 29.11.1949. godine službeno je otvorena tvornica "Jugovini". Radni kolektivi „Jugovinila“, lokalnog građevinskog poduzeća "Gradnja" i građevinskog poduzeća "Lika" sudjelovali su u izgradnji tvorničkih postrojenja. Tijekom listopada, radi ispoštovanja dogovorenih rokova radnici su uložili dodatnih 50 000 sati prekovremenog rada kako bi tvornica mogla biti na vrijeme svečano otvorena i puštena u pogon.<sup>61</sup>

Preradom karbita i morske soli koje ovo podneblje nudi u izobilju dobivao se polivinil – klorid koji je ovisno radi li se o tvrdoj ili mekoj verziji služio za proizvodnju raznih cijevi, šipki, žica, cipela, konopa i mnogih drugih proizvoda široke potrošnje. Tvornica "Jugovinil" sastojala se od 32 proizvodna objekta, a istovremeno je izgrađena i prateća infrastruktura nužna za funkcioniranje tvornice. Tako je dovršen i kolosijek za priključak tvornice na prugu

---

<sup>58</sup> Duda, 18.

<sup>59</sup> *Dvadeseta obljetnica kombinata "Jugoplastika": 1952-1972*, ur. Jure Ivelić, Slobodna Dalmacija, Split, 33.

<sup>60</sup> *Slobodna Dalmacija*, „Zimska jutra na gradilištu tvornice Jugovinil“ 9.1.1948., 4.

<sup>61</sup> *Slobodna Dalmacija*, „Nova velika tvornica Jugovinil“ 29.11.1949., 3.

Split – Zagreb, skladišta za ugljen, vodovod i priključak na glavnu električni vod. Planirano je da se u prvoj fazi svi proizvodi od polivinila izrađuju isključivo u Jugovinilovoj tvornici, a dodatnim razvojem ove vrste industrije u "Jugovinilu" se trebao izrađivati samo tvrdi i meki polivinil u pločama, kojeg bi ostale tvornice koristile za preradu i proizvodnju gotovih proizvoda.<sup>62</sup>

Kaštelanski Jugovinil tako će poslužiti kao katalizator razvoja kemijske industrije u srednjoj Dalmaciji, a ideje o daljnjem širenju proizvodnje uskoro će dovesti do otvaranja izdvojenih pogona matične tvornice.

U rujnu 1952. godine tako je u Splitu sa radom počeo izdvojeni pogon konfekcije, galanterije i obuće tvornice "Jugovinil". Do kraja godine pogon je bio na probnom radu, a kako je proizvodnja davala zadovoljavajuće rezultate, sredinom 1953. godine donosi se odluka kako je novi pogon izgradio dovoljne kapacitete da nastavi sa radom u potpunosti samostalno. Tim činom "Jugoplastika" postaje samostalno poduzeće.

## 4.2. Razvoj do kraja 1960ih

Još tijekom prvog desetljeća svog poslovanja "Jugoplastika" je započela sa poslovnim politikom ubrzanog povećavanja proizvodnih kapaciteta i jačanja proizvodnje.

U prvoj godini djelovanja kao samostalno poduzeće "Jugoplastika" je zapošljavala ukupno 660 radnika. Na kraju prvog petogodišnjeg poslovnog razdoblja (1953.g. – 1957.g.) taj broj će se popeti na 1142 radnika što označava porast od 53%.<sup>63</sup>

Godine 1958. zajedničkim trudom svih Jugoplastikinih odjeljenja završena je izgradnja nove poslovno – tvorničke zgrade u Splitu. Izgradnjom spomenutog prostora ostvareni su preduvjeti za ubrzan razvoj svih radnih odjeljenja u budućim godinama i desetljećima.<sup>64</sup> Nova tvornička zgrada nije samo objedinila većinu proizvodnih pogona pod istim krovom, već je i utjecala na urbanističku sliku grada. Na sjevernom, slabije naseljenom dijelu Splita u tom trenutku nastaje veliki industrijski kompleks koji će tijekom godina zapošljavati sve veći broj ljudi i poticati izgradnju sve većeg broja stambenih jedinica, od kojih će veliki broj biti u neposrednoj blizini tvornice.

---

<sup>62</sup>Slobodna Dalmacija, „Nova tvornica Jugovinil“ 10.11.1949., 3.

<sup>63</sup>Dvadeseta obljetnica kombinata "Jugoplastika": 1952-1972, ur. Jure Ivelić, Slobodna Dalmacija, Split, 13.

<sup>64</sup>Dvadeseta obljetnica kombinata "Jugoplastika": 1952-1972, ur. Jure Ivelić, Slobodna Dalmacija, Split, 17.

Rast tvornice iz godine u godinu lako se može dovesti u vezu sa činjenicom da se tijekom godina usavršavala radna sposobnost zaposlenika, koji su savladavajući nove tehnike proizvodnje utjecali na rast produktivnosti svih tvornica. Vrijednost proizvedene robe po zaposlenom radniku iznosila je 1953.g. 951 000 dinara, 1954.g. - 1 345 000 dinara, dok je krajem desetljeća produktivnost narasla na razinu od 1 920 000 dinara po radniku 1958.g. i 2 103 000 dinara 1959. godine. Prvom etapom rekonstrukcije tvornice koja je završila 1958.g. te prezentirala "Jugoplastiku" na novom jugoslavenskom tržištu stvoreni su uvjeti za povećanje proizvodnje i proširenje proizvodnog asortimana. U prvoj petogodišnjoj etapi uloženo je ukupno 323 milijuna dinara u modernizaciju i opremanje proizvodnih pogona.<sup>65</sup>

Šezdesete godine bile su iznimno bitne zahvaljujući integracijskim procesima koje je "Jugoplastika" vršila na području čitave Dalmacije te time okrupnjavala svoj kapital i jačala proizvodne kapacitete. Sve tvornice "Jugoplastike" su tijekom šezdesetih priključivale mnoga sitna poduzeća, a od najvećih se ističu poduzeća "Modna konfekcija" iz Dubrovnika koje je priključeno "Jugoplastici" 1966.g. zajedno sa 140 radnika i 1969.g. poduzeće "Progres" iz Metkovića sa čitavim pogonom konfekcije od 220 radnika.<sup>66</sup>

"Jugoplastika" će zahvaljujući sličnim poslovnim potezima početak 1970ih godina dočekati sa otprilike 6000 radnika, a na dvadesetu obljetnicu osnivanja 1972.g. ostvarit će ukupni prihod od 88 milijuna starih dinara<sup>67</sup>, od čega se 30% odnosi na prihod od izvoza na strana tržišta. Od osnutka poduzeća pa da kraja 1969.g. prosječno je stvoreno 400 novih radnih mjesta svake godine.<sup>68</sup> Stanje u "Jugoplastici" tijekom 1950ih i 1960ih godina identično je stanju čitave jugoslavenske ekonomije. Godine su to gospodarskog rasta, stalnog porasta broja zaposlenika i povećanja ukupnih prihoda. "Jugoplastika" pritom za poslovno širenje strateški koristi demografski i industrijski potencijal Splita i čitave Dalmacije. Negativni efekti privredne reforme iz 1965.g. neće se osjetiti, a broj zaposlenih će nastaviti konstantno rasti do rekordnih razina, usprkos tome što će ukupno kretanje broja zaposlenih na razini čitave Jugoslavije stagnirati i opadati. Najveći razlog za to leži u uspješnom pripajanju manjih dalmatinskih poduzeća slične poslovne orijentacije.

---

<sup>65</sup>*Slobodna Dalmacija* „Nagli uspon Jugoplastike“ 1.5.1960., 3.

<sup>66</sup>*Dvadeseta obljetnica kombinata "Jugoplastika": 1952-1972*, ur. Jure Ivelić, *Slobodna Dalmacija*, Split, 13.

<sup>67</sup> Denominacijom iz 1965.g. za dvije decimale smanjena je nominalna vrijednost dinara, no u većini izvora će se još dugo vremena koristiti novčane vrijednosti prije denominacije, tzv. „stari dinar“

<sup>68</sup>*Slobodna Dalmacija*, *Dvadeset godina Jugoplastike*, 25.11.1972., 10.

Krajem 1950ih "Jugoplastika" je po broju zaposlenih i po ukupnim prihodima bila perjanica splitske privrede.<sup>69</sup> Desetak godina kasnije, krajem idućeg desetljeća "Jugoplastiku" se spominje kao „*najveću radnu organizaciju Dalmacije*”<sup>70</sup> Iako su dva početna desetljeća bila od iznimne važnosti za razvoj kombinata, sedamdesete i osamdesete su one godine u kojima će jugoslavensko društvo polako osjećati posljedice rastuće gospodarske krize, a mnoga poduzeća početi sa otpuštanjem radnika i prilagođavanjem novonastaloj situaciji. U istom tom periodu i u istim uvjetima poslovanja "Jugoplastika" će uspjeti dosegnuti nove rekordne razine, proširiti poslovanje unutar i van granica države i postati simbolom uspjeha čitave jedne generacije.

## 5. "Jugoplastika" sedamdesetih

### 5.1. Put Brodarice 6, Split

Naglim razvojem plastičnih masa na bazi polivinil klorida otvorene su brojne mogućnosti u preradi ostalih vrsta plastičnih masa. Stoga se u "Jugoplastici" formiraju četiri osnovne djelatnosti poluindustrijskog karaktera – konfekcija, galanterija, obuća i proizvodnja raznih plastičnih masa (termoplastika). Svaka od spomenutih djelatnosti razvila se u zasebnu tvornicu sa specijaliziranim pogonima. Ove četiri tvornice predstavljale su osnovu cijelog kombinata, a njihovim daljnjim razvitkom sve se više fokusa stavlja na razvoj zajedničkih službi poduzeća te prije svega trgovačke mreže koja će s vremenom po broju zaposlenika, ali po poslovnom značaju postati ravnopravna sa svakom od tvornica.<sup>71</sup>

Samoupravnim sporazumom o udruživanju iz 1973.g. i službeno je definirana organizacija "Jugoplastike". Osim četiri spomenute tvornice i trgovačke mreže te zajedničkih službi poduzeća, definirana su i zajednička tijela i organi za područje čitavog poduzeća. Njih su činili Radnički savjet, Koordinacijski odbor, Generalni direktor, Odbor za narodnu obranu i civilnu zaštitu, Odbor samoupravne radničke kontrole i Unutarnja arbitraža.<sup>72</sup>

---

<sup>69</sup>*Slobodna Dalmacija* „Nagli uspon Jugoplastike” 1.5.1960., 3.

<sup>70</sup>*Slobodna Dalmacija*, Dvadeset godina Jugoplastike, 25.11.1972., 10.

<sup>71</sup>*Slobodna Dalmacija*, Dvadeset godina Jugoplastike, 25.11.1972., 10.

<sup>72</sup>*Samoupravni sporazum o udruživanju OOUR-a i zajednica osnovnih organizacija udruženog rada u radnu organizaciju Jugoplastika*, Jugoplastika, Split, 1973., 12.

Još od osnutka "Jugoplastike" pedesetih godina tvornica konfekcije bila je njen sastavni dio. Glavni proizvodi tvornice konfekcije bili su poznati jugoslavenski PVC „šušlavci" i zaštitna odjeća za rad. Taj dio proizvodnog programa predstavljao je osnovu na koju će se tijekom godina nadovezati široki asortiman odjevnih proizvoda. Razvoj proizvodnje tvornica konfekcije je do kraja šezdesetih temeljila isključivo na proširivanju proizvodnih kapaciteta i rastu broja zaposlenih. Godine 1972. tvornica konfekcije zapošljavala je 2200 radnika i proizvodila robu u vrijednosti 19 milijardi starih dinara. Razina rasta je zapanjujuća ako se uspoređi sa stanjem iz 1962.g. kada je ista tvornica imala tek 284 radnika i proizvodila tek 1,2 milijardi dinara godišnje.<sup>73</sup>

Razlozi za ovakvo višestruko povećanje zaposlenih prije svega se nalaze u integracijskim procesima koji su obilježili šezdesete godine u "Jugoplastici". Sa povezivanjem osnovnog proizvodnog pogona u Splitu sa dalmatinskim otocima i zaleđem ova tvornica je maksimalno iskoristila industrijski potencijal srednje-dalmatinskog područja. Kako je "Jugoplastika" rasla, tako je i integracijski potencijal jačao što je u drugoj polovici šezdesetih dovelo do priključenja proizvodnih pogona u Dubrovniku i Metkoviću. Proširenjem proizvodnih pogona ostvareni su svi preduvjeti za jače širenje na domaće, ali i strana tržišta.

RO (Radno odjeljenje) Konfekcija će se sedamdesetih sastojati od šest OOUR-a. To su redom bili OOUR "Marjan" i OOUR "Zaštitna odjeća" u Splitu, OOUR "Sinjanka" u Sinju, OOUR "Mornar" na Visu, OOUR "Napredak" u Metkoviću, OOUR "Lapad" u Dubrovniku i odjeljenje zajedničkih službi.<sup>74</sup> Ranije spomenuti procesi lako se daju iščitati promatrajući organizacijsku strukturu RO Konfekcija, gdje se vidi da su tek dva OOUR-a bila smještena u Splitu.

Sedamdesetih se u tvornici konfekcije proizvodilo u prosjeku 1 500 000 komada odjeće godišnje, sa specijalizacijom u proizvodnji jakni, vjetrovki, hlača, mantila, haljina i zaštitne radne odjeće. Prema strukturi proizvodnje čak 40% ukupnih proizvoda bilo je namijenjeno izvozu na strana tržišta. U odnosu na protekla razdoblja u RO Konfekcija sedamdesetih dolazi do promjene poslovne paradigme. Tehničko – tehnološkom reorganizacijom stavlja se sve

---

<sup>73</sup>*Dvadeseta obljetnica kombinata "Jugoplastika": 1952-1972*, ur. Jure Ivelić, Slobodna Dalmacija, Split, 7.

<sup>74</sup>*Složena organizacija udruženog rada kombinat Jugoplastika*, Odbor za obilježavanje 30 obljetnice kombinata Jugoplastika, Slobodna Dalmacija, Split, 1982., 8.

veći fokus na kvalitetniju izradu odjeće, a mijenja se i način plasiranja proizvoda na tržište – sve je veći udio proizvedene robe koja se izvozi u strane države.<sup>75</sup>

Početni razvoj RO Galanterija može se podijeliti u dvije etape. Razdoblje od 1952.g. do 1963.g. karakteristično je po nastanku i razvoju osnovnih uvjeta za rast i proizvodnju. U tom periodu se još uvijek usvajaju i laganim tempom primjenjuju nove proizvodne tehnologije i mnogo sporijim ritmom dolazi do širenja proizvodnje i osvajanja novih tržišta. Godine 1964. se službeno formira RO Galanterija u sklopu "Jugoplastike", a u idućih nekoliko godina po već testiranom receptu joj se priključuju manje galanterijske tvornice u Dalmaciji – tvornica "Primorka" u Zadru, "Pharos-plastika" u Starom Gradu na Hvaru, dok se istovremeno u Muću formira pogon kovinske galanterije.<sup>76</sup>

Početak sedamdesetih RO Galanterija će potpisati ugovor o suradnji sa tvrtkom "Adidas" o proizvodnji sportskih torbi što će označiti prekretnicu u poslovanju ove Jugoplastikine tvornice i njen streloviti izlazak na strana tržišta. U tom periodu RO Galanterija činiti će pet proizvodnih OOUR-a i zajedničke službe – OOUR 302 "Obrada PVC materijala" sa 300 zaposlenika, OOUR 301 "Šivana galanterija" sa 900 zaposlenika, OOUR 304 "Proizvodnja dugmadi", OOUR 305 "Muć" sa 130 zaposlenika i OOUR 303 specijaliziran za proizvode automobilske industrije u početku prvenstveno namijenjen kupcima na domaćem tržištu (Tvornice "Zastava" i "Jugo"), ali s vremenom i stranim proizvođačima poput „Citroena" i "Volkswagena".<sup>77</sup> U prvoj polovici sedamdesetih tvornica galanterije zapošljava otprilike 1200 radnika sa ukupnom vrijednosti proizvedene robe od 12 milijardi starih dinara i sa udjelom izvoza na strana tržišta od 30%.<sup>78</sup>

RO DIO (Dalmatinska industrija obuće) bila je tvornica specijalizirana u proizvodnji muške i ženske obuće, tekstila, džonova i gumene robe na bazi kaučuka. Početkom sedamdesetih, uvođenjem automatiziranih strojeva u proizvodnji, uvođenjem novih tehnologija izrade obuće i realizacijom zacrtanih integracijskih planova nastaje novi centar za proizvodnju obuće u srednjo – dalmatinskoj regiji. Tvornici obuće u Splitu u tom razdoblju se pridružuju

---

<sup>75</sup> Isto, 7.

<sup>76</sup> Isto, 10.

<sup>77</sup> Isto, 11.-13.

<sup>78</sup> *Dvadeseta obljetnica kombinata "Jugoplastika": 1952-1972*, ur. Jure Ivelić, Slobodna Dalmacija, Split, 9.

proizvodni pogoni manjih tvornica "Slavica" u Benkovcu i "Refleks" u Splitu.<sup>79</sup> U tom razdoblju tvornica zapošljava 1500 radnika, postiže ukupnu vrijednost godišnje proizvodnje u iznosu od 17 milijardi starih dinara i izvozi 36% proizvedene robe.<sup>80</sup> Sačinjavala su je dva OOUR-a u Splitu, po jedan OOUR u Zadru, jedan u Benkovcu te OOUR Zajedničkih službi.

Specijalizacija u proizvodnji omogućila je ubrzan razvoj i ove tvornice i bolju prilagodbu potrebama tržišta. U Splitu se nalazio moderni proizvodni pogon za proizvodnju karakterističnog proizvoda od klasične PVC obuće, pa sve do sportskog asortimana. Pogon u Benkovcu bio je prilagođen proizvodnji visoko kvalitetne kožne obuće, dok je na proizvodnoj lokaciji u Zadru sve bilo podređeno proizvodnji tipovima kombinirane obuće, obućarskog pribora i razne gumeno – tehničke robe.<sup>81</sup>

Krajem sedamdesetih tvornica obuće proizvodit će više od nekoliko milijuna parova obuće godišnje, od čega se 70% proizvodilo u glavnom pogonu u Splitu, a ostatak u manjim tvornicama u Dalmaciji. Na međunarodno tržište RO Dalmatinska Industrija Obuće počinje izvoziti tek 1968.g., no već deset godina kasnije se nalazi među najvećim jugoslavenskim izvoznicima obuće, sa 40% izvoza ukupne proizvodnje, tj. nešto više od tri miliona parova obuće na razini godine i četiri posto više nego na početku desetljeća.<sup>82</sup>

Posljednja tvornica u poduzeću "Jugoplastika", RO Termoplastika formirana je sredinom šezdesetih. U svom sastavu imala je specijalizirane pogone za proizvodnju PVC granulata, raznih ambalaža za industrijsku i široku potrošnju te proizvodnju PVC cijevi, profila i čamaca. Integracijski procesi bili su prisutni i u razvoju tvornice termoplastike, pa se krajem šezdesetih tvornici priključuje manji pogon za proizvodnju igračaka "Oblik" na otoku Šolti i poduzeće "Gorinka" u Makarskoj. Sedamdesetih godina RO Termoplastika širi svoj asortiman i na proizvode plastičnih masa za automobilsku industriju i građevinske proizvode što je sa svojih 2000 zaposlenika stavlja na vodeće mjesto proizvođača plastičnih masa u čitavoj Jugoslaviji.<sup>83</sup>

---

<sup>79</sup> *Složena organizacija udruženog rada kombinat Jugoplastika*, Odbor za obilježavanje 30 obljetnice kombinata Jugoplastika, Slobodna Dalmacija, Split, 1982., 15.

<sup>80</sup> *Dvadeseta obljetnica kombinata "Jugoplastika": 1952-1972*, ur. Jure Ivelić, Slobodna Dalmacija, Split, 10.

<sup>81</sup> *Složena organizacija udruženog rada kombinat Jugoplastika*, Odbor za obilježavanje 30 obljetnice kombinata Jugoplastika, Slobodna Dalmacija, Split, 1982., 16.

<sup>82</sup> Isto, 17.

<sup>83</sup> Isto, 19.



RO Termoplastiku formirali su OOUR-i "Granulati", "Brizgalice" i "Plastipak" sa sjedištem u Splitu, "Poliesteri" sa sjedištem u Komiži na otoku Visu, "Igračke" sa sjedištem u Grohotama na otoku Šolti, OOUR "Profili" u Makarskoj i zajedničke službe u Splitu. Da bi se poslovno pratio rastući razvoj tehnologije prerade PVC materijala i poboljšala kvaliteta izrade tvornica termoplastike je ulagala značajna sredstva u osuvremenjivanje proizvodne opreme radi konkurentnosti na stranom, ali i domaćem tržištu.<sup>84</sup>

Zahvaljujući spomenutim ulaganjima, početkom osamdesetih RO Termoplastika proizvodit će ukupno 25 600 tona industrijskih PVC prerađevina, 300 tona čamaca, 600 tona različitih igračaka i 3 300 tona PVC proizvoda namijenjenih za široku potrošnju godišnje. Ove znamenke predstavljaju 8% ukupne prerade plastičnih masa u čitavoj SFRJ.<sup>85</sup>

Do kraja sedamdesetih "Jugoplastika" je kroz svoju trgovačku mrežu raspolagala sa ukupno 22 100 metara kvadratnih trgovačkog prostora, 178 prodajnih mjesta i 1 200 zaposlenih djelatnika. Početak dugog perioda ekspanzije mreže prodavaonica veže se uz otvaranje velike robne kuće u Beogradu 1969.g., a kulminira 1979.g. i otvaranjem robne kuće u Splitu.<sup>86</sup> Prihodi od prodaje su također ekspresno rasli – od 2 milijarde dinara iz 1962.g. do 24 milijarde dinara sredinom sedamdesetih.<sup>87</sup> Vlastite trgovine bile su izuzetno važan poslovni element čitave "Jugoplastike", prvenstveno kao mjesto izravnog plasmana vlastitih proizvoda na jugoslavensko tržište. U tome se očitovala važnost RO Trgovačka mreža čiji je zadatak bio povezivanje i usklađivanje proizvoda svih tvornica u jednu trgovinu i jedan izlog koji će privući kupce i omogućiti stvaranje svojevrsnog "branda" kakav će "Jugoplastika" i postati kroz desetljeća.

Osim trgovačke mreže, RO Zajedničke službe bile su jedina preostala zasebna organizacija. Oni su vršili vanjsko – trgovačke poslove, marketinške poslove u zemlji i inozemstvu, financijsko – računovodstvene planove, analitičke poslove, provodili unutarnje kontrole i transportno – logističke poslove.<sup>88</sup>

---

<sup>84</sup> Isto, 22.

<sup>85</sup> Isto, 23.

<sup>86</sup> *Dvadeseta obljetnica kombinata "Jugoplastika": 1952-1972*, ur. Jure Ivelić, Slobodna Dalmacija, Split, 16.

<sup>87</sup> *Slobodna Dalmacija*, Dvadeset godina Jugoplastike, 25.11.1972., 11.

<sup>88</sup> *Samoupravni sporazum o udruživanju OOUR-a i zajednica osnovnih organizacija udruženog rada u radnu organizaciju Jugoplastika*, Jugoplastika, 1973., 6.

Svoj konačni organizacijski oblik "Jugoplastika" je dobila posljednjim *Samoupravnim sporazumom o udruživanju radnih organizacija u SOUR Jugoplastika* iz 1979. godine, donesenog zbog nužnog organizacijskog usklađivanja sa *Zakonom o udruženom radu* (ZUR), koji je stupio na snagu još 1976. godine. Osim potvrde već postojeće podjele na radne organizacije (RO), službeno je predstavljen već dugogodišnji zaštitni znak poduzeća – logo galeba u letu i crta u obliku kruga koji na krajevima oblikuje slova "J" i "P". Sjedište poduzeća bilo je na poznatoj adresi, onoj istoj gdje su bile smještene i sve nabrojane tvornice – Put Brodarice 6, Split.<sup>89</sup>

## 5.2. Izvršni odbor za poslovne odnose – tehnostruktura kao ključ uspjeha?

Precizno definirana zajednička tijela "Jugoplastike" nisu bila dovoljna za kvalitetnu i učinkovitu poslovnu koordinaciju svih tvornica "Jugoplastike". Nakon što je tijekom šezdesetih u funkciji bio Poslovni odbor, 3. lipnja 1971.g. na konstitutivnoj sjednici osnovan je Izvršni odbor za poslovne odnose (IOPO). IOPO je osnovan kao kolegijalni odbor koji će odlučivati o poslovima podjednako važnim za sve radne jedinice "Jugoplastike". U samom njegovom statutu jasno je naglašeno kako nije riječ o samoupravnom organu, već isključivo o kolegijalnom. Glavne teme koje su dominirale sjednicama IOPO-a bile su rasprave oko poslovne bilance poduzeća, politika uvoza i izvoza robe, pitanje reklama, kretanje osobnih dohodaka radnika i kreiranje poslovne politike čitave "Jugoplastike".<sup>90</sup>

Izvršni odbor za poslovne odnose sačinjavalo je trinaest članova: Vinko Cvitanović i Sveto Petko kao direktori tvornice galanterije, Ante Pavić i Rade Čakić kao glavni i komercijalni direktori tvornice obuće, Ante Krstulović i Stevo Janjić kao predstavnici tvornice termoplastike, Zdenko Kovačić i Neven Ivanišević kao direktori tvornice konfekcije, Miljenko Kesić i Ante Ljubetić kao direktori trgovačke mreže, Kajo Poljak direktor plansko - analitičke službe, Stipe Roić kao financijski direktor i Miro Vučemilović kao direktor vanjsko – trgovinske službe. Na sjednicama je također prisustvovao i Dinko Kuzmanić, generalni direktor "Jugoplastike" do sredine sedamdesetih. Svi navedeni članovi odbora, uz iznimku jednog člana, bili su članovi Saveza komunista Jugoslavije ili Socijalističkog saveza radnog naroda Hrvatske.<sup>91</sup>

---

<sup>89</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND A, kutija 28, *Centralni radnički savjet*

<sup>90</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND A, kutija 13, *Izvršni odbor za poslovne odnose 1972-73.g.*

<sup>91</sup> Isto

Izvršni odbor za poslovne odnose definitivno je osnovan u svrhu poboljšanja komunikacije između tvornice i trgovačke mreže te službe izvoza kao glavnih dijelova poduzeća. Navedeni direktori pojedinih odjeljenja mogli su na ovaj način izravno i bez posrednika iznositi problematiku vezanu uz poslovanje vlastitih radnih odjeljenja i zajedno tražiti kvalitetnija rješenja. Činjenica je da se na ovaj način često zaobilazio Centralni radnički savjet kao najviše samoupravno tijelo unutar poduzeća u procesu odlučivanja, no dugogodišnji poslovni uspjeh "Jugoplastike" dobrim dijelom počiva na ovakvom modelu donošenja odluka.

Već na prvoj sjednici IOPO-a 14.6.1971.g. sa najviših rukovodećih pozicija otvoreno je iznesena kritika postojećeg stanja u "Jugoplastici", koja se može shvatiti i mnogo šire – kao kritika čitavog jugoslavenskog gospodarstva. Dinko Kuzmanić, generalni direktor "Jugoplastike" iznoseći aktualnu problematiku ističe kako je angažirano previše novčanih sredstava (kredita), te da o tome nitko ne vodi evidenciju. Prema njemu je produktivnost "Jugoplastike" trenutno na mnogo nižoj razini nego što bi trebala biti. Za takvu situaciju najviše krivi "potrošački mentalitet" – ne samo na razini radnika "Jugoplastike", već i na razini čitave države i ističe da je odgovornost u racionalnom angažiranju i preraspodjeli novčanih sredstava ključ uspjeha kako "Jugoplastike", tako i čitave države.<sup>92</sup> U periodu kada se većina poduzeća u državi zaduživala kod domaćih i stranih banaka ne pitajući za cijenu što će kao posljedicu imati veliku gospodarsku krizu osamdesetih, rukovodeći kadrovi "Jugoplastike" ističu štetnost nesuvislog kreditiranja i proizvodnje i vide smjer kojem takva politika vodi.

Na Kuzmanićevo izlaganje nadovezao se Ante Pavić, direktor tvornice obuće navodeći kako je spomenuta tvornica trenutno u teškom položaju zbog velike količine neprodane robe. Također ističe nužnost budućeg planiranja proizvodnje unutar svih tvornica "Jugoplastike", kako bi se što manje robe skladištilo na dulji vremenski rok jer po njemu "Jugoplastika" forsira proizvodnju bez planskog pristupa prodaji, što rezultira nepotrebno velikim zalihama.<sup>93</sup>

Iz navedene perspektive osnutak IOPO-a može se dovesti u vezu sa začetkom pro-tržišnih tendencija unutar "Jugoplastike". U trenucima kada su zalihe neprodane robe dotaknule rekordnu razinu dolazi do promjene u paradigmi. Jasno je da se više ne može proizvoditi samo da bi se proizvodilo i da je sva neprodana roba tek mrtvi kapital koji prijeti stabilnosti

---

<sup>92</sup> Isto

<sup>93</sup> Isto

cijelog poduzeća. Dok su šezdesete godine protekle u neprestanom širenju proizvodnih kapaciteta, početkom novog desetljeća veliki broj direktora "Jugoplastike" postavlja pitanje mogućnosti prodaje svih uskladištenih proizvoda.

Situacija je posebno teška početkom 1972. godine kada 14. travnja 1972.g., na sjednici IOPO-a financijski direktor Stipe Roić ističe probleme sa likvidnosti poduzeća. Prema zacrtanim poslovnim planovima osobni dohoci radnika trebaju biti povećani za ukupno 200 milijuna dinara, dok istovremeno postoje veliki porezni dugovi i dugovi prema dobavljačima. Stanje je do te mjere kritično da su pod znakom pitanja bile i isplate osobnih dohodaka radnicima u idućim mjesecima.<sup>94</sup>

Na idućoj sjednici 28.4.1972.g. diskutira se o problemima vezanim uz manjak dostupnih sirovina na tržištu, dok direktor trgovačke mreže Ante Ljubetić ističe pozitivne rezultate RO Trgovačka mreža kao moguće rješenje za izlaz iz potencijalne krize.<sup>95</sup> Bez obzira na trenutno okolnosti u poduzeću, domaće tržište je tijekom sedamdesetih i dalje bilo u konjunkturi. Iako je inozemni dug tijekom čitavog desetljeća enormno rastao istovremeno je životni standard građana Jugoslavije bio je na najvišoj razini. Samo od 1974.g. do 1977.g. društveni proizvod porastao je za 25,3%, osobni standard za čak 25%, a plaće zaposlenih za enormnih 36%. Tijekom tog perioda zaposlilo se oko 850 000 ljudi i rasli su svi mogući oblici osobne potrošnje.<sup>96</sup> U tom kontekstu maloprodajna mreža "Jugoplastike" postizala je vrlo dobre rezultate sa povećanjem prodaje od 40%, što motivira Ljubetića da od IOPO-a traži veću poslovnu orijentaciju na razvoj trgovačke mreže pošto je očito da ona u tom trenutku najuspješniji dio cijelog poduzeća.<sup>97</sup>

Tijekom 1973.g. na sjednicama IOPO-a ustalilo se pravilo redovnim mjesečnim izvještajima o likvidnosti za svaku od tvornica "Jugoplastike". Zdenko Kovačić kao generalni direktor zahtjeva solidarnost od svih sudionika. Posebno ističe da unatoč tome što svaka od tvornica ima svoj žiro račun s ciljem pojedinačnih prikaza stanja, cilj takve politike je da tvornica sa viškom sredstava pomogne onoj koja je u većim problemima. Istovremeno predlaže i

---

<sup>94</sup> Isto

<sup>95</sup> Isto

<sup>96</sup> Dušan Bilandžić, *Hrvatska moderna povijest*, Golden marketing, Zagreb, 1999., 666.

<sup>97</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND A, kutija 13, *Izvršni odbor za poslovne odnose 1972-73.g.*

odustajanje od izgradnje nove robne kuće u Splitu koja je označena kao prevelika investicija, unatoč ranije prezentiranim dobrim rezultatima trgovačke mreže.<sup>98</sup>

Na sjednici u veljači 1973.g. financijski direktor Stipe Roić iznosi plan stabilizacijskog programa na razini čitavog poduzeća. Ante Pavić iz tvornice obuće zahtjeva što bolju organizaciju u svrhu smanjenja troškova – cilj je smanjiti broj bolovanja, povećati produktivnost i svijest radnika. Spominje se i mogućnost angažiranja obrtnih sredstava, tj. kredita, no samo ukoliko će se razmjerno povećati i produktivnost radnika i opreme. U okviru plana predviđeno je i smanjenje predviđene razine osobnih dohodaka na manje od 268 000 dinara.<sup>99</sup>

Racionalizacija troškova i poslovanja obilježit će rasprave na sjednicama IOPO-a tijekom idućih godina, dok se u izvješćima tijekom 1976.g. i budućeg perioda spominju konkretni učinci. Pavić u svom izlaganju iznosi kako je tvornica obuće smanjila proizvodnju u nekim OOUR-ima radi prevelikih zaliha iste robe, dok se istovremeno povećao izvoz prema Zapadnoj Njemačkoj i SSSR-u. Predlaže se i smanjenje cijene za 51 milion komada robe koja stoji na skladištu, a istovremeno se analiziraju i ugovori sa transportnim partnerima trgovačke mreže.<sup>100</sup>

Direktori Jugoplastikinih tvornica koji su činili ovaj odbor dokazali su kako kvalitetna upravljačka struktura može neposrednom komunikacijom omogućiti stabilnost u vremenu krize i postaviti temelje budućeg rasta čitavog poduzeća. Iako su u kontekstu prijedloga i donošenja bitnih odluka često zaobilazili Radnički savjet i ostale samoupravne organe "Jugoplastike", mnogo su se efikasnije suočavali sa raznim poslovnim izazovima od ostalih, mnogo više birokratiziranih samoupravnih tijela poduzeća.

### **5.3. Uloga radničkog savjeta**

Samoupravnim sporazumom Radnički savjet "Jugoplastike" definiran je kao zajednički samoupravni organ svih OOUR-a, osnovnih radnih organizacija i zajednica OOUR-a. Kao i u svim ostalim radničkim savjetima u poduzećima diljem Jugoslavije, članovi su se birali

---

<sup>98</sup> Isto

<sup>99</sup> Isto

<sup>100</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND A, kutija 14, *Izvršni odbor za poslovne odnose 1973-76-78.g.*

delegatskim principom – preko izabranih predstavnika svih OOUR-a koje su neposredno birali sami radnici tajnim glasanjem. Svaki radnik je imao pravo birati i biti biran, mandat članova Radničkog savjeta trajao je dvije godine, a niti jedan radnik nije mogao biti izabran dva puta uzastopno. Generalni direktor "Jugoplastike" i drugi funkcionari na visokim rukovodećim pozicijama nisu mogli biti izabrani u Radnički savjet, a svaki OOUR morao je biti zastupljen sa najmanje jednim radnikom.<sup>101</sup> Na ovaj način skrojen izborni sustav, koji je ograničavao broj uzastopnih mandata po radniku, doprinio je manjku kontinuiteta članova radničkog savjeta, kroz kojeg je svake dvije godine prolazilo na stotine radnika. Doprinosilo je to i disperziji odgovornosti unutar samog članstva, ali i mnogo sporijem tempu zasjedanja i donošenja odluka.

U svrhu maksimalne ekonomske i društvene efikasnosti Radničkom savjetu "Jugoplastike" povjereni su prvenstveno protokolarni poslovi donošenja prijedloga i izrade Statuta poduzeća, Pravilnika o izboru i opozivu organa upravljanja i izvršnih organa, određivanja metodologije i kriterija za izradu samoupravnih sporazuma, organizaciju narodne obrane i civilne zaštite, odluke o raspisivanju i provođenju izbora za Radnički savjet i sl. Samoupravnim sporazumom Radničkom vijeću predviđeni su i poslovi donošenja zajedničkog završnog računa, zatim i donošenje periodičnih izvještaja za Radna odjeljenja unutar kojih se nalaze izvještaji sa svaki OOUR pojedinačno. Također je među ostalim predviđeno i koordiniranje rada OOUR-a i zajednica OOUR-a u vođenju kadrovske politike, a sve u svrhu unapređivanja poslovanja "Jugoplastike".<sup>102</sup> Većinu tih poslova na sebe su pak preuzimali ranije spomenuti direktori pojedinačnih tvornica, a njihovi su izvještaji generalno bili u pravilu jednoglasno prihvaćani. Poslovi koordiniranja rada OOUR-a i zajednica OOUR-a također su mnogo više bili zastupljeni na sjednicama IOPO-a, nego na sjednicama Radničkog savjeta.

Sjednica Radničkog savjeta od 3.7.1975. godine može se navesti kao jedan od primjera opisanog načina odlučivanja. U jednom od najtežih poslovnih perioda od nastanka "Jugoplastike", dok je Izvršni odbor za poslovne odnose analizirao situaciju i tražio izlaz iz krize, na dnevnom redu Radničkog savjeta pronalaze se točke različite važnosti za budućnost "Jugoplastike". Prve dvije točke na dnevnom redu su poslovni izvještaj "Jugoplastike" u prva tri mjeseca 1975.g. i struktura ulaganja u radne organizacije, tj. tvornice. U poslovnom

---

<sup>101</sup> *Samoupravni sporazum o udruživanju OOUR-a i zajednica osnovnih organizacija udruženog rada u radnu organizaciju Jugoplastika*, Jugoplastika, Split, 1973., 16.

<sup>102</sup> Isto

izvještaju zaključeno je da su zalihe sirovina i gotovih proizvoda iznad predviđenih razina te da je stanje likvidnosti poduzeća problematično prvenstveno zbog nenaplaćenih dugovanja. Izvještaj je prihvaćen od strane Radničkog savjeta bez zabilježenih pitanja ili rasprave, tek uz napomenu o potrebi sveobuhvatnog sagledavanja postojeće situacije i poduzimanju odgovarajućih mjera, ali bez konkretnih prijedloga.<sup>103</sup>

Iz ranije spomenutih izvještaja sa sjednica IOPO-a može se zaključiti da je situacija u "Jugoplastici" sredinom sedamdesetih mnogo složenija od one prezentirane Radničkom savjetu, kojem u poslovnom izvještaju nije prezentirano realno stanje poduzeća. Iduće točke o kojima Radnički savjet raspravlja su donošenje samoupravnih sporazuma o stručnom obrazovanju, osposobljavanju i usavršavanju radnika i donošenje pravilnika o službenoj odjeći i zaštitnim sredstvima.<sup>104</sup> Poprilično je paradoksalna činjenica da su izvještaji o nužnosti novih pravilnika o službenoj odjeći, krivom korištenju terminologije pri pisanju istih i sličnim trivijalnim stvarima, mnogo detaljnije sastavljeni i prezentirani od poslovnih izvještaja na razini cijelog poduzeća.

Nakon rasprave o pokretanju postupka usuglašavanja sa ustavnim postavkama, što se odnosilo na netom doneseni jugoslavenski ustav iz 1974.g., raspravlja se o prebacivanju sredstava iz Fonda solidarnosti u Fond sindikalnog odbora, o sponzoriranju manifestacija i sudjelovanja u troškovima produkcije filma.<sup>105</sup> Iz navedenog je jasno da je Radnički savjet trošio puno vremena na raspravu o problematici koja nije usko vezana uz poslovanje "Jugoplastike", te samim tim nije sudjelovao u donošenju bitnih poslovnih odluka na razini poduzeća.

Na većini sjednica Radničkog savjeta ipak se najviše pažnje pridavalo stambenoj problematici i odnosima sa radništvom općenito. Sjednica 19.3.1975.godine obilovala je prigovorima radnika na rezultate stambenog natječaja iz 1974.godine te je većina zasjedanja tog datuma protekla u komunikaciji sa radnicima i pronalasku zajedničkog jezika pri rješavanju stambenog pitanja.<sup>106</sup> Iz svega navedenog može se doći do zaključka kako uloga centralnog radničkog savjeta nije bila isključivo samoupravljačka, već ponajprije društvena. Radnički savjet prema dostupnim izvještajima sa sjednica nije sudjelovao u ključnim poslovnim

---

<sup>103</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND A, kutija 26, *Centralni radnički savjet*

<sup>104</sup> Isto

<sup>105</sup> Isto

<sup>106</sup> Isto

odlukama poduzeća, nego je najviše služio kao samoupravni organ koji se trudi saslušati i uskladiti zahtjeve i potrebe radnika "Jugoplastike" sa poslovnim trendovima unutar poduzeća.

#### 5.4. Izvoz i devizna problematika

Jugoslavenski politički život početkom sedamdesetih obilježio je sve jači glas reformskih snaga unutar Saveza komunista čije su ideje najveće odobravanje pronalazile u najrazvijenijim republikama poput Slovenije i Hrvatske. Centralni komitet SKH svakodnevno je i sve otvorenije u javnosti otvarao bitne društvene teme kao što je ekonomski položaj Hrvatske u Jugoslaviji i problematika vezana uz devizni režim.<sup>107</sup> Studentski pokret tijekom Hrvatskog proljeća 1971. g. također je sudjelovao u artikuliranju ove politike i zahtijevao da se devize ustupe onima koji ih ostvaruju.<sup>108</sup> „Politika čistih računa“ bila je jedna od najistaknutijih parola ovog reformskog pokreta koja je trebala skrenuti pažnju na nepravednu preraspodjelu ekonomskih sredstava i činjenicu da se većina inozemnog deviznog priliva zadržavala na saveznoj razini i u većini slučajeva nije bila preusmjerena onima koji su je ostvarivali. Za Hrvatsku je ta politika bila izrazito štetna iz razloga što je preko 40% deviza ulazilo u Jugoslaviju preko Hrvatske, a vraćalo se samo 7%. Političkom vodstvu Hrvatskog proljeća bio je to jedan od glavnih argumenata u zahtjevima za pravedniju raspodjelu, a čak je i sam Tito bio svjestan problema deviznog režima te je u nekoliko prigoda poručio saveznoj vladi da pronade novo rješenje.<sup>109110</sup>

Devizna problematika bila je jedna od ključnih za uspješno funkcioniranje "Jugoplastike". Još 1971. godine na sjednici Izvršnog odbora za poslovne odnose (IOPO) direktor Dinko Kuzmanić se u jednom izlaganju pozvao na izvoz kao najvažniju stavku u poslovanju čitavog poduzeća. Kuzmanić ističe da "Jugoplastika" kontinuirano izvozi robu na zapadno tržište bez ikakve zarade, isključivo radi ostvarivanja deviznog priliva. Jugoslavenski dinar nije bio konvertibilna valuta i na zapadnim tržištima nije postojala mogućnost plaćanja dinarima što je za "Jugoplastiku" bila velika prepreka u poslovanju. Tvornice u sklopu "Jugoplastike" su na zapadnom tržištu kupovale određeni broj strojeva i sirovina potrebnih za proizvodnju jer isti

---

<sup>107</sup> Dušan Bilandžić, *Hrvatska moderna povijest*, Golden marketing, Zagreb, 1999., 561.

<sup>108</sup> Isto

<sup>109</sup> Isto, 604.

<sup>110</sup> Petar Kriste, *Nekoliko teza o Hrvatskom proljeću. Hrvatsko proljeće 40 godina poslije*, ur. Tvrtko Jakovina, Centar za demokraciju i pravo Miko Tripalo, Zagreb, 2012., 44.



nisu bili dostupni na jugoslavenskom tržištu.<sup>111</sup> Kada se uz ovu situaciju uzme u obzir i postojeći devizni režim koji je "Jugoplastici" ostavljao "mrvice" od ukupno zarađenih deviza jasno je zašto Kuzmanićevo izlaganje odiše nezadovoljstvom. Angažman za implementiranjem poštenije poslovne prakse nije se zaustavio slomom *Hrvatskog proljeća*. Godine 1977. *Slobodna Dalmacija* piše kako su tijekom dvosatnog sastanka sa izaslanicima Izvršnog vijeća Sabora SR Hrvatske funkcionari "Jugoplastike" konstantno isticali neprincipijelan tretman izvoznika koji su primorani na "proizvodnju" gubitaka kao ključni problem čitavog gospodarstva.<sup>112</sup>

Godišnja vrijednost izvezenih proizvoda 1975. i 1977. god. bila je na razini 15 milijuna dolara, a 1976. god. 17 milijuna dolara. Boljim poslovnim rezultatima krajem desetljeća zasigurno je i pridonijela i povećana vrijednost izvezene robe od 19 milijuna dolara 1978. god., 20 milijuna dolara 1979. i 31,7 milijun dolara 1980. god. Vrijednost uvezene robe proporcionalno je rasla u odnosu na izvoz. Sredinom sedamdesetih "Jugoplastika" je uvozila 10 milijuna dolara vrijednu opremu i sirovine sa inozemnih tržišta, a krajem desetljeća radi povećanih poslovnih potreba taj iznos je rastao na razinu od 24 milijuna dolara 1979. god. i 26 milijuna dolara 1980. god.<sup>113</sup>

Velike stope gospodarskog rasta koje će kontinuirano pratiti razvoj jugoslavenskog gospodarstva ući će u veliki period stagnacije tek u prvoj polovici osamdesetih godina, a istovremeno će gospodarstvo početi osjećati posljedice ekonomske krize. Tijekom sedamdesetih gospodarski rast po prosječnoj stopi od 5% biti će financiran uglavnom preko inozemnih kreditnih zaduženja koja će doći na naplatu početkom idućeg desetljeća.<sup>114</sup> Prema dostupnim podacima iz sedamdesetih godina "Jugoplastika" nije financirala svoj rast putem inozemnih kredita. Jedino inozemno zaduženje iz tog razdoblja datira pred sam kraj desetljeća – 1979. godine RO Galanterija i RO Termoplastika zadužile su se za ukupno 4,2 milijuna američkih dolara.<sup>115</sup> Mali broj inozemnih zaduženja bio je pozitivna stvar za "Jugoplastiku" koja će se tijekom osamdesetih suočiti sa novim oblikom poslovnih izazova.

---

<sup>111</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND A, kutija 12, *Izvršni odbor za poslovne odnose 1971..g.*

<sup>112</sup> *Slobodna Dalmacija*, „Izaslanstvo izvršnog vijeća sabora SR Hrvatske u Splitu“ 14.1.1977.

<sup>113</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND D, kutija 8, *Jugoplastika 1975.- 87.*

<sup>114</sup> Dušan Miljković, *Jugoslavija 1945. – 1985. – statistički prikaz*, Savezni zavod za statistiku, Beograd, 1986., 71.

<sup>115</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND D, kutija 8, *Jugoplastika 1975.- 87.*

Izvozna politika bila je podjednako orijentirana i prema Zapadu i prema komunističkom bloku na čelu sa SSSR-om. Prema poslovnom planu za 1980. godinu "Jugoplastika" je planirala izvoziti nešto više od 467 milijuna dinara vrijednosti proizvoda što je u usporedbi sa 6,2 milijarde dinara ukupnih prihoda iznosilo tek 8%. Na zapadno tržište trebalo je usmjeriti 263 milijuna dinara robe, a na istočno nešto više od 204 milijuna. Zbog spomenute devizne problematike u planu izvoza za 1980. godinu jasno je istaknuta nužnost još većeg orijentiranja na zapadno tržište. Kao pozitivan primjer navodi se RO Termoplastika koja je tijekom 1979. godine povećala izvoz na zapadno tržište za 40% u odnosu na prošlu godinu.<sup>116</sup> Posljedica je to sve aktivnijeg proboja na međunarodno tržište i sudjelovanja na mnogim međunarodnim sajmovima. Inozemni sajmovi bili su najbolji izvozni kanal svake od tvornica u sastavu "Jugoplastike". Za 1980. godinu planirano je izlaganje na devet međunarodnih sajmova – u Nürnbergu, Parizu, Genevi, Bagdadu, Pragu, Kairu, Varšavi, Moskvi i Sofiji. Ukupan iznos troškova predviđen za sudjelovanje na ovim sajmovima predviđao se na iznos od 800 000 dinara.<sup>117</sup>

Najbolje poslovne rezultate u izvozu robe u ovom periodu ostvarivala je tvornica obuće. Za 1980. godinu predviđao se nastavak trenda i ukupno više od 9 milijuna dolara vrijednosti izvezene robe, a posebno se isticao proboj na poljsko, bugarsko i mađarsko tržište sa dogovorenim izvozom PVC čizama ukupne vrijednosti 800 000 dolara. RO Konfekcija planirala je izvoz više od 4,1 milijuna dolara robe prvenstveno kroz izvozni program štofanih hlača OOUR-a Metković, RO Galanterija 7,1 milijun dolara, RO Termoplastika 4,1 milijun dolara izvoza. Na zajedničkoj razini tako se predviđao izvoz na razini od 24,4 milijuna dolara što je uvelike nadmašeno jer je prema kasnijim poslovnim podacima u 1980. godini "Jugoplastika" ostvarila više od 31,7 milijuna dolara vrijednosti izvoza.<sup>118</sup> Trend rasta izvoza nastavit će se i u idućem desetljeću – već 1982. godine "Jugoplastika" će izvoziti 54 milijuna dolara robe, a 1987. godine, u jeku dugogodišnje gospodarske krize – čak 65 milijuna dolara.<sup>119</sup> Dugogodišnja inicijativa o ujedinjavanju vanjske i unutarnje trgovine pod jednom radnom organizacijom ostvarena je sredinom 1981. godine. Za osnovne ciljeve osnivanja nove RO Jugoplastika – commerce kao novog dijela poduzeća "Jugoplastika" istaknuti su

---

<sup>116</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND A, kutija 25, *Poslovni odbor 1981.*

<sup>117</sup> Isto

<sup>118</sup> Isto

<sup>119</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND D, kutija 8, *Jugoplastika 1975.- 87.*

ostvarivanje boljih ekonomskih učinaka, zajedničko planiranje inozemne i domaće trgovine i dugoročno povećanje prodaje na domaćem tržištu.<sup>120</sup>

## 5.5 Poslovni izazovi i rezultati na kraju desetljeća

Proces poslovnog širenja na području Dalmacije započeo je tijekom šezdesetih godina i kulminirao početkom sedamdesetih kada "Jugoplastika" već dominantno drži poziciju najvećeg poduzeća na području Dalmacije. Idući poslovni koraci tako su među ostalim podrazumijevali daljnju ekspanziju na nacionalnoj razini te izradu adekvatnog poslovnog plana koji će biti u mogućnosti ispuniti velika očekivanja.

U prvoj polovici sedamdesetih došlo je do određene stagnacije u poslovanju poduzeća. Nagli rast nije bio popraćen pozitivnim poslovnim rezultatima što je u jednom trenutku zaprijetilo poslovnoj stabilnosti. U veljači 1976.g. iz tog je razloga konstituiran Poslovni odbor "Jugoplastike" koji je zbog težih uvjeta poslovanja poduzeća, poglavito zbog ostvarenih gubitaka u poslovanju RO Konfekcija i RO Dalmatinska industrija obuće, za cilj imao sanaciju trenutnog stanja i izradu novih strategija.<sup>121</sup> Definiran je niz novih mjera koje su trebale usmjeriti razvoj "Jugoplastike" na željeni kurs, a uključivale su usvajanje nove metodologije planiranja proizvodnje jedinstvene za čitavo poduzeće, donošenja novih samoupravnih mjera, racionalizacije troškova proizvodnje i kvalitetnijom koordinacijom tvornica kroz zajedničke službe.

Čitajući izvještaje sa sjednica IOPO-a tijekom prve polovice sedamdesetih lako se stekne dojam o izvanrednoj poslovnoj situaciji unutar "Jugoplastike". Iako su još 1972. god. uočeni negativni poslovni trendovi nije pronađeno efikasno rješenje na internoj razini. Situacija je eskalirala 1976. god. kada je čitava problematika dospjela u javnost. *Slobodna Dalmacija* u studenom 1976. god. piše kako su u dvije radne organizacije unutar "Jugoplastike" – RO Konfekcija i RO Dalmatinska Industrija Obuće „pronađeni" preneseni gubici iz prošlih poslovnih godina u ukupnom iznosu od 3 milijarde dinara što će utjecati na proporcije srednjoročnog razvojnog plana poduzeća. Loša situacija prezentirana je kao rezultat loše i neodgovorne poslovne prakse gdje se navodi kako su u spomenutim tvornicama osobni

---

<sup>120</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND A, kutija 26, *Poslovni odbor 1983-84.*

<sup>121</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND D, kutija 8, *Jugoplastika 1975.- 87.*

dohoci radnicima porasli u prosjeku 20% tijekom posljednjih nekoliko godina u kojima su stvoreni spomenuti poslovni gubici.<sup>122</sup>

Društveno – politički angažman najvećeg dalmatinskog dnevnog lista na temu krize u "Jugoplastici" ne prestaje samo površnom analizom uzroka postojećeg stanja. Na prenesenom zapisniku sa partijskog sastanka u "Jugoplastici" krivnja za trenutno stanje stavljena je na „spor razvoj socijalističke demokracije" te uočljive elemente posredništva i birokratskog otuđenja samoupravnih pozicija.<sup>123</sup> Stvarni uzroci krize vrlo vjerojatno se kriju u lošim poslovnim praksama na koje je IOPO na sastancima upozoravao, ali istovremeno nije pronašao lijek za njih. Loše poslovno planiranje, proizvodnja radi proizvodnje što je rezultiralo velikim količinama uskladištene i neprodane robe, nerealno visoki troškovi reprezentacije i sl. samo su neke od spomenutih.

Novinarima *Slobodne Dalmacije* posebno je zapeo za oko nerealno velik broj otvorenih bolovanja i plaćenih dopusta. U OOUR – u „Tekstil" u sklopu RO Konfekcija koji je zapošljavao 950 radnika (90% zaposlenih su činile žene) svakodnevno je nedostajala jedna trećina radne snage. Veliki broj porodiljnih dopusta i bolovanja može se dijelom objasniti u još uvijek pretežito tradicionalističkom shvaćanju društva i obitelji. U slučaju bolesti djeteta, odlaska doktoru, odlasku u školu ili vrtić ili neke druge izvanredne situacije uvijek je majka bila ta koja je po običaju napuštala radno mjesto što je dugoročno smanjivalo produktivnost nekih OOUR-a.<sup>124</sup> "Jugoplastika" kao poduzeće koje je većinom zapošljavalo žene, imala je veliku društvenu ulogu u procesu emancipacije svojih ženskih zaposlenica. Ipak treba istaknuti kako su se na najvišim upravljačkim pozicijama - od generalnog direktora, direktora tvornica, članova IOPO-a i Poslovnog odbora gotovo isključivo nalazili muškarci.

Kriza nastala sredinom sedamdesetih bila je kratkog vijeka. Već krajem 1977. godine na izbornoj konferenciji Saveza komunista u "Jugoplastici" prezentirani su novi podaci o poslovanju. Gubitak od 40 milijuna dinara iz 1976. godine brzo je nadoknađen sa akumulacijom više od 100 milijuna dinara iz aktualne 1977. godine. Plan proizvodnje je prema procjeni premašen za 3% što je bio dodatni poticaj daljnjoj proizvodnji.<sup>125</sup> Za

---

<sup>122</sup>*Slobodna Dalmacija*, „Kriza pokucala na vrata“ 17.11.1976., 4.

<sup>123</sup> Isto

<sup>124</sup> Isto

<sup>125</sup>*Slobodna Dalmacija*, „Bijeg od forumskog rada“ 12.12.1977., 6.

predstavnik Saveza komunista nije bilo sumnje da je isključivo „odlučnom akcijom komunista“ unutar poduzeća došlo do potpune revitalizacije poduzeća. Kao glavni cilj postavljeno je stvaranje povoljne političke klime za „nesmetano, kvalitetno i brzo samoupravno dogovaranje i usuglašavanje zajedničkih interesa“.<sup>126</sup> Problemi sa manjkom visokoobrazovanog i stručnog kadra i veliki broj odsustava sa radnog mjesta predstavljeni su kao glavni ograničavajući faktor za razvoj poduzeća na čijem otklanjanju treba dodatno raditi.

Poslovnim planom razvoja poduzeća u periodu 1976. – 1980. predviđena je zamjena dotrajale opreme čime se trebala osuvremeniti proizvodnja i povećati konkurentnost. Istovremeno je planirano uvođenje novih tehnologija na području prerade plastičnih masa i prostorno širenje izgradnjom novih objekata i širenjem vlastite trgovačke mreže, uključujući i proširenje postojećih kapaciteta na glavnoj proizvodnoj lokaciji na području Brodarice u Splitu.<sup>127</sup> Konceptija razvoja u istaknutom razdoblju predviđala je veću proizvodnju artikala namijenjenih daljnjoj industrijskoj obradi, tzv. polu-proizvoda. Ističe se nužnost kvalitetnije suradnje s JNA kao potencijalnim kupcem širokog asortimana proizvoda, ali i promjena politike prisutnosti na tržištu robe široke potrošnje. Proizvodna orijentacija na takvu vrstu robe iznosila je 80% i za upravu "Jugoplastike" je bila prevelika. Označena je podložnom modnim hirovima i nije garantirala siguran plasman robe na tržište kao ni stabilan izvor prihoda za poduzeće.<sup>128</sup> Neugodna iskustva iz sredine sedamdesetih kada su skladišta tvornica bila puna neprodane konfekcijske i galanterijske robe motivirala su inteligentniji pristup tržištu što će biti vidljivo i u kriznom razdoblju u idućem desetljeću. Buduću strukturu proizvodnje trebalo je usmjeriti i prilagoditi potrebama novih industrijskih tržišta, ali istovremeno ostati prisutan i na tržištu robe široke potrošnje. Kao primjer novog tržišta navodi se automobilska industrija koja se u drugoj polovici sedamdesetih profilirala kao jedan od najznačajnijih kupaca Jugoplastikinih proizvoda.<sup>129</sup>

Rezultati na kraju desetljeća ipak daju potvrdu o tome da ga je "Jugoplastika" u poslovnom smislu uspješno zaključila. Uz prosjek veći od 400 novozaposlenih radnika godišnje, "Jugoplastika" je od 6000 zaposlenih na početku desetljeća došla do 10 298 zaposlenih radnika 1980. godine. Izvoz je dosegnuo rekordnu razinu od 31 milijun dolara, a prosječni rast

---

<sup>126</sup> Isto

<sup>127</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND D, kutija 8, *Jugoplastika 1975.- 87.*

<sup>128</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND D, kutija 8, *Jugoplastika 1975.- 87.*

<sup>129</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND D, kutija 8, *Jugoplastika 1975.- 87.*

prihoda je u sedamdesetim godinama iznosio visokih 8% godišnje.<sup>130</sup> Prošireni su i obnovljeni proizvodni pogoni OOUR-ova van Splita – u Zadru, Benkovcu, Muću, Makarskoj, Dubrovniku i Starom Gradu, a ukupno je izgrađeno preko 35 000 m<sup>2</sup> novog proizvodnog prostora. "Jugoplastika" će tako početkom osamdesetih godina proizvoditi više od 1,5 milijuna komada odjevnih predmeta, 65 milijuna galanterijskih proizvoda, 7,7 milijuna parova obuće, 4,2 milijuna igračaka i više od 38 000 tona različitih proizvoda iz asortimana termoplastike.<sup>131</sup>

## 6. Krizne osamdesete

### 6.1. Kritika državne politike

Ulaskom u osamdesete godine prošlog stoljeća čitava Jugoslavija okusit će veliku gospodarsku krizu koja će biti prisutna tijekom čitavog desetljeća. Bonovi za kavu, šećer, deterdžente i ostalu robu široke potrošnje, vožnja par – nepar i slične protukrizne mjere postat će svakodnevnica za većinu stanovnika. Tijekom sedamdesetih centralna vlast državno – političkog vrha zbog Kardeljeve starosti i Titove bolesti počela je rapidno slabiti, a politički vakuum ispunile su republike sa novim vodstvima koja su na te pozicije došla nakon smjena 1971. – 1973.g.<sup>132</sup> Nove političke garniture željele su se dokazati i održati na vlasti, a idealan način za postizanje navedenog cilja pronašli su u velikom broju investicija financiranih stranim kapitalom po kamatnim stopama iznad 5%. Iako se u tom kontekstu znalo govoriti kako je „Jugoslavija najveće gradilište u Europi“, Dušan Bilandžić logično zaključuje da je u praksi Jugoslavija bila *Potemkinova zemlja* koja je živjela debelo iznad svojih mogućnosti.<sup>133</sup> Kada je 1980. godine inozemni dug dosegnuo rekordnih 20 milijardi dolara, a svjetsko tržište pod utjecajem naftnih kriza ušlo u recesiju, cijena svježeg kapitala višestruko je skočila i gospodarstvo Jugoslavije osjetilo je strahovit udarac. Već iduće godine inflacija će porasti za 45 posto, a umjesto njenog obuzdavanja ona će tijekom godina narasti na razinu od 60 posto 1984. godine. Broj nezaposlenih dosegnuo je razinu od 1 milijuna, životni standard pao je za 34 posto, a mirovine za čak 40%.<sup>134</sup>

---

<sup>130</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND D, kutija 8, *Jugoplastika 1975.- 87.*

<sup>131</sup> *Složena organizacija udruženog rada kombinat Jugoplastika*, Odbor za obilježavanje 30 obljetnice kombinata Jugoplastika, Slobodna Dalmacija, Split, 1982., 4.

<sup>132</sup> Dušan Bilandžić, *Hrvatska moderna povijest*, Golden marketing, Zagreb, 1999., 694.

<sup>133</sup> Isto, 694.

<sup>134</sup> Isto, 700.

Unatoč svim dobrim poslovnim praksama i uspješnom poslovanju u ranijem razdoblju, "Jugoplastika" neće uspjeti u potpunosti izbjeći učinke krize. Te činjenice je i rukovodstvo poduzeća bilo svjesno od prvog dana stoga ne iznenađuje njihov stav i politička poruka koju su tijekom ovog razdoblja artikulirali. U više navrata početkom osamdesetih godina uprava "Jugoplastike" je na sastancima i sjednicama izravno i nedvosmisleno kritizirala jugoslavenski politički sustav, prije svega nedostatak gospodarskih reformi i manjak protržišnog razmišljanja. U kratkom članku naziva „Osnovna obilježja dosadašnjeg privrednog razvoja SRH i SFRJ" kroz analizu uzroka postojećeg gospodarskog stanja u potpunosti je formulirana politička poruka vodstva "Jugoplastike". Prema njima uočeno zaostajanje gospodarstva tijekom šezdesetih godina gospodarske reforme nisu uspjele u potpunosti zaustaviti. Tijekom sedamdesetih se tako "u praksi" formirao hibridni sistem koji je imao značajan utjecaj administrativnih odluka na odvijanje procesa proizvodnje, nedovoljno jačanje utjecaja tržišta na odluke koje donose OOUR-i i povećano uvođenje socijalnih elemenata u sferu poslovanja poduzeća čime se fokus sa uspješnog poslovanja poduzeća prebacio na osiguravanje socijalne i ekonomske sigurnosti radnika. Kriza koja je u novom desetljeću zahvatila čitavo gospodarstvo samo je logičan slijed zbivanja koji se nadovezuje na uočene manjkavosti.<sup>135</sup> Iz navedene analize vidljivo je da su poslovni izazovi i prakse koje su se odvijali i u "Jugoplastici" prezentirani kao karakteristični za čitavo jugoslavensko gospodarstvo ovog razdoblja. Faktor socijalne sigurnosti radnika, tj. postizanje visoke razine „društvenog standarda" i u "Jugoplastici" je bio iznimno važan – do te mjere da se ponekad činio kontraproduktivnim za poslovanje samog poduzeća. Balansiranje između pokušaja jačanja ekonomskih zakonitosti i kvalitetnijeg pristupa tržištu i velikih izdvajanja za potrebe „društvenog standarda" u vremenu krize obilježit će ovo razdoblje.

## **6.2. Poslovanje u novim okolnostima**

Kada se 14.siječnja 1982. godine predsjednik Poslovnog odbora "Jugoplastike" Miroslav Vučemilović dopisom obratio predstavnicima društveno – političkih institucija na razini republike bilo je jasno da "Jugoplastiku" očekuju teža vremena. Dopis je bio upućen Centralnom komitetu SKH na čijem čelu se nalazila Milka Planinic koja će za nekoliko mjeseci postati predsjednicom SIV-a (Saveznog izvršnog vijeća) i oštrim mjerama uglavnom neuspješno pokušati obuzdati krizu. Osim Milke Planinc i CK SKH, dopis je bio upućen

---

<sup>135</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND D, kutija 8, *Jugoplastika 1975.- 87.*

Izvršnom vijeću Sabora SRH, Narodnoj banci i Privrednoj komori SRH, SIZ-u za ekonomske odnose sa inozemstvom, Savezu sindikata Hrvatske, a na lokalnoj razini općinskom komitetu SKH Split, skupštini općine Split i ostalim lokalnim tijelima. U njemu Vučemilović ističe kako je "Jugoplastika" s obzirom na vrlo tešku situaciju u zemlji, otežane uvjete poslovanja i restriktivne devizne mjere prisiljena o svom stanju izvijestiti širu zajednicu. Tjedan dana ranije, na sjednici radničkog savjeta donesen je stabilizacijski program poslovanja uz zaključak da "Jugoplastika" bez vanjske pomoći nije sposobna samostalno pobijediti krizu.<sup>136</sup> Popis političkih tijela kojima je upućen dopis dokazuje ozbiljnost situacije u poduzeću. Tijekom manjih kriza u prošlom desetljeću u niti jednom trenutku uprava "Jugoplastike" nije smatrala potrebnim uključivati vanjske faktore njihovo rješavanje.

Pogubne posljedice krize je već u tom trenutku osjetilo nekoliko OOUR-a koji su zbog manjka repromaterijala i nedostatka prihoda morali prekinuti proizvodnju. Poslovni odbor u dopisu ističe kako je već tijekom cijele 1981. godine poduzeće bilo u izvanrednom stanju, a o tome su bile obaviještene sve radne organizacije. Glavni problem odnosio se na manjak potrebnih sirovina na inozemnom tržištu i manji priljev deviza što je negativno utjecalo na proizvodnju i isporuku robe velikim kupcima u područjima autoindustrije, ambalaža za umjetna gnojiva i sl. Nedostatak potrebnih repromaterijala za proizvodnju uzrokovao je nezavidnu situaciju u kojoj "Jugoplastika" po prvi put tijekom svog poslovanja morala prisilno slati radnike na godišnji odmor. Poslovni odbor po vlastitom priznanju nije imao realne mogućnosti osigurati potrebna devizna sredstva za kupnju spomenutog materijala i normalizaciju proizvodnje. Osim deviznih sredstava, tražena su jamstva na republičkoj razini i za kredit u Splitskoj banci koji bi trebao pokriti potrebe tekućeg poslovanja. Dopis je završen u dramatičnom tonu – Poslovni odbor još jednom rezignirano ističe kako se "Jugoplastika" više ne može financirati vlastitim sredstvima i da joj je hitno potrebna pomoć. Ukoliko do nje ne dođe – "SOUR Jugoplastika će stati"<sup>137</sup>

U arhiviranim spisima Poslovnog odbora "Jugoplastike" nije zabilježen niti jedan pismeni odgovor nekog od političkih i javnih tijela kojima je dopis bio usmjeren. Jugoslavenska vlada 1983. godine uspjela je postići dogovor s Međunarodnim monetarnim fondom o novom kreditu od 4,6 milijardi dolara za otplatu postojećih dugovanja i uvoz neophodnih sirovina i repromaterijala bez kojih bi mnoge tvornice, među njima i "Jugoplastika", bile u opasnosti od

---

<sup>136</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND A, kutija 17, *Poslovni odbor 1982.*

<sup>137</sup> Isto



prekida proizvodnje.<sup>138</sup> Prema pregledu inozemnih zaduženja "Jugoplastike" iz perioda 1977.-1987. vidljivo je da je već 1982. godine, prije spomenutog dogovora Jugoslavije s MMF-om "Jugoplastika" osigurala nešto manje od 24 milijuna dolara kredita, što bi moglo značiti da je inicijativa Poslovnog odbora usmjerena prema republičkom vodstvu uspjela.<sup>139</sup> Ovaj bitan podatak dovoljno govori o važnosti "Jugoplastike" kako na lokalnoj, tako i na republičkoj razini. Tvornica koja je tih godina zapošljavala više od 11 000 radnika bila je i političkim vlastodržcima iznimno bitna za očuvanje socijalnog mira, pogotovo u recesijskim vremenima. Uprava "Jugoplastike" na čelu s Poslovnim odborom bila je toga itekako svjesna jer je dopis usmjeren republičkom vodstvu imao i dozu ucjenjivačkog tona. Ovaj ustupak osigurao im je potrebno oruđe u borbi s krizom, ali i potvrdu veličine i značaja čitavog poduzeća.

U izvještajima iz 1984. godine vidljiv je potpuno drugačiji narativ temeljen na boljim poslovnim rezultatima. U godini u kojoj je nastavljena nepovoljna gospodarska situacija i koju su karakterizirale brojne ekonomske teškoće, "Jugoplastika" je ostvarila rast industrijske proizvodnje od 4% u odnosu na prošlu godinu. Time je omogućen nastavak pozitivnog trenda unutar poduzeća iako je i ovo razdoblje bilo daleko od idealnog zbog stalnog nedostatka deviza, nemogućnosti nabave pojedinih vrsta repromaterijala i nepoštivanja rokova i cijena plaćanja od strane većih kupaca.<sup>140</sup> Proizvedena vrijednost robe u 1984. godini iznosila je više od 2,1 milijarde dinara što je 10% više od prethodne godine i 5% više nego što je poslovnim planom predviđeno. Povećanje efikasnosti proizvodnje može se dovesti u vezu i sa većim brojem radnih sati, odnosno smanjenjem broja bolovanja koja su smanjena za 9% u odnosu na prošlu godinu. Konačni dokaz o uspješnoj borbi s krizom označio je podatak o rastu ukupnih prihoda za 21% više od predviđenog iznosa. Čak 39% proizvedene robe "Jugoplastika" je izvela na međunarodno tržište tijekom 1984. godine, pri čemu je najveće zasluge imala tvornica konfekcije sa udjelom od 54% izvoza ukupne proizvodnje.<sup>141</sup>

Krajem sedamdesetih "Jugoplastika" je raspolagala sa 74 000 m<sup>2</sup> proizvodnih prostora u Splitu i Dalmaciji i otprilike 17 000 m<sup>2</sup> prodajnog prostora RO „Trgovačka mreža“ širem Jugoslavije. Do sredine osamdesetih izgrađena su tri važna proizvodno – prodajna objekta – obnovljeni proizvodni prostor RO Galanterija na lokaciji „Brodarica“ u Splitu, proizvodni prostor RO Termoplastika veličine 14 000 m<sup>2</sup> na lokaciji „Bilice“ u Splitu i robna kuća u

---

<sup>138</sup> Dušan Bilandžić, *Hrvatska moderna povijest*, Golden marketing, Zagreb, 1999., 698.

<sup>139</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND D, kutija 8, *Jugoplastika 1975.- 87.*

<sup>140</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND A, kutija 17, *Poslovni odbor 1984.*

<sup>141</sup> Isto

Splitu, prodajnog prostora 850m<sup>2</sup>.<sup>142</sup> Unatoč kriznim godinama, kako za poduzeće tako i za čitavo jugoslavensko gospodarstvo, sve tvornice unutar poduzeća nastavile su sa ulaganjem i moderniziranjem proizvodnih pogona. RO Konfekcija je modernizirala proizvodne objekte u Dubrovniku 1980. godine, Metkoviću 1981. godine, Splitu 1984. godine i Visu 1986. godine. Izgrađeno je i novih 1945m<sup>2</sup> proizvodnog pogona u Sinju i 1870 m<sup>2</sup> u Dubrovniku. RO Galanterija je u prvoj polovici osamdesetih adaptirala više od 7 000m<sup>2</sup> proizvodnih postrojenja na glavnom postrojenju u splitskoj Brodarici. Novi proizvodni pogoni izgrađeni su u Muću pokraj Splita 1982. godine i u Starom Gradu na Hvaru 1983. godine. RO Dalmatinska industrija obuće jedina je tvornica u sastavu "Jugoplastike" koja je u vremenu krize smanjila investicijske djelatnosti. Jedino veće ulaganje odnosilo se na 2 700m<sup>2</sup> novog proizvodnog pogona izgrađenog 1984. godine u Benkovcu. RO Termoplastika izvršila je adaptaciju pogona na Šolti 1984. godine, a izgradila je više od 23 000 m<sup>2</sup> novih proizvodnih pogona i to osim 14 000 m<sup>2</sup> na spomenutoj lokaciji na Bilicama , na Šolti 1984. godine i u Splitu 1985. godine.<sup>143</sup>

Promatrajući podatke o novim investicijama teško je zaključiti da je do njih došlo u izrazito ekonomski nepovoljnim vremenima kada je, prema riječima direktora Poslovnog odbora Miroslava Vučemilovića, bila ugrožena sama egzistencija poduzeća. Jesu li katastrofični scenariji koje je u dopisu republičkom vodstvu predviđao bili samo politički blef ili je uprava "Jugoplastike" uspjela istovremeno financirati investicije i održavati pozitivno tekuće poslovanje, teško je za procijeniti. Navedena ulaganja za sobom su povukla i rast broja zaposlenih koji će u periodu 1980.-1984. porasti za gotovo 2 000 radnika, tako da će "Jugoplastika" 1984. godine zapošljavati 12 230 ljudi.<sup>144</sup>

Na svečanoj priredbi u Beogradu povodom uručenja Nagrade AVNOJ-a, najvećeg radnog priznanja Skupštine SFRJ u području industrije, predsjednik Poslovnog Odbora Vučemilović podijelio je sa javnosti poslovne rezultate za vrijeme krize i buduće planove poduzeća. Poseban naglasak stavljen je na restrukturiranje proizvodnje u korist razvoja auto-industrije i gradnju novog postrojenja proizvodnje autodijelova na ranije spomenutoj lokaciji na splitskim Bilicama. Novim ulaganjima planirano je podići stopu proizvodnje za 3% godišnje i do kraja desetljeća ostvariti izvoz do 120 milijuna dolara godišnje.<sup>145</sup> Posebno je zanimljiva činjenica da će OOUR „Autodijelovi” koji je u ovom Vučemilovićevom javnom istupu označen kao

---

<sup>142</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND D, kutija 8, *Jugoplastika 1975.- 87.*

<sup>143</sup> Isto

<sup>144</sup> Isto

<sup>145</sup> *Slobodna Dalmacija*, „AVNOJ-eva nagrada radu plastičara" , 18.12.1985., 3.

predvodnik nove poslovne orijentacije "Jugoplastike" jedini preživjeti kolaps poduzeća tijekom devedesetih i stečaja koji će iza toga uslijediti. Današnja „AD Plastik Grupa" iz Solina izrasla je iz spomenutog OOUR-a, a danas je vodeći proizvođač automobilskih dijelova i komponenti u Hrvatskoj i jedan od vodećih u Istočnoj Europi sa proizvodnim pogonima u Mađarskoj, Srbiji i Rusiji.<sup>146</sup> Ova zanimljivost samo dokazuje da je uprava "Jugoplastike" i tijekom kriznih godina znala prepoznati tržišne trendove i usmjeriti proizvodnju u ciljanom smjeru.

Poslovni rezultati tijekom osamdesetih u najjednostavnijem obliku mogu se definirati kao izrazito nestabilni. Od neočekivanog udara početkom desetljeća koji je zaprijetio egzistenciji poduzeća do djelomičnog oporavka i sve većih ulaganja u narednim godinama, "Jugoplastika" je bila primorana planirati poslovanje od godine do godine u uvjetima koji nisu dopuštali smislenu izradu dugoročnog plana. Već 1986. godine uzrokovan novim nestabilnostima na svjetskom tržištu, izvoz je pao za 20%. Snažan poremećaj cijena nafte stavio je "Jugoplastiku" u apsurdnu poziciju u kojoj je cijena gotovih proizvoda iz tvornica postala niža od cijene samih sirovina. Poslovna suradnja vrijedna 600 000 dolara RO Dalmatinska industrija obučila sa poduzećem iz Angole, koja će usred novih nepovoljnih okolnosti postati upitna, istovremeno dokazuje snažnu poslovnu prisutnost čak i na najudaljenijim tržištima Afrike.<sup>147</sup>

Zbog dugogodišnjih smanjivanja osobnih dohodaka u kriznim godinama veliki broj radnika širem Jugoslavije okrenut će se pokušaju zarađivanja na druge načine. To se prvenstveno odnosilo na porast „sive ekonomije”, sve već broj bolovanja, dok su slučajevi krađe društvene imovine iz vlastitih poduzeća postali svakodnevnica.<sup>148</sup> Ni "Jugoplastika" nije bila imuna na ovu problematiku pa su već sredinom desetljeća novinski stupci *Slobodne Dalmacije* vrlo često svjedočili krađama od strane radnika. U veljači 1985. godine policija je u krađi zatekla dvojicu radnika "Jugoplastike", M.B. (1939.) i J.V. (1952.) koji su zajedno sa trećom osobom htjeli otuđiti velike količine navlaka za automobile, folija i drugih autodijelova. Naknadnim pretresom njihovih stanova pronađena je velika količina različitih artikala podrijetlom iz "Jugoplastike", za koje se utvrdilo da potječu od ranijih krađa ovog

---

<sup>146</sup><https://www.adplastik.hr/o-nama/ad-plastik-grupa>, pristup obavljen 1. rujna .2020.

<sup>147</sup>*Slobodna Dalmacija*, „Jeftina nafta ukočila izvoz", 18.4.1986., 6.

<sup>148</sup> Dušan Bilandžić, *Hrvatska moderna povijest*, Golden marketing, Zagreb, 1999., 701.

trojca.<sup>149</sup> U listopadu iste godine započelo je suđenje trojici radnika "Jugoplastike" koji su optuženi da su od svibnja do kolovoza 1984. godine u nekoliko navrata iz RO Dalmatinska industrija obuće otuđili 50 000 pari vezica vrijednih 1,7 milijuna dinara.<sup>150</sup> Najviše prašine je definitivno podigla informacija koja je u travnju 1986. godine odjeknula Splitom. Rutinskom kontrolom ustanovljeno je da u RO Dalmatinska industrija obuće količina isporučenog repromaterijala za proizvodnju nije odgovarala broju gotovih proizvoda, a ubrzo je ustanovljeno da nedostaje više od 26 000 parova obuće, od čega najviše marke „Adidas” čijom se proizvodnjom "Jugoplastika" izrazito ponosila. Tržišna vrijednost nestale robe bila je veća od 130 milijuna dinara. Privedena su dvojica voditelja proizvodnje u tvornici, a kaznena prijava podignuta je i protiv voditelja sportske opreme u robnoj kući u Splitu. Tijekom iste te godine samo u tvornici obuće registrirana su 32 slučaja pokušaja krađe.<sup>151</sup>

### 6.3. Promjene na kraju desetljeća

1986. godine Milku Planinc je na čelu SIV-a zamijenio Branko Mikulić, ali vidljivih poboljšanja situacije nakon smjene rukovodstva i dalje nije bilo na vidiku. Iako je 1988. godina najavljivana kao godina potpune stabilizacije, povećanja izvoza i deviznog priliva, zaustavljanja pada društvenog standarda i administrativne deregulacije rezultati su odražavali potpuno drugačiju situaciju. Inflacija je tijekom 1988. godine doživjela eksponencijalni rast što je uzrokovalo novi niz problema. Krajem 1987. godine izvršena je još jedna devalvacija dinara, zamrznute su cijene na razdoblje od šest mjeseci i donesen je zakon o ograničavanju rasta osobnih dohodaka. Financijski rezultati bili su iskrivljeni zbog velike inflacije stoga je mnogim poduzećima bilo iznimno teško procijeniti stvarne rezultate, odnosno gubitke u poslovanju.<sup>152</sup>

Ni ovaj put "Jugoplastika" nije mogla izbjeći novi krizni val koji će ponovo zatresti čitavo jugoslavensko gospodarstvo. Već tijekom 1987. godine na sjednici Poslovnog odbora predsjednik Miroslav Vučemilović imat će još jedno dramatično obraćanje. Situacija u poduzeću ponovno je postala alarmantna – zalihe neprodane robe kontinuirano rastu dok realizacija prodaje iz mjeseca u mjesec pada. Vučemilović ističe da postoje objektivni razlozi ovog stanja, ali da oni ne smiju poslužiti kao opravdanje. Prije svega je to galopirajuća stopa

<sup>149</sup>*Slobodna Dalmacija*, „Potkradali Jugoplastiku", 1.3.1985., 20.

<sup>150</sup>*Slobodna Dalmacija*, „Suđenje trojici radnika Jugoplastike", 5.10.1985., 27.

<sup>151</sup>*Slobodna Dalmacija*, „Iz Jugoplastike ukradeno 26 000 pari adidasica", 3.4.1986., 20.

<sup>152</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND D, kutija 8, *Jugoplastika 1988.*,

inflacije koja će u poslovne rezultate prikazivati u potpuno pogrešnom svjetlu. Prihodi u periodu I.-IX. mjesec 1987. godine biti će za 100% veći od prošlogodišnjih prihoda iz istog razdoblja, a konačni dohodak u istom razdoblju biti će veći za 111%. Tek uračunavajući stopu inflacije može se vidjeti pravo stanje poslovanja, a to su realno manji prihodi poduzeća za 17% i 15% niži osobni dohoci radnika.<sup>153</sup>

U najtežoj situaciji nalazila se RO Termoplastika zbog dugoročne nestašice repromaterijala za proizvodnju na europskom i svjetskom tržištu. U isto vrijeme OOUR „Igračke” bio je primoran reducirati proizvodnju za 75% iz razloga što je tržišna potražnja za njihovim proizvodima u jeku krize praktički nestala. OOUR „Brizgalice” zbog velike fluktuacije cijena i neisplativosti proizvodnje u potpunosti je prestao sa proizvodnjom robe široke potrošnje. Gledano na razini čitave tvornice termoplastike samo dva od pet OOUR-a 1987. godine radi punim kapacitetom što se mora odraziti na ukupne rezultate, kako konkretne tvornice tako i čitavog poduzeća.<sup>154</sup>

Ovakvi rezultati u potpunosti reflektiraju porast realnih gubitaka na razini čitave privrede tijekom 1987. godine, što za sebe veže smanjenje osobnih dohodaka i pad kupovne moći stanovništva. Na loše poslovno razdoblje nadovezao se i katastrofalni požar koji je u veljači 1987. godine zahvatio 1 580 m<sup>2</sup> tvornice obuće na mjestu gdje su se nalazile gotove zalihe obuće spremne za plasman na tržište. Predsjednik Poslovnog odbora Vučemilović u toj je prigodi za *Slobodnu Dalmaciju* izjavio kako će se šteta brojati u milijardama dinara.<sup>155</sup>

Već na idućoj sjednici Poslovnog odbora njegovi članovi predlagali su mjere za stabilizaciju poslovanja. U svim pojedinačnim izlaganjima većinom se navode iste, stare parole za kojima bi uprava "Jugoplastike" posezala u sličnim situacijama. Uglavnom se pričalo o potrebi povećanja plasmata robe na zapadna tržišta, organiziranju produktivnijeg rada, smanjivanju neprodanih zaliha robe i efikasnijem poslovanju.<sup>156</sup> Čitajući izvještaje sa ranijih sjednica lako se stječe dojam o manjku novih ideja od strane uprave o tome kako se nositi sa dugogodišnjom krizom koja je još jednom zaprijetila egzistenciji poduzeća. Predsjednik Poslovnog odbora Vučemilović daje argument u korist ovoj tezi kada je obraćajući se ostalim članovima uprave istaknuo kako je dugo vremena uočljiva ravnodušnost među radnicima, ali i

---

<sup>153</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND A, kutija 17, *Poslovni odbor 1987.*

<sup>154</sup> Isto

<sup>155</sup> *Slobodna Dalmacija*, „Pomoći splitskim plastičarima”, 28.2.1987., 18.

<sup>156</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND A, kutija 17, *Poslovni odbor 1987.*

među ljudima na rukovodećim položajima - prema poslovanju i stanju u "Jugoplastici" općenito.<sup>157</sup>

S obzirom na nabrojane okolnosti upravi nije preostalo mnogo vremena za pronalazak adekvatnog plana za svježi pristup trenutnoj situaciji. Iz tog razloga predloženo je donošenje novih mjera koje su usuglašene krajem 1987., a stupile su na snagu 1988. godine i koje su predviđale uvođenje mnogih pro-tržišnih elemenata u funkcioniranje poduzeća. Proces njihove implementacije je prema riječima uprave bio dugoročan i zahtijevao je mnogo rada i odricanja. Za glavni cilj postavljena je transformacija "Jugoplastike" u moderni "zaokruženi poslovni sistem" i organizaciju Jugoplastike kao "firmu", umjesto "zbira firmi". Ova jasno definirana poruka može se protumačiti i kao svjesno odmicanje od zacrtanog samoupravljačkog modela konačno definiranog *Zakonom o udruženom radu* iz 1976. godine. Glavna kritika odnosila se na manjak koordinacije radnih organizacija (tvornica) unutar poduzeća što je u kriznim vremenima stavljalo dodatni uteg na cjelokupno poslovanje. Zato i ne iznenađuje službeni naziv novog programa mjera službeno izglasanog na sjednici radničkog vijeća 25.12.1987.godine, a koji je nazvan "Modernija Jugoplastika".<sup>158</sup>

Radi bolje koordinacije unutar poduzeća planirana je integracija prometnih odjela koji su do tada bila pojedinačno organizirani na razini OOUR-a. Kvalitetnija prometna organizacija jamči kvalitetniji pristup tržištu i zamišljena je kao pokretačka snaga novog razvoja. Planirano je puštanje u rad Interne banke na razini poduzeća koja će gospodariti zajedničkim sredstvima i usmjeravati ih na potrebna mjesta. Iznimno bitna stavka bila je revizija svih postojećih programa, odnosno revizija postojećeg srednjoročnog plana razvoja poduzeća koji je oduvijek služio kao referentna točka u planiranju proizvodnje. Ovim činom, uz objašnjenje kako je nužno „prilagoditi proizvod, a samim time prilagoditi i samu proizvodnju” svaki OOUR u sklopu "Jugoplastike" trebao je odustati od predviđenih planova proizvodnje i okrenuti se istraživanju potreba tržišta.<sup>159</sup>

Predviđena je potpuna obustava novih zapošljavanja na razini cijelog poduzeća što je već tijekom 1987. godine došlo do izražaja kada po prvi put od osnivanja poduzeća nije porastao broj radnika na godišnjoj razini. Godine 1986. "Jugoplastika" je zapošljavala rekordnih 12 791

---

<sup>157</sup> Isto

<sup>158</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND A, kutija 31, *Centralni radnički savjet*

<sup>159</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND A, kutija 17, *Poslovni odbor 1987.*

radnika, a taj broj će se u narednim godinama postupno smanjivati. Višak radne snage ipak nije bilo preporučeno rješavati otkazima, već je uz restrukturiranje proizvodnje istovremeno osnovana interna burza rada koja bi, ovisno o potrebama, preusmjeravala postojeću radnu snagu iz jednog OOUR-a u drugi.<sup>160</sup> Krajem 1989. godine od strane Republičkog komiteta za rad i zapošljavanje odobren je plan provođenja eksperimentalnog radnog vremena na razini čitavog poduzeća. Radi povećanja efektivnog radnog vremena dnevno radno vrijeme smanjeno je sa 8 sati na 7 sati i 30 minuta. Obujam poslovanja i proizvodnje nije bio smanjen što je u biti značilo da su svi radnici trebali obavljati jednaku količinu rada u pola sata kraćem radnom vremenu. Odluka je donesena na temelju dugoročne analize radnih navika zaposlenika "Jugoplastike". Uočeno je da je čak 90% radnika "Jugoplastike" napuštalo radno mjesto prije isteka radnog vremena i to u prosjeku od 27 minuta ranije. Kada se ovom podatku dodatno zbroji prosječno vrijeme kašnjenja u dolasku na posao i prijevremeni odlazak na pauzu za topli obrok Koordinacijski odbor poduzeća izračunao je prosječni gubitak od 42 do 47 minuta u dnevnom radnom vremenu. Navedeni rezultati bili su glavni motiv uvođenja spomenutih promjena. U njihovoj srži zapravo se nalazila želja za orijentacijom na agresivniji tržišni pristup putem racionalnijeg poslovanja i dinamičnog prilagođavanja novim tržišnim trendovima.<sup>161</sup> Glasine o uvođenju novog oblika radnog vremena mjesecima ranije su se mogle čuti u hodnicima proizvodnih pogona što je, zajedno sa niskom razinom osobnih dohodaka, u jednom dijelu radništva izazvalo revolt. Početkom studenog 1989. godine došlo je do štrajka u pogonima RO Konfekcija i RO Galanterija kada je prvog dana 630 radnika odbilo izvršavati radne obveze, a već idući dan štrajku se pridružilo više od 1000 novih štrajkaša. U izvješću Poslovnog odbora štrajk je predstavljen kao nekontrolirano okupljanje uz odsustvo legalnih institucija poput štrajkaškog odbora, s ciljem uzrokovanja što veće štete.<sup>162</sup>

Unatoč novom poslovnom modelu koji je ovim planom osmišljen uprava "Jugoplastike" nije mogla izbjeći novo inozemno kreditiranje po iznimno nepovoljnim uvjetima, što nije bilo iznenađenje s obzirom na trenutnu situaciju. U svibnju 1988. godine "Jugoplastika" je podigla kratkoročni kredit od 3 milijuna njemačkih maraka u njemačkoj banci iz Frankfurta, po velikoj kamatnoj stopi od 6,5% godišnje. U dopisu kojim se Radnički savjet poduzeća obavještava o novom zaduživanju navedeno je kako je ono nužno iz razloga financiranja

---

<sup>160</sup> Isto

<sup>161</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND A, kutija 32, *Centralni radnički savjet*

<sup>162</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND A, kutija 31, *Centralni radnički savjet*

nabavke repromaterijala i rezervnih dijelova, a za njegovo potpisivanje ovlaštenje je dobio novoizabrani predsjednik Poslovnog odbora Zoran Milas.<sup>163</sup>

Zbog višegodišnje hiperinflacije koja je bila zaštitni znak osamdesetih vrlo teško je procijeniti poslovne rezultate "Jugoplastike" u ovom desetljeću. Ukupni prihodi poduzeća će od 6,2 milijarde dinara iz 1981. godine i 19,5 milijarde dinara iz 1983. godine, do 1987. godine skočiti na razinu od 202 milijarde dinara.<sup>164</sup> Sasvim je jasno da u tom razdoblju "Jugoplastika" nije ostvarila povećanje prodaje za 30 puta; poslovna situacija je bila u potpunosti drugačija i sjednicama Poslovnog odbora poduzeća i izvješćima iz proizvodnih pogona dominirale su vijesti nepovoljnog karaktera. Broj koji bi trebao biti relevantniji u pokušaju vrednovanja poslovanja je broj zaposlenih radnika. Od 10 298 radnika 1980. godine do 1986. on je porastao na 12 791. Provođenjem novih poslovnih planova broj će se do kraja desetljeća ipak postepeno smanjivati, no ipak je potrebno istaknuti da je i tijekom kriznih osamdesetih godina "Jugoplastika" nastavila sa politikom zapošljavanja i zaposlila preko 2 000 novih radnika. Problem radne učinkovitosti i smanjenog kapaciteta proizvodnje u mnogim OOUR-ovima, koji će motivirati promjene u radnom vremenu krajem desetljeća, baca sjenu na taj veliki broj zbog čega će u isto vrijeme doći do zabrane novih zapošljavanja. Kao najveći uspjeh bi zato najbolje bilo istaknuti činjenicu da je "Jugoplastika", unatoč svim problemima koje su krizne osamdesete unijele u jugoslavensko gospodarstvo, taj period ipak uspješno savladala i preživjela.

## **7. Razvoj trgovačke mreže – stvaranje "Marke za cijelu porodicu"**

Stanovnici Splita koji su večer 25. studenog 2011.g. proveli u šetnji jednom od glavnih ulica u centru grada – Marmontovom ulicom, mogli su u izlogu galerije „Galić“ među prvima vidjeti nesvakidašnji prizor. Izlog je bio uređen u prepoznatljivom stilu prodavaonica "Jugoplastike", kojih je području bivše države od Slovenije do Makedonije bilo više od 220. Izlog su krasili najpoznatiji proizvodi Jugoplastikih tvornica odjeće, obuće i galanterije uz prepoznatljivu žutu maskotu košarkaškog kluba „Split“ kao dodatni upečatljivi vizualni simbol. Autorica izložbe Alemka Đivoje zajedno sa svojim suradnicima u okviru projekta Radni teren (RT) "Jugoplastika" (...uz preobrazbu destrukcijom) za cilj je među ostalim imala potaknuti javnost na aktivnije vrednovanje naslijeđa "Jugoplastike" uz istovremeno

---

<sup>163</sup> Isto

<sup>164</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND D, kutija 8, *Jugoplastika 1975.- 87.*



dokazivanje jačine i vizualne prepoznatljivosti imena i "brenda" "Jugoplastike" u kolektivnoj memoriji stanovnika Splita.<sup>165</sup>

Stvoriti marku koja će biti prepoznatljiva širom bivše države i čije je proizvode bilo moguće pronaći u svakom kućanstvu bilo bi nemoguće bez široko rasprostranjene mreže prodavaonica i centara koji su bili prisutni u svakoj republici i pokrajini. Brojke govore da je 1988. godine "Jugoplastika" imala 211 prodavaonica širom Jugoslavije. Trgovinama u Ljubljani i Mariboru, sa četiri trgovine u Sarajevu, čak sedam u Beogradu i četiri u Zagrebu, ostvarena je prisutnost koja je omogućila dominaciju na domaćem tržištu. Uz još šest trgovačkih predstavništava i poslovnih centara u Zagrebu, Ljubljani, Sarajevu, Skoplju, Nišu i Beogradu "Jugoplastika" je imala stalan kontakt sa lokalnim kupcima i snažnu trgovačku infrastrukturu.<sup>166</sup>

Statutom Radne organizacije „Trgovačka mreža" utvrđeno je da je RO Trgovačka mreža osnovana odlukom radnika o slobodnom udruživanju 26. prosinca 1975. godine kao RO u sastavu "Jugoplastike". Djelatnosti definirane statutom bile su proizvodna djelatnost (izrađivanje namještaja za vlastite prodavaonice), trgovina na malo i trgovina na veliko gotovim proizvodima Jugoplastikinih tvornica.<sup>167</sup> Odnos sa ostalim radnim organizacijama definiran je Samoupravnim sporazumom o međusobnoj suradnji i odnosima u zajedničkom poslovanju. Razvoj trgovačke mreže usko je povezan sa počecima samog poduzeća – još tijekom poslovnog širenja šezdesetih godina dinamičan rast broja novootvorenih prodavaonica pratio je otvaranje novih proizvodnih pogona po Dalmaciji.<sup>168</sup> U prodavaonicama u sklopu RO Trgovačka mreža mogla se pronaći i roba drugih proizvođača. Usprkos tome, razvoj trgovačke mreže "Jugoplastike" temeljio se na planu da minimalno 80% vrijednosti prodane robe dolazi iz vlastitih tvornica. Spomenutim samoupravnim sporazumom preostale Radne organizacije u sklopu poduzeća dale su RO Trgovačka mreža status povlaštenog kupca i izravno su utjecale na širenje mreže prodavaonica.<sup>169</sup>

---

<sup>165</sup> "Jugoplastika potpuno očarala spličane", prosinac 2011., <https://www.tportal.hr/kultura/clanak/jugoplastika-potpuno-ocarala-spličane-20111207> (pristup ostvaren 1. kolovoza 2020.)

<sup>166</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND C, kutija 1, *Registracije*

<sup>167</sup> *Statut Radne organizacije „Trgovačka mreža" Jugoplastika Split*, Slobodna Dalmacija, Split, 1975., 3.

<sup>168</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND D, kutija 8, *Jugoplastika 1975.- 87.*

<sup>169</sup> Isto

Za poslovno najuspješnije razdoblje ovog ključnog kotačića "Jugoplastike" može se uzeti druga polovica sedamdesetih godina sve do početka gospodarske krize ranih osamdesetih. U tom investicijskom periodu RO Trgovačka mreža otvara niz novih prodavaonica diljem države – od Kragujevca, Užica, Kladova i Paraćina u Srbiji, Čapljine, Bosanskog Petrovca, Kutine i Crikvenice. Istovremeno je veliki broj postojećih trgovina u Opatiji, Puli, Karlovcu, Splitu, Zadru, Šibeniku i mnogim drugim gradovima preuređen. U njih je uvedena suvremena trgovačka oprema zajedno sa klimatizacijom čime je stvoren funkcionalni ambijent unutar svake prodavaonice koji je privlačio kupce. Zahvaljujući novostvorenom standardu i uspješnom poslovnom razdoblju RO Trgovačka mreža će 1982. godine ostvariti prodaju veću od 2,2 milijarde dinara što je u usporedbi sa 500 milijuna dinara iz 1977. godinom označilo rast za više od 400%.<sup>170</sup>

Inflacija koja će biti sveprisutna tijekom osamdesetih godina stvarat će velike probleme u maloprodaji. Godine 1989. porast novčane vrijednosti prodane robe iznosit će 530% u odnosu na proteklu godinu, ali s obzirom na visoku stopu inflacije i stalni porast cijena spomenuto povećanje prometa neće značiti veći broj prodanih artikala. Prodaja će se odvijati u valovima, pa će tako kupci u strahu od inflacije i rastućih cijena vrlo brzo pokupovati „ono što im treba i ono što ne treba”.<sup>171</sup> Nakon vala rasprodaje prodavaonice će zbog teškoća u proizvodnji, smanjenja kupovne moći stanovništva i ukidanjem prodaje na kredit dugo vremena biti poluprazne.<sup>172</sup>

Prisutnost na prostoru čitave bivše Jugoslavije, prvenstveno putem RO Trgovačka mreža omogućila je "Jugoplastici" potpunu afirmaciju i prerastanje regionalnih okvira. Uređene u vlastitom, prepoznatljivom stilu upravo će prodavaonice ostati najupečatljiviji dio "Jugoplastike", onaj u kojem su svi ostali dijelovi poduzeća prezentirali ono najbolje što su mogli ponuditi.

## **8. Odnos s radnicima**

### **8.1. Stambena tematika**

---

<sup>170</sup> Isto

<sup>171</sup> *Slobodna Dalmacija*, „Opustošene prodavaonice”, 19.9.1989., 11.

<sup>172</sup> *Slobodna Dalmacija*, „Stiže topla roba”, 24.9.1989., 33.

U okvirima jugoslavenskog samoupravnog socijalizma stanarsko pravo i rješavanje stambenog pitanja najčešće se osiguravalo na radnom mjestu. Ulaganje poduzeća u stanogradnju kroz sredstva iz fondova zajedničke potrošnje uz blagoslov radničkog savjeta omogućilo je mnogim radnicima dolazak do vlastitog stana.<sup>173</sup> U tom kontekstu, društvena odgovornost koju je "Jugoplastika" nosila kao najveće poduzeće čitave Dalmacije sa više od 12 500 zaposlenih sredinom osamdesetih godina bila je iznimno velika.

Redovna izdvajanja za stambenu izgradnju definirala su se u "Jugoplastici" na godišnjoj razini i 1975. godine iznosila su 5,4 posto od iznosa ukupnih dohodaka (plaća) svih radnika poduzeća. Na toj razini su se održavala do kraja desetljeća. Godine 1987. osnovni postotak izdvajanja iznosio je tek 1,3 posto ukupnih dohodaka što jasno ukazuje da je u osamdesetim godinama bilo potrebno pronaći dodatne modele financiranja stambene izgradnje.<sup>174</sup>

Rješavanje stambenih problema radnika je i uprava "Jugoplastike" istaknula kao jedno od „najpresudnijih i najvitalnijih pitanja usko vezano za radnog čovjeka” zbog čega se i politici usmjeravanja novčanih sredstava u stambenu izgradnju pridavala iznimna pozornost.<sup>175</sup> Kao što je već ranije nekoliko puta spomenuto, stambena tematika učestalo je dominirala i na sastancima Centralnog radničkog savjeta. Delegati bi vrlo često bili zatrpani prigovorima na rješenja o dodjeli stanova ili stambenih zajmova. Na primjeru zasjedanja Radničkog savjeta iz ožujka 1976. godine možemo pročitati učestale prigovore od strane radnika i delegatsku politiku rješavanja žalbi. Na deseci podnesenih prigovora imali bi slične sadržaje, a za primjere dvaju glavnih razloga njihova podnošenja mogu se navesti slučajevi radnice poduzeća Ane Čezo koja je podnijela žalbu radi dodjele manjeg iznosa kredita u iznosu od 5 milijuna dinara umjesto očekivanih 11 milijuna za obnovu stare kuće, te radnice Elizabete Božanić koja je prigovarala zbog smanjenja broja bodova na listi od strane stambene komisije. Prigovori bi uz detaljno očitovanje delegata za svaki od podnesenih prigovora pojedinačno, ipak u pravilu bili odbijani od strane radničkog vijeća.<sup>176</sup>

Već sredinom šezdesetih, točnije 1965.g. "Jugoplastika" se počela angažirati oko rješavanja stambene problematike svojih radnika. Tijekom buduća dva desetljeća promatrajući arhitektonsku vizuru Splita bilo je jasno da su se stekli svi preduvjeti za pojačan angažman

---

<sup>173</sup> Duda, 116.

<sup>174</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND D, kutija 8, *Jugoplastika 1975.- 87.*

<sup>175</sup> Isto

<sup>176</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND A, kutija 26, *Centralni radnički savjet*

poduzeća po pitanju navedene problematike u periodu kada je grad Split doživljavao ubrzani rast i izgradnju novih gradskih četvrti.<sup>177</sup>

Od osnutka poduzeća pa sve do 1975. godine 1 550 radnika "Jugoplastike" je uz pomoć poduzeća riješilo svoje stambeno pitanje. Više od polovice radnika (807) postali su vlasnici novoizgrađenih stanova u Splitu, a 50 njih novoizgrađenih stanove van Splita. Ostalim radnicima je osiguran privremeni smještaj (18 radnika), osigurano stanarsko pravo (38 radnika), zamjena stana (154 radnika), kredit po povoljnim kamatnim stopama (361 radnik), a za preostala 122 radnika je u suradnji sa drugim poduzećima na području Splita osigurano rješenje stambenog pitanja.<sup>178</sup> 1975. godine "Jugoplastika" je zapošljavala 8 419 radnika, što znači da je za nešto manje od 20 posto svojih radnika u tom trenutku osigurala rješenje stambenog pitanja.

Paralelno sa lošijim poslovnim rezultatima koje je sredinom sedamdesetih "Jugoplastika" po prvi put osjetila nastupili su osjetno teži uvjeti financiranja stanogradnje. Veliki broj stanova koji je dodijeljen preko natječaja tijekom 1974. i 1975. godine bilo je zbog trenutnog poslovnog stanja sve teže financirati, a istovremeno su se iskristalizirala dva ključna problema koja su kočila daljnji razvoj stambene izgradnje.<sup>179</sup> Godine 1979. Split je bio domaćin VIII. Mediteranskih igara, što je u drugoj polovici sedamdesetih značilo da je većina stručnih, građevinskih službi uključujući i Poduzeće za izgradnju Splita bilo angažirano u pripremi i izgradnji sportskih objekata za potrebe Mediteranskih igara. Zbog prostorne ograničenosti splitskog poluotoka iscrpljene su mogućnosti gradnje stanova na povoljnim i jeftinim lokacijama. U praksi je to značilo mnogo skuplju izgradnju na nepovoljnijem terenu uz teže izvedivu infrastrukturu (vodovod i kanalizaciju, struju, pristupne ceste i sl.). Gospodarska kriza u koju je Jugoslavija ušla osamdesetih označit će rast inflacije i posljedično sve skuplje kredite, koji su po posljednjim zakonskim propisima iz 1987. godine dodjeljivani uz kamatnu stopu od 85%.<sup>180</sup>

Posljedice ovih negativnih okolnosti lako se vide u podatku da je u stambenom natječaju iz 1974./75. radnik kojem je dodijeljen stan u prosjeku imao 13 godina radnog staža u "Jugoplastici", a u natječaju iz 1986./87. čak 21 godinu radnog staža. U periodu od 1975. do

---

<sup>177</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND D, kutija 8, *Jugoplastika 1975.- 87.*

<sup>178</sup> Isto

<sup>179</sup> Isto

<sup>180</sup> Isto

1987. godine "Jugoplastika" je ipak usprkos svim nepovoljnim uvjetima uspjela za još 960 svojih radnika osigurati stanove. Najveći dio njih (400) osigurano je putem kredita.<sup>181</sup>

Još početkom 1979. godine radnici osnovnih organizacija udruženog rada zaključivanjem samoupravnog sporazuma osnovali su Osnovnu samoupravnu interesnu zajednicu za stambene poslove (OSIZ) kao posebnu samoupravnu jedinicu unutar poduzeća u cilju bržeg rješavanja stambenih potreba i kvalitetnijeg odlučivanja o izdvajanju, usmjeravanju i korištenju raspoloživih sredstava za stanogradnju. Osnivanjem OSIZ-a za stanogradnju krajem sedamdesetih dodatno je stavljen fokus na socijalnu politiku i društvenu odgovornost poduzeća. Kvalitetnije povezivanje na razini poduzeća omogućilo je da veliki dio OOUR-a dogovara zajedničke i jedinstvene planove na području stambene problematike svojih zaposlenika, te ih zajednički financira.

Osnivačkim aktom definirane su ovlasti OSIZ-a za stambene poslove: kreiranje stambene politike na razini čitavog poduzeća, donošenje zajedničkih planova i programa stambene izgradnje i drugih oblika rješavanja stambenih potreba, utvrđivanje mjerila i kriterija za dodjelu stanova, određivanje liste prioriternih radnika i dr.<sup>182</sup>

Samoupravnim sporazumom o uvjetima, kriterijima i postupku rješavanja stambenih potreba radnika u kombinatu "Jugoplastika" iz 1981.g. u potpunosti su definirani kriteriji dodjele stanova. Nekoliko je važnih čimbenika utjecalo na poziciju na listi. Duljina radnog staža u poduzeću bila je na prvom mjestu: za svaku navršenu godinu rada u "Jugoplastici" radniku je pripadalo 15 bodova na listi. Na drugom mjestu su bili postojeći uvjeti stanovanja i trenutni broj članova kućanstva, a dodatni bodovi ostvarivali su se i za sudjelovanje u NOB-u. U preostale značajnije čimbenike ubrajala se težina poslova i odnos prema radu, što je podrazumijevalo uspješnost i organiziranost u izvršavanju poslova i samostalne inicijative u unaprjeđenju istih. Jedini uvjet koji se postavljao radnicima koji su u vlasništvo dobili stanove bio je taj da još minimalno 10 godina trebaju provesti na radu u nekom od OOUR-a u sastavu "Jugoplastike". Financiranje stambene izgradnje propisano je zajedničkim sredstvima kroz poslovni fond poduzeća kojim je isključivo upravljao OSIZ za stambene poslove.<sup>183</sup>

---

<sup>181</sup> Isto

<sup>182</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND A, kutija 26, *Centralni radnički savjet*

<sup>183</sup> Isto

OSIZ za stambene poslove "Jugoplastike" je već 1985.g. odlučio podići stopu dodatnih izdvajanja za stanogradnju. Zakonska obveza izdvajanja u fond za stanogradnju bila je pripisana na 3% ukupnih dohodaka u poduzeću, što nije bilo ni približno dovoljno za potrebe stambene politike u "Jugoplastici". Još od sedamdesetih "Jugoplastika" je zbog toga kroz fondove dodatne izgradnje izdvajala dodatnih 5,5 posto, dok je OSIZ 1985.g. tu stopu podignuo na 7,5% što je značilo da je "Jugoplastika" izdvajala velikih 10,5% dohodaka za potrebe radničke stanogradnje.<sup>184</sup> Ovakvim poslovnim odlukama u vremenima gospodarske krize bilo je jasno da su prioriteti poduzeća bili podjednako orijentirani u smjeru stabilizacije poslovanja, ali i u smjeru socijalne osjetljivosti. Tijekom osamdesetih mnogo manji broj radnika "Jugoplastike" je dolazio u priliku osigurati svoje stambeno pitanje, a zbog lošije ekonomske situacije u državi sve više su rasle potrebe za rješavanjem tog pitanja. "Jugoplastiku" je u javnom diskursu uvijek pratila sintagma "najveće radne organizacije u Dalmaciji" što je istovremeno bila i laskava titula, ali i velika odgovornost prvenstveno prema radnicima koji su poduzeće podigli do te razine.

Krajem osamdesetih bilo je jasno da je „zlatno doba“ stanogradnje stvar prošlosti. Za dodjelu stana je u tom trenutku čekalo više od 4000 radnika "Jugoplastike" upisanih u listu, a godišnje bi se podijelilo tek pedesetak novoizgrađenih stanova. Prosječni period čekanja za osiguravanje vlastitog stana produžio se na 23 godine što je dodano otežavalo situaciju. Član poslovnog odbora Boris Vladušić istaknuo je kako problem nedostatka stanova jedino može riješiti novac. Lošije poslovne godine u drugoj polovici osamdesetih uzrokovale su manjak izdvajanja za stanogradnju, a bankovni krediti za tu namjenu su za "Jugoplastiku" bili preskupi. Od predviđenih 460 milijardi dinara u 1988.godini za potrebne stanogradnje izdvojeno je tek 1,5% što jasno ilustrira tešku financijsku situaciju u poduzeću. Iako je Vladušić u istom intervjuu istaknuo kako će novca za ovu svrhu uvijek biti „na ovaj ili onaj način“, ta se izjava prije svega može protumačiti kao izraz prihvaćanja društvene odgovornosti "Jugoplastike" prema svojim radnicima i u teškim poslovnim vremenima. Iz svih dostupnih podataka sasvim je jasno da je krajem osamdesetih za "Jugoplastiku" bilo sve teže, ako ne i nemoguće financirati izgradnju većeg broja stanova.<sup>185</sup>

## 8.2. Društvena prehrana

---

<sup>184</sup> Isto

<sup>185</sup> *Slobodna Dalmacija*, „Stan se ne dobija čudom“, 5.6.1989., 15.

Još od nastanka "Jugoplastike" društvena prehrana isticana je kao sastavni dio "društvenog standarda" kojeg svaki radnik "Jugoplastike" treba dosegnuti. Uvjeti za organiziranu društvenu prehranu stvoreni su početkom šezdesetih godina izgradnjom kuhinje i restorana u pogonu na splitskoj Brodarici. Kapaciteti kuhinje od 400 toplih obroka tijekom dana mogli su u to vrijeme poslužiti tek ograničenom broju zaposlenika. Izgradnjom nove tvornice Termoplastike krajem šezdesetih otvoren je i novi restoran, a istovremenom izgradnjom restorana u sklopu tvornice obuće standard društvene prehrane podignut je na kvalitetniju razinu početkom sedamdesetih godina.<sup>186</sup>

Kompenzirajući pad u stambenim aktivnostima, u drugoj polovici sedamdesetih uvest će se organizirana društvena prehrana u svim OOUR-ima "Jugoplastike", što je zahtijevalo gradnju novih i rekonstrukciju postojećih prehrambenih prostora.

Društvena prehrana je od 1979. god bila organizirana u osnovnoj organizaciji udruženog rada "Prehrambeno ugostiteljska djelatnost" – PUD. Reorganizacija je bila motivirana sve većim zahtjevima radnika za većom dostupnosti restorana društvene prehrane, a trend rasta kapaciteta nastavit će se kroz osamdesete godine. Godine 1986. izgradnjom posljednjeg u nizu restorana dosegnut je postavljeni cilj da se svakome radniku "Jugoplastike" osigura topli ili hladni obrok na radnom mjestu. Iste godine je u restoranima društvene prehrane pripremljeno 1 639 400 obroka, što djeluje impresivno u usporedbi sa 440 000 obroka iz 1978. godine.<sup>187</sup>

Uz stambenu problematiku, društvena prehrana bila je omiljena tema mnogih delegata na sjednicama radničkog savjeta "Jugoplastike". Na sjednici u travnju 1982. godine delegatkinja Kata Stojanović predstavila je nezadovoljstvo radnika tvornice obuće oko realizacije toplih obroka u njihovom restoranu. Prezentirala je kritike radnika na kvalitetu pruženih usluga u odnosu na cijene proizvoda, ali isto tako i na samu kvalitetu obroka. Njeno izlaganje prihvaćeno je s odobravanjem od strane ostalih delegata, te je istovremeno naloženo Poslovnom vijeću poduzeća da napravi analizu navedene problematike i iznese potrebne prijedloge za unaprjeđenje kvalitete društvene prehrane u spomenutom restoranu.<sup>188</sup>

---

<sup>186</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND D, kutija 8, *Jugoplastika 1975.- 87.*

<sup>187</sup> Isto

<sup>188</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND A, kutija 26, *Centralni radnički savjet*

U desetljeću kojeg je obilježila velika gospodarska kriza i pad standarda na razini čitave države jasna je i logična želja radnika "Jugoplastike" za što je moguće pristupačnijom i kvalitetnijom prehranom unutar okvira poduzeća. U članku iz 1976. godine *Slobodna Dalmacija* piše kako se „tople marende” prodaju po cijeni već od 3 dinara, a kompletan ručak po cijeni od 8 dinara.<sup>189</sup> Navedene cijene su za poduzeće zasigurno bile ispod granice isplativosti, no na niti jednoj sjednici nekog od odbora ili savjeta one nisu dovođene u pitanje. Vrlo rijetko bi se tek istaknule u nekom kritički nastrojenom članku *Slobodne Dalmacije*, kakvih je ipak bilo iznimno malo.

### 8.3. Odmor i zdravstvena zaštita

Prvenstveno zahvaljujući geografskim prednostima koja je imala, "Jugoplastika" je pripadala uskom krugu poduzeća koja su vrlo rano počela ulagati u izgradnju i razvoj vlastitih radničkih odmarališta. Spomenuta ideja nastala je još početkom šezdesetih godina, a realizirana je 1966. godine kupnjom velikog postojećeg kompleksa u uvali Rogač na otoku Šolti. Adaptacijom zatečenih objekata i dodatnom izgradnjom nekolicine bungalova zajedno sa pratećom infrastrukturom krajem šezdesetih stvoreni su uvjeti za početak organiziranog odmora radnika na spomenutoj lokaciji. Veliki interes za korištenjem odmarališta prilagođenog radnicima skromnijeg materijalnog statusa vrlo brzo je premašio postojeće kapacitete. U periodu do 1975. godine prošireni su postojeći sadržaji do razine od 150 korisnika dnevno.<sup>190</sup>

U isto vrijeme, sredinom sedamdesetih uprava "Jugoplastike" sve više pažnje priklanja i poboljšanju društvenog standarda radnika kroz osiguranje što je moguće kvalitetnijeg odmora. Pretpostavka je bila da je kvalitetan odmor nužan za psihičku i fizičku revitalizaciju radnika koji bi godinama obavljali istu vrstu poslova što bi brzo dovodilo do fizičkog, ali i psihičkog zamora. Proširenje postojećih kapaciteta u odmaralištu na Šolti označeno je kao nedovoljno te je postavljen dugoročni cilj proširenja kapaciteta za potencijalnih 3 000 radnika zajedno sa članovima svojih obitelji.<sup>191</sup>

---

<sup>189</sup> *Slobodna Dalmacija*, „Krizna pokucala na vrata”, 17.11.1976., 4.

<sup>190</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND D, kutija 8, *Jugoplastika 1975.- 87.*

<sup>191</sup> Isto



Ideje Poslovnog odbora na temu razvoja radničkog odmarališta djelomično su se realizirale sredinom osamdesetih godina. Godine 1986. na razini čitavog poduzeća potpisan je samoupravni sporazum o izdvajanju dijela sredstava zajedničke potrošnje za ulaganja u rekonstrukciju i proširenje odmarališta. OOUR „Prehrambeno – ugostiteljska djelatnost ‘u čijoj je nadležnosti bilo organiziranje djelatnosti odmarališta izvršio je novu rekonstrukciju odmarališta koje je time ušlo u rang hotela. Izgradnjom restorana i sportsko – rekreacijskih terena stvoreni su uvjeti za rad i izvan ljetne sezone.<sup>192</sup>

Osim odmarališta na Šolti, radnicima lošijeg zdravstvenog stanja bilo je dostupno i klimatsko lječilište na Bohinju u Sloveniji čiji je kapacitet iznosio 100 ljudi. Definitivno najatraktivniji oblik odmora nudio se za 150 najbolje ocijenjenih tvorničkih radnika, a uključivao je desetodnevni besplatni boravak u Čehoslovačkoj.<sup>193</sup> Prema pisanju *Slobodne Dalmacije* čak 87% radnika svih poduzeća sa splitskog područja ljevalo je u mjestu prebivališta.<sup>194</sup> Radnici "Jugoplastike" su u tom smislu pripadali manjini koja je mogla i tijekom godišnjeg odmora uživati u povlasticama koje je nudio višegodišnji rad u tom poduzeću.

Tražeci uzroke manje krize u poslovanju iz sedamdesetih preveliki broj bolovanja i neadekvatno organizirana zdravstvena zaštita radnika često bi bili spomenuti kao neki od razloga. Kako je problematika očuvanja psihičkog i fizičkog zdravlja radnika od samih početaka istaknuta kao iznimno bitna, već 1976. godine napravljen je okvirni plan o rekonstrukciji postojeće zdravstvene stanice, osposobljavanju dijagnostičkog centra i općenito podizanju razine zdravstvene zaštite radnika.<sup>195</sup>

Na temelju spomenutog plana 1981. godine Poslovni odbor donio je plan o poboljšavanju uvjeta zdravstvene zaštite radnika kombinata "Jugoplastike". Njime su definirani prostorni uvjeti zdravstvene zaštite koji bi zadovoljavali potrebe poduzeća. Dovršeno je opremanje i rekonstrukcija ginekološke ambulante što je bilo važno za mnoge OOUR-ove sa dominantnim udjelom zaposlenih žena. Uz ginekološku ambulantu svakodnevno su radnicima bili dostupna dva specijalista medicine rada (za potrebe sistematskih pregleda, potvrde o ozljedama na radu i eventualnom stupnju invalidnosti), jedan psihijatar i tri medicinske sestre. Stalnim rastom broja zaposlenika "Jugoplastike" paralelno je rastao i pritisak na održavanje

---

<sup>192</sup> Isto

<sup>193</sup> *Slobodna Dalmacija*, „Najbolji besplatno na Tatre", 19.7.1974., 5.

<sup>194</sup> *Slobodna Dalmacija*, „Zapostavljena briga o odmoru radnika", 26.4.1974.,4.

<sup>195</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND D, kutija 8, *Jugoplastika 1975.- 87.*

kvalitetne razine pruženih usluga za sve veći broj ljudi. Manjak prostora namijenjenog za obavljanje zdravstvenih djelatnosti u okviru tvornica istaknut je kao problem kojeg treba dugoročno rješavati.<sup>196</sup>

Analizom odnosa "Jugoplastike" prema svojim radnicima kroz sva navedena područja lako se dođe do zaključka o vrlo visokoj razini društvene odgovornosti i uloženom trudu za poboljšanje kvalitete života kako na radnom mjestu, tako i izvan njega. Prosječni radnik "Jugoplastike" imao je realnu mogućnost u određenom vremenskom roku doći do vlastitog stana ili povlaštenog kredita za isti. Razina i kvaliteta restorana društvene prehrane bila je pod budnim okom svih zaposlenika i kroz ova dva desetljeća razvila je svoje kapacitete do maksimuma. Radničko odmaralište bilo je svojevrsni luksuz u kojem su radnici jako malog broja poduzeća u Dalmaciji mogli uživati. Bez obzira što se u drugoj polovici osamdesetih na poslovnim rezultatima poduzeća sve više osjećao teret dugotrajne krize, uprava "Jugoplastike" konstantno je pokušavala spriječiti mogući utjecaj loših poslovnih rezultata na smanjivanje postignutog društvenog standarda unutar poduzeća. Usprkos svim negativnim okolnostima može se reći da je u tome u velikoj mjeri uspjela.

## **9. Ekonomska propaganda i košarka kao put u vječnost**

Stvaranje „marke za cijelu porodicu", odnosno stvaranje imidža poduzeća prepoznatljivog imena te popularnih i lako dostupnih proizvoda zahtijevalo je i organiziran marketinški odjel i ideju na koji način doprijeti sa svojim proizvodima do svakog kutka Jugoslavije. S tom svrhom još od početka sedamdesetih godina u okviru Zajedničkih službi poduzeća "Jugoplastika" djelovao je odjel za poslove ekonomske propagande u zemlji i inozemstvu. Godišnja izvješća koje je navedeni odjel podnosio višim tijelima unutar poduzeća daju jasniju sliku o načinu njihovog djelovanja i prioritetima u njihovom radu.

U izvještaju o poslovanju odjela ekonomske propagande za 1977. godinu planirana godišnja svota izdvajanja za poslove reklamiranja proizvoda iznosila je 13 630 700 dinara. Ukupan realizirani iznos iznosio je tek nešto manje od 10 milijuna dinara. U godišnjem izvještaju iz 1979. godine diskrepancija je još izrazitija. Planiran je godišnji proračun za potrebe ekonomske propagande u iznosu od 19 milijuna dinara, a potrošeno je tek nešto više od

---

<sup>196</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND A, kutija 28, *Centralni radnički savjet*

polovice planiranih sredstava - 10 milijuna dinara.<sup>197</sup> Jako su rijetke godine tijekom sedamdesetih i prve polovice osamdesetih godina u kojima su potrošena sva godišnja sredstva koja su planirana za poslove ekonomske propagande, a njihova realizacija varirala je od 50% do maksimalno 80%.<sup>198</sup> Iako se razlozi za permanentno smanjenje proračuna propagandnim poslovima nigdje izričito ne ističu, mogu se dovesti u vezu sa povremenim financijskim problemima s kojima se "Jugoplastika" trebala nositi. Poslovi ekonomske propagande su u tom kontekstu zasigurno označeni kao manje važni za tekuće poslovanje poduzeća te bi planirana sredstva bila preusmjerena na druge odjele. Ta činjenica se dijelom kompenzirala na način da je postojao određeni dio sredstava kojeg su Jugoplastikine tvornice izravno trošile kroz pojedinačno reklamiranje, te on nije bio iznesen u izvješćima zajedničkog odjela za ekonomsku propagandu.

Kao pojedinačno najveće stavke u utrošenim sredstvima ističe se financiranje košarkaškog kluba u iznosu od 2,3 milijuna dinara, novogodišnja reprezentacija u kalendarima i časopisima u iznosu od 1,5 milijuna dinara, 2 milijuna dinara izdvojena za televizijske reklame i nešto više od 200 000 dinara za radio reklame. Manje pojedinačne stavke uglavnom se odnose na financiranje različitih festivala i sličnih događanja.<sup>199</sup>

Gospodarski uspjesi "Jugoplastike" mogli su se mjeriti velikim brojem zaposlenika, ekonomskim značajem koje je poduzeće imalo za čitavu regiju, dominantnim udjelom na unutarnjem tržištu i uspješnom vanjskom trgovinom. Ipak, promatrajući stvari iz današnje perspektive – "Jugoplastika" kao ime i kao svojevrsni "brend" svoju slavu podjednako duguje uspješnom dugogodišnjem poslovanju i neizbrisivim sportskim uspjesima koje je postigao splitski košarkaški klub "Jugoplastika". Osnovan 1945.god., klub je kroz povijest promijenio nekoliko imena, no daleko najveće uspjehe doživio je pod sponzorstvom Jugoplastike tijekom 1970ih i 1980ih godina kada je i sam klub nosio ime "KK Jugoplastika". Ponajviše se iz tog razdoblja ističe pet naslova prvaka Jugoslavije, ali i tri titule prvaka Europe od 1989. do 1991. godine (od kojih dvije pod imenom "KK Jugoplastika").

Suradnja "Jugoplastike" sa splitskim košarkaškim klubom započela je krajem 1960ih, a ojačala je početkom 1970ih godina. Izvršni odbor u jednom od svojih izvještaja analizira rast popularnosti košarke kao sporta na području čitave Jugoslavije. Posebno ističe poslovne

---

<sup>197</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND D, kutija 8, *Jugoplastika 1979*.

<sup>198</sup> Isto

<sup>199</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND A, kutija 14, *Izvršni odbor za poslovne odnose 1973-76-78.g.*

prilike koje se kroz afirmaciju košarke na jugoslavenskoj sportskoj sceni nude "Jugoplastici" za stvaranje novih kanala marketinga i prodaje.<sup>200</sup> Ulaganje u košarkaški klub od početka je u "Jugoplastici" tretirano isključivo kao marketinški projekt, koji je za glavni cilj imao povećanje prodaje u trgovinama vezivanjem svog imena uz ime popularnog košarkaškog kluba. Ovaj potez se idealno povezo sa velikom ekspanzijom trgovačke mreže koja je tijekom sedamdesetih otvarala trgovine na području čitave Jugoslavije. Brigu o financijskom i operativnom vođenju košarkaškog kluba prvih godina preuzeo je odjel ekonomske propagande. Kao primjer troškova unutar jedne natjecateljske sezone navodi se primjer sezone 1970./71., kada je ostvaren negativni financijski rezultat u iznosu od 2 milijuna dinara. U sportskom smislu navedena sezona bila je uspješna jer je osvojen trofej prvaka Jugoslavije kao odraz povećanih financijskih ulaganja.<sup>201</sup>

Odjel za ekonomsku propagandu također ističe isplativost ovakve investicije koju vidi kao obrazac po kojem bi se budući propagandni poslovi trebali izvršavati. Odjel ističe kako je ova forma reklamiranja nevjerojatno širokog utjecaja u čemu se razlikuje od ostalih. Prema njima "Jugoplastika" bi u budućnosti trebala povećavati izdvajanja za košarkaški klub, što bi kao sveobuhvatno izdvajanje smanjilo potrebe za pojedinačnim oglašavanjima u formi novina, televizije i radija.<sup>202</sup> Detaljno su izračunati i financijski efekti ulaganja u košarkaški klub u usporedbi sa ostalim medijima. U jednoj natjecateljskoj sezoni prikazana je 861 minuta izravnog TV prijenosa košarkaškog kluba "Jugoplastika", 35 tjednih reportaža u novinama i 35 radijskih izvješća što je za relativno malu godišnju cifru omogućilo da ime "Jugoplastike" i kroz prizmu sporta uđe u svakodnevicu stanovnika čitave Jugoslavije.<sup>203</sup>

Iako detaljno razrađen, plan povećanja ulaganja sredstava u košarkaški klub se zbog financijskih razloga sporo provodio. Iznosi novačanih ulaganja u ekonomsku propagandu nikada na razini poduzeća ipak nisu bili veliki. Kada se godišnji proračun odjela za ekonomsku propagandu uspoređi sa godišnjim rashodima "Jugoplastike" vidljivo je o kakvim omjerima je riječ. Godine 1977. kada je na poslove ekonomske propagande utrošeno nešto više od 13 milijuna dinara, ukupni rashodi čitavog poduzeća iznosili su više od 1,9 milijardi dinara. Krajem sedamdesetih ukupni rashodi "Jugoplastike" su veći od 3 milijarde dinara, a samo 10 milijuna dinara potrošeno je u propagandne svrhe.<sup>204</sup> Godišnja izdvajanja za fond za

---

<sup>200</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND A, kutija 12, *Izvršni odbor za poslovne odnose 1971..g.*

<sup>201</sup> Isto

<sup>202</sup> Isto

<sup>203</sup> Isto

<sup>204</sup> DA u Splitu – HR-DAST-596, FOND D, kutija 8, *Jugoplastika 1975.- 87.*

stanogradnju su u tom razdoblju varirala od 40 do 60 milijuna dinara godišnje, a tijekom osamdesetih su se povećala zbog inflacije i uvođenja dodatnog izdvajanja. Teško je reći da ulaganja u ekonomsku propagandu nisu bila isplativa za "Jugoplastiku", no politika vođenja troškova poduzeća je primarno ipak bila okrenuta u drugom smjeru.

Ulaganje novca u košarkaški klub i preuzimanje njegovog imena kao dodatni propagandni kanal bio je vizionarski potez uprave "Jugoplastike" još krajem šezdesetih godina. Niti jedan prepoznatljiviji sportski klub u Jugoslaviji toga vremena nije nosio sponzorsko ime, a kada je krajem osamdesetih košarkaški klub "Jugoplastika" ostvario neponovljive sportske uspjehe i na europskoj sceni dodatno je pridonio prepoznatljivosti imena "Jugoplastika" širom Europe. Priča o splitskom košarkaškom klubu kojeg se vrlo često predstavlja kao najbolji europski košarkaški klub 20. stoljeća<sup>205</sup> na ovaj način će zauvijek ostati povezana sa velikim splitskim poduzećem čije je ime nosio više od 20 godina. U sedamdesetim i osamdesetim godinama prošlog stoljeća oni su bili simbol uspjeha čitavog grada i regije da bi nekoliko desetljeća kasnije doživjeli vrlo slične sudbine.

## 10. Umjesto zaključka

14. veljače 2004. godine datum je koji je definitivno označio kraj jednog razdoblja. Iako je rušenje započelo tjedan dana ranije manjom detonacijom, navedenoga dana velikom kontroliranom eksplozijom srušena je peterokatna tvornica galanterije na splitskoj Brodarici. Tim činom definitivno je zapečaćen dugogodišnji mučni proces sanacije, stečaja, a potom i likvidacije poduzeća koje je dva desetljeća prije gašenja prehranjivalo više od 12 000 radnika i njihovih obitelji. Mnogi bivši radnici su zato vrlo emotivno doživjeli figurativni, ali i doslovni krah bivše "Jugoplastike". Takav čin zasigurno ostavlja snažan utjecaj na ljudske emocije, ali i pomaže u stvaranju idealizirane slike o povijesti poduzeća.

U jednom novinskom članku *Slobodne Dalmacije* koji budi takve emocije, iznesena je teza da je razdoblje od 1985. do 1990. godine bilo najprosperitetnije u povijesti "Jugoplastike".<sup>206</sup> Iz dostupnih arhivskih materijala koji su poslužili kao povijesni izvor ovog rada može se jasno iščitati da je upravo taj period bio obilježen nezadovoljavajućim poslovnim rezultatima i

---

<sup>205</sup><https://kk-split.com/povijest-kluba/>, (pristup ostvaren 1. kolovoza 2020.)

<sup>206</sup>*Slobodna Dalmacija*, „Oj gospodo, jel vam žao“, 20.3.2010., 40.

osjećajem neizvjesnosti pri pogledu u budućnost. "Jugoplastika" je tijekom sedamdesetih i tijekom osamdesetih prolazila kroz poslovno uspješne i kroz krizne periode. Nešto lošiji poslovni rezultati sredinom sedamdesetih bili su uzrokovani internim razlozima. Nakon velikog širenja proizvodnih kapaciteta u ranijem desetljeću koji su "Jugoplastiku" postavili na mjesto najvećeg dalmatinskog poduzeća, javio se problem zbog velikog broja uskladištene i neprodane robe. Nakon uspješnog savladavanja tih problema i izvrsnog razdoblja koje će uslijediti do kraja sedamdesetih, u novom desetljeću "Jugoplastika" će dijeliti sudbinu čitavog jugoslavenskog gospodarstva koje će zapasti u krizu. Poslovanje u krizi će također imati bolje i lošije godine, ali kraj desetljeća će se ipak dočekati sa planom o nužnim promjenama unutar poduzeća, bez kojih je budućost "Jugoplastike" neizvjesna.

Usprkos manje i više uspješnim razdobljima odnos prema radnicima poduzeća je uvijek bio besprijekoran, a razina dosegnutog društvenog standarda prosječnog radnika "Jugoplastike" iznimno visoka. Ta činjenica je vrlo važna jer vrijedi još jednom istaknuti da je "Jugoplastika" tijekom 1970ih i 1980ih svojim radnicima nudila sigurnost, što je bilo posebno bitno u kriznim vremenima. Međunarodni uspjesi splitskog košarkaškog kluba koji je nosio ime "Jugoplastika" zaokružiti će priču jedne generacije koja bi se ipak trebala generalno okarakterizirati kao uspješna.

Ovaj rad neće ponuditi odgovor na „vječno pitanje” o tome da li je "Jugoplastika" mogla opstati u današnjim uvjetima i nastaviti proizvoditi i zapošljavati više od deset tisuća radnika. Argumente je moguće ponuditi u korist jedne i druge teze. Već je osamdesetih godina poslovanje "Jugoplastike" bilo obilježeno dugogodišnjim kriznim periodom i jasnom definiranim planom za reorganizaciju poduzeća radi kvalitetnijeg pristupa tržištu. Broj zaposlenih je od sredine osamdesetih stagnirao, a na samom kraju desetljeća počela su otpuštanja i smanjenje ukupnog broja radnika. S druge strane, u tom razdoblju su se proizvodnja i poslovanje sve više orijentirali i prilagođavali najisplativijim proizvodima, a posljedice tih odluka vidljive su i danas. Zato je solinski „AD Plastik” koji je nastao iz Jugoplastikinog OOUR-a „Autodijelovi” mogao eventualno poslužiti kao svjetionik i ostalim komercijalno uspješnim dijelovima poduzeća.

Poduzeće za koje se u javnom diskursu može često čuti da je tijekom sedamdesetih i osamdesetih zapošljavalo svakog četvrtog Splitsanina ostat će zauvijek dio povijesti, ali i identiteta grada. Jedino mjesto u urbanoj vizuri šireg centra grada koje je posljednjih

desetljeća radikalno promijenilo svoj postojeći izgled upravo je prostor bivših tvornica "Jugoplastike" na Brodarici. Nakon spomenutog rušenja na istoj lokaciji sagrađeni su stambeni blokovi i trgovački centar što je u isto vrijeme dodatno potenciralo razvoj kulture sjećanja i kulture pamćenja. U skladu s tim idejama, cilj ovog rada prije svega je potaknuti realno vrednovanje poduzeća koje će zauvijek imati istaknuto mjesto u povijesnom razvoju Splita i čija priča ne bi smjela ostati neispričana i zaboravljena.

## 11. Summary

"Jugoplastika" was a company that specialised in producing wide range of products from polyvinyl chloride (PVC) powder and other plastic materials, along with textile production, based in the city of Split. This work follows history of the company during the two decades – the 1970s and the 1980s. During both of these decades, "Jugoplastika" was the biggest company in the whole region of Dalmatia. Four factories operated within the company – clothes factory, footwear factory, haberdashery factory and various plastic products factory. "Jugoplastika" had more than 200 shops opened throughout the whole Yugoslavia and employed more than 12 000 people in its peak employment period during the mid 1980s.

The 1970s were generally successful for the company. There was a small crisis in the middle of the decade that was caused by the huge number of unsold and stored products. Apart from that, in 1970s "Jugoplastika" increased its revenue and export numbers, employed more than 4 000 new workers, invested in new production technologies and strengthened a partnership with a local basketball club in Split, future three-time European champion.

On the other hand, the 1980s were much more challenging. The whole Yugoslav economy entered a recession period and "Jugoplastika" could not avoid all kinds of problems. The inflation rate was growing every year, making it very hard to make any plans. "Jugoplastika" had to take a big number of expensive bank loans in order to resume its production. The new employings stopped and the "Jugoplastika" management had to come up with the plan of reorganisation of the whole company, in order to continue to do business.

No matter how good or bad business year was, "Jugoplastika" always took good care of its workers. Through company special funds, during the 1970s and the 1980s "Jugoplastika" helped more than 2500 of its workers to get their own apartment. Everyone working within "Jugoplastika" had access to the company workers restaurant, special medical care and company resort during summer vacation.

## **12. Bibliografija**

### **Izvori:**

#### **Arhivska građa**

Državni arhiv u Splitu – HR DAST 596 "Diokom" d.d.. u stečaju, Split, FOND A, kutije br. 12, 13, 14, 17, 25, 26, 28, 31, 32

Državni arhiv u Splitu – HR DAST 596 "Diokom" d.d.. u stečaju, Split, FOND C, kutija br. 1

Državni arhiv u Splitu – HR DAST 596 "Diokom" d.d.. u stečaju, Split, FOND D, kutija br. 8

#### **Novine**

*Slobodna Dalmacija*, dnevnik, Split, 1948. – 2010.

### **Literatura:**

Barić, Nikica, *Split 1980-ih*, Hrvatski institut za povijest, Zagreb, 2019.



Bilandžić, Dušan, *Historija Socijalističke federativne Republike Jugoslavije (Glavni procesi: 1918-1985.)*, Školska Knjiga, Zagreb, 1985.

Bilandžić, Dušan, *Hrvatska moderna povijest*, Golden marketing, Zagreb, 1999.

Bilandžić, Dušan, *Ideje i praksa društvenog razvoja Jugoslavije 1945. – 1973.* Beograd, Komunist, 1973.

Duda, Igor, *Pronađeno blagostanje*, Srednja Europa, Zagreb, 2010.

Goldstein, Ivo, *Povijest Hrvatske 1945.-2011.*, EPH media d.o.o., Zagreb, 2011.

Goldstein, Ivo, *Hrvatska 1918. – 2008.*, EPH liber, Zagreb, 2008.

Horvat, Branko, *ABC Jugoslavenskog socijalizma*, Globus, Zagreb, 1989.

Klasić, Hrvoje, *Jugoslavija i svijet 1968.*, Naklada Ljevak, Zagreb, 2002.

Lampe, John.R, Jackson Marvin R., *Balkan Ecomonic History (1550.-1950.)*

Matković, Hrvoje, *Povijest Jugoslavije*, Naklada Pavičić, Zagreb, 1998.

Miljković, Dušan, *Jugoslavija 1945. – 1985. – statistički prikaz*, Savezni zavod za statistiku, Beograd, 1986.

Radelić, Zdenko, *Hrvatska u Jugoslaviji 1945. – 1991.*, Školska knjiga, Zagreb, 2006.

#### **Znanstveni članci:**

Jakir, Aleksandar, *Nemoguća misija i početak kraja? Gospodarske reforme u SFRJ tijekom 1960.-ih godina – Iz hrvatske povijesti 20. stoljeća*, Inštitut za novejšo zgodovino, Ljubljana, 2012.

Klempić, Sanja, *Utjecaj imigracije na strukture stanovništva Splita*, Institut za migracije i narodnosti, Zagreb, 2004.

Kriste, Petar, *Nekoliko teza o Hrvatskom proljeću, Hrvatsko proljeće 40 godina poslije*, ur. Tvrтко Jakovina, Centar za demokraciju i pravo Miko Tripalo, Zagreb, 2012.,

### **Monografije:**

*Dvadeseta obljetnica kombinata "Jugoplastika": 1952-1972*, ur. Jure Ivelić, Slobodna Dalmacija, Split, 1972.

*Samoupravni sporazum o udruživanju OOUR-a i zajednica osnovnih organizacija udruženog rada u radnu organizaciju Jugoplastika*, Jugoplastika, Split, 1973.

*Složena organizacija udruženog rada kombinat Jugoplastika*, Odbor za obilježavanje 30 obljetnice kombinata Jugoplastika, Slobodna Dalmacija, Split, 1982.

*Statut Radne organizacije „Trgovačka mreža” Jugoplastika Split*, Slobodna Dalmacija, Split, 1975.

### **Internet stranice:**

[www.adplastik.hr](http://www.adplastik.hr)

[www.kk-split.com](http://www.kk-split.com)

[www.tportal.hr](http://www.tportal.hr)

[www.princip.info](http://www.princip.info)

