

INSTITUT ZA EKONOMIKU POLJOPRIVREDE, BEOGRAD

*Dr Boško Vojnović
Dr Drago Cvijanović
Mag Barbara Rodica*

FAKTORI REGIONALNOG I LOKALNOG EKONOMSKOG RAZVOJA

Monografija



Beograd, 2013.



**INSTITUT ZA EKONOMIKU POLJOPRIVREDE
BEOGRAD**

Prof. dr Boško Vojnović

Prof. dr Drago Cvijanović

Mag Barbara Rodica

FAKTORI REGIONALNOG I LOKALNOG EKONOMSKOG RAZVOJA

Monografija

Beograd, 2013.

INSTITUT ZA EKONOMIKU POLJOPRIVREDE

**FAKTORI REGIONALNOG I LOKALNOG EKONOMSKOG
RAZVOJA**

Monografija

Urednik:

Prof. dr Drago Cvijanović, direktor

Recenzenti:

Prof. dr Vidoje Stefanović

Prof. dr Petar Veselinović

Doc. dr Aleksandar Radivojević

Izdavač:

Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd

Volgina 15, Beograd, tel: (011) 29-72-858, fax: (011) 29-72-848

Za izdavača: Prof. dr Drago Cvijanović, direktor

Štampa:

DIS PUBLIK D.O.O. Beograd

Beograd, Braće Jerkovića 111-25, tel – fax (011) 39-79-789

Tiraž: 500

ISBN 978-86-6269-023-4

Štampanje ove knjige je u celosti finansirano od strane Ministarstva
prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije

SADRŽAJ

PREDGOVOR.....	7
I PROCESI INTEGRACIJA I PROBLEMI REGIONALNOG RAZVOJA SA MAKROEKONOMSKOG GLEDIŠTA.....	9
1. Evropski sporazum i strategija približavanja	11
2. Stabilizacija i pridruživanje Jugoistočne Evrope	12
3. Partnerstvo i saradnja sa Zajednicom nezavisnih država	14
4. Dohodak i bogatstvo resursima kao ključni faktori rasta i konkurentnosti globalne privrede	17
5. Strukturne karakteristike zemalja u razvoju	19
6. Osnovne karakteristike finansijskog zaduživanja zemalja u razvoju	22
7. Različiti oblici finansiranja deficita zemalja u razvoju	24
8. Mere neophodne za rešavanje makroekonomskih problema zemalja u razvoju	25
9. Neophodnost ekonomskih reformi na globalnom nivou	26
II SAVREMENO KONCIPIRANJE REGIONALNOG RAZVOJA.....	29
1. Aktivnosti Evropske Unije prema regionalnom ekonomskom razvoju	29
2. Razvoj regionalizma u Srbiji	29
3. Endogeni razvoj sa aspekta sistemskog pristupa	31
4. Sistemski pristup regionalnom razvoju	32
5. Koncept regionalnog razvoja	35
6. Sistemski nivoi i njihove kompetencije u privrednom razvoju	37
7. Nivo preduzeća – mezoekonomije	37
8. Središnji nivo i njegove kompetencije	38
9. Nivo nacionalne privrede - makro nivo - značaj i uticaj države u strateškom ekonomskom razvoju regiona	39
10. Meta nivo	41
11. Lokalni i regionalni faktori i njihova uloga u	

	ekonomskom razvoju	42
12.	Koncepcija razvoja lokalne ekonomije	44
13.	Nacionalni i regionalni nivoi kao sinhronizacioni elementi ekonomskog razvoja	45
14.	Uloga države i lokalnih činilaca u definisanju novog aspekta regionalnog razvoja	46
15.	Uloga regionalnih i lokalnih činilaca u definisanju novog aspekta regionalnog razvoja	48
16.	Regionalno - lokalne razvojne alijanse	53
17.	Značaj i uticaj lokalne uprave za podsticanje regionalnog razvoja	55
18.	Koordinacija regiona i nacionalnih faktora u unapređenju regionalizma	56
19.	Pokretanje ključnih kompetentnosti za potrebe regionalnog razvoja i strateški pravci aktivnosti	57
20.	Uravnotežen razvoj kao osnova regionalnog razvoja	59
21.	Elementi regionalizma	60
22.	Uloga države u koncipiranju regionalnog razvoja ...	62
23.	Planiranje strateških aktivnosti u lokalnom i regionalnom razvoju	63
24.	Tehnike planiranja LER-a	67

III KOKURENTSKE STRATEGIJE U UNAPREĐENJU REGIONALNOG PRIVREDNOG RAZVOJA		71
1.	Implikacija strukturnih promena na definisanje strategija	72
2.	Strategija upravljanja regionalnim razvojem	72
3.	Stvaranje strateške konkurentnosti od regionalnog do svetskog tržišta	72
4.	Strategije internacionalizacije biznisa	74
5.	Način izbora strateških partnera	77
6.	Strateški pristup uvećanju obima usluga i proizvodnje	78
7.	Strategija ostvarenja ciljeva bazirana na kvalitetu proizvoda i usluga	79
8.	Definisanje marketing strategije	80
8.1.	<i>Strategija pristupa marketing poslovanju</i>	84
8.2.	<i>Strategija kvaliteta marketinga</i>	84
9.	Strategija preduzetništva radi smanjenja nezaposlenosti	86

10.	Istraživanje preduzetničkih sposobnosti stanovništva u cilju definisanja bržeg i boljeg regionalnog i lokalnog razvoja – praktični rezultati..	87
11.	Definisanje i sprovođenje optimalne razvojne strategije	112
12.	Indikatori za merenje progressa u regionalnom i lokalnom ekonomskom razvoju	115

IV ASPEKTI KONKURENTNOSTI REGIONALNE I

	LOKALNE PRIVREDE	117
1.	Istraživanje kao faktor razvoja	117
2.	Menadžerske sposobnosti kao faktor konkurentnosti u ostvarenju strateških zadataka.....	119
3.	Regionalna konkurentnost u kriznom okruženju.....	120
4.	Blagovremeno prepoznavanje krize u cilju smanjenja negativnih uticaja na konkurentnost LER-a	121
5.	Analiza regionalne konkurentnosti Srbije	122
6.	Koordiniranje aktivnosti nacionalnog i regionalnog nivoa i strateški pravci delovanja u podizanju konkurentnosti	126

V UTICAJ INOVACIJA NA LER SA OSVRTOM NA

	REPUBLIKU SLOVENIJU.....	129
1.	Uloga inovativnosti i vidici inovacijske delatnosti...	131
2.	Inovativnost u preduzećima	134
3.	Inovacijska politika u oblasti vodećih tržišta	135
4.	Inovacijski potencijali u EU i Sloveniji	137
5.	Akteri inovativnosti u regionima	148

VI PREDUZETNIČKA INFRASTRUKTURA U LER-u.....

1.	Ambijent za razvoj MSP i analiza okruženja	155
2.	Pojam i koncept preduzetništva	155
3.	Preduzetničke veštine – značajan faktor LER-a.....	158
4.	Tehnički i organizacioni elementi u inkubiranju poslovnih subjekata u LER-u	159
5.	Preduzetnički inkubatori kao instrument lokalnog i ekonomskog razvoja	160
5.1.	<i>Svrha i ciljevi formiranja centara za inkubaciju biznisa</i>	164
5.2.	<i>Vrste razvojnih inkubatora</i>	169

6.	Poznate prakse	169
7.	Preduzetnički inkubatori u Srbiji	173
7.1.	<i>Tehnološki centar</i>	174
7.2.	<i>Tehnološki park</i>	174
8.	Praktični aspekti u vezi sa inkubacijom preduzetništva	174
8.1.	<i>Mogući izvori finansiranja</i>	177
8.2.	<i>Konkursna procedura</i>	177
8.3.	<i>Značaj podrške strateških partnera</i>	178
8.4.	<i>Definisanje kriterijuma za ulazak u inkubator i ostali elementi za njihovo funkcionisanje</i>	178
8.5.	<i>Konsultantski timovi - servis provajderi</i>	179
9.	Tipovi inkubatora za razvoj preduzetništva	180
10.	PACA metodologija razvoja	182
11.	Zaključci o značaju preduzetničke infrastrukture za potrebe LER-a	183
 SUMMARY		 184
 LITERATURA		 203

PREDGOVOR

U ovoj monografiji značaj regionalnog ekonomskog razvoja i nov pristup poboljšanju ekonomskih performansi unutar regionalne zajednice posmatran je sa endogenog – unutrašnjeg aspekta jedne države. U tekstu koji sledi prikazana je razvojna politika i ekonomski aspekti regionalnog razvoja, kao i mogući načini podsticanja regionalnog privrednog razvoja. Definisani su sistemski nivoi od značaja za brži i bolji razvoj regiona i uloga regionalnih faktora u endogenom razvoju. Koncept koji je prikazan je pre svega metodološkog karaktera i primenjiv je u svim ekonomskim uslovima, računajući i (post)tranzicioni.

Delovi monografije, koje je pisao prof dr. Drago Cvijanović, naučni savetnik u Institutu za ekonomiku poljoprivrede u Beogradu, rezultati su njegovog istraživanja na projektu III - 46006 „Održiva poljoprivreda i ruralni razvoj u funkciji ostvarivanja strateških ciljeva republike Srbije u okviru Dunavskog regiona“ (period istraživanja 2011-2014.). Ponovo se pokazalo, da se moraju uvažavati regionalne razlike i komparativne prednosti svakog regiona zarad bržeg razvoja naše zemlje.

Koristimo priliku da se zahvalimo recenzentima na ukazanoj pomoći i razumevanju: dr Vidoju Stefanoviću, redovnom profesoru i istaknutom naučnom radniku sa PMF-a u Nišu, dr Petru Veselinoviću, vanrednom profesoru i stručnjaku za regionalni razvoj sa Ekonomskog fakulteta u Kragujevcu i dr Aleksandru Rađivojeviću, docentu PMF-a Univerziteta u Nišu.

Zahvaljujemo se Institutu za ekonomiku poljoprivrede u Beogradu, na ukazanoj podršci i poverenju, dok posebnu zahvalnost dugujemo Ministarstvu prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije, koje je podržalo naš naučno-istraživački rad.

Autori:

*U Beogradu
Septembra, 2013.*

Dr Boško Vujanović, vanredni profesor
Visoka poljoprivredna škola u Šapcu,

Prof. dr Drago Cvijanović, naučni savetnik
Institut za ekonomiku poljoprivrede u Beogradu,
Mag Barbara Radica, predavač, Visoka škola za biznis i
menadžment u Novom Mestu, republika Slovenija

I PROCESI INTEGRACIJA I PROBLEMI REGIONALNOG RAZVOJA SA MAKROEKONOMSKOG GLEDIŠTA

Unutrašnja ekonomska dinamika razvoja evropskih zemalja u tranziciji, u odnosu na stanje u vremenu posle završetka Drugog svetskog rata, bila je izvanredno brza, ali je ta brzina razvoja proizvela i niz strukturnih neusklađenosti. Naime, ove zemlje se danas bore sa problemom nedostatka kapitala za razvoj infrastrukture i uvođenje najsavremenije tehnologije. Zbog toga se evropske zemlje u tranziciji orijentišu na intenziviranje privredne saradnje pretežno sa zemljama Evropske unije. Međutim, zbog niskog stepena ekonomske efikasnosti i niske konkurentnosti izvoznih proizvoda, uključivanje privreda ovih zemalja u procese opšte evropske ekonomske saradnje je objektivno otežano.

Od 1989. godine EU postepeno razvija politički i regionalno diferenciranu politiku prema "Istoku". Ona je, prvobitno, pošla od podele istočnog tranzicionog prostora na države Srednje i Istočne Evrope, i na države naslednice bivšeg SSSR-a (ZND). Njena politika, u užem smislu, odnosila se, u prvom redu, na 15 država Srednje i Istočne Evrope (uključujući tri baltičke države). Dok se deset država Srednje i Istočne Evrope preko saradnje, pridruživanja i, konačno, pregovora o pristupanju približavalo EU, Istočna Evropa se, usled ratova između bivših jugoslovenskih republika, odvojila od ovih integracionih tokova. Tako je, iz briselske perspektive posmatrano, nastala trojaka podela susednog istočnog prostora: zemlje Srednje i Istočne Evrope, koje su kandidati za pristupanje EU, zemlje Jugoistočne Evrope i Zajednica nezavisnih država. Sa zemljama ovih regiona EU je povezana bilateralnim ugovorima različitog tipa.

Sa zemljama Srednje i Istočne Evrope koje traže pristup, EU je prvo sklopila Evropske sporazume. Ovi bilateralni ugovori o pridruživanju sadrže perspektivu pristupanja EU, i imaju za cilj ekonomsku i političku pripremu za članstvo u EU. Za dvanaest novih država ZND, EU je razvila Sporazume o partnerstvu i saradnji. Oni ne sadrže perspektivu pristupanja EU. Nakon intervencije NATO protiv Jugoslavije, i u vezi sa inicijativom Pakta stabilnosti, EU je zemljama Jugoistočne Evrope ponudila tzv. sporazume o stabilizaciji i pridruživanju (SSP). Oni sadrže izglede za pristupanje EU, pri čemu se ugovornom partneru priznaje status potencijalnog kandidata za članstvo u EU.

U načelu, bilateralno usmerena, ugovorna politika EU vodila je ka sistemu točka i poluge usredsređenog na Brisel, koji je zapostavio međusobno privredno i političko umrežavanje, pa čak i integraciju ugovornih strana. Svakako da EU pozdravlja i pospešuje regionalnu saradnju među zemljama Srednje i Istočne, kao i jugoistočne Evrope, koje sa dosta uštezanja samostalno unapređuju stvaranje zona slobodne trgovine (npr. Centralna evropska zona slobodne trgovine (CEFTA)), ili druge vidove institucionalizovane međusobne saradnje. EU se, pre svega, angažuje u Baltičkom savetu za saradnju, i van njega prati program severne dimenzije, koji uključuje Rusiju. U SSP se angažovanje u regionalnoj saradnji označava kao preduslov za intenzivno približavanje EU. Poljoprivreda i njena agrarna politika su takođe imale značajnu ulogu u periodu prerastanja Evropske zajednice u Evropsku uniju, sklapanjem ugovora između članica u Mastroktu 1992. godine. Time je na tržištu EU data nova uloga poljoprivredi, što je zahtevalo da se uspostavi 'Zajednička agrarna politika' (ZAP). To je predstavljalo značajnu reformu u agrarnoj politici EU, kojom su bili definisani ciljevi podsticanja rasta obima proizvodnje osnovnih vrsta poljoprivrednih proizvoda. Zajednička poljoprivredna politika pretrpela je fundamentalnu reformu u junu 2003. godine, čime su se stvorile dugoročne perspektive za održivi poljoprivredni i ruralni razvoj.¹

Zajednička agrarna politika Evropske unije se mora usmeravati kao jedna integrisana politika koja doprinosi ostalim elementima društvene politike, pre svega u pravcu razvoja ruralnih područja. Današnja ZAP odražava skoro pola veka duge izmene prioriteta. Početni cilj da se poveća proizvodnja hrane, skoro bez obzira na troškove, zamenjen je kontrolisanjem viška proizvodnje i prekomernih troškova. Takođe, sada se vrši preusmeravanje ka ispunjavanju niza raznih društvenih i ekoloških ciljeva kroz mehanizme koji su se znatno razdvojili od proizvodnje.²

¹**Cvijanović Drago**, Simonović Zoran, Mihailović Branko „*Težišta i ciljevi novijih reformi agrarne i regionalne politike Evropske Unije*“, Ekonomika poljoprivrede 3/2011., Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd, 2011. str. 359-370.

²**Cvijanović Drago**, Simonović Zoran, Mihailović Branko „*Težišta i ciljevi novijih reformi agrarne i regionalne politike Evropske Unije*“, Ekonomika poljoprivrede 3/2011., Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd, 2011. str. 359-370.

1. EVROPSKI SPORAZUM I STRATEGIJA PRIBLIŽAVANJA³

Interes zemalja Srednje i Istočne Evrope za sve tešnje odnose sa EU, i za pristupanje EU, počiva na potrebi da svoju pripadnost "Zapadu" učine nepovratnom. One žele da privrednom, političkom i bezbednosno-političkom integracijom trajno prevaziđu svoj nesiguran položaj. Pristup unutrašnjem tržištu EU jeste od životne važnosti za razvoj zemalja u tranziciji, koji ponajviše nosi dinamična izvozno orjentisana privreda. One plasiraju na tržište EU između 50% i 70% svojih proizvoda, i na taj način sprovele su gotovo potpunu promenu tržišta. Učešće zemalja kandidata u spoljnoj trgovini EU, koje iznosi oko 13,5%, značajno je i naglašava znatne izvozne uspehe država EU poslednjih godina.

EU primarno ima politički interes za privredni razvoj i konsolidaciju demokratije u državama JIE. EU je u odnosu sa zemljama SIE upotrebila svoje tradicionalne instrumente otvaranja tržišta, finansijske podrške i političkog dijaloga. Dok su trgovinski ugovori o saradnji obezbeđivali samo najpovlašćeniji položaj, Evropskim sporazumima stvarana je zona slobodne trgovine za industrijske proizvode između pridruženih zemalja i EU. Za asimetrično otvaranje tržišta, pri čemu EU prva smanjuje carine i ograničenja, bio je predviđen period od deset godina. Među njima su uklonjene i carine, i količinska ograničenja u osetljivim oblastima kao što su čelik, uglj i tekstil.

Na početku je kritikovano neznatno otvaranje tržišta EU za poljoprivredne proizvode iz država SIE i protekcionistička praksa EU kako u ovoj, tako i u drugim oblastima. S druge strane, Evropski sporazumi pružili su pridruženim državama mogućnost da privremeno zaštite sektore od strane konkurencije koji, kao npr. naftna, ili teška industrija, prolaze kroz proces restrukturiranja. U trgovinskom smislu, Evropske sporazume treba smatrati uspehom.

Pregovori o pristupanju, koji su u toku, i dogovoreni prelazni rokovi pokazuju da su evropski sporazumi na širokom frontu, doduše, pripremili preuzimanje zajedničkih tekovina (npr. politika konkurencije, slobodan robni promet, norme i standardi unutrašnjeg tržišta, sloboda otvaranja predstavništva preduzeća). Sa članstvom u EU rastu, međutim, i zahtevi vezani za kapacitete i kvalitet preuzetih zajedničkih tekovina, koje sada treba primenjivati bez izuzetka.

³Videti šire: Grujić D., Vojnović B., *Tranzicija preduzeća u Srbiji i preduslovi njihovog povezivanja sa EU*, Ekonomski fakultet i Savez ekonomista Srbije, Kragujevac, februar/2008, **Institucionalne promene kao determinanta privrednog razvoja Srbije u 2009. godini**, str. 347-353.

U bilateralnim Evropskim sporazumima sa državama SIE uveden je po prvi put institucionalizovani politički dijalog na pravno obavezujući način. On se vodi na ministarskom nivou u Savetu za pridruživanje. Evropski savet je u junu 1993. godine u Kopenhagenu proklamovao da svaka država, koja je evropskim sporazumom povezana sa EU, može da postane član EU, ukoliko ispuni uslove poznate kao kriterijumi iz Kopenhagena. Korak ka obećanju pristupanja EU, preduzet u Kopenhagenu, bio je dugo osporavan, bez obzira na perspektivu pristupanja sadržanu u Evropskim sporazumima među državama EU.

U prethodnom periodu Evropski sporazumi sve više su korišćeni kao instrumenti praktične pripreme za pristup EU. Tako, institucije za pridruživanje na svojim redovnim zasedanjima skreću temu sa pridruživanja na pristupanje, i generalno razmatraju sposobnost integracije dotične zemlje.

Nakon dugotrajnih internih procesa usaglašavanja, EU je u decembru 1994., na Samitu održanom u Esenu, dopunila svoju spoljnu politiku "strategijom približavanja". U vezi s otvaranjem pregovora o pristupanju u martu 1998. ona je prerađena i intenzivirana. Centralna težišta jesu sprovođenje Evropskih sporazuma, partnerstvo u prijemu, i pomoć u približavanju.

U okviru strategije približavanja, EU je aktuelizovala Program pomoći za restrukturiranje privrede u zemljama istočne Evrope (*Phare*), u cilju pružanja podrške procesu privredne transformacije i njenih propratnih društveno-političkih posledica, koji se od 1989. proširio na 13 država. Davanje sredstava iz Phare programa na godišnjem nivou zamenjeno je dugoročnijim planiranjem. U prvih deset godina, budžet Phare programa iznosio je oko 11 milijardi evra, i ta sredstva su savetnici sa Zapada, na početku, davali pretežno za tehničku pomoć. Za period od 2000. do 2006. godine na raspolaganju je godišnje bilo 1.560 miliona evra iz budžeta Phare programa, kao i dodatnih 1.560 miliona evra godišnje za regionalni razvoj i poljoprivredu, u zemljama kandidatima za pristupanje EU.

Posmatrano sa današnjeg stanovišta, Evropski sporazumi jesu predvorje pristupanja EU, i postaju bespredmetni u momentu učlanjenja u EU. Za zemlje kandidate, koje nisu uzete u obzir u prvom krugu proširenja, oni ostaju srž ugovornih odnosa sa EU.

2. STABILIZACIJA I PRIDRUŽIVANJE JUGOISTOČNE EVROPE

Situacija u pogledu interesa zemalja Jugoistočne Evrope je, u principu, slična onoj koja se odnosi na zemlje kandidate, naročito u zemljama koje su istorijski okrenute Zapadu, kao npr. Hrvatska. Naravno, u

slučaju većine zemalja, u prvom planu je neposredni izazov izgradnje funkcionalne političke zajednice, privrede i infrastrukture.

EU je među državama međunarodne zajednice najvažniji partner za savladavanje ovih zadataka i u saradnji sa NATO, bezbednosno-politički činilac na zapadnom Balkanu.

U Jugoistočnoj Evropi sukobi, kao što su oni koji se vezuju za etnički problem manjina, secesionističke težnje i ugrožen teritorijalni integritet, nestabilni politički sistemi, nerazvijena građanska društva i loš menadžment privredne tranzicije, jesu veliki i čine jasnim veliko rastojanje tih zemalja od statusa zemalja kandidata. Uprkos tome, u poslednje vreme, perspektiva pristupanja EU korišćena je za države Jugoistočne Evrope kao podsticaj za demokratski i privredni razvoj. Političko, finansijsko i vojno angažovanje EU, i država članica u Jugoistočnoj Evropi, naglašava visoki bezbednosno-politički značaj ovog regiona za EU, i njenu ulogu regionalne sile.

EU dugo nije raspolagala strategijom stabilizacije, koju bi suprotstavila dinamici sukoba i nasilja između, i u državama koje su nastale posle raspada višenacionalne države Jugoslavije. Ona je podržavala način rešavanja sukoba međunarodne zajednice, sve do borbenog angažovanja NATO u Jugoslaviji (1999), i u okviru Zajedničke spoljašnje i bezbednosne politike (ZSBP) stavila sopstvene akcente na političko-privrednu obnovu Bosne i Hercegovine.

Na predlog EU, G8 je na svom Samitu, održanom u Kelnu juna 1999., usvojila Pakt stabilnosti Jugoistočne Evrope. U njemu učestvuje više od 40 zemalja, među kojima su i države članice EU, G8 i međunarodne organizacije, kao što su Ujedinjene nacije, OEBS i EU. Pakt stabilnosti počiva na procesu iz Roajomona i regionalnoj postavci, ali uključuje i druge inicijative, kao što je, na primer, američka inicijativa za saradnju Istočne Evrope (SECI) iz 1996. godine.

Time, Pakt stabilnosti predstavlja sveobuhvatni okvir koordinacije aktivnosti međunarodne zajednice kojima je cilj aktivno predupređivanje kriza. Ona obezbeđuje zemljama trgovinske preferencijale, oslobađanje od carine i ukidanje količinskih ograničenja, kako bi zemlje ponovo oživele trgovinsku razmenu. Od 1999. EU nudi Sporazume za stabilizaciju i pridruživanje. Ova nova vrsta ugovora trebalo bi da svim zemljama Jugoistočne Evrope ponudi perspektivu mira i blagostanja. Težišta Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju su: otvaranje perspektive za potpunu integraciju u strukturu EU, izgledi za sticanje političkog statusa kandidata za pristupanje EU, unapređenje demokratije, pravne države, privrednog razvoja, primerene strukture uprave i regionalna saradnja, pravosuđe i unutrašnji poslovi, preferencijalna trgovina, uključujući i

mogućnost uspostavljanja slobodnih trgovinskih zona, privredna i finansijska pomoć, kao i politički dijalog.

Za finansijsku i tehničku pomoć upućenu u pet zemalja, EU je potrošila u periodu 1991 - 1992. oko 4,5 milijardi evra, uključujući i pomoć u makro-ekonomskoj stabilizaciji (nezavisno od humanitarne pomoći). U maju 2000. godine, EU je spojila programe pomoći za taj region pod nazivom Cards (Pomoć Zajednice za obnovu, razvoj i stabilizaciju). Težišta odgovaraju onima iz Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju (SSP). Poseban akcenat stavlja se na izgradnju i modernizaciju institucija i uprave.

3. PARTNERSTVO I SARADNJA SA ZAJEDNICOM NEZAVISNIH DRŽAVA

Među zemaljama ZND posebno mesto zauzima Rusija. Za razliku od Ukrajine, ili Republike Moldavije, Rusija sa Putinom kao Predsednikom ne teži članstvu u EU. Ona sebe smatra samostalnim političkim centrom i evroazijskom silom koja razvija sopstveni vid demokratije i tržišne privrede. Za Rusiju je EU atraktivna, pre svega, kao partner u modernizaciji, i zanimljiva kao međunarodni akter, jer podstiče multipolarno ustrojstvo međunarodnog sistema. Utoliko, kao i u pogledu proširenja NATO, politika Rusije prema EU jeste u funkciji njene politike prema SAD. EU je za prozapadno orjentisane delove ruskog građanskog društva i političkih stranaka važan faktor demokratizacije države i društva, i podrška osnovnim slobodama.

EU je pred izazovom da zahtevе u pogledu zajedničkih tekovina (npr. kod obezbeđivanja spoljnih granica, carinskog i viznog režima) uskladi sa političkim interesima propustljivih i kooperativnih granica. EU želi da izvozi stabilnost, bez rizika i uvoza nestabilnosti. EU želi da putem maksimalnog učešća i dijaloga pridobije Rusiju kao partnera za kooperativni evropski bezbednosni poredak. Stoga se ona uporno zauzimala za članstvo Rusije u Savetu Evrope i G7/8, kao i za zaključenje Povelje između NATO i Rusije (1997).

Dok Belorusija, pod autoritarnim režimom predsednika Lukašenka, želi da učvrsti uniju sa Rusijom, Republika Moldavija i Ukrajina dugo traže pristupanje EU. Unija je evropsku orijentaciju obe zemlje priznala utoliko što je na Samitu održanom u Geteborgu najavila njihovo uključivanje u Evropsku konferenciju. Sa stanovišta EU, to je od strateškog značaja za Evropu.

Odnos EU prema zemljama Južnog Kavkaza i Centralne Azije slabije je izražen. One su, međutim, značajne sa strateškog stanovišta EU (isporuke, odnosno transportni koridor za gas i naftu). Ona se zauzela za prijem

Gruzije, Jermenije i Azerbejdžana u Savet Evrope, i podržala međunarodne napore u rešavanju sukoba Nagorno Karabaha i Abhazije u južnom kavkaskom kriznom pojasu.

EU je sklopila ugovore o partnerstvu i saradnji sa jedanaest država ZND. U njima je kodifikovan najpovlašćeniji položaj i predviđena klauzula na osnovu koje se može pregovarati o stvaranju slobodne trgovinske zone. Ova opcija, međutim, ni u jednom slučaju nije iskorišćena. Kao i Evropski sporazumi, i Sporazumi o partnerstvu i saradnji predviđaju institucionalizovanje političkog dijaloga. Perspektiva pristupanja EU nije data. Za svoju politiku prema Rusiji i Ukrajini EU je, i mimo toga, donela odluku o Zajedničkoj strategiji u okviru ZSBP, koja za ciljeve navodi: (1) učvršćivanje demokratije i pravne države, jačanje državnih institucija, (2) uvođenje Rusije u zajednički privredni i socijalni prostor, (3) saradnju u jačanju stabilnosti i bezbednosti u Evropi i (4) zajedničko delovanje u slučaju zajedničkih izazova, npr. u pogledu životne sredine i resursa. Bez obzira na opterećenost bilateralnih odnosa i sukobima u Čečeniji, u prvi plan izbile su teme koje se odnose na tešnje političke i bezbednosno-političke saradnje, koncept zajedničkog evropskog privrednog prostora, i saradnja u oblasti energetike, u kojoj Rusija teži alijansi sa EU.

EU može, za razliku od slučaja zemalja JIE, da u vrlo ograničenoj meri vodi političko uslovljavanje. Tehnička pomoć, koja je između 1991. i 1999. bila na raspolaganju preko programa tehničke pomoći TACIS, iznosila je oko 4,2 milijarde evra. U periodu od 2000. do 2006. obezbeđeno je 3,1 milijardi evra. TACIS - sredstva naročito odlaze u sektore zaštite životne sredine i nuklearne bezbednosti, kao i reforme javne uprave, socijalnih sistema i restrukturiranja preduzeća. Kao i države JIE, i države ZND dobijaju kredite preko Evropske banke za obnovu i razvoj, osnovane 1991. godine. Danas je EU najveći svetski trgovinski partner Rusije, koji preuzima više od 50% izvoza van ZND, i koji je Rusiji doneo trgovinski višak od oko 11 milijardi evra. Nasuprot tome, u Rusiju odlazi samo oko 1,9% izvoza EU.

Region ZND je, gledano iz ugla realnog bruto nacionalnog proizvoda (BNP), daleko zaostao u odnosu na zemlje kandidate za pristupanje EU, ali i u odnosu na zemlje Jugoistočne Evrope. Ni u jednoj državi ovog regiona u 2000. godini nije ponovo dostignut nivo BNP iz 1989. godine. To potvrđuju uporedni podaci Evropske banke za obnovu i razvoj. U tom pogledu, od 1989. godine, u post-komunističkom prostoru tranzicije dostignut je veliki stepen razlika u ekonomskoj razvijenosti, idući od Istoka ka Zapadu.

Umesto da definiše svoje geografske granice, EU se nada da će nuđenjem perspektive pristupanja, ili principijelnim ostavljanjem pitanja

pristupanja otvorenim, pružiti podstrek demokratskom razvoju, kao i privrednoj modernizaciji i trgovinskoj integraciji.

Proširenje, međutim, ne može biti jedini odgovor EU na pitanja poretka u čitavoj Evropi posle 1989. godine. Sve češći su zahtevi za stabilizaciju i razvoj periferije i velikog partnera Rusije, pogotovo što se EU proširenjem približava kriznim područjima. EU, kao regionalna sila poretka, snosi odgovornost za novu Evropu.

Položaj jedne zemlje u integrativnim procesima, uslovljava i njen položaj u međunarodnoj zajednici, tako da se sve više glavni sadržaj međunarodnih odnosa jedne zemlja odvija kroz njeno učestvovanje u međunarodnim integracijama.

Dosadašnja iskustva su pokazala da aktivno uključivanje u integrativne procese Evrope i sveta, omogućava stabilniji državni razvoj, koji direktno vodi do povoljnijeg i ravnopravnijeg položaja u međunarodnim odnosima. To ne znači apsolutno i bezpogovorno prihvatanje svega što ovi procesi nose sa sobom, ali to sigurno znači aktivno i konstruktivno učešće u njima.

Iskustva evropskih zemalja u tranziciji pokazuju da je proces integracije u EU veoma dug i neizvestan. Gledano sa strateškog nivoa, najznačajnija uloga procesa integracije u EU, jeste što ona dodatno stimuliše vlade zemalja da efektivno obavljaju proces tranzicije u svojim zemljama.

Nema sumnje da evropske integracije predstavljaju pravi put za prosperitet zemalja u tranziciji, ali nikako ne treba izgubiti iz vida da je taj put veoma trnovit i neizvestan, pa svako srljanje bez alternativa, predstavlja dodatnu opasnost da se na tom putu izgube.

U periodu od 80-tih godina XX veka, pa sve do danas makroekonomski problemi zemalja u razvoju bili su najveća pretnja za stabilnost globalne ekonomije. Tokom decenija koje su usledile posle Drugog svetskog rata, obim trgovine između bogatih industrijskih zemalja i zemalja u razvoju se povećavao, ali su se zemlje u razvoju istovremeno zaduživale, pozajmljujući sredstva od privredno razvijenijih zemalja. Zbog jačanja veza između dve grupe posmatranih privreda, svaka od njih je počela da zavisi od ekonomskog zdravlja one druge, više nego što je ranije bio slučaj. Ekonomska dešavanja u zemljama u razvoju utiču na ekonomski razvoj privredno razvijenijih zemalja. U periodu posle 60-ih godina, neke od zemalja koje su ranije bile siromašne, značajno su povećale svoju stopu privrednog rasta, dok su mnoge još više zaostale u odnosu na bogate industrijske zemlje. Analizirajući takva različita razvojna iskustva, možemo

izvući bitne zaključke o ekonomskim politikama koje mogu da podstaknu privredni rast u velikom broju slabije razvijenih zemalja.

Najuočljivije obeležje nove svetske privrede jeste sve veća povezanost između visoko razvijenih zemalja i zemalja u razvoju. Uostalom, visoko razvijene privrede Evrope, Sjedinjenih američkih država i Japana bile su u znatnoj meri povezane trgovinskim tokovima još 60-ih godina. Velika novina XXI veka je mera u kojoj su zemlje u razvoju postale deo globalnog sistema trgovanja, finansija i proizvodnje, više kao partneri i učesnici na tržištu nego kao kolonijalni podanici. Za pristalice globalizacije, ovakav razvoj obećava veću dobit od trgovine i brži rast, kako za razvijene, tako i za zemlje u razvoju. Za skeptike, integracija bogatih industrijskih zemalja i zemalja u razvoju, obećava sve veću nejednakost kod prvih i veću dislokaciju kod drugih.

Nacionalne privrede se sve više integrišu u četiri fundamentalna područja : trgovinu, finansije, proizvodnju i rastuću mrežu ugovora i institucija. Efekti ovih integracija, kako za razvijene zemlje tako i za zemlje u razvoju, trenutno su predmet intenzivnog istraživanja i žestokih polemika o ekonomskoj politici.

Trenutno se istražuju četiri grupe pitanja. Prvo, da li će integracija promovisati brži privredni rast, posebno unutar četiri petine svetske populacije koja još uvek živi u zemljama u razvoju. Drugo, da li će integracija podsticati ili podrivati makroekonomsku stabilnost. Treće, da li će integracija podsticati veću dohodnu nejednakost. Četvrto, kako državne institucije na svim nivoima (regionalnim, nacionalnim i međunarodnim), treba da prilagode svoje moći i odgovornosti u vremenu nastajanja globalnog tržišta.

4. DOHODAK I BOGATSTVO RESURSIMA KAO KLJUČNI FAKTORI RASTA I KONKURENTNOSTI GLOBALNE PRIVREDE⁴

U poređenju sa industrijski razvijenim privredama, većina zemalja u razvoju je siromašna kada se posmatraju faktori proizvodnje koji su ključni za razvijenu privredu: kapital i kvalifikovana radna snaga. Oskudnost navedenih faktora dovodi do niskog nivoa dohotka po glavi stanovnika i

⁴Grujić D., Vojnović B., *Uticaj makroekonomskih problema zemalja u razvoju na regionalni razvoj i konkurentnost globalne privrede*, 16. međunarodni naučni skup, **Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope**, Ekonomski fakultet Niš/2011. str. 291-301.

često sprečava zemlje u razvoju da ostvare ekonomiju obima, koja donosi brojne koristi privredno razvijenijim zemljama. Osnovni razlozi smanjenog investiranja u kapital i prekvalifikaciju radne snage u zemljama u razvoju bili bi: politička nestabilnost, neregulisana imovinska prava, kao i pogrešna ekonomska politika. Prosečan BDP po glavi stanovnika u industrijski najrazvijenijim privredama u svetu je 59 puta veći od proseka u najsiromašnijim zemljama u razvoju. Jedno od najstarijih pitanja u ekonomiji je kako objasniti ovalike razlike u dohotku između pojedinih zemalja.

Tabela 1. Površina, stanovništvo i BDP osam zemalja EU u kojima se nalaze deset ekonomski najrazvijenijih regiona

Država	Površina u km	Stanov. u mil.	BDP mlrd. evra	BDP po stan. EU27=100%
Austrija	84.000	8.3	272.6	125.9
Belgija	31.000	10.7	331.4	116.6
Francuska	552.000	63.8	1.868.0	106.8
Holandija	37.000	16.4	559.5	130.1
Luksemburg	3.000	0.5	36.2	280.9
Nemačka	357.000	82.2	2.428.2	112.4
Švedska	450.000	9.2	322.3	130.1
V.Britanija	245.000	61.3	2.023.8	115.5
EU27	4.267.300	497.2	12.155.8	100.0
SAD	9.346.000	302.6	10.109.7	150.0
Japan	378.000	126.5	3.199.2	111.2

BDP po stanovniku za 2008.godinu meren kupovnom moći

Izvor: Eurostat

Primer razvoja Japana pokazuje trend smanjivanja razlika u životnom standardu industrijskih zemalja tokom posleratnog perioda. Teorija koja objašnjava uočenu konvergenciju dohodaka po glavi stanovnika je veoma jednostavna. Ukoliko imate slobodnu trgovinu, kapital može da se kreće prema zemljama koje nude najveći prinos, dok znanje samo po sebi prelazi državne granice, obezbeđujući stalan pristup najmodernijim proizvodnim tehnologijama. Iz ovoga proizilazi da ne postoji razlog da razlike u dohotku na međunarodnom nivou tako dugo opstaju. Međutim, usled primena različitih ekonomskih politika, razlike su i danas veoma izražene.

Uprkos prihvatljivosti jednostavne teorije o konvergenciji, teško se može uočiti jasan trend konvergencije dohodaka po glavi stanovnika koji bi bio karakterističan za svet u celini. Svedoci smo ogromnih razlika u dugoročnim

stopama rasta između različitih regionalnih grupa zemalja. Teško se može uočiti opšti trend bržeg rasta zemalja u razvoju. Zemlje jugoistočne Evrope i afričke zemlje su, takođe, ostvarile rast, iako su u najvećem broju slučajeva na samom dnu lestvice kako po visini dohotka, tako i po stopi samog rasta. Rast je takođe bio relativno spor i u Latinskoj Americi, gde je svega nekoliko zemalja moglo da prati stopu rasta u SAD, uprkos mnogo nižim nivoima dohodaka. Zemlje istočne Azije imaju daleko veće stope rasta u odnosu na prethodno navedene zemlje Afrike i Latinske Amerike.

Tabela 2. Površina, stanovništvo i BDP dve zemlje EU u kojima se nalaze deset ekonomski najnerazvijenijih regiona

Država	Površina u km	Stanov. u mil.	BDP mlrd. evra	BDP po stan. EU27=100%
Bugarska	111.000	7.6	29.4	39.0
Rumunija	238.000	21.4	92.6	41.5
EU27	4.267.300	497.2	12.155.8	100.0
SAD	9.346.000	302.6	10.109.7	150.0
Japan	378.000	126.5	3.199.2	111.2

Izvor: Eurostat

Kako se objašnjavaju ovako velike razlike u stopama rasta BDP po glavi stanovnika? Odgovor se može naći u ekonomskim i političkim karakteristikama zemalja u razvoju, i načinima na koji su se one menjale tokom vremena da bi mogle da prate dešavanja u svetu, ali i da se prilagode unutrašnjim pritiscima. Strukturne karakteristike zemalja u razvoju takođe su veoma bitne i utiču na to, koliko će ove zemlje biti uspešne u ostvarivanju velikog broja makroekonomskih ciljeva, kao što su: ubrzani privredni rast, niska inflacija, niska stopa nezaposlenosti i stabilnost finansijskog sektora.

5. STRUKTURNE KARAKTERISTIKE ZEMALJA U RAZVOJU

Globalizacija svetske privrede doprinela je koncentraciji imovine i ljudi, kao i povećanu kompleksnost proizvodnih i uslužnih delatnosti, što je poslovanje privrednih subjekata učinilo znatno rizičnijim nego ranije. Na taj način rizik postaje univerzalna pojava i karakteristika svih ekonomskih aktivnosti privrednih subjekata i pojedinaca. Ekonomski razvoj i globalizacija svetske privrede doprinose smanjenju efikasnosti kontrole i upravljanja rizikom na nacionalnom nivou, tako da pitanje kako postupati sa nekim rizičnim aktivnostima i procesima postaje veoma kompleksno. Sa druge strane, razvoj nauke i tehnologije, kao i metoda upravljanja rizicima,

doprineli su ovladavanju mnogim od poznatih rizika, tako da se učestalost šteta smanjila kod brojnih tehnološki sofisticiranih procesa i aktivnosti, ali su se povećale štete posledice nesreća čiji je uzrok ljudski faktor. Pored toga, u poslednjih tridesetak godina došlo je i do povećanja broja prirodnih katastrofa koje su u pojedinim zemljama pricinile štete merene i do 50% godišnjeg bruto domaćeg proizvoda. Takvi gubici su nenadoknadivi posebno za zemlje u razvoju i zemlje u tranziciji, koje po pravilu imaju nerazvijen sektor osiguranja i nerazvijena finansijska tržišta.⁵

U današnje vreme postoje veoma velike razlike između zemalja u razvoju. U periodu 60-ih godina te zemlje su imale daleko ujednačeniji pristup trgovinskoj, makroekonomskoj i drugim ekonomski politikama u privredi. Ubrzo nakon tog perioda stvari su počele da se menjaju. Većina zemalja istočne Azije napuštaju uvoznosupstitutivni razvoj industrije i počinju sa izvozno orjentisanim razvojem. Ova strategija se pokazala veoma uspešnom. I zemlje Latinske Amerike smanjuju trgovinske barijere, pokušavajući da svedu intervenciju države na pravu meru, i smanje konstantno visoku inflaciju. Preduzete mere su dale različite rezultate. Zemlje jugoistočne Evrope takođe beleže veoma promenljive, možemo reći čak slabe rezultate preduzetih reformi.

Tabela 3. Zemlje u razvoju Zapadnog Balkana – Izveštaj globalne konkurentnosti 2007-2009. godine

	Rang 2007. (131 zemlja)	Rang 2008. (134 zemlje)	Rang 2009. (133 zemlja)	Razlika 2007/2008	Razlika 2008/2009
Srbija	91.	85.	93.	+6	-8
Hrvatska	57.	61.	72.	-4	-11
Makedonija	94.	89.	84.	+5	+5
B i H	106.	107.	109.	-1	-2
Crna Gora	82.	65.	62.	+17	+3
Albanija	109.	108.	96.	+1	+12
Bugarska	79.	76.	76.	+3	0
Rumunija	74.	68.	64.	+6	+4

Izvor: The Global Competitiveness Report 2008 – 2009 i 2009 – 2010, World Economic Forum

⁵Nikolić A., Cvijanović D., Tepavac R., The Importance Of Risk Management In Insurance For Serbian Economic Development, Themes Journal for Social Research (Teme Časopis za Društvene Nauke), issue: 04 / 2012, pages: 18011818.

Uprkos tome što su mnoge zemlje u razvoju izvršile reformu svojih privreda kako bi se što više približile privredama razvijenijih zemalja, taj proces nije završen. U većini zemalja u razvoju i dalje postoji direktna državna kontrola nad privredom, koja podrazumeva državno vlasništvo i kontrolu velikih preduzeća, kao i direktna državna kontrola nad unutrašnjim finansijskim transakcijama i visok udeo budžetske potrošnje u ukupnom BDP.

U velikoj većini zemalja u razvoju postoje slučajevi visoke inflacije. Vlade tih zemalja nisu mogle pomoću poreza da pokriju velike troškove i gubitke državnih preduzeća. Pored ovoga, izbegavanje plaćanja poreza je bilo veoma rasprostranjeno. Pokazalo se, da je u ovakvim situacijama za vlade pomenutih zemalja najlakše bilo da štampaju novac. Svaki put kada bi država povećavala ponudu novca, da bi izvlačila određene iznose emisione dobiti, zemlje u razvoju su bile pogođene inflacijom, pa čak i hiperinflacijom.

Često se u sličaju liberalizacije finansijskih tržišta kod zemalja u razvoju javlja veliki broj slabih kreditnih institucija. Banke često odobravaju kredite za finansiranje slabih ili veoma rizičnih projekata. Često se krediti odobravaju na osnovu ličnih veza, a ne na osnovu prihoda koji treba da donesu. Mere zaštite, poput nadzora banaka koje država uvodi da bi sprečila pojavu finansijske nesigurnosti, imaju tendenciju da budu neefikasne usled nekompetentnosti, neiskustva i malverzacija. Takođe, u ovim zemljama je veoma slab pravni okvir za rešavanje pitanja vlasništva nad imovinom preduzeća u slučaju da ona bankrotiraju. U poređenju sa razvijenim zemljama, finansijska tržišta zemalja u razvoju slabije usmeravaju štednju prema efikasnim investicijama. Upravo zbog ovoga, zemlje u razvoju su i sklonije različitim krizi.

Tabela 4. Zemlje u razvoju Zapadnog Balkana – Izveštaj o uslovima poslovanja 2008-2010. godine

	Rang 2008. (181 zemlja)	Rang 2009. (183 zemlje)	Rang 2010. (183 zemlje)	Razlika 2008/2009	Razlika 2009/2010
Srbija	91.	90.	88.	+1	+2
Hrvatska	107.	110.	103.	-3	+7
Makedonija	79.	69.	32.	+10	+37
B i H	117.	119.	116.	-2	+3
Crna Gora	84.	77.	71.	+7	+6
Albanija	135.	89.	82.	+46	+7
Bugarska	44.	42.	44.	+2	-2
Rumunija	47.	45.	55.	+2	-10

Izvor: Doing business 2009,2010, The World Bank Group

Kada posmatramo devizne kurseve zemalja u razvoju, vidimo da su oni u velikom broju slučajeva fiksni, ili ih vlade posmatranih zemalja snažno drže pod kontrolom. Osnovni motiv snažnog držanja pod kontrolom deviznih kurseva je potreba da se inflacija drži pod kontrolom, ali i strah da plivajući devizni kursevi mogu da budu preterano kolebljivi. U mnogim slučajevima devizne transakcije se, umesto putem tržišta, usmeravaju odlukama države. Veliki broj zemalja u razvoju teži da kontroliše kretanje kapitala, tako što ograničava devizne transakcije vezane za trgovinu finansijskom aktivom. Veoma važan deo u izvozu zemalja u razvoju čine prirodni resursi, odnosno neprerađeni poljoprivredni proizvodi.

Izbegavanje državne kontrole, plaćanja poreza i primene zakonske regulative doveli su do veoma visokog nivoa korupcije i kriminala u većini zemalja u razvoju. Ako znamo da je siromaštvo logičan proizvod korupcije i organizovanog kriminala, onda je sasvim jasno kakve su posledice prethodno navedenih izbegavanja.

6. OSNOVNE KARAKTERISTIKE FINANSIJSKOG ZADUŽIVANJA ZEMALJA U RAZVOJU^s

Veliki broj zemalja u razvoju se snažno oslanja na finansijske prilive iz inostranstva kao osnovnog izvora za finansiranje domaćih investicija. U periodu posle Drugog svetskog rata, zemlje u razvoju u velikoj meri koriste štednju bogatijih zemalja, tako da dolazi do velikog nagomilavanja dugova

prema tim zemljama. Ti dugovi su kroz istoriju prouzrokovali nekoliko velikih međunarodnih finansijskih kriza.

Nivo nacionalne štednje je u većini slučajeva veoma nizak u zemljama u razvoju. Razlog tome su siromaštvo i slabe finansijske institucije. Ako uzmemo u obzir da su zemlje u razvoju relativno siromašne kapitalom, postoje brojne mogućnosti za profitabilnu nabavku i proširenje fabričkih kapaciteta i opreme. Upravo takve mogućnosti i opravdavaju visok nivo investicija. U slučajevima kada postoji spoljnotrgovinski deficit, zemlja mora da se obaveže da će taj deficit nadomestiti u budućnosti, bilo putem kamata i glavnica na zajmove, bilo putem dividendi na akcije preduzeća prodatih strancima.

Tabela 5. Dubina socijalne polarizacije sveta

Svetska populacija	Svetsko bogatstvo
Najbogatiji 20%	82.7%
Drugi 20%	11.7%
Treći 20%	2.3%
Četvrti 20%	1.9%
Najsiromašniji 20%	1.4%

Izvor: D.Held & A.McGrew, "Globalisation/ Anti-Globalisation", Polity Press, Cambridge,2002. str.82.

Zemlje sa niskim dohotkom generišu premalo sopstvene štednje da bi mogle da iskoriste prednosti profitabilnih investicija, tako da moraju da pozajmljuju sredstva iz inostranstva. Pošto su u ravijenim zemljama mnoge produktivne investicione mogućnosti već iskorišćene, šansu da povećaju svoje stope prinosa one vide u odobravanju pozajmica za finansiranje investicija u zemljama u razvoju. Kada zemlje u razvoju uzimaju kredite za profitabilne investicije, koje se u suprotnom ne bi ostvarile, i one i njihovi zajmodavci ostvaruju dobit od trgovine. Zajmoprimci su su na dobitku jer mogu da akumuliraju sredstva uprkos ograničenom nivou domaće štednje, dok zajmodavci ostvaruju veće prinose nego što bi to bilo moguće u njihovim zemljama.

Sve ovo ne znači da su svi krediti koje razvijene zemlje odobravaju zemljama u razvoju opravdani. Krediti za finansiranje neprofitnih investicija mogu da stvore dugove koje zemlje u razvoju teško mogu da vrate. Socijalna i politička nestabilnost u zemljama u razvoju, kao i česta slabost njihovih javnih finansija i finansijskih institucija, povećavaju rizik kredita odobrenih zemljama u razvoju.

Krize vraćanja kredita u zemljama u razvoju često su praćene platnobilansnim krizama (kada je devizni kurs fiksiran), i navalom deponenata na banke. Platnobilansne krize nastaju zato što su zvanične devizne rezerve često jedino sredstvo koje država da upotrebi da bi izmirila kratkoročne dugove prema inostranstvu. Međutim, trošenjem rezervi država je onemogućena da svoj devizni kurs i dalje održava fiksno. U isto vreme, banke zapadaju u probleme zato što domaći i inostrani deponenti, u strahu od depresijacije valute, povlače sredstva i kupuju devizne rezerve u nadi da će moći da isplate dugove u stranoj valuti ili premeste sredstva u inostranstvo. U većini slučajeva, obimno povlačenje sredstava iz banaka gura te iste banke u dubiozu.

Finansijske krize u zemljama u razvoju su često veoma ozbiljne, šire se velikom brzinom i imaju katastrofalne negativne posledice na privredu.

7. RAZLIČITI OBLICI FINANSIRANJA DEFICITA ZEMALJA U RAZVOJU⁶

U situacijama kada zemlja u razvoju ostvaruje deficit, ona je prinuđena da prodaje sopstvenu aktivu strancima kako bi finansirala razliku između sopstvene potrošnje i sopstvenog dohotka. Postoji nekoliko različitih oblika finansiranja kojima zemlje u razvoju mogu da pokrivaju sopstvene deficite.

Prvi oblik finansiranja je putem emisije obveznica. Veoma često zemlje u razvoju prodaju obveznice privatnim inostranim državljanima kako bi finansirale sopstveni deficit.

Drugi oblik finansiranja je uzimanjem kredita od komercijalnih banaka. U periodu od početka 70-ih, pa sve do kraja 80-ih godina, zemlje u razvoju su u velikoj meri uzimale kredite od komercijalnih banaka razvijenijih zemalja.

Treći oblik finansiranja je putem zvaničnih kredita. Zemlje u razvoju sredstva pozajmljuju od zvaničnih stranih finansijskih institucija kao što su Svetska banka, MMF, i mnoge druge. Takvi zajmovi se većinom odobravaju po kamatnim stopama koje su ispod ili na nivou tržišnih.

⁶Videti šire: Nikolić A., Cvijanović D., Tepavac R., The Importance Of Risk Management In Insurance For Serbian Economic Development, Themes Journal for Social Research (Teme Časopis za Društvene Nauke), issue: 04 / 2012, pages: 18011818.

Četvrti oblik finansiranja je putem stranih direktnih investicija. Posle Drugog svetskog rata, strane direktne investicije predstavljaju jedan od najvažnijih izvora finansiranja zemalja u razvoju.

Peti oblik finansiranja je putem portfolio investicija u vlasništvu preduzeća. Investitori iz razvijenih zemalja sve više se okreću kupovini akcija u preduzećima zemalja u razvoju. Kroz proces privatizacije, zemlje u razvoju stranim investitorima prodaju velika državna preduzeća u ključnim sektorima energetike, telekomunikacija, proizvodnje i prerade nafte, itd.

Prilikom zaduživanja zemalja u razvoju u inostranstvu, ti dugovi su u većini slučajeva denominovani u inostranim valutama – dolaru, evru, funtama, itd. Kreditori iz razvijenih zemalja, zbog čestih depresijacija i inflacija u zemljama u razvoju, insistiraju na tome da od zemalja u razvoju dobiju garancije da će im one dugove isplatiti u njihovim sopstvenim valutama. Za razliku od zemalja u razvoju, razvijene zemlje su u situaciji da pozajmljuju sredstva u svojim sopstvenim valutama.

Iz svega ovoga se može zaključiti da razvijene zemlje imaju veliku pogodnost, usled mogućnosti da denominuju svoje inostrane dugove u sopstvenim valutama, a da istovremeno drže inostranu aktivu denominovanu u stranim valutama.⁷

8. MERE NEOPHODNE ZA REŠAVANJE MAKROEKONOMSKIH PROBLEMA ZEMALJA U RAZVOJU

Postoji nekoliko mera kojih bi trebalo da se pridržavaju kreatori ekonomske politike u zemljama u razvoju.

Prvo, kod izbora adekvatnog režima deviznog kursa, veoma je opasno fiksirati sopstvenu valutu ukoliko se nema dovoljno sredstava i želje da se to uradi. Iskustvo iz ranijeg perioda pokazuje da poverenje u ciljni zvanični devizni kurs podstiče uzimanje pozajmica u stranim valutama. Kada konačno dođe do devalvacije, veliki deo finansijskog sektora i većina firmi postaju nesolventni, usled prekomernog zaduživanja denominovanog u stranoj valuti. Zemlje u razvoju koje su uspešno stabilizovale inflaciju, uvele su fleksibilne sisteme deviznog kursa. U slučajevima kada nisu ovako postupile, dolazilo je do realne apresijacije valute i deficita tekućih računa.

⁷O osnovnom zadatku monetarne politike naše centralne banke i postizanju i očuvanju stabilnosti cena i deviznog kursa, videti šire u: Nikolić, A., Tepavac, R., & Cvijanović, D., Monetary policy and insolvency of economic sector. *Industrija*, 40(1), 2012. str. 103-131.

Drugo, veoma veliku važnost za zemlje u razvoju ima bankarski sektor. Neophodno je, da se vlade zemalja u razvoju u velikoj meri posvete jačanju sopstvenih bankarskih sistema, upravo zato da bi smanjile osetljivost tih zemalja na različite vrste finansijskih fluktuacija.

Treće, odgovarajući redosled reformskih poteza je veoma bitan za pravilno funkcionisanje zemalja u razvoju. U zemljama u razvoju postoje brojni poremećaji, tako da je veoma važno obratiti pažnju na redosled i doslednost njihovog otklanjanja.

Četvrto, treba obratiti pažnju na mogućnost preliivanja krize koja može da se dogodi bilo gde u svetu. Problem preliivanja krize i zabrinutost da čak ni najobazriviji menadžment u privredi ne može da pruži adekvatnu zaštitu, postalo je centralno pitanje u razmatranju mogućih reformi međunarodnog finansijskog sistema.

9. NEOPHODNOST EKONOMSKIH REFORMI NA GLOBALNOM NIVOU

Ne postoje jednostavni odgovori na makroekonomske probleme u oblasti međunarodnih finansija. Od tri cilja kojima teži većina zemalja u svetu – nezavisnost u monetarnoj politici, stabilnost deviznog kursa i slobodno kretanje kapitala – samo dva mogu da budu realizovana istovremeno. Tačnije, da bi se ostvarila dva cilja istovremeno, neophodno je da se odustane od trećeg.

Stabilnost deviznog kursa je važnija za zemlju u razvoju, nego za privredno razvijenu zemlju, upravo zbog održavanja inflacije u granicama normale i izbegavanja finansijskih kriza. Zemlja u razvoju nije toliko sposobna da utiče na uslove trgovine, kao što je to slučaj sa razvijenim zemljama.⁸

Finansijske krize će se svakako dešavati i pored brojnih mera koje se preduzimaju. Upravo zbog toga i postoje predlozi kako da se izmene načini na koje globalni svet reaguje na međunarodne finansijske krize.

⁸Videti šire: **Cvijanović D.**, Mihailović B., Simonović Z., *Tranzicija u Srbiji – efekti i ograničenja*, Tranzicija, Vol.10 No.21-22 Travanj 2009.

Veliki deo tih predloga odnosi se na mesto i ulogu MMF-a u savremenom svetu. Mišljenja o opravdanosti postojanja i funkcionisanja ove institucije su podeljena. Jedna grupa stručnjaka smatra da MMF naprosto ne treba da postoji, pošto samo postojanje ove institucije podstiče neodgovorno odobravanje kredita. Druga grupa stručnjaka smatra da je MMF neophodan, ali da je njegova uloga loše definisana. Treća grupa smatra da MMF nema dovoljno sredstava za funkciju koju obavlja, i da u svetu povećane mobilnosti kapitala, MMF mora da ima sposobnost da odobrava mnogo brže i mnogo veće kredite nego što je to sada u stanju.

Ono što je u ovom trenutku jasno odnosi se na činjenicu da dok razvijene zemlje postižu dobre rezultate u uslovima plivajućih deviznih kurseva i međunarodne mobilnosti kapitala, zemlje u razvoju nemaju potpuno optimalne alternative.

Za pretpostaviti je da će se u narednim godinama prilično eksperimentisati različitim predlozima globalnih reformi. Kada će se pojaviti optimalna kombinacija u mnoštvu alternativa, ostaje otvoreno pitanje.

Zemlje u razvoju čine heterogenu grupu zemalja, naročito od perioda kada su započele sveobuhvatne ekonomske reforme. Većina njih imaju bar neke od sledećih karakteristika: veliki uticaj države na privredu, visoko učešće javne potrošnje u BDP, visoku stopu inflacije, nerazvijena tržišta kapitala, fiksirane devizne kurseve, veliko oslanjanje na izvoz primarnih proizvoda, visok stepen korupcije, itd.

Kreditni koje uzimaju zemlje u razvoju od bogatih zemalja, s obzirom na investicione mogućnosti koje mogu da donesu visoke prinose, mogu da osiguraju dobitke kako samoj zemlji u razvoju, tako i onoj zemlji koja daje kredit. Međutim, krediti zemalja u razvoju veoma često mogu da dovedu do dužničke krize, koja je obično povezana sa valutnim i bankarskim krizama.

Postoje brojni predlozi ekonomskih reformi na globalnom nivou koji mogu da se svrstaju u preventivne mere, ili mere koje se preduzimaju kada mere zaštite ne uspeju da zaustave krizu. U preventivne mere spadaju: veća transparentnost ekonomskih politika i finansijske pozicije zemlje, pojačana regulacija domaćeg bankarstva i jače kreditne linije, jača kontrola kapitala, plivajući devizni kursevi, itd.

Na kraju, moramo reći da snaga državnih institucija predstavlja veoma važan faktor koji utiče na ekonomski napredak i rešavanje makroekonomskih problema zemalja u razvoju. Zaštita prava vlasništva i manji stepen korupcije su u direktnoj korelaciji sa većim dohotkom po glavi stanovnika. Upravo ova dva mehanizma podstiču produktivnost u privrednoj aktivnosti, garantujući investitorima da će moći nesmetano da ubiraju plodove svoga rada, ne strahujući za sudbinu njihove imovine.

II SAVREMENO KONCIPIRANJE REGIONALNOG RAZVOJA

1. AKTIVNOSTI EVROPSKE UNIJE PREMA REGIONALNOM EKONOMSKOM RAZVOJU

Regionalni razvoj, kao značajni koncept u Evropskoj Uniji datira od polovine XX veka, kada je Rimskim ugovorom regionalni razvoj ustanovljen kao jedan od osnovnih prioriteta Zajednice. Osnovni cilj koji je definisan ovim aktom je identifikovanje nerazvijenih područja i pružanje adekvatne pomoći za njihov razvoj.

Tela zadužena za politiku regionalnog razvoja u Evropskoj Uniji su:

- Uprava za regionalnu politiku (The Regional Policy Directorate-General). Ova institucija je zadužena za regionalnu politiku i pružanje pomoći manje razvijenim i nerazvijenim regionima u njihovom ekonomskom i društvenom razvoju i
- Odbor regija (The Committee of the Regions), koji je savetodavno telo sačinjeno od predstavnika lokalnih i regionalnih vlasti zemalja članica EU. Ovakvim pristupom omogućava se da lokalna i regionalna instanca ima uticaja na kreiranje regionalne politike i uzima aktivno učešće u ekonomskom razvoju. (Regio)

Za države čiji je BDP niži od 90% proseka EU osnovan je Kohezijski fond, a u cilju ubrzavanja i usklađivanja regionalne politike, zemalja kandidata za EU predviđena su dva strukturalna instrumenta: ISPA (The Pre-Accession Structural Instrument) i SAPARD (The Special Accession Programme for Agriculture and Rural Development).

2. RAZVOJ REGIONALIZMA U SRBIJI

Stvaranje novog koncepta regionalizacije, trebalo bi da dovede do preraspodele odgovornosti republičkih i regionalnih institucija za razvoj. Dakle, odgovornost za razvoj sa viših nivoa neophodno je preneti na subjekte lokalnih zajednica.⁹

⁹Vojnović B., Cvijanović D., Stefanović V., *Razvojni aspekti turističke delatnosti*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012. str. 199.

Strategija regionalnog razvoja republike Srbije za period 2007.-2012. godine, ukazuje na neravnomernost ekonomskog razvoja u Republici i neophodnost utvrđivanja načina za ostvarenje ciljeva od kojih je najvažniji ravnomerni regionalni razvoj.¹⁰ Ovaj cilj je potrebno realizovati u tri segmenta:

1. podizanje regionalne konkurentnosti,
2. smanjenje regionalnih neravnomernosti i siromaštva,
3. izgradnja institucionalne regionalne infrastrukture.

Shodno ciljevima definisane su i strategije koje se temelje na tri stuba:

1. određivanje stepena razvijenosti – kategorizacija i tipologija područja,
2. definisanje razvojnih politika u funkciji podsticanja regionalnog razvoja republike Srbije i
3. strategiji razvoja institucija.¹¹

Naglo povlačenje države iz ekonomskog života u okolnostima procesa privatizacije, napravilo je nepokriven prostor u celokupnoj ekonomiji, što je razlog više za preuzimanje odgovornosti regionalnog i lokalnog nivoa za sopstveni razvoj. Ekonomski aspekt regionalnog razvoja u direktnoj je vezi sa problemom propadanja određenih tržišta.¹² Logika se nazire u tome da ne postoje idealna i savršena tržišta, tako da se sa gubitkom treba pomiriti, ali ne i sa nastajućim stanjima. Cilj ekonomske politike regionalnog razvoja treba da bude usmeren na saniranje tržišnih stanja u sopstvenom području. Činjenica je da svako uklanjanje deformiteta na tržištu zahteva niz validnih aktivnosti i određene troškove. Dodatne teškoće nastale su u tranzicionim ekonomijama, gde se gubitak tržišta očekivao u većem intenzitetu, nego što bi bio u normalnim okolnostima. Jedan od načina koji se obilato koristi u svrhu oživljavanja privrednih aktivnosti u

¹⁰Cvijanovic, D., Puskaric, A., Potrebic, V. „Opportunities for sustainable rural development in the republic of Serbia in terms of economic crisis“ The proceedings of the international conference Sustainable development in conditions of economic instability, june 24-25, 2011 Satu Mare p.p. 127-135 Supplement of Quality – access to succes, Journal of management systems, vol. 12, no. 123 special, 2011,

¹¹Strategija regionalnog razvoja RS, za period 2007.-2012. godine, *Službeni glasnik RS* 55/05 I 71/05

¹²Milanović M., Đorović M., Cvijanović D., *Regionalni pristup izučavanju agrarne multifunkcionalnosti – slučaj primorske, planinske i prigranične opštine*, Međunarodni naučni skup «Multifunkcionalna poljoprivreda i ruralni razvoj», Beograd, 08. i 09. decembar 2005. godine; Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd i dr.; Poljoprivredni fakultet, Zemun, Tematski zbornik; 2005. str. 464-472.

regionu je davanje investicionih olakšica. Sa njima se podiže atraktivnost za ulaganje investitora upravo u to područje i usmerene su primarno na strane kompanije. U tom kontekstu regionalni faktori treba da se izbere kod nacionalne Vlade za pojedine olakšice koje će imati investitori: fiskalne, finansijske ili neke druge. Pored klasične mere smanjenja poreza na dobit korporacija, moguće je ustupanje zemljišne lokacije ili prodaja po nižim cenama od tržišnih, zgrada ili drugih poslovnih prostora ili posebne infrastrukture (telekomunikacije, električna energija i sl.)

Tabela 6. Olakšice za stimulisanje direktnih stranih investicija

Subvencionisana infrastruktura	Nabavka po nižim cenama od komercijalnih: zgrada, zemljišta, industrijskih pogona ili infrastrukture u delu komunikacija, vodosnabdevanja i električne energije
Subvencionisane usluge	Pomoć u: identifikaciji finansijskih sredstava, implementacija i vođenje projekata, izrada studija koje prethode procesu investiranja, informacije o tržištima i isirovinama, usluge marketinga, razvoja znanja i sl.
Povlastice tržišta	Povlašćeni ugovori sa vladom, zatvaranje tržišta za dalji pristup, pravo monopola, zaštita od konkurencije uvoza.
Povlašćen tretman strane valute	Posebni devizni kursevi, posebni devizni kursevi za pretvaranje duga u akcijski kapital, eliminacija rizika promene kursa kod stranih kredita, koncesija deviznih kredita za zaradu od izvoza i sl.

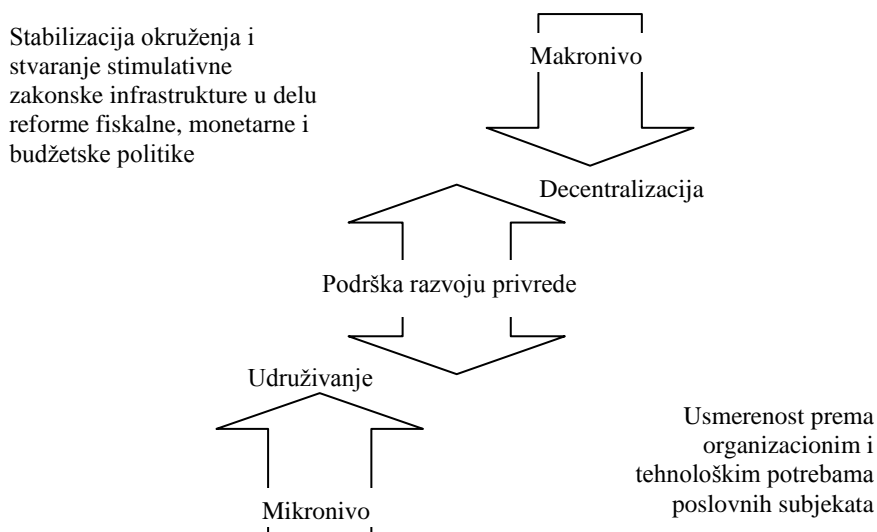
Prema: UNCTAD – Olakšice i DSI, Njujork – Ženeva, 1996.

3. ENDOGENI RAZVOJ SA ASPEKTA SISTEMSKOG PRISTUPA

Za stvaranje strateškog razvojnog programa jedne regionalne zajednice potrebno je delovati u svim pravcima, koji su utvrđeni kao značajni od strane formulisane politike razvoja.¹³ Konkurentnost sistemskih nivoa odnosi se na sagledavanje faktora bitnih za uspešan privredni i ekonomski razvoj. Putem njih je potrebno pospešiti aktivnosti za ubrzanje razvoja. Jasno se može prepoznati aktivnost nacionalnog ili makro nivoa i nivoa mikroekonomskih subjekata. *Međutim, u novom konceptu strateški značaj*

¹³Vojnović B., Cvijanović D., Stefanović V., *Razvojni aspekti turističke delatnosti*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012. str. 202.

pripada praznom prostoru između ove dve instance. Gubljenjem koncepta društvenih subjekata i smanjenje preduzeća u državnom vlasništvu, angažovanje države postaje umanjeno, a s obzirom da i do sada nije bilo dovoljno, niti dobro, nerealno je očekivati povećanje efikasnosti poslovanja privrednih subjekata od strane države. Koncept treba da sagleda sve determinante uspešnog razvoja kao sistemsku prednost. **Makroekonomski aspekti** razvoja su u stabilizaciji okruženja i stvaranju stimulatивne zakonske infrastrukture u delu reforme fiskalne, monetarne i budžetske politike. **Nivo preduzeća ili makroekonomski aspekt** prvenstveno je usmeren prema organizacionim i tehnološkim potrebama poslovnih subjekata. **Regionalni razvoj** čini koncept sjedinjavanja dejstva prethodna dva ekonomska nivoa.



Slika 1. Susretno delovanje regionalnog razvoja¹⁴

4. SISTEMSKI PRISTUP REGIONALNOM RAZVOJU

Prema Gregory R. i Stuart-u¹⁵ izvršena je tipologija poslovnih sistema, koja je bila relevantna sve do osadesetih godina prethodnog veka. Njihova podela bazirana je na tri osnovna modela. Ti modeli su okategorisani kao:

¹⁴Vojnović B. *Uticao međunivoa na ekonomski razvoj*, mesečni poslovni časopis ``Poslovna Politika`` oktobar/2004. Beograd, str. 41-44.

¹⁵Stuart G. R., *Comparative Economic Systems*, Houghton Mifflin, Boston, 1989. str. 13.

1) **Kapitalistički privredni sistem**, koga karakteriše privatna svojina, decentralizovano upravljanje, privatno vlasništvo nad sredstvima za proizvodnju, funkcionisanje tržišnih mehanizama i motivacija zasnovana na materijalnim podsticajima.

2) **Socijalistički samoupravni tržišni sistem**, koji je baziran na društvenoj svojini nad sredstvima za stvaranje materijalnih dobara, sistemu za donošenje odluka koji je u suštini decentralizovan, i tržištu kao osnovnom koordinacionom mehanizmu.

3) **Socijalistički centralno-planski poslovni sistem** gde je državna svojina primarni oblik, a donošenje odluka centralizovano i koordinirano na osnovu planskog mehanizma.

Do značajnijih promena u funkcionisanju privrednih sistema došlo je u poslednjih dvadesetak godina. U tom periodu, i privrede razvijenih zemalja doživjele su velike promene.

Ipak, te promene su mirnije i evolutivnije od manje razvijenih privrednih sistema koji doživljavaju daleko drastičnije i obimnije promene.

Proces tranzicije je umnogome uticao na promenu strukture privrednih sistema tako da je postojeća tipologija gubila na validnosti.

Analogno tome pojavila se potreba za stvaranjem nove tipologije privrednih sistema, tako da se ona može svrstati u četiri nove kategorije:¹⁶

- 1) socijalno-tržišne i participativne privrede,
- 2) privrede razvijenih zemalja,
- 3) privrede zemalja u tranziciji i
- 4) socijalističke reformske privrede.

Karakteristike novih tipova poslovnih sistema može se prikazati tabelarno.¹⁷

¹⁶Bajec J., Joksimović Lj., *Savremeni privredni sistemi*, Ekonomski Fakultet, Beograd, 2001.str.17 i 18.

¹⁷isto

Tabela 7. Novi tipovi poslovnih sistema

	Socijalno tržišni participativni sistemi	Tradicionalni kapitalist. sistemi	Zemlje u tranziciji	Reformski soc. sistemi
Svojina	Privatna svojina dominira; jača radničko akcionarstvo i institucionalni akcionari	Privatna svojina domonira; skromno učešće zaposlenih u svojini	Privatizacija državnog sektora uz učešće zaposlenih građana i inostranog kapitala	Državna svojina domonira uz postepeno jačanje privatnog sektora
Donošenje odluka	Decentralizovan o Jača participativna uloga zaposlenih	Decentralizovan o Slaba participacija	Decentralizovan o participacija zaposlenih	Pretežno centralizovan o jača samostalnost preduzeća
Motivacije	Pretežno materijalne, učešće zaposlenih u profitu, podsticaji	Pretežno materijalne, mala psrticipacija	Materijalne, učešće u profitu	Pretežno materijalne, plan preovladjuje
Koordinacion i mehanizmi	Tržište dominira uz rastuću redistributivnu i soc. ulogu države	Tržište dominira, država vrši klasične ekonomske funkcije	Tržišni mehanizam funkcionise, država pored klasičnih ekonomskih vrši i razvojne funkcije	Tržišni mehanizam deluje u pojedinim segmentima

Razvojni nivoi u sistemu¹⁸

Izgradnja regionalne konkurentnosti privrede bazirana na finansiranju razvoja od strane države (tradicionalni način) nije se pokazala delotvornom u pravcu unapređenja ekonomija tih prostornih celina. Ulagana su velika sredstva, ali je razvoj izostajao. Novi pristupi regionalnom razvoju imaju drugačiju konotaciju: *inicijativa potiče od samih regiona, dok država daje podršku razvoju*. Podrška regionalnom razvoju je interesnog karaktera. Cilj države je da pomogne razvoju regiona ali ta

¹⁸Vojnović B., Riznić D., Borić S., *Značaj definisanja strategije regionalnog razvoja u izgradnji konkurentnosti privrede*, časopis Industrija, 4/2009. str. 29-63. Ekonomski institut, Beograd. ISSN 0350-0373 COBISS-ID 238359

podrška očekuje efekte koji treba da uslede kao rezultat razvoja. U izgradnji konkurentnosti privrede i preduzeća, regioni koriste različita razvojna sredstva i metodologije.

5. KONCEPT REGIONALNOG RAZVOJA

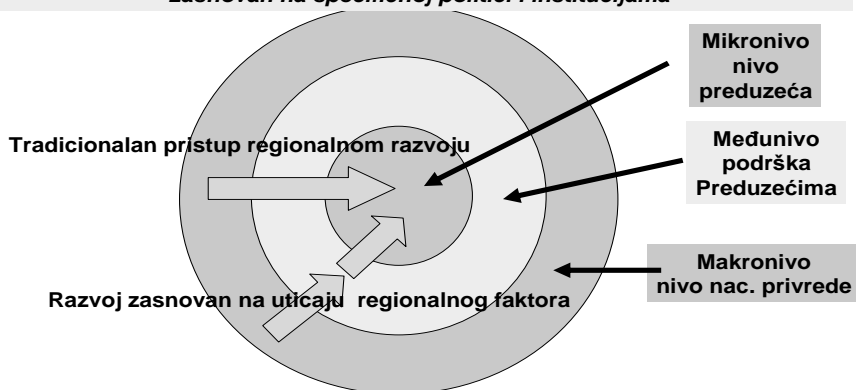
U stratezijskom upravljanju poznata su tri nivoa na kojima se donose odluke strateškog značaja. To su nivoi: poslovnih sistema, pojedinih vrsta poslova i nivoi poslovnih funkcija. Osim ovih postoje i društvene strategije. U tom slučaju govorimo o lokalnoj, regionalnoj ili nacionalnoj strategiji ekonomskog razvoja.

Nacionalna strategija je usmerena na sveukupni razvoj privrede i za nju je manje važna razvijenost pojedinih lokalnih ili regionalnih celina. I pored toga, uticaj nacionalnih strategija na niže nivoe je veliki, a posebno se odnosi na makroekonomsku i monetarnu politiku. Državna regulativa i poreska politika znatno utiču na formiranje preduzetničke klime na lokalnim ili regionalnim nivoima. U tom pravcu decentralizacija pojedinih funkcija i prenošenje odgovornosti na niže nivoe je deo nacionalne strategije.

Regionalni nivo strateške podrške preduzećima, zasnovan je prvenstveno na organizacionim, upravljačkim i tehnološkim potrebama poslovnog sistema: strateškom upravljanju, organizaciji proizvodnje, razvoju tehnologije, razvoju proizvoda i organizovanju lanca vrednosti.

Potreba za nastajanjem *međunivoa* (lokalnog i regionalnog), kao sistemske podrške za razvoj preduzeća zasnovan je na činjenici da preduzeća na lokalnom nivou stvaraju komparativnu prednost uglavnom na ***prednosti jedne lokacije***. Ovim je stvorena potreba da se preduzeća na regionalnom ili lokalnom nivou udružuju, što predstavlja jedini i pravi način da se uspešno odupre žestokoj konkurenciji sa globalnog nivoa. Time se dolazi do nedvosmislnog zaključka da je neophodno da se na regionalnom, odnosno lokalnom nivou stvori i podrži povoljno poslovno okruženje, kao i pristupi novom načinu stratezijskog upravljanja. Ovo je osnovni i najvažniji zadatak međunivoa, gde je potrebno *uskladiti strukturu i strategiju*.

Regionalni nivo (međunivo) je nivo podrške preduzećima da uspešnije posluju, zasnovan na specifičnoj politici i institucijama



Slika 2. Nivoi sistemskog delovanja na ekonomski razvoj¹⁹

Kako se ovim pristupom razvoju na lokalnom nivou stvara konfliktnost u delu interesa participirajućih poslovnih subjekata, od strateškog značaja je stvaranje lokalne konfiguracije i jasno definisanje zajedničkih ciljeva učesnika u lokalnom ekonomskom razvoju i formiranje adekvatne organizacione strukture i strategije razvoja.

Dalje možemo konstantovati da gotovo u svim razvijenim zemljama postoje sredstva (misli se na preduzetničke inkubatore, tehnološke parkove, metodologije razvoja) namenjena za pokretanje poslovanja preduzeća početnika, što najdirektnije utiče na pokretanje regionalnog i lokalnog ekonomskog razvoja. Nedostatak takvih sredstava u Srbiji predstavlja ograničavajući faktor za razvoj malih preduzeća. Međunarodne organizacije, kao što su *USAID* i *HALP* imaju programe pomoći malim preduzećima u Srbiji u vidu malih grantova za početak biznisa, ali su oni ograničeni samo na pojedine ciljne grupe i određene regije. Norveška organizacija "*Jarenprodukt Udvikling*" pruža konsultanske usluge, osniva kooperative i obezbeđuje fond sa sredstvima za članove kooperative (u Srbiji je ona ograničena samo na dve opštine, Kragujevac i Bač).

Na kraju treba istaći da u kontekstu daljeg razvoja privrede, opravdano zasnovanom na razvoju malih preduzeća je potrebna podrška i potpora stranih i državnih institucija za razvoj, ali pre svega je potrebno da preduzeća dobiju podršku sa regionalnih i lokalnih nivoa.

¹⁹**Vojnović B.** *Economy development managing through small enterprise (business) breeding*, Serbian journal of management, Tehnički fakultet, Bor, volume 1 number 2/2006, str. 105-113

6. SISTEMSKI NIVOI I NJIHOVE KOMPETENCIJE U PRIVREDNOM RAZVOJU

Sistemske nivoe kompetentni za ekonomski razvoj mogu se klasifikovati:

1. mikro i mezoekonomski nivo,
2. međunivo,
3. makro nivo i
4. meta nivo.²⁰

(1) *Mikro i mezoekonomski nivo čini mreža pojedinačnih ili grupe preduzeća.* Na tom nivou preduzeća se neprekidno razvijaju kao i mreže preduzeća sa jakim spoljnim faktorima.

(2) *Međunivo je nivo specifične politike i institucija.* Institucije treba da omoguću stvaranje konkurentne prednosti. Njihov zadatak je u koncipiranju precizne i usmerene politike, kako bi se oblikovale određene privredne grane i povoljno okruženje za privredjivanje (tehnološki parkovi, instituti, preduzetnički inkubatori, pomoć u finansiranju izvoza i slično). Institucije koje na ovom nivou deluju mogu biti razna poslovna udruženja, preduzeća za pružanje pomoći razvoju, neprofitne organizacije, nevladine organizacije i slični subjekti.

(3) *Makro nivo je nivo opštih ekonomskih uslova.* Na ovom nivou potrebno je obezbediti stabilne i jasno vidljive opšte uslove razvoja lokalne privrede.

(4) *Meta nivo obezbedjuje vrednosti od zajedničkog interesa čitavog privrednog sistema, razvoj sveukupne privrede i njenu integraciju u svetske tokove i pokreće sve činioce u pravcu formulisanja strategija razvoja čitavog društva.* U okviru pojedinačnih nivoe moguće je definisati najvažnije aktivnosti izgradnje sistemske konkurentnosti:

7. NIVOI PREDUZEĆA - MEZOEKONOMIJE

Na mezo nivou – nivou preduzeća sledeće aktivnosti podstiču izgradnju konkurentnosti:

- organizovanje proizvodnje sa namerom da se efektivnije posluje,
- organizovanje razvoja proizvoda u pogledu kvaliteta i češće inovacije,
- Organizovanje proizvodnje i usluga,

²⁰Jörg M. S., *Participatory Appraisal of Competitive Advantage*, <http://www.paca-online.de>, version 3.2, 2002.

Sve veći zahtevi potrošača za boljim i kvalitetnijim proizvodima doveli su do toga da preduzeća trebaju da se reorganizuju da bi mogla da zadovolje tražnju. Radi povećanja kvaliteta, asortimana i same efikasnosti na ovom nivou potrebne su opsežne promene u navedenim oblastima.

8. SREDIŠNJI NIVO I NJEGOVE KOMPETENCIJE

Na među-nivou, odnosno nivou opštine, okruga ili regiona *se pruža podrška naporima preduzećima da uspeju u poslovanju*. Očigledno je da preduzećima u novim privrednim tokovima, naročito tranzicionim privredama, sve je potrebija potporna struktura. Preduzeća na lokalnom nivou zbog velikog pritiska koji je posledica svetske globalizacije i liberalizacije tržišta imaju interes da sarađuju, pa se s toga udružuju u razne asocijacije i udruženja radi zajedničkog nastupa na domaćem ili stranom tržištu. Prema tome, uloga regionalne celine je sve izraženija u tom pogledu. Pre svega, važno je da postoji jasno definisana razvojna politika na ovom nivou.

Tabela 8. Prioriteti razvojne politike međunivoa

Sistemska konkurentnost međunivoa	
Reginalna razvojna politika	-Privredni razvoj regiona -Centri za tehnološki razvoj -Istraživačko-razvojne institucije -Obrazovanje i obuka -Finansijske institucije
Lokalna razvojna politika	-Lokalni privredni razvoj -Institucije za obrazovanje i obuku -Efikasne privredne komore -Tehnološki centri, inkubatori

Srednji nivo je optimalan nivo značajnog uticaja na definiciju biznis strategija u kompaniji koja posluje u tim okvirima. To potvrđuje pretpostavku Jörg Meyer/S.²¹ po kojoj globalni konkurenti u privredi nisu pojedinačni biznisi, već grupe industrijskih kompanija sa organizacijama u formi mreže, te razvojni planovi zavise prvenstveno od ekonomskih i drugih potencijala samo jedne lokacije. Zbog sve većeg pritiska sa viših nivoa i

²¹Jörg Meyer/S. (2002) *Participatory Appraisal of Competitive Advantage*, <http://www.paca-online.de> version 3.2. str. 53.

jake konkurencije, lokalne i regionalne zajednice smatraju da je za njihove regione neophodno da se razvijaju i podržavaju biznis okruženje radi zaštite sopstvene ekonomske aktivnosti. Logična posledica toga je obaveza lokalnih faktora da poboljšaju i ubrzaju proces privatizacije, jer bi u suprotnom biznisi sa postojećim strategijama i načinom funkcionisanja bili nekonkurentni za veoma razvijene privrede i njihove biznise. Upravo zbog toga je privredni razvoj toliko značajan. Dokaz za to je što je poslednjih godina uspostavljen veliki broj razvojnih koalicija bezmalo u čitavom svetu. Prema tome neophodno je definisati lokalne razvojne saveze na srednjem nivou kao adekvatnu podršku razvoju biznisa u tim okvirima.

Podrška inkubaciji preduzetništva ima stimulatívni uticaj na donosiocima odluka da započnu biznis, na njihovo poslovanje i preživljavanje u biznisu, a isto tako pomaže i realizaciju dobrih biznis ideja. Tako su najvažniji efekti inkubatora biznisa brži i lakši početak, lakši pristup finansijskim izvorima i kreditorima u fazi osnivanja, savetodavna i obrazovna pomoć novoosnovanim kompanijama, lakši pristup domaćim i stranim tržištima omogućavanjem bržeg povezivanja i razvoja, itd. Pored efekata na preduzeća, mogu se očekivati i neki efekti na lokalnu, regionalnu i širu zajednicu. Među najvažnije spadaju prihod zasnovan na VAT-u (porezu na dodatu vrednost) za opštinu, region i republiku, nova radna mesta, prihod stvoren od ličnih primanja novozaposlenih, brži razvoj zajednice, itd.

Potencijalni korisnici inkubator biznisa mogu da budu preduzetnici, novoosnovana mikro i mala preduzeća, kao i korporativne i/ili kooperativne organizacije orijentisane na inovacije i nove tehnologije procesa biznisa kojim, ako ih primene preduzeća koja obavljaju svoju registrovanu delatnost duže od godinu dana, podržavaju svoj brzi razvoj i povećavaju broj zaposlenih.

9. NIVO NACIONALNE PRIVREDE – MAKRO NIVO – ZNAČAJ I UTICAJ DRŽAVE U STRATEŠKOM EKONOMSKOM RAZVOJU REGIONA²²

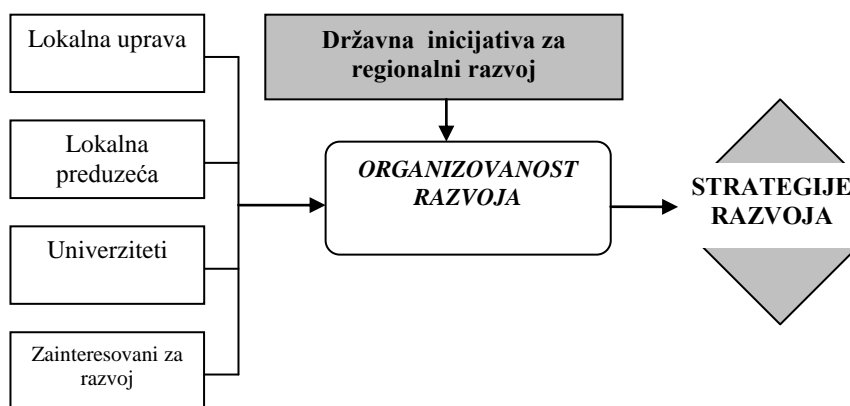
Na makro nivou – nivou nacionalne privrede aktivnosti trebaju biti usmerene prvenstveno na reformu fiskalne, budžetske, monetarne i devizne i trgovinske politike. Intenzivnost mera zavisi od mnogih okolnosti koje su specifične za svaku zemlju pojedinačno. Naglašenu potrebu za visokim učešćem ovog nivoa imaju zemlje u tranziciji, koje se

²²**Vojnović B.** *Uticaj međunivoa na ekonomski razvoj*, mesečni poslovni časopis ``Poslovna Politika`` oktobar/2004. Beograd, str. 41-44.

suočavaju sa problemom restrukturiranja svih sistema. To im dodatno otežava donošenje dugoročnih mera za sprovođenje reformi u svim oblastima.

Stvaranje potpore od strane države za razvoj regionalnih privrednih subjekata zavisi prvenstveno od koncepta i aktivnosti regionalnih i lokalnih nosilaca razvoja i njihove želje prema bržem i boljem razvoju sopstvenog ekonomskog okruženja. To znači da država daje uopštene podsticaje za razvoj, a da njihova realizacija u najvećoj meri je zasnovana na regionalnim faktorima. Ovim faktorima mogu se smatrati mnogi činioci kao što su: lokalna uprava, lokalna preduzeća, ostali subjekti koji su zainteresovani za lokalni razvoj i nezaobilazno Univerziteti, ukoliko ih ima u datom okruženju.

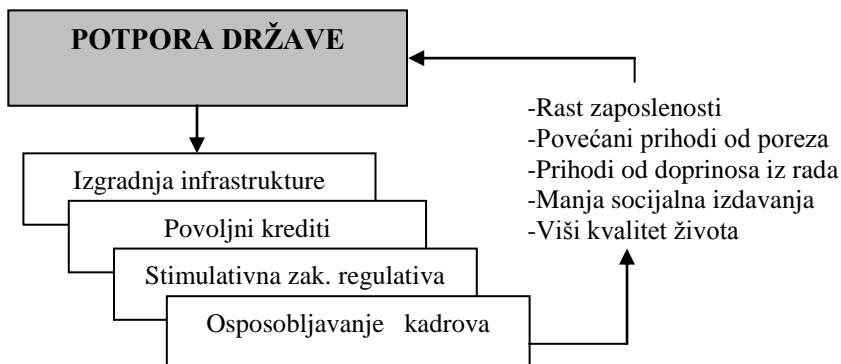
Strategije koje stvara država imaju za cilj razvoj nacionalne privrede ali su ujedno i dobra podrška lokalnom ekonomskom razvoju. Primarni značaj podrške preduzećima i privredi lokalne zajednice sa nacionalnog nivoa je u stvaranju zakonske infrastrukture, čime država daje opšte uslove za razvoj, a lokalni činioci imaju obavezu da kreiraju i stvaraju razvojnu politiku najprimereniju sopstvenim uslovima. Pored ovoga, država je nadležna za utvrđivanje poreskih obaveza i vođenje poreske politike, što svakako može da bude jedan od stimulativa za povoljan ili nepovoljan razvoj lokalne privrede. Isto tako, izgradnja infrastrukturnih objekata je u nadležnosti republičkih organa, pa samim tim i to može biti opredeljujuće za budući kvalitetniji razvoj nižih instanci.



Slika 3. Model organizovanosti ekonomskog razvoja²³

²³Vojnović B., Grujić D., REGIONAL DEVELOPMENT CONCEPT FOR CREATING EFFICIENT ECONOMY AND SUPPORT TO LOCAL ECONOMY, *Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope*, Ekonomski fakultet Niš/2012. str. 139-152.

Nacionalni programi razvoja, koje definiše država, streteški su opredeljeni i usmereni na poboljšanje globalne ekonomije. Svakako interes ovih programa je i razvoj regionalnih ekonomija koje nedvosmisleno podržavaju sveukupan razvoj i čine njegov konstituišući element.



Slika 4. Koncept državne potpore lokalnom i regionalnom ekonomskom razvoju i očekivani povratni efekti podrške²⁴

Ovim se navode regioni da imaju svoje strategije razvoja da bi mogli da očekuju finansijsku ili neku drugu podršku.

10. META NIVO

Na meta nivou su izraženi zajednički interesi u pogledu izgradnje kulturnih vrednosti i na njima zasnovanom razvoju društva. Iako se čini da ovaj nivo nema nekih važnijih dodirnih tačaka sa ekonomijom u stvarnosti nije tako. Ponekad je veoma važan značaj kulture u poslovanju za njegov konačan ishod. Kulturna globalizacija predstavlja susret (ili srastanje) različitih nacionalnih kultura i običaja. Propulzivnost granica za nacionalne robe i usluge nosi sa sobom i prohodnost za kulturu, navike i običaje. Još u 19. veku Taylor je uveo definiciju pojma kulture kao "kompleksne celine koja uključuje znanje, verovanje, umetnost, moral, zakone, običaje i druge sposobnosti i navike koje se stiču u jednom društvu". Vremenom su poslovni sistemi izgradili organizacionu kulturu i subkulturu, koja se bitno odredila na osnovama nacionalne kulture.

Značaj meta nivoa je u uklanjanju nekih shvatanja o privredi u zemljama u razvoju. Karakteristika ovih zemalja i njihovih ekonomija je

²⁴Vojnović B. *Uloga regionalnog ekonomskog razvoja u izgradnji efikasnosti nacionalne privrede*, mesečni poslovni časopis "Poslovna Politika" februar/2007. str. 9-11.

bila u centralističkom donošenju odluka i postojanje neefikasnog državnog aparata. Preduzeća, uglavnom, nisu saradjivala a neka od njih su bila u povlašćenom položaju. Suprostavljanje modernizaciji i uvodjenju novina je bila uobičajena pojava. Prema tome razvoj uopšte, kao i preduzetnička kultura dobijaju sve više na značaju.

11. LOKALNI I REGIONALNI FAKTORI I NJIHOVA ULOGA U EKONOMSKOM RAZVOJU

Faktore razvoja u regionu čine: lokalna uprava, lokalna preduzeća kao i svi ostali subjekti koji su zainteresovani za lokalni i regionalni razvoj.

Strategije razvoja koje stvara država imaju za cilj razvoj nacionalne privrede, ali ujedno čine i dobru podršku regionalnom i lokalnom ekonomskom razvoju.²⁵

Osnovni cilj podrške sa republičkog nivoa je u stvaranju stimulativne zakonske infrastrukture, čime se daju opšti razvojni uslovi dok lokalni faktori imaju obavezu da kreiraju razvojnu politiku najprimereniju sopstvenim, endogenim uslovima.

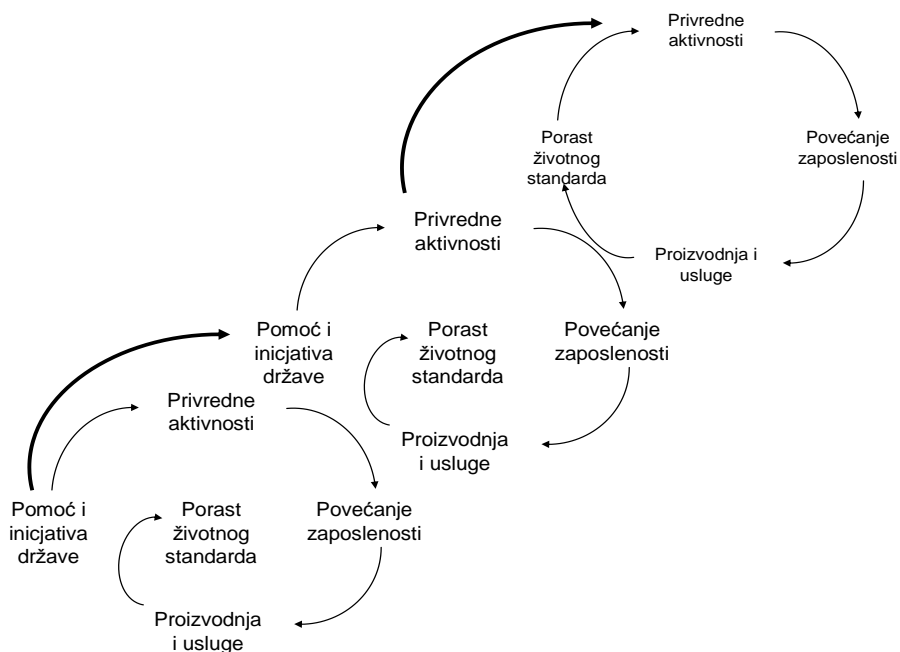
Dalji značaj države u razvoju je u njenoj nadležnosti za utvrđivanje poreskih obaveza i vođenju poreske politike, što je jedan stimulativa za povoljan ili nepovoljan regionalni razvoj. Isto tako, izgradnja infrastrukturnih objekata je u nadležnosti republičkih organa, što može biti opredeljujuće za budući regionalni razvoj.

Programi razvoja koje definiše država trebaju da budu strateški opredeljeni i usmereni na poboljšanje globalne ekonomije, ali ujedno i usmereni na razvoj regionalnih i lokalnih ekonomija.²⁶ Ovakvom razvojnom politikom navode se i regioni da stvaraju sopstvene strategije razvoja da bi mogli da očekuju finansijsku ili neku drugu podršku.

²⁵Detaljnije videti: Mijajlović Nada, **Cvijanović, D.**, Stajkovic J. (2011): „Zaštita i održivi razvoj ekosistema Dunavskog regiona“ Special Issue-1 International Scientific Meeting : Sustainable Agriculture and Rural Development in terms of the Republic of Serbia Strategic goals Implementation within Danube Region – local communities' development I Book god./Vol. LVIII, СБ/SI-1(1-412), 2011, Belgrade, UDC 338.43:63; YU ISSN 0352-3462; UDK: 502.131.1 (282.243.7.043) str.164-171, ; izdavač Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd

²⁶Detaljnije se može videti u: **Cvijanović D.**, Katić B., Kljajić Nataša, *Rural development in Serbia – regional dissimilarities and problems*“, page 107-120. The structural Changes in the rural areas and agriculture in the selected European Countries (Multi-annual Programme 2006-2009): „The economic and social conditions of the development of the polich food economy following Poland's accession to the European union“, N° 128. 1, Warsaw, 2009. Editor: Institute of agricultural and food economics national research institute. ISBN 978-83-7658-088-3;

Decentralizacijom privrednog razvoja prenosi se dobar deo odgovornosti i ovlašćenja na regionalnu i lokalnu upravu. Prema tome, uprava na ovom nivou treba da inicira i promoviše privredni razvoj, kao i da stvara uslove za bolje i efikasnije poslovanje preduzeća u ovim okvirima. Inicijativa države u kontekstu ovog koncepta je strateški značajna, ali i ona je ograničenog karaktera jer je i država u teškom ekonomskom stanju. Pod pretpostavkom da su uslovi i povoljniji, koncepti velikih materijalnih pomoći od strane nacionalne vlade u principu nisu nikada davali dobre rezultate. Sredstva su trošena, uglavnom nenamenski, a ekonomski razvoj je izostajao. Podrška koja treba da usledi od nacionalnih subjekata ima za cilj da pruži logističku potporu razvoju, dok ostale aktivnosti moraju da budu generisane od strane onih koji su najzainteresovaniji za njim – regionalni i lokalni faktori.



Slika 5. Spirala podsticanja regionalnog razvoja²⁷

Lokalna preduzeća čine sastavni deo celokupnog privrednog sistema, što dovodi do toga da region treba da postane središte privrednih aktivnosti. Uporedo sa ovom postavkom regionalne zajednice prestaju da budu

²⁷Grujić D., Vojnović B., Simić Antonijević D., *Nov pristup regionalnom razvoju*, 15. međunarodni naučni skup, **Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope**, Ekonomski fakultet Niš/2010.

uobičajeni tehnički centar za obavljanje sporednih i administrativnih poslova, po pravilu neuključene i nezainteresovane za ekonomska zbivanja, već se aktivno uključuju u privredne tokove.

Savremena iskustva u svetu pokazuju da stvaranje povoljnih uslova za razvoj privrede, u velikoj meri zavisi od regionalnih i lokalnih uprava i to upravo na korišćenju sopstvenih raspoloživih resursa svih vrsta. Prema tome, regionalni razvoj je ekonomska promena koja rezultira poboljšanjem životnog standarda i kvaliteta življenja stanovnika.

Osnovni elementi zbog kojih je regionalni razvoj dobio na značaju su:²⁸

- region je važan izvor kadrovskih, institucionalnih i finansijskih resursa,
- regionalna privreda je sastavni deo nacionalne privrede, ali je region centar i sedište privrednih aktivnosti koji u velikoj meri utiče na perspektivu ukupnog razvoja,
- razvoj se postiže ulaganjem u pojedine privrede, ali je presudan pristanak lokalnih faktora,
- region ima mehanizme, kojima može stvarati povoljno i stimulatивно okruženje, što može biti od presudnog značaja prilikom donošenja odluka o ulaganju u takve sredine od strane potencijalnih ulagača.

U pravcu stvaranja i održavanja sopstvenog privrednog razvoja, region treba da prihvati proces podrške razvoju kao kontinuiranu odnosno stratešku aktivnost.

12. KONCEPCIJA RAZVOJA LOKALNE EKONOMIJE

Prilikom analize lokalnog ekonomskog razvoja važno je koristiti raspoložive podatke od značaja za lokalnu zajednicu i njen privredni razvoj. Posebno su važni sledeći podaci: lokalna prostorna pozicija, aktivnosti koje su trenutno zastupljene, infrastruktura lokacije i njena razvijenost, poslovna kultura, lokalno vođstvo i kadrovi, prirodni potencijali, karakteristike zajednice i slični podaci.

Primeri dobre prakse pokazuju sledeću koncepciju u definisanju strateškog razvoja:²⁹

²⁸Pohleven P., *Poduzetnička –tehnološka infrastruktura, preduzetnički inkubatori i tehnološki parkovi*, PCMG-pospeševalni center za malo gospodarstvo, Republika Slovenija – Ministarstvo za gospodarstvo, STABILITY PACT forsouth eastern Eurore, GEA College, Ljubljana, 2002.

²⁹World Bank, (2001) *Lokalni ekonomski razvoj*, Odsek za urbani razvoj, Washington. www.worldbank.org/urban/led, str. 12.

- (1) pristup treba da bude sveobuhvatan, što znači da u njemu učestvuju sve strukture,
- (2) strategija razvoja treba da se zasniva na zajedničkoj viziji svih učesnika u konceptu, čime se zadovoljavaju pojedinačni interesi i potrebe,
- (3) lideri u lokalnom razvoju će imati veći uspeh ako su iz lokalne zajednice i ako su osobe sa određenim kredibilitetom,
- (4) lokalni razvoj mora da pripada lokalnim akterima,
- (5) potpora republičkih vlasti je neophodna,
- (6) podrška lokalnom ekonomskom razvoju sa viših nivoa podiže njen kvalitet.

Lokalna zajednica treba da razvija svoju privlačnost za preduzeća, pre svega stvaranjem stimulativnog poslovnog okruženja. Takvom koncepcijom postižu se nove razvojne mogućnosti, zbog veće atraktivnosti za ulaganje u lokalnu ekonomiju. Samim tim, koncept razvoja treba da objedini sve potencijale sa kojima raspolaže i da ih stavi u funkciju razvoja.

13. NACIONALNI I REGIONALNI NIVOI KAO SINHRONIZACIONI ELEMENTI EKONOMSKOG RAZVOJA

Klasična politika razvoja: industrijska, tehnološka i druge specifične politike su bile vezane za industrijski period razvoja i zastupane su od strane centralnih vlada. Nastajanjem globalnih pritisaka sve je izražajnije formulisanje razvojne politike na regionalnom i lokalnom nivou.

Ipak, centralna vlast može imati veoma važnu ulogu u stimulisanju stvaranja lokalne i regionalne politike.³⁰

- Ona bi trebalo da proveri subvencije koje nude regionalne i lokalne vlasti kako bi se sprečilo takmičenje između regiona i stimulisala kreativna utrka.

- Ona može uvesti kretajno formulisanje lokalne strategije kao uslov za dodelu subvencija (poput regionalnih fondova za razvoj), dajući podstrek boljim rezultatima u toj oblasti.

Osim toga, nacionalna vlada će zadržati neke od zadataka na međunivou. Ti zadaci podrazumevaju, na primer tehnološke inicijative velikih razmera i formulisanje ukupne i dugoročne strategije.

Prema tome, koordinacija ova dva systemska nivoa mora da bude susretnog karaktera. Inicijativa potiče od lokalnih faktora, potpora i podrška

³⁰Jörg M. S., *Participatory Appraisal of Competitive Advantage*, <http://www.paca-online.de>, version 3.2, 2002.

se spušta sa najvišeg ekonomskog nivoa prema lokalnu, a region ima ulogu dobre i primenljive veze između njih.

Razvojna politika regiona treba da definiše principe, koji će da se odnose na sve participante u njemu i treba da predstavlja niz akcija za duži period sa jasno postavljenim pravcima delovanja u smislu boljeg i bržeg ekonomskog razvoja. Tu se neizbežne i strategije, kao načini za dostizanje postavljenih ciljeva. U delu mogućnosti za razvoj preduzeća potrebno je jasno identifikovanje i isticanje najvažnijih razvojnih potencijala i prednosti sa kojima region raspolaže. U ovom konceptu od presudnog značaja je aktiviranje sopstvenih potencijala, koji potiču iz lokalnih i regionalnih okvira, jer očekivanja od države u ovom trenutku nisu realna, niti bi dala potrebne rezultate.

14. ULOGA DRŽAVE I LOKALNIH ČINILACA U DEFINISANJU NOVOG ASPEKTA REGIONALNOG RAZVOJA³¹

Veliki međuregionalni neskladi po pravilu onemogućavaju razvoj, dok sa druge strane iniciraju migracione tokove. U tom slučaju pojedine teritorije ostaju bez stanovništva, a postojeći resursi neiskorišćeni. Nasuprot tome, razvijena područja imaju prekomernu koncentraciju stanovnika i privrednih aktivnosti, čime nastaju ekonomski, socijalni, ekološki i drugi problemi.

To navodi na potrebu dopunjavanja nerazvijenih područja sa novim i delotvornim aktivnostima, čime se postiže ravnomerniji ekonomski razvoj na nivou zemlje, što čini jedan od primarnih ciljeva privrednog razvoja. Stvaranje novog koncepta regionalizacije treba da dovede do preraspodele odgovornosti republičkih i regionalnih institucija za ravnomeran regionalni razvoj. U tom slučaju odgovornost sa viših nivoa potrebno je delom preneti na subjekte lokalnih i regionalnih zajednica.

Ovakva nova koncepcija regionalnog razvoja zasniva se na pretpostavkama:

- Razvoj koji se podstiče treba da odgovara potrebama na lokalnim nivoima, kao i problemima koji su tu prisutni. Potrebno je pri tom znati da ne postoji jedinstven model primenljiv za svaku lokalnu ili regionalnu zajednicu, jer je svaka prostorna celina jedinstvena i karakteristična po svojim mogućnostima, što zahteva da svaka regija ima poseban pristup

³¹Grujić D., Vojnović B., Simić Antonijević D., *Nov pristup regionalnom razvoju*, 15. međunarodni naučni skup, Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope, Ekonomski fakultet Niš/2010.

ovom problemu. Time se problem usložnjava, a mogućnost primene jedinstvene razvojne forme gubi značaj.

- Bez obzira na podsticaje, bilo finansijske ili neke druge, koji dolaze spolja, najodgovorniji i najzainteresovaniji za razvoj trebaju da budu lokalni činioci. U tom kontekstu nosioci razvoja mogu biti institucije, organizacije, preduzeća i pojedinci u lokalnim okvirima.
- Regionalni razvoj treba da obezbedi ekonomske i socijalne učinke kroz aktiviranje privrednih aktivnosti i kroz nov način delovanja u regionu i šire. Očigledno je da lokalne organizacije trebaju uspešno da predstavu i aktiviraju sve svoje mogućnosti i potencijale.

U procesu decentralizacije, inicijativa za razvojem dobila je težište u regionalnim okvirima. Ovo je suprotan koncept tradicionalnom pristupu u kome su odluke o investiranju i obliku ulaganja donošene na bazi centralističkih planova i od strane saveznih ili republičkih organa. Rezultat je bio da su sredstva trošena, uglavnom nenamenski, a regionalni razvoj po pravilu izostajao. Novim konceptom regionalnog razvoja inicijalni tokovi trebaju da dobiju suprotan smer kretanja, od lokalnog – regionalnog prema republičkom nivou.

Međutim, savremena i moderna država treba da ima ulogu u podsticanju regionalnog razvoja u delu podupiranja utvrđene koncepcije razvoja. Značaj, pre svega, vladine inicijative i potpore u regionalnom razvoju je višestruk. Neke od važnijih inicijativa su:

- izgradnja infrastrukture u regiji koja je od bitnog značaja za podsticanje razvoja,
- davanje povoljnih kredita za investiranje u privredne aktivnosti,
- donošenje zakonske regulative koja će inicirati razvoj privrednih delatnosti, što se pre svega odnosi na oblik poreskih olakšica, ali i na mnoge druge aktivnosti,
- organizovanje savetovanja i ostalih oblika stručnog osposobljavanja kadrova za potrebe daljeg razvoja i slično.

Nasuprot pružene pomoći država očekuje od privrednih subjekata da razvojem delatnosti utiču na regionalni i sveukupni razvoj. Prvenstveno se od razvoja regionalne delatnosti očekuje povećanje ekonomske moći, kako okruga, tako i pojedinaca.

Prema tome, država stvara opšte uslove za endogeni razvoj, ali očekuje i određene povratne rezultate.

Očekivanja države od novog pristupa regionalnom razvoju su:³²

- smanjenje nezaposlenosti,
- povećanje prihoda u vidu poreskih ubiranja, jer poreske olakšice nemaju cilj da umanje prihod državi, već suprotno, da kroz stimulativnu poresku politiku inicira proizvodnju i potrošnju roba i usluga, čime se nedvosmisleno dovodi do višeg životnog standarda,
- povećanje prihoda od plaćanja obaveza iz radnog odnosa i smanjenje socijalnih davanja za nezaposlene, (usled njihovog zapošljavanja) pri čemu se dobija bogatija država i bogatiji narod.

U principu država daje uopštene podsticaje za razvoj, a njihova realizacija je direktno bazirana na regionalnim faktorima. Prema tome regionalni i lokalni razvoj prvenstveno se zasniva na razvojnim konceptima lokalnih činioca, pri čemu je neophodna potpora države.

15. ULOGA REGIONALNIH I LOKALNIH ČINILACA U DEFINISANJU NOVOG ASPEKTA REGIONALNOG RAZVOJA

Faktore razvoja u regionu čine: lokalna uprava, lokalna preduzeća kao i svi ostali subjekti koji su zainteresovani za lokalni i regionalni razvoj.

Strategije razvoja koje stvara država imaju za cilj razvoj nacionalne privrede, ali ujedno čine i dobru podršku regionalnom i lokalnom ekonomskom razvoju.³³

Osnovni cilj podrške sa republičkog nivoa je u stvaranju stimulativne zakonske infrastrukture, čime se daju opšti razvojni uslovi dok lokalni faktori imaju obavezu da kreiraju razvojnu politiku najprimereniju sopstvenim, endogenim uslovima.

Dalji značaj države u regionalnom razvoju je u njenoj nadležnosti za utvrđivanje poreskih obaveza i vođenju poreske politike, što je jedan od

³²Vojnović B., Riznić D., *DEVELOPMENT MEANS IN REGIONAL AND LOKAL ECONOMIC DEVELOPMENT*. Ekonomske teme, 4/2009. str. 153-169.

³³Čejvanović F., Cvijanović D., *Politika održivog ruralnog razvoja Bosne i Hercegovine u procesu integracija*, Zbornik radova sa 2. Međunarodne naučne konferencije „Ekonomija integracija“ – izazovi i perspektive integracija zemalja Jugoistočne Evrope, 8-9. decembar 2011. godine Tuzla, Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli, str. 37-44.

stimulativa za povoljan ili nepovoljan regionalni razvoj. Isto tako, izgradnja infrastrukturnih objekata je u nadležnosti republičkih organa, što može biti opredeljujuće za budući regionalni razvoj.

Programi razvoja koje definiše država treba da budu strateški opredeljeni i usmereni na poboljšanje globalne ekonomije, ali ujedno i usmereni na razvoj regionalnih i lokalnih ekonomija. Ovakvom razvojnom politikom utiče se na regione da stvaraju sopstvene strategije razvoja da bi mogli da očekuju finansijsku ili neku drugu podršku.

Decentralizacijom privrednog razvoja prenosi se dobar deo odgovornosti i ovlašćenja na regionalnu i lokalnu upravu. Prema tome, uprava na ovom nivou treba da inicira i promovise privredni razvoj, kao i da stvara uslove za bolje i efikasnije poslovanje preduzeća u ovim okvirima.

Lokalna preduzeća čine sastavni deo celokupnog privrednog sistema, što dovodi do toga da region treba da postane središte privrednih aktivnosti. Uporedo sa ovom postavkom regionalne zajednice prestaju da budu uobičajeni tehnički centar za obavljanje sporednih i administrativnih poslova, po pravilu neuključene i nezainteresovane za ekonomska zbivanja, već se aktivno uključuju u privredne tokove.

Savremena iskustva u svetu pokazuju da stvaranje povoljnih uslova za razvoj privrede, u velikoj meri zavisi od regionalnih i lokalnih uprava i to upravo na korišćenju sopstvenih raspoloživih resursa svih vrsta. Prema tome, ravnomeran regionalni razvoj je ekonomska promena koja rezultira poboljšanjem životnog standarda i kvaliteta življenja stanovnika.³⁴

U pravcu ravnomernijeg razvoja potrebna je decentralizacija pojedinih funkcija i prenošenje odgovornosti na niže prostorne nivoe. Na nižim sistemskim celinama važno je definisati okruženje, a na osnovu takve analize stvoriti optimalnu kombinaciju faktora, koja će predstavljati kvalitetan regionalni razvoj. Razvoj regionalne ekonomije u konceptu sistemske konkurentnosti predstavlja jedan od njenih nivoa, i to onaj sa posebnim značajem. Regionalnim ekonomskim razvojem se pokreće ekonomski proces sa ciljem korišćenja postojećih regionalnih resursa, što treba da rezultira održivim razvojem i dodatnim vrednostima za potrebe njenih stanovnika.³⁵

³⁴Detaljnije videti: Milanović, M., Mihailović, B., Cvijanović, D. "Spatial defining and developmental lagging of rural regions in Serbia", *International Scientific Conference: Serbia facing the challenges of globalization and sustainable development*, Megatrend University, Belgrade, November 25 th, 2011. pp. 341-347, ISBN 978-86-7747-445-4, COBISS.SR-ID 187614732.

³⁵**Vojnović B.**, Grujić D., *Koncept i sistemske komparativne prednosti regionalnog i lokalnog ekonomskog razvoja*, 16. međunarodni naučni skup, Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope, Ekonomski fakultet Niš/2011. str. 141-153. UDC 332.1

Menadžment kao nauka je dokazao da prednosti jednog poslovnog sistema nisu slučajne, već da su one u dobroj meri zasnovane i stvorene od strane strateškog upravljanja sa njim. Samim tim i regionalni ekonomski razvoj zahteva strateški pristup ovoj kategoriji. Takođe, se regionalni razvoj može definisati kao proces započinjanja i dostizanja održivog razvoja, uz uvažavanje složenih ekonomskih prilika u regionu. U uslovima globalizacije i tranzicije zemlje u razvoju, pokušavaju da obezbede uključivanje svojih privreda u globalne ekonomske tokove. Samim tim, izgradnja konkurentnosti, kao uslov održivosti, podrazumeva veliki broj aktivnosti na različitim nivoima nacionalne privrede. U ovom slučaju, te nivoe je potrebno definisati. U radu se pokušava dati aktuelan odgovor u delu definisanja potrebnih aktivnosti na nivou nacionalne, sa posebnim osvrtom na regionalnu i lokalnu privrede u pravcu izgradnje njene konkurentne pozicije. Jedan od osnovnih aspekata rada je u definisanju i isticanje sistemskog delovanja različitih nivoa u izgradnji konkurentne pozicije privrede.

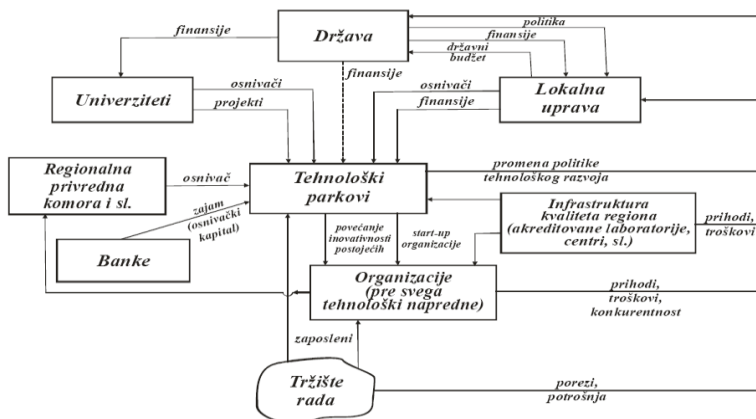
Faktore razvoja u regionu čine: lokalna uprava, lokalna preduzeća kao i svi ostali subjekti koji su zainteresovani za lokalni i regionalni razvoj. Strategije razvoja koje stvara država imaju za cilj razvoj nacionalne privrede, ali ujedno čine i dobru podršku regionalnom i lokalnom ekonomskom razvoju.

Osnovni cilj podrške sa republičkog nivoa je u stvaranju stimulatивne zakonske infrastrukture, čime se daju opšti razvojni uslovi dok lokalni faktori imaju obavezu da kreiraju razvojnu politiku najprimereniju sopstvenim, endogenim uslovima.

Dalji značaj države u razvoju je u njenoj nadležnosti za utvrđivanje poreskih obaveza i vođenju poreske politike, što je jedan stimulatивa za povoljan ili nepovoljan regionalni razvoj. Isto tako, izgradnja infrastrukturnih objekata je u nadležnosti republičkih organa, što može biti opredeljujuće za budući regionalni razvoj.³⁶

U procesu decentralizacije sve veća potreba za razvojem izražena je na lokalnom nivou. Kako moderna i savremena država treba da ima i određenu ulogu u podsticanju regionalnog razvoja, značaj i uticaj države je od velike važnosti za podupiranje utvrđene koncepcije razvoja. Ipak, najbitniji faktor razvoja i osnovni nosilac treba da bude lokalna zajednica, za koju se pretpostavlja i da je najzainteresovanija za njega.

³⁶**Cvijanović Drago**, Mihailović Branko, Paraušić Vesna (2012): "The rural development policy of EU in context of improving rural areas of Serbia", 9th ERDN Conference *Rural development policies from the EU enlargement perspective*, SESSION B - EU RD measures from the candidate countries perspectives, European Rural Development Network, Institute of Agricultural Economics (IAE) Belgrade, pp. 7-25,



Slika 6. Stejkholderi regionalnog razvoja³⁷

Treba naglasiti, da se ne bi pogrešno shvatila potreba za osamostaljivanjem, da je decentralizacija bitna radi prenošenja odgovornosti za razvoj preduzeća i privrede na lokalne činioce, čiji je interes najizraženiji upravo na tom nivou.

Nasuprot tome, nosioci privrednog razvoja trebaju da usklađuju svoje interese sa interesima šire prostorne zajednice, i da organizovano deluju u tom pravcu. Koncept za razvoj privrednih delatnosti na nivou regije trebalo bi da se odvija prema sledećem modelu:



Slika 7. Model organizovanosti regionalnog razvoja³⁸

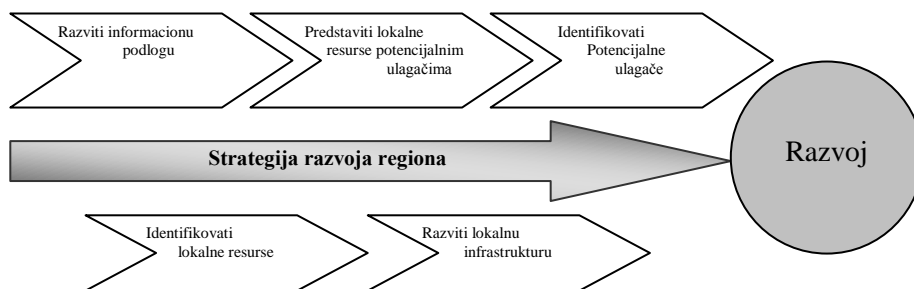
³⁷Arsovski S., *Pristup unapređenju kvaliteta i regionalnog razvoja*, Nacionalna konferencija o kvalitetu, Kragujevac, 2006.

³⁸Riznić D., Vojnović B., *Menadžerska sredstva i alati u funkciji regionalnog razvoja Srbije*, TF Bor, 2010.

Programi razvoja koje definiše država trebaju da budu strateški opredeljeni i usmereni na poboljšanje globalne ekonomije, ali ujedno i usmereni na razvoj regionalnih i lokalnih ekonomija. Ovakvom razvojnom politikom navode se i regioni da stvaraju sopstvene strategije razvoja da bi mogli da očekuju finansijsku ili neku drugu podršku.

Decentralizacijom privrednog razvoja prenosi se dobar deo odgovornosti i ovlašćenja na regionalnu i lokalnu upravu. Prema tome, uprava na ovom nivou treba da inicira i promoviše privredni razvoj, kao i da stvara uslove za bolje i efikasnije poslovanje preduzeća u ovim okvirima.

Lokalna preduzeća čine sastavni deo celokupnog privrednog sistema, što dovodi do toga da region treba da postane središte privrednih aktivnosti. Uporedo sa ovom postavkom regionalne zajednice prestaju da budu uobičajeni tehnički centar za obavljanje sporednih i administrativnih poslova, po pravilu neuključene i nezainteresovane za ekonomska zbivanja, već se aktivno uključuju u privredne tokove.³⁹



Slika 8. Globalno usklađeno dualno delovanje regiona

Savremena iskustva u svetu pokazuju da stvaranje povoljnih uslova za razvoj privrede, u velikoj meri zavisi od regionalnih i lokalnih uprava i to upravo na korišćenju sopstvenih raspoloživih resursa svih vrsta. Prema tome, regionalni razvoj je ekonomska promena koja rezultira poboljšanjem životnog standarda i kvaliteta življenja stanovnika.

Osnovni elementi zbog kojih je regionalni razvoj dobio na značaju su:

- region je važan izvor kadrovskih, institucionalnih i finansijskih resursa,
- regionalna privreda je sastavni deo nacionalne privrede, ali je region centar i sedište privrednih aktivnosti koji u velikoj meri utiče na perspektivu ukupnog razvoja,

³⁹Vojnović B., Grujić D., *Koncept i sistemske komparativne prednosti regionalnog i lokalnog ekonomskog razvoja*, 16. međunarodni naučni skup, Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope, Ekonomski fakultet Niš/2011. str. 141-153. UDC 332.1

- razvoj se postiže ulaganjem u pojedine privrede, ali je presudan pristanak lokalnih faktora,
- region ima mehanizme, kojima može stvarati povoljno i stimulatивно okruženje, što može biti od presudnog značaja prilikom donošenja odluka o ulaganju u takve sredine od strane potencijalnih ulagača.

U pravcu stvaranja i održavanja sopstvenog privrednog razvoja, region treba da prihvati proces podrške razvoju kao kontinuiranu odnosno stratešku aktivnost.

16. REGIONALNO – LOKALNE RAZVOJNE ALIJANSE

U svetu je evidentna rasprostranjenost mnogih konkurentskih alijansi. To nedvosmisleno potvrđuje potrebu za stvaranjem strategijske organizacije i njeno koordinirano delovanje. Dinamika tehnološkog i tehničkog razvoja posebno aktuelizira značaj strategijskih alijansi, zbog sve izraženije potrebe za transferom tehnologije, znanja i iskustava.

Razvojne alijanse udružuju poslovne subjekte mnogih zemalja, koje imaju potrebu i interes za bržim razvojem i stvaranjem boljih konkurentskih prednosti. Na primer, Japan i SAD su stvarali konkurentске alijanse radi interesa obe strane, iako su te dve privrede vrlo često bile konkurentnske jedna drugoj. Primeri su poznati i u evropskim zemljama.

Postoji više formi strategijskih razvojnih alijansi prema složenosti. Saradnja je moguća samo u određenim oblastima privređivanja do vrlo kompleksnih aranžmana između poslovnih partnera.

Tabela 9. Neposredna komplementarnost u strategijskim alijansama⁴⁰

Priroda resursa Prir. Alijanse	Firma	Proizvod tržište znanje	Pristup tržištu i distribuciji	Know-how		Proizvodi kapaciteti
				Proizvod	Proces	
Marketinška saradnja	A B	•	•	•		
Proizvodna saradnja	A B			•	•	•
Franšizing	A B	•	•	•	•	•
Licenca	A B	•	•		•	•
Joint ventures	A B	•	•	•	•	•

⁴⁰Bradley F., *International Marketing Strategy*, Prentice Hall, New York, 1991. str. 317.

Prethodnim izlaganjem napravljen je uvod u značaj razvojnih alijansi na globalnom nivou. Isto tako, značaj objedinjavanja razvojnih performansi izražen je i na regionalnom - lokalnom nivou. Značaj pokretanja razvoja na lokalnom nivou je izraženiji u zemljama u tranziciji. Kako su ove privrede u razvojnom zaostatku za kapitalističkim privredama, one moraju početi od najnižih nivoa, da bi nakon toga tako organizovana preduzeća bila integrisana u privredni sistem višeg reda, odnosno u nacionalnu, evropsku i na kraju svetsku privredu.

Osnovno pitanje kod regionalnog ekonomskog razvoja je: ko treba da bude nosilac i objedinitelj svih razvojnih aktivnosti? Dva su najznačajnija elementa u čitavom procesu, kada se tiče nosilaca razvoja:

- prvo je formiranje odgovarajuće organizacione infrastrukture za podupiranje čitavog procesa razvoja regiona,
- drugo je formulisanje razvojne strategije i upravljanje razvojnim aktivnostima.

Povezivanje i koordinaciju između ovih faktora, kao i zainteresovanih aktera u razvoju treba neko da objedinjuje. U praksi je dokazano da je najbolje formirati razvojnu alijansu, kao osnovnog nosioca razvojnih aktivnosti i kreatora novih pravaca delovanja.

Praktikuje se u svetu da razvojne alijanse budu sastavljene od svih struktura društva: javnog sektora, političara, privrednog sektora, neprofitnog sektora, univerziteta i drugih.

Razvojna koalicija ima zadatak da snagom svog stručnog i političkog autoriteta pokrene brži i bolji razvoj privrede.

Za države koje se nalaze u tranziciji, razumljivo je da im se i ekonomija nalazi u teškoj situaciji. Posebno kada se tiče tih zemalja razvojne koalicije imaju obimniji i teži zadatak. Bilo bi apsurdno objedinjavati aktere u procesu pokretanja razvoja u preduzećima koja nemaju definisanog vlasnika, i koja nemaju jasan motiv da se razvijaju. Ekonomije u tranziciji karakteriše i raspad velikih poslovnih sistema, visoka stopa nezaposlenosti i nepostojanje bilo kakvog privrednog rasta. Dodatan problem je u razlici između socijalističkog i kapitalističkog razmišljanja i u tome da zaposleni u preduzećima u postsocijalističkim zemljama više očekuju od države.

Lokalna razvojna alijansa čini forum interesnih grupa, odnosno grupu ljudi koja učestvuje u ekonomskom razvoju.

Za uspešan razvoj privrede zadatak alijanse je da pomogne u ubrzavanju vlasničkih promena, stvaranjem realne slike o potrebi promena koje su neminovne u poslovnim sistemima. Pored toga, potrebno je da ova

organizacija pridobije odgovarajuće institucije, da sačini programe podrške i utvrdi odgovarajuće strategije razvoja.

Institucije relevantne za razvoj privrede koje treba koristiti i aktivirati su komore i agencije za razvoj malih i srednjih preduzeća.

17. ZNAČAJ I UTICAJ LOKALNE UPRAVE ZA PODSTICANJE REGIONALNOG RAZVOJA

Raspad velikih sistema prouzrokovao je višak radne snage. Zadatak malih i srednjih preduzeća je da apsorbuju taj višak u što većem broju. Ipak, mala preduzeća nisu bila u mogućnosti da to u potpunosti urade. Analogno velikim sistemima i njihovom prepuštanju uloge glavnih nosilaca privrednog razvoja malim preduzećima, desilo se nešto slično i u odnosu države i lokalnih zajednica. Naime, država više ne može da udovolji zahtevima regionalnih područja, a i nije u potpunosti zainteresovana za to, pa lokalna uprava mora da preuzima sudbinu sopstvene privrede.⁴¹

U periodu kada su sva sredstva od oporezovanih obveznika i drugi prihodi odlazili u državni budžet, država je sa njima raspolagala na način koji je smatrala ispravnim. Sredstva su ulagana u privredno manje razvijena područja, u nameri njihovog razvoja. U principu privredni razvoj je izostajao, a u nedostatku finansijskih sredstava državi je bilo lakše da tu obavezu prenese na lokalne činioce. Za ovaj koncept se može reći da je u potpunosti osnovan. Osnovna prednost mu je u proširenju lokalne ekonomske samostalnosti, što i čini suštinu pristupa u pogledu zainteresovanosti lokalne zajednice za sopstvenu sudbinu.

Pojedini gradovi ili regioni shvativši težinu postavljenih zadataka, počeli su sa osnivanjem raznih fondova i agencija za regionalni ekonomski razvoj.

⁴¹**Vojnović B.,** Grujić D., *Koncept i sistemske komparativne prednosti regionalnog i lokalnog ekonomskog razvoja*, 16. međunarodni naučni skup, Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope, Ekonomski fakultet Niš/2011. str. 141-153. UDC 332.1

Tabela 10. Regionalne razvojne agencije u Srbiji

Mesto	Organizacija	Broj osnivača	Broj osnivačkih opština	Ukupan broj stanovnika
Kragujevac	Regionalna agencija za ekonomski razvoj Šumadije i Pomoravlja	18	11	559.768
Kraljevo	Regionalna agencija za teritorijalni i ekonomski razvoj raškog i moravičkog okruga	7	5	768.800
Leskovac	Centar za razvoj jablaničkog i pčinjskog okruga	20	13	488.816
Niš	Oblasna razvojna asocijacija "Jug"	20	10	1.237.939
Novi Pazar	Agencija za ekonomski razvoj Sandžaka	10	3	242.097
Požarevac	RRA braničevskog i podunavskog okruga	21	11	456.153
Zaječar	RRA za istočnu Srbiju	9	6	300.983
Zrenjanin	RRA Banat	30	19	692.383
Užice	RRA Zlatibor	13	8	320.274

Značaj ovih agencija je isto tako u aktiviranju i ubrzavanju restrukturiranja i promene vlasništva preduzećima u svojoj sredini.

Koncept regionalnog ekonomskog razvoja pokazao se delotvornim za organizovanje postojećih lokalnih resursa, povećavanje broja zaposlenih radnika i podizanje životnog standarda. Stvaranje novog koncepta regionalizacije trebalo bi da dovede do preraspodele odgovornosti republičkih i regionalnih institucija za razvoj. Dakle, odgovornost za razvoj sa viših nivoa neophodno je preneti na subjekte lokalnih zajednica.

18. KOORDINACIJA REGIONA I NACIONALNIH FAKTORA U UNAPREĐENJU REGIONALIZMA

Klasična politika razvoja: industrijska, tehnološka i druge specifične politike su bile vezane za industrijski period razvoja i zastupane su od strane centralnih vlada. Nastajanjem globalnih pritisaka sve je izražajnije formulisanje razvojne politike na regionalnom i lokalnom nivou.

Ipak, centralna vlast može imati veoma važnu ulogu u stimulisanju stvaranja lokalne i regionalne politike.⁴²

- Ona bi trebalo da proveri subvencije koje nude regionalne i lokalne vlasti kako bi se sprečilo takmičenje između regiona i stimulisala kreativna utrka.

- Ona može uvesti kreativno formulisane lokalne strategije kao uslov za dodelu subvencija (poput regionalnih fondova za razvoj), dajući podstrek boljim rezultatima u toj oblasti.

Osim toga, nacionalna vlada će zadržati neke od zadataka na međunivou. Ti zadaci podrazumevaju, na primer tehnološke inicijative velikih razmera i formulisane ukupne i dugoročne strategije.

19. POKRETANJE KLJUČNIH KOMPETENTNOSTI ZA POTREBE REGIONALNOG RAZVOJA I STRATEŠKI PRAVCI AKTIVNOSTI

Svaki region raspolaže sa određenim razvojnim potencijalima i kompetentnostima, ali te prednosti najčešće ostaju neiskorišćene. Razlozi ovome mogu biti različiti, ali kao najčešći se javljaju: nezainteresovanost lokalnih i regionalnih faktora, nezainteresovanost države, neznanje, nedostatak stručnih kadrova, finansijskih sredstava i slično. Takođe, česta prepreka sopstvenom razvoju može da bude nedovoljna informacijska aktivnost. To navodi na potrebu intenziviranja informacijske aktivnosti u pravcu prikupljanja i pružanja određenih podataka o sopstvenim prednostima i potencijalima sa kojima raspolaže regionalna zajednica. Tako stvorena informacija treba da bude strateški važna kategorija u pronalaženju novih investitora i dobar podsticaj za pokretanje novih preduzetničkih aktivnosti u regionu.

Ovim se nedvosmisleno ukazuje na potrebu:

- stvaranja informacione baze regiona u cilju pokretanja ekonomskog razvoja,
- sačinjavanja programa i usklašivanja ciljeva regiona i potencijalnih investitora,
- stvaranja strategija pristupa informacionim aktivnostima,
- uključivanja regiona u institucije širih razmera za stručnu pomoć i dodatni kapital i
- predstavljanja prednosti regiona sa svih aspekata i na najbolji način.

⁴²Jörg M. S., *Participatory Appraisal of Competitive Advantage*, version 3.2, 2002. str. 65.

Za potrebe ovog posla potrebno je stvoriti novu regionalnu politiku baziranu na ljudskim potencijalima. Izborom najboljih kadrova stiče se i garancija stavljanja postojećih resursa u funkciju i aktiviranje ključnih kompetentnosti regiona.

Za stvaranje strateškog razvojnog programa regionalne zajednice potrebno je delovati u svim pravcima koji su definisani od strane formulisane politike razvoja.

U razvoju privrednih subjekata posebno se ističe:

- Razvoj lokalnih prednosti i njihov prikaz, sa ciljem da se postojeće kompetentnosti pretvore u dohodak i to na način da se ojača konkurentna prednost u regionu i šire.
- Razvoj informacijskih aktivnosti, i to u pravcu prikupljanja i pružanja podataka zainteresovanim akterima. Ovo se može odnositi na formiranje i plasiranje ponude, kao i na prikupljanje informacija o potrebama tražnje. Informacija kao strateška kategorija može se upotrebiti i za potrebe pronalaženja novih investitora i podsticanje investicija u regionu.

Delovanje prikazane razvojne strategije nije jednostavno, jer identifikovanje lokalnih prednosti nije samo po sebi dovoljno, već je potrebno pokrenuti i uskladiti ih sa mnogim potrebama u funkciji razvoja.

Kao osnovni zadaci u regionalnom razvoju mogu se definisati:

- proučavanje i pronalaženje mogućnosti investiranja,
- sposobnost i mogućnosti finansiranja iz sopstvenih izvora,
- usklađivanje delovanja poslovnih subjekata u pogledu partnerstva,
- osposobljavanje kadrova,
- obezbeđenje pomoći svih vrsta od državnih organa i slično.

Treba istaći da je u kontekstu daljeg razvoja privrede, opravdano zasnovanom na razvoju malih preduzeća, potrebna podrška i potpora stranih i državnih institucija za razvoj, ali pre svega je potrebno da preduzeća dobiju podršku sa regionalnih i lokalnih nivoa.

U uslovima postojanja regionalnih neravnomernosti, pri kreiranju i sprovođenju politike regionalnog razvoja, uloga države je od presudnog značaja. Evropska Unija, na primer, svakim dokumentom strateškog razvoja svoje ekonomije, u centar politike i mera za unapređenje

konkurentnosti i ravnomernog razvoja regiona, stavlja podsticaj razvoja malih i srednjih preduzeća, tj. aktivnosti usmerene na osnivanje ovih preduzeća i njihovo umrežavanje.

Ovo međutim, nije istovremeno i jedinstvena razvojna politika Evropske Unije. Razvojna politika na nivou Unije kao celine ne postoji. Ona je u nadležnosti vlada svake od država članica.

U vreme globalizacije, naročito globalne ekonomske krize, državna podrška ravnomernijem regionalnom razvoju sigurno bi doprinela unapređenju konkurentnosti privrede svake, pa i naše zemlje. Pri tome, različiti su činioци i programi podrške kojima se može podsticati ravnomeran regionalni razvoj i socijalna solidarnost među zemljama.

20. URAVNOTEŽEN RAZVOJ KAO OSNOVA REGIONALNOG RAZVOJA

Postizanje uravnoteženog razvoja u svim regionima zemlje osnovni je cilj svake države. One stoga često pokreću inicijative i nude olakšice zasnovane na osobenostima određenih regiona ili okruga kako bi se iznašli načini za privlačenje novih ulaganja. Ove inicijative često se sprovede putem dodatne ili dotirane infrastrukture u vidu zemljišta ili objekata, zdravstvenih ili obrazovnih olakšica ili konkretnijih industrijskih podsticaja poput dodele dodatnih bespovratnih sredstava namenjenih osnovnim sredstvima ili operativnim troškovima, kao što su obuka osoblja i troškovi zapošljavanja novih radnika.

Nesrazmeran regionalni razvoj produbio se tokom procesa tranzicije. Dugoročni i složeni problemi regionalnog razvoja ogledaju se u velikim razlikama u nivou razvijenosti pojedinih oblasti, nezadovoljavajućim stepenom razvoja same republike, strukturnoj neuravnoteženosti, neodgovarajućim institucionalnim rešenjima, kao i nepovoljnim demografskim tokovima.

U Srbiji je trenutno došlo do zastoja u institucionalnom razvoju regiona. Zakon o regionalnom razvoju, Strategija regionalnog razvoja i Politika regionalnog razvoja ne postoje, kao što ne postoje ni regionalne institucije niti agencije. Planira se pokretanje probnih kratkoročnih inicijativa u mnogim opštinama, radi razvijanja lokalnih partnerstava i inicijativa sa ciljem unapređenja investicione klime. Razvije se posebne regionalne politike zaprivlačenje i podsticanje NSU u skladu sa razvijanjem regionalnih institucija, sa kratkoročnim ciljem da se proširi definicija „nerazvijenih regiona“ i da se u nju uključe i „osiromašena područja“.⁴³

⁴³Dokumentacija Organizacija UN za industrijski razvoj (UNIDO)

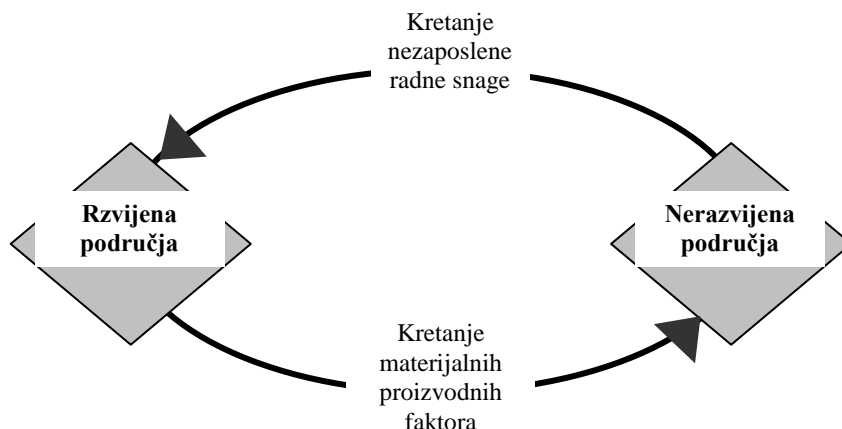
Podizanje sveukupnog nivoa ulaganja u proizvodno orijentisane privredne sektore predstavlja izazov za Srbiju. Ona je tokom devedesetih godina koje su, globalno govoreći, predstavljale period značajnog porasta međunarodnih ulaganja, propustila prilike za ulaganja u sve privredne sektore. Brzina restrukturiranja i konsolidacije većine industrijskih i poljoprivrednih sektora ubrzava se tokom devedesetih godina i kasnije, a vođena je uticajima konkurencije i praćena novim dostignućima u oblasti tehnologije i logistike. Industrijski trendovi globalizacije i specijalizacije proizvodnih pogona dalje napreduju i neposredno utiču na svetsku privredu i tradicionalno konkurentna i uspešna preduzeća. Načela tržišne ekonomije i razvoj svetske privrede ukazuju na neopravdanost «strateškog» prepoznavanja pojedinih grana privrede. U razvijenim državama je često čak i vojna industrija privatizovana. Ove činjenice treba imati u vidu i prilikom analize privrednih sektora u Srbiji. Takođe, potrebno je što manje koristiti podzakonska akta za regulaciju privrednih tokova, kako ne bi dolazilo do narušavanja principa pravne sigurnosti i vladavine prava. Preduzeća koja posluju u svim privrednim sektorima suočavaju se sa neprekidnim pritiscima koji podrazumevaju snižavanje troškova poslovanja i podizanje nivoa kvaliteta proizvoda i usluga. Tempo specijalizacije raste i pritisak savremenog tržišta usmerava na spajanja uz pojačane zahteve da se preduzeća lociraju u države koje imaju značajnije konkurentne prednosti.⁴⁴ Suočavamo se sa važnim pitanjima vezanim za većinu svojih tradicionalnih privrednih sektora koji su usled dugogodišnjeg odsustva ulaganja i osavremenjivanja postali nekonkurentni u savremenom svetu. Mnoga tradicionalna tržišta pretrpela su izmene tako da preduzeća čije je poslovanje izvozno i proizvodno orijentisano i koja su u mogućnosti da zapošljavaju nove kadrove zahtevaju viši nivo kvaliteta proizvoda i usluga, kao i sistem upravljanja kvalitetom koja prati međunarodne standarde uz globalno konkurentne cene. Strategijom se uvažava osnovna činjenica da ulagač određuje optimalni sektor ili oblast delatnosti u koju će ulagati; u isto vreme, Strategijom se želi uticati na značajne promene u operativnom okruženju za investitore u zemlji.

21. ELEMENTI REGIONALIZMA

Neravnomerna razvijenost regiona stvara obostranu privlačnost negativnog trenda kretanja, odnosno preseljavanja pojedinih proizvodnih faktora iz razvijenih regiona u nerazvijene i obratno. U suštini, tokovi kretanja su suprotni i njihov trend je dvojak:

⁴⁴Kaldor N., *Strategic factors in economic development*, Cornell University, 1967.

- kretanje nezaposlene radne snage od nerazvijenih i manje naseljenih prema razvijenim i prenaseljenim područjima i
- kretanje materijalnih proizvodnih faktora iz razvijenih prema nerazvijenim područjima.



Slika 9. Trend međuregionalne mobilnosti faktora⁴⁵

Prvi oblik kretanja pored ekonomskih stvara i niz socijalnih, političkih i drugih problema. Drugi tok kretanja treba da obezbedi određene ekonomske efekte, za već razvijene regione, čime direktno utiče na kvalitet života i umanjnje životnog standarda u manje razvijenim regionima. Ovakvim trendom jaz između razvijenih i nerazvijenih područja konstantno se produbljuje. Rešenje je moguće postići samo ravnomernijim regionalnim razvojem.

Spontano rešenje svakako nije moguće pronaći, već je potrebno plansko delovanje i iznalaženje pravih načina za rešavanje postojećeg problema. Male i nerazvijene sredine ne mogu se lako suprostaviti razvijenim regionima i velikim metropolama, već se moraju činiti konstantni naponi od strane države i nerazvijenih područja u pravcu ublažavanje regionalnih disproporcija. Od posebnog značaja, pored ostalog, su ekonomske

⁴⁵Vojnović B., Simić – Antonijević D., *Komponente regionalnog razvoja*, 13. Međunarodni naučni skup Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope, Ekonomski fakultet Niš/2008. str. 183-191.

stimulativne mere i potpora državnih subjekata, ali i aktivna uloga regionalnih faktora da bi se izazvali što veći eksterni ekonomski efekti.

22. ULOGA DRŽAVE U KONCIPIRANJU REGIONALNOG RAZVOJA

Veliki međuregionalni neskladi po pravilu onemogućavaju razvoj, dok sa druge strane iniciraju migracione tokove. U tom slučaju pojedine teritorije ostaju bez stanovništva, a postojeći resursi neiskorišćeni. Nasuprot tome, razvijena područja imaju prekomernu koncentraciju stanovnika i privrednih aktivnosti, čime nastaju ekonomski, socijalni, ekološki i drugi problemi.

To navodi na potrebu dopunjavanja nerazvijenih područja sa novim i delotvornim aktivnostima, čime se postiže ravnomerniji ekonomski razvoj na nivou zemlje, što čini jedan od primarnih ciljeva privrednog razvoja. Stvaranje novog koncepta regionalizacije treba da dovede do preraspodele odgovornosti republičkih i regionalnih institucija za razvoj. U tom slučaju odgovornost sa viših nivoa potrebno je delom preneti na subjekte lokalnih i regionalnih zajednica.

U procesu decentralizacije, inicijativa za razvojem dobila je težište u regionalnim okvirima. Ovo je suprotan koncept tradicionalnom pristupu u kome su odluke o investiranju i obliku ulaganja donošene na bazi centralističkih planova i od strane saveznih ili republičkih organa. Rezultat je bio da su sredstva trošena, uglavnom nenamenski, a regionalni razvoj po pravilu izostajao. Novim konceptom regionalnog razvoja inicijalni tokovi trebaju da dobiju suprotan smer kretanja, od lokalnog – regionalnog prema republičkom nivou.

Savremena i moderna država treba da ima ulogu u podsticanju regionalnog razvoja u delu podupiranja utvrđene koncepcije razvoja.

Značaj pre svega vladine inicijative i potpore u regionalnom razvoju je višestruk. Neke od važnijih su:

- izgradnja infrastrukture u regiji koja je od bitnog značaja za podsticanje razvoja,
- davanje povoljnih kredita za investiranje u privredne aktivnosti,
- donošenje zakonske regulative koja će inicirati razvoj privrednih delatnosti, što se pre svega odnosi na oblik poreskih olakšica, ali i na mnoge druge aktivnosti,
- organizovanje savetovanja i ostalih oblika stručnog osposobljavanja kadrova za potrebe daljeg razvoja i slično.

Nasuprot pružene pomoći država očekuje od privrednih subjekata da razvojem delatnosti utiču na regionalni i sveukupni razvoj. Prvenstveno se od razvoja regionalne delatnosti očekuje povećanje ekonomske moći, kako okruga, tako i pojedinaca.

Prema tome, država stvara opšte uslove za endogeni razvoj, ali očekuje i određene povratne rezultate.

Prema tome regionalni i lokalni razvoj prvenstveno se zasniva na razvojnim konceptima lokalnih činioca, pri čemu je neophodna potpora države.

23. PLANIRANJE STRATEŠKIH AKVINOSTI U LOKALNOM I REGIONALNOM RAZVOJU

Najvažnije faze za realizaciju preduzetništva su vizija, misija, strategije učinka, izrada i primena biznis plana. **Vizija**, kao početna faza poduhvata sastoji se od osnovne ideje projekta i projekcije željenih budućih uslova. **Misija** je iskristalisana verzija vizije i odražava nameru i opravdanje (t.j. korisnost projekta), a svakako, i opšte i specifične ciljeve projekta. **Biznis plan** je formalni biznis dokument koji se odnosi i na razvojne ciljeve i na strategije za njihovo postizanje.

Planiranje kao primarna funkcija menadžmenta je prilično složena aktivnost. Takva složenost procesa planiranja obuvata definisanje ciljeva, definisanje politike biznisa, formulisanje strategija, izradu programa i razvojnih planova.⁴⁶

Biznis plan se bazira na **studiji izvodljivosti**. Pošto ne postoji nikakvo striktno pravilo za izradu biznis plana, a s obzirom da je on direktno uslovljen studijom izvodljivosti, možemo da zaključimo da ne postoje ni striktna pravila za izradu studije izvodljivosti. Studija izvodljivosti može da se sastoji od sledećeg:⁴⁷ uvoda, opštih podataka, opisa proizvoda ili usluga, knjigovodstvene analize, menadžmenta, finansija, zakonske regulative, poreza i priloga.

Ipak, studija izvodljivosti koja se odnosi na realizaciju biznis inkubatora treba da obuhvati sledeće:

1. analizu lokalne privrede,
2. jasnu definiciju BI ciljeva,
3. određivanje moguće lokacije, vrstu i zakonski status,
4. određivanje partnera,

⁴⁶Stavrić B., Kokeza G., *Upravljanje poslovnim sistemom*, TMF, Beograd, 2002. str. 319.

⁴⁷Jakšić-Levi M., *Strateški menadžment tehnologije, inovacije, menadžment i preduzetništvo*, FON, Beograd, 2001. str. 78.

5. određivanje usluga na bazi analize potreba preduzetnika,
6. određivanje potrebnog personala, procedura i opreme,
7. utvrđivanje mogućih finansijskih izvora.

Strategija privrednog razvoja je kontinuiran i kreativan proces kojim se predviđa i projektuje željena budućnost u domenu privrednih aktivnosti.

Odgovornost za privredni razvoj je u najvećoj meri u rukama lokalnih zajednica, pa samim tim i njihova odgovornost za razvoj.

Strateško planiranje razvojnih aktivnosti u privredi jedne sredine zasnovano je mahom na privlačenju finansijskih ulaganja u poslovne subjekte tog područja.

Komparativna prednost područja je pretežno zasnovana na lokacijskoj prednosti i lokalnim potencijalima, koji treba da u određenoj meri garantuju poslovne rezultate i efekte od potencijalnih ulaganja.

Strateško planiranje ima obavezu da usmerava aktivnosti u pravcu okruženja koje se konstantno menja, i da određuje prioritete aktivnosti za ostvarenje postavljenih ciljeva razvoja.

Strateško planiranje zasnovano na zajednici gradi dobru osnovu za nastojanja lokalne zajednice da delotvorno odgovori novim obavezama, i funkciji u novom okruženju koje je usmereno prema privatnom sektoru. To čini kroz:

- Povezivanje lokalne samouprave, predstavnika preduzetnika i predstavnika civilnog društva, pri stvaranju i praćenju zajedničke vizije privrednog potencijala zajednice i načina na koji to postići.
- Aktiviranje privatnih privrednih i javnih resursa kao potpore postavljenim ciljevima.
- Stvaranje pogodne, poslovne klime koja lokalne poduzetnike podstiče na pokretanje novih poslova i proširenje kruga postojećih, i privlačenja drugih ulagača (domaćih i stranih).
- Saradnja privatnog i javnog sektora doprinosi sposobnosti privrednog razvoja u lokalnu. Strateško planiranje zasnovano na zajednici gradi ovu saradnju, i mobilize sve postojeće resurse radi postizanja zajedničkih ciljeva.

Strategija privrednog razvoja je kontinuiran i kreativan proces kojim se predviđa i projektuje željena budućnost u domenu privrednih aktivnosti. Zainteresovanost za sopstveni privredni razvoj u najvećoj meri je kod lokalnih zajednica pa samim tim i odgovornost za razvoj je u njihovim rukama. *Strateško planiranje razvojnih aktivnosti u privredi jedne sredine zasnovano je mahom na privlačenju finansijskih ulaganja u*

poslovne subjekte tog područja a komparativna prednost je pretežno usmerena na lokalne potencijale i resurse, koji treba da u određenoj meri garantuju poslovne rezultate i efekte od ulaganja. Strateško planiranje ima obavezu da usmerava aktivnosti u pravcu okruženja koje se konstantno menja i da određuje prioritete za ostvarenje postavljenih ciljeva razvoja.

Strateško planiranje se razlikuje od tradicionalnog sveobuhvatnog planiranja, u nekoliko bitnih pravaca:⁴⁸

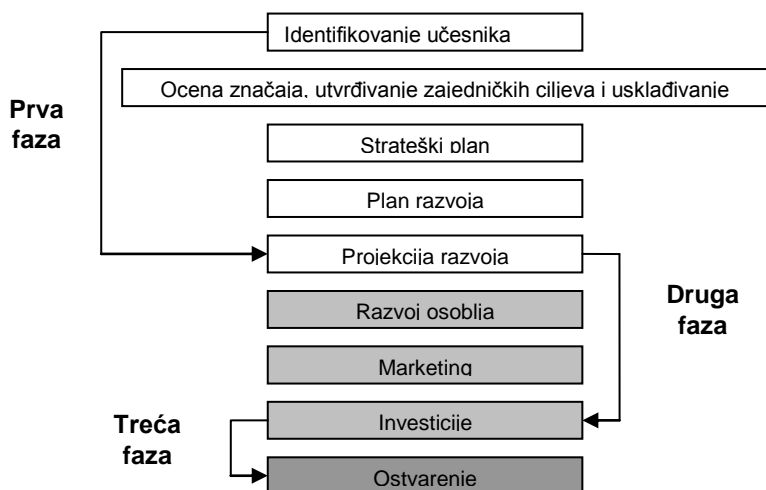
- Strateško planiranje je proaktivan proces. Kroz ovaj proces zajednica želi da oblikuje svoju budućnost, a ne samo da se pripremi za nju.
- Sveobuhvatan plan pokriva sve aktivnosti koje treba preduzeti bez pokazivanja onih koje su najvažnije; strateški plan se usredsređuje samo na kritična strateška pitanja, i upućuje resurse na aktivnosti s najvećim prioritetom. Određivanje prioriteta je neophodno, jer su resursi kojima raspolaže lokalna zajednica manji od zahteva koji se postavljaju pred nju.
- Sveobuhvatan plan obično kreiraju stručnjaci. Strateški plan razvija zajednica od koje se zahteva da ga sama sprovede.

Određivanje prioriteta je neophodno jer su resursi kojima raspolaže lokalna zajednica manji od zahteva koji se postavljaju pred nju, pa se samim tim moraju identifikovati oni sa strateškim značajem. Opštine i regioni nisu samo društveno-političke, već su sve više ekonomske zajednice. Samim tim strategijsko planiranje je postalo jedan od primarnih zadataka svake prostorne celine. Regioni preuzimaju kompletnu odgovornost za svoju sudbinu, kako političku tako i ekonomsku. Uz pretpostavku da stvaranje strateškog plana privrednog razvoja zasnovanom na lokalnoj zajednici treba da pokrenu njeni organi, možemo sistematizovati niz aktivnosti od značaja za strategiju razvoja lokalne zajednice. Najvažnije su: formiranje tela i organa za planiranje i vizioniranje lokalnog ekonomskog razvoja, stvaranje vizije privredne budućnosti regije, sačinjavanje informacijske podloge lokalnom ekonomskom razvoju, analiziranje strateškog plana razvoja, utvrđivanje strateških ciljeva razvoja u obliku razvojne politike i iznalaženje odgovarajućih strategija razvoja.

Jedan od bitnijih zadataka za potsticanje razvoja u lokalnoj zajednici je formiranje razvojnog tela ili alijanse zadužene za pripremu koncepta i utvrđivanje razvojnih prioriteta regiona. Zadatak ovakve organizacije je stvaranje boljeg uvida nad problematikom određenog

⁴⁸ www.urban-institute.hr

prostora, kao i iznalaženje optimalnih rešenja u cilju prevazilaženja pojedinih prepreka. Takođe, potrebno je da se oblikuje politika razvoja na tom području i da bude uvek uključena u planiranje i realizaciju razvojnih ciljeva čitavog prostora.⁴⁹



Slika 10. Postupak sprovođenja utvrđene strategije razvoja⁵⁰

Učesnici u postupku planiranja i definisanja politike i strategija razvoja u lokalnu treba da budu: predstavnici svih preduzeća i organizacija kojima je cilj unaprđenje privrede, stručnjaci iz domena razvoja koji su vrhunski poznavaooci ovih oblasti, preduzetnici, predstavnici lokalne uprave, nevladine organizacije, sindikati i drugi.⁵¹

Strateškom planiranju prethodi dobra analiza okruženja. Do sada u svim modelima razvoja najpouzdanijim alatom u pripremi strateškog plana se pokazala SWOT analiza. Ovom analizom identifikuju se unutrašnji i spoljni faktori od značaja. SWOT analiza u svom nazivu sadrži skraćenice koje na engleskom jeziku znače: *snaga, slabost, šanse i opasnosti*. Snage i slabosti čine interne faktore i treba da odražavaju stanje unutar jednog sistema, dok šanse i pretnje prikazuju stanje spoljnih faktora.

⁴⁹Vojnović B., Riznić D., Borić S., *Značaj definisanja strategije regionalnog razvoja u izgradnji konkurentnosti privrede*, časopis Industrija, Ekonomski institut, Beograd. 2009. str. 39.

⁵⁰Vojnović B., Riznić D., Borić S., *Značaj definisanja strategije regionalnog razvoja u izgradnji konkurentnosti privrede*, časopis Industrija, Ekonomski institut, Beograd. 2009. str. 39.

⁵¹Vojnović B., *Strateško upravljanje lokalnim ekonomskim razvojem*, Strategijski menadžment. Ekonomski fakultet Subotica, 3/2005, str. 128.

Tabela 11. Identifikacija internih faktora od značaja za lokalni i regionalni ekonomski razvoj

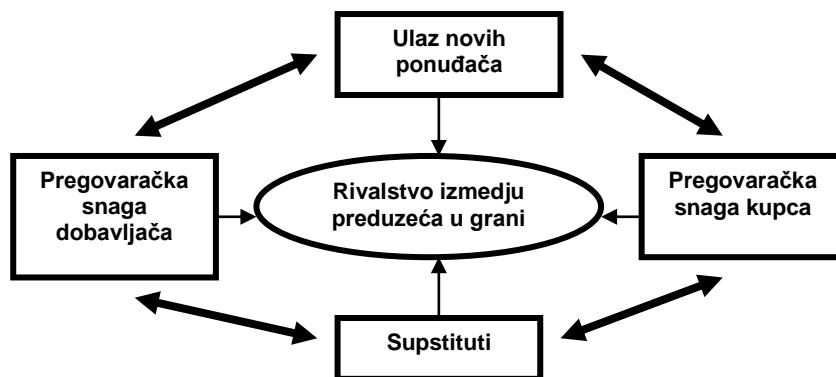
Snage <u>(S)</u>	Strengths	Slabosti <u>(W)</u>	Weaknesses
-dobar geografski položaj -kadrovski potencijal -sposobna lokalna uprava -razvijena lokalna infrastruktura -raspoloživost prirodnim resursima -postojanje poslovne kulture -blizina naučnih institucija		-siromašno područje -neizgradjena lokalna infrastruktura -nepostojanje finansijskih izvora -zabačeno područje -demografsko osipanje -nedostatak prirodnih resursa	

Tabela 12. Identifikacija eksternih faktora relevantnih za lokalni i regionalni ekonomski razvoj

Šanse <u>(O)</u>	Opportunities	Opasnosti <u>(T)</u>	Theats
-postojanje podsticaja sa republičkih i drugih nivoa -mogućnost proširenja lokalnih proizvoda na nova tržišta -tehnološke inovacije od značaja za razvoj lokalne privrede -moguć pristup novim izvorima finansiranja		-nepovoljni globalni trendovi koji mogu da umanje konkurentnost lokalne privrede -zagađenje životne sredine -odliv kadrova	

24. TEHNIKE PLANIRANJA LER-a

SWOT analiza je stvorena da pomogne preduzećima da prepoznaju dobru poslovnu priliku, ali je primenjiva i poželjno je da se koristi u utvrđivanju staretegije lokalnog ekonomskog razvoja. Pri tome, kao razvojno sredstvo koristi se dijamant Majkla Portera i uticaj njegovih pet sila (ugovaračka sposobnost dobavljača, ugovaračka sposobnost kupca, rivalitet, pretnja novih kandidata i pretnja od alternativnih proizvoda) na analizu konkurentnosti regiona.



Slika 11. Dijamant Majkla Portera - pet sila i njihov uticaj na konkurentnost regiona

U praksi nailazimo na slučajeve primene SWOT analize za potrebe lokalnog ekonomskog razvoja, kao što je nemačka konsultantska kuća MESSOPARTNER, (U sprovođenju PACA - Participator Appraisal of Competitive Advantage - procena konkurentnih prednosti po principu učešća, metodologije razvoja) koja je primenila ovu analizu u cilju procene konkurentskih prednosti lokalne ekonomske zajednice.

Primena SWOT analize i dijamanta Majkla Portera kao razvojnog sredstva je jednostavna, što nije nedostatak već prednost, jer daju pouzdanu sliku o prednostima i nedostacima lokalne ekonomije na relativno lak način.

Strategijsko planiranje privrednog razvoja je važno za lokalnu samoupravu. Decentralizacija je povećala odgovornost lokalnih faktora za razvoj sopstvene privrede. Ona je zasnovana na potrebama: poboljšanja životnog standarda stanovništva, upravljanja sopstvenim potencijalima i finansijama. Privredni razvoj treba da obezbedi veći broj radnih mesta, povećanje prihoda od poslovnih aktivnosti, kao i od poreza.

Uticaj lokalnih uprava za privredni razvoj indirektno je vezan za stvaranje dohotka. Lokalni organi imaju za cilj da promovišu privredni razvoj stvaranjem uslova za bolji razvoj preduzeća. Zainteresovanost potencijalnih ulagača direktno je uslovljeno aktivnošću lokalnih vlada, koje imaju veliki uticaj i značaj za stvaranje privlačnih preduslova za investiranje u te sredine.

Koncept samoinicijativnog regionalnog razvoja pruža mogućnost lokalnim faktorima da na najbolji način iskoriste sopstvene resurse sa kojima raspolažu. Da bi se obezbedio efikasan razvoj u novim uslovima privređivanja sve veća je potreba za stvaranjem novih oblika partnerstva. Partnerstvo je multidimenzionalni fenomen u strategiji lokalnog

ekonomskog razvoja. Neophodno je uspostavljanje partnerstva između javnog i privatnog sektora, lokalnih zajednica, centralne i lokalne vlasti, strateških partnera i drugih.

U postupku osmišljavanja razvojnih strategija, važno je da one ne proizilaze iz volje trenutne političke orijentacije, već iz drugih relevantnih kriterijuma. Postojeći problemi zahtevaju novi pristup ili način za rešavanje. Samim tim potrebne su nove metodologije i nove strategije razvoja.

Faze razvojne strategije u zavisnosti od situacione analize, možemo definisati na sledeći način:

1. strategije ostvarenja ciljeva regionalnog - lokalnog ekonomskog razvoja,
2. strategija povećanja konkurentnosti,
3. izbor strateških partnera.

Svaka od ovih faza je od posebnog značaja za implementaciju sveukupne strategije razvoja.

III KOKURENTSKE STRATEGIJE U UNAPREĐENJU REGIONALNOG PRIVREDNOG RAZVOJA

Izgradnja regionalne konkurentnosti privrede bazirana na finansiranju razvoja od strane države (tradicionalni način) nije se pokazala delotvornom u pravcu unapređenja ekonomija tih prostornih celina. Ulagana su velika sredstva, ali je razvoj izostajao.⁵² Novi pristupi regionalnom razvoju imaju drugačiju konotaciju: *inicijativa potiče od samih regiona, dok država daje podršku razvoju*. Podrška regionalnom razvoju je interesnog karaktera. Cilj države je da pomogne razvoju regiona, ali ta podrška očekuje efekte koji treba da uslede kao rezultat razvoja. U izgradnji konkurentnosti privrede, regioni koriste različita razvojna sredstva i metodologije.

*Neophodno je kao prvo ukazati na značaj definisanja i izbora strategija, kao i na druge relevantne faktore, od značaja za primenjeni regionalni i lokalni razvoj. Na samom početku potrebno je naglasiti da regionalna i lokalna strategija razvoja, pored toga što se radi o dva različita nivoa, ima najviše zajedničkih ciljeva. Samim tim, moguća je jedinstvena strategija razvoja, jer je to optimalan nivo za operacionalizaciju ciljeva kroz razvojne planove. Osnovne aktivnosti ove strategije baziraju se na identifikovanju lokalnih potencijala i privlačenju spoljnih, domaćih ili stranih investitora.*⁵³

Nakon definisanja dugoročne, strateške razvojne politike neophodno je utvrditi i strategiju razvoja kao način na koji je potrebno utvrđenu razvojnu politiku prevesti u stvarnost. Prilikom stvaranja politike razvoja moraju se uzeti u obzir ciljevi svih organizacija i preduzeća u regionu, jer se samo tako mogu zadovoljiti interesi svih učesnika u razvoju i prevesti u jedan generalni cilj. Ovde je vrlo važna potpora pojedinih organizacija prema drugim i obratno radi intenziviranja efikasnosti.⁵⁴

⁵²Detaljnije videti: Paraušić Vesna, **Cvijanović, D.**, „*Konkurentnost privrede Srbije merena indeksima konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma 2007-2008*“, pregledni naučni rad. Zbornik Matice srpske za društvene nauke broj 123/2007 (časopis Matice srpske, Novi Sad), 2007. str. 155-173. UDC 339.137.2330.35(497.11), ISSN 0352-5732/UDC 3 (05)

⁵³**Vojnović B.**, Riznić D., Borić S., *Značaj definisanja strategije regionalnog razvoja u izgradnji konkurentnosti privrede*, časopis Industrija, Ekonomski institut, Beograd. 2009. str. 30.

⁵⁴Stefanović V., **Cvijanović D.**, **Vojnović B.**, *Lavirinti menadžmenta*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012. str. 459.

1. IMPLIKACIJA STRUKTURNIH PROMENA NA DEFINISANJE STRATEGIJA⁵⁵

U tržišnoj ekonomiji velika pažnja usmerena je na kontinuirano preispitivanje i utvrđivanje novih ciljeva i strategija privrednog razvoja. Time se omogućava pravilno usmeravanje razvoja i neophodna kohezija privrednih subjekata za obezbeđivanje adekvatne efikasnosti i efektivnosti. Shodno nastalim strukturnim promenama preduzeća su primorana da stvaraju nove strategije. U principu, to su već poznate strategije, ali sa nastankom novih situacija, potrebno je njihovim kombinovanjem kreirati optimalne strategije za pokretanje razvoja.

2. STRATEGIJA UPRAVLJANJA REGIONALNIM RAZVOJEM

Za stvaranje strategija regionalnog i lokalnog ekonomskog razvoja pre svega je potrebno znati da se upravlja procesom. U zemljama u tranziciji, regionalni razvoj ima veliki značaj. Finansiranje regija od strane države više nije moguće, jer je neprihvatljivo sa aspekta tržišnog privređivanja. Ograničenost budžeta je prisutna, a deficit sredstava jedan od ograničavajućih elemenata. Zemlje u tranziciji opterećene su nagomilanim obavezama koje su desetinama godina zanemarivane.

Nenaviknuti lokalni i drugi subjekti na samostalnost i odgovornost za donošenje vitalnih odluka, i povrh toga sa nedostatkom iskustava, našli su se zatečeni. Isti slučaj je i kod velikih preduzeća, koja su ostala bez protekcionizma na tržištu, opterećena sa zaostalim obavezama i visokim troškovima tekućeg poslovanja. Prema tome, potrebno je stvaranje adekvatnih strategija regionalnog i lokalnog ekonomskog razvoja, radi preuzimanja odgovornosti sa sopstveni razvoj. Formiranje regionalnih agencija ili sličnih institucija za preuzimanje nadležnosti iz oblasti razvoja

3. STVARANJE STRATEŠKE KONKURENTNOSTI OD REGIONALNOG DO SVETSKOG TRŽIŠTA⁵⁶

Privredne strukture regionalnog karaktera postaju globalizovane i zavisne su od međunarodne podele rada i tehnološko-razvojne strukture. Dosadašnje iskustvo pokazuje da jedna nacionalna privreda tek kada

⁵⁵Videti: Grujić D., Vojnović B., *Mesto i uloga države i lokalnih faktora u koncipiranju novog pristupa regionalnom razvoju*, Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope, Ekonomski fakultet Niš/2012. str. 77-84.

⁵⁶Vojnović B., Riznić D., Borić S., *Značaj definisanja strategije regionalnog razvoja u izgradnji konkurentnosti privrede*, časopis Industrija, 4/2009. str. 29-63.

učvrsti kvalitetne i konkurentne pozicije u nacionalnoj i regionalnoj strukturi može da računa na konkurentnost u svetskim razmerama.

Dugogodišnja ekonomska i društveno politička kriza na jugu Evrope u velikoj meri uticala je na unazađenje privreda, a posledice toga osećaće se još dugo. S druge strane, proces globalizacije pooštrio je zahteve svetskog tržišta budući da su glavni faktori konkurentnosti tehnologija, kvalitet, dizajn i inovativnost. Smatra se da se konkurentnost može ostvariti na bazi cena i kvaliteta. Da bi se u tome uspelo potrebno je podići efikasnost i efektivnost privrede na viši nivo. Time je nacionalna ekonomija primorana da, pored privredno-razvojnih aktivnosti, odgovarajuće aktivnosti usmeri i na pristupanje određenim međunarodnim institucijama, kao što su STO, MMF, EBRD itd. Prema tome, sve stratejske aktivnosti, pored integrativnih, treba da budu usmerene na izgradnju konkurentnosti privrede i to u delu: kontinuiranog unapređenja sadržaja strukture proizvodnog (ili uslužnog) programa, stalnog poboljšanja tehnološko-proizvodnih rešenja, primene svih važećih procedura standarda kvaliteta, stvaranja i osvajanja novih proizvoda i proizvodnih rešenja itd.

Razvoj svetske privrede i tržišta ukazuje na nužnu potrebu prostorne zajednice da se prilagodi potrebama iz okruženja. Ako se uvažavaju ti zahtevi i adekvatno se adaptira, postiže se konkurentnost na tržištu. Prilagođavanjem se obezbeđuje sopstveni razvoj i to na onoliko dug period koliko postoji konkurentna prednost na njemu. Konkurentnost može biti u: proizvodnom asortimanu, cenama, kvalitetu ili nekom drugom parametru ali je osnovno da on ostvari adekvatnu profitabilnost kojom obezbeđuje svoj cilj. Osnovni cilj svakog sistema, pa samim tim i lokalne zajednice je da osigura svoj rast i razvoj. Trenutno na svetskom tržištu vlada oštra konkurencija, što zahteva od lokalnih preduzeća da se kontinuirano i sveobuhvatno prilagođavaju i restrukturiraju. Obezbeđenje konkurentnosti na domaćem i inostranom tržištu direktno je uslovalo potrebu za stvaranjem pojedinih strategija.⁵⁷

Ovim se nedvosmisleno javlja potreba za usmeravanjem preduzeća prema generisanju novih tehnologija, proizvodnji kvalitetnijih proizvoda i kontinuiranom uvođenju istraživanja i razvoja u preduzeću. Kako ove aktivnosti zahtevaju dosta velika finansijska sredstva, postavlja se pitanje na koji način ih obezbediti? U kontekstu procesa regionalizacije i povezivanja preduzeća iz jedne prostorne celine radi zajedničkog nastupa

⁵⁷Parušić, Vesna, **Cvijanović, D.**, *Međunarodna marketing strategija kao pretpostavka konkurentnosti agrosubjekata na inostranom tržištu*. Ekonomika, 52 (1-2), 2006. str. 93-103.

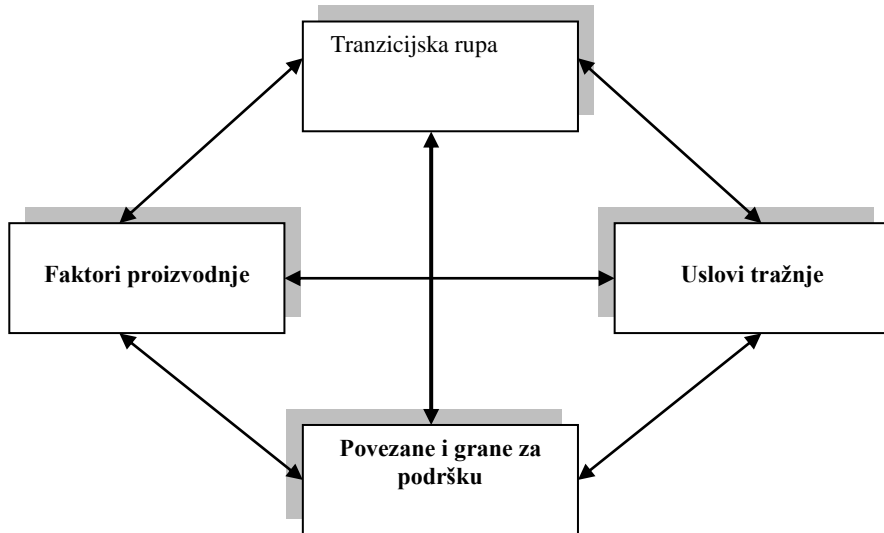
na postojećim i drugim tržištima moguća je i saradnja lokalnih preduzeća u domenu istraživačko-razvojnih aktivnosti. Samim tim potrebna sredstva za finansiranje mogu biti zajednička, čime se problem rešava za dobrobit svih participirajućih učesnika u regionalnom razvoju, što stimulatивно deluje na iscrpljene privrede zemalja u razvoju, a sa druge strane im obezbeđuje određenu dozu konkurentnosti, posebno na novim tržištima. Svakako, istraživačko-razvojne aktivnosti potrebno je usmeriti na one oblasti, koje su dijagnostikovane kao konkurentne prednosti regiona za koji se stvara strategija daljeg razvoja.

4. STRATEGIJA INTERNACIONALIZACIJE BIZNISA

Upravljanje internacionalizacijom poslovanja podrazumeva uspostavljanje pravih relacija između ciljeva i strategije kao načina za njegovo ostvarivanje. Takođe, je važno da se jasno prepozna i razume poslovna situacija i izabere strategijska opcija internacionalizacije poslovanja. Samim tim izbor strategije treba da bude prilagođen ciljevima i karakteristikama tržišta, kao i mogućnostima preduzeća.

Pretpostavka je da su šanse za poslovanje u međunarodnim razmerama minimalne, ukoliko preduzeće, prethodno nije izgradilo visoke standarde i uslove za poslovanje na domaćem tržištu. U kontekstu ovoga Porter naglašava četiri ključna faktora u čijoj interakciji se formira konkurentna prednost. To su:

- proizvodni faktori,
- uslovi tražnje,
- povezane i grane za podršku i
- strategija, struktura i rivalitet preduzeća u domicilnoj privredi.



Slika 12. Determinante nacionalne prednosti

U procesu internacionalizacije poslovanja, odnosno širenja i razvoja izvan granica jedne zemlje mogu se izvući logični zaključci:

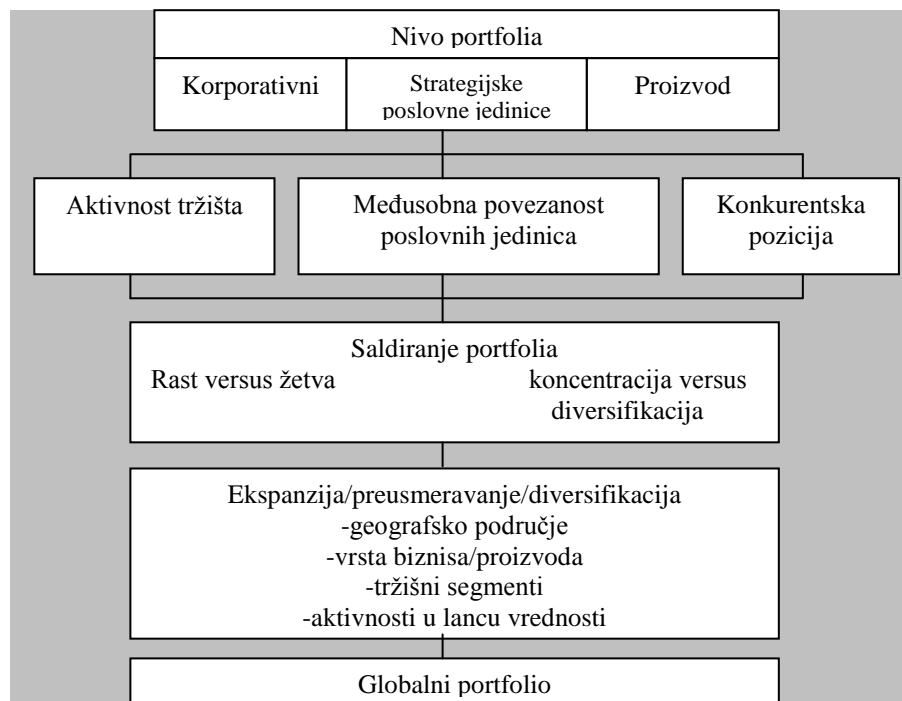
- da su sva tržišta ista ili slična, pa ih je moguće tretirati kao produžetak domaćeg tržišta,
- da među njima postoje značajne razlike i da je potreban specifičan pristup takvim tržištima,
- razlike među tržištima se mogu prevazići, odnosno relativizovati, kroz određeni nivo standardizacije.

Na ovim postavkama u teoriji i praksi pojavljuju se tri orijentacije:

1. **Etnocentrična**, koja se fokusira na strana tržišta koja imaju slične karakteristike kao domaća, kod kojih je potrebna samo beznačajna modifikacija. U ovom slučaju strana tržišta se posmatraju kao domaća, odnosno kao produžetak domaćeg tržišta.
2. **Policentrična** koja uvažavaju razlike između domaćih i stranih tržišta. U ovom slučaju prihvataju se standardi poslovanja na domaćem tržištu, zapošljavaju se lokalni kadrovi a proces odlučivanja se decentralizuje. Obično se primenjuje u fazi tržišnog širenja na određenim stranim tržištima.
3. **Geocentrična** orijentacija, se bazira na relativizaciji razlika među stranim tržištima, pa se iz tog razloga na bazi kombinovanja proizvodnog i geografskog kriterijuma nastoji profitirati na

konkurentskoj prednosti u globalnom okruženju. Ovim načinom se teži ostvariti ekonomija obima.

U cilju dolaska do globalnog portfolija, odnosno strategija za razvoj na bazi internacionalizacije poslovanja u analizi treba uključiti više dimenzija, kao što je prikazano u narednoj slici.

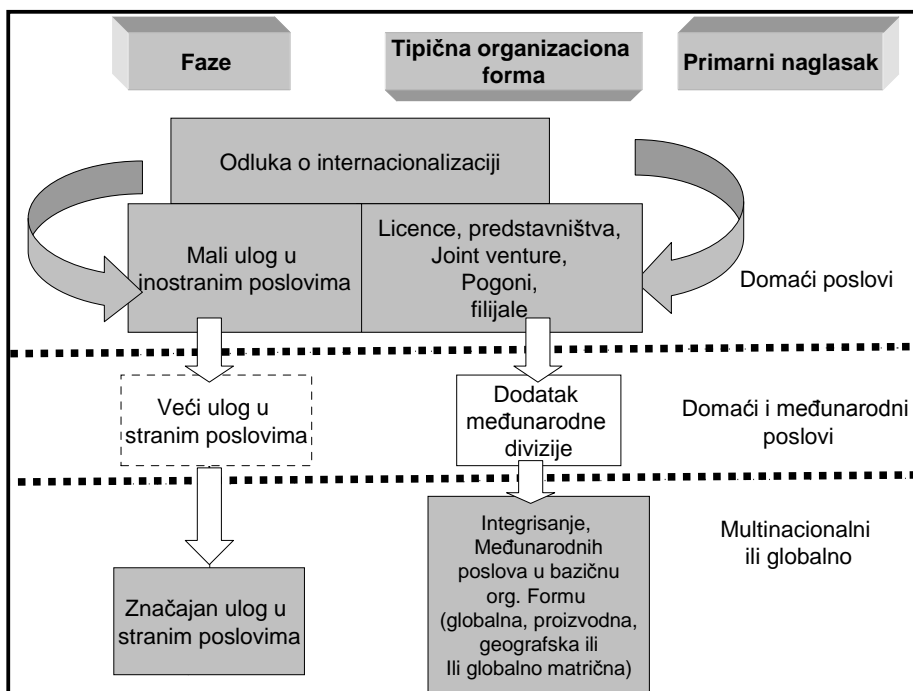


Slika 13. Razvoj globalnog portfolia⁵⁸

Jedna od mogućnosti, zbog postojanja velikog faktora rizika je postepen ulazak u internacionalni posao. U tom slučaju preduzeće može da startuje sa malim zahvatom a zatim da širi i diversifikuje poslovanje. Poseban akcenat preduzeća treba da stave na marketinška istraživanja u zemlji u koju namerava da prenese deo svojih poslovnih aktivnosti.⁵⁹

⁵⁸Douglas S.P. and C.S. Craig, Global Marketing Strategy, Grmeč, Beograd, 1995.

⁵⁹Detaljnije se može videti u: Cvijanović D., Miahilović B., „MEDUNARODNI MARKETING KAO FAKTOR RAZVOJA IZVOZNE KONKURENTNOSTI“, Monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd, 2012. str. – 273.


 Slika 14. Tipične faze u internacionalizaciji poslovanja⁶⁰

5. NAČIN IZBORA STRATEŠKIH PARTNERA

Privredna globalizacija intenzivirala je potrebu nacionalnih privreda za višim nivoom saradnje. Ta saradnja moguća je kako između privreda određenih zemalja ili regiona, tako i između samih preduzeća, između kojih se saradnja proširila do neslućenih razmera. Uticaj naglog razvoja tehnologije takodje je uslovio intenzivniju saradnju. Strateško povezivanje nacionalnih preduzeća u velikoj meri olakšano je ukoliko mu prethodi partnerstvo država u kojima preduzeća posluju i ukoliko su države uključene u razne privredne nadnacionalne saveze. Globalizovane privredne strukture u velikoj meri zasnovane su na međunarodnoj proizvodnoj i tehničko-tehnološkoj podeli rada. Nijedna nacionalna ekonomija u savremenim uslovima nije u stanju da opstane ukoliko nije pripadnik neke od nadnacionalnih ili regionalno opredeljenih i integriranih globalnih poslovnih struktura. Neintegrirana privreda i ekonomija jedne zemlje ne može da se nađe u nepovoljnijoj privrednoj klimi od one koja je odvaja od svetskih poslovnih integracija. Međutim, da bi imala kvalitetnu međunarodnu razvojnu orijentaciju, preduzeća moraju prvo da formiraju i

⁶⁰Digman L.A. Strategic Management, Business Publishing, 1986.

učvrste odgovarajuću konkurentsku poziciju u svojoj nacionalnoj ekonomiji. Tek nakon ostvarenja ovakvog cilja, preduzeća mogu da računaju i na poslovnu saradnju sa svetskom privredom. Dobar primer predstavlja i domaća privreda koja se zasniva na malom broju dobrih preduzeća koja mogu da razmišljaju o međunarodnoj ekonomskoj aktivnosti. Razlog tome je, svakako, loša poslovna pozicija gotovo svih preduzeća u nacionalnoj ekonomiji. Budući da preduzeća iz nedovoljno razvijenih privreda raspolažu nedovoljnim resursima za poslovanje i razvoj, primorana su da traže ekonomski jačeg strateškog partnera, i to najčešće inostranog.

U praksi se dešava da pojedina preduzeća koja raspolažu nedovoljnim resursima mogu da obezbede strateškog partnera velikih mogućnosti. Nedostatak finansijskih sredstava ili tehnologije često mogu biti faktori od odlučujućeg značaja za poslovni uspeh ekonomskih subjekata. S druge strane, faktori kao što su odgovarajući potencijal tržišta, kvalitetna radna snaga, pozicione prednosti preduzeća, mogu biti od strateškog značaja za uspešno partnerstvo. To ukazuje da bi stvaranje kvalitetnih strateških partnerstava ovakvih preduzeća i preduzeća razvijenih zemalja omogućilo bržu integraciju nacionalne privrede u svetske tokove privredjivanja. Može se zaključiti da bi nove razvojne strategije trebalo da budu usklađene sa novim strukturnim promenama, pri čemu strategija izbora strateškog partnera, kao izvedena strategija, jeste jedan od važnijih činilaca opšte razvojne strategije.

6. STRATEŠKI PRISTUP UVEĆANJU OBIMA USLUGA I PROIZVODNJE⁶¹

Osnovu za stvaranje strategije uvećanja fizičkog prometa-obima proizvodnje i usluga lokalnih privrednih subjekata čine: odnos ponude i tražnje, sadržaj proizvodnog programa, kupovna moć stanovništva na pokrivenom tržištu preduzeća, delotvoran marketing i niz drugih okolnosti. Da bi se planirano uvećanje obima i usluga ostvarilo, potrebno je primeniti:

- Uvodjenje savremenih marketing koncepcija i delotvorno marketinško nastupanje na lokalnom tržištu.

⁶¹Vojnović B., Riznić D., Borić S., *Značaj definisanja strategije regionalnog razvoja u izgradnji konkurentnosti privrede*, časopis Industrija, 4/2009. str. 29-63.

- Konstantno i sveobuhvatno praćenje kretanja ponude i potražnje u regionu treba da ukaže na pravce prema kojima će se aktivnosti usmeravati, u nameri da se poveća prodaja robe i usluga.
- Usklađivanje tehničko-tehnoloških karakteristika proizvoda sa zahtevima tržišta i to u meri da proizvodi ili usluge budu prihvatljiviji od proizvoda i usluga koje nudi konkurencija.
- Primena novih metoda savremene organizovanosti prodaje i poslovanja preduzeća uz davanje određenih povoljnosti kupcima, da bi se obim prodaje uvećao.

Radi projektovanja strategija za ostvarenje uvećanog obima prodaje potrebno je vršiti određene analize i planiranja, a tek nakon toga predvideti strategije ostvarenja postavljenog cilja. Analize koje se koriste za utvrđivanje potrebnih strategija zasnovane su obično na:

- ostvarenju obima prodaje u prethodnom periodu poslovanja,
- predviđenoj ponudi i tražnji usluga i proizvoda u narednom periodu,
- raspoloživim resursima i drugim potencijalima preduzeća,
- očekivanom budućem prometu na lokalnim tržištima,
- očekivanom rastu kupovne moći stanovništva na tržištima gde se planira prodaja,
- tehničko-tehnološkoj sposobnosti preduzeća za stvaranje adekvatnog proizvoda,
- kadrovskoj strukturi preduzeća i nizu drugih pretpostavki.

7. STRATEGIJA OSTVARENJA CILJEVA BAZIRANA NA KVALITETU PROIZVODA I USLUGA

U cilju ostvarenja ove strategije, lokalna ekonomija je primorana da neprekidno proizvodi konkurentne proizvode za potrebe tržišta. Najvažnije aktivnosti za povećanje konkurentnosti proizvoda po osnovu kvaliteta su:⁶²

- primena svih relevantnih standarda kvaliteta i proizvodnja zasnovana na njima,
- konstantna modernizacija tehnologije i opreme koja služi za proizvodnju određenih dobara,
- utvrđivanje odgovornosti za loš kvalitet na svim nivoima i radnim mestima u procesu proizvodnje i poslovanja u celini,

⁶²Vojnović B., Riznić D., Borić S., *Značaj definisanja strategije regionalnog razvoja u izgradnji konkurentnosti privrede*, časopis Industrija, 4/2009. str. 29-63.

- kontinuirana aktivnost istraživanja i razvoja, što se posebno odnosi na najbolja rešenja u stvaranju boljih proizvoda po osnovu tehničkih karakteristika, estetskih rešenja i slično,
- kompletna kontrola ugrađivanog materijala i sirovina u proizvod.

8. DEFINISANJE MARKETING STRATEGIJE⁶³

Po pitanju konkurentske strategije Srbiji je neophodan zaokret ili će komparativna prednost koju imamo (posmatrana kroz radnu snagu i prirodne resurse) ostati samo neiskorišćena izvozna šansa i razvojna perspektiva. Ukazano je da se nova, savremena, konkurentnost stiče ako je proizvod visoke produktivnosti i adekvatne marketing strategije. Pri tom produktivnost osigurava veća efikasnost, a adekvatnom marketing strategijom privremeni monopol na bazi niskih troškova ili diferenciranja pretvara se u trajni monopol na bazi inovacije. U ovom istraživanju su posebno akcentirane marketing strategije segmentacije tržišta i diferenciranja proizvoda mogućnosti njihove primene, kao i šanse da se inovativnim pristupom ponuda iz Srbije učini različitom i boljom od konkurenata.⁶⁴

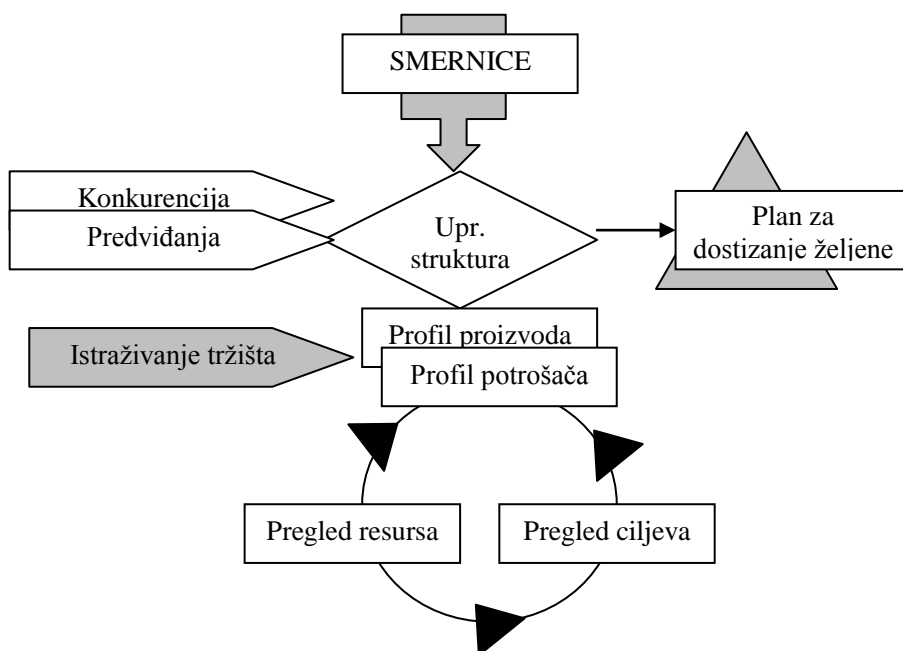
U uslovima razvijenog tržišta, sa velikim brojem proizvođača i potrošača, dakle kupaca i ponuđača određenih proizvoda i usluga, sa visokom neizvesnošću i nesigurnošću i promenama u proizvodima i tehnologijama, uspešan marketing ima složenu poziciju i složene uloge. U prvom redu, tržišna stvarnost je takva da su proizvođači i potrošači teritorijalno razdvojeni, da imaju različite pozicije, orijentacije, vrednosti i potrebe. Drugo, razmena je uslovljena i otežana postojanjem diskrepance kvaliteta i asortimana. Proizvođači se orijentišu na proizvodnju velikih serija (količina) užeg asortimana proizvoda i usluga, a potrošači traže male količine, širokog asortimana proizvoda i usluga, što je saglasno obimu i raznovrsnosti potreba. Marketing ima ulogu da premosti heterogenost na strani tražnje i proizvodnje. On predstavlja funkciju koja je isturena prema tržištu i objedinjuje sve napore preduzeća da ponudi svoje proizvode i usluge pod uslovima koji su povoljniji od konkurentskih. Izuzetno veliku ulogu u ostvarivanju ciljeva preduzeća imaju marketing menadžeri koji svojim odlukama pretvaraju globalne ciljeve preduzeća u niz konkretnih planova, organizuju njihovo prevođenje i kontrolišu postignute efekte.

⁶³Riznić D., Vojnović B., Grujić D., *Istraživanje i marketing strategije u funkciji održive konkurentske prednosti*, časopis Industrija, 2/2010. str. 92-119.

⁶⁴Parušić Vesna, Cvijanović, D., Međunarodna marketing strategija kao pretpostavka konkurentnosti agrosubjekata na inostranom tržištu. *Ekonomika*, 52(1-2), 2006. str. 93-103.

Svaka kompanija u tržišnim uslovima privređivanja, svojom misijom ostvaruje zadovoljenje potreba korisnika njenih proizvoda, a uspeh na tržištu određen je sposobnošću da otkriva nove potrebe okruženja i iste zadovoljava bolje od svojih konkurenata. Uloga marketinga u formulisanju strategije se ogleda u pouzdanoj analizi proizvod/tržišta, sagledavanju i oceni strategijskih alternativa i predloga najpovoljnije strategije za svako tržište. U kontekstu definisanja strategija nezaobilazan je i proces istraživanja. Istraživanje se može smatrati razvijenom naučnom disciplinom, čija geneza datira još s početka XX veka, što znači da je još tada shvaćen značaj istraživačkog rada. Cilj istraživanja je da se utvrde činjenice radi definisanja određenih strategija koje su u funkciji održive konkurentske prednosti i bržeg i kvalitetnijeg razvoja.

Nastale promene ubrzano menjaju svetsku privredu u celini, pojedine nacionalne privrede i pojedinačna preduzeća, pa je potrebno znati: *kakav je uticaj marketinga i istraživanja na nove i savremene strategije razvoja*. Prilikom donošenja razvojnih strategijskih odluka, treba raspolagati sa velikim brojem bitnih informacija, sa ciljem da one budu što određenije i primenjivije.



Slika 15. Informacije za strategijske marketing odluke⁶⁵

⁶⁵Vojnović B., *Metode istraživanja i marketing u razvoju turizma*, Marketing, 2009, vol. 40, br. 1, str. 30.

Marketinške odluke predstavljaju kritičnu tačku u procesu donošenja konačne formulacije strategije. Dakle, treba raspolagati sa čitavom bazom podataka, da bi se uz dobru analizu formulisala nova razvojna strategija. Osnovni razvojni elementi u ovom procesu su ponuda i tržište.⁶⁶ Strategija se prvenstveno bavi efektivnošću (rađenjem pravih stvari), a ne efikasnošću (rađenje onoga što se dobro radi). Da bi neka strategija bila efikasna ona mora da bude prilagođena i potebama i zahtevima potrošača, uslovima tržišta na kojima se primenjuje, i resursima i sposobnostima firme koja teži da je primeni. Bez obzira koliko je izvanredno smišljena i jasna, strategija je osuđena na propast ukoliko nije usredsređena na zadovoljavanje potreba potrošača. Isto tako, ako u organizaciji ne postoje ili ne mogu da se pribave resursi potrebni za njenu primenu, uspeh je puka iluzija.

Kao i kod upoznavanja svih zaposlenih u organizaciji sa marketinškom filozofijom, usvajanje strateškog razmišljanja ne može da se svede samo na marketing menadžment. Svi viši rukovodioci u kompaniji ili organizaciji imaju obavezu da razvijaju strateški profil kompanije i da joj daju strateški fokus.

Način organizovanja marketinga i marketinškog odeljenja uticaće na uspeh strategije koja se sprovodi. Na sasvim početnim nivoima bitno je da budu obezbeđeni ljudi i finansijska sredstva. Tradicionalne forme organizacije koje se nalaze u marketingu su menadžment funkcionisanja i proizvoda (brenda). Prema **funkcionalnoj organizaciji** marketinško odeljenje se sastoji od stručnjaka za različite marketinške aktivnosti koji su odgovorni koordinatoru marketinga (menadžeru ili direktoru). U tipične funkcije spadaju menadžment prodaje, reklame i promocije, istraživanje tržišta i razvoj novih proizvoda. Proširenje funkcionalnog projekta je geografska organizacija u kojoj, u okviru funkcija (kao menadžment prodaje), menadžeri imaju odgovornost za određena geografska tržišta. Funkcionalni projekti nude jednostavnost strukture i zatevaju visok nivo stručnosti u svakoj funkciji. One su često prvi korak kada kompanija usvaja viši nivo za marketinšku funkciju u celini. Najčešće se primenjuju kod ograničenog broja i složenosti proizvoda ili usluga koje kompanija ima na tržištu.

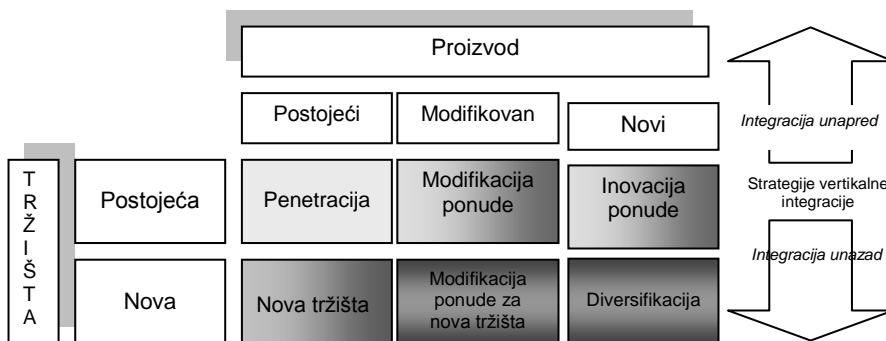
Menadžment proizvoda (ili brenda) se javlja u diverzifikovanoj kompaniji sa mnogo različitih proizvoda, taj sistem ima ogromnu prednost jer jedan čovek vodi koordinaciju i čitav miks marketinških aktivnosti, te se time obezbeđuje da se sve razvija u istom pravcu. Nedavne drastične promene u marketinškom okruženju naterale su mnoge kompanije i kod nas,

⁶⁶Videti šire: Stefanović V., Cvijanović D., Vojnović B., *Lavirinti menadžmenta*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012.

da preispitaju ulogu menadžera proizvoda. Današnji potrošači suočeni su sa sve većim brojem brendova i više su zainteresovani za dil nego za brend. Zbog toga kompanije napuštaju nacionalnu reklamu u korist cena i ostalih promocija na mestu prodaje. Brend menadžeri su tradicionalno usredsređeni na dugoročno posmatranje, na strategiju građenja brenda tamo gde ciljaju masovnu publiku, iako današnje stanje na tržištu zahteva kratkorčno posmatranje, strategiju građenja prodaje planiranu za lokalna tržišta.

Sve veća moć prodavaca na malo je druga značajna sila koja kod nas utiče na menadžment brenda. Veći, moćniji i sve bolje informisani, oni danas zahtevaju i dobijaju više trgovačkih promocija u zamenu za svoj skućeni prostor na policama. Te promocije mnogo koštaju i sve manje sredstava ostaje za nacionalne reklame koje su osnovno sredstvo brend menadžera.

Planiranje strateškog marketinga uključuje odlučivanje o ključnoj strategiji, kreiranje konkurentskog pozicioniranja kako kompanije tako i njene ponude, i sprovođenje te strategije. Brend i reputacija kompanije su među najlakše branjenim sredstvima koja kompanija ima, pod uslovom da ima dobar menadžment i zaštitu. Brzina promena u tehnologiji i na tržištu je danas prilično velika, a proizvodi su veoma prolazni, tako da potrošači nalaze sigurnost i kontinuitet u najmanje materijalnom sredstvu kompanije – reputaciji brenda i imena kompanije. Brend, stilovi i proizvodi menjaju se iz godine u godinu, ali ljudi jednako žele Nike, Mercedes, Levi's i Rolex. Oni 'kupuju proizvođača' a ne proizvod. Posmatrajući iznete elemente pojavljuju se, na našem tržištu, kao alternativa nekoliko globalnih strategija, i to:



Slika 16. Strategije proširenja ponude i tržišta⁶⁷

⁶⁷Vojnović B., Simić Antonijević D., Grujić D., *Strategije razvoja kvaliteta usluge*, V Majska konferencija o strategijskom menadžmentu, Tehnički fakultet Bor, 2009. str. 73.

Kako civilizacijski trendovi sa sobom nose velike promene, posebno u načinu poslovanja preduzeća, pretpostavka je da savremeni marketing i istraživanje trebaju pozitivno da utiču na razvojne aktivnosti.

8.1. Strategija pristupa marketing poslovanju

Proizvodno-prodajni pristup poslovanju je još uvek dominantan, jer je samo mali broj domaćih kompanija prihvatio marketing kao osnovnu poslovnu filozofiju. Strategijski menadžent, kao najvažnija aktivnost svake tržišno orijentisane kompanije delimično postoji u poslovnim aktivnostima naših kompanija. Razlozi za ovako stanje su:

- Nedovoljno poznavanje osnova strategijskog marketinga (nedovoljna, a najčešće neodgovarajuća obrazovna struktura top menadžementa),
- Nedostatak sposobnih marketing stručnjaka, iako postoji dobra obrazovna struktura,
- Česte promene mera ekonomske politike i njen uticaj na promene makro sredine kompanija,

U tom kontekstu kompanije trebaju da stvaraju odgovarajuću marketing infrastrukturu da bi na adekvatan način odgovorile zahtevima okruženja.

8.2. Strategija kvaliteta marketinga

Američko društvo za kontrolu kvaliteta (ASQC) definiše kvalitet kao ukupnost svojstava i karakteristika proizvoda ili usluge koje utiču na njihovu sposobnost da zadovolje iskazane ili implicitne potrebe".⁶⁸ To je definicija kvaliteta koja je jasno usmerena ka kupcima. Ona sugerise da preduzeće isporučuje kvalitet kad god njegov proizvod podmiruje ili nadmašuje potrebe, zahteve i očekivanja kupaca. Ukupan kvalitet je ključ za stvaranje vrednosti i satisfakciju određenih kupaca. Baš kao što je marketing posao svih, i ukupan kvalitet je posao svih.

Marketing menadžment u preduzeću koje je orijentisano na kvalitet ima dve odgovornosti. Prvo, marketing menadžment mora da participira u formulisanju strategija i politika koje su oblikovane da pomognu preduzeću da pobedi kroz izvrsnost ukupnog kvaliteta. Drugo, marketing mora da obezbedi kvalitet marketinga kao i kvalitet proizvodnje. Mora da obavi svaku

⁶⁸Ghauri, P., Grønhaug, K., *Research Methods in Business Studies* (Third Edition), Prentice Hall UK, 2005. str. 172.

aktivnost marketinga – istraživanje marketinga, obuku prodavaca, integrisane marketing komunikacije, usluge kupcima i ostalo – po visokim standardima. Zadatak poboljšanja kvaliteta proizvoda i usluga trebalo bi da bude najviši prioritet preduzeća. Većina kupaca neće više da toleriše loš i prosečan kvalitet. Menadžment sa vizijom će motivisati i usmeriti napore svih u organizaciji ka isporuci nivoa kvaliteta koji ne samo da ispunjava, već i prevazilazi očekivanja ciljne grupe potrošača i imperativ je opstanka u savremenoj tržišnoj areni.

Studije pokazuju, da se samo 4% nezadovoljnih kupaca ikada žali.⁶⁹ Ostalih 96% jednostavno ode kod drugih preduzeća, i od njih se ogromna većina (91%) više nikada neće vratiti. Međutim, ako se na zadovoljavajući način postupa sa reklamacijama kupaca, postoji 90% šansi da će kupci ostati i dalje kupci istog preduzeća. Svaki put kada kupac kontaktira preduzeće da bi se žalio, preduzeće ima mogućnost da te nezadovoljne kupce pretvori u zadovoljne i da prikupi dragocene informacije. Radeći tako, preduzeće može da kontroliše probleme pre nego što se sa njima suoči mnogo više kupaca i tako izgubi tržišno učešće. Preduzeća stalno moraju da podržavaju standard "davanja kupcima najboljeg rešenja". Mora se shvatiti da kvalitet zahteva odgovornost svih zaposlenih i da je on "posao broj jedan". Primedbe i pritužbe potrošača treba doživeti kao šansu za unapređenje poslovanja i u tom smislu potrebno je uložiti napore u cilju eliminacije potencijalnih barijera u organizaciji koje sputavaju ulaganja prigovora od strane potrošača. Satisfakcija potrošača, koja je neophodan preduslov prave lojalnosti, može biti upravo rezultat pravovremene i adekvatne reakcije poslovnog subjekta u slučaju ispoljenog nezadovoljstva potrošača. No, ovde je neophodna obazrivost organizacije, jer učestali prigovori i nezadovoljstvo, bez obzira na sposobnost organizacije da na odgovarajući način odreaguje, ne vode unapređenju zadovoljstva i razvoju dugoročnih odnosa sa potrošačima.

Doyle (1997) tvrdi da relativno mali broj kompanija uspeva da prevaziđe 'marketinšku' zamku reklamiranja, kratkoročnog porasta prodaje i blistavu inovaciju da bi mogla da dođe do čvrste marketinške strategije koja proizvodi dugoročni učinak i sigurnu vrednost za akcionare.

Uz **Radikalne strategije** kompanije mogu da postignu spektakularno povećanje prodaje i profita, ali pošto, kroz superiorne proizvode i usluge, stvore vrednost za potrošače i dugoročnu vrednost za akcionare. Karakteristike takvih strategija su da su one zasnovane na akviziciji, na marketinškom odeljenju (npr. visok nivo reklame i širenje

⁶⁹Riznić D., Strategija marketinga proizvođača bezalkoholnih pića, Napredak, Kragujevac, 2003. str. 123.

linija proizvoda) ili na odnosima sa javnošću (medijska propaganda da se privuku potrošači).

Racionalne strategije pomažu da neke firme ostvaruju veliki kratkoročni učinak stvaranjem novih proizvoda koji su značajno superiorniji od tradicionalnih konkurentskih. Primeri za to su značajne inovacije u tehnologiji, metodama marketinga ili kanalima distribucije. Slabost ovih strategija je u tome što one ne pružaju održivu konkurentsku prednost. Oni ne grade dugoročne odnose sa potrošačima i, na kraju, ne uspevaju da ostvare dugoročnu vrednost za deoničare.

Kod **Robustne strategije** kompanije postižu stabilan učinak, posmatrano dugoročno, stvaranjem superiorne vrednosti za potrošače i gradeći dugoročne odnose sa njima. Ova strategija ima sledeće karakteristike: fokusiranje na superiornu vrednost za potrošače uz shvatanje da ni jedna inovacija sama po sebi ne obezbeđuje dugoročnu prednost; dugoročno investiranje u odnose sa dobavljačima, distributerima, zaposlenima i potrošačima; procesi stalnog obučavanja, inovacija i usavršavanja; razvoj efikasnog lanca snabdevanja i informacione tehnologije za obezbeđivanje superiornog učinka poslovanja.

Uspešna **konkurentska strategija** podrazumeva invazivne i defanzivne poteze za stvaranje jače pozicije na odabranom tržištu. Izvesan broj autora, od kojih je najistaknutiji Kotler napravili su analogiju između vojnog rata i rata konkurenata na tržištu. Oni kažu da je suština u tome da lekcije za vođenje biznis strategije mogu da se nauče iz studije ratovanja i principa vojnih stratega. Isto tako mnogo može da se nauči i iz pristupa u takmičarskim sportovima i timskoj igri, u kojima je mozak veoma važan za uspeh. Postoji pet osnovnih korporativnih strategija koje organizacije mogu da koriste. To su **strategije građenja** (ili razvoja), **zadržavanja** (ili održavanja), **niša** (ili fokusa), **žetve** (ili iskopavanja) i **povlačenja** (deinvestiranja). Tu strukturu dao je Kotler.⁷⁰

9. STRATEGIJA PREDUZETNIŠTVA RADI SMANJENJA NEZAPOSLENOSTI

Savremeni oblik podrške preduzetništvu je biznis Inkubator, u kome je koncentrisano sve ono što je savremenom preduzetniku potrebno za razvoj od samog osnivanja preduzeća. Prema iskustvenim normama inkubirana preduzeća se brže razvijaju od onih bez podrške. Zbog toga je u zemljama u razvoju, odnosno u tranziciji, inkubator jedan od neophodnih oblika pomoći preduzetnicima da se smanji stopa neuspeha preduzeća u

⁷⁰Kotler Ph., Keller K., *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, 2006.

*kritičnoj ranoj fazi razvoja. Sektor preduzetništva u Srbiji je do sada, uglavnom verbalno, a ne i stvarno podržavan.*⁷¹

Vlada Republike Srbije se opredelila da utiče na razvoj preduzetništva makro ekonomskom politikom, donošenjem zakona i drugih akata koji će da omoguće povoljan ambijent za mala i srednja preduzeća.

Međutim, pored makroekonomske infrastrukture za razvoj preduzetništva je od presudnog uticaja lokalni – mikro ambijent što su pokazali i neki regioni u Srbiji – Pazova, Indija, Čačak i drugi.

10. ISTRAŽIVANJE PREDUZETNIČKIH SPOSOBNOSTI STANOVNIŠTVA U CILJU DEFINISANJA BRŽEG I BOLJEG REGIONALNOG I LOKALNOG RAZVOJA – PRAKTIČNI REZULTATI⁷²

U ovom delu istražili smo, kakve su predispozicije naših ljudi prema preduzetništvu, kao bitnom faktoru za pokretanje lokalnog i regionalnog razvoja.

Istraživanjem su analizirani stavovi i percepcija potencijalnih preduzetnika iz nekih područja republike Srbije. Nalazi ukazuju na skromne preduzetničke sposobnosti, što je i prihvatljivo, jer je preduzetništvo kao koncept na našim prostorima tek u početnim fazama. Evidentno je da je našim potencijalnim preduzetnicima potrebna dodatna obuka, što uz pronađene rezultate može biti dobra osnova za preduzetničku perspektivu. Istraživanje ukazuje da su potencijalni preduzetnici različitog starosnog doba i srednje stručne spreme. Zaključeno je da u ovom trenutku naš preduzetnik sa svojim stavovima, može da ima ulogu u biznis timu, ali da nije spreman da preuzme vodeću ulogu.⁷³

Razvoj preduzetništva u svim privrednim granama obeležile su osamdesete godine prošlog veka i to prvenstveno u SAD-u. Nakon toga usledio je proces prenošenja u druge države, prvo u Japan, a zatim i u neke evropske zemlje. Poslednjih 20 godina intenzivirana su ekonomska i druga istraživanja o ulozi preduzetništva u privrednom razvoju. Preduzetništvo je

⁷¹**Vojnović B., Kokeza G.** *Inkubiranjem malih preduzeća do regionalnog privrednog razvoja*, XI međunarodni naučni skup, Strukturne promene i demografska kretanja zemalja Južne Evrope, Ekonomski fakultet, Niš 2006.

⁷²Cvijanović J., **Rodica B., Vojnović B.**, *The Research on People's Enterprise Skills in Serbia*, časopis Industrija, 1/2013. Ekonomski institut, Beograd, str. 131 – 140.

⁷³Cvijanović J., **Rodica B., Vojnović B.**, *The Research on People's Enterprise Skills in Serbia*, Economics Institute, Belgrade, Serbia, 2013. (rad prihvaćen za štampu u časopisu Industrija br. 1/2013.)

vizionarski posao, što je prvi korak u preduzetničkom poduhvatu, nakon kojeg sledi formiranje ciljeva u vidu poslovne politike i na kraju strategija kao način za postizanje formuliranih ciljeva. Prepoznavanje poslovne prilike, koja je vrlo često skrivena, a ipak tako blizu je osnov za početak preduzetničkog poduhvata i njegovog realizovanja. *Problemi preduzetnika danas u Srbiji su mnogobrojni. Nestabilno okruženje, vreme tranzicije, nesigurna budućnost učinile su svoje u svim sektorima pa i u preduzetničkim. Ipak i pored navedenih negativnih karakteristika koje nas okružuju, postoje neki koraci koje bi preduzetnik mogao sam preduzeti i na koje može imati potpunu kontrolu.*

U ovom radu prezentirana je anketa o preduzetničkim sposobnostima ljudi u Srbiji. Anketu su uradili studenti prve godine Visoke poljoprivredne škole iz Šapca, smjera agromenadžment u okviru predmeta menadžment u prvom semestru školske 2010/11. godine.⁷⁴ Izračunavanje, prikaze, formule i diskusije sačinili su autori na osnovu rezultata anketiranja i sopstvenog viđenja ove materije. Anketom je obuhvaćeno 139 ispitanika sa područja opština: Šabac, Bogatić, Loznica, Sremska Mitrovica, Beograd, Kraljevo, Surčin, Ruma, Vladimirci i Obrenovac.

Elementi ove ankete uzeti su iz Harperovog Vodiča za startovanje biznisa (The McGraw- Hill Guide to Starting Your Own Business)⁷⁵ prezentiranog kroz Program orijentacionog treninga za preduzetnike u organizaciji Regionalne agencije za razvoj MSP u Kragujevcu, 2004. godine i sprovedeni u praksu na konkretnom istraživanju potencijalnih preduzetničkih performansi naših ljudi krajem 2010. godine.

Rad se sastoji od: uvodnog – teoretskog dela u kome je objašnjen pojam, teorije i ostali koncepti preduzetništva i sprovedene studentske ankete. Rezultati su prikazani u vidu tabela i grafika, radi bolje preglednosti i razumevanja. Cilj rada je da saznamo u kojoj meri su stanovnici određenog područja preduzetnički nastrojeni.

Preduzetnička orijentisanost ljudi u Srbiji

U ovom istraživanju na svako postavljeno pitanje ispitanici su zaokruživali broj bodova, koji najviše odgovara njihovim karakteristikama na skali 5-4-3-2-1-0-1-2-3-4-5. Pri tome nisu mogli da znaju niti ispitanici, niti lica koja su vršila anketu, na kojoj strani su pozitivni, a na kojoj negativni poeni. Dobijeni rezultati su u vidu prosečnih vrednosti srpskog potencijalnog preduzetnika.

⁷⁴Vojnović B., i ostali, Sprovedeno istraživanje, Visoka poljoprivredna škola, Šabac, 2010.

⁷⁵Harper S.C.: The McGraw- Hill Guide to Starting Your Own Business, McGraw-Hill Inc., New York, 1991., str. 8-17.

Ocenjivanje je vršeno na osnovu Harperovog Vodiča za bodovanje na sledeći način:

Za pitanja: 1, 2, 4, 5, 7, 9, 12, 14, 15 i 17

+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5
----	----	----	----	----	---	----	----	----	----	----

Za pitanja: 3, 6, 8, 10, 11, 13 i 16.

-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
----	----	----	----	----	---	----	----	----	----	----

Maksimalan prosečni mogući broj bodova je +85, a minimalan je -85. U tabeli 3. prikazane su vrednosti u bodovima i njima odgovarajuće karakteristike

Tabela 13. Vodič za bodovanje

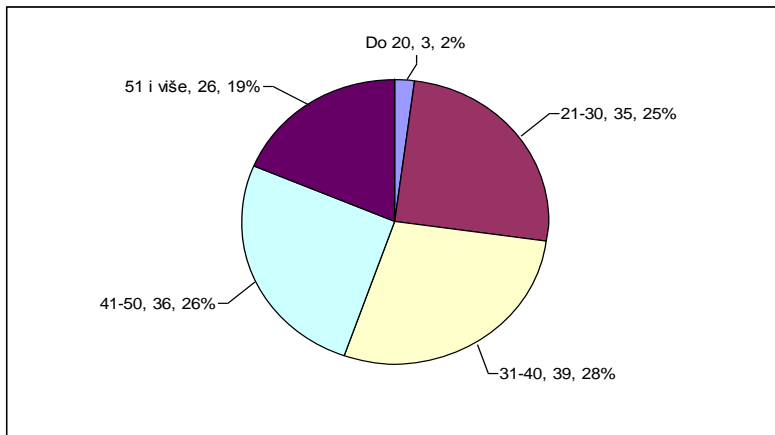
Broj bodova	Opis
50-85	Moguće je da ste već u biznisu ili se bavite nekom delatnošću vezanom za biznis
20-50	Treba još da radite na nekim stvarima, ali generalno imate dobar stav prema biznisu na kojem možete da vršite dalju nadgradnju
0-20	Možete da imate svoju ulogu u biznis timu a da ne preuzimate vodeću ulogu
0	Da li ste sigurni da ste dobro bodovali svoje odgovore?

Izvor: Harper S.C.: The McGraw- Hill Guide to Starting Yuor Own Business, McGraw-Hill Inc. , New York, 1991., str. 8-17.

Tabela 14. Godine starosti kod ispitanika

Opseg starosti	Broj ispitanika	%
Do 20	3	2
21-30	35	25
31-40	39	28
41-50	36	26
Više od 51	26	19
Ukupno	139	100

Izvor: (istraživanje)

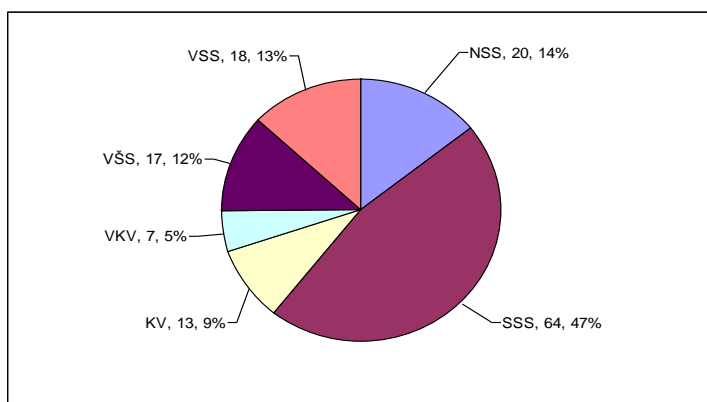


Grafik 1. Prikaz godina starosti

Tabela 15. Stručna sprema

Stručna sprema	Broj ispitanika	%
NSS	20	14
SSS	64	47
KV	13	9
VKV	7	5
VŠS	17	12
VSS	18	13
Ukupno	139	100

Izvor: (istraživanje)



Grafik 2. Prikaz obrazovne strukture

Zaokružite na liniji onaj broj koji najbolje odgovara Vašim karakteristikama!

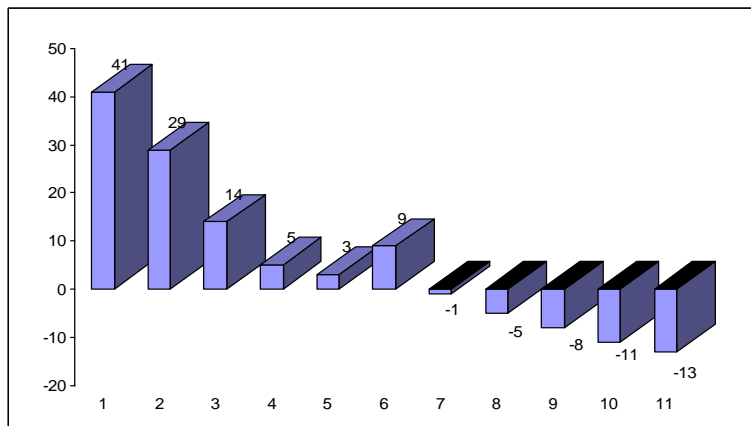
1.

Tabela 16. Timski ili samostalni rad

Volim da radim u timu						Volim da radim sam				
5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
5=41						1=1				
4=29						2=5				
3=14						3=8				
2=5						4=11				
1=3						5=13				
0=9										

Izvor: (istraživanje)

+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5
----	----	----	----	----	---	----	----	----	----	----



Grafik 3. Timski i samostalni rad

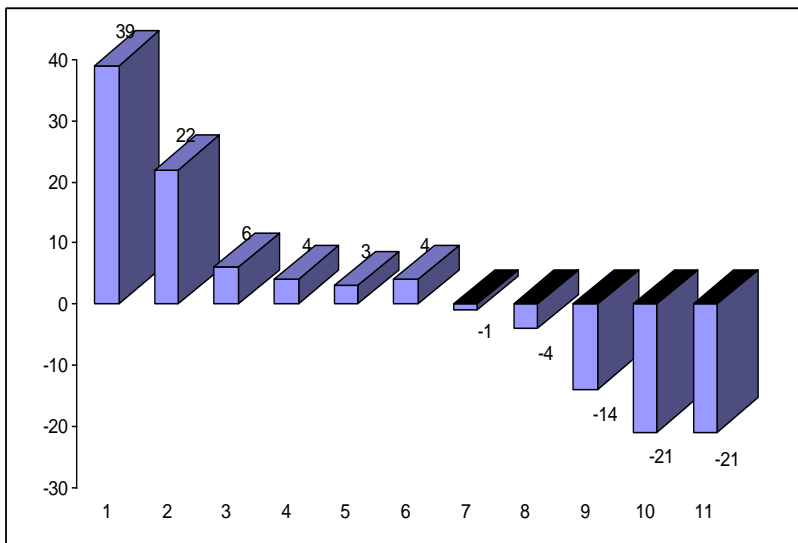
2.

Tabela 17. Intenzivnost rada

Volim da radim intenzivno tokom dužih perioda na onome što me zanima						Volim da radim ravnomerno					
5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
5=39						1=1					
4=22						2=4					
3=6						3=14					
2=4						4=21					
1=3						5=21					
0=4											

Izvor: (istraživanje)

+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5
----	----	----	----	----	---	----	----	----	----	----



Grafik 4. Prikaz intenzivnosti rada

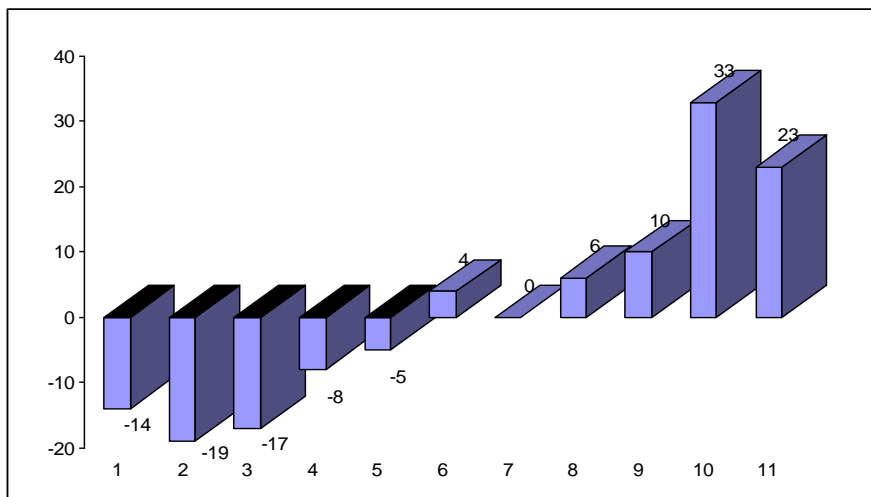
3.

Tabela 18. Ko utiče na dešavanja?

Verujem da su spoljni faktori glavni u odlučivanju šta će se desiti						Verujem da mogu da utičem na stvari ako želim					
5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
5=14						1=0					
4=19						2=6					
3=17						3=10					
2=8						4=33					
1=5						5=23					
0=4											

Izvor: (istraživanje)

-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
----	----	----	----	----	---	----	----	----	----	----



Grafik 5. Uticaj na dešavanja

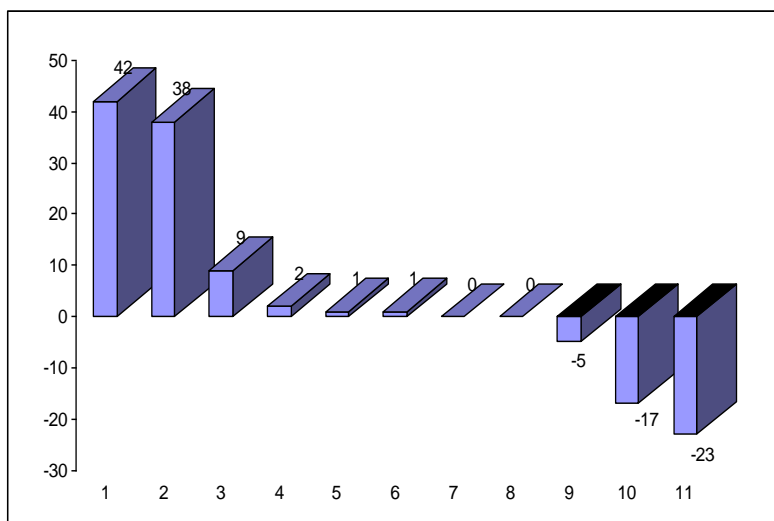
4.

Tabela 19. Brzina dobijanja poslovnih rezultata

Volim da mislim da ono što gradim, gradim za budućnost						Volim da brzo dobijam rezultate				
5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
		5=42						1=0		
		4=38						2=0		
		3=9						3=5		
		2=2						4=17		
		1=2						5=23		
		0=1								

Izvor: (istraživanje)

+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5
----	----	----	----	----	---	----	----	----	----	----



Grafik 6. Brzina dobijanja rezultata

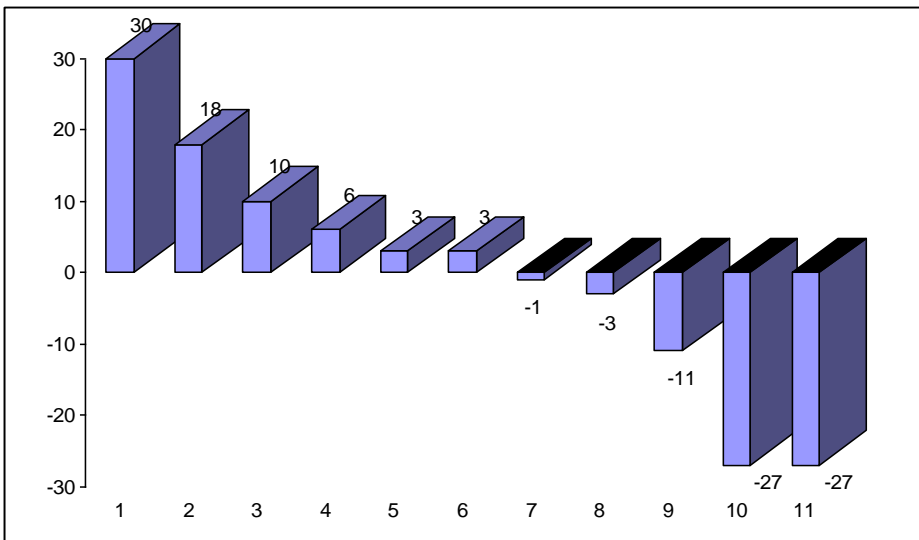
5.

Tabela 20. Obavljanje poslova

Volim da sebi zadajem ciljeve svakog meseca, nedelje i dana						Volim da radim posao onako kako dolazi					
5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
5=30						1=1					
4=18						2=3					
3=10						3=11					
2=6						4=27					
1=3						5=27					
0=3											

Izvor: (istraživanje)

+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5
----	----	----	----	----	---	----	----	----	----	----



Grafik 7. Obavljanje poslova

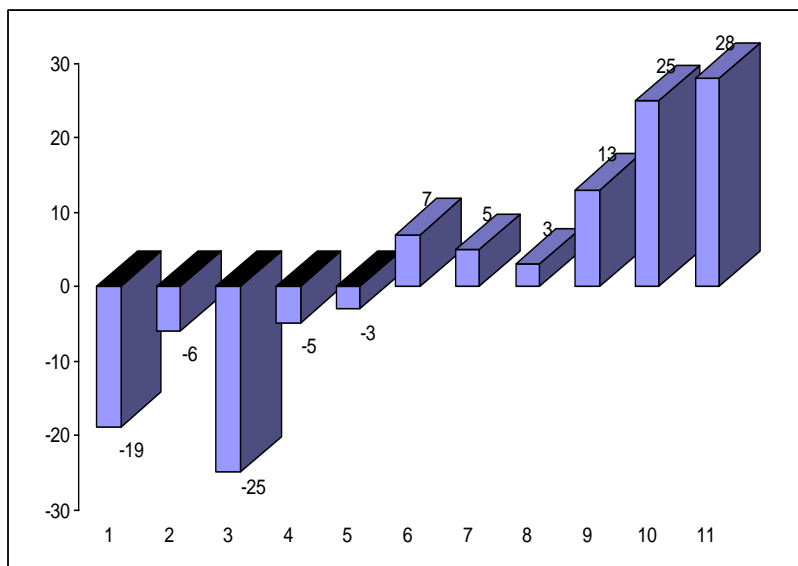
6.

Tabela 21. Merenje napredovanja

Nije važno da merim koliko napredujem						Volim da merim koliko napredujem na osnovu koliko zarađujem					
5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
5=19 4=6 3=25 2=5 1=3 0=7						1=5 2=3 3=13 4=25 5=28					

Izvor: (istraživanje)

-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
----	----	----	----	----	---	----	----	----	----	----



Grafik 8. Merenje napredovanja

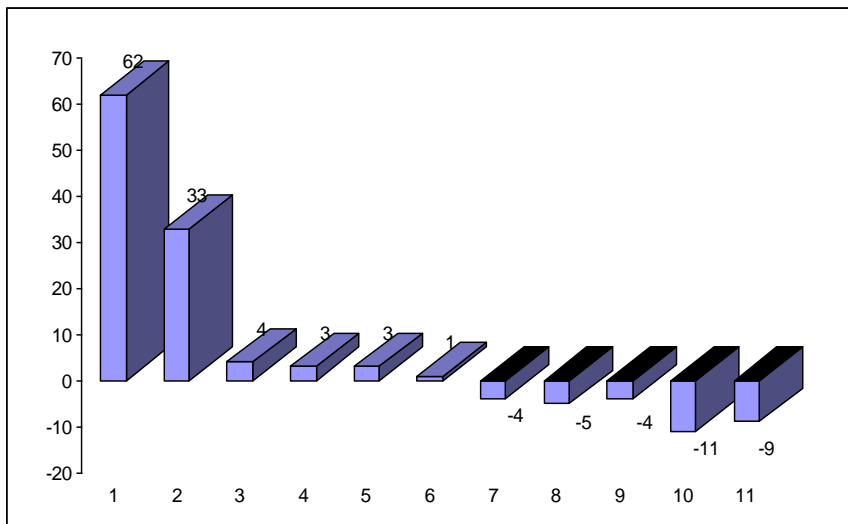
7.

Tabela 22. Rešavanje problema

Volim da radim na problemu dok ga ne rešim						Više volim da nešto drugo radim nego da se upetljavam još više u problem					
5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
5=62						1=4					
4=33						2=5					
3=4						3=4					
2=3						4=11					
1=3						5=9					
0=1											

Izvor: (istraživanje)

+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5
----	----	----	----	----	---	----	----	----	----	----



Grafik 9. Rešavanje problema

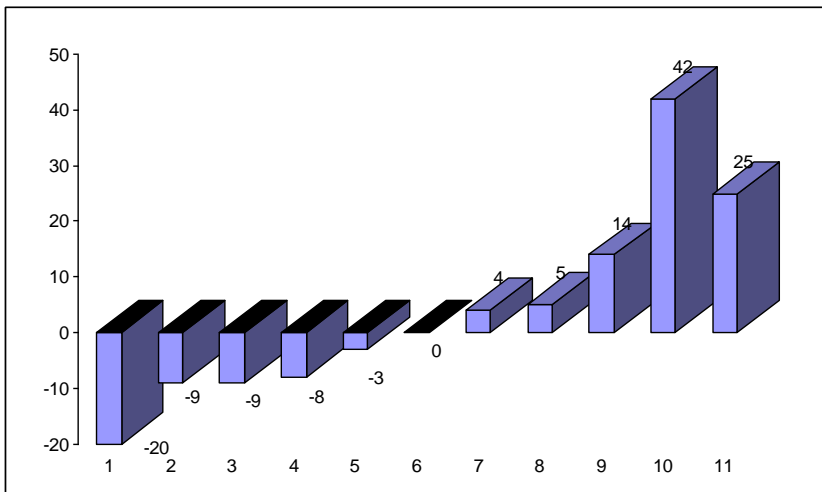
8.

Tabela 23. Prihvatanje ili neprihvatanje neuspeha

Ne prihvatam neuspeh						Prihvatam da su neuspesi deo života, da učim iz njih				
5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
		5=20						1=4		
		4=9						2=5		
		3=9						3=14		
		2=8						4=42		
		1=3						5=25		
		0=								

Izvor: (istraživanje)

-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
----	----	----	----	----	---	----	----	----	----	----



Grafik 10. Prihvatanje i neprihvatanje rizika

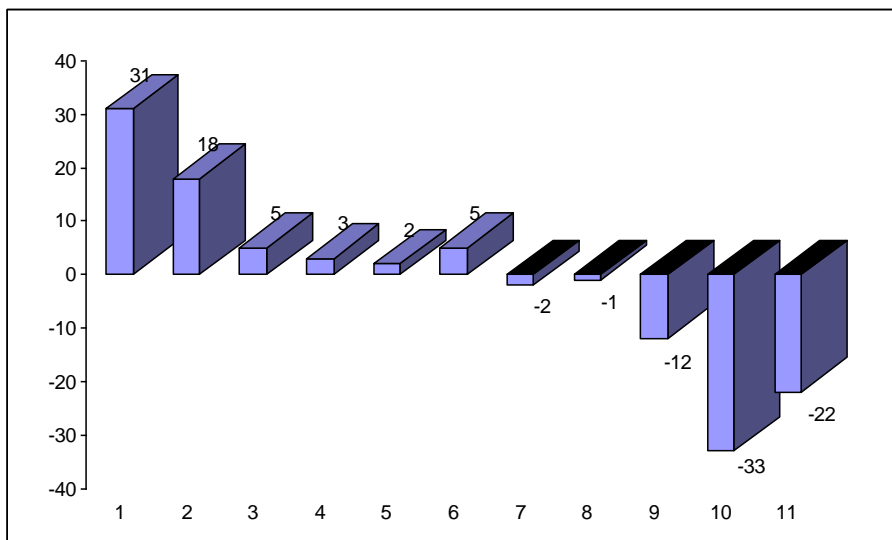
9.

Tabela 24. Saznanja o napredovanju

Volim da sve vreme znam koliko napredujem						Više volim da radim nego da analiziram prošla dostignuća				
5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
5=31						1=2				
4=18						2=1				
3=5						3=12				
2=3						4=33				
1=2						5=22				
0=5										

Izvor: (istraživanje)

+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5
----	----	----	----	----	---	----	----	----	----	----



Grafik 11. Praćenje napredovanja

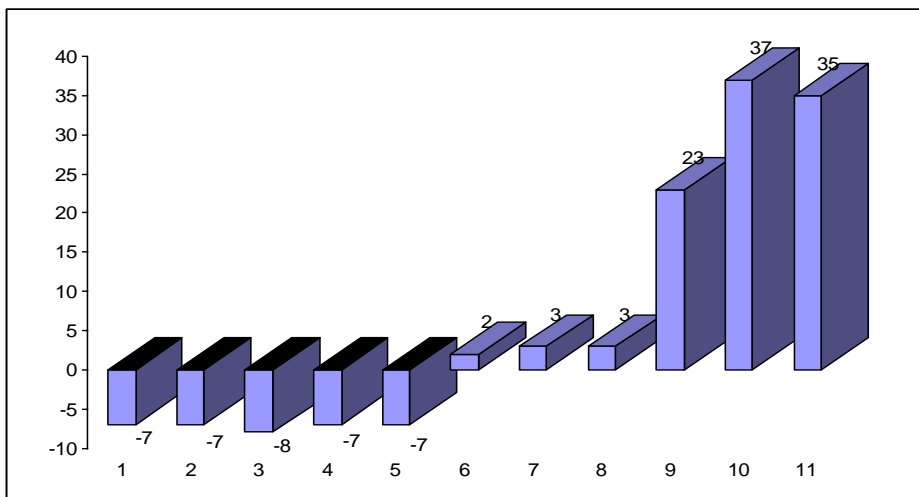
10.

Tabela 25. Lična ili tuđa odgovornost

Više volim da drugi preuzmu glavnu odgovornost za uspeh ili neuspeh						Volim da preuzmem ličnu odgovornost za uspeh/neuspeh					
5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
5=7						1=3					
4=7						2=3					
3=8						3=23					
2=7						4=37					
1=7						5=35					
0=2											

Izvor: (istraživanje)

-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
----	----	----	----	----	---	----	----	----	----	----



Grafik 12. Lična i tuđa odgovornost

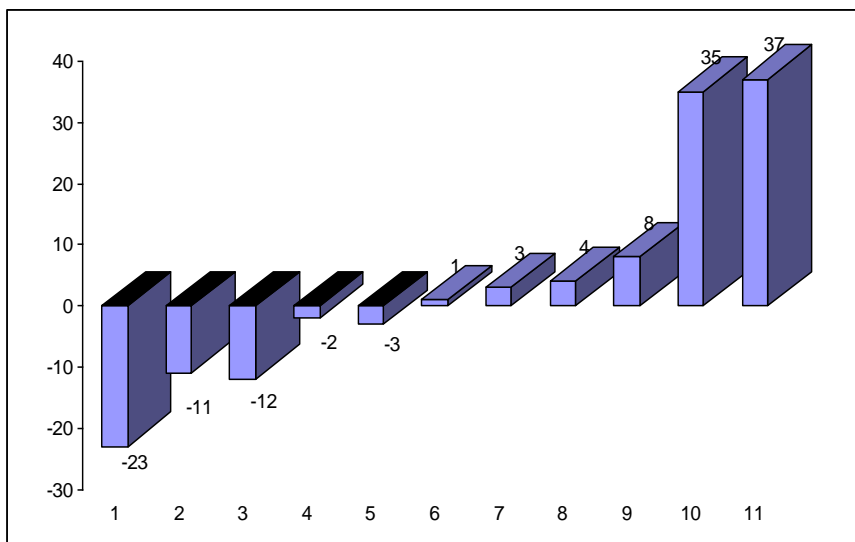
11.

Tabela 26. Pomoć stručnih organizacija i lica

Više volim da ne diskutujem o mojim poslovima sa ljudima sa strane						Volim da tražim savet od stručnjaka, da pažljivo slušam					
5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
5=23						1=3					
4=11						2=4					
3=12						3=8					
2=2						4=35					
1=3						5=37					
0=1											

Izvor: (istraživanje)

-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
----	----	----	----	----	---	----	----	----	----	----



Grafik 13. Pomoć stručnjaka

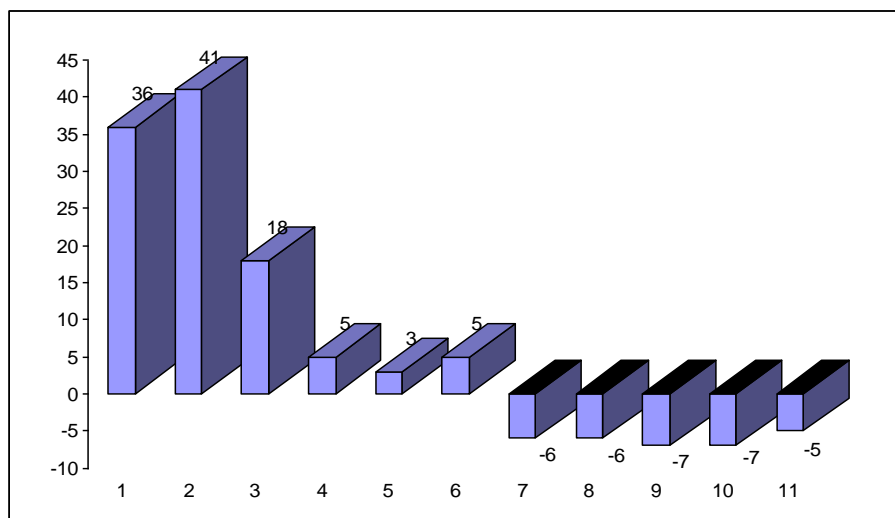
12.

Tabela 27. Postavljanje poslovnih standarda

Uvek sebi postavljam standarde i podižem ih kako postignem svoj cilj						Volim da drugi postavljaju standarde i razrađuju posao					
5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
5=36						1=6					
4=41						2=6					
3=18						3=7					
2=5						4=7					
1=3						5=5					
0=5											

Izvor: (istraživanje)

+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5
----	----	----	----	----	---	----	----	----	----	----



Grafik 14. Poslovni standardi

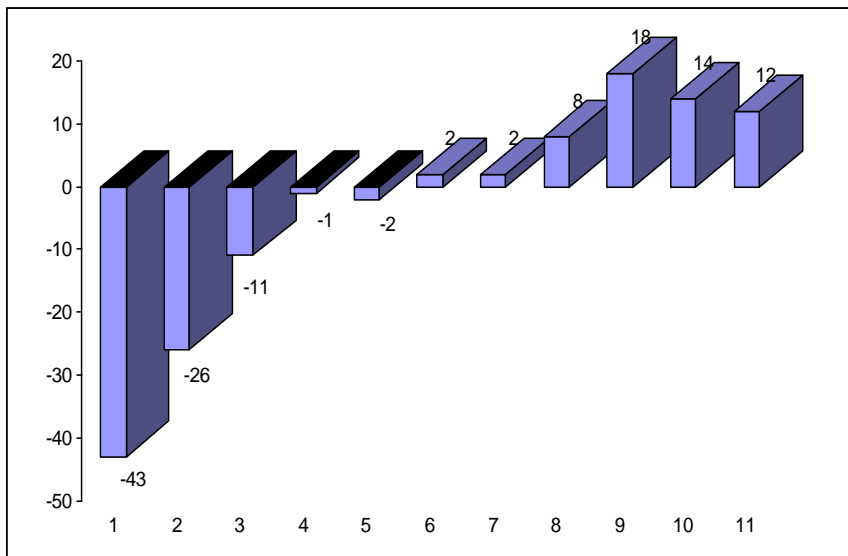
13.

Tabela 28. Izvesnost ili neizvesnost

Potrebno mi je da zaista budem siguran u budućnost						Mogu da se izborim sa neizvesnošću u vezi sa bitnim stvarima					
5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
5=43						1=2					
4=26						2=8					
3=11						3=18					
2=1						4=14					
1=2						5=12					
0=2											

Izvor: (istraživanje)

-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
----	----	----	----	----	---	----	----	----	----	----



Grafik 15. Izvesnost i neizvesnost

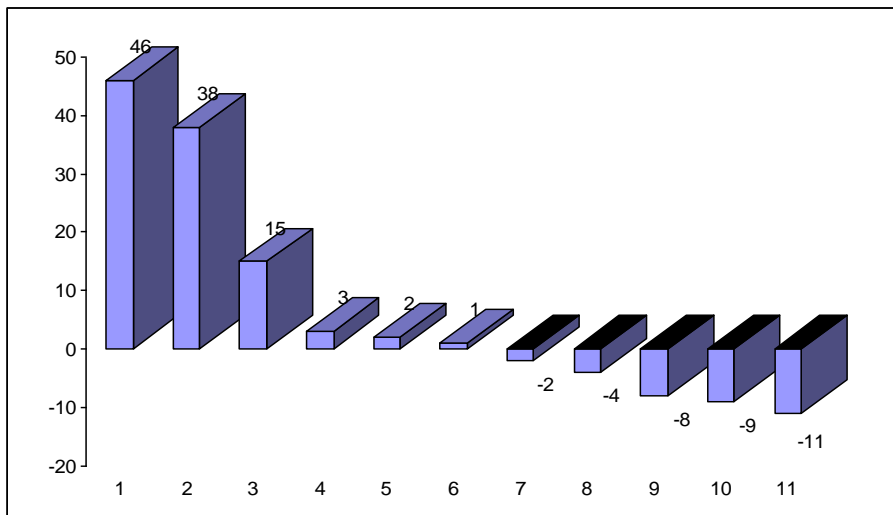
14.

Tabela 29. Posvećenost poslu

Volim da budem potpuno posvećen onome što radim						Više mi odgovara da živim bez suviše obaveza					
5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
5=46						1=2					
4=38						2=4					
3=15						3=8					
2=3						4=9					
1=2						5=11					
0=1											

Izvor: (istraživanje)

+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5
----	----	----	----	----	---	----	----	----	----	----



Grafik 16. Posvećenost poslu

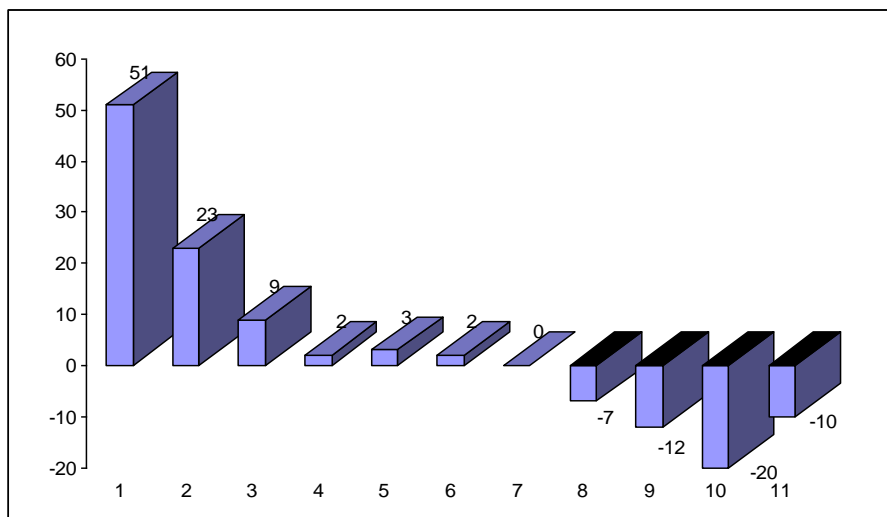
15.

Tabela 30. Održavanje obećanja

Volim da ljudi misle da ću uraditi ono što kažem da ću uraditi						Nije uvek moguće održati obećanje, nepredviđeni događaji mogu da izmene prioritete					
5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
5=51						1=0					
4=23						2=7					
3=9						3=12					
2=2						4=20					
1=3						5=10					
0=2											

Izvor: (istraživanje)

+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5
----	----	----	----	----	---	----	----	----	----	----



Grafik 17. Održavanje obećanja

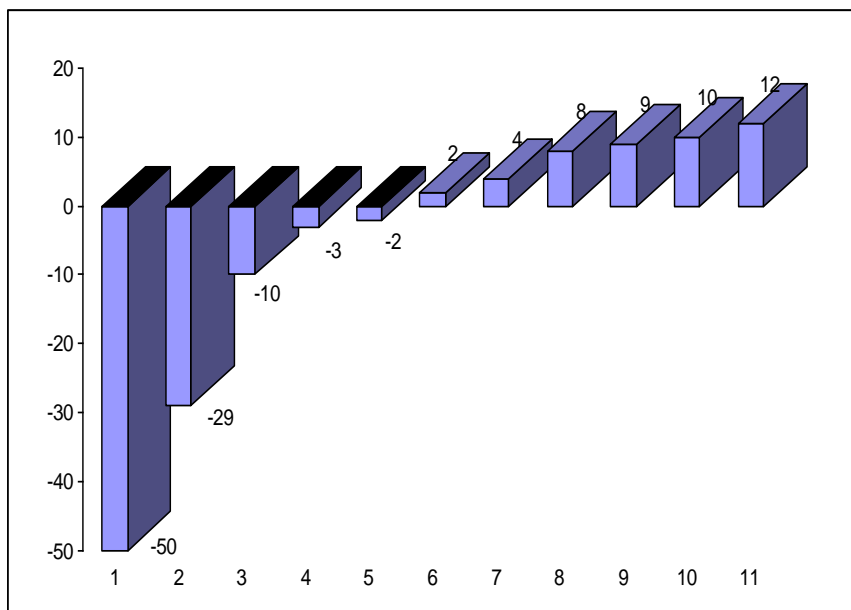
16.

Tabela 31. Rizik u biznisu

Volim da 'igram' na sigurno						Volim da rizikujem					
5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
5=50						1=4					
4=29						2=8					
3=10						3=9					
2=3						4=10					
1=2						5=12					
0=2											

Izvor: (istraživanje)

-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
----	----	----	----	----	---	----	----	----	----	----



Grafik 18. Rizik u biznisu

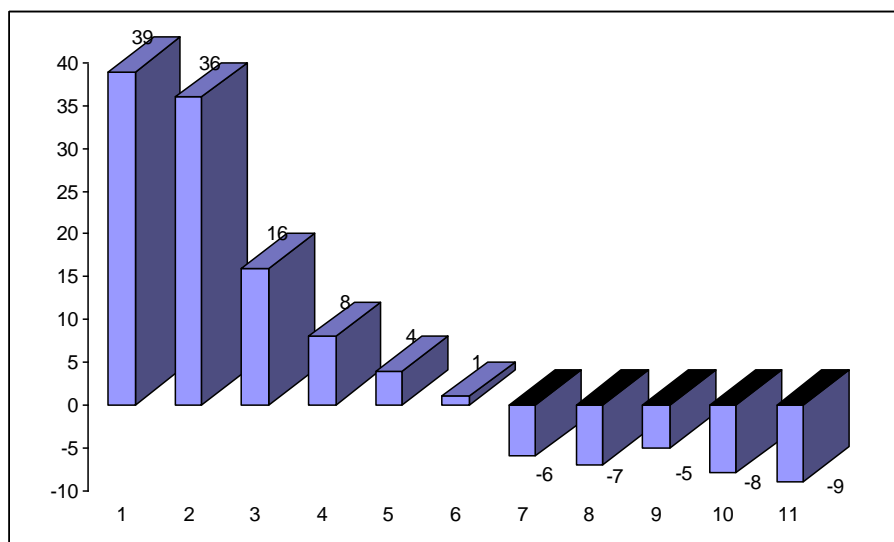
17.

Tabela 32. Za i protiv rizika

Volim da uzmem u obzir 'za i protiv' nekog rizika pre nego što ga preuzmem						Volim da se kockam					
5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
5=39						1=6					
4=36						2=7					
3=16						3=5					
2=8						4=8					
1=4						5=9					
0=1											

Izvor: (istraživanje)

+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5
----	----	----	----	----	---	----	----	----	----	----



Grafik 19. Za i protiv rizik

Za izračunavanje prosečne vrednosti u cilju bodovanja ispitanika i dobijanje odgovora u kojoj meri su ljudi u Srbiji preduzetnički orijentisani, korišćena je formula:⁷⁶

⁷⁶ Cvijanović J., Rodica B., Vojnović B., The Research on People's Enterprise Skills in Serbia, Economics Institute, Belgrade, Serbia, 2013. (rad prihvaćen za štampu u časopisu Industrija br. 1/2013.)

$$\{(x_5+x_4+x_3+x_2+x_1)-(y_1+y_2+y_3+y_4+y_5)\}/b_i$$

X5= ispitanici koji su zaokružili 5 pozitivnih bodova

X4= ispitanici koji su zaokružili 4 pozitivna bodva

X3= ispitanici koji su zaokružili 3 pozitivna bodva

X2= ispitanici koji su zaokružili 2 pozitivna bodva

X1= ispitanici koji su zaokružili 1 pozitivan bod

Y1= ispitanici koji su zaokružili 1 negativan bod

Y2= ispitanici koji su zaokružili 2 negativna boda

Y3= ispitanici koji su zaokružili 3 negativna boda

Y4= ispitanici koji su zaokružili 4 negativna boda

Y5= ispitanici koji su zaokružili 5 negativnih bodova

B_i= broj ispitanih osoba

Tabela 33. Prikaz broja odgovora po visini bodova od strane ispitanika⁷⁷

Rb bodovi	Odgovori pozitivno bodovani					Odgovori negativno bodovani				
	5	4	3	2	1	-1	-2	-3	-4	-5
1.	41	29	14	5	3	1	5	8	11	13
2.	39	22	6	4	3	1	4	14	21	21
3.	23	33	10	6	0	5	8	17	19	14
4.	42	38	9	2	2	0	0	5	17	23
5.	30	18	10	6	3	1	3	11	27	27
6.	28	25	13	3	5	3	5	25	6	19
7.	62	33	4	3	3	4	5	4	11	9
8.	25	42	14	5	4	3	8	9	9	20
9.	31	18	5	3	2	2	1	12	33	22
10.	35	37	23	3	3	7	7	8	7	7
11.	37	35	8	4	3	3	2	12	11	23
12.	36	41	18	5	3	6	6	7	7	5
13.	12	14	18	8	2	2	1	11	26	43
14.	46	38	15	3	2	2	4	8	9	11
15.	51	23	9	2	3	0	7	12	20	10
16.	12	10	9	8	4	2	3	10	29	50
17.	39	36	16	8	4	6	7	5	8	9
Ukupno	589	492	201	78	49	48	76	178	271	326

⁷⁷Cvijanović J., Rodica B., Vojnović B., *The Research on People's Enterprise Skills in Serbia*, časopis Industrija, 1/2013. Ekonomski institut, Beograd, str. 131 – 140.

Tabela 34. Prikaz vrednosti broja odgovora i broja bodova

Rb	Zbir pozitivnih bodova prema pitanjima					Zbir negativnih bodova prema pitanjima				
	5	4	3	2	1	-1	-2	-3	-4	-5
bodovi										
1.	205	116	42	10	3	1	10	24	44	65
2.	195	88	18	8	3	1	8	42	84	105
3.	115	132	30	12	0	5	16	51	76	70
4.	210	152	27	4	2	0	0	15	68	115
5.	150	72	30	12	3	1	6	33	108	135
6.	140	100	39	6	5	3	10	75	24	95
7.	310	132	12	6	3	4	10	12	44	45
8.	125	168	42	10	4	3	16	27	36	100
9.	155	72	15	6	2	2	2	36	132	110
10.	175	148	69	6	3	7	14	24	28	35
11.	185	140	24	8	3	3	4	36	44	115
12.	180	164	54	10	3	6	12	21	28	25
13.	60	56	54	16	2	2	2	33	104	215
14.	230	152	45	6	2	2	8	24	36	55
15.	255	92	27	4	3	0	14	36	80	50
16.	60	40	27	16	4	2	6	30	116	250
17.	195	144	48	16	4	6	14	15	32	45
Ukupno	2945	1968	603	156	49	48	148	534	1084	1630
	X5	X4	X3	X2	X1	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5

Izračunavanje:

$$\{(x5+x4+x3+x2+x1)-(y1+y2+y3+y4+y5)\}/bi$$

$$\{(2945+1968+603+156+49)-(48+148+534+1084+1630)\}/139=$$

$$\{(5721-3444)\}/139= 2277/139= \mathbf{16,4 \text{ boda}}$$

Tabela 35. Preovladavajući odgovori na postavljena pitanja

Rb	Odgovor	Vrednovano
1.	Volim da radim u timu	+
2.	Volim da radim intenzivno tokom dužih perioda na onome što me zanima	+
3.	Verujem da mogu da utičem na stvari ako želim	+
4.	Volim da mislim da ono što gradim, gradim za budućnost	+
5.	Volim da radim posao onako kako dolazi	-
6.	Volim da merim koliko napredujem na osnovu koliko zarađujem	+
7.	Volim da radim na problemu dok ga ne rešim	+
8.	Prihvatam da su neuspesi deo života, da učim iz njih	+
9.	Više volim da radim nego da analiziram prošla dostignuća	-
10.	Volim da preuzmem ličnu odgovornost za uspeh/neuspeh	+
11.	Volim da tražim savet od stručnjaka, da pažljivo slušam	+
12.	Uvek sebi postavljam standarde i podižem ih kako postignem svoj cilj	+
13.	Potrebno mi je da zaista budem siguran u budućnost	-
14.	Volim da budem potpuno posvećen onome što radim	+
15.	Volim da ljudi misle da ću uraditi ono što kažem da ću uraditi	+
16.	Volim da 'igram' na sigurno	-
17.	Volim da uzmem u obzir 'za i protiv' nekog rizika pre nego što ga preuzmem	+

Može se zaključiti da prosečan potencijalni srpski preduzetnik voli da radi u timu, gde je čak 41 ispitanik dobio po maksimalnih 5 bodova, što se može smatrati zadovoljavajućim. Istraživanjem je dokazano da voli da

radi intenzivno tokom dužeg vremenskog intervala, ali na onome što ga zanima. Takođe, postoji vera u mogućnost uticanja na tok stvari, ukoliko bi to želeli. Ono što bi radili, radili bi da izgrade budućnost, za šta su 42 ispitanika maksimalno ocenjena. Posao bi odrađivali onako kako dolazi, umesto da sebi zadaju ciljeve tokom svakog dana i na duži vremenski period. U ovom izjašnjavanju potencijalni preduzetnici su u većem broju ocenjeni maksimalnim ocenama, ali je ipak više poena skupila opcija koja voli da odrađuje posao onako kako on dolazi. Merenje i napredovanje smatraju relevantnim ukoliko pri tome i zarađuju. Problem tretiraju do trenutka dok ga definitivno ne reše. U svojim odgovorima po ovom pitanju 62 ispitanika je dobilo maksimalnu ocenu 5, dok je sa ocenom 4 ocenjeno 33 osobe. Najveći broj je onih koji prihvataju da su neuspesi deo života, i da uče iz njih, što se može smatrati bitnom preduzetničkom karakteristikom. Problematično je izjašnjavanje potencijalnih preduzetnika, da više vole da rade, nego da analiziraju prošla dostignuća. Ovo ukazuje da nedovoljno prate svoja napredovanja, čime može nastati propust u realizaciji preduzetničkog poduhvata. Naši potencijalni preduzetnici bili bi spremni da preuzmu ličnu odgovornost za nastalu problematiku, kao i da prihvate sve beneficije za eventualni uspeh. Čak 72 lica su po ovom pitanju ocenjena sa najvišim ocenama. Za ono što neznaju tražili bi savet od stručnjaka, za šta su se, takođe, 72 ispitana lica izjasnila. Potencijalni preduzetnici prepoznaju potrebu za visokim standardima u preduzetničkim aktivnostima i spremni su da ih stalno podižu na viši nivo, kada prethodne dostignu. Za ovo se izjasnilo 109 osoba, koje su ocenjene sa svim ocenama u intervalu između 1 i 5. Na 13. pitanje u delu sigurnosti 85 lica je negativno ocenjeno, jer smatraju da im je neophodno da budu sigurni u budućnost. Ova odlika nije poželjna u realizaciji preduzetničkih aktivnosti, jer se smatra da ona implicira sposobnost za borbu sa neizvesnošću u vezi sa bitnim stvarima. Dalje, naši potencijalni preduzetnici vole da budu posvećeni onome što rade, čak 105 lica je pozitivno opredeljeno ovoj karakteristici, a samo mali broj je onih, koji bi živeli bez neke preterane obaveze. Analogno stavu potrebe za sigurnošću u budućnosti, naši preduzetnici bi voleli da igraju na sigurno i to u ubedljivo velikom broju. Povoljno je to što smatraju da je važno uzeti u obzir 'za i protiv' nekog rizika pre nego što se preuzmu potrebne aktivnosti.

Naš potencijalni preduzetnik prema zaključcima istraživanja je starosti između 31-40. godine, ili 28% od ukupnog broja anketiranih. Sledeća grupa po dobijenim vrednostima je nešto starija 41-50. godine, ili 26%, dok gotovo identična prethodnoj je najmlađa grupa u dobnoj starosti od 21-30. godine. Ovakav rezultat deluje logično, jer upravo populacija između 30 i 40 godina starosti je najnezapošljenija. Približni rezultati u

ostalim starosnim grupama ukazuje da je problem nezaposlenosti prisutan u načelu.

Najzainteresovanija za pokretanje preduzetničkih aktivnosti je grupa srednjoškolski obrazovnih lica. Ovo takođe deluje logično, jer prema izveštajima Nacionalne službe za zapošljavanje u RS su upravo lica sa srednjom stručnom spremom u najvećem broju bez posla. Karakteristično je da preko 20% potencijalnih preduzetnika je sa nižom stručnom spremom, ali i podatak iz istraživanja, da je među potencijalnim preduzetnicima i više od 18% visokoškolaca. Ovi rezultati ukazuju da je problem nezaposlenosti prisutan kod svih obrazovnih struktura.

Na kraju, rezultati prema Harperovom Vodiču za startovanje i bodovanje biznisa, ljudi u Srbiji su prema istraživanju prosečno vrednovani sa 16,4 boda od mogućih +85, a minimalnih -85. Opisno ocena glasi: **Možete da imate svoju ulogu u biznis timu, a da ne preuzimate vodeću ulogu.**⁷⁸

11. DEFINISANJE I SPROVOĐENJE OPTIMALNE RAZVOJNE STRATEGIJE

*Izbor optimalne strategije razvoja je izbor najbolje strategije. Relevantnost najbolje strategije varira od slučaja do slučaja a najboljom strategijom se smatra ona koja je najprihvatljivija za onoga na koga se odnosi, odnosno ona koja je praktično primenjiva i situaciono aktuelna.*⁷⁹

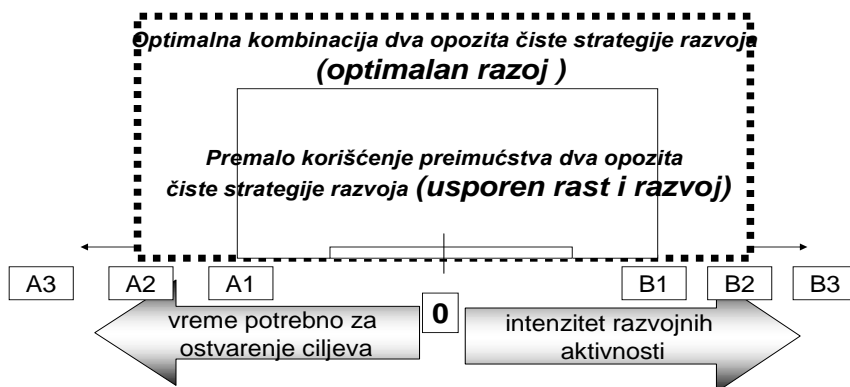
Kod izbora strategije privrednog razvoja postoje dve krajnosti, podjednako opasne:

1. jedna je da se sveobuhvatno teži kompleksnim ciljevima koje lokalna zajednica nije u stanju da ostvari,
2. druga je da se lokalni razvoj usko definiše bez jasnih ciljeva i bez vizije dugoročnog napretka.

⁷⁸Cvijanović J., Rodica B., Vojnović B., *The Research on People's Enterprise Skills in Serbia*, časopis Industrija, 1/2013. Ekonomski institut, Beograd, str. 131 – 140.

⁷⁹Vojnović B., *Strateško upravljanje lokalnim ekonomskim razvojem*, Strategijski menadžment. Ekonomski fakultet subotica, 3/2005, str. 131.

**Najviše moguće izražena kombinacija dva opozita čiste strategije razvoja
(Usporen razvoj sistema-granični slučaj posle koga bi se sistem raspao)**



Slika 17. Izbor optimalne strategije razvoja⁸⁰

I jedna i druga strategija razvoja može da bude opasna zbog svoje radikalnosti pa je zato neophodno jasno formulisanje optimalne (ostvarljive) strategije razvoja. Čak i kod visokorazvijenih tržišta gde su jasno definisana pravila privređivanja, (zakonske osnove i svi drugi potrebni elementi) postoji opasnost kod izbora `prave` strategije razvoja. U nerazvijenim zemljama taj problem je izraženiji. Problemi su mnogostruki, počev od: neregulisanosti makroekonomskih preduslova, potpune neizvesnosti prema budućnosti, nepostojanja tržišta, tehnologije, znanja i finansijskih sredstava. Sve to dodatno usložnjava izbor strategije, koju je u tim uslovima vrlo teško prepoznati.

Iznalaženje i definisanje optimalne strategije podrazumeva niz aktivnosti od kojih su važnije:

- jasno razgraničavanje svih bitnih faktora razvoja i njihovo svrstavanje po važnosti za razvoj zajednice,
- razvrstavanje razvojnih faktora po uticajima; pozitivnim i negativnim za razvoj,
- svestrani pristup privrednom razvoju sa više varijanata radi optimizacije strategije sa ciljem da se odabere najbolja,
- utvrđivanje osnovnih metoda za maksimiziranje privrednog razvoja u datim okolnostima.

⁸⁰Stojanović R., *Optimalna strategija privrednog razvoja*, treće izdanje, Institut za ekonomska istraživanja, Beograd, 1979. str. 81. prilagođeno

Pri tome je važno imati na umu tri pitanja:

1. za koji period se utvrđuje strategija,
2. po kom kriterijumu i
3. za kakvu regionalnu celinu se traži optimalna strategija.

Kako je regionalni prostor jedna ćelija privrednog sistema, uspešnost njegovog privredjivanja je u direktnoj zavisnosti od mnogih faktora koji su bazirani u njemu. Zbog toga treba postojati određena doza usaglašenosti sa svim činionicima u procesu odabira optimalne razvojne strategije. Utvrđivanje i izbor najbolje strategije bio bi relativno lak, kada bi ciljevi svih subjekata bili identični. U stvarnosti postoji veliki broj ciljeva koji su suprostavljeni jedni drugima što dodatno usložnjava proces donošenja strategija. Drugim rečima, ničiji ciljevi ne smeju biti zanemareni pa zato i nije preporučljivo da se insistira na krajnje radikalnoj strategiji koja uvažava jedne ciljeve zapostavljajući druge (interesi države, dobavljača, kupaca, poslovnih partnera, kulturne potrebe društva, interese zaposlenih i interese drugih mnogobrojnih stejkholdera). **Uz neizbežnu pretpostavku izbor najbolje (optimalne) strategije mora da se zasniva na konvergentnoj odnosno susretnoj metodi.**⁸¹ Ovaj autor je nivoe strategija u poslovnom sistemu svrstao u četiri pristupa i to od viših nivoa prema nižim, od nižih prema višim, miks prethodne dve strategije kao rezultat pregovaranja i autonomni pristup na nivou podsistema.

Susretna metoda je najoptimalnija garancija da se ispoštuju svačiji ciljevi i interesi. Primenom ove metode dolazi do maksimiziranja uticaja svih faktora od značaja za strategiju razvoja. To znači da lokalna zajednica izborom optimalne strategije razvoja postiže najbolje praktično moguće rezultate, a ne one koji su teoretski mogući.

Kod susretne metode stvaranja strategija potrebno je obezbediti svim zainteresovanim akterima u razvoju da ispolje svoju inicijativu. Za preduzeća lokalnog karaktera najprihvatljivija je opcija razvojnih strategija po principu zajedničkog nastupa uz objedinjavanje svojih konkurentskih prednosti i kretanjem aktivnosti ``prema gore``. Ovom postavkom preduzeća su prinuđena da udružuju svoje aktivnosti sa drugim privrednim subjektima radi efikasnijeg nastupa na tržištima širih razmera. Sa aspekta nacionalne ekonomije pristup je suprotan i strategijske opcije se baziraju na decentralizaciji kao procesu koji u mnogim elementima prenosi ovlašćenja, a samim tim i odgovornost za razvoj na lokalne činioce. Taj

⁸¹Cameford and Callaghan, (1985) *Strategic Managment*, Kent Pulishing Kompani, Boston.

koncept zasniva se na opravdanoj tezi da je ``svako najzainteresovaniji za sopstvene interese``.

Prema tome, optimalnost regionalnog razvoja je upravo u povezivanju i susretnom dejstvu ove dve strategije. Iz takve postavke javljaju se logične strategije razvoja zasnovane na ravnomernosti i umerenosti. Ravnomernost i umerenost izbora strategije čini osnov pri izboru optimalne strategije. Tada treba voditi računa o nekoliko opredeljujućih faktora da bi se načinio ispravan izbor strategije. Ti faktori su parcijalne prirode, zato što su odlučujući u jednom segmentu a zajedno daju jedinstven kvalitet odabranoj strategiji.

Ovi faktori nazivaju se parcijalnim optimumima i oni su:⁸²

- optimum prioritnosti,
- optimum organizovanosti,
- optimum slobode izbora i
- optimum samostalnosti u odnosu na okruženje.

Svaki od ovih optimuma je zadužen za pronalaženje najboljeg-optimalnog rešenja između nekih suprotnosti, jer apsolutizam u praksi nikada nije moguć ni u jednom smeru.

12. INDIKATORI ZA MERENJE PROGRESA U REGIONALNOM I LOKALNOM EKONOMSKOM RAZVOJU

Prema odseku za urbani razvoj Svetske banke, lokalni ekonomski razvoj treba da teži povećanju blagostanja u lokalnoj zajednici i da je održi funkcionalnom prema četiri dimenzije:⁸³ konkurentnosti, upravljanju (menadžmentu), prikladnosti i finansijskoj sposobnosti.

1. **Konkurentnost** - ekonomska struktura i produktivnost, zdravo poslovno okruženje, pristup tržištima pristup modernim tehnologijama, raspoloživost poslovnih kredita i kvalitet ljudskih resursa.
2. **Upravljanje** - autonomija lokalne vlade, učinak vođstva, koordinacija unutar vlade, struktura i učinak pružanja usluga i transparentnost lokalne vlade.

⁸²Stojanović R. (1979) *Optimalna strategija privrednog razvoja*, treće izdanje, Institut za ekonomska istraživanja, Beograd, str. 70.

⁸³World Bank, (2001) *Lokalni ekonomski razvoj*, Odsek za urbani razvoj, Washington. www.worldbank.org/urban/led, str. 9.

3. **Prikladnost** – siromaštvo, stambeni fond, sigurnost-sigurno okruženje, obrazovne institucije i slično.
4. **Financijska sposobnost** – učinak finansijskog upravljanja zajednice, kreditna sposobnost lokalnih vlasti, stabilnost finansijskih tokova, privlačenje lokalnih i nelokalnih privatnih investicija.

Postignuti rezultati u lokalnom ekonomskom razvoju trebaju kontinuirano da se prate. Stalno praćenje je formalnog i suštinskog karaktera koje ima veliki značaj tokom čitave evaluacije razvojnog procesa, jer ukazuje na kvalitet tih promena.

IV ASPEKTI KONKURENTNOSTI REGIONALNE I LOKALNE PRIVREDE

1. ISTRAŽIVANJE KAO FAKTOR RAZVOJA

*Kada govorimo o istraživanju i njegovom značaju na ukupnost zbivanja u valorizaciji možemo ga podeliti na mikro i makro nivo. **Makro istraživanje**, ima visok značaj na sveukupnost aktivnosti na realizaciji razvojnih ciljeva u jednoj zemlji u celini, kao bitnoj osnovi za formulisanje razvojne politike. **Istraživanje na mikro** nivou odnosi se na aktivnosti pojedinih regiona, mesta ili organizacija. Sa aspekta pojmova potrebno je ukazati na razlike u sadržaju istraživanja marketinga i tržišta. Osnovna razlika između ove dve kategorije odnosi se na širinu istraživanja i to u korist istraživanja marketinga.⁸⁴ Smatra se da je istraživanje tržišta sastavni deo, odnosno jedan od elemenata marketinškog istraživanja. Značaj istraživanja i sa jednog i sa drugog gledišta, ima odgovarajuću težinu, pa se iz tog razloga posvećuje određena pažnja i tržištu i marketingu.⁸⁵ Istraživanje marketinga obuhvata:*

- istraživanje tržišta,
- istraživanje organizovanosti prodaje,
- istraživanje konkurencije,
- istraživanje cena i
- istraživanje propagande.

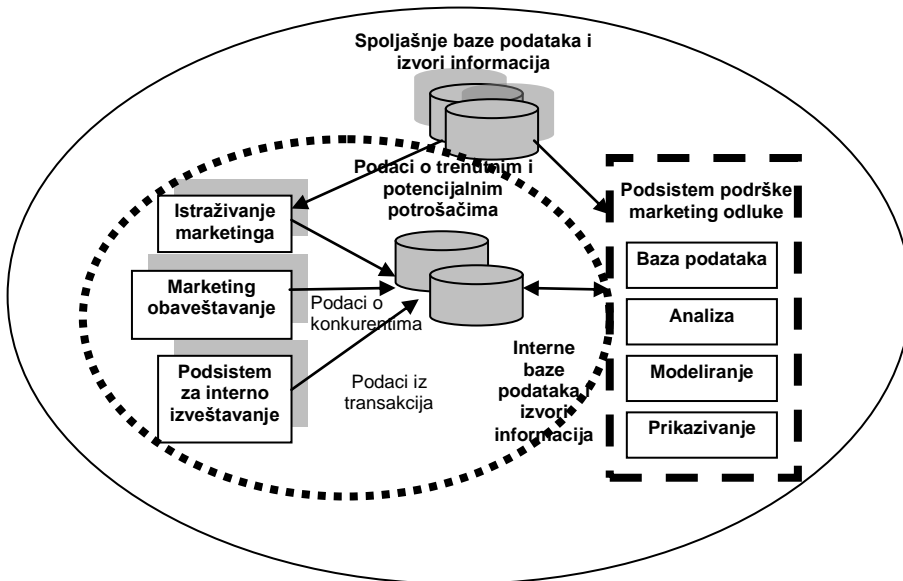
Prema tome, marketing istraživanje se definiše kao sistematsko i planirano prikupljanje, analiza i prezentacija podataka važnih za određena tržišna stanja, sa kojima se susreće preduzeće.⁸⁶

⁸⁴Vojnović B., *Marketing i istraživanje u funkciji razvoja turizma*, Prvi hrvatski kongres ruralnog turizma''Perspektive razvoja ruralnog turizma'' sa međunarodnim sudelovanjem, Hvar 17-21. listopada, Hrvatska, str. 820.

⁸⁵Detaljnije možete videti: Mihailović, B., Cvijanović, D., Paraušić Vesna, *Marketing tehnike i alati u funkciji efikasnog poslovnog odlučivanja preduzeća*, Ekonomika Niš, 1/2011, ISSN 0350-137X UDC 338 (497,1), str. 48-60.

⁸⁶Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wrong V., *Principles of Marketing*, Pearson Education Limited, 2001.

*Nagli razvoj tehnologije na kraju XX veka i prelazak u informatičko doba stvorio je ozbiljnu konkurenciju. Takođe i veliki broj učesnika na tržištu zahteva dodatne napore i nove istraživačke aktivnosti u cilju održavanja konkurentnosti kompanije.*⁸⁷



Slika 18. Marketing informacijski sistemi⁸⁸

Iz istog razloga došlo je i do promene u načinu kupovine. Klasični načini kupovine doživljavaju konstantan pad, za razliku od online kupovine. Sagledavajući potrebe za ispitivanjem tržišta, u cilju uspešne primene i daljeg razvoja sistema, mogu se definisati sledeći zadaci od značaja:

- istraživanje potreba, potražnje i potrošnje,
- istraživanje budućeg tržišta i prodaje,
- istraživanje potencijalnog tržišta,
- istraživanje ponašanja potrošača,
- utvrđivanje budućeg asortimana itd.

Pitanja kao što su tržišni fenomeni, strukturne promene u tražnji, metodi komuniciranja, zaštita prirodne sredine i druga, predstavljaju fundamentalna pitanja od strategijskog značaja za budući razvoj. Ovo daje

⁸⁷Vojnović B., *Upravljanje kvalitetom usluga*, Ekonomske teme, Niš, 3/2008. str. 188.

⁸⁸Isto str. 188.

dovoljno dobar razlog da istraživanje bude okrenuto ispitivanju ovih faktora. Najvažniji ciljevi, prema kojima funkcija istraživanja, usmerava svoje aktivnosti su:

- pravilno vođenje politike u poslovanju,
- pravilno vođenje politike unapređenja delatnosti,
- organizovanje prodajnih službi,
- pravilan razvoj saobraćaja i infrastrukture,
- pravilno vođenje politike cena i slično.

Ciljevi i zadaci propagande mogu biti opšti i posebni. Opšti ciljevi propagande podrazumevaju povećanje prometa i povećanje potrošnje. U posebne ciljeve se svrstavaju:

- povećanje inostranog prometa,
- povećanje vansezonske ponude i posebnih vidova prometa,
- diferenciranje posebnih tržišta,
- promocija novih tržišta, itd.

2. MENADŽERSKE SPOSOBNOSTI KAO FAKTOR KONKURENTNOSTI U OSTVARENJU STRATEŠKIH ZADATAKA⁸⁹

Napred iznete alternativne strategije zahtevaju potpuno različite sposobnosti da bi bile uspešne. Jasno je da menadžer koji je pogodan za građenje jače pozicije za neki novi proizvod verovatno ima drugačije kvalitete nego menadžer pogodan za žetvu nekog ostarelog proizvoda. Wissema i saradnici izdvajaju sledeće tipove menadžera za svaki od napred navedenih poslova: Pioniri i osvajači za strategije gradnje, Administratori za držanje pozicije, Kreator fokusiran na nišu, Štedljivac za povlačenje investicije i slično. Prilikom razmatranja dva osnovna pristupa kreiranju konkurentske pozicije, jasno je da odlučivanje o fokusu poslovanja – industrija ili određeni segmenti tržišta – predstavlja prioritetan pristup u marketingu. Stvaranje konkurentske prednosti u odabranoj oblasti fokusa može da se postigne bilo kroz rukovođenje troškovima ili kroz diferencijaciju. Za građenje jake i odbranive pozicije na tržištu najpre treba diferencirati kompanijinu ponudu od ponuda konkurenata na nekoj vrsti vrednosti za potrošače, a potom taj proces obaviti uz što manje troškove.

⁸⁹Stefanović V., Cvijanović D., Vojnović B., *Lavirinti menadžmenta*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012.

3. REGIONALNA KONKURENTNOST U KRIZNOM OKRUŽENJU⁹⁰

Svaki region ima na raspolaganju razvojni potencijal i kompetentnosti, koji vrlo često ostaju neiskorišćeni iz više razloga. Najčešći su u nedovoljnoj zainteresovanosti regionalnih faktora, države, nedostatku znanja, stručnih kadrova, finansijskih sredstava i ovog trenutka prisutnoj sveukupnoj ekonomskoj krizi. Srbija je zatečena i nepripremljena ušla u ekonomsku krizu. Pretpostavke da će ostati netaknuta u ovoj globalnoj pojavi, nisu se pokazale kao ispravne i izvesno proizvele gubitak u vremenu i potrebnom operativnom delovanju. Iako stanje nije idealno, nastala kriza se može okarakterisati akutnom ali savladivom.

Sve češće se govori o regionalnom razvoju u izgradnji konkurentnosti privrede širih razmera. Nakon republičkih izbora u Srbiji s početka 2007. formirano je Ministarstvo za regionalni razvoj, u sadejstvu sa Ministarstvom finansija, kao nadležna institucija za ublažavanje već prevelikih regionalno ekonomskih razlika. Potez se može smatrati konstruktivnim i poželjnim, s obzirom da je migracija prema većim gradovima u stalnom porastu, čime se nedvosmisleno može zaključiti da je regionalna razvijenost kritično nesrazmerna. Tek što je počelo institucionalno, ali nedovoljno da se uobličava fenomen regionalnog razvoja, pojavljuje se nova prepreka – svetska ekonomska kriza. U ovom radu pokušava se dati analiza u delu definisanja potrebnih aktivnosti na nivou jedne privrede u pravcu izgradnje njene konkurentne pozicije u kriznim okolnostima.

U tom slučaju bitno je sledeće:

- značaj blagovremenog prepoznavanja krize,
- prisutni nivo krize - makroekonomska stabilnost i fiskalna politika,
- analiza regionalne konkurentnosti Srbije u uslovima krize i
- aktiviranje regionalnog razvoja i strateški pravci delovanja.

U kontekstu regionalne konkurentnosti u kriznom okruženju značajno mesto pripada konsaltingu. Konsalting je rezultat potrebe menadžera za integrisanim i kompleksnim informacijama. Informacioni konsalting obuhvata dve blisko povezane oblasti. Prva oblast, informacioni sistemi, može biti deo svakog zadatka generalnog menadžmenta bez

⁹⁰Vojnović B., Cvijanović D., Veselinović P., *Istraživanje uticaja krize na poslovanje domaćih preduzeća*, Ekonomika poljoprivrede, Institut za ekonomiku poljoprivrede, 2011. (58) 4 (749-760)

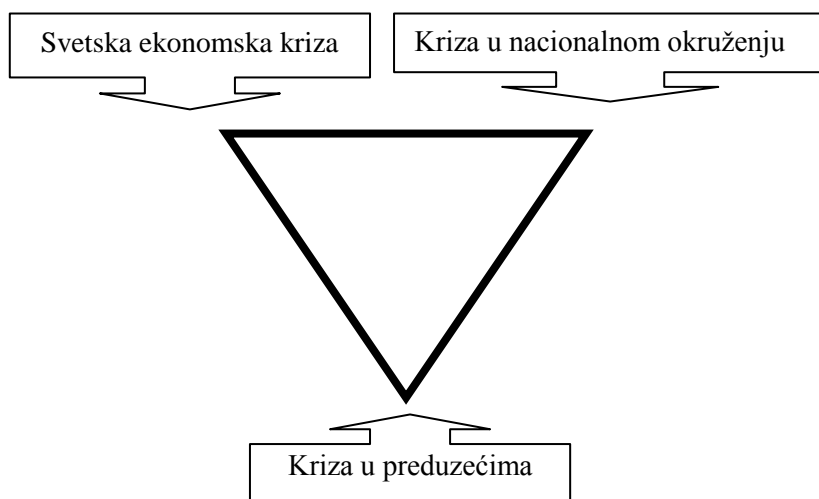
obaveznog zanimanja za tehnologiju koja se koristi u obradi informacija. Druga oblast, obrada podataka, obično će zahtevati istraživanje i često značajan redizajn informacionog sistema i metoda obrade podataka. Cilj ovog rada je da analizira i ukaže na mehanizam uticaja konsaltinga na efikasno rukovođenje u kriznim periodima. Poseban akcenat se stavlja na značaj konsaltinga kao specifične konkurentne prednosti za menadžment srpskih preduzeća u periodu 'novodolazeće' ekonomske krize.⁹¹

4. BLAGOVREMENO PREPOZNAVANJE KRIZE U CILJU SMANJENJA NEGATIVNIH UTICAJA NA KONKURENTNOST LER-a

Prepoznavanje krize je bitan segment, ali ne i najvažniji. Daleko je potrebnije uočavanje uzroka krize i to pre nego što su njena dejstva vidljiva, jer tada se već kasni sa potrebnim merama za prevazilaženje nastale situacije. Ipak, nije lako uočiti upozoravajuće simptome krize, zbog njihovog različitog manifestovanja. Analogno krizi u preduzećima i kriza privrede, a samim tim i regionalne ekonomije može se prepoznati u klasičnim pokazateljima: smanjenju privrednih aktivnosti, umanjenom stepenu rentabilnosti, nivou zaduženosti, smanjenoj likvidnosti, informacijama o okruženju i slično. Sadejstvo ili samodejstvo nekih od ovih pokazatelja jasno ukazuje na nastajuću krizu.⁹²

⁹¹Mihailović B., Simonović Z., **Cvijanović D.**, *Konsalting u oblasti informacionih tehnologija kao podrška menadžmentu srpskih preduzeća u (post)kriznom periodu* Poslovna ekonomija, 2011, vol. 5, br. 2, str. 351-364

⁹²**Vojnović B.**, Grujić D., Simić-Antonijević D., *Analiza regionalne konkurentnosti Srbije u uslovima akutne-savladive krize*, 14. međunarodni naučni skup, Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope, Ekonomski fakultet Niš, 2009.



Slika 19. Trougao krize⁹³

Slikom 1. prikazuje se dejstvo nastajanja krize i nemogućnost izdvajanja jednog segmenta iz sistemskog okvira.

Prema mestu nastanka kriza može da potiče iz sistemske celine (preduzeća, regiona, nacionalne privrede) ili iz okruženja. U dosadašnjem iskustvu u privredi trećina kriznih situacija je nastala kao rezultat spoljnih, a dve trćine kao rezultat unutrašnjih dejstava. U uslovima nastale svetske ekonomske krize odgovornost se može ravnopravno podeliti. Prema sistemskom pristupu nije moguće krizu posmatrati izolovano od okruženja i ujedno je smatrati kao razvojnu šansu. Tačno je da preduzetništvu svaki problem može biti i nova šansa, ali u razmerama svetske ekonomske krize to jednostavno nije moguće.⁹⁴

5. ANALIZA REGIONALNE KONKURENTNOSTI SRBIJE

Značajniji neskladi u regionalnom razvoju iniciraju migracione tokove i ometaju privredni razvoj. Posledice su u stvaranju teritorija bez stanovništva i neiskorišćenost postojećih razvojnih potencijala. Stepenn regionalne nesrazmernosti u Srbiji je izrazito velik. Posmatrano sa aspekta regiona odnos se kreće i do tri puta.

⁹³Vojnović B., Vojnović D., Grujić D., *Poslovanje domaćih preduzeća u okolnostima ekonomske krize*, časopis Industrija, 1/2011. str. 201-216. Ekonomski institut, Beograd.

⁹⁴Vojnović B., Cvijanović D., Veselinović P., *Istraživanje uticaja krize na poslovanje domaćih preduzeća*, Ekonomika poljoprivrede, Institut za ekonomiku poljoprivrede, 2011. (58) 4 (749-760)

Tabela 36. Stepen razvijenosti između regiona u Srbiji (stepen razvijenosti u Srbiji 100)

Okrug	Stepen razvijenosti	Okrug	Stepen razvijenosti
Grad Beograd	146,0	Severno-banatski	100,6
Severno-bački	104,9	Južno-banatski	103,2
Srednje-banatski	100,6	Zapadno-bački	92,9
Južno-bački	123,9	Sremski	83,9
Mačvanski	74,2	Kolubarski	85,7
Podunavski	84,0	Braničevski	86,2
Šumadijski	88,5	Pomoravski	82,6
Borski	94,9	Zaječarski	85,0
Zlatiborski	82,0	Moravički	90,2
Raški	58,5	Rasinski	79,5
Nišavski	77,8	Toplički	59,6
Pirotski	77,8	Jablanički	53,0
Pčinjski	56,0		

Izvor: Prema podacima RZS

Stvaranje novog koncepta regionalizacije ima cilj da rasporedi i dobrim delom prenese odgovornosti za ekonomski razvoj na sve činioce, posebno one na nižim nivoima. Nasuprot klasičnom konceptu regionalnog razvoja, u okolnostima novog pristupa i u uslovima kriznih situacija težište razvoja mora da se nađe u regionalnim okvirima.

U nastalom kriznom okruženju i država treba da daje podsticaje. Njena inicijativa može da doprinese pre svega izgradnji infrastrukture za potrebe ekonomskog razvoja. Davanje povoljnih razvojnih kredita je takođe bitan podsticajni faktor, koji je u nadležnosti države, kao i kreiranje stimulativne zakonske regulative.

Očekivani rezultati kriznog koncepta su pre svega u: smanjenju nezaposlenosti, povećanje poreskog ubiranja, povećanje prihoda i životnog standarda stanovništva.

Analiza regionalne konkurentnosti treba da utvrdi sopstvenu sposobnost prema privrednom razvoju. Konkurentnost regionalne politike podstiče dinamičan razvoj ukupne privrede, čime nedvosmisleno doprinosi privrednom rastu. Da bi se sačinila analiza konkurentnosti regiona potrebno je imati odgovarajuće pokazatelje za analiziranje, što daje dobru osnovu za izradu adekvatne strategije regionalnog razvoja.

U tom kontekstu tri su faktora od značaja za regionalnu konkurentnost:

- nacionalni faktori (makroekonomska politika, institucionalni i regulatorni okviri),

- regionalni faktori i
- faktori specifični za pojedine sektorske delatnosti.⁹⁵

Koncept regionalne konkurentnosti ima uporište u pretpostavkama da:

- privredni subjekti imaju svoje probleme i potrebe, tako da regionalni i lokalni ekonomski razvoj treba da odgovara njihovim potrebama i mogućnostima,
- nosioci razvoja moraju biti: institucije, organizacije, preduzeća ili pojedinci, bez obzira na podsticaje bilo koje prirode iz spoljašnjih uticajnih faktora,
- regionalni razvoj ne postoji ukoliko nisu obezbeđeni ekonomski ili socijalni učinci.

Rad na projektu regionalnog ekonomskog razvoja u uslovima vanrednih okolnosti ima zadatak da ustanovi konkurentne prednosti i nedostatke pojedinih regiona i regiona Srbije na način koji oslikava najpreglednije stanje Srbije, sa svim prednostima i ograničenjima. Tom analizom stvara se uvid u pravo stanje stvari.

Analizom relevantnih faktora regionalna konkurentnost Srbije se može prikazati kroz sledeće elemente:⁹⁶

Tabela 37. SWOT analiza konkurentnosti Srbije

Potencijalne snage
<p>Povoljan geografski položaj.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Glavna železnička magistrala za jug evrope i bliski istok. Srbija poseduje 88 pruga od lokalnog do magistralnog značaja u ukupnoj dužini 3.800 km, od čega je dvokolosečno samo 7,2% ili 276 km, a elektrifikovano je tek 32,7% dužine pruga. - Dobra razvijenost mreže puteva koje povezuju opštine i regije. Putna infrastruktura Srbije raspolaže sa oko 39.000 km kategorisanih puteva, od čega je oko 63% sa savremenim kolovozom. - Instituti i univerziteti. - Prirodni uslovi za razvoj poljoprivrede. Od ukupno 5,1 miliona

⁹⁵Strategija regionalnog razvoja RS, za period 2007.-2012. godine, *Službeni glasnik RS* 55/05 I 71/05

⁹⁶**Vojnović B.**, Grujić D., Simić-Antonijević D., *Analiza regionalne konkurentnosti Srbije u uslovima akutne-savladive krize*, 14. međunarodni naučni skup, Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope, Ekonomski fakultet Niš, 2009.

<p>hektara, preko 80% čine obradive površine.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agroindustrijski kapaciteti (prerada voća i povrća, klanica, mlinsko pekarska industrija). - Postoje klimatski i prirodni uslovi za razvoj turizma. - Potencijalna izgradnja gasovoda.
<p><i>Potencijalne slabosti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Visoka stopa nezaposlenosti. - Niska kupovna moć i stvaranje socijalnih tenzija. - Odliv stručnih kadrova iz republike. - Drastično redukovanje obima poslovanja u privrednim sistemima. - Obustavljena proizvodnja u mnogim fabrikama. - Postojanje sive ekonomije u većem obimu od okruženja. - Problem nerešenih osnovnih komunalnih problema. - Nepovoljna starosna struktura stanovništva. - Neiskorišteni prirodni potencijali za turizam. - Preduzeća koja uspešno posluju počela su da izmeštaju svoje delatnosti u druge regione. - Nedovoljna markentiška aktivnost. - Rasparčanost obradivih površina. - Zastarela poljoprivredna mehanizacija. - Nedostatak programa za prekvalifikaciju radne snage. - Nepostojanje aktivnih socijalnih programa. - Odsustvo preduzetničke inicijative.
<p><i>Potencijalne šanse</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Novi razvojni impuls regijama. - Aktiviranje kapaciteta u kojima je obustavljena proizvodnja i njihovo prestrukturiranje nakon privatizacije. - Osnivanje Biznis inkubator centra, klastera, - Brži razvoj preduzetničke i poslovne kulture. - Strana ulaganje i nove tehnologije/ prenos znanja. - Osnivanje novih MSP i formiranje mreže MSP. - Podrška republičke vlasti MSP i preduzetnicima. - Usmeravanje budućeg razvoja kroz sektor MSP proizvodnog karaktera.
<p><i>Potencijalne pretnje</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Povećanje broja nezaposlenih pod uticajem sveukupne krize i nakon isteka ugovora o zabrani otpuštanja tehnološkog viška kod privatizovanih preduzeća. Zvaničan broj nezaposlenih je oko 750.000 lica, što čini stopu od preko 27%. - Nepostojanje rasta MSP dovodi do gubitka konkurentnosti.

- Nestabilna politička situacija u državi.
- Odlazak mladih i stručne radne snage u inostranstvo.
- Neorganizovana poljoprivredna proizvodnja.
- Starosna struktura stanovništva.
- Zaostajanje u odnosu na razvoj susednih država.
- Spori razvoj preduzetničke klime. Indikator poslovne klime duži period ima tendenciju pada i nalazi se ispod sopstvenog proseka u zadnjih pet godina.

6. KOORDINIRANJE AKTIVNOSTI NACIONALNOG I REGIONALNOG NIVOA I STRATEŠKI PRAVCI DELOVANJA U PODIZANJU KONKURENTNOSTI

Tekuće stanje privredne osnove Srbije karakteriše pre svega tehnološko-ekonomsko zaostajanje većine instaliranih kapaciteta, dominantna zastupljenost tradicionalne industrijske produkcije, prilično disperzivan izvozni asortiman koji je, uz to, u dosadašnjem periodu u značajnom stepenu bio namenjen promenljivim kupcima i plasiran na ograničenom broju destinacija, što predstavlja otežavajuću okolnost. Srbija se nalazi u centralnoj fazi tranzicije koja bi trebalo da predstavlja radikalni zaokret i pravu prekretnicu u budućem razvoju domaće ekonomije i njenih aktera. Razvoj tržišne ekonomije može se ubrzati prilivom sredstava kroz investicije u nova preduzeća, dokapitalizaciju postojećih preduzeća i konsolidaciju finansijskog sistema.⁹⁷

Centralna vlast može imati veoma važnu ulogu u stimulisanju stvaranja lokalne i regionalne politike.⁹⁸

- *Ona bi trebalo da proveri subvencije koje nude regionalne i lokalne vlasti kako bi se sprečilo takmičenje između regiona i stimulisala kreativna utrka.*
- *Ona može uvesti kretainvo formulisanje lokalne strategije kao uslov za dodelu subvencija (poput regionalnih fondova za razvoj), dajući podstrek boljim rezultatima u toj oblasti.*
- *Osim toga, nacionalna vlada će zadržati neke od zadataka na međunivou. Ti zadaci podrazumevaju, na primer tehnološke inicijative velikih razmera i formulisanje ukupne i dugoročne strategije.*

⁹⁷Cvijanović D., Mihailović B., Simonović Z., *Tranzicija u Srbiji – efekti i ograničenja*, Tranzicija, Vol.10 No.21-22 Travanj 2009.

⁹⁸Jörg Meyer/S. (2002) *Participatory Appraisal of Competitive Advantage*, <http://www.paca-online.de> version 3.2.

Delovanje u pravcu definisanih ciljeva potrebno je da ima strateški karakter. Određene kompetentnosti se moraju pretvoriti u dohodak kroz jačanje konkurentskih prednosti. Identifikacija regionalnih prednosti nije sama sebi dovoljna, već je neophodno i pokretanje konkretnog razvoja. To navodi na zaključak da se mogu definisati, kao bitni sledeći zadaci:

- pronalaženje načina finansiranja uz prethodno analiziranje mogućih investitora,
- pronalaženje sopstvenih izvora za finansiranje,
- obezbeđenje podrške državnih organa,
- priprema stručnih kadrova i slično.

Upravljanje razvojnim aktivnostima u kriznoj situaciji zahteva dominaciju hitnih mera nad bitnim. Ipak je potrebno naći pravu meru i napraviti ravnotežu između jednokratnih i suštinskih koristi. Cilj hitnih mera može se definisati kao akcije kojima se sprečava dalje urušavanje sistema.

One se uglavnom odnose na:

Obezbeđenje tekuće likvidnosti i sprečavanje nastanka novih šteta. Primer je sadašnja situacija u kojoj gotovo sve privrede traže pozajmice, ali je mali broj onih koje trenutno razmišljaju o načinima i mogućnosti vraćanja.

Stvaranje uslova za obavljanje tekućih poslova.

Dobijanje vremena za detaljniju analizu, s obzirom da kriza nije sprečena, već se otklanja.

Regionalni razvoj nije izolovan od okruženja i zahteva krizni menadžment. U kriznoj situaciji regionalni razvoj traži umrežavanje i povezivanje poslovnih i ostalih subjekata, tako da klasteri, poslovni inkubatori i ostali vidovi instrumenata regionalnog razvoja dobijaju na značaju.

V UTICAJ INOVACIJA NA LER SA OSVRTOM NA REPUBLIKU SLOVENIJU

Modeli inovacije se mogu podeliti na klasičan ili linearni i tržišni model. Osnovna razlika u ovim modelima je u odnosu na okruženje.

Linearni model je nevezan za okruženje i zasniva se na čistoj nauci. Ovaj model nema povratnih sprega, on polazi od fundamentalnih istraživanjima i završava se komercijalizacijom.

Tržišni model inovacija polazi od potrebe koja je prisutna na tržištu, realizuje je u procesu inovacija i ponovo je vraća prema tržištu.

Model nije zasnovan na klasičnim fazama linearnog modela, već ciljano stremi prema potrebama okoline. Inovacioni procesi su u principu ukršteni sa svim funkcijama i delovima organizacije, a samim tim zahtevaju i strateški pristup menadžmenta.⁹⁹

Uzimajući u obzir da je republika Slovenija dostigla najviši ekonomski razvoj u odnosu na bivše jugoslovenske republike i to da je po pitanju regionalnog ekonomskog razvoja dostigla određene rezultate, uzeli smo upravo ovu državu za primer u ovom istraživanju. Dodatni element, koji se uklopio u naš koncept je i taj što je jedan od autora ovog monografskog dela iz Slovenije.

Regioni i druge lokalne sredine su uključeni u tokove globalizacije. Preduzeća, kao sastavni deo regiona, jako zavise od globalnih promena sredine. Analize privrednih tokova u svetu i razvojna politika najdinamičnije razvijenih država ukazuju na to, da je inovacijska sposobnost ta, koja omogućava brzo prilagođavanje promenama u međunarodnom prostoru i jedina nudi mogućnost za poboljšanje konkurentne pozicije. Samo vrlo inovativna zemlja, region, preduzeće može zadržati dugoročnu prednost pred konkurencijom i tako obezbeđuje privrednu konkurenciju i ekonomski rast. Inovativnost preduzećima omogućava poboljšanje konkurentnosti i profitabilnost stvaranjem, razvojem ili inovativnim plasiranjem novih proizvoda i ideja. Inovacije, istraživanja i razvoj omogućavaju razvijenim zemljama Evropske Unije, da svojim državljanima

⁹⁹Stefanović V., Cvijanović D., Vojnović B., *Lavirinti menadžmenta*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012. str. 369.

nude odgovarajuće blagostanje i kvalitet života.¹⁰⁰ Inovativnost privrede prati Globalni inovacioni indeks (GII). Izveštaj GII 2012 (The Global Innovation Index 2012) naglašava važnost jače veze preduzeća sa inovacijama za globalni privredni rast. Sve veća pažnja je fokusirana i na interakciju između institucija i interaktivnim procesima u stvaranju, primeni i širenju znanja, ljudskog kapitala i tehnologije. Naglašava se, da su potrebni i tehnološki prodori.

U tekstu predstavimo i analiziramo neke važne rezultate istraživanja i studija o regionalnom razvoju. Oni se zasnivaju na sekundarnoj upotrebi statističkih podataka i sekundarnih podataka, dobijenih iz intervjuja i polustrukturiranih intervjuja kvalitativnog pristupa, kojima prikazujemo detaljniju sliku dešavanja na vodećim tržištima, inovativnih centara u regionalnom razvoju i govorimo o transferu znanja i istraživanja u privredi.¹⁰¹

Zanima nas šta je najvažnije, šta određuje, da bi određeni region (EU, Slovenija, Jugoistočna Slovenija), postao odgovarajuća baza za razvoj međunarodno konkurentskih i uspešnih privrednih delatnosti i kako uticati na trendove usporenog rasta produktivnosti rada u EU?¹⁰² Domadenik,¹⁰³ ukazuje, da se odgovor krije u pospešivanju tehnološkog razvoja, prenosa znanja i istraživanja u privredi, aktivnom delovanju preduzeća, na području stvaranja novog znanja i novih tehnologija, pospešivanju inovativnosti i obezbeđivanju novih radnih mesta visoke vrednosti, a time i pospešivanju privredne dinamike i obezbeđivanja uslova, koji će EU obezbediti konkurentni položaj u dugoročnim bitkama na svetskim tržištima. Porter¹⁰⁴ navodi, da su najvažniji izvori konkurentnosti, inovativnost i sofisticiranost proizvoda i usluga. Likar¹⁰⁵ navodi sledeće ekonomske ciljeve inovativnosti:

¹⁰⁰Rodica B., *Researching the impact of innovations on business development and regional development*, *Ekonomске teme*, 2/ 2012. , str. 223-235. Ekonomski fakultet, Niš, ISSN 0353-8648 COBISS.SI-ID [513502839](#)

¹⁰¹Rodica B., *Researching the impact of innovations on business development and regional development*, *Ekonomске teme*, 2/ 2012. , str. 223-235. Ekonomski fakultet, Niš, ISSN 0353-8648 COBISS.SI-ID [513502839](#)

¹⁰²Rodica B., *Researching the impact of innovations on business development and regional development*, *Ekonomске teme*, 2/ 2012. , str. 223-235. Ekonomski fakultet, Niš, ISSN 0353-8648 COBISS.SI-ID [513502839](#)

¹⁰³Domadenik, P., Kostevc, Č., Ograjenšek, I., Prašnikar, J., Rajkovič, T., Redek, T. (2010). *Spodbujanje inovacij in rasti na vodećih trgih v Sloveniji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani. str. 84

¹⁰⁴Porter, M. (2001). *Enhancing the Microeconomic Foundations of Prosperity: The Current Competitiveness Index*. The Global Competitiveness Report 2001-2002. World Economic Forum. New York, Oxford. Oxford University Press, str. 52-76.

¹⁰⁵Likar, B. et al. (2006). *Management inovacijskih in RR procesov v EU*. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo – Korona plus.

rast dodatne vrednosti, pad proizvodnih troškova, rast udela uspešnih ulaganja, koja su postala inovacije, rast kvaliteta proizvoda ili usluge, poboljšanje efikasnosti razvoja, pospešivanje i skraćenje vremena uvođenja novih proizvoda ili usluga i razvoj novih grupa proizvoda i usluga.

Rodica¹⁰⁶ navodi da dugoročna konkurentnost privrede zavisi od sposobnosti privrede i preduzeća da unaprede svoje znanje i razvijaju nove tehnologije. Treba napomenuti, da su dugoročno konkurentno uspešna preduzeća koja razumeju i preuzmeju stav da su zaposleni najvažniji deo imovine preduzeća. Oni bi trebali da shvate da se samo uz pomoć zaposlenih, njihove veštine, motivacija, iskustva, veštine i znanja, blagovremeno i uspešno reagira na promene u globalnom okruženju. U tom cilju, preduzeće mora biti spremno da investira u stvaranje povoljnog okruženja za učenje, stvaranje i prikupljanje znanja, za eksperimentisanje, inovacione i testiranje inovacija, da ulažu u okruženje gde se stvara kultura koja je zasnovana na poverenju između ljudi i poverenju u njihove sposobnosti.

1. ULOGA INOVATIVNOSTI I VIDICI INOVACIJSKE DELATNOSTI

Inovativna klima u društvu i inovativno preduzeće kao deo ekonomskog sistema, mogu u velikoj meri pomoći da se prevaziđu negativni uticaji aktuelne globalne ekonomske krize. U pogledu inovacija, danas se otvaraju pitanja: kada, gde i kako tragati za povoljnijim uslovima za inovaciju, i kako zaključivati o izgledu za uspeh ili o riziku neuspeha.¹⁰⁷

Temelj svakog privrednog društva je postizanje ciljeva. Menadžeri i zaposleni, svoje ciljeve postižu svojim interesima odnosno željama i zahtevima. Svaki menadžer ima zadatak, da stvori i dostigne ciljeve i time uspešno vodi preduzeće. Kotler¹⁰⁸ određuje sledeće delatnosti: opredeljenje preduzeća ili organizacija, oblikovanje strateških poslovnih jedinica, dodeljivanje sredstava svakoj strateškoj jedinici i planiranje novih delatnosti. Markić¹⁰⁹ tvrdi da, ukoliko preduzeće ili druga organizacija želi da bude uspešni pokretač promena, mora razviti politiku planske inovativnosti. Razvoj inovativnosti, različiti autori dele na različite faze

¹⁰⁶**Rodica B.**, *Sodelovanje in konkurenca - grozdi*. Les (Ljublj.), maj 2003, letn. 55, št. 5, str. 165-167. [COBISS.SI-ID 247684864]

¹⁰⁷**Vojnović B., Cvijanović D., Stefanović V.**, *Razvojni aspekti turističke delatnosti*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012. str. 143.

¹⁰⁸Kotler, P. (2006). *Principles of marketing*. London: Prentice Hall.

¹⁰⁹Markić, M. (2004). *Inoviranje procesov, pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.

(opredeljenje strategije, stvaranje, rizik, poslovna analiza, razvoj i tehnološka priprava, probna upotreba, plasiranje proizvoda i usluga). Za inovacijske procese, koje Schumpeter¹¹⁰ deli na tri faze (od pronalazaka, preko inovacije, do stepena difuzije ideja) potrebni su obrazovani kreativni pojedinci, koji poseduju odgovarajuće znanje. U modelu inovacija posebno je važno stvaranje ideja, koje u početnim fazama stvara manje troškove, kasnije oni rastu, zato mora biti taj tok usklađen sa troškovima za razvijanje i pripremu stvaranja i marketing pojedine mogućnosti. Inovativnost i tehnološki napredak, su jedan od glavnih izvora ekonomskog rasta. Razlike između ekonomskog rasta i zadovoljstva društva moguće je delimično objasniti razlikama u upešnosti država u oblasti inovativnosti. Između kategorija, koje imaju veliki uticaj na razvoj inovativnosti su socijalni kapital i tehnološki tokovi (saradnja industrije i istraživačke sfere).

U stručnoj literaturi, je dato puno definicija na temu inovacija i inovativnih delatnosti. Inovacija nema opšte ni pojedinačno opredeljenje, pojedini istraživači imaju različite poglede na opredeljivanje inovacije. Inovacija je uspešno pretvorena ideja, u stvaranje neke nove stvari ili metoda (novih/boljih proizvoda, procesa ili usluga), koji omogućava novu vrednost korisnicima i novu ekonomsku vrednost stvaraju inovacije. To preduzeća rade sa namerom da napreduju, takmiče se, i uspešno se razlikuju od konkurenata na tržištu. Inovacija može da se sastoji i iz niza manjih promena. Zavod za statistiku Republike Slovenije meri inovacijsku delatnost slovenačkih preduzeća u skladu sa međunarodnom metodologijom OECD i sa izveštajima evropskog statističkog zavoda Eurostat za pojednostavljeni popis inovacijske delatnosti (SURS).

Rašič i Markič¹¹¹ predstavili su model nacrta inovacijske politike preduzeća u četiri koraka: pronaći trenutne mogućnosti (konkurisati), pronaći trenutne sposobnosti preduzeća (nadzor), mogućnost za budućnost (kreativnost), odgovarajuće sposobnosti za izvođenje strategije (saradnja). Strateški nacrt inovacijske politike u mikro i malim preduzećima delimo na: opredeljenje strategije (konkurisanje, saradnja, kreativnost i nadzor), uvođenje poboljšanja ili novina u oblastima (metod rada, načina vođenja, pospešivanja inovacijskih delatnosti, istraživanja i razvoja...), podstrek ka inovativnosti (konkurencija, potrebe potrošača, napredak tehnologije, finansijska podrška važnih institucija i državno subfinansiranje...), planiranje inovacijske politike (opredeljivanje planiranja, važnost planiranja, upoznavanje zaposlenih sa strategijom, nagrađivanje zaposlenih, sakupljanje predloga zaposlenih), uspešnost poslovanja (investiciona sredstva, odnosi sa

¹¹⁰Schumpeter, J.A. (2010). *Ali lahko kapitalizem preživi?* Ljubljana: Studia humanitatis.

¹¹¹Rašič, K., Markič M. (2008). *Inovativnost in uspešnost gospodarskih družb*. Koper: Fakulteta za management Koper. str. 127.

dobavljačima...). Kod implementacije planiranja inovacijske politike, ne smemo propustiti saradnju svih učesnika u poslovnom procesu planiranja, izvođenja, kontrole i povratne informacije, konkurisanja i nadzora.

U stručnim izvorima možemo primetiti, da je privredni napredak moguće dostići tehnološkim napredkom, znači inovacijama, koje su u tesnoj vezi sa razvojem tržišta i veličinom organizacije (Schumpeter, 2010, Rašič i Markič, 2008). Rašič i Markič tvrde, da većina ljudi inovaciju povezuje sa privrednim društvima, istu stvar činiti na novi ili bolji način i sa tehnologijom u smislu novih proizvoda. Značajno je povezuju sa poboljšanjem proizvoda, procesa ili usluge. U nastavku oni tvrde, da moraju preduzeća odnosno privredna društva biti inovativna, ukoliko žele imati dugoročne mogućnosti za uspeh. Ako preduzeća žele opstati i ostati konkurentna moraju planirati i razviti politiku inovativnosti i konstantno ulagati u inovacije. Moraju tražiti mogućnosti boljeg poslovanja, da bi zadovoljili potrebe klijenata. Najvažnija za konkurentnost privrede su inovacijska preduzeća. Za ta preduzeća nije najvažnije to, da imaju najmoderniju opremu, obrazovane radnike i da puno investiraju u istraživanje i razvoj, već da imaju nešto više od svojih konkurenata – raspoložive izvore znaju kombinirati na način, koga je teško kopirati. Može to biti izuzetna ideja preduzeća, nadprosečno uspešan način proizvodnje, strategija, organizaciona struktura ili se radi o tehnološkom poboljšanju ili novim proizvodima.¹¹² U inovativno prirodnoj sredini, ljudski resursi su vrlo važni, jer obrazovani i kvalifikovani kadrovi, svojim potencijalom, idejama i znanjem doprinose inovacijskoj politici preduzeća, odnosno organizacije.

Uloga države je kao podrška inovacijskoj aktivnosti na nacionalnoj i regionalnoj osnovi, važna za sva preduzeća/privredna društva, posebno za mikro i mala, koja utiču na regionalni razvoj. Regioni u kojih su u stanju, da proizvedu više inovacijskih privrednih društava ili privredna društva zasnovana na novim tehnologijama, stvaraće će veći i brže rastući dohodak. Uglavnom izvozom i više novih zapašljavanjima i tako će dostići veći i brži privredni rast.¹¹³ U Sloveniji funkcionišu različite institucije, za podršku preduzećima i drugim organizacijama (npr. Privredna komora Slovenije, Tehnološki park Ljubljana, Savez inovatora Slovenije ...).

Da se efikasno promoviše brzi (tehnološki) razvoj preduzeća potrebno je napraviti niz promena u mnogim oblastima. Analize ekonomskih kretanja u svetu i razvojne politike u najdinamičnijim razvojnim zemljama pokazuju,

¹¹²Gramc, B. (2007). *Ocena tehnološke sposobnosti slovenskih podjetij po modelu Svetovne banke*. Naše gospodarstvo, Revija za aktualna gospodarska vprašanja, L. 53, št. 3-4, str. 18-30, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.

¹¹³Rašič, K., Markič M. (2008). *Inovativnost in uspešnost gospodarskih družb*. Koper: Fakulteta za management Koper.

da je inovacioni kapacitet onaj koji omogućava brzo prilagođavanje promenama u međunarodnoj areni i nudi mogućnosti za poboljšanje konkurentne pozicije. Samo visoko inovativna zemlja, region, preduzeće će biti u mogućnosti, da održi dugoročnu konkurentsku prednost i da obezbedi konkurentnost privrede i privredni rast. Novi elementi konkurentnosti, su danas inovativnost, znanje, fleksibilnost, tolerancija i integracija obrazovanja, istraživanja i preduzetništva u nedeljiv set (Fatur i Likar, 2009). Nužna je integracija preduzeća koja uključuje sve aktere u okruženju, regionu (lokalno, globalno). Preduzeća moraju da se na najbolji način integrišu u svom okruženju, regionu i iskoriste sve mogućnosti koje nude dobavljači, kupci, obrazovne ustanove, instituti i druge organizacije.¹¹⁴

Nova ekonomska strategija Evropa 2020 (Evropska komisija, 2010, str. 68) obuhvatila je niz zastavnih inicijativa. Od najvažnijih oblasti studija u smislu inovacija, je *unija inovacija*, koji obuhvata inicijative za konvertovanje okruženja politike za razvoj, istraživanje i inovacije na glavne izazove zatvaranja jaza između nauke i da se okrenu tržištu izuma u proizvoda koji će postati uspešne inovacije.

2. INOVATIVNOST U PREDUZEĆIMA

U novijoj strateškoj analizi značajno mesto zauzima analiza okruženja sa svim svojim karakteristikama. Strateško područje poslovanja predstavlja izdvojen deo okruženja u kome preduzeće posluje ili tek namerava da posluje.¹¹⁵ Opstanak i rast mikro, malih i srednje velikih preduzeća, su vrlo važni u regionima odnosno privredama, koja su slabije razvijena ili imaju malo domaće tržište, kao Slovenija, gde preduzeća skoro nemaju drugih mogućnosti, nego da se usmere na međunarodno tržište. Za ulazak na tuđu tržište, potrebne su inovacije i tehnološki napredak. Iz tih razloga, mala i srednje velika preduzeća u Sloveniji i drugde u svetu, postoje sve zanimljivija za istraživače internacionalizacije i međunarodnog preduzetništva povezanih sa inovativnošću.¹¹⁶

Mišljenja autora u tome, koliko su inovativna velika i mala preduzeća, su različita. Slabost malih preduzeća je manjak tehnološkog znanja, manjak zaposlenih sa višom stručnom spremom, dok velika preduzeća bitno utiču na tehnološki razvoj. Preduzeća, koja imaju veliku

¹¹⁴Rodica B., *Lesarski grozd*. Les (Ljublj.), junij 2003, letn. 55, št. 6, str. 206-209.

¹¹⁵Stefanović V., Cvijanović D., Vojnović B., *Lavirinti menadžmenta*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012. str. 376.

¹¹⁶Ruzzier, M., Mlakar, A. (2011). *Povezava med internacionalizacijo in inoviranjem malih in srednjih podjetij*: primer Slovenije. Organizacija, Revija za management, informatiko in kadre, letnik 44, šte. 6, 228-237.

tržišnu moć imaju veće mogućnosti za finansiranje istraživanja i razvoja iz ličnih prihoda, lakše upoređuju dobitke inovacija i zato su za njih bitni veći postignaci za inovacije, mogu imati u datom trenutku više projekata i tako mogu teret istraživanja i razvoj, raspodeliti između njih, imaju bolji pristup do spoljnih finansijskih sredstava. Inovacijska aktivnost u malim preduzećima postaje sve važnija za preduzeća i vlade. Kad su mala preduzeća ušla na globalno tržište, njihov položaj se promenio toliko, da inovativna aktivnost na području proizvodnje proizvoda, proizvodnje procesa i opšte svladanosti, više nije stvar izbora, već opšti uslov rasta i opstanka.¹¹⁷

3. INOVACIJSKA POLITIKA U OBLASTI VODEĆIH TRŽIŠTA

Konkurentnost preduzeća u EU uglavnom zavisi od inovacijske aktivnosti. Lisbonska strategija za rast i nova radna mesta, je jedan od najvažnijih dokumenata, koji sadrži puno odluka, koje bi poboljšale zakonodavno i privredno okruženje u EU, sa namerom podržavanja inovacijskih aktivnosti ekonomskih subjekata. Iz te strategije proizlazi *inicijativa vodećih tržišta*, usmerena u oblikovanje inovativnih proizvoda i usluga. Oni bi davali podršku ulaganjima u istraživanja i razvoju na brzo naprednim tržištima za proizvode, koji temelje na tehnološko zahtevnim inovacijskim aktivnostima.¹¹⁸ EU može pomoću inicijative vodećih tržišta bitno uticati na faktore, koji utiču na inovacije i to na strani prvih kupaca. Pored toga javne institucije, mogu preko javnih konkursa, uticati na broj istraživanja i razvoja, koji postaju zbog prisustva kupaca rentabilnije i manje opterećene. To takođe može podstići i nove saradnje između institucija obrazovanja i preduzeća i privuče studente u visoko tehnološke industrije. Javne institucije bitno utiču na oblikovanje standarda i zaštitu intelektualne svojine.¹¹⁹

Glavni faktori koji utvrđuju zamisao vodećih tržišta, kao jednu od mogućnosti, koja bi uspešno pomogla bržem razvoju nove tehnologije i time bržem privrednom razvoju, su brojni, a odnose se na brojne komplementarne uslove. Opstanak tržišta koja podržavaju inovacije, je

¹¹⁷Rašič, K., Markič M. (2008). *Inovativnost in uspešnost gospodarskih družb*. Koper: Fakulteta za management Koper.

¹¹⁸Domadenik, P., Kostevc, Č., Ograjenšek, I., Prašnikar, J., Rajkovič, T., Redek, T. (2010). *Spodbujanje inovacij in rasti na vodećih trgih v Sloveniji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, str. 84.

¹¹⁹Domadenik, P., Kostevc, Č., Ograjenšek, I., Prašnikar, J., Rajkovič, T., Redek, T. (2010). *Spodbujanje inovacij in rasti na vodećih trgih v Sloveniji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.

ključni faktor koji utiče na obim ulaganja u istraživanje i razvoj, tehnološki razvoj i pojavu novih inovacijskih proizvoda i usluga. Vodeća tržišta u EU, mogu uticati na mala tržišta, koja ometaju brojna proizuđeća kod inovacijske aktivnosti. Opstanak vodećih tržišta smanjuje teret za proizuđeća, koja razvijaju nove inovacijske proizvode i usluge, što je dodatni podsticaj za ulaganje u istraživanje i razvoj. Važan su korak u procesu učenja, jer inovatori od prvih korisnika dobijaju vredne povratne informacije o potencijalnom poboljšanju proizvoda ili usluga, kao i greška. Zbog njih proizuđeća kroz proces učenja popravljaju proizvod, zatim ga predstavljaju širem krugu, što ima pozitivan uticaj na proizuđeća, jer se izrada proizvoda povećava. Manja i srednja proizuđeća, koja mogu biti vrlo uspešna i inovativna, se mogu na ovaj način potvrđivati i dobiti na kredibilitetu.

Istraživanje o vodećim tržištima u svetu, Evropi i Sloveniji, obuhvatilo je proizuđeća i institucije prisutne u sektoru eko-inovacija i nisko ugljeoničnih tehnologija, u sektoru biotehnologije, u sektoru zdravlja i na području inovativno-komunikacijskih tehnologija.¹²⁰ Slovenačka proizuđeća na vodećim tržištima su po Evropskim i svetskim merilima mala proizuđeća, koja su usko specializovana i funkcionišu na nišnim tržištima, gde se oblasti u delatnostima proizuđeća prepliču, npr. digitalne tehnologije i inteligentni transportni sistemi, ekoinovacije i botehnologija i slično. Proizuđećima predstavljaju veliki problem, izvori finansiranja za razvojne aktivnosti. Neka vodeća tržišta (eko inovacije i e-zdravlje) zavise od naredbe države. Ona određuje standarde i zadatke, koji su podsticaj razvoja i čine interesovanje na tržištu. Domaće tržište i domaći sertifikati dobijeni za nove proizvode, su često glavni izlaz na inostrano tržište (često i za učestvovanje na konkursima u inostranstvu). Zaštita prava intelektualne svojine, je zbog ograničenog stepena zaštite i dugotrajnih postupaka, glavna problematika za proizuđeća, u svim oblastima vodećih tržišta. Proizuđeća i istraživačke institucije, su međusobno povezane i saraduju u okviru klastera¹²¹, tehnoloških mreža i drugih formalnih i neformalnih oblika saradnje, koje mogu biti dobar način pospešivanja razvoja u industriji.¹²²

¹²⁰Domadenik, P., Kostevc, Č., Ograjenšek, I., Prašnikar, J., Rajkovič, T., Redek, T. (2010). *Spodbujanje inovacij in rasti na vodećih trgih v Sloveniji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.

¹²¹Klaster je kompleksan sistem koji obuhvata mnoge aktere kao što su proizuđeća, nosioci znanja (npr. univerziteti, instituti RR i laboratoriji), institucije za podršku (npr. privredne komore, razvojne agencije, sektorska udruženja) i vlade. U ovom sistemu takođe dolazi do saradnje, kao i konkurencije među akterima, eksploatacije sinergija (zajednička promocija, zajednička ulaganja u RR), podsticanje inovacija i stvaranje novih poslovnih mogućnosti.

¹²²Domadenik, P., Kostevc, Č., Ograjenšek, I., Prašnikar, J., Rajkovič, T., Redek, T. (2010). *Spodbujanje inovacij in rasti na vodećih trgih v Sloveniji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.

4. INOVACIJSKI POTENCIJALI U EU I SLOVENIJI

U istraživanju inovativnosti u Evropskim i drugim zemljama, koje je bilo urađeno za lestvicu Evropske inovativnosti (EIS), su zemlje, koje su učestvovalе u istraživanju 2010. godine i 2011. godine, raspoređene u sledeće kategorije: **vodeći u inovacijskoj oblasti:** Danska, Finska, Nemačka, Švedska, Švajcarska su uspešnije od proseka EU 27, **inovacijski pratioci:** Austrija, Belgija, Kipar, Estonija, Francuska, Irska, Luksemburg, Slovenija, Holandija, V. Britanija, **umereno inovacijske zemlje:** Češka, Grška, Mađarska, Italija, Malta, Poljska, Portugal, Slovačka, Španija, **inovacijski lovci:** Bugarska, Latvija, Litvanija i Romunija. Slovenija u ovoj podeli pripada u povremene inovatore, zemlje koje zaostaju za prosekom, što nije ohrabrujući podatak.

Iz tabele koja prikazuje grupni indeks inovacijsko vodećih zemalja u EU, vidimo da Slovenija zaostaje za prosekom EU. Eurostat ocenjuje inovacijski potencial država, sledećim pokazateljima: stepen obrazovanja mladih u odnosu na pol, broj diplomiranih na tehničkim i prirodno-matematičkim visokim školama u odnosu na pol, deo izdataka namenjenih za naučno istraživački rad, broj patentiranih prijava (u Evropskom zavodu za patente), broj patentiranih prijava u SAD i visina investicija u ulaganja.

Tabela 38. Grupni indeks inovacijsko vodećih država u EU po godinama

Godina/ država	2003	2004	2005	2006	2007
Švedska	0,82	0,8	0,78	0,76	0,73
Švajcarska	0,68	0,69	0,68	0,67	0,67
Finska	0,69	0,68	0,65	0,67	0,64
Danska	0,68	0,66	0,65	0,64	0,61
Nemačka	0,59	0,59	0,59	0,59	0,59
Velika Britanija	0,57	0,57	0,56	0,55	0,57
EU-25	n. p.	0,45	0,45	0,45	0,45
Slovenija	0,32	0,34	0,34	0,36	0,35

Izvor: Zavod za statistiku Republike Slovenije

Analiza stepena privrednog rasta kod članica OECD pokazala je, da su se najbrže razvijale one zemlje, koje su najbrže razvijale nove proizvode, procese i usluge na osnovu novih tehnologija (ne obavezno kod onih, kod kojih je došlo do razvoja novih tehnologija)¹²³.

Ekonomski rast je osnova za rast opšteg zadovoljstva u društvu. Važan ekonomski pokazatelj privredne dinamike razvoja statističkih regiona, jeste i broj novonastalih preduzeća u određenom periodu. Iz podataka SURS-a je evidentno, da je u celokupnom periodu proučavanja od 2004. do 2010. godine u Sloveniji je rastao trend novonastalih preduzeća bez osnivača (u proseku više od 12800 preduzeća). Od toga je otprilike trećina njih osnovana u centralnem regionu Slovenije. Broj preduzeća u Sloveniji se 2009. godine povećao za 5,5 % u odnosu na 2008. godinu (152541 preduzeća). Trend rasta broja preduzeća nastavio se i 2010. godine, kad je bio zabeležen rast od 3,12 % u odnosu na 2009. godinu. Nakon 2008. godine se je u svim statističkim regionima Slovenije smanjio broj zaposlenih koji rade. 2009. godine se je broj zaposlenih smanjio za 1,96 %, u odnosu na 2008. godinu, 2010. godine za 4,47 % u odnosu na 2008. godinu, od toga u centralnem regionu Slovenije 2010. godine za 2,4 % u odnosu na 2008. godinu. Bruto domaći proizvod (BDP) po stanovniku u Sloveniji je rastao od 2003. do 2008. godine, a zatim je 2009. godine pao (u proseku za 6,2 %), što je prikazano u tabeli 2. Podaci za prvih pet statističkih regiona (u odnosu na 2009. godinu) nam pokazuju, da su od 2003. do 2009. godine, slovenački region i obalno-kraški statistički region, jedini premašili slovenački prosek.

¹²³**Rodica B.**, *Ustvarjanje konkurenčnih prednosti podjetij z inovacijami*. V: STARC, Jasmina (ur.). Izzivi globalizacije in družbeno-ekonomsko okolje EU : zbornik prispevkov : mednarodna znanstvena konferenca : collection of scientific papers : international scientific conference, 29. in 30. marec 2012, Novo mesto. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede:= Faculty of Business and Management Sciences: Visoka šola za upravljanje in poslovanje: = School of Business and Management, 2012, str. 431-440. [COBISS.SI-ID [513546871](#)]

Tabela 39. Regionalni bruto domaći proizvod u Sloveniji, region, 2003 – 2009

Godina / region	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
SLOVENIJA	12942	13645	14355	15464	17120	18437	17295
Centralna Slovenija	18305	19313	20462	22267	24500	25950	24660
Obalno-kraška	13831	14559	15160	16486	18269	19860	18848
Goriška	12427	12910	13552	14442	16345	17654	16358
Jugoistočna Slovenija	12203	12942	13390	14672	16225	17499	15978
Savinjska	11456	12077	12783	13538	14958	16498	15396

Izvor: Zavod za statistiku Republike Slovenije

Iz podataka, koji prikazuju, strukturu investicija po stanovniku evidentno je, da su daleko iznad proseka dva regiona, centralni slovenački i obalno-kraški. Podaci SURS-a pokazuju, da je 2005. godine, bilo investicija u nove mogućnosti u srednjesloveačkom regionu, slede jugoistočna Slovenija, podravski, savinjski region. U sloveniji su najveće razlike kod bruto domaćih izdataka za RRD¹²⁴. U centralnom slovenačkom regionu koncentrisano je najviše istraživača, istraživačkih organizacija i upotrebljeno najviše finansijskih sredstava.¹²⁵ Kao što vidimo, srednje slovenački i obalno-kraški region su od 2007. do 2010. godine na vrhu po izdacima, namenjenih za RRD.

¹²⁴RRD – delatnost istraživanja i razvoja.

¹²⁵Adam, F., Hafner, A., Podmenik, D. et al. (2010). *Inovativna jedra v regionalnem razvoju*. Ljubljana: Vega, str. 229.

Tabela 40. Bruto domaći izdaci za RRD po statističkim regionima u Sloveniji, 2007-2010

Godina / region	2007	2008	2009	2010
SLOVENIJA	500508	616949	656882	745942
Centralna Slovenija	275979	337009	356257	403266
Jugoistočna Slovenija	63006	75815	76960	89933
Gorenjska	52003	54481	52397	63362
Savinjska	33610	47986	45845	57169
Podravska	28978	36389	42675	47211

Izvor: Zavod za statistiku Republike Slovenije

Rezultati istraživanja SURS-a ukazuju na znatno veću inovacijsku aktivnost, u velikim, u odnosu na mala preduzeća¹²⁶. U odnosu na veličinu preduzeća (od 2006. do 2008. godine), su mala preduzeća (sa 10-49 zaposlenih), po inovacijskoj aktivnosti sa 1549 inovacijsko aktivnih preduzeća (44,5 % od svih malih preduzeća) u zaostatku za srednjim (570 preduzeća odnosno 63,4 % od svih srednjih preduzeća) i velikim preduzećima (191 od svih 214 velikih preduzeća). Najviše su se inovacijskim aktivnostima bavila velika preduzeća (preduzeća koja imaju više od 250 zaposlenih). Inovacijsko aktivnih velikih preduzeća je bilo po podacima 2009. godine 76,9 % (SURS), u celokupnom periodu posmatranja i više od 89 %. Stepenn inovativnosti zavisi i od privredne strukture. Među preduzećima, koja spadaju u prerađivačke delatnosti (54,6 %), je bilo u periodu od 2006. do 2008. godine, više inovacijsko aktivnih, nego u preduzećima sa uslužnim delatnostima (46,1 %). Međunarodna poređenja (European innovation Scoreboard 2009) ukazuju na to, da Slovenija zaostaje po pakazateljima rasta inovacijskih preduzeća; po rastu i zapošljavanju u tehnološko intenzivnoj industriji, posebno uslugama (72 % proseka u EU), po intenzitetu vođenja novih rešenja i proizvoda na tržište (67 % proseka), i po udelu visokotehnoloških usluga u izvozu (43 % proseka).

¹²⁶Za takve rezultate može biti jedan od razloga, da obuhvataju podatke metodologijom, koja definiše svako kao inovativno društvo, koje u periodu ili u razvoju uvede barem jednu novinu. To je za mala preduzeća znatno ambiciozniji cilj nego za velika preduzeća.

U studiji razvoja potencijala slovenačkog preduzetništva istraživači naglašavaju, da su inovacije veoma važne da se poboljša konkurentna pozicija slovenačkih kompanija, tako da je u savremenom poslovnom okruženju moguće i treba da budu ohrabreni kroz odgovarajućeg obrazovanje i meru ekonomske politike (Rebernik et al., 2012, str. 81).¹²⁷ Statistički podaci za 2008. potvrđuju značajne razlike između država članica i regiona u oblasti istraživanja i razvoja (R & D) i inovacija (Evropska unija je regionalna politika, 2008). Mnogi preduzetnici obično nemaju svih neophodnih veština i iskustva koje su im potrebne. Stoga je izuzetno važno, da razvijaju dodatne veštine. Kao i u drugim zemljama, takođe u Sloveniji, po podacima SURS-a, trećina svih preduzeća će propasti u roku od tri godine od početka operacije. U odnosu na 2006. godine od strane osnivanja 2009. godine, posluje 68,5% kompanija sa najmanje jednom zaposlenom u odabranim sektorima (industrija, građevinarstvo i usluge) (SURS, 2012, demografija preduzeća sa najmanje jednim zaposlenim).¹²⁸

Razmatrnje inovativnih kapaciteta slovenačkih preduzeća u pogledu inovacije i mogućnosti tržišnog potencijala, osobito onima s kojima oni postaju inovacije, stvaraju se konkurentne prednosti. Rezultati dviju studija provedenih na uzorku slovenačkih preduzeća pokazuju da je znanje marketinga, tržišne orijentacije i sposobnosti, izvor koji je vredan ulaganja u slovenačka preduzeća i s njima će se povećati intenzitet i delotvornost inovacijske aktivnosti. Inovacija procesa u slovenačkim poduzećima je model u koji su uključeni:

- tri strateška činioca (prednosti novih proizvoda, marketinške sinergije i tehničke sinergije),
- dva tržišna činioca (tržišni potencijal, konkurencija na tržištu),
- i pet činioca koji se odnose na celi proces razvoja novih proizvoda (protokol, nivo stručnosti za preuzimanje akcija koje treba izvršiti pre početka razvoja novih proizvoda, marketinški aspekt novih proizvoda, tehnologije i poslovnog upravljanja uz podršku za novi nivo proizvoda).¹²⁹

¹²⁷Rebernik, M., Širec, K., Tominc, P. (2012). *Razvojni potencijali slovenskega podjetništva*: Slovenski podjetniški observatorij 2011/12. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

¹²⁸Statistični urad Republike Slovenije. (2012). Demografija podjetij z vsaj eno zaposleno osebo, Slovenija, 2009 – končni podatki. Dostopno na: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=4640

¹²⁹**Rodica B.**, *Značaj tržišne orijentacije i inovacije za stvaranje konkurentne prednosti preduzeća u Sloveniji*. V: *Zbornik radova*. Bosanska Krupa: Visoka škola "Koledž za industrijski i poslovni menadžment", s pravom javnosti, 2012, str. 78-88.

Mogućnost pristupa tržištima, postojanje tržišta za nove proizvode i usluge i tržišta koja su prijateljska za inovacije, ključni su faktori koji utiču na kretanje investicija u istraživanje i razvoj, promovisanje investicija i uticaja na obim ulaganja u istraživanje i razvoj, utiču na tehnološki napredak i pojavu novih, inovativnih proizvoda, usluga i procesa. Pregled istraživanja (Guerzoni, 2007) pokazuje da fragmentaciju i malu veličinu tržišta mnoge kompanije navode kao prepreku za inovacionu delatnost.¹³⁰

Autori Adam et. al (2010)¹³¹, kao indikatore i elemente za izgradnju regionalnog inovacionog sistema identifikuju ljudske resurse, kao i ekonomske aspekte. Tabele ovog i drugih istraživanja pokazuju, da je centralni slovenački region najbogatiji sa ljudskim resursima i samim tim i najuspešniji u razvoju u poređenju sa drugim regionima u zemlji. U Sloveniji, u 2007. godini 22,6% stanovništva je sa terciarnom obrazovanjem. Za istraživanje i razvoj (R & D), Slovenija je u 2007. godini izdvojila 1,4% BDP-a, od kojih je druga najviša potrošnja u bruto domaćem potrošnje u jugoistočnoj Sloveniji (12,6%), a najviši bruto domaća potrošnja (2,8) na R & D izražena kao procenat regionalnog BDP-a. Najmanje državnih resursa u R & D je u jugo-istočnoj Sloveniji (Adam et al, 2010. Str. 39-46). Primarne institucije za podršku u 2008. godine, 8 (7 Regionalna privredna komora i Privredna od 7 i 1 regionalni razvojni centar Iako Adam et al (2010, str 47) naglašavaju, da veza između patenata, naučnih dostignuća i novih proizvoda (inovacije) u savremenom vremenu više nije tako jasna, ona je važna veza između ekonomskog razvoja i broja patenata, gde Slovenija zaostaja za najnaprednijima državama članicama EU. U zavisnosti od broja patenata odobrenih na nacionalnom nivou u slovenačkom regionu jugoistočna Slovenija postigla je treće mesto u 2007. godini, od kojih većina njih je bila kod velikih preduzeća (18), samo 1 u srednjim preduzećima, nije ih bilo u malim preduzećima i 3.3, patenti su između pojedinaca. Sa prosečnim brojem 121 patenata na milion stanovnika za period između 2003. i 2007. jugoistočna Slovenija dostigla je četvrto mesto među statističkim regionima (Adam et al, 2010. str. 49-59). Tokom ekonomskih aspekata u jugoistočnoj Sloveniji je važan poslovni razvoj. U studiji tendencija za potencijalni razvoj i proboj inovativnih regiona u jugoistočnoj Sloveniji odlučujuće utiče fenomen odlučnih kreativnih igrača. Odlučujući uticaj na napredovanje regiona takođe imaju velika preduzeća ili

¹³⁰Guerzoni, M. (2008). *The Impact of market Size and User's Sophistication on Innovation: the Patterens of Demand and the Technology Life-Cycle*. Jena Graduate School, Schiller Universität. Available from: <http://iri.jrc.es/concord-2007/old/concord-2007/papers/strand3/Guerzoni.pdf>

¹³¹Adam, F., Hafner, A., 1973- Podmernik, D., Podmernik, Darka, Rončević, B. (2010). *Inovativna jedra v regionalnem razvoju*. Ljubljana: Vega.

jaka privreda (u industrijama: farmaceutske i automobilske industrije) i jasno definisane smernice regiona u vidu seta razvojnih ciljeva.

Tabela 41. Inovacijska aktivnost preduzeća, Slovenija, 2006-2008

Broj zaposlenih u preduzećima	Inovacijska aktivnost preduzeća				
	Inovacijsko aktivna preduzeća				Neinov. pred.
	samo tehnološko	samo netehnološko	tehnološko i netehnološko	zajedno	zajedno
10 - 49	285	588	676	1549	1932
50 - 249	109	127	334	570	329
≥ 250	25	17	149	191	23
Zajedno	419	732	1159	2310	2284
Udeo preduzeć. (%)	9,1	15,9	25,2	50,3	49,7

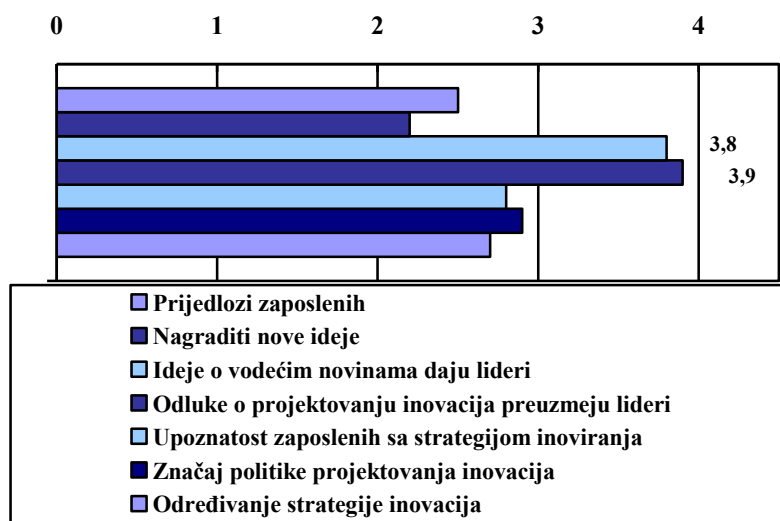
Izvor: Zavod za statistiku Republike Slovenije

Slovenija beleži nakon 2000. godine rast inovativnosti u preduzećima. Dio inovativnih preduzeća, koji je 2000. godine bio 21,08 % je 2006. godine porastao na 35,01 %. To je doprinelo i privrednom rastu, jer je BDP od 4,4 % skočio na 6,8 % u 2007. godini. U tabeli 4 vidimo, da je od 2006. do 2008. godine deo svih inovacijsko aktivnih preduzeća u Sloveniji iznosio 50,3 % (u odnosu na svih 4594 preduzeća). Među njima je bilo najviše malih preduzeća, koja su u periodu posmatranja uvela najviše tehnoloških i netehnoloških inovacija (30,26 % u odnosu na sva inovacijsko aktiva preduzeća). Inovacijsko aktivnih preduzeća sa netehnološkima inovacijama (31,67 %) je bilo manje, nego tehnološki i netehnološki aktivnih zajedno (50,17 %). Među tehnološkim inovacijama, bilo je najviše inovacija proizvoda i postupaka.

Rezultati brojnih istraživanja istraživača u Sloveniji kao i istraživanje Rašić i dr. pokazuju nedostatak inovacione delatnosti u praksi u mikro i malim preduzećima. O važnosti inovacijske politike i planiranju inovativnosti u mikro i malim preduzećima svedoči kvantitativni deo

istraživanja autora Rašič i Markič.¹³² U studiji se istraži šta je veza ili korelacija između planiranja i inovacija i kako se odražava njihov uticaj na performanse mikro i malih preduzeća u Republici Sloveniji (u daljem tekstu: preduzeća). Studija (121 preduzeća) traži vezu između tri konstrukcije koje su trenutno aktuelne: planiranje, inovaciona politika i performansi. Najvećem procenatu ispitanika čini se da su najvažniji uzroci koji podstičaju za inovacije - pritisak konkurencije (33,1%). Među uzrocima podstičaj da inoviraju je u redosledu važnosti prosečno za pet stepenjsku skalu postigla vrhunac konkurencija - pritisak cene (4,0%). Zatim konkurencija - znanje i ideje (3,5%), pad prodaje (3,2%), potreba za većim profitom (3,0%), potrebe potrošača (2,9%), tehnološki napredak (2,6%), kao i programi koji promovišu preduzetništvo (2,5%). Najmanje važan uzrok je finansijski podsticaj podržnih institucija, sa prosečnom ocenom 2,4%. Istražujući odnos pojedinačnih uzroka međusobno su otkrili, da većina njih nisu povezani jedni sa drugima. Za planiranje inovacione politike u istraživanju nude tvrdnje sa dva ekstremna argumenata koje biraju ispitanici od situacije u njihovom preduzeću. Rezultati pokazuju da ideje o inovacijama daju lideri u preduzeću i da oni donose odluke u vezi planiranja inovacija (slika 20).

Slika 20. Prosečna vrednost politike projektovanja inovacija



Izvor: Rašič, K., Markič M. (2008). Inovativnost in uspešnost gospodarskih družb, str. 84.

¹³²Rašič, K., Markič M. (2008). Inovativnost in uspešnost gospodarskih družb. Koper: Fakulteta za management Koper. str. 127.

Takođe se ocenjuje učinak preduzeća u dve ekstremne tvrdnje. Najistaknutiji argument da je neto promet zaposlenih (fluktuacija) visok/nizak. Prosečna vrednost potraživanja na skali od pet poena je 3,3%, što znači da je broj zaposlenih zamenjen u preduzeću u prošloj godini visok. Od svih zahteva, veći učinak na skali znači izjava: prihod novih investicija (2,9%), uspešno realizovanih investicija (2,9%), kvalitet odnosa sa dobavljačima (3,0%), ulaganje u obrazovanje, veštine (2,9%), dodata vrednost po zaposlenom (2,8%). Među zahtevima su loš učinak na preduzeća visoko ocenjivali sa argumentima: broj žalbi klijenata (3,2%) i stopa zamene (3,3%).

Na osnovu dobijenih rezultata, autori zaključuju da preduzeća koja su ocenjena od strane ispitanika nisu veoma uspešna. U istraživanju je potvrđena hipoteza, da inovacijska politika u mikro i malim preduzećima, pozitivno utiče na uspešnost. Veliki pozitivni uticaj na uspešnost mikro i malih preduzeća predstavlja učestalost uvođenja odnosno izvođenja promena i inovacija u načinu poslovanja u smislu poboljšanja i novina. Slaba inovativnost u mikro i malim preduzećima, dovodi do slabe uspešnosti. Potvrđena je i hipoteza, da strategija planiranja inovacijske politike, bolje utiče na uspešnost, ali samo kada su zaposleni upoznati sa strategijom inovacija. Istraživanje uzorka anketiranih društava ukazuje, da je među najmanje uspešnim regionima centralni slovenački region.

U Slovenačkim preduzećima su najveće prepreke za inovacije, manjak finansijskih sredstava, manjak radne snage sa visokom stručnom spremom, inovacijski rizici, manjak informacija, neodgovarajuće poresko zakonodavstvo, neuspešna administracija. Najproblematičniji faktori za poslovanje preduzeća su: inflacija, neuspešna državna birokratija, neodgovarajuće obrazovana radna snaga, korupcija, slaba radna etika (Technology Park Ljubljana, 2009, SURS).¹³³

Međunarodna poređenja (European Innovation Scoreboard, 2009) pokazuju, da Slovenija zaostaje po pokazateljima rasta inovativnih preduzeća; u smislu rasta i zapošljavanja u tehnologiji - intenzivne industrije, posebno usluga (72 % od proseka EU), intenziteta uvođenja novih rešenja i proizvoda na tržištu (67 % u proseku), a učešće izvoza visokih tehnologija u oblasti usluga (43 % prosek) (Službeni glasnik RS , br 15. , str 15.). Prema podacima World Competitiveness Scoreboard

¹³³Technology Park Ljubljana (2009). *Study of the innovative potential of Slovenia*. Dostopno na: http://www.tp-lj.si/media/studija.o.stanju.podjetnistva_slo.pdf,

(WCY Scoreboard 2010)¹³⁴, koji je u 2010. godini predstavilo rezultate istraživanja sprovedene od strane švajcarske poslovne škole IMD, Slovenija je 52. od 58 ekonomija. U analizi konkurentnosti u odnosu na prethodnu godinu Slovenija je pala za 20 mesta, uglavnom zbog ekonomske (ne) efikasnosti vlade i biznisa, i (ne) efikasnosti. Izveštaj Global Competitiveness Report 2010-2011. koji analizira ukupnu konkurentnost (Šwab, et al., 2012) zasniva se na Globalnom indeksu konkurentnosti indikatoru (GCI, 2010, str. 300).¹³⁵ Slovenija je među 139 rangirane ekonomije 45. grad, što je niže nego u prethodne dve procene. U pod-indeksu faktora inovacija, Slovenija je razred 3,7 (34.) za prosečne inovativne ekonomije. Međutim, analiza i podaci pokazuju, da se Slovenija postepeno penje u takmičarskom upoređivanju inovacionih performansa, kao pokazatelja Pro INNO Evrope u 2011 sledbenika među zemljama i da je napredovala iz grupe umerenih inovatora u grupi sledbenika.

Istraživanje SURS-a za mnogo godina (u periodima 2006-2008. i 2008-2010.) pokazuje, da procenat aktivnog inovacionih preduzeća u Sloveniji raste sa veličinom kompanije. Značajnije je povećanje inovacija u velikim nego u malim preduzećima. Udeo preduzeća koja se bave inovacionim delatnostima, je bila među malim preduzećima (preduzeća sa 10-49 zaposlenih), u periodu 2008-2010, sa minimalnim 43,1%. Ovaj odnos je onaj koji treba da bude podignut, jer mala i srednja preduzeća predstavljaju vitalni deo privrede (European Commission, 2007, str. 149).¹³⁶ U najvećoj meri su se inovacionim delatnostima u ovom periodu bavila velika preduzeća, koja su bila aktivna inovacijama sa 86,8% tih preduzeća. Step en inovacija zavisi od industrije. Znatno veći udeo inovativnih kompanija je u proizvodnji nego u uslugama. Vrlo velike razlike su čak i u okviru proizvodnog sektora u inovacijama aktivnih preduzeća sa tehnološkim inovacijama. Udeo inovativnih aktivnih preduzeća sa tehnološkim inovacijama je u periodu 2008-2010 najveći među velikim kompanijama, odnosno bilo je 82% (što je 0,6 procentnih poena više nego u periodu 2006-2008.) (SURS, 2012). Od dvanaest slovenačkih statističkim

¹³⁴WCY Scoreboard (2010). The World Competitiveness Scoreboard 2010. Excerpted from IMD World Competitiveness Yearbook 2010. Lausanne: IMD Business School Lausanne, Switzerland, str. 19. Available from: <http://www.imd.org/research/publications/wcy/World-Competitiveness-Yearbook-Results/#/>

¹³⁵Global Competitiveness Report 2010-2011. (2010). Schwab et. al. (ed.). Geneva: World Economic Forum.

¹³⁶European Commission. (2007). *Growing Regions, growing Europe* – Fourth report on economic and social cohesion. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, p. 222. Available from: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/cohesion4/pdf/4cr_en.pdf.

regionima na nivou statističke klasifikacije teritorijalnih jedinica NUTS-3 regiona indikatorima upravljanja je Jugoistočna Slovenija na vrhu. U poslovnim izveštajima za 2011. AJPES vidi (AJPES, 2012) poslovni rezultati kompanija u jugoistočnoj Sloveniji su bolji nego u 2010, ali kompanije jugoistočne Slovenije u 2011. i dalje funkcionišu mnogo bolje nego prosečna kompanija u zemlji, uprkos strožijim ekonomskim uslovima. Za godine 2010. i 2011. većina indikatora potvrđuje uspeh privrede jugoistočne Slovenije statističkom regionu. Dvadeset miliona mikro, malih i srednjih preduzeća (MSP) u Evropskoj uniji (EU MSP, 2010.)¹³⁷ obuhvata 99% preduzeća, a glavni pokretač ekonomskog rasta, inovacije, zapošljavanje i socijalna inkluzija (Evropska komisija, 2010.2). MSP u 2008, kako u EU-27 i Sloveniji zapošljava dve trećine ljudi (u 2010. MSP nešto više od 70%, i 19% malih preduzeća i srednjih 21% svih zaposlenih u slovenačkim preduzećima), u Sloveniji doprineo 63% u ukupnom udelu prihoda ostvarenih od operacija, njihova prosečna produktivnost predstavlja 89% od slovenačkog proseka. U okviru malih i srednjih preduzeća su iznad prosečnih proizvodnih malih i srednjih preduzeća (Rebernik et al., 2012, str 10 i str.. 19).¹³⁸

Prema podacima iz registra privrednih subjekata bilo je u Sloveniji osnovanih 2011. godine, 5.852 preduzeća, što je za 5% više nego u 2010. godini i u 2010. godini 3,4% više nego u 2009. godini. Performanse kompanije u 2009. godini su imale odlučujući uticaj velikih kompanija u 2010. i 2011. godine bio je odlučujući uticaj i mikro-veličine preduzeća. Neto dodata vrednost je u 2011. godini, 4% viša nego u 2010. godini. U 2011. kompanije u Sloveniji su dostigle sličnu vrednost akcija kao u 2010. 2397 malih preduzeća (2010 2434) u 2011, 15,9% svih zaposlenih radnika (15,6% u 2010), dostigavši 13,0% od neto prodaje (13,1% u 2010), a imao 12,3% od ukupnih sredstava (12,7% u 2010). 740 srednjih preduzeća (774 u 2010). U 2011 zaposleno je 16,4% od svih radnika (16,3% u 2010), dostižući 15,4% od neto prodaje i 10,3% svih sredstava društva (9 i 9% u 2010). Prema istraživanju Rebernik et al. (Slovenački preduzetnički razvojni potencijali, 2012, str.17), koja je obuhvatila sve slovenačke kompanije i preduzetnike svih aktivnosti SKD, neto prihod za slovenačke kompanije u 2010. Iznosio je 0,04% prinosa na uloženi kapital. Performans je bio najviši

¹³⁷European Commission. (2010). *Growing regions, growing Europe* : sixth progress report on economic and social cohesion / [prepared by] European commission, DG for regional policy. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

¹³⁸Rebernik, M., Širec, K., Tominc, P. (2012). *Razvojni potencijali slovenskega podjetništva*: Slovenski podjetniški observatorij 2011/12. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

u malim preduzećima od 1,9% do 0,3% neto prinosa na kapital slede srednja preduzeća. Prosečna vrednost dodata po zaposlenom i samozaposlenih u malim i srednjim preduzećima premašila je prosek svih kompanija (AJPES, 2009, AJPES, 2010, AJPES, 2011)¹³⁹.

Tabela 42. Podaci o broju preduzeća u Sloveniji (2007, 2009-2011):

Godina	Mala preduzeća (%)	Srednja preduzeća (%)	Velika preduzeća (%)	Broj preduzeća
2007	(4,0)	(1,6)	(1,6)	48.781
2009	2.475 (4,6)	790 (1,5)	757 (1,4)	53.897
2010	2.434 (4,4)	774 (1,4)	721 (1,3)	55.734
2011	2.397 (4,)	740 (1,3)	695 (1,2)	57.798

Izvor: Godišnji izveštaji AJPES (2007, 2009-2011)

5. AKTERI INOVATIVNOSTI U REGIONIMA

Obrazovanje je ključno za razvoj svakog društva. Znanje i kreativnost vrednuju društva zasnovana na znanju, i s time stvaraju za privredu kapital i investiciju. Znanje igra ključnu ulogu u podsticanju i upravljanju sa inovacijama. Inovacija je prepoznata kao ključni pokretač privrednog rasta. Budućnost organizacija u velikoj meri zavisi od sposobnosti učenja i obuke za sve zaposlene. Aktivno učenje i obuka je osnova za inovacije, omogućavajući organizacijama da steknu i održe veću konkurentsku prednost na tržištu¹⁴⁰. Dakle, danas u Sloveniji se obrazovnom sistemu nameću veliki zadaci, koji zahtevaju reformu celokupnog obrazovnog sistema. Nacionalni program visokog obrazovanja 2010-2011 (str.4) ističe da je "znanje javno dobro, visoko obrazovanje je javna odgovornost."¹⁴¹

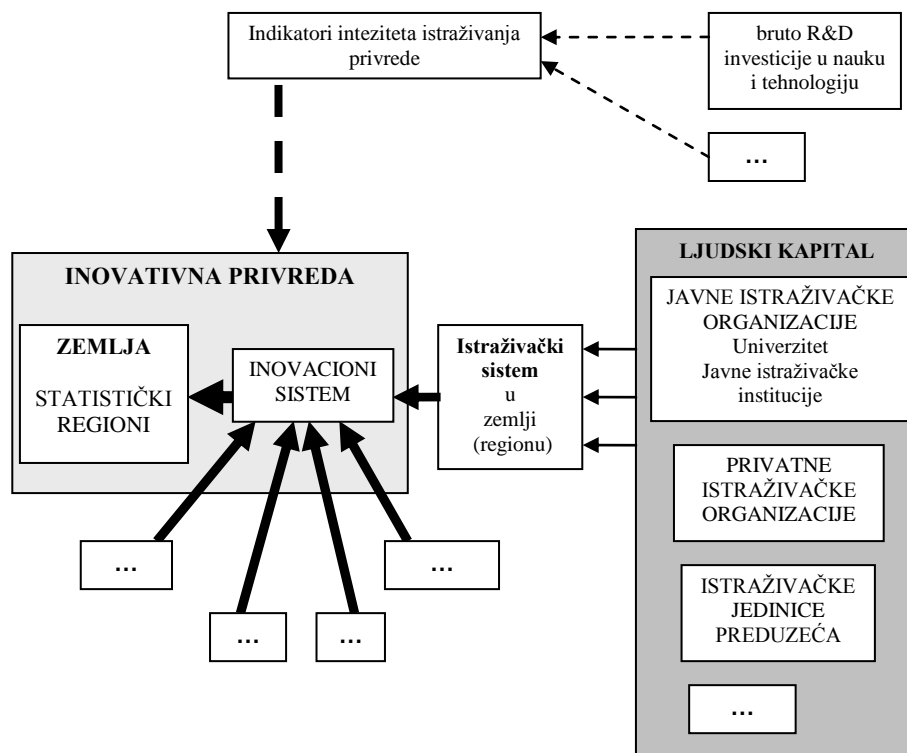
139AJPES (2009-2011). Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji.<http://www.ajpes.si/doc/LP/Informacije/Informacija>.

¹⁴⁰**Rodica B.**, Sitar M., *Regional innovation as a basis of global success = Regionalna inovativnost kao osnova globalne uspešnosti*. V: ARANDELOVIĆ, Zoran M. (ur.). Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope. Niš: Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, 2011, str. [95]-110. [COBISS.SI-ID [513320055](#)]

¹⁴¹Nacionalni program visokega šolstva 2011-2020

Šta utiče na istraživački sistem i razvoj inovacionog sistema u regionu? U vezi sa pojedinim lokalnim i regionalnim strukturama možemo govoriti o različitoj dinamici i stepenu razvijenosti, kao i prisustva društva i ekonomije znanja. Razlika je u odnosu na tip i razvijenost tih struktura. Pri tome možemo pratiti različite faktore kao što su: raspoloživost ljudskih resursa, broj osnovanih novih preduzeća (pogotovo visokotehnoloških), broj javnih i privatnih istraživačkih organizacija, broj istraživačkih jedinica u preduzećima, prisustvo pomoćnih institucija u obliku razvojnih agencija, tehnoloških parkova itd. Pored ljudskog kapitala, koji mora biti stavljen u opticaj, da možemo govoriti o uspešnom ekonomskom i društvenom razvoju, u ekonomiji znanja su važne pomoćne institucije, pogotovo sa stanovišta prenosa znanja između akademskih institucija kao producenata i visokotehnoloških preduzeća kao subjekata, koji mogu to znanje upotrebiti za inovativne proizvode i usluge i tako su konkurentni na tržištu rada. Pomoćna okruženja daju preduzećima institucionalnu i infrastrukturnu osnovu, a istovremeno su okvir za isto tako važne organizacione prijeme i uspostavljanje kooperativnih neformalnih mreža.

GII prati inovativnost privrede u regionu (zemlji) na temelju pokazatelja koji se odnose na inovacione ulaze i inovacione izlaze. Inovacioni ulazi su svrstani u pet grupa: institucije, ljudski kapital i istraživanje, infrastruktura, tržišna sofisticiranost i poslovna sofisticiranost. Na slici 27. želimo ukazati na uticaj ljudskog kapitala i istraživanja na razvoj inovacionog sistema u regionu (zemlji).

Slika 21. Uticaj ljudskog kapitala i istraživanja na razvoj inovacionog sistema u regionu (zemlji)¹⁴²


Iako su slovenačka preduzeća u veoma teškoj situaciji, jer su s jedne strane suočena sa pritiscima da smanje troškove, a s druge strane, zahteva se povećanje ulaganja u ljudski kapital, mora se aktivno razvijati " nove arhitekture " intelektualni kapital. Zapoostojanje i konkurentnost u znanju mora generisati nova znanja i biti dinamično.¹⁴³

U izveštaju o razvoju 2012. godine može se pročitati da su ulaganja u istraživanja i razvoj (R & D) u Sloveniji u 2010. godini dostigla svoj najviši nivo ikada. Uprkos krizi, potrošnja u istraživanje i razvoj do 2007, raste polako i u 2010. godini iznosila je 746 miliona evra, što predstavlja 2,11% od BDP. Slovenija je tako premašila prosek EU (2%). Ovo povećanje

¹⁴² Rodica B., 2013

¹⁴³ Rodica B., *Merjenje, ocenjevanje in menedžment intelektualnega kapitala = Measurement, evaluation and management of intellectual capital*. V: STARC, Jasmina (ur.). Človeški kapital kot vir uspeha v procesu globalizacije : zbornik povzetkov : mednarodna znanstvena konferenca : book of abstracts : international scientific conference, Novo mesto, 24. in 25. marec 2011. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede: Visoka šola za upravljanje in poslovanje, 2011, str. 66-67.

investicija je rezultat povećanih investicija poslovnog i javnog sektora, koji predstavljaju dobru polaznu tačku za unapređenje konkurentnosti privrede na duži rok. Poslovni sektor u 2010. godini povećao je udeo ukupne investicije na R & D na 58,4% od ukupnih investicija (iako ne dostigne najviši nivo u 2008. godini). Preduzeća su u 2010. godini u većoj meri nego ranije upotrebila poreske olakšice za R&D. U 2010. godini ovo su bila uglavnom preduzeća iz farmaceutske industrije, proizvodnja kompjutera i softvera, elektronskih i optičkih uređaja i automobilske industrije. Uprkos činjenici da je inovacijska aktivnost blizu evropskog proseka je efektivnost investicija u inovacije niska. Inovacijsko aktivna je u periodu 2006 - 2010 samo oko 50% preduzeća. Ovaj procenat je za mala preduzeća još veći. Analiza sprovedena na uzorku od 173 velikih i srednjih preduzeća (Likar, et al., 2011) čak tvrdi, da je inovativost slovenačkih preduzeća lošija nego pokazuju najčešće korišćeni statistički pokazatelji i da je efikasnost ulaganja u inovacije niska. Autori napomenuju da je između preduzeća koja inoviraju inovacionih liderov malo(6%), inovativnih lidera u proizvodnji nešto više (7,5%) i u usluga samo 2,1%.

Iako su investicije u istraživanje i razvoj od ključnog značaja, možemo pročitati u izveštaju o razvoju 2012 da nisu dovoljne, posebno u sektoru usluga, koji generiše najvišu dodatu vrednost. Ulaganje u glavnom u neoprimejivi kapital; u znanje, veštine i kreativnost u poslovnim procesima i modele, marketing i dizajn, saradnju sa partnerima i saradnju sa našim klijentima je takođe važno da se poveća inovacije i inovacijske performanse. Iako su mere inovacione politike uglavnom horizontalne, fokusiranje ovih mera na tehnološke aspekte inovacija i preduzećem sa uslugama upotrebljava od ovih mera. Stoga bi bilo prikladno da se troškovi poreskog odbitka za R & D proširju u ulaganja u razvoj ljudskih resursa. Povećanje inovacionog kapaciteta je ključ za veću efikasnost, bolji kvalitet i dostupnost javnih usluga, gde samo tehnološke inovacije bez ne-tehnoloških i socijalnih inovacija ne možejo doneti dugoročno rešenje. Više investicije u faktore inovacione delatnosti se nisu dovoljno uticale na ogled u rezultatima postavlja se pitanje o efikasnosti investicija.¹⁴⁴

Kvalitativnom metodologijom bili su proučavani sociokulturni i organizacioni vidici prenosa znanja i tehnologija u četiri izbrana regiona u Sloveniji. U nastavku ćemo predstaviti centralni slovenski i jugoistočni region, koji bitno utiču na privredu Slovenije. U kvalitativnom delu istraživanja, bila je upotrebljena metoda fokusne grupe i metoda

¹⁴⁴UMAR, Poročilo o razvoju 2012, str. 40 – 41, Ljubljana, ISSN 1581-6567

polustrukturiranog intervjua. Glavne smernice istraživanja odnosile su se na to, da se utvrdi kakav je prenos znanja i intezitet povezivanja između visokotehnoških preduzeća i pomoćnih institucija, dati ocenu mogućnosti regiona za razvojni i inovativni prodor i identifikacija najvažnijih aktera i oceniti kakva je uloga države i njena podrška regionalnim razvojnim centrima.

U *centralnom slovenačkom regionu*, su u istraživanje bili uključeni respondenti iz pomoćnih institucija, visokotehnoških preduzeća, razvojnog instituta i državne agencije, pomoću kojih su ocenili mogućnosti regiona za inovacijski proboj. Naveli su sledeće: potrebna je realizacija privrednih inicijativa sa visokom tehnologijom znanja i višim potencijalom rasta, potrebno je dostići dobru ravnotežu između instrumenata za podršku rasta novih preduzeća na jednoj strani i instrumenata za podršku većeg rasta već postojećih preduzeća na drugoj strani, upozorili su na problem poverenja između poslodavaca, naglasili su problem pogrešne strategije regionalnog pozicioniranja tehnoloških parkova, izložili su važnost internacionalnog udruživanja znanja i prenos znanja i tehnologija na privredu, upozorili na sistemske prepreke kod stvaranja inovativnog okruženja, kritični su bili kod prostorne i funkcionalne osnove pomoćnih institucija, malo je (formalne) komunikacije i saradanje sa drugim institucijama, koje bi morale biti spolja otvorenije, naglasili su važnost neformalnih kontakata u komunikaciji sa relevantnim akterima. Respondent iz državne agencije je rekao, da agencija zbog kadrovske nedostatka, trenutno ne izvodi nikakva istraživanja i analize o uključenosti slovenačkih preduzeća u regionalne razvojne centre. Na osnovu podataka, moguće je utvrditi, da su institucije usmerene svaka u svoju pomoćnu delatnost i da ne goje međusobne kontakte. Upozoravaju, da su projekti, koje objavljuje država previše kratkoročni. Učesnici fokusne grupe su istakli sledeće prepreke (finansiranje, slaba angažovanost kreativnog stručnog osoblja, nema razvojnog fokusa): region u proseku iscrpi manje sredstava iz naslova jačanja regionalnih razvojnih potencijala kao drugi regioni (sedmo mesto u Sloveniji), slabo iskorišćen razvojni potencijal (neuporediv sa drugim prestonicama), u Sloveniji nema razvojnog fokusa, jer je trend u izjednačavanju provincije sa središtem. Upozorili su takođe, da problem zaštite privatne svojine (premalo iskustva) otežava inovativnost (na primer ne vraća se univerzitetu) i slično.¹⁴⁵

¹⁴⁵Adam, F., Hafner, A., Podmenik, D. et al. (2010). *Inovativna jedra v regionalnem razvoju*. Ljubljana: Vega, str. 229.

U zaključku istraživanja predstavnici pomoćnih institucija i drugih aktera inovativnog sistema naglašavaju, da su pronađeni mehanizmi za inovativni proboj, da dolazi do povećanja stvaralačkog stručnog osoblja, koje bi činilo potencijalne razvojne centre. Ali još uvek nisu rešena pitanja razvojnih prioriteta, znači koje industrije ili oblasti industrije razvijati bez obzira na to, da li se radi o mikro ili malim preduzećima. Isto tako nema odgovarajuće koordinacije između pojedinih elemenata inovacijskog sistema.

Tendencije potencijala za razvojni i inovacijski proboj *jugoistočnog regiona*, su prisustvom u istraživanju počeli da primećuju 2006. godine, menjanjem državne politike u odnosu na podršku razvoja regiona. U plasiranju je najviše uticalo pojavljivanje odlučujućih kreativnih aktera. Izložena je bila sinergija između Privredne komore Dolenjske i Bele krajine i Univerzitetskog istraživačkog centra novo mesto i Razvojnim centrom. Rad institucija pospešio je intenzitet prenosa znanja i pretoka informacija, čiji rezultat su akreditovani visokoškolski programi u regionu. Po mišljenju prisutnih u istraživanju su inovativni akteri u regionu, koji utiču na proboj regiona i velika preduzeća ili jaka privreda (u industriji: farmacija i automobilska industrija) i jasno zacrtane smernice regiona ka određenim ciljevima razvoja. Velika preduzeća u regionu podržavaju pojam „klastera“. Kod isticanja prednosti rada velikog preduzeća za razvoj regiona, potrebno je obratiti pažnju na to, da se preduzeća vezana za jednu industrijsku oblast ne uspore. Usporavajući faktor razvoja regiona je povezanost kreativnih regionalnih aktera na lokalnom nivou. Predstavnici visokotehnoških preduzeća, koji su učestvovali u istraživanju, su saradnju sa predstavnicima lokalne i regionalne oblasti obeležili kao promene i pre svega usmerene na osnovu stručne saradnje.

Uloga države, kad je u pitanju podrška regionalnim razvojnim centrima, odredili su mišljenjem, da su od uloge države za razvoj regiona važniji, lična inicijativa i spremnost sredine za intenzivnu saradnju među regionalnim akterima (država ne određuje koje industrije treba podržati). Primećuju, da država i njene institucije sistematski otežavaju razvoj regiona u oblasti visokoškolske sfere. Podržavaju povezivanje agencija (po uzoru funkcionisanja javne agencije za istraživačku delatnost Republike Slovenije – ARRS), da bi da bi povećali nadzor objavljenih konkursa na državnom nivou. Upozoravaju na problematičan protok informacija i manjak statističkih podataka o uspehu raspisanih konkursa preduzeća.¹⁴⁶ Ako Slovenačka preduzeća žele da obezbede uspešnost poslovanja na konkurentnom regionalnom i globalnom tržištu, potrebno je, da koriste

¹⁴⁶Adam, F., Hafner, A., Podmenik, D. et al. (2010). Inovativna jedra v regionalnem razvoju. Ljubljana: Vega, str. 229.

različite mere i podstice, da obezbede uslove za nove inovacije, odnosno razvoj novih znanja, da mogu sa novim inovativnim rešenjima, da prestignu svoje konkurente. Za opstanak i rast mikro, malih i srednje velikih preduzeća, važna je inovativnost, odnosno uspešnost inovacijskih procesa. Ona će u slovenačkim preduzećima u velikoj meri zavistiti, od njihove inovacijske politike i od planiranja strategije, koja će biti usmerena u oblikovanje inovativnih proizvoda i usluga. Uspešnost inovacijskih procesa zavisi i od njihove sposobnosti, da stvore informacijske mreže, za dobijanje podataka o zahtevima i potrebama korisnika na odgovarajućim ciljnim tržištima, od sposobnosti da prepoznaju nove trendove i potrebe i vremena, koje će im biti potrebno, da znanje pretvore u inovacije. Zato je na području istraživanja inovacija i tehnološkog razvoja, ključni izazov, usmeravanje i odgovarajuća podrška istraživačko razvojnoj delatnosti u javnom i poslovnom sektoru u one regione, gde možemo da spojimo istraživački potencijal sa privrednom delatnošću, i postignemo porast dodatne vrednosti i viši stepen konkurentnosti. Potrebno je i brinuti o odgovarajućim istraživačkim organizacijama, koje će se u većoj meri prilagođavati izazovom savremenog istraživačkog rada. Uloga države je bitna kod vođenja takve razvojne politike, koja bi omogućavala stvaranje uslova za razvoj regiona i odstranjivanje najproblematičnijih faktora za poslovanje preduzeća (inflacije, neefikasna državna birokratija, neodgovarajuće obrazovanje radne snage ...).

VI PREDUZETNIČKA INFRASTRUKTURA U LER-u

1. AMBIJENT ZA RAZVOJ MSP I ANALIZA OKRUŽENJA

Loklani ambijent je od velikog značaja za nastajanje novih i razvoj postojećih MSP. Da bi se ostvario odgovarajući ambijent potrebno je obezbediti ključne faktore koji se dele u dve osnovne grupe.

Prvu grupu čine vidljivi faktori koji podrazumevaju postojanje lokacije, infrastrukture, mogućnost kupovine poseda, snabdevenost energijom, ekološko okruženje, jasne poreske takse i inicijative.

Drugu grupu čine nevidljivi faktori koji se odnose na servise koji su neophodni za podršku MSP. U servise spadaju lokalna samouprava sa kompetentnom administracijom, komora, knjigovodstvene agencije, konsalting i marketing agencije, agencije za MSP, tehnološki parkovi, poslovni inkubatori, poslovna udruženja, banke, fondovi, škole sa programom prekvalifikacije.

Na sve navedene faktore konačno utiče i kvalitet života stanovništva, kvalitet životne sredine, kvalitet obrazovanja, postojanje socijalne infrastrukture, tradicije i prirodni potencijali i geografski položaj.

2. POJAM I KONCEPT PREDUZETNIŠTVA

Kao osnovni razlog sporog ekonomskog razvoja svih oblika privrednih ali i neprivrednih delatnosti, gotovo uvek smo spremni da naglasimo da je to nedostatak novca ili nekih drugih materijalnih sredstava, ne shvatajući da pored toga postoji i nešto drugo. Otuda su se stvarale razne verzije koje nisu u potpunosti oslikavale suštinu preduzetništva. Najbolji primer stvarnih razlika između pretpostavki i istine izveo je Timmons u svom istraživanju i prikazao ih u obliku mitova i stvarnosti.¹⁴⁷

Poseban značaj preduzetništva je u tome da može pokrenuti aktivnosti u manje razvijenim područjima.

Za njegov razvoj potrebno je:

- dati podršku preduzetničkim pokušajima u vidu saveta i pojedinih stručnih znanja,
- pomoći u vrednovanju intelektualne i druge infrastrukture,

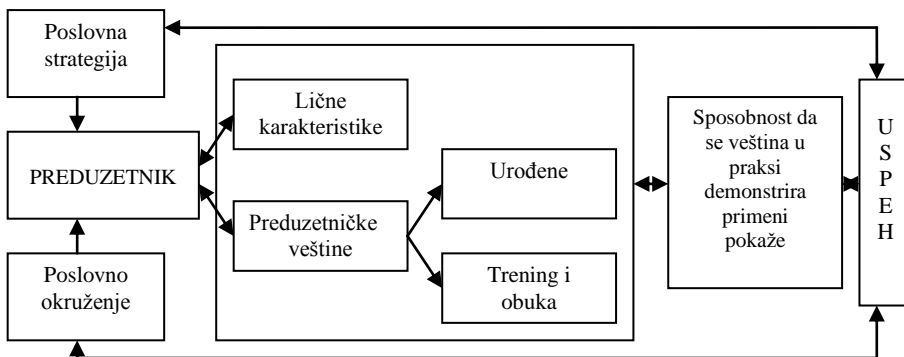
¹⁴⁷Timmons J.A. *Developing an Entrepreneurship Curriculum*, New Venture Creation.

- stvoriti preduzetničku klimu,
- regulisati zakonske propise u cilju stimulacije i slično.¹⁴⁸

Preduzetnikom se smatra osoba koja pokreće biznis i jedini je vlasnik. Preduzetnik preuzima sav rizik i potrebno je da poseduje nužne kvalitete da bi ušao u preduzetnički poduhvat. Ovo, naravno, nije striktno pravilo u pogledu jedinstvenosti vlasništva. Preduzetničkim poduhvatom se smatra i posao pokrenut unutar već postojeće firme, koji kao zaseban biznis unutar nje egzistira. Ovakva pojava naziva se unutrašnjim preduzetništvom (intrapreneurship).

Pri tome je važno imati jasne ciljeve. Opšta neodređenost ciljeva u mnogim organizacijama je izazov, ali postoje dokazi da je to izazov na koji se može odgovoriti. Ne radi se više o ljudima koji jednostavno obavljaju svoj posao, slede instrukcije i čekaju na smernice i odluke; oni su sada pojedinci s jasno definisanim svrhama.¹⁴⁹

Koncept preduzetništva je poznat još od 12. veka i potiče od francuske reči **entreprendre**, što znači uraditi ili preduzeti nešto. Pri tome je važno znati da osoba koja želi da se bavi preduzetništvom treba da poseduje određene karakteristike.



Slika 22. Model preduzetničkog uspeha¹⁵⁰

Od 18. veka nastaju naučne studije o preduzetništvu. Inicijator teorije o preduzetništvu je bio Richard Cantillon, po kome je preduzetnik lice spremno da preuzme finansijski rizik i da se uključi u akciju pravljenja

¹⁴⁸Vojnović B., Poslovni sistemi u razvoju turizma – metodološki pristup, Narodna biblioteka, Beograd, 2004. str. 46-47.

¹⁴⁹Sajfert Z., Lazić J., Cvijanović J., Struktura životnih ciljeva menadžera i preduzetnika u Srbiji, Industrija, 2/2008. Ekonomski institut, Beograd, str. 33-54.

¹⁵⁰Herron L.: Do Skills Predict Profits? A study of Successful Entrepreneurship; Garland Publishing Inc, New York & London, 1994., str.55.

profita. Ovom irskom ekonomisti, koji je radio u Francuskoj se pripisuje uvođenje termina preduzetnik. Takođe je razvio jednu od prvih teorija o preduzetništvu. Prema Abbe Nicolas Baudeau, preduzetnik nije samo onaj koji preuzima rizik, nego i inovator koji redukuje nivo preuzetog rizika. Prema Richardu Cantillonu razlikuju se tri razreda ekonomskih agenasa:

1. vlasnici zemljišta, koji su nezavisni,
2. preduzetnici, koji su uključeni u tržišnu razmenu, gde preuzimaju rizik da bi ostvarili dobit i
3. najamnici, koji se isključuju iz odlučivanja i koji pogodbom ostvaruju primanja.

Jedan od značajnijih teoretičara o preduzetništvu u XIX veku je Jean-Baptist Say, prema kome je uloga preduzetnika da vrši kombinaciju proizvodnih faktora u proizvodni organizam, smatrajući da je preduzetnik uskladitelj. Ovaj ekonomista poreklom francuz je dao teoriju preduzetništva, koja je činila osnov za dalji razvoj preduzetništva.

Joseph Alois Schumpeter je predstavnik austrijske škole i preduzetnika je smestio u jezgro ekonomskog razvoja. Preduzetnika je smatrao inovatorom.

Osnovna pitanja menadžmenta u preduzetničkom biznisu su usmerena na:

- menadžment funkcije,
- stilove menadžmenta,
- principe efikasnog menadžmenta,
- probleme preduzetnika i načini njihovog rešavanja u cilju efikasnog funkcionisanja biznisa.

Menadžment u preduzetništvu podrazumeva sposobnost preduzetnika da vodi i motiviše zaposlene sa namerom da oni ostvaruju maksimum prilikom realizovanja definisanih ciljeva određenog biznisa.¹⁵¹

Menadžment funkcije u preduzetništvu omogućavaju:

- planiranjem obezbeđenje pogleda u budućnost,
- organizovanjem definisanje načina upotrebe resursa,
- rukovođenjem usmeravanje na ostvarenje ciljeva biznisa,

¹⁵¹Detaljnije videti u: Mihailović, B., Cvijanović, D., Hamović, Vladana, *Menadžment koncepti i tehnike kao podrška poslovnom odlučivanju preduzeća*, ŠKOLA BIZNISA br. 1/2011, naučnostručni časopis, Visoka poslovna škola strukovnih studija Novi Sad, 2011. str. 75-88, ISBN 978-86-7203-101-0, UDC 005.5, 005.7.

- kontrolom definisanje procedura koje omogućavaju održavanje biznisa na dobrom putu.

3. PREDUZETNIČKE VEŠTINE – ZNAČAJAN FAKTOR LER-a

Sam pojam preduzetništva podrazumeva preduzimljivost, ali je veoma teško jasno izdiferencirati tipologije preduzetničkih veština. Slučajevi u praksi su različiti i uglavnom su netipični, što ukazuje na neuhvatljivost ove problematike u sistem šablona.

Postoji klasifikacija preduzetničkih sposobnosti u vidu:¹⁵²

- urođenih karakteristika, koje evoluiraju bez neke posebne obuke i
- sposobnosti velikih realizacija, koje se stiču iskustvom i obukom.

Na ovakvim polaznim osnovama, moguće je postaviti model preduzetničkog uspeha, koji uvažava elemente ličnih karakteristika preduzetnika, preduzetničkih veština, kao i elemente poslovne strategije i relevantnog okruženja (grana, industrija).

Tipologija veština koju je razvio R.L.Katz¹⁵³ se bazira na modelu tipologije koji su razradili A.D. Szilagyi i D.M.Schweiger.¹⁵⁴ Tri kategorije od kojih oni polaze podrazumevaju: veštine koje su bazirane na znanju, integrativne veštine i administrativne veštine.

Preduzetnički poduhvat se sastoji od nekoliko ključnih koraka:

- vizije, (osnovna ideja i nadahnuće novim poslom)
- misije, (namera, svrshodnost i ciljevi kojima se teži)
- strategije, (način ostvarenja preduzetničkog poduhvata)
- biznis plana, (rezultat procesa planiranja, kojim se utvrđuje ostvarivost poduhvata)
- faze realizacije (materijalizacija poslovnog poduhvata)

¹⁵²Maier N., Psychology in Industry; Houghton Mifflin Co., Boston , 1965., str 286.

¹⁵³Katz R.L., Skills of an effective administrator, *Harvard Business Review*, 52 (5), 1974., str 90-102

¹⁵⁴Szilagui A.D. & Schweiger D.M.: Matching managers to strategie, *Academy of Management Review*, 9 (4), 1984, str 626 -637.

4. TEHNIČKI I ORGANIZACIONI ELEMENTI U INKUBIRANJU POSLOVNIH SUBJEKATA U LER-u¹⁵⁵

Potporna preduzetničkih inkubatora stimulatивно deluje na donošenje odluke za osnivanje preduzeća, njihov rad, opstanak u poslu i pomaže da dobra poslovna ideja bude realizovana. Glavni efekti preduzetničkih inkubatora su u: bržem i lakšem započinjanju posla, olakšanom pristupu finansijskim izvorima i kreditorima u početnoj start up fazi, savetodavnoj i edukativnoj pomoći novonastalim preduzećima, olakšanom pristupu domaćem i inostranom tržištu, mogućnošću bržeg povezivanja i razvoja i slično.

Pored efekata na preduzeća, mogu se očekivati i određeni efekti na lokalnu, regionalnu i širu zajednicu. Kao glavni efekti mogu se definisati: prihodi za opštinu, region i republiku po osnovu PDV-a, otvorena nova radna mesta, prihodi ostvareni na lična primanja novozaposlenih radnika, brži razvoj zajednice i slično.

Potencijalni korisnici preduzetničkog inkubatora mogu biti: preduzetnici, novoosnovana mikro i mala preduzeća, kao i zadružne organizacije koje obavljaju registrovanu delatnost ne duže od jedne godine i postojeća brzorastuća preduzeća okrenuta inovaciji poslovnog procesa i novim tehnologijama putem kojih se brzo razvijaju, povećavaju broj zaposlenih i koja ne posluju duže od jedne godine.

U svetu se skoro tri decenije intenzivno radi na razvoju mikro, malih i srednjih preduzeća, koja su se pokazala kao dobar oslonac razvoju ekonomije. Jedan od savremenih oblika podrške razvoju malih preduzeća su inkubatori, u kojima je skoncentrisano sve ono što je savremenom preduzeću potrebno za razvoj, od samog osnivanja do njegovog osamostaljivanja. Inkubator centri predstavljaju instrument ekonomske razvojne politike. U zemljama sa razvijenom ekonomijom postojanje ovakvih centara je odavno poznato i prihvaćeno, i imaju podršku od državnih, regionalnih ili lokalnih zajednica. Nasuprot razvijenim zemljama, zemlje u tržišnom restrukturiranju još uvek ne shvataju značaj inkubator centara, pa je u zavisnosti od toga uslovljena efikasnost rada ovog razvojnog sredstva.

¹⁵⁵Vojnović B. *Preduzetnički inkubatori-budućnost ekonomskog razvoja*, ``Direktor`` savremeni menadžment, 1-2/2005. Beograd, str. 40-44.

5. PREDUZETNIČKI INKUBATORI KAO INSTRUMENT LOKALNOG I EKONOMSKOG RAZVOJA

Naftna kriza sedamdesetih godina prošlog veka dovela je do promena u međunarodnoj naftnoj industriji i do rasta neizvesnosti na svetskoj ekonomskoj - političkoj sceni.

Ova kriza je označila kraj perioda opšte ekonomske stabilnosti i ekonomskog rasta koji su bili karakteristični za predhodni period i predstavljala je šok za celokupnu ekonomiju. Kao posledica ove krize raste stopa inflacije, nezaposlenost, dolazi do ekonomske recesije i stagnacije.

Kao jedna od posledica ovih dešavanja, osamdesetih godina dolazi do širenja preduzetničkih inkubatora u svetu, naročito oko velikih kompanija gde se osnivaju kao "spin off" preduzeća.

Sa padom berlinskog zida i zemlje bivšeg istočnog bloka osnivaju preduzetničke inkubatore da bi ubrzale stvaranje MSP-a i uspešno prestrukturirali svoju privredu.

Takođe, ekonomski razvoj u privredi pod pritiskom globalizacije i tranzicije u nerazvijenim ekonomijama doveo je do još lošijeg stanja, a proces privatizacije i restrukturiranja društvenih i državnih preduzeća do pada proizvodnje i otpuštanja znatnog broja radnika.¹⁵⁶

Potpora preduzetničkih inkubatora stimulatивно deluje na donošenje odluke za osnivanje preduzeća, njihov rad, opstanak u poslu i pomaže da dobra poslovna ideja bude realizovana. Prema ovome glavni efekti preduzetničkih inkubatora su u: bržem i lakšem započinjanju posla, olakšanom pristupu finansijskim izvorima i kreditorima u početnoj *start up* fazi, savetodavnoj i edukativnoj pomoći novonastalim preduzećima, olakšanom pristupu domaćem i inostranom tržištu, mogućnošću bržeg povezivanja i razvoja i slično.

Pored efekata na preduzeća, mogu se očekivati i određeni efekti na lokalnu, regionalnu i širu zajednicu. Kao glavni efekti mogu se definisati: prihodi za opštinu, region i republiku po osnovu PDV-a, otvorena nova radna mesta, prihodi ostvareni na lična primanja novozaposlenih radnika, brži razvoj zajednice i sl.

Potencijalni korisnici preduzetničkog inkubatora mogu biti:

- preduzetnici,
- novoosnovana mikro i mala preduzeća, kao i zadružne organizacije koje obavljaju registrovanu delatnost ne duže od jedne godine i

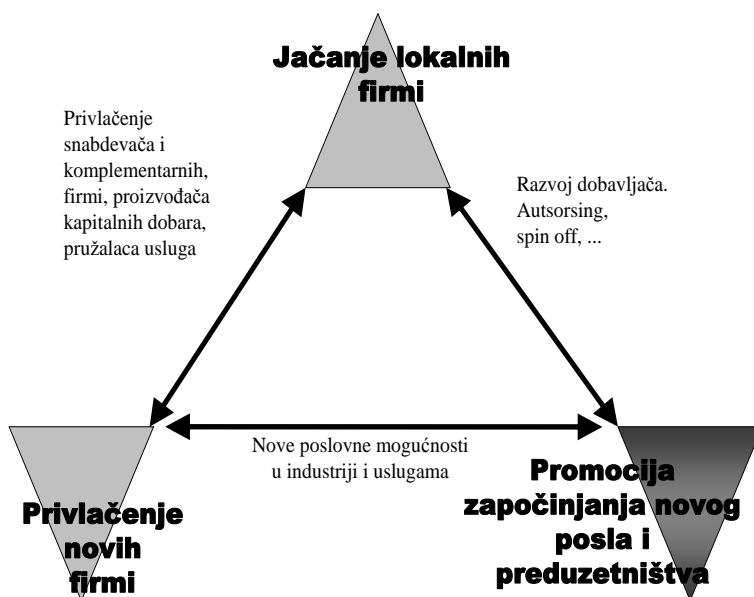
¹⁵⁶Stefanović V., Cvijanović D., Vojnović B., *Lavirinti menadžmenta*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012. str. 256.

- postojeća brzorastuća preduzeća okrenuta inovaciji poslovnog procesa i novim tehnologijama putem kojih se brzo razvijaju, povećavaju broj zaposlenih i koja ne posluju duže od jedne godine.

Ne postoji jedinstvena definicija **preduzetničkog inkubatora**. Jedna opšta definicija je "da je inkubator proizvođač novih preduzeća, odnosno da je osnovna strategija rada inkubatora osnivanje, razvoj i pomoć novim preduzećima te preduzećima u prvim fazama razvoja". Suštinskoj prirodi rada i značenja inkubatora najbliža je definicija koja kaže da inkubator "radi različitih ciljeva, na različite načine i s različitim oblicima pomaže osnivanje novih preduzeća te ih razvija u profitna samostalna preduzeća".¹⁵⁷

Uspješnost inkubatora ne treba meriti brojem inkubiranih preduzeća, nego prema strukturi tih preduzeća, prema uspešnom razvoju preduzeća koja se osposobljavaju u inkubatoru i prema njihovom daljem poslovnom putu kad jednom napuste inkubator.

Inkubiranje biznisa, kroz uzgajanje malih preduzeća je u direktnoj vezi sa lokalnim i regionalnim razvojem. Jedna od osnovnih ciljnih grupa ekonomskog razvoja na ovim nivoima je promocija započinjanja novog posla i preduzetništva.



Slika 23. Ciljne grupe¹⁵⁸

¹⁵⁷Vojnović B. *Preduzetnički inkubatori-budućnost ekonomskog razvoja*, "Direktor" savremeni menadžment, 1-2/2005. Beograd, str. 40-44.

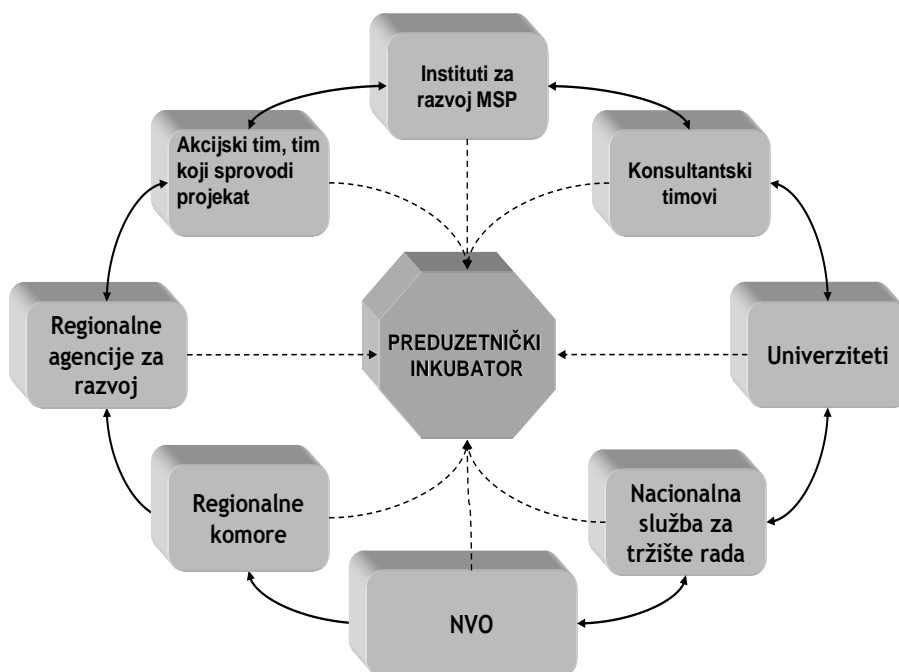
¹⁵⁸www.viram.de

Prema tome, inkubiranje preduzeća je dinamičan razvojni proces, kojim se nastoji pokrenuti privredni razvoj, pre svega lokalnih i regionalnih ekonomija. Ovim procesom smanjuje se broj propadanja preduzeća u prvim fazama njihovog postojanja. Početne faze životnog ciklusa preduzeća su najteže u poslovanju i tada su ona najranjivija. Razlozi tome su uglavnom u: poslovnom neiskustvu, nedostatku znanja, neadekvatnoj tehnologiji, nedostatku sredstava za investiranje u proizvodnju i razvoj, nemogućnost pristupa kreditnim sredstvima, stranom kapitalu i slično. Procenat propalih preduzeća u ovim okolnostima kreće se oko 80%, dok u inkubiranim taj procenat je za oko četiri puta manji i iznosi oko 20%. Takođe, ulaskom u preduzetničke inkubatore, omogućava se brži rast i razvoj preduzeća, čime se direktno utiče na povećanje stope zaposlenosti, kao i na realizaciju preduzetničke ideje.

U poslednje tri decenije beleži se rast preduzetničkih inkubatora u mnogim razvijenim zemljama, ali su prisutni prvi pomaci i u onim manje razvijenim.

Da bi razvojni inkubatori mogli da funkcionišu, neophodna je podrška i razvijanje regionalnih agencija za razvoj. Inkubatore je potrebno osnivati na bazi partnerstva privatnog i javnog sektora, i uključivanja svih zainteresovanih aktera za razvoj privrede od nacionalnog do lokalnog i pojedinačnog nivoa.

Elementi za funkcionisanje preduzetničkog inkubatora



Slika 24. Kompozicija elementa za funkcionisanje preduzetničkog inkubatora¹⁵⁹

To znači, da zemlje u razvoju treba da shvate značaj podrške malim preduzećima i da u tom pravcu usmere svoje aktivnosti a posebno u delu formiranja institucija za razvoj i podršku poslovanja malim novoosnovanim preduzećima. Po pravilu i ove organizacije nemaju dovoljno iskustva, jer se i one nalaze u početnoj fazi svog rada, bez stečenih određenih znanja primenjivih praktično, tako da svoj rad trebaju da baziraju na stečenim iskustvima razvijenih zemalja i da ih situaciono prilagođavaju postojećim privrednim i drugim okolnostima.

Kod izrade studije izvodljivosti za realizaciju preduzetničkog inkubatora važno je da ona bude strukturirana na sledećim aktivnostima:

- 1) Analizi lokalne ekonomije,
- 2) Utvrđivanju jasnih ciljeva preduzetničkog inkubatora,

¹⁵⁹Vojnović B., *Economy Development Mananing Through Small Enterprise (Busines) Breeding*, Serbian Journal of Management, Technical Faculti at Bor, p.p. 107.

- 3) Definisaniu mogućih lokacija, tipa i pravnog oblika,
- 4) Definisaniu partnera u poduhvatu,
- 5) Definisaniu usluga na osnovu analize potreba preduzetnika,
- 6) Definisaniu potrebnih kadrova, procedura i opreme,
- 7) Identifikovanju mogućih izvora finansiranja.

Vizija i resursi kojima se vodi ekonomski i preduzetnički razvoj, trebaju biti usmereni na osnivanje institucija i definisanje razvojnih sredstava. Pored ostalih to su preduzetnički centri za inkubaciju biznisa. Zato je važno da postoji: celovita strategija radi obezbeđenja kompetitivnog poslovnog okruženja, sa ciljem da dođe do stimulacije rasta i razvoja regionalne privrede, saradnja i umrežavanje između regionalnih zajednica i međusobno pomaganje poslovno povezanih subjekata. Stvaranje, opstanak i razvoj MSP-a su glavna okosnica daljeg privrednog razvoja, što je jedan od primarnih zadataka preduzetničkih razvojnih inkubatora.

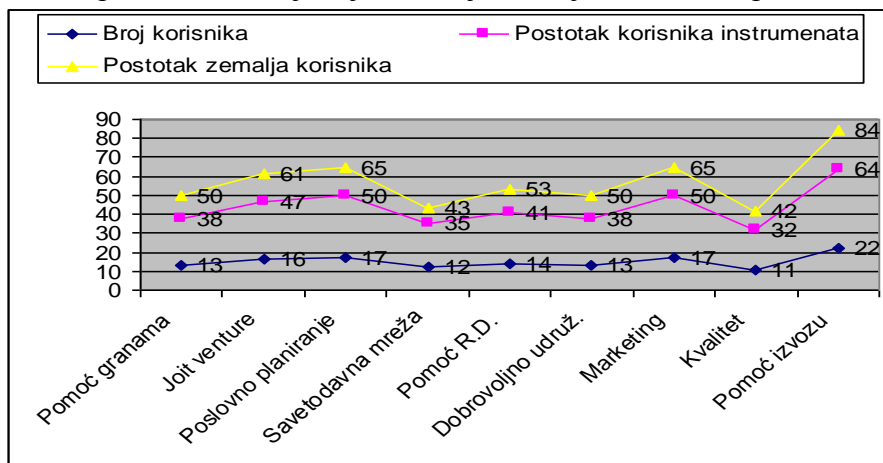
Pod pritiskom globalizacije, mala preduzeća nalaze izlaz u kolektivnoj efikasnosti i podršci javnog i privatnog faktora. Samim tim, partnerstvo između privatnih i javnih, odnosno preduzetničkih i državnih subjekata je od vitalnog značaja za lokalni i regionalni ekonomski razvoj. Preduzetnički inkubatori trebaju da imaju čvrstu i jasnu organizacionu strukturu i obučeni menadžment tim da vodi inkubator. U zemljama koje su prošle kroz tranziciju, preduzetnički inkubatori omogućavaju malim preduzećima pristup novim tehnologijama i tržištu. Ankete koje su sprovedene u Srbiji pokazale su da preduzetnike najviše interesuju nove tehnologije i mogućnost izlaska na strana tržišta, kao i povoljniji uslovi finansiranja proizvodnje.

Na kraju treba istaći da u kontekstu daljeg razvoja privrede, opravdano zasnovanom na razvoju malih preduzeća je potrebna podrška i potpora stranih i državnih institucija za razvoj, ali pre svega je potrebno da preduzeća dobiju podršku sa regionalnih i lokalnih nivoa.

5.1. Svrha i ciljevi formiranja centara za inkubaciju biznisa

Svrha centara za inkubaciju razvoja direktno zavisi od ciljeva i očekivanja osnivača. U zavisnosti od tipa, inkubatorski centri mogu da se klasifikuju kao korporativni, tehnološki, univerzitetski, lokalni, privatni ili javno-privatni. Ciljevi njihovog osnivanja se veoma razlikuju po tipovima osnivača. Osnovni ciljevi su obično iniciranje privrednog razvoja, stvaranje novih radnih mesta, diverzifikacija poslovanja biznisa, stvaranje profita, kredibilitet, itd. Na primer univerzitetski inkubatori su orijentisani na kredibilitet, diverzifikaciju biznisa i profit. Korporativni i privatni inkubatori

su orijentisani na profit, a tehnološki na kredibilitet. Javno privatni i lokalni inkubatori imaju najveći broj ciljeva, a najvažniji su otvaranje novih radnih mesta i privredni razvoj, koji su manje značajni za ostale tipove.



Grafik 20. Svrha osnivanja BI

Promovisanje povoljnog biznis okruženja je od vitalnog značaja za razvoj preduzeća. U mnogim zemljama u razvijenim privredama inkubatorski centri se javljaju u cilju podsticanja razvoja privrednih aktivnosti.

Tabela 43. Inkubatori za razvoj biznisa razvijeni u zemljama Istočne Evrope¹⁶⁰

Zemlja IB tip	Inc.biznis	Clasični biznis inkubatori ¹⁶¹	Naučni i tehnološki parkovi	Ostali tipovi	UKUPNO
Češka	16	4	4	-	24
Poljska	53	-	3	-	56
Estonija	2	3	1	-	6
Mađarska	17	8	4	6	34
Slovačka	-	5	6	-	11
Slovenija	9	-	3	1	13

¹⁶⁰Baza podataka (2003) CUAO, UNECE, Ženeva

¹⁶¹Breeding grounds and beginning units – workshops or workshop-companies

Inkubatori su osnovani radi razvoja pogodne klime za preduzetništvo i stvaranje prilika za kreativne ideje koje se pretvaraju u prilike za preduzetništvo. Pažljiva analiza dokazuje da se 'inkubirana' preduzeća mnogo brže razvijaju i potvrđuje da je takva pomoć u razvoju zaista neophodna za preduzeća u razvoju. Po pravilu, takva pomoć je potrebija preduzećima orijentisanim na globalno tržište, razvoj najnovije tehnologije i inovacije, ali prvenstveno za zemlje u tranziciji. Rezultati američkih istraživanja pokazuju da državni inkubatori mogu da poboljšaju regionalnu privredu za oko 68%, komercijalizaciju nove tehnologije za 25% i privredni razvoj za 22%.¹⁶²

Najvažniji cilj razvojnih inkubatora je da ponudi i pruži pomoć novim preduzećima na početku njihovog životnog ciklusa, što će, opet, smanjiti mogućnost da nova preduzeća propadnu u početnoj fazi. Takođe stvara i čvrstu osnovu za nova radna mesta koja se otvaraju za veliki broj radnika otpuštenih tokom procesa privatizacije i restrukturiranja državnih i javnih preduzeća. Kao inkubirana, lokalna mala preduzeća stvaraju realne šanse za povećanje stope zaposlenosti, razvoj preduzetništva, a time i razvoj nacionalne privrede u celini.

Svrha osnivanja inkubatorskog centra direktno zavisi od ciljeva i očekivanja osnivača.

Tabela 44. Osnovna svrha osnivanja inkubatorskih centara¹⁶³

Model investiranja	Zapošljavanje	Stvaranje profita	Privredni razvoj	Diverzifikacija	Dodata vrednost	Kredibilitet
Univerzitet		*		*		*
Lokalno	*		*	*	*	
Tehnološko				*		*
Korporativno		*				
Privatno		*				
javno-privatno	*	*	*	*		

¹⁶²Videti šire: Stefanović V., Cvijanović D., Vojnović B., *Lavirinti menadžmenta*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012.

¹⁶³Smilor W. R., (1996) *The New Business Incubator*, Linging Talent, Technology, Capital, and Know-How, The University of Texas, Austin.

Promovisanje povoljnog poslovnog okruženja u tranzicionim zemljama je od vitalnog značaja. U mnogim privredama zemalja u razvoju, pojavili su se inkubatori biznisa sa ciljem, da podstaknu razvoj privrednih aktivnosti. U sledećoj tabeli prikazaćemo primer Slovenije.

Tabela 45. Oblici podrške razvoju preduzeća u Sloveniji

Vrsta IB	Broj
Inkubatori biznisa	9
Naučno tehnološki parkovi	3
Druge vrste	1
UKUPNO	13

Pored tehnoloških parkova i inkubatora biznisa u Sloveniji postoje i druge razvojne organizacije od kojih su važnije:

- fond za tehnološki razvoj (G-ISI), finansiranje inovacija u MSP,
- nacionalna inovaciona agencija- centralna povezujuća institucija inovacione infrastrukture,
- regionalni povezujući biro.

Svrha osnivanja inkubatora je da se stvori pogodna preduzetnička klima, i pruži mogućnost da kreativne ideje budu pretvorene u preduzetničku priliku.

U praksi je dokazano da se "inkubirana" preduzeća mnogo brže razvijaju, i da je podrška preduzećima u razvoju realno potrebna. Pomoć je, po pravilu potrebna onim preduzećima koja su usmerena ka svetskom tržištu, najnovijim tehnologijama i inovacijama.

Tokom inkubiranja preduzeća prisutan je veliki broj aktivnosti i aktera.

Tabela 46. Osnovne aktivnosti i učesnici u razvoju BIC-a

Opis aktivnosti	Akteri
Poboljšanje preduzetničke klime, kulture i promocija preduzetništva	Svi preduzetnici
Povezivanje sa sličnim organizacijama i stvaranje poslovne mreže	Regionalne agencije, Nacionalna služba za tržište rada, Regionalne komore, univerziteti i Institut za razvoj MSP i preduzetnički inkubatori u Srbiji
Tesna veza sa institucijama lokalnog razvoja i agencijama za regionalni ekonomski razvoj	Lokalni stejkholderi
Saradnja sa finansijskim institucijama i njihovo povezivanje sa inkubiranim preduzećima, radi omogućavanja pristupa kapitalu	Garancijski fondovi, banke i investitori
Saradnja sa naučnim institutima i Univerzitetima	
Anketiranje i istraživanje potreba preduzetnika	Preduzetnici i poljoprivrednici
Stvaranje baze podataka o preduzetnicima	Za potrebe Inkubatora i sličnih organizacija
Povezivanja preduzetnika i investitora Povezivanje preduzetnika i inovatora	inkubirani preduzetnici
Aktivnosti oko proširivanja usluga Inkubatora na izdavanje prostora za preduzetnike ukoliko se pojavi slobodan prostor u preduzećima u procesu privatizacije	Svi stejkholderi

Značaj postojanja inkubator centara je izražen u prelaznim privredama, jer je njihov razvoj u najvećoj meri zavistan od stranog ulaganja. Formiranjem preduzetničkih inkubatora, domaća mala preduzeća

pružaju realnu šansu za povećanje zaposlenosti, razvoj preduzetništva, a samim tim i razvoj čitave regionalne i nacionalne privrede.

5.2. Vrste razvojnih inkubatora¹⁶⁴

U razvijenim zemljama inkubatori se koriste za diversifikovanje velikih preduzeća. U zemljama u tranziciji oni su jedan od oblika razvojnih sredstava, prvenstveno za davanje podrške razvoju malih i srednjih preduzeća, pomoći pri zapošljavanju i transferu znanja i tehnologije. Značaj inkubatora razvoja je u oslanjanju na sopstvene snage, a ne samo na očekivanoj pomoći od strane državnih institucija, stoje bila redovna pojava u socijalističkim privrednim sistemima. Ako se na pravi način organizuju i obezbedi finansijska podrška, inkubator centri sa svojom mrežom inkubiranih preduzeća mogu biti veliki doprinos razvoju privrede, otvaranju novih radnih mesta i generisanju novih tehnologija.¹⁶⁵

U zavisnosti od toga koje osnivač i kakva je svrha osnivanja, inkubator centri se mogu podeliti na:¹⁶⁶ neprofitne (državne) inkubatore, inkubatore preduzeća, privatne inkubatore i naučne (univerzitetske) inkubatore. Potrebno je naglasiti da se najčešće ne javlja oblik inkubatora prema striktno definisanim karakteristikama. Zbog sve veće složenosti poslovne sredine, nije moguće jasno izdiferencirati inkubatore po karakteristikama. U velikom broju pojavljuju se oblici takozvanih hibridnih inkubatora, koji su kombinacija prethodno navedenih. Zbog toga, veoma često se može sresti inkubator koji je osnovan u zajednici državnih i privatnih institucija ili u nekoj drugoj kombinaciji.

6. POZNATE PRAKSE¹⁶⁷

Na ekspertskom sastanku o „Najboljim praksama u inkubaciji biznisa“ u Ženevi, održanom 1999. godine doneti su zaključci i preporuke,

¹⁶⁴**Vojnović B.** *Preduzetnički inkubatori-budućnost ekonomskog razvoja*, ``Direktor`` savremeni menadžment, 1-2/2005. Beograd, str. 40-44.

¹⁶⁵Stefanović V., **Cvijanović D., Vojnović B.**, *Lavirinti menadžmenta*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012. str. 262-263.

¹⁶⁶Pohleven P., *Poduzetnička -tehnološka infrastruktura, preduzetnički inkubatori i tehnološki parkovi*, PCMG-pospeševalni center za malo gospodarstvo, Republika Slovenija - Ministarstvo za gospodarstvo, STABILITY PACTforsouth eastern Eurore, GEA College, Ljubljana, 2002. str.258.

¹⁶⁷Szabo A. *Najbolje prakse u inkubaciji biznisa u novim zemljama EU i u tranzicionim zemljama*, radni materijal sačinjen za save-todavnu radionicu o inkubaciji biznisa u RS, Ženeva-Beograd, april 2005.

kojima se predlagalo Sekretarijatu UNECE da ispita mogućnost o stvaranju priručnika o razvoju inkubator biznisa, čiji bi tvorac bile UN. Priručnik bi se odnosio i na industrijske zone i naučno tehnološke parkove. Osnivanjem tima specijalista od strane UNECE, koji je okupljao preko 100 stručnjaka iz 27 zemalja, napravljen je 2002. godine prvi priručnik. Narednih godina ovaj priručnik je na zahtev mnogih zemalja više puta usklađivan sa novim praksama, bazirajući se na novim iskustvima praktično ostvarenim u tim privredama.

Tabela 47. Preduzetnički inkubatori u pojedinim zemljama Cen. Ist. Evrope¹⁶⁸

	Češka	Estonija	Mađarska	Poljska	Slovačka	Slovenija
Ink. biznisa	16	2	17	53	-	9
KIB	4	3	8	-	5	-
NTP	4	1	4	3	6	3
Druge vrste	-	-	6	-	-	1
Ukupno	24	6	34	56	11	13

U narednom tekstu navešćemo tipove i oblike aktivnosti preduzetničkih inkubatora u nekim od zemalja, koje su ih koristile kao razvojno sredstvo.

Češka

Na inicijativu Ministarstva privrede i trgovine, koja je pokrenuta 1997. godine, stvoreni su mehanizmi za prevazilaženje barijera u inovacijama. Iz tog razloga stvoreni su programi Technos i Park u cilju podrške osnivanju tehnoloških parkova, i razvoju novih materijala, proizvoda, tehnologija i informacionih tehnologija.

Estonija

Istraživačko razvojna strategija Estonije zasniva se na znanju. Vlada Estonije definisala je strategiju razvoja 29. maja 2001. godine za period 2001-2006. godine. Dugoročni cilj estonske Vlade je bio da pruži sve potrebne pomoći razvoju svojih preduzeća, a posebno u: jačanju konkurencije preduzeća na stranim tržištima, uključivanju direktnih

¹⁶⁸Baza podataka CUOA, UNECE, Ženeva, 2003.

investicija, elaboraciji tehnoloških i inovativnih proizvoda, razvoju preduzetničkog okruženja i jačanju opšte preduzetničke svesti. U skladu sa tim, Estonija je osnovala preduzeće *Estonija*, kao instituciju od najvećeg značaja za podršku razvoja nacionalne privrede. Pored ovog preduzeća, kao potporne strukture razvoju, postoje još neke organizacije sa ciljem jačanja veza između nauke i preduzeća, i podrške razvoju preduzeća. Neke od tih institucija su: Estonska tehnološka agencija, Tartu naučni park, TSP tehnološki inkubator, Tallin tehnički Univerzitet i inovativni centar (TUIC), Ida - Virumaa inovativni centar i još veliki broj drugih.

Mađarska¹⁶⁹

Prvi preduzetnički inkubatori u Mađarskoj osnovani su na samom početku tranzicije 1991. godine. Sredstva su obezbeđena iz nacionalnih fondova, i programa PHARE za osnivanje i poboljšanje rada 16 inkubatora biznisa, kojima je upravljala mreža Agencija lokalnih preduzeća. Udruženje inkubatora biznisa ima 34 člana, računajući preduzetničko razvojne centre, tehnološke parkove i preduzetničke fondacije. Pored toga, Bacs-Kiskun Medyei, Angol - Madyar, Ki - svallalkozasi Alapitvany su dobar primer saradnje povezanih zemalja u razvoju unutar Evropske unije.

Neke od važnijih organizacija u inkubaciji biznisa u Mađarskoj su:

- udruženje preduzetničkih inkubatora,
- mađarsko udruženje za inovacije,
- fondacija Teodor Puškaš,
- difuzija naprednih tehnologija u Mađarskoj,
- komercijalizacija mađarskih tehnologija u inostranstvu,
- dvosmerni tehnološki transfer,
- podrška istraživanjima,
- elektronski informacioni servis,
- pomoć profesionalnim industrijskim organizacijama,
- globalni i regionalni projekti.
- Inostrani partneri za TDT inovacioni reley centri EU.
- MNK.

¹⁶⁹Centar za istraživanje razvoja nauke i tehnologije, Institut "Mihajlo Pupin", Beograd, Volgina 15 dkutlaca@labtel.imp.bg.ac.yu

Poljska

U Poljskoj je 1992. godine osnovano *Udruženje poljskih biznisa i inovativnih centara PBICA*. Udruženje funkcioniše u okviru Sistema nacionalnih službi poljske agencije za preduzetnički razvoj, i akreditovani je centar za usluge obuke i informacioni konsalting. Pored ovog udruženja, postoji i *Centar za prenos tehnologija na varšavskom tehničkom Univerzitetu*, koji primarno implementira evropske direktive u oblasti novih tehnologija i kontrolu standarda kvaliteta u skladu sa ISO standardima.

Tabela 48. Vrste razvojnih sredstava i tipovi aktivnosti

Inkubator	Tip aktivnosti
Centar za razvoj preduzeća na Tehničkom univerzitetu - Varšava	Formiranje malih preduzeća, tehnički i informacioni servis
Fondacija za inkubatore, Centar za transfer tehnologije, Lođ	Formiranje malih preduzeća, transfer tehnologije od univerziteta do prakse
Vroclavski centar za tehnologije, Tehnički univerzitet u Vroclavu	Transfer tehnologije od univerziteta do industrije
Centar za transfer tehnologije, pri MARR, Agencija za regionalni razvoj	Formiranje novih preduzeća, razvoj naprednih tehnologija u regionu, restrukturiranje industrije
Centar za transfer tehnologije, Gdanjsk	Formiranje novih malih preduzeća, transfer tehnologija od univerziteta ka industriji
Park za visoke tehnologije, Poznanj	Formiranje novih malih preduzeća, transfer tehnologija od univerziteta ka industriji
Inkubacioni centar za biznis u Starohovicama, Agencija za regionalni razvoj	Regionalno restrukturiranje industrije, obezbeđenje novih poslova
Agencija za regionalni razvoj	Obezbeđenje novih poslova
Centar za nove tehnologije , Varšava	Transfer tehnologija od univerziteta ka industriji

U Srbiji regulativa koja se odnosi na inkubaciju biznisa je *Odluka o utvrđivanju socijalnog programa za zaposlene kojima prestaje radni odnos u procesu restrukturiranja preduzeća i pripreme za privatizaciju, stečaj i likvidaciju*. Ovom odlukom predviđena je samo vrsta usluga kojom preduzetnički inkubator može da se bavi, a izostavljen je pravni status i

forma osnivanja. U tom slučaju potrebno je oslanjati se na drugu postojeću zakonsku regulativu. Kako preduzetnički inkubator mora da ima svojstvo pravnog lica, a delatnost odgovara vrsti posla koje obavljaju privredni subjekti, status i forma ovih subjekata oslanjala se na *Zakon o preduzećima*.¹⁷⁰ Osnovne aktivnosti Vlade Republike Srbije u pravcu unapređenja privrede, očigledno je da su usmerene na razvoj malih i srednjih preduzeća. Iz tog razloga, zakonom je predviđena mogućnost osnivanja *Agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća*, kao osnovnih razvojnih institucija. Ipak, samim definisanjem organizacionog oblika preduzetničkog inkubatora, data je mogućnost postojanja razvojnog sredstva u ovakvoj formi. Prema tome, oni predstavljaju operativnu bazu malim i mladim preduzećima, sa ciljem da pospešuju njihovo poslovanje u prvim i najtežim fazama poslovanja i trebaju da budu u direktnim vezama sa agencijama za razvoj.

Bazirajući se na postojećim zakonskim propisima, preduzetnički inkubator je moguće osnovati u pravnom statusu *društva kapitala ili društva sa ograničenom odgovornošću*. U prvom slučaju osnivač preduzetničkog inkubatora može biti veći broj pravnih ili fizičkih lica. Ali, ukoliko taj broj bude veći od trideset, društvo kapitala dobija novi oblik i postaje *akcionarsku društvo*. To znači da u skladu sa postojećom regulativom, inkubatori mogu u izuzetnim prilikama biti organizovani i kao akcionarsko društvo. U slučaju da su preduzetnički inkubatori osnovani kao DOO, oni odgovaraju za svoje poslovanje do visine uloženi sredstava. Osnivač preduzetničkog inkubatora u formi društva sa ograničenom odgovornošću može biti jedno ili više pravnih ili fizičkih subjekata.

7. PREDUZETNIČKI INKUBATORI U SRBIJI

U odnosu na druge zemlje iz okruženja, Srbija je u zaostatku. Evidentni su određeni početni koraci, ali u veoma maloj meri. Kao prvi pozitivni primeri mogu se navesti:

- Preduzetnički inkubator u Novom Sadu, osnovan pri tehnološkom parku.
- Knjaževački PI u fabrici motokultivatora IMT, gde je u toku realizacija projekta osnivanja preduzetničkog inkubatora. Partneri na ovom projektu su Američka vladina agencija (USAID) Kanadska agencija za

¹⁷⁰Službeni glasnik RS br. 62/01.

- međunarodni razvoj (CIDA), fabrika IMT u Knjaževcu, Fond za otvoreno društvo i OEBS.
- **INKUBATOR CENTAR za INFORMACIONE TEHNOLOGIJE-TAUER (ICTT)** u Beogradu, kao prvi privatni oblik za podršku preduzećima, čija je osnovna delatnost u oblasti tehnologija. Registrovan je u Beogradskom trgovinskom sudu, sa mešovitom strukturom kapitala iz Srbije i Švajcarske. Osnivači kompani je su ICG, član Genex Grupe i Orah švajcarska kooperativa.
 - **BIC** - biznis inkubator centar u Nišu, osnovan 2005. godine, kao DOO. Struktura vlasništva je 51%, grad Niš i regionalni centar za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva u Nišu 49%. Osnovan je u skladu sa programom ENTRENSE, uz podršku Norveške Vlade.

7.1. Tehnološki centar

Tehnološki centar omogućava udruživanje istraživačkih projekata, istraživačkih grupa i preduzetničkih interesa. Omogućuje rad većeg broja preduzeća na jednom mestu te pruža poslovnu infrastrukturu tako da se povezuje sa savetodavnim institucijama i mrežama. Vrlo je praktično uporište jedinicama male privrede koje su usmerene u tehnološki zahtevne programe.

7.2. Tehnološki park

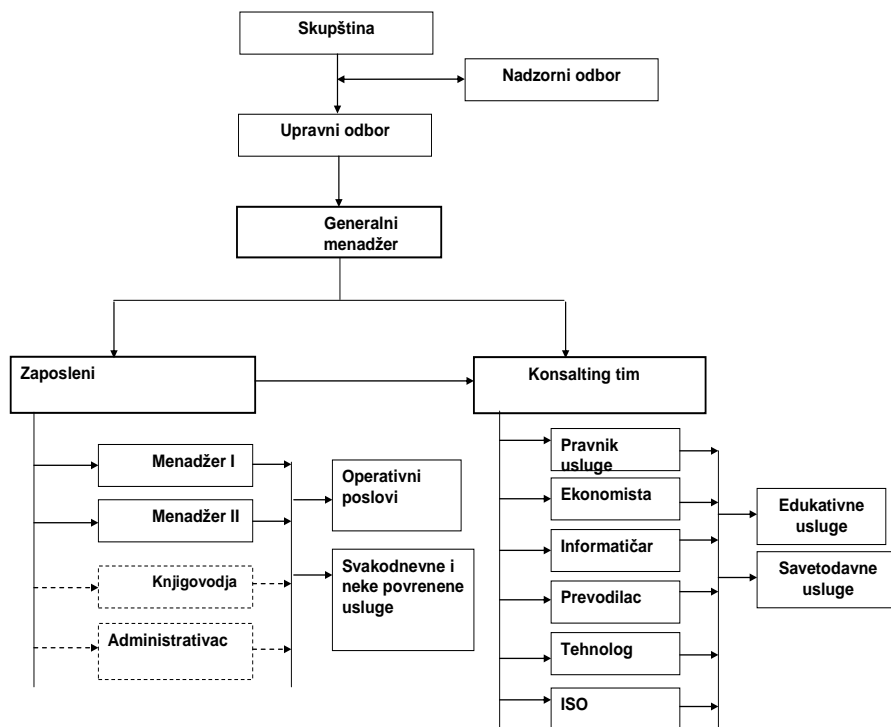
Tehnološki park je zaokruženi kompleks gde osim tehnoloških centara deluju i afirmisana srednja i velika preduzeća. Park omogućuje najam većih površina po tržišnim cenama, prototipnu proizvodnju te preduzećima ne postavlja vremenska ograničenja korišćenja prostora. Naglasak je na **transferu tehnologije**, saradnji naučnih i istraživačkih ustanova sa preduzećima.

8. PRAKTIČNI ASPEKTI U VEZI SA INKUBACIJOM PREDUZETNIŠTVA¹⁷¹

Neefikasnost velikih preduzeće potpomognuta nastalim procesima restrukturiranja i privatizacije, dovela je do prestanka rada mnogih poslovnih sistema. Takođe, veliki broj visokoobrazovnih kadrova svih

¹⁷¹**Vojnović B.** *Organizaciono-tehnički aspekti preduzetničkih inkubatora*, mesečni poslovni časopis "Poslovna Politika" oktobar/2006. str. 36-41.

profila ostao je bez posla. Po onom poznatom principu daje svaki problem i potencijalna šansa, moguće je suočiti se sa ovim problemom, jer zatvaranjem gigantskih preduzeća, ostala je mnoga neiskorišćena infrastruktura, kako materijalna, tako i kadrovska.



Slika 25. Primer unutrašnje organizacije PI

Za osnivanje inkubatora preduzetništva je potreban upravo takav prostor, radi njegove adaptacije za potrebe malih preduzeća, na malom prostoru i jednom mestu. Ovim su inkubatori razvoja stvorili tehničke uslove za svoje funkcionisanje. Ipak, za njihovo deiovanje to je tek preduslov, tako da je za dalje projektovanje funkcionisanja potreban čitav niz aktivnosti. Osnovne su:

- 1) regulisanje radne i zakonsko pravne dokumentacije inkubatora,
- 2) definisanje konkursnih procedura,
- 3) definisanje kriterijuma za ulazak u inkubator,
- 4) priprema softverske tehnologije za potrebe nesmetanog funkcionisanja,

- 5) priprema i edukacija konsalting tima,
- 6) sprovođenje konkursne procedure i selekcija najboljih preduzetničkih ideja, radi njihovog podržavanja,
- 7) registracija „stanara" i
- 8) useljavanje novoosnovanih preduzeća.

Prilikom projekcije funkcionisanja preduzetničkog inkubatora potrebno je predvideti mnoge aktivnosti u kojima učestvuje veliki broj aktera. U narednoj tabeli navode se mogući učesnici i neke od najvažnijih aktivnosti.

Tabela 49. Osnovne aktivnosti i učesnici u razvoju BIC-a

Opis aktivnosti	Akteri
Poboljšanje preduzetničke klime, kulture i promocija preduzetništva	Svi preduzetnici
Povezivanje sa sličnim organizacijama i stvaranje poslovne mreže	Regionalne agencije, nacionalna služba tržišta rada, regionalne komore, univerziteti i instituti, preduzetnički inkubatori
Tesna veza sa institucijama lokalnog razvoja i agencijama za regionalni ekonomski razvoj	Lokalni stejkholderi
Saradnja sa finansijskim institucijama i njihovo povezivanje sa inkubiranim preduzećima radi omogućavanja pristupa kapitalu	Garancijski fondovi, banke i investitori
Saradnja sa naučnim institucijama i Univerzitetima	
Anketiranje i istraživanje potreba preduzetnika	Preduzetnici
Stvaranje baze podataka o preduzetnicima	Za potrebe inkubatora i sličnih organizacija
Povezivanje preduzetnika i investitora, povezivanje preduzetnika i inovatora	Inkubirani preduzetnici
Aktivnosti oko proširivanja usluga inkubatora na izdavanje prostora za preduzetnike, ukoliko se pojavi slobodan prostor u preduzećima u procesu privatizacije	Svi stejkohlderi

8.1. *Mogući izvori finansiranja*¹⁷²

Finansiranje preduzetničkih inkubatora podrazumeva troškove procesa pripreme, izgradnje, adaptacije, i funkcionisanja. Troškovi mogu da variraju od zavisnosti da li postoji odgovarajući prostor za stacioniranje preduzeća ili ga treba graditi. Najčešće se koriste postojeći prostori koji su neupotrebljeni, pa se troškovi svode na njihovu adaptaciju. U početnoj fazi je potrebno iznaći sredstva za finansiranje zaposlenih i konsalting tima. Potencijalni finansijeri koji podupiru početak rada preduzetničkih inkubatora mogu da budu:

- lokalne zajednice iz svojih fondova za razvoj,
- strani razvojni partneri,
- lokalni razvojni investitori i partneri (banke, udruženje preduzetnika),
- privredne regionalne komore,
- nacionalne službe za zapošljavanje,
- resorna ministarstva,
- samofinansiranje od naplata usluga u preduzetničkom inkubatoru.

Ukoliko se radi o privatnim preduzetničkim inkubatorima, sredstva za finansiranje početka rada ovog razvojnog tela mogu biti obezbeđena od strane osnivača ili udruženih privatnih ulagača.

8.2. *Konkursna procedura*

Procedura koju preduzeće treba da prođe da bi postao "inkubirano" preduzeće uglavnom se svodi na sledeće aktivnosti:

- prijava na konkurs,
- potpisivanje izjave o razumevanju misije i ciljeva,
- kratak, jednostavan i jasan biznis plan,
- selekcija ideja potencijalnih preduzetnika,
- savladavanje obaveznih edukativnih programa,
- odabir kvalitetnih projekata po definisanim kriterijumima od strane konkursne komisije,
- potpisivanje ugovora sa preduzetnicima koji su zadovoljili tražene

¹⁷²Studija izvodljivosti prvog preduzetničkog inkubatora (**Boško Vojnović**) Centar za samozapošljavanje, Smederevska Palanka, 2006.

kriterijume za buduće inkubirano preduzeće,

- monitoring inkubiranog preduzeća i davanje usluga po subvencionim cenama.

Zadovoljavanjem suštinske i formalne procedure uz pozitivnu ocenu konkursne komisije, preduzeće stiće pravo da postane inkubirano preduzeće.

8.3. Značaj podrške strateških partnera

Kroz preduzetničke inkubatore, uz podršku razvoja malih preduzeća, mogu se odrediti viši i dalji ciljevi kao što su: privredni rast regiona, povećavanje njegove aktivnosti, dotok stranih investicija i slično. Međutim, da bi preduzetnički inkubator uspeo u svojoj misiji potrebno je da uspostavi blisku saradnju sa ključnim regionalnim i lokalnim akterima, koji imaju uticaj na razvoj preduzetništva.

U tom pravcu potrebno je:

- postići dogovor sa regionalnim i lokalnim vlastima o podržavanju i oblicima saradnje oko aktivnosti preduzetničkog inkubatora,
- dogovoriti saradnju sa Privrednom komorom, koja po prirodi posla podržava preduzetništvo,
- uključiti u proces Regionalne agencije za razvoj MSP-a, jer vrlo često se vizija i misija ovih razvojnih institucija poklapaju,
- zatražiti podršku Nacionalne službe za zapošljavanje i njenog Edukativnog centra,
- kontaktirati sa Institutima i Univerzitetima, radi dobijanja stručne podrške,
- uključiti nevladin sektor, regionalne i lokalne medije itd.

Potrebno je naglasiti da je od velikog značaja za privredni razvoj kroz inkubaciju biznisa, upravo zainteresovanost i aktiviranje svih učesnika u zajednici, jer se time dobija na značaju i podiže kvalitet razvojnog procesa. Samim tim i šanse za brži i kvalitetniji razvoj su izvesnije.

8.4. Definisane kriterijuma za ulazak u inkubator i ostali elementi za njihovo funkcionisanje

Definisane kriterijuma za inkubiranje biznisa je od velikog značaja za rad preduzetničkog inkubatora. Oni se uglavnom dele po delatnostima i prioritetima. Opšti kriterijumi se svode na osnovne i dopunske.

Prema delatnostima podela se može svesti na: proizvodne, zanatske i umetničke, turističko-ugostiteljske, tehnološki usmerene, uslužne, delatnosti iz okvira informacionih i telekomunikacionih tehnologija i druge. Osnovni i dopunski kriterijumi su od većeg značaja, jer su presudniji za ulazak novog preduzeća u sistem.

U osnovne kriterijume svrstavaju se:

- profesionalna i druga iskustva (diplome, sertifikati, preporuke...),
- kvalitet programa - dobar poslovni plan,
- održiv program sa potencijalom za razvoj,
- finansijsko učešće i dobijeni krediti,
- perspektiva preduzeća u međunarodnom poslovanju,
- programi izvoza,
- inovativni projekti okrenuti tehnološkom razvoju,
- ekološki projekti.

Dopunski kriterijumi su:

- preduzetnički duh (preduzumljivost, upornost, praktičnost, temeljnost...),
- želja za učenjem i usavršavanjem (pohađanje predavanja i radionica),
- planirana veličina prihoda,
- socijalni elementi,
- planirani broj zaposlenih.

Kriterijum izbora prema vrsti delatnosti dobija na značaju ukoliko područje koje se razvija, raspolaže sa izrazitim uslovima za razvoj neke delatnosti, koju je potrebno pokrenuti. Na primer, postojanje prirodnih potencijala za razvoj turizma, sirovinskih repromaterijala i slično.

8.5. Konsultantski timovi - servis provajderi

Obavljanje stručnih usluga za potrebe preduzetničkih inkubatora vrše konsultantski timovi, odnosno servis provajderi. Konsultanti su stručna lica koja trebaju da imaju odgovarajuće kvalifikacije, i posebna svojstva savetnika.

Kao neophodna svojstva mogu se izdvojiti:

- znanje iz oblasti preduzetništva,
- dinamičnost,
- komunikativnost,
- menadžerska svojstva,
- mogućnost definisanja i prepoznavanja problema.

Takođe, servis provajderi su u obavezi da savladaju određene praktične i edukativne treninge da bi dostigli potreban nivo znanja, koje trebaju dalje da prenose na korisnike usluga i druge učesnike u razvojnom procesu.

Vizija i resursi kojima se vodi ekonomski i preduzetnički razvoj, trebaju biti usmereni na osnivanje institucija i definisanje razvojnih sredstava. Pored ostalih, to su preduzetnički centri za inkubaciju biznisa. Zato je važno da postoji: celovita strategija radi obezbeđenja kompetitivnog poslovnog okruženja, sa ciljem da dođe do stimulacije rasta i razvoja regionalne privrede, saradnja i umrežavanje između regionalnih zajednica i međusobno pomaganje poslovno povezanih subjekata. Stvaranje, opstanak i razvoj MSP-a su glavna okosnica daljeg privrednog razvoja, što je jedan od primarnih zadataka preduzetničkih razvojnih inkubatora.

Pod pritiskom globalizacije, mala preduzeća nalaze izlaz u kolektivnoj efikasnosti i podršci javnog i privatnog faktora. Samim tim, partnerstvo između privatnih i javnih, odnosno preduzetničkih i državnih subjekata je od vitalnog značaja za lokalni i regionalni ekonomski razvoj.

Preduzetnički inkubatori trebaju da imaju čvrstu i jasnu organizacionu strukturu i obučeni menadžment tim da vodi inkubator. U zemljama koje su prošle kroz tranziciju, preduzetnički inkubatori omogućavaju malim preduzećima pristup novim tehnologijama i tržištu. Ankete koje su sprovedene u Srbiji pokazale su da preduzetnike najviše interesuju nove tehnologije i mogućnost izlaska na strana tržišta, kao i povoljniji uslovi finansiranja proizvodnje.

9. TIPOVI INKUBATORA ZA RAZVOJ PREDUZETNIŠTVA

Inkubatori se u razvijenim zemljama koriste za diverzifikaciju velikih kompanija. U zemljama u tranziciji inkubatori su samo jedna forma razvojne alatke koja je prvenstveno namenjena za podržavanje razvoja SME i za pružanje pomoći u pronalaženju novih radnih mesta i/ili prilika za biznis i transfer tehnologije i znanja. Razvojni inkubatori su značajni zbog činjenice da se oslanjaju na sopstvene snage i ne čekaju, te ni ne

očekuju, da im pomoć stigne od neke državne institucije, što je bilo sasvim normalna pojava u sistemima socijalističke privrede.

Tako organizovani i sa obezbeđenom finansijskom podrškom, inkubatorski centri sa čitavom mrežom inkubiranih preduzeća, mogu da daju veliki doprinos razvoju privrede u celini, otvaranju novih radnih mesta i stvaranju nove tehnologije. U zavisnosti od osnivača i svrhe osnivanja, inkubacioni centri mogu da se klasifikuju kao neprofitni inkubatori (državni), inkubatori preduzeća, privatni inkubatori i naučni inkubatori (univerzitet).

Neprofitne inkubatore osniva država, prvenstveno u cilju razvijanja određenih pojedinačnih aktivnosti, perspektivnih programa za podsticanje izvoza ili podsticanja lokalnog razvoja. Njihove najvažnije aktivnosti su one koje su potrebne za podešavanja ili modifikacije, ekonomsku diverzifikaciju i/ili prekvalifikaciju radne snage. Državni inkubatorski centri su naročito pogodni za regione zemlje u kojima je visoka stopa nezaposlenosti.

Korporativni inkubatori javili su se kao posledica nesposobnosti velikih biznis sistema da drže korak sa sve brže promenljivim okruženjem biznisa. Da bi postali orijentisani na tržište i na profit, ti sistemi moraju da razviju takozvano interno preduzetništvo putem osnivanja određenog broja novih, manjih ali inovativno orijentisanih preduzeća koja nastavljaju da rade sa glavnom kompanijom, ali i za nju.

Privatne inkubatore osnivaju privatna preduzeća i/ili pojedinci. Njihov glavni cilj je stvaranje profita i transfer tehnologije. Postoji više vrsta privatnih inkubatora, ali je najčešće njihova osnovna aktivnost rentiranje poslovnih prostorija i pružanje savetodavnih i profesionalnih usluga. Ti inkubatori su najrašireniji u SAD.

Univerzitetski inkubatori razvijaju tehnologije prvenstveno u komercijalne svrhe. Osnivaju se kako bi omogućili najbrže moguće tumačenje rezultata istraživanja i transformaciju inovacija u stvaran proizvod, kao i njegov plasman na tržište. Drugi njihov cilj je obezbeđivanje i održavanje kredibiliteta naučne institucije, odnosno univerziteta.

Svakako treba napomenuti, pa čak i naglasiti, da forma inkubatora koji se najčešće javljaju nema neke striktne karakteristike. Pošto okruženje biznisa postaje sve složenije, nemoguće je precizno izdiferencirati inkubatore po karakteristikama. U mnogim slučajevima su u pitanju takozvani hibridni inkubatori koji su, zapravo, kombinacija napred navedenih tipova. Zato prilično često nailazimo na inkubatore koje je

osnovala asocijacija određenog broja državnih i privatnih institucija, ili već neku drugu kombinaciju.

10. PACA METODOLOGIJA RAZVOJA¹⁷³

Za razliku od klasičnog pristupa ekonomskom razvoju, koji zahteva strateški pristup, a samim tim dosta vremena i rada da bi se došlo do prvih rezultata, u praksi se pojavljuje nova metodologija PACA.¹⁷⁴

PACA je primenjena prvi put u Južnom Brazilu, i proizvod je MESOPARTNER-a (nemačka konsultantska kuća).

Ova metodologija je zasnovana na proceni konkurentskih prednosti po principu učešća, i predviđena je kao podrška lokalnom ekonomskom razvoju Republike Srbije.

PACA je zasnovana na dijamantu Majkla Portera, kao sredstvu i analizi njegovih pet sila.¹⁷⁵



Slika 26. Faktori od uticaja na konkurentnost preduzeća¹⁷⁶

¹⁷³Tvorac ove metodologije je nemac Jörg M. S., *Participatory Appraisal of Competitive Advantage*, version 3.2, 2002. Metodologija je namenjena lokalnom i regionalnom ekonomskom razvoju, čiji je princip da se rezultati primene vide u kratkom roku, iako su oni inkrementalni, odnosno mali. Princip je zasnovan na učešću velikog broja učesnika i ne zahteva velika finansijska sredstva.

¹⁷⁴Participator Appraisal of Compotentive Advantage

¹⁷⁵Ugovaračka sposobnost dobavljača, ugovaračka sposobnost kupca, rivalitet, pretnja novih kandidata i pretnja od alternativnih proizvoda

¹⁷⁶**Vojnović B.**, *Strategijsko upravljanje u fumkciji lokalne ekonomije*, stručni časopis ``Direktor`` -savremeni menadžment, broj 7-8, Beograd, 2005. str.25.

Karakteristično za PACA je da zahteva učešće velikog broja faktora iz svih oblasti privrede, pre svega njihovu motivisanost. U suprotnom nije moguće primeniti ovu metodologiju.

Cilj PACA je da identifikuje dobre strane i mogućnosti regije, i da rezultati budu u kratkom roku vidljivi. Zasnovana je na nizu praktičnih aktivnosti radi upoznavanja sa lokalnom ekonomijom.

Aktivnosti PACA metodologije baziraju se na mini radionicama gde se sakupljaju potrebne informacije i veliki broj ideja za određeni prostor. PACA tim nakon toga dijagnostikuje rezultate i daje praktične predloge za delovanje,

Sledeća faza je prikupljanje povratnih informacija i sugestija za realizaciju, nakon čega sledi ostvarenje.

Ova metodologija može biti prihvatljiva za jednu od koncepcija razvoja privrede, jer nakon sumiranja rezultata pomenutih radionica u područjima gde se ona sprovodila, privredna delatnost je gotovo uvek bila pokrenuta.

Takodje, ova metodologija zaslužuje pažnju, jer ako daje rezultate oni su vidljivi u izuzetno kratkom, roku a čitav proces ne mora mnogo da košta, što stimulatивно deluje na iscrpljenu privredu u tranziciji. Svakako ovom metodologijom ne treba očekivati postizanje previše velikih rezultata, ali pomak bilo kakav, u pravcu boljitka u zemljama u tranziciji bude dobro došao.

11. ZAKLJUČCI O ZNAČAJU PREDUZETNIČKE INFRASTRUKTURE ZA POTREBE LER

Vizija i resursi za menadžment razvoja privrede i preduzetništva treba da se usredsrede na osnivanje institucija i specifikaciju sredstava za razvoj. Između ostalog, ovde spadaju i preduzetnički centri za inkubaciju biznisa. To zahteva kompletnu strategiju za obezbeđivanje konkurentskog okruženja biznisa u cilju stimulisanja razvoja i rasta regionalne privrede, saradnju i umrežavanje regionalnih zajednica i uzajamnu podršku subjekata povezanih biznisom. Osnivanje i razvijanje SME-ova predstavlja osnovu za dalji lokalni razvoj koji je primarni zadatak inkubatora za razvoj preduzetništva.

Pod pritiskom globalizacije mala preduzeća pronalaze rešenje u grupnoj efikasnosti i podršci javnih i privatnih faktora. Tako se stvara partnerstvo između privatnika i javnog sektora, odnosno preduzetništva i vlade, što je od vitalnog značaja za lokalni i regionalni privredni razvoj. Inkubatori preduzetništva zahtevaju jaku i određenu strukturu organizacije kao i obučeni menadžment tim za vođenje inkubatora. U zemljama koje

prolaze kroz tranziciju preduzetnički inkubatori omogućavaju malim preduzećima da dođu do novih tehnologija i tržišta. Udruživanje ukazuje na činjenicu da su preduzetnici zainteresovani najviše za nove tehnologije i mogućnost ulaska na strana tržišta, kao i za bolje uslove finansiranja proizvodnje.

U skoro svim razvijenim zemljama postoje fondovi namenjeni za podsticanje započinjanja biznisa. Nedostatak sredstava te vrste je ograničavajući faktor za razvoj malih preduzeća. Međunarodne organizacije, kao USAID i HALP imaju programe podrške malim preduzećima u formi malih bespovratnih kredita za započinjanje biznisa, ali su oni ograničeni na određene ciljne grupe i određene oblasti. Naprimera, norveška organizacija 'Jarenprodukt Udvikling' pruža konsultantske usluge, formira kooperativne grupe i obezbeđuje sredstva za članove kooperativnih grupa u Srbiji, ali samo u dve opštine – Kragujevac i Bač.

I na kraju treba naglasiti da dalji rast privrede, opravdano zasnovan na razvijanju malih preduzeća, zahteva pomoć i podršku institucija za razvoj, kako stranih, tako i lokalne vlade, ali pre svega preduzeća terba da dobijaju lokalnu i regionalnu podršku.

SUMMARY

Regional economy competitiveness building based on financing from a state level (traditional principle) with the aim of economy improvement in specific areas did not prove to be efficient. Big investments have been made, but they did not result in development. New approaches to regional development have different implication: *the initiative comes from regions itself while the state gives support.*¹⁷⁷ The support to regional development has the characteristic of interest. The aim of the state is to support regional development expecting the effects which should come as the result of development. In building the economy and enterprises competitiveness regions are using various development means and methodologies.

A basic goal of this work is to emphasize the importance of strategies definition and choice of strategies, as well as other relevant factors important for regional **and local development which is applied**. It is important to stress at the beginning that regional and local development strategy, **despite the fact that these are two different levels**, have many

¹⁷⁷Vojnović B., Riznić D., *DEVELOPMENT MEANS IN REGIONAL AND LOKAL ECONOMIC DEVELOPMENT*. Ekonomske teme, 4/2009. str. 153-169.

common goals. Therefore, a unique strategy development is possible to be applied in order to optimize implementation of goals through development plans. Basic activities of above mentioned strategy are based on identification of local potentials and attraction of external, domestic and foreign investors.

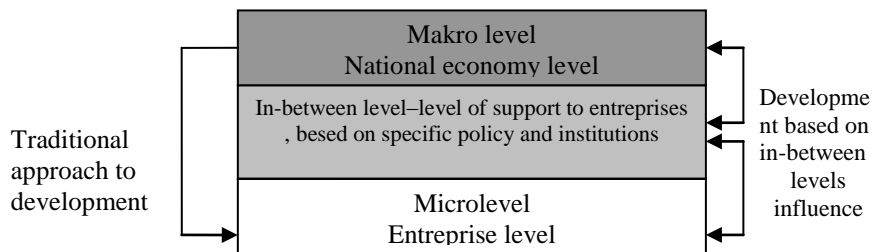
There are three levels in strategy management on which decisions of strategic importance are made. These levels are: business systems levels, specific businesses levels and business functions levels. Next to above mentioned, there are also social strategies.¹⁷⁸ In that case we speak about local, regional or national strategy of economic development.

National strategy is focused on national economic development and does not consider development of specific local or regional areas as very important. Besides that, influence of national strategies on lower levels is big, especially in respect to macro economy and monetary policy. National regulations and national tax policy have enormous influence on establishment of entrepreneurial climate at local or regional levels. In that respect decentralization of specific functions and transfer of responsibilities to lower levels is part of national strategy.

Regional level of strategic support to enterprises is based on organizational, management and technological needs of business system: strategic management, production organization, technology development, product development and value chain organization.

A need for establishment of *in-between level* (local and regional), as systematic support for enterprises development (see picture 1.) is based on fact that enterprises on local level build competitive advantage mostly as ***one location advantage***. This results in need for regional or local enterprises to unite, which is the only proper way to compete strong global competition. This lead us to conclusion of necessity to build up and support proper business environment on regional and local level, as well as to organize new way of strategic management. This is basic and most important task of in-between level where it is necessary to *harmonize structure and strategy*.

¹⁷⁸Cameford and Callaghan, (1985). s. 13.



Picture 1. Levels of systematic influence on economical development¹⁷⁹

Due to fact that above mentioned approach of local level development results in conflict of interest among participating subjects, it is of strategic importance to establish local configuration and clear definition of common goals among all participants in local economic development and to create adequate organizational structure and development strategy. Furthermore we can say that in almost all developed countries there are means

(Entrepreneur incubators, technological parks, methodologies of development) aimed for start up of businesses of beginning enterprises, which most directly influence start up of regional and local economic development. The lack of such means in Serbia presents limiting factor for development of small enterprises. International organizations, such as USAID and HELP have assistance programs to small enterprises in Serbia as small grants for start up of business, but they are limited to individual target groups and certain regions. Norwegian organization "*Jarenprodukt Udvikling*" provides consulting services, establishes Cooperatives and provides means for Cooperative Fund for its members (in Serbia it is limited only to two municipalities, Kragujevac and Bac).

At the end it should be emphasized that in the context of further economy development, which is based on small enterprises development, there is a need for foreign and state development institutions support, but first of all it is necessary that enterprises receive support from regional and local levels.

Concept of regional development

Regional development means process of starting, structuring and reaching the sustainable development, where it is important to take into account very complex regional situation and apply adequate actions and

¹⁷⁹Vojnović B., Riznić D., *DEVELOPMENT MEANS IN REGIONAL AND LOKAL ECONOMIC DEVELOPMENT*. Ekonomske teme, 4/2009. str. 153-169.

instruments. In most cases region is defined as geographical area smaller than national territory where it is placed. Therefore, region can be one municipality, more municipalities or states. Regions does not have to match with administrative borders, because their scope of definition depends on what they refer to: labor market area, area of river basins and similar.¹⁸⁰

Region, also, can be observed from the aspect of more countries. Example: during the economic crises at the end of seventieth and beginning of eightieth, when Western European enterprises became less competitive comparing to enterprises in USA and Japan, a time of recession in European economy has started. In order to find the way out of such situation, it was necessary that Western European countries act with joint coordinated actions, because individual actions did not give proper results. In that sense, European Council in Fontenblo has concluded that it is necessary to speed up regional integrations. During the next year, a Consolidation Plan has been defined and the Commission with Jack Delor as its Head, has been formed. As a result, Delor package 1 (1989-1993.) and Delor package 2 (1993-1999.) has been made. Some of the effects of joint activities can be seen in the following table:

Table 1. Increase of GDP in four poorest country members of EU

Country/year	1988.	1998.
Greece	58,3	66
Spain	72,5	81,1
Ireland	63,8	108,2
Portugal	59,2	75,3

Source: European Commission http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docof.c/of.cial/reports/pdf/tab

Systemic levels competent for economic development¹⁸¹

Systemic levels competent for economic development can be classified as:¹⁸²:

1. micro i mezo-economic level,

¹⁸⁰Jackson R.W. (2002), s, 23.

¹⁸¹Vojnović B. *Economy development managing through small enterprise (business) breeding*, Serbian journal of management, Tehnički fakultet, Bor, volume 1 number 2/2006, str. 105-113

¹⁸²Jörg Meyer/S. (2002), s. 60-65.

2. in-between-level,
3. macro level and
4. meta level.

(1) *Micro and mezeconomic level is made of individual or groups of enterprises network.* At this level enterprises are constantly developing as well as network of enterprises with strong external factors.

(2) *In-between-level is level of specific policy and institutions.* Institutions should enable creation of competitive advantage. Their task is to outline precise and directed policy in order to form specific economic branches and appropriate environment for economy (technological parks, Institutes, entrepreneur incubators, assistance in export finance and similar). Institutions which can be active at this level are various business associations, enterprises for development assistance provision, non-profit organizations, non-governmental organizations and similar subjects.

(3) *Macro level is level of general economic conditions.* At this level it is necessary to assure stable and transparent general conditions of local economy development.

(4) *Meta level* provides values of common interest for complete economy system, development of complete economy and its integration into worlds economy and start up all factors in direction of complete society strategy development formulation.

It is possible to define the most important activities of systematic competitiveness building within every individual level:

Mezo level

The following activities support building of competitiveness at mezo level-level of enterprise:

- organization of production with aim to be more effective in business,
- organization of product development in refer to product quality and frequent innovations,
- organization of production and services,

More and more requests of consumers for better and better quality products has led to the need of enterprises reorganization in order to fulfill

demands. Extensive changes are needed in above mentioned areas in order to increase quality, range and effectiveness at this level.

In-between-level

At in-between-level, the level of municipalities, districts or regions, *support to the efforts of enterprises to succeed in business is provided*. It is obvious that enterprises in new economy courses, especially in transition economies, need more and more supportive structures. Enterprises at local level, due to big pressure which is consequence of world's market globalization and liberalization, have interest to cooperate, and therefore, form various association and cooperatives to have joint appearance on domestic or foreign market. The role of regional integration is more and more important in that sense. More than anything else, it is important to have clearly defined development policy at this level (table 2.)

Table 2. Priorities of in-between-level development policy

	Regional development policy	Local development policy
Systematic competitiveness of in-between-level	<ul style="list-style-type: none"> -Development of regional economy -Centers for technological development -Research-development institutions -Education and training -Financial institutions 	<ul style="list-style-type: none"> -Development of local economy -Institutions for education and training -Effective Chambers of Economy -Technological Centers, incubators

In-between-level presents optimal level for support of necessary enterprises development strategies creation, which has business at that level. The policy at in-between-level (local or regional) should be based and focused on creation of systematic competitive advantage of enterprise. Regulation policy of local communities should protect economy system from the uncontrolled imports in order to protect new activities in its area. Next to that, within the financial policy it is important to have means to initiate research-development activities for the needs of enterprises.

Globalization of world's economy makes pressure to enterprises, which reflects in bigger assistance requests from the enterprises towards local community. The result of that is that local community more and more

have an intensive influence on creation of common development strategies. That certainly does not mean that regional communities should be independent, on contrary, they have a need to integrate and connect in order to represent, first of all, their own interest and after that general interests.

Macro level

At macro level-level of national economy, activities should be directed, first of all, on reform of fiscal, budget, monetary, currency and trade policy. An intensity of measures depends of various circumstances specific for every individual country. Transition countries have outstanding need for high contribution of this level, due to problem of restructuring of all systems countries face with. That additionally makes difficulties in implementation of long term measures which supports reforms in all areas.

Meta level

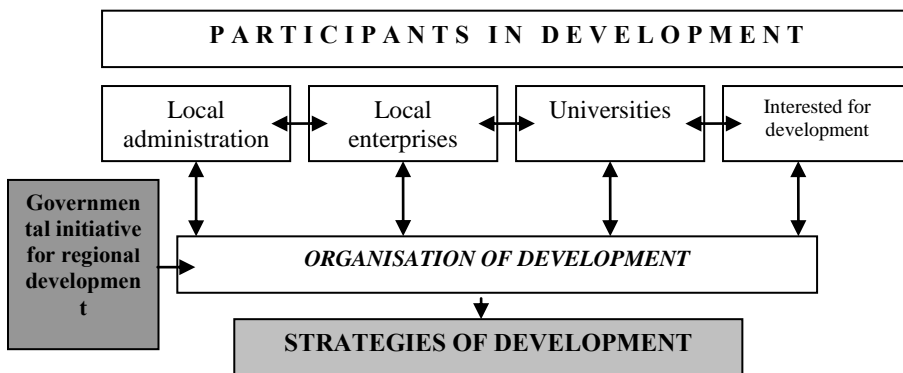
At meta level there are strong common interest in building up of cultural values and society development based on it. Although it seems that this level does not have lots of connection with economy, in reality it is not the case. The importance of culture in business and its final result is often very important. Cultural globalization presents meeting (or growing together) of different national cultures and customs. Propulsion of borders for national goods and services brings with it an entrance for culture, habits and customs. Even in 19th Century Taylor introduced definition of culture as „ complex totality which includes knowledge, belief, art, morals, regulations, customs and other skills and habits which can be acquired in one society“. During the time business systems have build up organizational culture and subculture which was strongly influenced by national culture.

The importance of meta level is in change of understanding about economy in developing countries. The characteristic of these countries and its economies was in centralistic decision making and existance of inefficient state administration. Enterprises mainly did not cooperate and some of them had privileged position. An opposition to modernization and innovations was very often phenomenon. Development in general, therefore, as well as entrepreneur culture gets more and more in significance.

The importance and influence of State in strategic economy development of region

Governmental support to development of regional economy subjects depends first of all, of the concept and activities of regional and local development carriers and their wish for faster and better development of its own economy environment. It means that Government provides general development subsidies but its realization mostly depends on regional factors. Regional factors can be as follows: local administration, local enterprises, the other subjects interested for local development and, unavoidably, Universities if existing in the area. (Picture 2.)

Strategies created by the Government have development of national economy as main goal, but in the same time, it is good support to local economy development, too. Primary support to enterprises and local community economy from the National level is in creation of regulatory infrastructure, with which Government provides general development conditions, and local factors have obligation to create and make development policy which can be applied in a best way in existing conditions. Next to this, Government is in charge for regulation of tax policies and tax obligations, which can be of crucial stimulation for favorable or unfavorable development of local economy. Furthermore, building of infrastructure is under authority of Republic administration, which can be important for future development of lower levels jurisdiction.

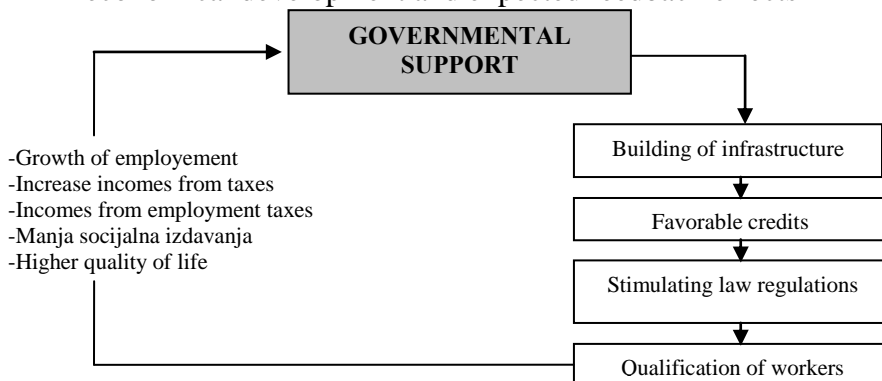


Picture 2. Model of economy development organization¹⁸³

¹⁸³Vojnović B., Riznić D., *DEVELOPMENT MEANS IN REGIONAL AND LOKAL ECONOMIC DEVELOPMENT*. Ekonomske teme, 4/2009. str. 153-169.

National development programs, defined by the Government, are strategically directed on improvement of global economy. Certainly, an interest of these programs is development of regional economies which clearly supports entire development and presents its constitutional element.

Picture 3. Concept of Governmental support to local and regional economical development and expected feedback effects



With above mentioned, regions are stimulated to create their own development strategies in order to be able to expect financial or any other support.

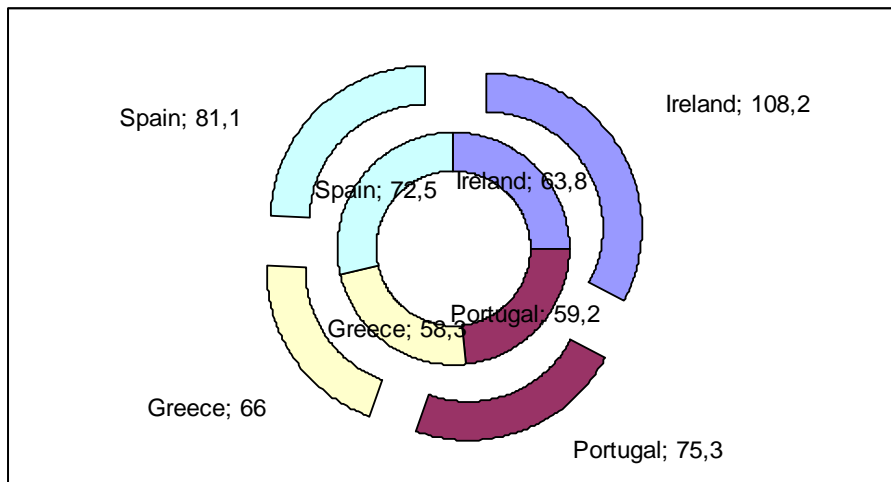
Region defining and concept of regional development

Regional development means process of starting, structuring and reaching the sustainable development, where it is important to take into account very complex regional situation and apply adequate actions and instruments. In most cases region is defined as geographical area smaller than national territory where it is placed. Therefore, region can be one municipality, more municipalities or states. Regions does not have to match with administrative borders, because their scope of definition depends on what they refer to: labor market area, area of river basins and similar (Cameford & Callagham, 1985).

Region, also, can be observed from the aspect of more countries. Example: during the economic crises at the end of seventieth and beginning of eightieth, when Western European enterprises became less competitive comparing to enterprises in USA and Japan, a time of recession in European economy has started. In order to find the way out of such situation, it was necessary that Western European countries act with joint coordinated actions, because individual actions did not give proper results. In that sense,

European Council in 1984 in Fontenblo has concluded that it is necessary to speed up regional integrations. During the next year, a Consolidation Plan has been defined and the Commission with Jack Delor as its Head, has been formed. As a result, Delor package 1 (1989-1993.) and Delor package 2 (1993-1999.) has been made. Some of the effects of joint activities can be seen in the following chart:

Chart 1. Increase of GDP in four poorest country members of EU



Source: European Commission http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docof.c/of.cial/reports/pdf/tab

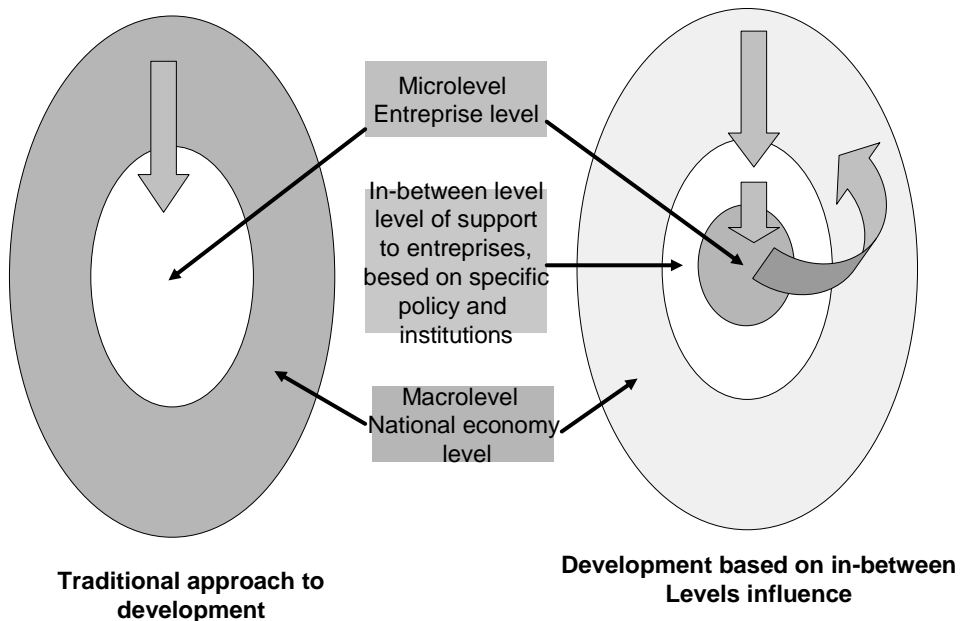
There are three levels in strategy management on which decisions of strategic importance are made. These levels are: business systems levels, specific businesses levels and business functions levels. Next to above mentioned, there are also social strategies (Cameford & Callaghan, 1985). In that case we speak about local, regional or national strategy of economic development.

National strategy is focused on national economic development and does not consider development of specific local or regional areas as very important. Besides that, influence of national strategies on lower levels is big, especially in respect to macro economy and monetary policy. National regulations and national tax policy have enormous influence on establishment of entrepreneurial climate at local or regional levels. In that respect decentralization of specific functions and transfer of responsibilities to lower levels is part of national strategy.

Regional level of strategic support to enterprises is based on organizational, management and technological needs of business system:

strategic management, production organization, technology development, product development and value chain organization (Jörg Meyer/S., 2002).

A need for establishment of *in-between level* (local and regional), as systematic support for enterprises development is based on fact that enterprises on local level build competitive advantage mostly as ***one location advantage***. This results in need for regional or local enterprises to unite, which is the only proper way to compete strong global competition. This lead us to conclusion of necessity to build up and support proper business environment on regional and local level, as well as to organize new way of strategic management. This is basic and most important task of in-between level where it is necessary to *harmonize structure and strategy* (Smilor W. R., 1996).



Picture 4. Levels of systematic influence on economical development¹⁸⁴ P

Due to fact that above mentioned approach of local level development results in conflict of interest among participating subjects, it is of strategic importance to establish local configuration and clear definition

¹⁸⁴Vojnović B., Riznić D., *DEVELOPMENT MEANS IN REGIONAL AND LOKAL ECONOMIC DEVELOPMENT*. Ekonomske teme, 4/2009. str. 153-169.

of common goals among all participants in local economic development and to create adequate organizational structure and development strategy.

Table 3. Stimulating measures of different instances

Municipality	Quick and simple registration of shops. Financial help. Tax relieves. Two years of exemption from paying levies. Easier approach to buyers. Business work space. Regular distributing of competition. Investment credits. Linking with backers. The return of self-confidence to inhabitants. Illegal business control.
<i>Region</i>	References. Relationship with stronger distributors. Co-operation with the state. Linking of entrepreneurs in the region and with other regions.
State	Non-refundable means for the start. Reduction of documentation necessary for permission acquisition. Exemption from paying levies in the first year. Marketing – sales, the relationship with strategic partners. Non-returnable help. Long term credits. Conversion course work. Legal regulations. Lower taxes at the beginning of the project. Better exchange with foreign partners. Fight for visa abolishment.
Entrepreneur organization	Help in finding clients. More care about membership. Help in capital. Better relationships with entrepreneurs. Help in finding a new program. Help in marketing. Linking of allied organizations. Mutual support and resources renunciation. Linking of entrepreneurs and mutual approach to the state and banks and struggle for better conditions.

Furthermore we can say that in almost all developed countries there are means (Entrepreneur incubators, technological parks, methodologies of development) aimed for start up of businesses of beginning enterprises, which most directly influence start up of regional and local economic development. The lack of such means in Serbia presents limiting factor for development of small enterprises. International organizations, such as USAID and HELP have assistance programs to small enterprises in Serbia as small grants for start up of business, but they are limited to individual

target groups and certain regions. Norwegian organization "*Jarenprodukt Udvikling*" provides consulting services, establishes Cooperatives and provides means for Cooperative Fund for its members (in Serbia it is limited only to two municipalities, Kragujevac and Bac).

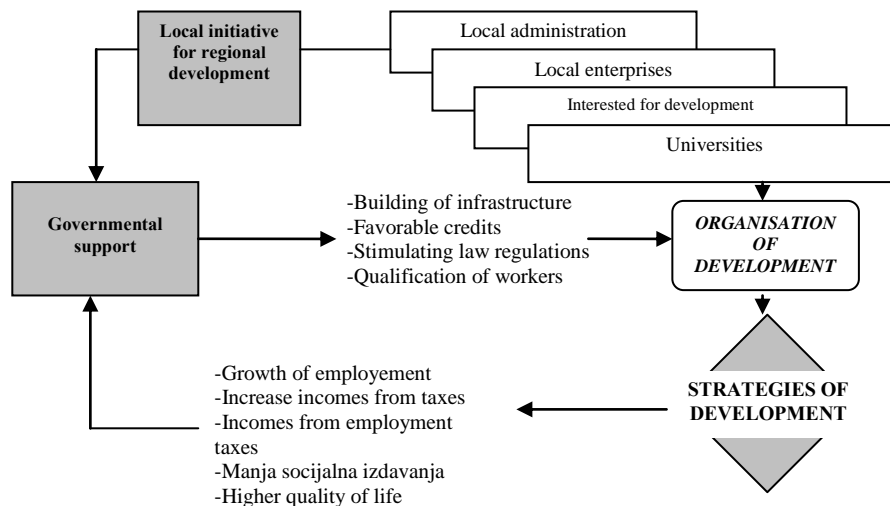
At the end it should be emphasized that in the context of further economy development, which is based on small enterprises development, there is a need for foreign and state development institutions support, but first of all it is necessary that enterprises receive support from regional and local levels.

The importance and influence of state in strategic economy development of region

Governmental support to development of regional economy subjects depends first of all, of the concept and activities of regional and local development carriers and their wish for faster and better development of its own economy environment. It means that Government provides general development subsidies but its realization mostly depends on regional factors. Regional factors can be as follows: local administration, local enterprises, the other subjects interested for local development and, unavoidably, Universities if existing in the area.

Strategies created by the Government have development of national economy as main goal, but in the same time, it is good support to local economy development, too. Primary support to enterprises and local community economy from the National level is in creation of regulatory infrastructure, with which Government provides general development conditions, and local factors have obligation to create and make development policy which can be applied in a best way in existing conditions. Next to this, Government is in charge for regulation of tax policies and tax obligations, which can be of crucial stimulation for favorable or unfavorable development of local economy.

Furthermore, building of infrastructure is under authority of Republic administration, which can be important for future development of lower levels jurisdiction.



Picture 5. Model of economy development organization and Concept of Governmental support to local and regional economical development and expected feedback effects¹⁸⁵

National development programs, defined by the Government, are strategically directed on improvement of global economy. Certainly, an interest of these programs is development of regional economies which clearly supports entire development and presents its constitutional element.

With above mentioned, regions are stimulated to create their own development strategies in order to be able to expect financial or any other support.

Effect of the medium – level on development strategy choice

The newly established circumstances especially in the economies in transition suppose wider scope of support to company development. Being aware of the fact that the economies are focused mostly to two levels - macro and micro levels - leads to the conclusion that this is not enough, especially in case of fragile economies in the course of re-structure and transformation. Gap between the macro & micro levels and effects coordination between the two, very often presents extremely huge obstacle for many businesses for whom this may be one of the main reasons of their disappearance from the economic scene and definite ruinage.

¹⁸⁵Vojnović B., Riznić D., *DEVELOPMENT MEANS IN REGIONAL AND LOKAL ECONOMIC DEVELOPMENT*. Ekonomske teme, 4/2009. str. 153-169.

Thus it is necessary to define the local development alliances at the medium level as the adequate support to the business development within those frames. The medium level is therefore the optimal level of significant influence on business strategies definition in the companies operating within those frames. This confirms the supposition made by Jorg Meyer Stamer according to which on the global economy competitors to each other are not individual businesses but groups of industrial companies with network-shaped organisation and development schedule depending primarily on the economic and other potentials of only one location. Because of ever stronger pressure from the higher levels and the severe competition local and regional communities feel it necessary for their regions to develop and support business environment to protect their own economies (Jörg Meyer/S., 2001). Logical consequence is the obligation of the local factors to improve and make faster the privatisation process because in the opposite case businesses with the present business strategies and way of function are incapable of being competitive to the highly developed economies and their business. This is why the regional economic development is so important. Proof of this is in the recent years large number of development coalitions has been established almost all over the world.

The importance of development means in local economic development

At the local level development are subjects of local factors and meso level. At the meso level - the level of company these activities encourage the construction of competitiveness:

- organizing production in order to effectively operate,
- organization of product development in terms of quality and innovation more frequently,
- organization of production and services,

Increasing demand for better quality products have led to the company should be reorganized to be able to meet demand. To increase the quality, size and efficiency at this level are required extensive changes in these areas. Important role in this process are the local community, providing business support through development funding, most notably entrepreneurial incubator. Below is given a practical example of such support local economic development.

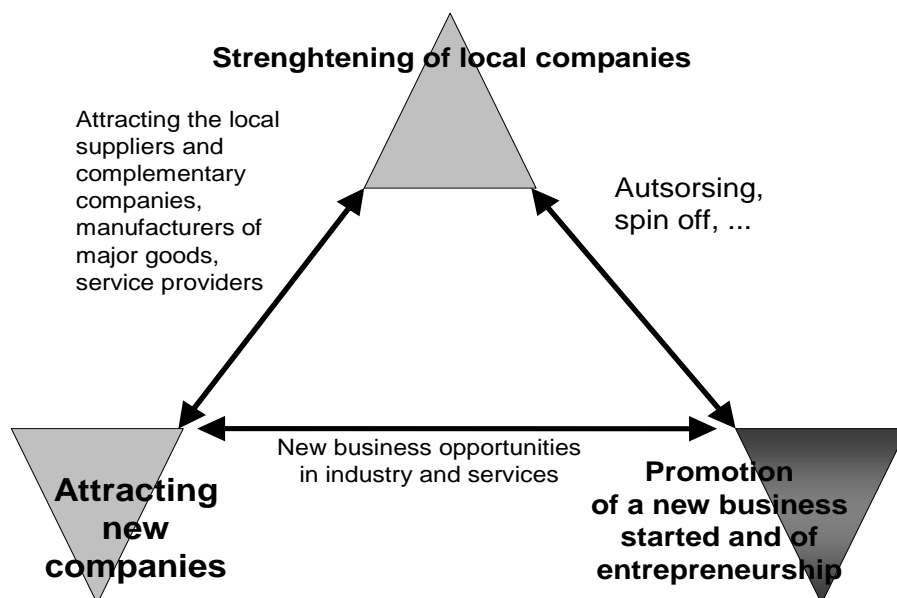
Entrepreneurs' incubation support has stimulative influence on those making the decision to start a business, their operation & survival in business, and helps in realisation of a good business idea. Thus the main

business incubator effects are: in more rapid and easier starting, more easier access to financial sources and creditors in the *start-up* phase; advisory and educational assistance to newly established companies; easier access to domestic and foreign markets by enabling fast connecting and development, etc.

In addition to the effects imposed on the enterprises, one can expect certain effects on the local, regional and wider community. Among the major effects there may be: VAT-based income for the municipality, region and republic; newly opened jobs; income made on personal income of the newly employed labour; faster community development, etc.

Potential beneficiaries of a business incubator may be: entrepreneurs, newly established micro and small enterprises, as well as the cooperatives and/or cooperative organisations performing the registered activity for longer than a year, and the existing rapidly growing enterprises oriented towards the business process innovation and new technologies which, applied by the enterprises performing their registered activity for not longer than a year, to support their rapid development and increase the number of employees.

Business incubation through small enterprise breeding is in direct relation with the local and regional development. One of the major economic development target groups on this levels is new business initiation and entrepreneurship promotion.



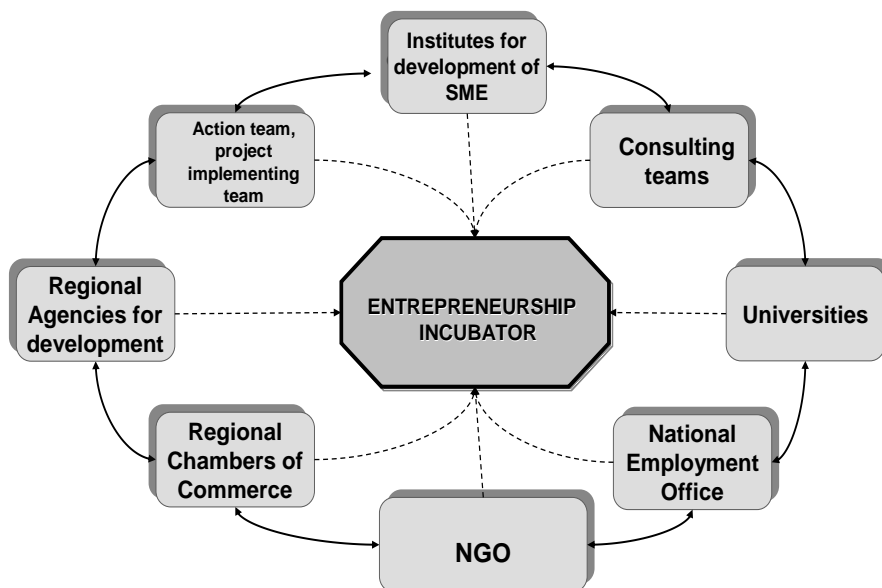
Picture 6. Target groups of Local Economic Development [www.viram.de]

Business incubation is a process of dynamic development intended to initiate development of economies, especially and primarily the local and regional ones. This process minimizes number of the enterprises ruined in the first (start-up) phase of their life cycle. The start-up phase of an enterprise is the most difficult phase for its business operation and also the phase in which the enterprise is most easily hurt due to the reasons resulting from: lack of professional experience, lack of knowledge, inadequate technology, lack of financial sources for investment in production and development, having no access to any credit source, foreign capital, etc. Percentage of the enterprises ruined in these circumstances, is approx. 80%, while in business incubation the percentage is about four (<http://www.Zchfp.sk-vusapl.html>) times lower i.e. 20% approx. Also, entering business incubators, i.e. being "incubated" enables faster growth and development of the enterprise itself and, its direct influence on the employment rate increase and the entrepreneurship idea realisation.

Last 30 years were significant by an increased number of business incubators recorded in many developed countries and, also, by the first positive steps made in those less developed countries.

For example, Germany had its first center established in 1983, and now, there are more than 200. In the USA - there are over 500. China was the first communist country that understood the importance of the centers for development, so that they have about 70 centers there. Through its entrepreneurship and innovation centers (European Business and innovation Centre Network) EU, is giving support to over 180 business centers in EU member-countries.

However, satisfactory development incubators operation requires support and development of agencies for regional development. Incubators should be based on partnership of the private and public sectors, including everyone interested in development of economy - from national to local and individual level.



Picture 7. Composing elements for functional operation of small enterprise incubator¹⁸⁶

This means that countries in development should understand the importance of the support given to small enterprises and also to have their activities oriented accordingly, and especially in the part related to establishment of institutions for development and support of newly established small enterprises. As a rule, even these organizations are short of experience since they are also in their initial (start-up) phase, having no certain knowledge applicable in practice, and that is why they should base their activities upon the experience of the developed countries and also to be capable of situational adjustment according to the existing economy (commercial) and other circumstances.

Regional economy competitiveness building based on financing from a state level (traditional principle) with the aim of economy improvement in specific areas did not prove to be efficient. Big investments have been made,

¹⁸⁶Vojnović B. *Economy development managing through small enterprise (business) breeding*, Serbian journal of management, Tehnički fakultet, Bor, volume 1 number 2/2006, str. 105-113

but they did not result in development. New approaches to regional development have different implication: *the initiative comes from regions itself while the state gives support*. The support to regional development has the characteristic of interest. The aim of the state is to support regional development expecting the effects which should come as the result of development.

Regional development becomes organized by creating institutions through regional Agencies for development with the net of departments on municipality level. Agencies for development should create coalition with all subjects that have an expressed interest in development. It is necessary to make the closest cooperation with economy chambers, not neglecting the rest of participants. By envisaging and analyzing factors that are predominant in the region, it is possible to reach the facts on the basis of which the priority of objectives and strategies is defined. In regional development it is necessary to use new development means and development methodologies.

This kind of development concept is practical, because it includes all those who want to co-operate, it does not cost much and gives results, which is of special significance for undeveloped countries. On the basis of the survey (only a part of it has been presented), the conclusion is that potential entrepreneurs need support mostly in capital and knowledge.



LITERATURA

1. „Economic Data Pocketbook 2-2009“, Eurostat European Commission, Brussels, 2009.
2. „European Business – Facts and Figures“, Eurostat European Commission, Brussels, 2009.
3. „European Economic Statistics“, Eurostat European Commission, Luxembourg, 2009.
4. Adam, F., Hafner, A., Podmenik, D. et al. (2010). Inovativna jedra v regionalnem razvoju. Ljubljana: Vega. Str. 229.
5. AIM, 17 rue Rebeval, 75019 Paris, France, admin@aimpress.org
6. Bajec J., Joksimović Lj., *Savremeni privredni sistemi*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2001.
7. Baza podataka CUOA, UNECE, Ženeva, 2003.
8. Bovee, C.L., and others, *Menagement*, McGraw-Hill, Inc., 1993
9. Brnjas Z., Kako pripremiti biznis plan, Privredni pregled, Beograd 2002.
10. Cameford and Callagham, (1985) *Strategic Managment*, Kent Pulishing Kompani, Boston.
11. Camilus L., *Strategic Vision and Organizational Performanse*, Pittsburgh Business School, Pittsburgh, 1988.
12. Centar za istraživanje razvoja nauke i tehnologije, Institut “Mihajlo Pupin”, Beograd, Volgina 15 dkutlaca@labetel.imp.bg.ac.yu & University of Sussex, Brighton BN1 9RF UK Dj.Kutlaca@sussex.ac.uk
13. Cerović B., *Ekonomika tranzicije*, (članci) Ekonomski Fakultet, Beograd, 2004.
14. Cerović B., *Ekonomika tranzicije*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004.
15. Certo S.C., Peter J.P. *Strategic Management*, McGraw Hill, 1991.
16. **Cvijanovic, D.**, Puskaric, A., Potrebic, V. „Opportunities for sustainable rural development in the republic of Serbia in terms of economic crisis“ The proceedings of the international conference Sustainable development in conditions of economic instability, june 24-25, 2011 Satu Mare p.p. 127-135 Supplement of Quality – access to succes, Journal of management systems, vol. 12, no. 123 special, 2011,

17. **Cvijanović D.**, Katić B., Kljajić Nataša, *Rural development in Serbia – regional dissimilarities and problems*“, page 107-120. The structural Changes in the rural areas and agriculture in the selected European Countries (Multi-annual Programme 2006-2009): „The economic and social conditions of the development of the Polish food economy following Poland's accession to the European union“, N^o 128. 1, Warsaw, 2009. Editor: Institute of agricultural and food economics national research institute. ISBN 978-83-7658-088-3;
18. **Cvijanović D.**, Miahilović B. „MEĐUNARODNI MARKETING KAO FAKTOR RAZVOJA IZVOZNE KONKURENTNOSTI“, Monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd, 2012. str. – 273.
19. **Cvijanović D.**, Mihailović B., Paraušić Vesna (2012): “The rural development policy of EU in context of improving rural areas of Serbia“, 9th ERDN Conference *Rural development policies from the EU enlargement perspective*, SESSION B - EU RD measures from the candidate countries perspectives, European Rural Development Network, Institute of Agricultural Economics (IAE) Belgrade, pp. 7-25,
20. **Cvijanović D.**, Mihailović B., Simonović Z., *Tranzicija u Srbiji – efekti i ograničenja*, Tranzicija, Vol.10 No.21-22 Travanj 2009.
21. **Cvijanović D.**, Simonović Z., Mihailović B., Težišta i ciljevi novijih reformi agrarne i regionalne politike Evropske unije , *Ekonomika poljoprivrede*, 2011, vol. 58, br. 3, str. 359-370
22. **Cvijanović Drago**, Simonović Zoran, Mihailović Branko „*The Common Agricultural Policy in the function of organic production development in EU*“, Conference „European Union Food Sector after the last enlargements – conclusions for the future CAP“, No. 6.1, Institute of Agricultural and Food Economics – National Research Institute, Warsaw, 2011. pp. 62-79.
23. Cvijanović J., Rodica B., Vojnović B., *The Research on People's Enterprise Skills in Serbia*, časopis Industrija, 1/2013. Ekonomski institut, Beograd, str. 131 – 140.
24. Čejvanović F., **Cvijanović D.**, *Politika održivog ruralnog razvoja Bosne i Hercegovine u procesu integracija*, Zbornik radova sa 2. Međunarodne naučne konferencije „Ekonomija integracija“ – izazovi i perspektive integracija zemalja Jugoistočne Evrope, 8-9. decembar 2011. godine Tuzla, Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli, str. 37-44.
25. D. Held, A. McGrew, „ Globalisation/Anti-Globalisation“, Polity Press, Cambridge, 2002.

26. Danilović Grković G., Žegarac A., republička agencija za razvoj MSP i preduzetništva, Beograd, 2003.
27. David R.F. *Fundamentals of Strategic Management*, Merrill Publishing Company Colombus, 1986.
28. Dignan L.A. *Strategic Management*, Business Publishing, 1986.
29. Domadenik, P., Kostevc, Č., Ograjenšek, I., Prašnikar, J., Rajković, T., Redek, T. (2010). Spodbujanje inovacij in rasti na vodećih trgih v Sloveniji. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani. Str. 84.
30. Douglas S.P. and C.S. Craig, *Global Marketing Strategy*, Grmeč, Beograd, 1995.
31. Draker P., *Moj pogled na menadžment*, Asee books, Biblioteka Matice srpske, Novi Sad, 2001.
32. Drucker, P., *Inovacije i preduzetništvo*, Privredni pregled, Beograd, 1991.
33. Dž. Štiglic, Protivrečnosti globalizma, SMM-X, Beograd, 2002.
34. Đorđević, D., Anđelković, M., Bogetić, S., *Doprinos MSP ekonomskom razvoju*, Fondacija Konrad Adenauer, Beograd, 2002.
35. Đukić P., TMF, *Ekonomska politika i društveni ciljevi ; stabilnost, razvoj i reforme*, zbornik radova, Ekonomski Fakultet, Beograd, 1997.
36. Đurić Z., *Kvalitet upravljanja tranzicionim promenama*, objavljeno u stručnom časopisu "Poslovna politika", 2004.
37. Đurić Z., *Prialgođavanje promenama – uslov uspešnosti preduzeća*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2001.
38. E. Rajner, Globalna ekonomija, Čigoja štampa, Beograd, 2005.
39. European Commission, *Growing regions, growing Europe: sixth progress report on economic and social cohesion / [prepared by] European commission, DG for regional policy*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. 2010.
40. European Commission. (2007). *Growing Regions, growing Europe – Fourth report on economic and social cohesion*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, p. 222. Available from: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/cohesion4/pdf/4cr_en.pdf.
41. Fajol A., *Opšti i industrijski menadžment*, Adžes, Novi Sad, 2006.
42. Fisibiliti analiza (studija izvodljivosti) prvog preduzetničkog inkubatora, (2006) Centar za samozapošljavanje, Smederevska Palanka,
43. Francesco, A. M., Gold B. A., *International organizational behavior*, Prentice Hall, New Jersey, 1998.

44. Ghauri, P., Grønhaug, K., *Research Methods in Business Studies* (Third Edition), Prentice Hall UK, 2005.
45. Glas M., *Kako pripremiti poslovni plan*, Gea College, Ljubljana, 2000.
46. Glas M., *Savremeni poduzetnički pristup lokalnom-regionalnom razvoju*, Stability Pakt for south eastern Europe and GEA COLLEGE, Ljubljana, 2002.
47. Global Competitiveness Report 2010-2011. (2010). Schwab et. al. (ed.). Geneva: World Economic Forum.
48. Gradivo za program preduzetničkog osposobljavanja, GEA College, PCMG, Ljubljana, 2000.
49. Gramc, B. (2007). Ocena tehnološke sposobnosti slovenskih podjetij po modelu Svetovne banke. Naše gospodarstvo, Revija za aktualna gospodarska vprašanja, L. 53, št. 3-4, str. 18-30, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
50. Grujić D., **Vojnović B.**, Simić Antonijević D., *Nov pristup regionalnom razvoju*, 15. međunarodni naučni skup, Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope, Ekonomski fakultet Niš/2010.
51. Guerzoni, M. (2008). *The Impact of market Size and User's Sophistication on Innovation: the Patterens of Demand and the Technology Life-Cycle*. Jena Graduate School, Schiller Universität. Available from: <http://iri.jrc.es/concord-2007/old/concord-2007/papers/strand3/Guerzoni.pdf>
52. Hafner P., *Društvene promene i društvene krize danas*, Ekonomski fakultet, Niš, 1997.
53. Halloran J.W., *Why entrepreneurs fail*, Liberty Hall Press, 1991.
54. Harper S.C.: *The McGraw- Hill Guide to Starting Yuor Own Business*, McGraw-Hill Inc. , New York, 1991., str. 8-17.
55. Herron L.: *Do Skills Predict Profits? A study of Successful Entrepreneurship*; Garland Publishing Inc, New York & London, 1994., str. 55.
56. Herzberg F., Mausner B., Synderman B., *The Motivation to Work*, New York, Wiley, 1959.
57. Hofer W.S., Schendol D., *Strategy Formulation/ Analysical Concepts*, Mc Millan West Publishing Co., Minesota, 1988.
58. Hooley G., Piercy N., Nicolaud B, *Marketing strategy and competitive positioning*, Prentice Hall UK 2008.
59. Horst S., *The Transformacion of Eastern Europe*, Institut fuer Weltwirtschaft, 1991.
60. Horvat B., *Tranzicija u zemljama jugoistočne Evrope*, naučni skup, ``Makroekonomsko planiranje i tranzicija`` Beograd, oktobar, 2002.

61. <http://www.razvoj.gov.rs>
62. <http://www.stp.si>
63. <http://www.tp-lj.si>
64. IFC and the World Bank, Doing business 2009, 2008.
65. IFC and the World Bank, Doing business 2010: Reforming through Difficult Times, 2009.
66. Ivanchevich J.M., Lorenzi P., Skinner S.J., with Crosby P.B., *Menagement: Quality and Competitiveness*, Irwin, 1994.
67. Jakšić-Levi M., Komazec G., *Menadžment operacija - II izdanje*, Megatrend, Beograd, 2002.
68. Jakšić-Levi M., *Strateški menadžment tehnologije, inovacije, menadžment i preduzetništvo*, FON, Beograd, 2001.
69. Jakšić-Levi M., *Upravljanje tehnološkim inovacijama*, Čigoja štampa, Beograd, 1999.
70. James W. Cortada and John A. Woods, *The Quality Yearbook*, New York; McGraw-Hill, 1998.
71. Janošević S., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1998.
72. Janošević S., *Uloga menadžmenta u tehnološkoj transformaciji preduzeća*, Institut za ekonomska istraživanja, Kragujevac, 1995.
73. Javion M. *Leading a High – Commitment – High Performance Organization*, Long Range Planning 2, 1991.
74. Jokanović D., *Poslovni informacioni sistemi*, Megatrend, Beograd, 2001.
75. Joksimović Lj., *Ekonomska politika između stabilizacije i rasta*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1997.
76. Jörg M. S., *Participatory Appraisal of Competitive Advantage*, <http://www.paca-online.de>, version 3.2, 2002.
77. Jovanović M., *Interkulturalni menadžment*, Megatrend, Beograd, 2003.
78. Katz R.L., Skills of an effective administrator, *Harvard Business Review*, 52 (5), 1974., str 90-102
79. Kokeza G., **Vojnović B.** *Privatizacija u Srbiji- rezultati i perspektive, Ekonomski anali*, Naučno društvo ekonomista sa Akademijom ekonomskih nauka i Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.
80. Kokeza G., **Vojnović B.** *Značaj promene vlasničke strukture za definisanje strategije privrednog razvoja- sa osvrtom na zemlje Južne Evrope*, XI međunarodni naučni skup, Strukturne promene i demografska kretanja zemalja Južne Evrope, Ekonomski fakultet, Niš 2006.
81. Komazec G., Petrović – Lazarević S., *Upravljanje razvojem preduzeća*, Megatrend, 2007.

82. Komazec G., *Upravljanje istraživanjem i razvojem*, Megatrend, Beograd, 2003.
83. Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wrong V., *Principles of Marketing*, Pearson Education Limited, 2001.
84. Kotler Ph., Keller K., *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, 2006.
85. Kotler, P. (2006). *Principles of marketing*. London: Prentice Hall.
86. Kutlača Đ., *SPRU -Science and Technology Policy Research visiting fellow 2001-2002*,
87. Laws E., *Tourist destination management*, Routledge, London, 1995.
88. Lele M., *Creating Strategic Leverage*, John Wiley, New York, 1999.
89. Levi-Jakšić M., *strateški menadžment tehnologije. Inovacije, menadžment i preduzetništvo*, FON, Beograd, 2001.
90. Likar, B. et al. (2006). *Management inovacijskih in RR procesov v EU*. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo – Korona plus.
91. Lüthi M., *Unternehmensentwicklung und organisatorische Gestaltung*, Stuttgart – New York, 1979.
92. Ljubojević Č., Andrejević A., *Menadžment događaja*, Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad, 2002.
93. Madžar M., *Ekonomsko okruženje i transformacija sistema*, Ekonomski anali, Miločer, 1997.
94. Maier N., *Psychology in Industry*; Houghton Mifflin Co., Boston , 1965. str 286.
95. Maksimović Lj., *Transformacija društvenog preduzeća-svojinski aspekt*, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 1999.
96. Markić, M. (2004). *Inoviranje procesov, pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
97. McDonald M., Dunbar I., *Market Segmentation – How to do it how to profit from it*, Palgrave Publishers, 1998.
98. McDonald M., Dunbar I., *Market Segmentation – How to do it how to profit from it*, Palgrave Publishers, 1995.
99. McGregor D., *The Human Side of Enterprise*, Penguin Books, 1987.
100. Medojević N., *Privatizacija u SRJ-reforme ili legalizacija*, Ekonomski anali, Miločer, 1997.
101. Mihailović B., Simonović Z., **Cvijanović D.**, *Konsalting u oblasti informacionih tehnologija kao podrška menadžmentu srpskih preduzeća u (post)kriznom periodu* Poslovna ekonomija, 2011, vol. 5, br. 2, str. 351-364.
102. Mihailović, B., **Cvijanović, D.**, Hamović Vladana, *Menadžment koncepti i tehnike kao podrška poslovnom odlučivanju preduzeća*, ŠKOLA BIZNISA br. 1/2011, naučnostručni časopis, Visoka poslovna

- škola strukovnih studija Novi Sad, 2011. str. 75-88, ISBN 978-86-7203-101-0, UDC 005.5, 005.7.
103. Mihailović, B., **Cvijanović, D.**, Paraušić Vesna, Marketing tehnike i alati u funkciji efikasnog poslovnog odlučivanja preduzeća, *Ekonomika Niš*, 1/2011, ISSN 0350-137X UDC 338 (497,1), str. 48-60.
104. Mijajlović Nada, **Cvijanović, D.**, Stajkovac J. „Zaštita i održivi razvoj ekosistema Dunavskog regiona“ Special Issue-1 International Scientific Meeting : Sustainable Agriculture and Rural Development in terms of the Republic of Serbia Strategic goals Implementation within Danube Region – local communities' development I Book god./Vol. LVIII, CB/SI-1(1-412), 2011, Belgrade, UDC 338.43:63; YU ISSN 0352-3462; UDK: 502.131.1 (282.243.7.043) str.164-171,; Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd
105. Milanović M., Đorović M., **Cvijanović D.**, *Regionalni pristup izučavanju agrarne multifunkcionalnosti – slučaj primorske, planinske i prigranične opštine*, Međunarodni naučni skup «Multifunkcionalna poljoprivreda i ruralni razvoj», Beograd, 08. i 09. decembar 2005. godine; Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd i dr.; Poljoprivredni fakultet, Zemun, Tematski zbornik; 2005. str. 464-472.
106. Milanović, M., Mihailović, B., **Cvijanović, D.** “Spatial defining and developmental lagging of rural regions in Serbia”, *International Scientific Conference: Serbia facing the challenges of globalization and sustainable development*, Megatrend University, Belgrade, November 25 th, 2011. pp. 341-347, ISBN 978-86-7747-445-4, COBISS.SR-ID 187614732.
107. Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M., *Osnovi Marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004.
108. Milisavljević M., *Osnovi strategijskog menadžmenta*, Poslovna škola Megatrend, Beograd 1999.
109. Milisavljević M., *Pristup transformaciji preduzeća*, Ekonomski fakultet i Institut za ekonomska istraživanja, Kragujevac, 1995.
110. Milisavljević M., Todorović J., *Planiranje i razvojna politika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 1995.
111. Milojević M., *Transformacija jugoslovenske privrede, privredni sistemi, preduzeća, banke*, Tranzicija i svojinska reforma, Kongres ekonomista Jugoslavije, Kragujevac, 1997.
112. Milojević M., *Tranzicija i svojinska reforma*, Kongres ekonomista Jugoslavije, *Transformacija jugoslovenske privrede, privredni sistemi, preduzeća, banke*, 1997.

113. Milovanović G., *Tranzicija u Istočnoj Evropi i svetska trgovina*, Zadužbina Andrejević, Beograd, 1997.
114. Mintzberg H., *Crafting Strategy*, Harvard Business Review, 1987.
115. Mintzberg H., *The Structuring of Organizations*, 1979.
116. Morgan G., *Creative organization Theory*, SAGE Publications, 1989.
117. Nacionalni institut za poslovni menadžment, *Usavršavanje donošenja odluka*, PS "Grmeč", Beograd, 1999.
118. Nanevska B., [aimpress.ch/dyn/dos/archive, 2001/10403-doss-01.htm](http://aimpress.ch/dyn/dos/archive,2001/10403-doss-01.htm)
119. Nikolić A., **Cvijanović D.**, Tepavac R., The Importance Of Risk Management In Insurance For Serbian Economic Development, Themes Journal for Social Research (Teme Časopis za Društvene Nauke), issue: 04 / 2012, pages: 18011818.
120. Nikolić, A., Tepavac, R., **Cvijanović, D.**, Monetary policy and insolvency of economic sector. *Industrija*, 40(1), 2012. str. 103-131.
121. Norman R., *Service Management, Strategy and Leadership in Service Businesses*, John Wiley, Chichester, 1991.
122. Ots D., *Kompletni preduzetnik*, Privredni pregled, Beograd, 1991.
123. Paraušić Vesna, **Cvijanović, D.**, „*Konkurentnost privrede Srbije merena indeksima konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma 2007-2008*“, pregledni naučni rad. Zbornik Matice srpske za društvene nauke broj 123/2007 (časopis Matice srpske, Novi Sad), 2007. str. 155-173. UDC 339.137.2330.35(497.11), ISSN 0352-5732/UDC 3 (05)
124. Parušić, Vesna, **Cvijanović, D.**, *Međunarodna marketing strategija kao pretpostavka konkurentnosti agrosubjekata na inostranom tržištu*. Ekonomika, 52 (1-2), 2006. str. 93-103.
125. Paunović S., Orijentacioni trening za potencijalne preduzetnike, Regionalna Agencija za razvoj MSP u Kragujevcu, Tematska celina: Šta moram da znam o biznisu i preduzetništvu?
126. Pearce J.A., Robinson D.R. *Strategic Management*, Irwin, Homevood, 1988.
127. Petković M., Jovanović M., *Organizaciono ponašanje*, Megatrend, Beograd, 2000.
128. Pohleven P., *Poduzetnička –tehnološka infrastruktura, preduzetnički inkubatori i tehnološki parkovi*, PCMG-pospeševalni center za malo gospodarstvo, Republika Slovenija – Ministarstvo za gospodarstvo, STABILITY PACT forsouth eastern Eurore, GEA College, Ljubljana, 2002.
129. Porter E.M., *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1985.
130. Porter, M. (2001). Enhancing the Microeconomic Foundations of Prosperity: The Current Competitiveness Index. The Global

- Competitiveness Report 2001-2002. World Economic Forum. New York, Oxford. Oxford University Press, str. 52-76.
131. Projekt reforme lokalne samouprave USAID, *Strateško planiranje gospodarskog razvitka*, www.urban-institute.hr, Institute 5. Zagreb, 2005.
 132. Radojković D., Besara N., Popović B., Organizacija proizvodnje u malim preduzetničkim radionicama, *Industrija*, 4/2009. Ekonomski institut, Beograd, str. 155.
 133. Rašič, K., Markič M. (2008). Inovativnost in uspešnost gospodarskih družb. Koper: Fakulteta za management Koper. str. 127.
 134. Rebernik, M., Širec, K., Tominc, P. (2012a). Razvojni potenciali slovenskega podjetništva: Slovenski podjetniški observatorij 2011/12. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
 135. Regionalna razvojna strategija Braničevsko-Podunavskog okruga 2008/13. (2008), RAR, Požarevac.
 136. Resolucija o Raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011-2020. 28. redna seja Državnega zbora Republike Slovenije, 24.5.2011. <http://www.drznaslovenija.mvzt.gov.si/ch02s04.html>, [15.11.2011].
 137. Riznić D., Strategija marketinga proizvođača bezalkoholnih pića, Napredak, Kragujevac, 2003.
 138. **Rodica B.**, *Lesarski grozd*. *Les* (Ljublj.), junij 2003, letn. 55, št. 6, str. 206-209.
 139. **Rodica B.**, *Merjenje, ocenjevanje in menedžment intelektualnega kapitala = Measurement, evaluation and management of intellectual capital*. V: STARC, Jasmina (ur.). Človeški kapital kot vir uspeha v procesu globalizacije: zbornik povzetkov: mednarodna znanstvena konferenca: book of abstracts: international scientific conference, Novo mesto, 24. in 25. marec 2011. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede: Visoka šola za upravljanje in poslovanje, 2011, str. 66-67.
 140. **Rodica B.**, *Researching the impact of innovations on business development and regional development*, *Ekonomske teme*, 2/ 2012. , str. 223-235. Ekonomski fakultet, Niš
 141. **Rodica B.**, Sitar M., *Regional innovation as a basis of global success = Regionalna inovativnost kao osnova globalne uspešnosti*. V: Arandelović, Zoran M. (ur.). Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope. Niš: Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, 2011, str. 95-110.
 142. **Rodica B.**, *Sodelovanje in konkurenca - grozdi*. *Les* (Ljublj.), maj 2003, letn. 55, št. 5, str. 165-167. [COBISS.SI-ID 247684864]

143. **Rodica B.**, *Ustvarjanje konkurenčnih prednosti podjetij z inovacijami*. V: STARC, Jasmina (ur.). Izzivi globalizacije in družbeno-ekonomsko okolje EU: zbornik prispevkov: mednarodna znanstvena konferenca: collection of scientific papers: international scientific conference, 29. in 30. marec 2012, Novo mesto. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede:= Faculty of Business and Management Sciences: Visoka šola za upravljanje in poslovanje: = School of Business and Management, 2012, str. 431-440.
144. **Rodica B.**, *Značaj tržišne orijentacije i inovacije za stvaranje konkurentske prednosti preduzeća u Sloveniji*. V: *Zbornik radova*. Bosanska Krupa: Visoka škola "Koledž za industrijski i poslovni menadžment", s pravom javnosti, 2012, str. 78-88.
145. Röhlig P., *Organisation und Krisenmanagement*, Zeitschrift für Organisation, 1976.
146. Ronstadt R.:*Entrepreneurship*, Lord Publishing Company, London, 1984.
147. Rosić I., *Neophodne osnove za promene i razvoj privrednog sistema SRJ*, Ekonomski fakultet, Kragujevac 1997.
148. Ross, S.A., Westerfield, R.W. , Jordan, B.D.-*Fundamentals of Corporate Finance*, Mc Graw Hill, 2003.
149. Ruzzier, M., Mlakar, A. (2011). Povezava med internacionalizacijo in inoviranjem malih in srednjih podjetij: primer Slovenije. Organizacija, Revija za management, informatiko in kadre, letnik 44, šte. 6, 228-237.
150. Sajfert Z., Lazić J., Cvijanović J., Struktura životnih ciljeva menadžera i preduzetnika u Srbiji, Industrija, 2/2008. Ekonomski institut, Beograd, str. 33-54.
151. Sajfert Z., *Preduzetništvo*, TF, Zrenjanin, 2003.
152. Savić N., *Strategija tranzicije jugoslovenske privrede*, BK Univerzitet, 1997.
153. Schmitz, Hubert, Small Shoemakers and Fordist Giants: Tale of a Supercluster. *World Development*, 1995. Vol. 23, No. 1, pp. 9-28.
154. Schumann P.A., Ransley D.L., Prestwood C.L., *Measuring RD Performance, Researsh Tehnology Management*, 1995.
155. Schumpeter, J.A. (2010). Ali lahko kapitalizem preživi? Ljubljana: Studia humanitatis.
156. Science and Technology Policy Research, D.Kutlaca@sussex.ac.uk
157. Senić R., *Krizni menadžment*, BMG, Beograd, 1996.
158. Senić R., *Upravljanje rastom i razvojem*, Savremena administracija, Beograd, 1993.

159. Shin, H., Stulz, R.M.- „Are Internal Capital Market Efficient?“, The Quaterly Journal of Economics, May 1998.
160. Službeni glasnik RS br. 62/01.
161. Službeni list br. 29/96, 29/97, 74/99 i 34/02.
162. Stanković, F., *Preduzetnička ekonomija*, Savremena administracija, Beograd, 1989.
163. Statistički godišnjak RS, (2006-2007) Republički zavod za statistiku RS, Beograd.
164. Statistični urad Republike Slovenije. (2012). Demografija podjetij z vsaj eno zaposleno osebo, Slovenija, 2009 – končni podatki. Dostopno na: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=4640
165. Statistični urad Republike Slovenije. Dostopno na: <http://www.stat.si>, [12.2.2012].
166. Stavrić B., Kokeza G., *Upravljanje poslovnim sistemom*, TMF, Beograd, 2002.
167. Stefanović V., **Cvijanović D.**, **Vojnović B.**, *Lavirinti menadžmenta*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012.
168. Stiglitz J. [http/ www/ ien, bg., ac. yu/poepl](http://www.ien.bg.ac.yu/poepl).
169. Stojanović I., *Prilog dr Ivice Stojanović, Knjiga 29. u glasu Srpske Akademije Nauka i Umetnosti*, 2002.
170. Stojanović R., *Optimalna strategija privrednog razvoja*, treće izdanje, Institut za ekonomska istraživanja, Beograd, 1979.
171. Stoner, J.A.F., and others, *Menagement*, Prentice Hall, Inc. 1995.
172. Strategija regionalnog razvoja RS, za period 2007.-2012. godine, *Službeni glasnik RS*” 55/05 I 71/05
173. Stuart G. R., *Comparative Economic Sistems*, Houghton Mifflin, Boston, 1989..
174. Studija izvodljivosti prvog preduzetničkog inkubatora (**Boško Vojnović**) Centar za samozapošljavanje, Smederevska Palanka, 2006.
175. Szabó Antal, Najbolje prakse u inkubaciji biznisa u novim zemljama EU i u tranzicionim zemljama, UNECE-UN-Ekonomska komisija za Evropu, Ženeva-Beograd, 2005.
176. Szilagui A.D. & Schweiger D.M.: Matching managers to strategie, *Academy of Management Review*, 9 (4), 1984, str 626 -637.
177. Šuklev B., *Ekonomsko predviđanje*, Ekonomika, Beograd, 1987.
178. Technology Park Ljubljana, (2009): Study of the innovative potential of Slovenia. Dostopno na: http://www.tp-lj.si/media/studija.o.stanju.podjetnistva_slo.pdf, [6.7.2011].
179. The World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2008-2009, Geneva, Switzerland, 2008.

180. The World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2009-2010, Geneva, Switzerland, 2009.
181. Timmons J.A. *Developing an Entrepreneurship Curriculum*, New Venture Creation.
182. Todorović J., Djuričun D., Janošević S., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1998.
183. Todorović J., *Kongres ekonomista Jugoslavije, Ekonomski anali*, 1997.
184. Tompson A. (1986) *Strategy Formulation and Implementation*, Business Publikacion, Plano Texas.
185. UMAR, Poročilo o razvoju 2012, str. 40 – 41, Ljubljana, ISSN 1581-6567
186. UNCTAD – Olakšice i DSI, Njujork – Ženeva, 1996.
187. Vasiljević, M.-Vodič za čitanje zakona o privrednim društvima, Udruženje pravnikâ u privredi Srbije i Crne Gore, Beograd, 2004.
188. **Vojnović B., Cvijanović D., Stefanović V.,** *Razvojni aspekti turističke delatnosti*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012.
189. **Vojnović B.,** *Economy Development Mananing Through Small Enterprise (Busines) Breeding*, Serbian Journal of Management, Technical Faculti at Bor, 2006.
190. **Vojnović B., Grujić D.,** *Jačanje lokalnih preduzeća kroz inkubaciju biznisa*, Privredna akademija, Novi Sad. 2009.
191. **Vojnović B., Grujić D.,** *Koncept i sistemske komparativne prednosti regionalnog i lokalnog ekonomskog razvoja*, 16. međunarodni naučni skup, Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope, Ekonomski fakultet Niš/2011. str. 141-153.
192. **Vojnović B., Grujić D., Simić-Antonijević D.,** *Analiza regionalne konkurentnosti Srbije u uslovima akutne-savladive krize*, 14. međunarodni naučni skup, Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope, Ekonomski fakultet Niš, 2009.
193. **Vojnović B.,** i ostali, Sprovedeno istraživanje, Visoka poljoprivredna škola, Šabac, 2010.
194. **Vojnović B.,** *Importance of privatization management for identification of development strategies –with rewiev of serbian economy* - naučni skup Meždunarodna naučna konferencija, Upravlenski ,informacionni i marketingovi aspekti na razvitieto na balkanskite strani, Universitet za nacionalno i svetovno stopanstvo, Fakultet ``Upravljenje i informatika`` Sofia, 2006.
195. **Vojnović B.,** *Izgradnja strukture i regionalni ekonomski razvoj*, mesečni poslovni časopis ``Poslovna Politika`` Beograd, 2007.

196. **Vojnović B.**, Kokeza G. *Inkubiranjem malih preduzeća do regionalnog privrednog razvoja*, XI međunarodni naučni skup, Strukturne promene i demografska kretanja zemalja Južne Evrope, Ekonomski fakultet, Niš 2006.
197. **Vojnović B.**, *Kompozicija institucionalnih promena kao preduslov ekonomskog razvoja Srbije – stanje i perspektive*, Ekonomski fakultet i Savez ekonomista Srbije, Kragujevac, 2005.
198. **Vojnović B.**, Kutin M., Gavrić B., *Izgradnja strukture i dimenzije regionalnog razvoja*, 12. Međunarodni naučni skup Regionalni razvoj i demografski tokovi balkanskih zemalja, Ekonomski fakultet Niš, 2007.
199. **Vojnović B.**, Kutin M., Stanić R., *Globalizacija – ekonomski, politički i kulturni proces*, Ekonomske teme 1-2 , Ekonomski fakultet, Niš, 2006.
200. **Vojnović B.**, *Metode istraživanja i marketing u razvoju turizma*, Marketing, vol. 40, br. 1, 2009.
201. **Vojnović B.**, *Organizaciono-tehnički aspekti preduzetničkih inkubatora*, mesečni poslovni časopis ``Poslovna Politika`` Beograd, 2006.
202. **Vojnović B.**, *Planiranje i priprema poslovnog plana*, stručni časopis ``Poslovna politika``, broj X, Beograd, 2005.
203. **Vojnović B.**, *Poslovni sistemi u razvoju turizma – metodološki pristup*, Narodna biblioteka, Beograd, 2004. str. 46-47.
204. **Vojnović B.**, *Preduzetnički inkubatori-budućnost ekonomskog razvoja*, ``Direktor`` savremeni menadžment, 1-2, Beograd, 2005.
205. **Vojnović B.**, *Proces privatizacije i strategije razvoja preduzeća*, Doktorska disertacija, FPS, Beograd, 2005.
206. **Vojnović B.**, *Regionalni ekonomski razvoj u uslovima tranzicije-metodološki aspekt*, zbornik radova, Ekonomski fakultet, Niš, 2005.
207. **Vojnović B.**, *Regionalni razvoj u uslovima tranzicije-metodološki aspekt*, X. Međunarodni naučni skup ``Regionalni razvoj i demografski tokovi Balkanskih zemalja``, Ekonomski fakultet, Niš, 2005.
208. **Vojnović B.**, Riznić D., Borić S., *Značaj definisanja strategije regionalnog razvoja u izgradnji konkurentnosti privrede*, časopis Industrija, Ekonomski institut, Beograd. 2009.
209. **Vojnović B.**, Riznić D., *Development means in regional and local economic development*, ECONOMIC THEMES, YEAR XLVII, No. 4, FACULTY OF ECONOMICS, Niš, 2009.
210. **Vojnović B.**, Simić – Antonijević D., *Komponente regionalnog razvoja*, 13. Međunarodni naučni skup Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope, Ekonomski fakultet Niš, 2008.

211. **Vojnović B.**, Simić Antonijević D., Grujić D., *Strategije razvoja kvaliteta usluge*, V Majska konferencija o strategijskom menadžmentu, Tehnički fakultet Bor, 2009.
212. **Vojnović B.**, *Sistemska konkurentnost i lokalni ekonomski razvoj*, "Direktor" savremeni menadžment, Beograd, 2005
213. **Vojnović B.**, Stanić R. *Planiranje i priprema poslovnog plana*, mesečni poslovni časopis "Poslovna Politika" Beograd, 2005.
214. **Vojnović B.**, *Strategijsko upravljanje u funkciji lokalne ekonomije*, časopis "Direktor" savremeni menadžment, 7-8, Beograd, 2005.
215. **Vojnović B.**, *Strateško upravljanje lokalnim ekonomskim razvojem*, Strategijski menadžment, Ekonomski fakultet, Subotica, 2005.
216. **Vojnović B.**, *Uloga regionalnog ekonomskog razvoja u izgradnji efikasnosti nacionalne privrede*, mesečni poslovni časopis "Poslovna Politika" Beograd, 2007.
217. **Vojnović B.**, *Upravljanje kvalitetom usluga*, Ekonomske teme 3, Ekonomski fakultet, Niš. 2008.
218. **Vojnović B.**, *Uticao medunivoa na ekonomski razvoj*, mesečni poslovni časopis "Poslovna Politika" oktobar/2004. Beograd, str. 41-44.
219. **Vojnović B.**, *Vlasnička struktura i unapređenje efikasnosti preduzeća u međunarodnom poslovanju*, Međunarodni naučni skup „Unapređenje međunarodnog poslovanja preduzeća i privrede” MEGATREND UNIVERZITET, Beograd, 2006.
220. Vujović S., **Cvijanović D.**, Štetić Snežana, *Destinacijski koncept razvoja turizma*, Monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012.
221. Waalewin P., and Seguar P., *Strategic Managment - The key to Profitability in Small Companies*, Log Range Planning, No 2 1993.
222. WCY Scoreboard (2010). The World Competitiveness Scoreboard 2010. Excerpted from IMD World Competitiveness Yearbook 2010. Lausanne: IMD Business School Lausanne, Svitzerland, str. 19. Available from: <http://www.imd.org/research/publications/wcy/World-Competitiveness-Yearbook-Results/#/>
223. Whitehead, G.-Economic, Made Simple Book, 1986. Zider, B.-, „How Venture Capital Works“, Harvard Business Review, November-December, 1998.
224. World Bank, (2001) *Lokalni ekonomski razvoj*, Odsek za urbani razvoj, Washington. www.worldbank.org/urban/led
225. Wren D.A. Voich D., *Menadžment – proces, struktura i ponašanje*, Grmeč DD, Privredni pregled, Beograd, 1994.

226. Zbornik radova –*Kako razviti uspešno preduzeće*, GEA College Pic doo, Ljubljana, 2000.
227. Zider, B.-, „How Venture Capital Works“, Harvard Business Review, November-December, 1998.
228. Živković Ž., *Upravljanje istraživanjem i razvojem*, Fakultet za menadžment, Zaječar, 1997.



Beograd, 2013.