



**NARUČITELJ:**

Fond za obnovu i razvoj  
Grada Vukovara

**IZVOĐAČ ISTRAŽIVANJA:**

Ekonomski institut, Zagreb  
Projekt 1524

**PROJEKT**

Revitalizacija Grada Vukovara (nastavak)

**STUDIJA**

Utvrđivanje razvojnih konkurentskih i kolaborativnih prednosti i razvojnih potencijala  
za revitalizaciju gospodarstva Grada Vukovara

**NACRT 01**

Zagreb-Vukovar, kolovoz 2018.

## Sadržaj

<b>Sadržaj</b>	<b>2</b>
<b>Popis tabela i slika</b>	<b>3</b>
<b>Uvod i metodologija istraživanja</b>	<b>4</b>
<b>I. Stvaranje konkurentnih prednosti u Gradu Vukovaru</b>	<b>6</b>
I.1 Teorijski koncept i definicija konkurentnih prednosti	6
I.2 Inovacijske aktivnosti poduzeća u Gradu Vukovaru	10
I.3 Ciljana tržišta perspektivnih industrija iz Vukovara	13
I.4 Uključivanje vukovarskih poduzeća u vrijednosne lance	14
I.5 Ključni aspekti politike pametne specijalizacije za vukovarsko gospodarstvo	16
I.6 SWOT analiza konkurentnih prednosti Grada Vukovara	18
<b>II. Izgradnja kolaborativnih prednosti u Gradu Vukovaru</b>	<b>22</b>
II.1 Teorijski koncept i definicija kolaborativnih prednosti	22
II.2 Suradnja vukovarskih poduzetnika u klasterima	24
II.3 Primjena „triple, quadruple ili quintuple helix“ koncepta u regionalnim i lokalnim razvojnim projektima	28
II.4 Prekogranična i transnacionalna suradnja vukovarskog gospodarstva	29
II.5 Nekorištene nekretnine i njihova prenamjena, primjeri za Vukovar i Borovo	32
II.6 SWOT analiza kolaborativnih prednosti Grada Vukovara	39
<b>III. Razvojni potencijali i mogućnosti ulaganja u vukovarsko gospodarstvo</b>	<b>42</b>
III.1 Pregled razvojnih potencijala i potreba ulaganja u gospodarstvo Grada Vukovara	42
III.1.1 Razvojni potencijal neiskorištenog izgrađenog i zapuštenog prostora	42
III.1.2 Razvojni potencijal Luke Vukovar	46
III.1.3 Strategija razvoja turizma Vukovara	47
III.1.4 Brend „Vrhunsko vukovarsko“	48
III.2 Identificirani prioritetni projekti	49
III.2.1 Ideji koncept za projekt lokacije Borovo	49
III.2.2 Idejni koncept za projekt luke Vukovar	52
III.2.3 Idejni koncept za projekt AGRO Vukovar	54
<b>IV. Zaključak studije s preporukama za Grad Vukovar</b>	<b>55</b>
<b>Popis literature</b>	<b>56</b>

**Popis tabela i slika**

Tabela 1. Procjena izvozne konkurentnosti vukovarskog gospodarstva	13
Tabela 2. Snage i slabosti konkurentnih prednosti Grada Vukovara	19
Tabela 3. Prilike i prijetnje konkurentnih prednosti Grada Vukovara	20
Tabela 4. Snage i slabosti kolaborativnih prednosti vukovarskog gospodarstva	39
Tabela 5. Prilike i prijetnje kolaborativnih prednosti vukovarskog gospodarstva	40
Slika 1. Model Porterovog dijamenta	6
Slika 2. Regionalni indeks konkurentnosti kontinentalne Hrvatske u odnosu na prosjek EU 9	
Slika 3. Usporedba konkurentnosti regija u Europi	10
Slika 4. Porterov model analize lanca vrijednosti	15
Slika 5. Teme kolaboracije u praksi	23
Slika 6. Quintuple helix model	28
Slike 7.-10. Eurovea – projekt revitalizacije dunavske obale u Bratislavi	35
Slike 11.-14. Lokacija Silo Peninsula Rostock – prije prenamjene	37
Slike 15.-18. – Lokacija Silo Peninsula Rostock – nakon prenamjene	37
Slike 19.-21. Projekt Manufaktura, grad Łódź, Poljska	38
Slike 22.-23. Borovo u prošlosti	43
Slike 24.-25. Borovo d.d. danas (objekti u funkciji)	43
Slike 26.-27. Borovo d.d. danas (devastirani objekti)	44
Slike 28.-30. Luka Vukovar	47

## Uvod i metodologija

Studija pod naslovom „*Utvrđivanje razvojnih konkurentskih i kolaborativnih prednosti i razvojnih potencijala za revitalizaciju gospodarstva Grada Vukovara*“ rezultat je znanstveno-istraživačkih aktivnosti provedenih u okviru drugog dijela Projekta revitalizacije Grada Vukovara prema Ugovoru od 25. svibnja 2018. godine sklopljenog između Fonda za obnovu i razvoj Grad Vukovara i Ekonomskog instituta, Zagreb (EIZ). Studiju su ispred EIZ-a izradile dr.sc. Marijana Sumpor i dr.sc. Irena Đokić.

**Svrha studije** je stvoriti podlogu koja obuhvaća polazišta za prepoznate strateške razvojne projekte temeljem kojih se očekuje doprinos ubrzanom razvoju vukovarskog gospodarstva. Ovim dokumentom nastoji se potaknuti stvaranje zajedničke pregovaračke pozicije predstavnika vukovarskog gospodarstva, lokalne vlasti i građana Grada Vukovara. Iako postoje strateški razvojni dokumenti temeljem koji se provode projekti obnove i razvoja grada, u velikoj mjeri se radi o projektima o kojima lokalni dionici mogu odlučivati i utjecati na provedbu. Međutim, na prostoru Grada Vukovara postoje veliki izazovi pa i prijetnje, koje izrazito utječu na zastoje u gospodarskom razvoju, a nadilaze ingerencije lokalne vlasti, gospodarstvenika i građana. Gospodarstvo grada nalazi se u začaranom krugu nedostatne gospodarske aktivnosti. Dionici nemaju dovoljno snage za pokretanje razvojnih procesa vlastitim snagama. Nastavlja se trend odlaska radno aktivnog stanovništva prema većim urbanim središtima u Hrvatskoj i Europi. Radi se o kompleksnim problemima koji se dvadeset godina nakon domovinskog rata i mirne reintegracije ne mogu više samo rješavati obnovom komunalne infrastrukture. Potrebno je pokrenuti gospodarske razvojne procese koji nisu samo u sferi financiranja i poreznih olakšica, već zahtijevaju višu razinu društvene kohezije kako bi se mogao ponovno izgraditi socijalni kapital nužno potreban za suvremeni način osiguravanja rasta i razvoja lokalnog, regionalnog i nacionalnog gospodarstva. To se ne može rješavati samo s lokalne, ili samo s državne razine. Europska komisija (EK) može snažno podržati razvojne procese na regionalnoj i lokalnoj razini kroz Kohezijsku politiku.

**Cilj studije** je pojasniti da se trebaju stvoriti uvjeti za jačanje konkurentnosti gospodarstva koje je utemeljeno na snažnoj suradnji odnosno kolaboraciji svih ključnih dionika. Konkurentnost jača suradnjom komplementarnih industrija na lokalnoj i regionalnoj, pa i nacionalnoj razini. Kolaboracija je daleko snažniji pojam od suradnje, jer se temelji na pokretanju i provedbi suradničkih projekata koji se temelje na kolaborativnim ugovorima. Projekti financirani iz europskih strukturnih fondova nas uče međusektorskoj suradnji radi stvaranja većeg potencijala za konkuriranje na globalnom tržištu. Prekogranični projekti uvjetuju prekogranično partnerstvo unatoč razlikama u nacionalnim zakonodavstvima koji se samo kroz praksu mogu osvještavati i usklađivati. Jasno je da se nekadašnji industrijski giganti Vukovara ne mogu oživjeti i postati ono što su nekada bili i još mnogi vukovarci pamte. Grad Vukovar je bio jedan od najljepših gradova bivše države i životni standard građana bio je na izuzetno visokoj razini. Temeljem stvarnog iskustva nekadašnjeg dobrog i kvalitetnog života na području Grada Vukovara, moguće je istražiti što je uvjetovalo nekadašnji razvoj grada, što od toga još uvijek postoji, te što treba učiniti kako bi se lokalno

gospodarstvo moglo uključiti u suvremene globalne razvojne trendove? Možemo se pitati, što je sve utjecalo na odluku industrijalca Bate iz Zlina da između dva svjetska rata početkom 20. stoljeća investira u izgradnju tvornice u Vukovaru, koja će kasnije unatoč nacionalizaciji postati industrijski gigant od 20.000 zaposlenih. Postoji niz faktora koji su i dalje prisutni, a ključni su privlačnost lokacije uz Dunav i geostrateška pozicija na karti Europe. Uz ruralno okruženje, poljoprivreda i prehrambena proizvodnja i dalje predstavljaju značajne potencijale za urbana središta u regiji, pa tako i Grad Vukovar. Izrazit potencijal za razvoj turizma osim memorijalnog imaju arheološka nalazišta, prije svega Vučedol. Inicijativa Grada za brendiranje vukovarskih proizvoda, kao i provedba vukovarskog masterplana razvoja turizma mogu istodobno biti korisni alati za promociju vukovarske industrije. Potencijali za preokretanje negativnih razvojnih trendova postoje, još preostaje jačanje vlastitih razvojnih kapaciteta i upravljačkih vještina nužno potrebnih za suradnju i vodstvo. Tehnološki procesi vezani uz 4. industrijsku revoluciju koja se najčešće očituje kroz primjenu informacijske tehnologije i umjetnu inteligenciju, moraju postati sastavni elementi modernizacije vukovarskog gospodarstva. Borovo je nekada imalo vlastiti razvojno-istraživački institut. Zašto danas takav institut koji bi se bavio novim industrijskim materijalima ne bi postojao?

**Sadržaj studije** usmjeren je na isticanje postojećih razvojnih potencijala ključnih za budućnost lokalnog i regionalnog gospodarstva. Aktualni ekonomski razvojni kontekst određen je članstvom Republike Hrvatske u Europskoj Uniji, na što se u ovoj studiji daje osvrt kroz mogućnosti koje se poduzetnicima pruža kroz Strategiju pametne specijalizacije, kao i mogućnosti financiranja kroz Europske strukturne i investicijske fondove (ESIF) i Europski fond za strateške investicije (EFSI). Studija sadrži temeljne postavke suvremenih ekonomskih razvojnih koncepata kao što su konkurentne i kolaborativne prednosti koji se očituju kroz ekonomske razvojne modele vrijednosnih lanaca, klastera, trostrukog helixa, multisektorske suradnje, prekogranične i transnacionalne suradnje, i sl.

**Metodologija istraživanja** primjenjena u ovom drugom dijelu projekta “Revitalizacija grada Vukovara” kvalitativne je prirode i korištene su metode polu-strukturiranog intervjua, radionice s predstavnicima vukovarskog gospodarstva, lokalnih institucija i civilnog društva. Na kraju je proveden sastanak primjenom metode fokus grupe na kojem su predstavnici lokalnih institucija predstavili i zajednički raspravili idejne koncepte projekata kojima bi se mogli značajnije potaknuti razvojni potencijali vukovarskog gospodarstva. Nalazi intervjua, radionica i sastanaka obrađeni su pomoću metode SWOT analize, odnosno analize snaga, slabosti prilika i prijetnji u kontekstu konkurentnih prednosti i kolaborativnih prednosti vukovarskog gospodarstva. U organizaciji i provedbi sastanaka i radionica je stručnjacima EIZ-a punu podršku pružao naručitelj studije Fond za obnovu i razvoj Grada Vukovara i predstavnici Grada Vukovara.

*U izradu studije bilo je važno uključiti poduzetnike i institucionalne dionike vukovarskog gospodarstva. Zahvaljujemo svima na podršci i aktivnoj suradnji tijekom procesa izrade studije. Posebnu zahvalu upućujemo gradonačelniku Grada Vukovara, gospodinu Ivanu Penavi i direktorici Fonda za obnovu i razvoj Grada Vukovara, dr.sc. Ljiljani Blažević!*

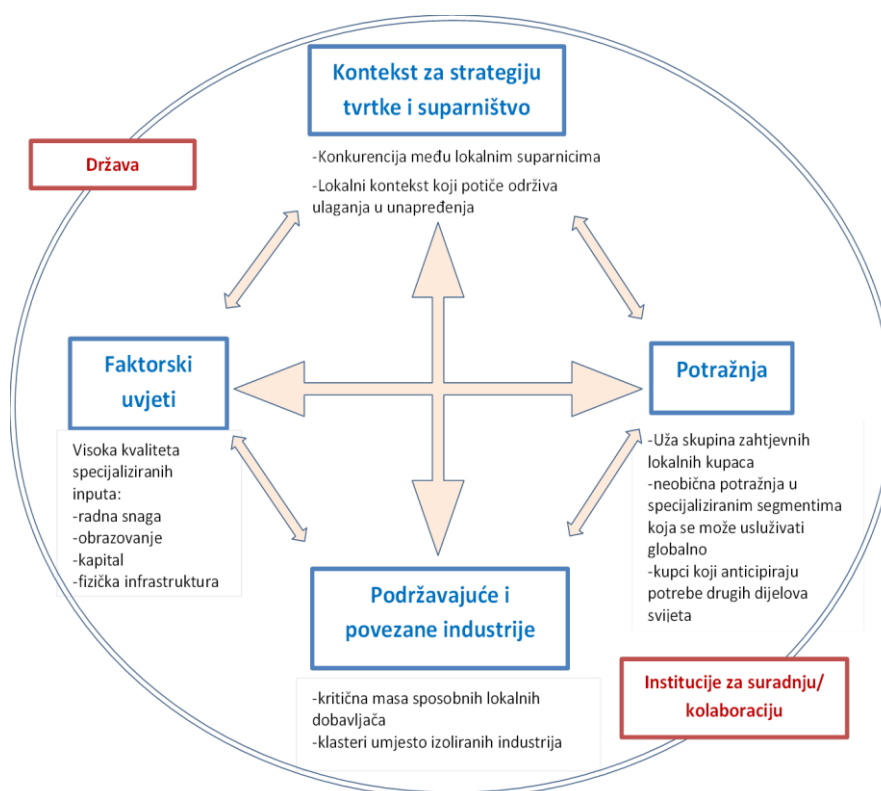
## I. Stvaranje konkurentnih prednosti u Gradu Vukovaru

### I.1 Teorijski koncept i definicija konkurentnih prednosti

Definicija konkurentnosti se razlikuje ovisno o tome da li se razmatra poduzeće ili nacija. Tako se prema definiciji Harvardskog instituta za strategiju i konkurentnost, konkurentnost poduzeća definira kako slijedi: „Kada poduzeće ostvaruje profit koji premašuje prosjek u svojoj grani industrije, kaže se da ima konkurentnu prednost u odnosu na svoje suparnike. Cilj većine poslovnih strategija je da ostvare održivu konkurentnu prednost.<sup>1</sup> Nasuprot tome, prema definiciji OECD-a (1997.) konkurentnost je mjera sposobnosti zemlje da u slobodnim i ravnopravnim tržišnim uvjetima proizvede robe i usluge koje prolaze test međunarodnog tržišta, uz istovremeno zadržavanje i dugoročno povećanje realnog dohotka stanovništva.

Prema klasičnoj teoriji međunarodne razmjene komparativna prednost neke države nalazi se u tome koliko je sreće imala s nasljeđem raspoloživih faktora koji uključuju zemlju, prirodne resurse, rad i veličinu lokalnog stanovništva. Međutim, harvardski profesor Michael E. Porter predložio je novu teoriju konkurentnosti u svom djelu iz 1990. o konkurentnim prednostima nacija, prema kojoj nacionalno blagostanje nije naslijeđeno, već stvoreno strateškim izborima. Tvrdio je da bi nacija mogla stvoriti nove napredne raspoložive faktore kao što su kvalificirani radnici, snažnu osnovu tehnologije i znanja, te podršku državne vlasti i kulturu. Pojednostavljen prikaz Porterove teorije prikazan je na slici 1. u nastavku.

**Slika 1. Model Porterovog dijamanta**



Izvor: Porter, 1990.

<sup>1</sup> Harvard Business School - Institute for Strategy and Competitiveness - [www.isc.hbs.edu](http://www.isc.hbs.edu)

Dok se u prošlosti razvitak zemlje zasnivao na komparativnim prednostima, poput jeftine radne snage i prirodnih resursa, danas se osnovom za ekonomski razvitak smatraju napredni faktorski uvjeti zasnovani na znanju i razvijenoj infrastrukturi, visokoj tehnologiji te inovacijama. Za Portera nije važno koje proizvode proizvodite, već kako ih proizvodite. Iako su po svojim osnovnim ulogama različiti, javni i privatni sektor međusobno su povezani u stvaranju produktivnog i konkurentnog gospodarstva. U konačnici, bogatstvo nastaje na mikroekonomskoj razini gospodarstva (u poduzećima), koje je utemeljeno na kvaliteti mikroekonomskog poslovnog okruženja te operativnim praksama i strategijama, te se konkurentnost može promatrati kao višedimenzionalni fenomen – nužno prisutan na razini poduzeća, sektora i nacije u cjelini.

Model Porterovog dijamanta djeluje kao sustav. Učinak jedne točke ovisi o ostalima. Na primjer, nedostatak faktora neće potaknuti tvrtke da inoviraju, osim ako postoji dostatno suparništvo. Dijamant je također samoregulirajući sustav. Primjerice, visoka razina suparništva često dovodi do formiranja jedinstvenih specijaliziranih faktora.

U nastavku je pobliže pojašnjen Porterov model kroz opise pojedinih faktora i uvjete u kojima oni međusobno djeluju:

#### *I. Faktorski uvjeti*

- Država je odgovorna za stvaranje vlastitih faktora kao što su kvalificirani resursi/radna snaga i tehnološka osnova.
- Postojanje faktora u određenom vremenu manje je važno od razmjera nadogradnje i iskorištenja postojećih.
- Lokalni nedostaci faktora proizvodnje nužno potiču tvrtke na inoviranje. Nedostatni uvjeti kao što su nestašica radne snage ili oskudnost sirovina tjeraju tvrtke na razvoj nove metoda, a te inovacije često vode prema razvoju komparativnih prednosti.

#### *II. Uvjeti potražnje*

- Kada je lokalno tržište za određeni proizvod veće nego inozemno, lokalne tvrtke posvećuju više pažnje na taj proizvod nego strane tvrtke, što dovodi do konkurentske prednosti kada lokalne tvrtke počnu izvoziti proizvod.
- Zahtjevnije lokalno tržište potiče razvoj nacionalnih prednosti.
- Jaka, lokalna tržišta (tzv. trendseteri) pomažu lokalnim tvrtkama predvidjeti globalne trendove.

#### *III. Povezane i podržane industrije*

- Kada su lokalne podržavajuće industrije konkurentne, tvrtke imaju koristi od troškovno učinkovitijih i inovativnijih inputa.
- Taj je učinak pojačan kada su i sami dobavljači snažni globalni natjecatelji.

#### IV. Strategija, struktura i suparništvo

- Lokalni uvjeti utječu na strategiju tvrtke. Na primjer, njemačke tvrtke često imaju hijerarhijsku strukturu organizacije, dok su talijanske tvrtke više vođene kao proširene obitelji. Takve odrednice strategije i strukture pomažu u određivanju koje će se vrste industrija moći razvijati.
- U Porterovom modelu niska razina suparništva čini određenu industriju privlačnom. Iako u određenom vremenu tvrtka preferira manje suparništva, dugoročno više lokalnog suparništva potiče tvrtke na inovacije i unaprjeđenja proizvodnje. Visoka razina lokalnog suparništva rezultira manjom razinom globalnog suparništva.
- Lokalno suparništvo potiče tvrtke da idu povrh osnovnih prednosti koje pruža lokalna sredina ili država, kao što su niski troškovi faktora.

Uloga države u modelu je sljedeća:

- potaknuti tvrtke da podignu razinu kvalitete djelovanja, primjerice određivanjem strogih standarda za proizvode,
- potaknuti ranu potražnju za naprednijim proizvodima,
- usredotočiti se na stvaranje specijaliziranih faktora,
- poticati lokalno suparništvo ograničavanjem izravne suradnje i provođenjem propisa za zaštitu tržišnog natjecanja i zaštitu potrošača.

Iz perspektive jačanja lokalnog gospodarstva možemo pojednostavljeno objasniti odnose između Porterovih faktora, tj. dobavljača, konkurenta i kupaca, između kojih proizvođač svakodnevno balansira. Kada se razmatraju uvjeti nabave roba i usluga na ulaznoj strani proizvodnog procesa, dobavljači određuju njihove cijene i kvalitetu. Ovisno o lokaciji dobavljača, nastaju logistički troškovi koji cijenovno mogu varirati ovisno o brzini i kvalitete usluge dostave repromaterijala. Prirodno, što su dobavljači bliže locirani, to su troškovi proizvodnje krajnjeg proizvoda niži. To primjerice utječe na razvoj lokalnog gospodarstva temeljem učinka aglomeracije, što je jedna od ključnih postavki stvaranja regionalnih proizvodnih klastera, razvoja poduzetničkih zona i sl. Bitni elementi koji utječe na troškove proizvodnje jesu svakako cijena i kvaliteta radne snage raspoložive na lokalnom ili regionalnom tržištu. Uz to se veže raspoloživost obrazovnih programa kako bi radnici imali mogućnost za kvalitetno temeljno, ali i mogućnosti daljnjeg obrazovanja u blizini. Na kvalitetu i inovacijsku aktivnost proizvođača također utječe dostupnost istraživačkih centara i laboratorija. Zatim, u razvoju strategije, poduzetnik mora imati jasnu orijentaciju o postojećoj konkurenciji koja se na tržištu već pojavljuje sa sličnim proizvodima (supstitutima) kao i konkurentima koji se tek uključuju na tržište sa sličnim proizvodima. Po čemu se vlastiti proizvod ili usluga razlikuju od drugih? Doći do kupaca i osigurati zadovoljstvo kvalitetom proizvoda ili usluge trebao bi biti krajnji cilj proizvođača, kako bi osigurao održivi plasman svojih proizvoda i u budućnosti. Pitanje ponude proizvoda dio je marketinške strategije koja treba biti sveobuhvatna u smislu procjene preferencija kupaca, načina prodaje i drugih povezanih troškova prodaje. Tržište može biti lokalno, regionalno, nacionalno, ali i međunarodno. Blizina tržišta i poznavanje tržišta utječe na troškove

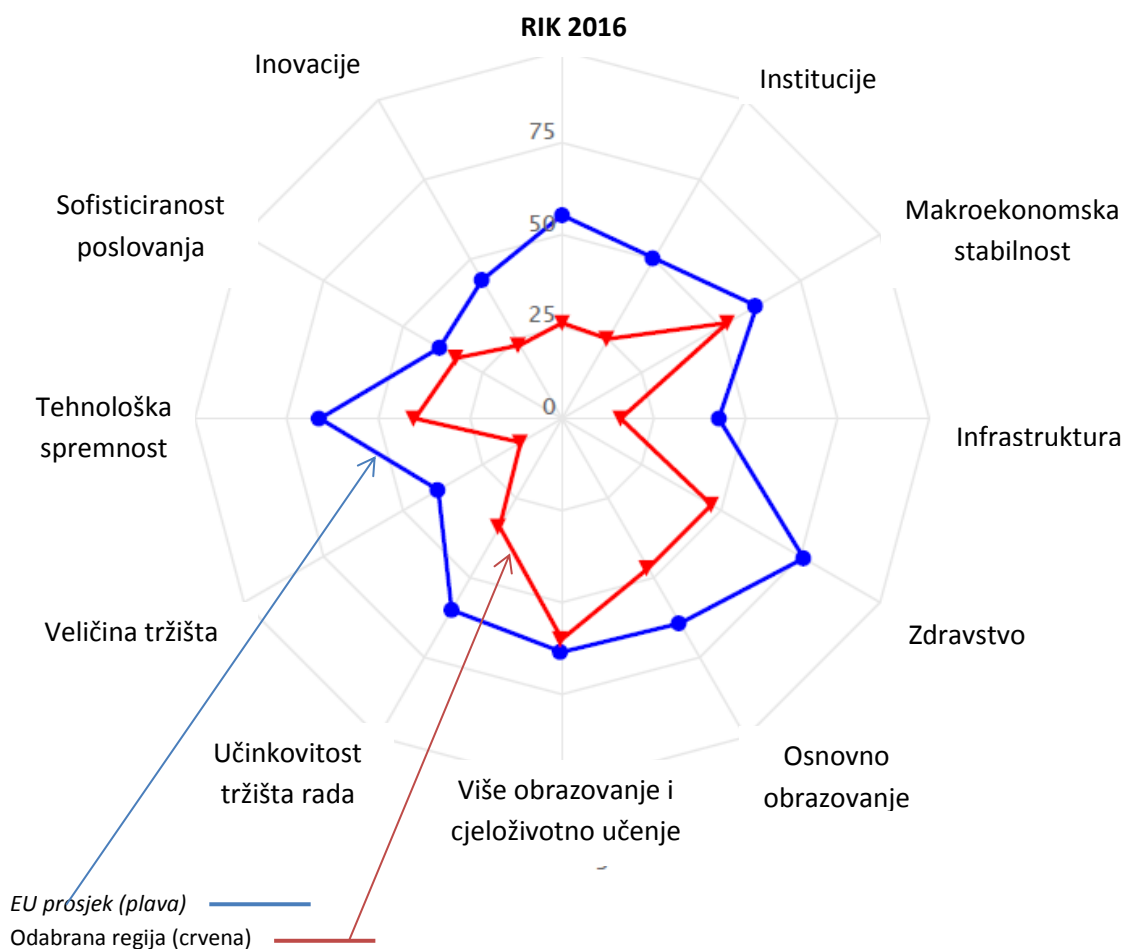


logistike i prodaje, kao i na mogućnosti ostvarenja veće dobiti ukoliko je pristup udaljenijim tržištima moguć.

U razmatranju razvoja lokalnog gospodarstva treba uzeti u obzir i druge čimbenike, kao što su institucionalno okruženje odnosno država i kvaliteta njenog djelovanja, stanje lokalne industrije, raspoloživa komunalna infrastruktura, obrazovne mogućnosti, mogućnosti inoviranja, i sl. Značajna je komplementarnost lokalno prisutnih industrija, lokalnih vlasti i obrazovnih institucija, te njihove međusobne interakcije u gospodarskim aktivnostima. Međusektorska potreba za povezivanjem obuhvaćena je konceptom triple helixa (tj. trostruke ovojnice), a suvremeni razvoj modela klastera sve više nadilazi administrativno-teritorijalna ograničenja nekog područja ili regije, a industrije se sve više povezuju globalno.

Europske (NUTS II) regije rangirane su prema *Regionalnom indeksu konkurentnosti (RIK)* i to u rasponu od 1.-255. ranga. Kontinentalna Hrvatska nalazi se na 220. rangu prema navedenom indeksu u 2016. godini. U nastavku na slici 2. prikazani su rezultati prema sastavnicama indeksa za kontinentalnu Hrvatsku u odnosu na prosjek EU. A na slici 3. prikazana je usporedba konkurentnosti kontinentalne hrvatske u odnosu na treće i zadnje rangiranu regiju, odnosno nizozemsku regiju Utrecht i rumunjsku regiju Sud Vest Oltenia.

**Slika 2. Regionalni indeks konkurentnosti kontinentalne Hrvatske u odnosu na prosjek EU**



Izvor: Europska komisija, 2016. ([http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/maps/regional\\_competitiveness/#3](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/maps/regional_competitiveness/#3))

Kao što je definirano u izvješću Europske komisije (2017.), regionalna konkurentnost je sposobnost regije da ponudi atraktivno i održivo okruženje za tvrtke i stanovnike za život i rad. Indeks regionalne konkurentnosti izračunava se za regije Europske Unije od 2010. godine i objavljuje se svake tri godine. Indeks regionalne konkurentnosti omogućuje regijama da prate i procjenjuju svoj razvoj tijekom vremena i u usporedbi s drugim regijama.

**Slika 3. Usporedba konkurentnosti regija u Europi**



EU prosjek (plava) —

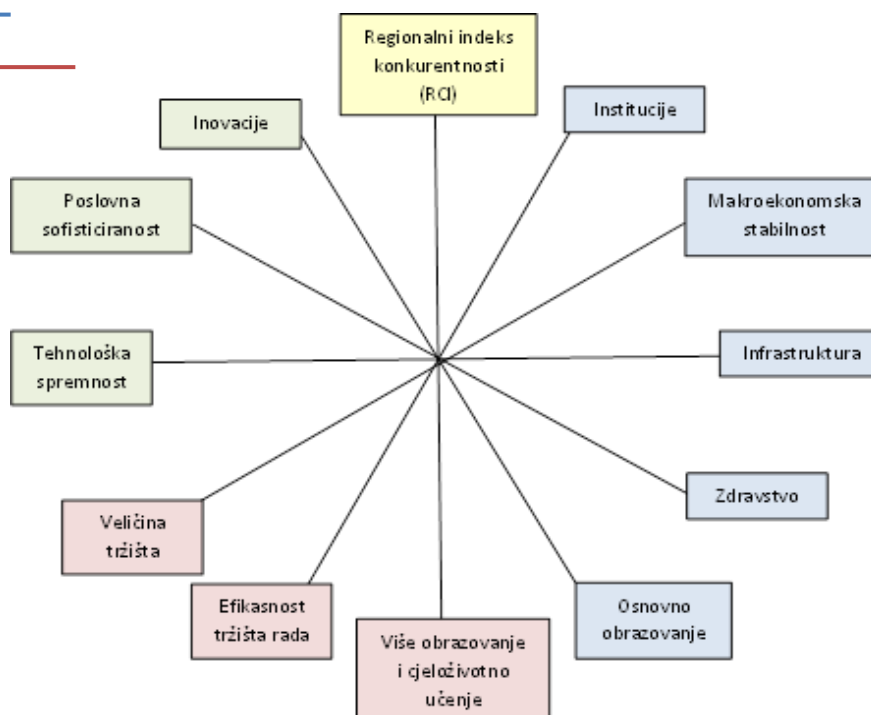
Odabrana regija (crvena) —

Sastavnice indeksa (RIK):

Osnovne (plavo)

Efikasnost (rozo)

Inovacije (zeleno)



Izvor: Europska komisija, 2016. ([http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/maps/regional\\_competitiveness/#3](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/maps/regional_competitiveness/#3))

## I.2 Inovacijske aktivnosti poduzeća u Gradu Vukovaru

Pojam inovacija se koristi za opisivanje raznih fenomena, od znanstvenih otkrića do jednostavnog „razmišljanja izvan okvira” koji se postižu primjenom kreativnih rješenja. Inovacija znači uvođenje novog ili značajno poboljšanog proizvoda, usluge, procesa, marketinške ili organizacijske metode unutar postojećeg poslovnog procesa, radne organizacije ili druge vrste ugovornog odnosa. Prema OECD-u, postoje različite vrste inovacija u poduzećima:

- inovativni proizvod, inovativni proces (tehnološka inovacija), i marketinška ili organizacijska inovacija (ne-tehnološka inovacija),
- inovacije mogu uključivati različite razine noviteta,
- mogu predstavljati nešto što nije novo u svijetu, ali je novo na tržištu, u sektoru ili samo u poduzeću, instituciji, organizaciji.

Uslijed brzog tehnološkog napretka i globalizacije razvoj inovacija i uvođenje novih tehnologija u poslovanje postali su imperativ suvremenog poslovanja. Inovacije se u suvremenim uvjetima poslovanja smatraju glavnim pokretačem poslovnog uspjeha i rasta poduzeća, osobito u dugom roku. Razvoj i uvođenje na tržište inovacija različitog stupnja novosti omogućava poduzećima da nadmaše konkurenciju i ostvare zavidnu tržišnu poziciju.

*European Innovation Scoreboard 2017* (EIS) uspoređuje inovacijske aktivnosti u članicama EU i drugim zemljama Europe, ukazuje na zaostajanje Hrvatske za prosjekom EU po većini pokazatelja inovacijske aktivnosti poduzeća, kao što su:

- izdaci poduzeća za istraživanje i razvoj
- broj malih i srednjih poduzeća koja razvijaju tehnološke i netehnološke inovacije,
- broj malih i srednjih poduzeća koja provode aktivnosti istraživanja i razvoja unutar poduzeća, te
- prijave patenata, žigova i industrijskog dizajna.<sup>2</sup>

Prema rezultatima Community Innovation Survey 2014 (CIS 2014), u Hrvatskoj je u razdoblju od 2012. do 2014. bilo 35,2 posto inovativnih poduzeća (DZS, 2016). Ovaj se podatak odnosi na tehnološke (novi proizvodi i procesi) i netehnološke inovacije (marketinške i organizacijske inovacije) bez obzira na stupanj njihove novosti.

U nastavku je rezime analize inovativnosti vukovarskih poduzeća koje je Božić (2018.) provedela za razdoblje od 2014. do 2016. godine.<sup>3</sup> U gradu Vukovaru brojna poduzeća koriste klasičnu tehnologiju koja nije trenutno najnaprednija ali se uobičajeno koristi u toj industriji. Napredne tehnologije, kao i najnoviju tehnologiju koristi samo manji dio poduzeća u gradu Vukovaru. Određen broj tvrtki se oslanja na zastarjelu tehnologiju što dugoročno može imati negativne posljedice za razvoj poslovanja i opstanak. Vukovarski poduzetnici prepoznaju važnost naprednih tehnologija za svoje poslovanje, važnost i potrebu učenja i kontinuiranog usavršavanja, kao i sve veći značaj inovacija, istraživanja i razvoja i naprednih tehnologija za konkuriranje na domaćem i međunarodnom tržištu. Jasno je da suradnja sa znanstvenim institucijama može olakšati pristup suvremenim tehnologijama i znanjima, te omogućiti stjecanje novih znanja. Međutim, samo trećina ispitanih poduzeća provodi povremene aktivnosti istraživanja i razvoja. Niska razina zainteresiranosti ukazuje na činjenicu da vukovarska poduzeća relativno slabo prepoznaju važnost suradnje znanstvenim institucijama te potencijal koje one imaju za jačanje inovacijskih kapaciteta.

<sup>2</sup> Detaljno izvješće nalazi se na poveznici [http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards\\_hr](http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_hr)

<sup>3</sup> Božić, Ljiljana, 2018., Inovacijske aktivnosti poduzeća, radni materijal, 2018.

Neki od razloga mogu biti sljedeći:

- orijentacija poduzeća na inkrementalna poboljšanja i inovacije manje složenosti za čiji im razvoj nije potrebna suradnja sa znanstvenicima,
- posjedovanje vlastitih resursa za realizaciju inovacijskih projekata,
- problemi u uspostavljanju suradnje sa znanstvenim institucijama i
- percepcija da znanstvene institucije nisu spremne na suradnju s poduzećima.

Iz analize proizlazi da su inovativna poduzeća uglavnom radila na razvoju proizvoda novih za poduzeće, ali ne i za ciljno tržište. Polovica inovativnih poduzeća u gradu Vukovaru u analiziranom razdoblju svoje je napore usmjerila na razvoj proizvoda novih za tržište, ali ne i za poduzeće. Ovi se slučajevi u pravilu odnose na prilagođavanje i unapređenje postojećih proizvoda za potrebe novog tržišta, bilo da je riječ o izlasku na nova tržišta u geografskom smislu ili o novom tržišnom segmentu koji dosad nije bio obuhvaćen. Inovacije proizvoda najvećeg stupnja novosti, potpuno novih za svijet razvilo je četvrtina ispitanih inovativnih poduzeća. Ovo je manje u odnosu na broj poduzeća koja su razvijala inovacije manjeg stupnja novosti, ali treba imati na umu da je razvoj ovih inovacija vrlo zahtjevan i skup, a one su inače manje zastupljene u portfelju inovativnih projekata poduzeća. Oko trećine ispitanih inovativnih poduzeća modificiralo je u manjoj mjeri postojeće proizvode namijenjene postojećim tržištima, a isto je toliko bilo onih koji su inovirali procese unutar poduzeća. Inoviranje procesa važno je za unapređenje poslovnih rezultata, ali i za realizaciju projekata razvoja inovacija proizvoda.

Kontinuirana predanost istraživanju i razvoju identificirana je u vrlo malom broju poduzeća. Ova je situacija povezana s uključenošću poduzeća u razvoj pojedinih vrsta inovacija. Poduzeća koja su inovirala u većoj mjeri fokusirana su na inovacije manjeg stupnja novosti i/ili manje modifikacije postojećih proizvoda, te stoga nemaju potrebu za kontinuiranim provođenjem aktivnosti istraživanja i razvoja. Iako se poduzeća ne moraju oslanjati isključivo na vlastite aktivnosti istraživanja i razvoja, već mogu koristiti i vanjska istraživanja i razvoj i inovirati u suradnji s drugim subjektima te tako nadomjestiti vlastita istraživanja i razvoj, ovakva situacija dugoročno šteti inoviranju. Čimbenici koji otežavaju inoviranje najčešće se vežu uz postojeće propise, standarde i porezni sustav. Unatoč tome, trećina ispitanih poduzetnika koristi porezne olakšice za istraživanje i razvoj kao potporu za inovacijske aktivnosti. Manji broj poduzetnika koristi izravne subvencije za istraživanje i razvoj, te izravne subvencije za inovacije i kreditne garancije za istraživačke projekte.

Poduzeća ne inoviraju ili inoviraju u manjoj mjeri i zato što su im troškovi inoviranja previsoki, nemaju dovoljno sredstava unutar poduzeća i nemaju pristup financijskim sredstvima izvan poduzeća. Problemom smatraju i nedostatak kvalificirane radne snage kao i nedostatak prilika za suradnju s drugim poslovnim subjektima. Vukovarska poduzeća od inovacija generiraju samo manji dio svojih prihoda što je razumljivo imajući na umu da većina poduzeća uopće ne inovira. Relativno manji udio prihoda od inovacija u ukupnim prihodima poduzeća treba shvatiti u kontekstu već spomenutog izostanka inovacijskih

aktivnosti, ali veće usredotočenosti na inovacije manje složenosti i stupnja novosti čiji je potencijal za generiranje visokih profita u pravilu nešto manji. Poduzećima je važno voditi računa o optimalnom strukturiranju portfelja inovacija koji će im omogućiti ostvarivanje visokih prihoda. Istraživanja su pokazala da najbolje rezultate u dugom roku ostvaruju poduzeća koja na tržište uvode i inovacije visokog stupnja novosti i poboljšanja postojećih proizvoda (Sandvik i Sandvik, 2003.), te ona koja kontinuirano inoviraju (Roberts, 2001.).

### 1.3 Ciljana tržišta perspektivnih industrija iz Vukovara

Glavno tržište vukovarskih poduzeća je hrvatsko na kojem ostvaruju nešto više od osamdeset posto prihoda. Poduzetnici ocjenjuju da je glavni razlog današnje niske izvozne konkurentnosti visoko porezno opterećenje i visoka opća razina cijena te nefleksibilno tržište rada. No, ako promotrimo razinu konkurentnosti kontinentalne Hrvatske unutar koje se nalaze i vukovarski poduzetnici, može se primjetiti, da na izvoznu konkurentnost utječe puno više čimbenika nego što poduzetnici sami prepoznaju. Prema sastavnicama indeksa konkurentnosti možemo procjeniti u kojim segmentima treba pojačati napore kako bi se lokalno gospodarstvo moglo uključiti na nova tržišta.

**Tabela 1. Procjena izvozne konkurentnosti vukovarskog gospodarstva**

Sastavnice indeksa konkurentnosti	Utjecaj na izvoznu konkurentnost gospodarstva 1 – nizak, 2 – srednji, 3 – visok	Odgovornost <i>S – središnja vlast, R – regionalna vlast, L – lokalna vlast ili P – poduzetnici</i>
	<b>Vukovar</b>	
<b>Osnovni čimbenici:</b>	<b>2</b>	<b>S (5), L (3), R (2)</b>
- institucije	2	S, L
- makroekonomska stabilnost	2	S
- infrastruktura	2	S, L
- zdravstvo	2	S, R
- osnovno obrazovanje	2	S, R, L
<b>Efikasnost:</b>	<b>1,3</b>	<b>S (3), P (3)</b>
- veličina tržišta	1	S, P
- efikasnost tržišta rada	1	S, P
- više obrazovanje i cjeloživotno učenje	2	S, P
<b>Inovacije</b>	<b>1,3</b>	<b>P (3), S (1)</b>
- Inovacije	1	P, S
- poslovna sofisticiranost	1	P
- tehnološka spremnost	2	P

Izvor: procjena autora temeljem nalaza analize stanja, intervjua i radionica s ključnim dionicima.

Iz ove kratke analize proizlazi da je suodgovornost javnog i privatnog sektora s obzirom na razvoj gospodarstva podjednaka. Analiza nam daje dodatak uvid u kojim područjima se odgovornost za unapređenja dijeli, a u kojima je jasno u nadležnosti navedenih.

Orijentacija na domaće tržište ukazuje na značajna ograničenja koje malo tržište kao što je hrvatsko s obzirom na broj stanovnika predstavlja za daljnji razvoj vukovarskog gospodarstva. Nekadašnja snažna vukovarska industrija bila je orijentirana na tržište bivše države koje je bilo znatno veće od današnjeg domaćeg tržišta, a međunarodni odnosi prije

svoga s državama istočnog bloka i nesvrstanih bili su značajni kupci vukovarskih brendova. Povijest snažnog lokalnog gospodarstva i izuzetno visoke kvalitete života danas djeluje kao lijepo sijećanje na prošla vremena. No, postavlja se pitanje da li je moguće obnoviti barem djelom uspješnost vukovarskog gospodarstva i u kojim industrijama bi ono moglo postati ponovno izvozno konkurentno? Koja bi to bila ciljana tržišta za postojeće poduzetnike? Potencijali za budući razvoj uvelike ovise o sadašnjoj gospodarskoj politici države kao i postojećim odnosima s glavnim i potencijalnim izvoznim partnerima. Iz analize podataka vukovarskog gospodarstva ističu se tri poduzeća koja su ili po broju zaposlenih ili po prihodima u kategoriji većih poduzeća (Vupik, Borovo i Prvo plinarsko društvo, PPD). Svako od navedenih poduzeća je u specifičnoj razvojnoj situaciji s izrazito velikim utjecajem na vukovarsko gospodarstvo. Očekuju se promjene u vlasničkim strukturama Vupika d.d. koji se bavi poljoprivrednom proizvodnjom (dio je koncerna Agrokor) i Borova d.d. koji se bavi proizvodnjom obuće u državnom vlasništvu, a koji nije prošao kroz proces pretvorbe. Značajan investicijski i razvojni potencijal predstavlja Energia naturalis grupa (ENNA) koja pokriva sektore energetike, logistike i infrastrukture, a u okviru koje djeluje PPD d.o.o. kao dominantni nositelj prihoda.<sup>4</sup>

Uz navedene već lokalno prisutne industrije, među perspektivne se mogu svakako ubrojiti i turizam, te prateća komplementarna industrija koja je pokrivena većim brojem mikro, malih i srednjih poduzetnika koji prije svega surađuju s većim poduzećima lokalno. Značajan potencijal za regionalno i međunarodno tržište jasno pokazuju poduzeća ENNA grupe koja ima velik naglasak na međunarodno širenje poslovanja.

#### *1.4 Uključivanje vukovarskih poduzeća u vrijednosne lance*

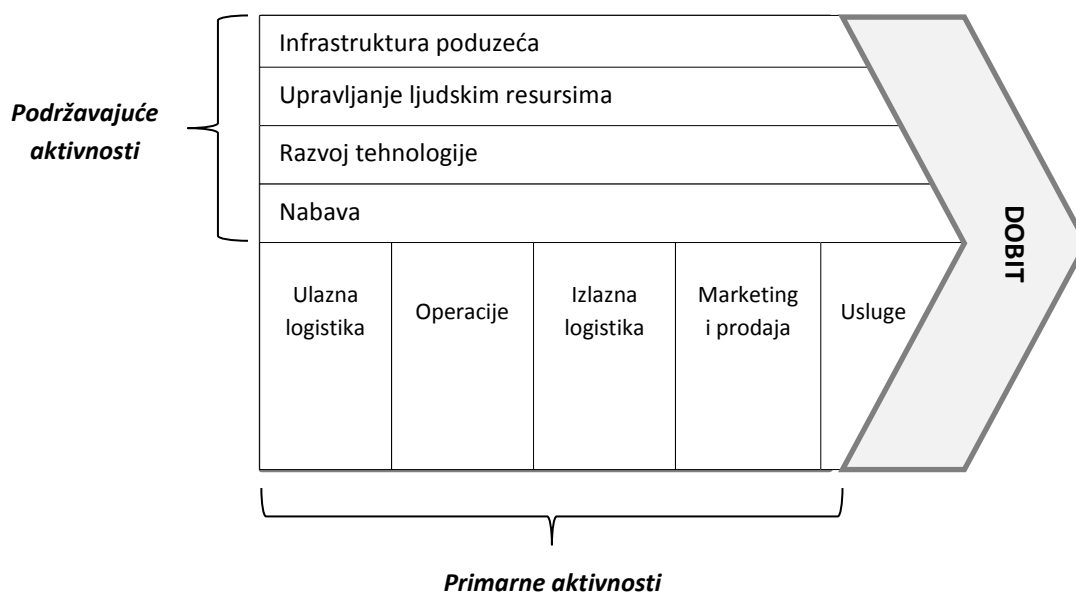
*Lanac vrijednosti* (engl. value chain) prikazuje ukupnu vrijednost koju stvara poduzeće. Koncept se zasniva na promatranju poduzeća kao skupa odvojenih, ali povezanih aktivnosti kojima se stvara vrijednost za kupce, tj. kojima se oblikuju, proizvode, promiču, prodaju i distribuiraju proizvodi ili usluge. Vrijednost je iznos koji su kupci spremni platiti za ono što im poduzeće pruža i mjeri se ukupnim prihodom poduzeća. Cilj je poslovanja stvoriti vrijednost za kupce koja će biti veća od troškova aktivnosti uključenih u stvaranje vrijednosti. Lanac vrijednosti uključuje aktivnosti potrebne da bi proizvod došao od početnog razvoja i dizajna, podrijetla sirovina i ostalih ulaznih čimbenika, stavljanja na tržište i distribucije do konačnog kupca. Kad je aktivnosti potrebno usklađivati na globalnoj razini, korišteni pojam je globalni lanac vrijednosti.

U Porterovom modelu lanca vrijednosti na slici 4. razlikuju se primarne i podržavajuće aktivnosti uključene u stvaranje vrijednosti i profita.

---

<sup>4</sup> Intervjui s vukovarskim poduzetnicima, radni materijal projekta, 2018.

Slika 4. Porterov model analize lanca vrijednosti



Izvor: prilagodili autori (Porter, 1985.).

#### Primarne aktivnosti

- ulazna/unutarnja logistika,
- operacije (proizvodnja, pakiranje, održavanje, testiranje i dr.),
- izlazna/vanjska logistika (isporuka do kupca),
- marketing i prodaja,
- usluge (djelatnosti održavanja i povećanja vrijednosti proizvoda - instaliranje, popravci, obuka, rezervni dijelovi, prilagodba proizvoda).

#### Podržavajuće aktivnosti

- infrastrukturne aktivnosti (menadžment, planiranje, financije, računovodstvo, opći i pravni poslovi, upravljanje kvalitetom i dr.),
- upravljanje ljudskim resursima,
- razvoj tehnologije,
- nabava inputa potrebnih za proizvode i usluge.

Profit ili dobit predstavlja razliku između ukupne vrijednosti i ukupnih troškova obavljanja primarnih i podržavajućih aktivnosti.

Ako analiziramo strukturu i prirodu poslovanja triju velikih vukovarskih poduzeća – Vupik, Borovo i PPD, sva tri imaju svoj lanac vrijednosti na koji se nadoveziju lokalno i regionalno prisutna poduzeća i građani kao sudionici pojedinog lanca vrijednosti, da li kao dobavljač, kupac ili ljudski resurs koji djeluje unutar poduzeća. Također, svako od navedenih velikih poduzeća sudjeluje u različitim segmentima globalnih lanaca vrijednosti. Primjerice, Vupik i Borovo koriste tehnologiju i alate koje kupuju od drugih poduzeća ili koristi repromaterijal i

usluge potrebne za vlastitu proizvodnju na domaćem ili međunarodnom tržištu. Poduzeća ENNA grupe pružaju usluge i prodaju energente koji su nužno potrebni za primarne aktivnosti velikih poduzeća kao što su Vupik i Borovo, ali i mnogi drugi. Stvaranje komplementarnih industrija na lokalnoj razini čini lokalno gospodarstvo konkurentnijim. U tom smislu vrijedi analizirati potrebe različitih poduzeća već prisutnih na lokalnom tržištu kada se koncipira investicijska ili gospodarska razvojna strategija grada.

Analiza temeljem modela lanca vrijednosti može ukazati na potrebu za specifičnim ljudskim resursima su u ograničenoj mjeri lokalno ili regionalno dostupni, što uvelike utječe na poslovanje poduzeća i stvaranja dobiti. Nabava repromaterijala nužno potrebnog za proizvodni proces ovisi značajno o dostupnosti i kvaliteti logističkih usluga. Ovaj model nam omogućava bolje sagledavanje konteksta unutar kojeg poduzeća djeluju i da li im uvjeti omogućavaju iskorištenje postojećih potencijala.

### *1.5 Ključni aspekti politike pametne specijalizacije za vukovarsko gospodarstvo*

Pametna specijalizacija je gospodarski razvojni koncept koji se koristi i provodi u okviru kohezijske politike Europske unije (EU). Države članice EU izrađuju strateške dokumente kako bi mogle bolje usmjeravati europske strukturne i investicijske fondove u razvoj konkurentnih regija, samih država članica kao i EU na globalnoj razini. Strateški obuhvaća teritorijalni kapital i potencijal države i regije, naglašava konkurentne prednosti i okuplja dionike i resurse oko zajedničke vizije budućnosti temeljene na izvrsnosti. Strategija pametne specijalizacije uključuje jačanje nacionalnih i regionalnih inovacijskih sustava, utvrđivanje i razvoj tematskih inovacijskih platformi i unapređenje razmjene znanja, kao i širenje prednosti inovacije kroz cijelo gospodarstvo. Pametna specijalizacija novi je koncept inovacijske politike strukturiran u cilju promidžbe učinkovite i djelotvorne uporabe javnih ulaganja u istraživanje i razvoj. Njezin cilj je potaknuti inovacije radi postizanja gospodarskog rasta i prosperiteta omogućavajući državama/regijama da se fokusiraju na svoje prednosti.

Glavni fokus strategije pametne specijalizacije u Hrvatskoj je na pet tematskih prioritetnih područja s relevantnim tehnološkim i proizvodnim poljima:

- Zdravlje i kvaliteta života
- Energija i održivi okoliš
- Promet i mobilnost
- Sigurnost
- Hrana i bioekonomija

Definirane su dvije horizontalne teme koje mogu pridonijeti većoj dodanoj vrijednosti hrvatske proizvodnje i potaknuti nastajanje novih gospodarskih aktivnosti, porastu produktivnosti hrvatskog gospodarstva i nastanku novih i održivih prilika za zapošljavanje:

- ključne razvojne tehnologije (KET)
- informacijske i komunikacijske tehnologije (ICT)



Glavni strateški cilj **Strategije pametne specijalizacije Republike Hrvatske u razdoblju 2016. do 2020.**<sup>5</sup> je *usmjeravanje kapaciteta u području znanja i inovacija na područja od najvećeg potencijala za Hrvatsku radi pokretanja konkurentnosti i društveno-gospodarskog razvoja i transformacije hrvatskog gospodarstva kroz učinkovite aktivnosti istraživanja, razvoja i inovacija*. Da bi postigla taj cilj, RH će svoj daljnji razvoj temeljiti na strukturnim promjenama gospodarstva u području zelene ekonomije (zeleni prijevoz, održiva proizvodnja i obrada hrane i drva, obnovljivi izvori energije, čiste tehnologije i bio proizvodi), zdravlja i kvalitete života i sigurnosti. Kroz poticanje ulaganja u istraživanje, razvoj i inovacije u odabranim tematskim prioritetnim područjima RH će modernizirati, diverzificirati i gdje je to potrebno uvesti novi smjer i/ili radikalne promjene u svoje gospodarstvo i na taj način osigurati budući gospodarski rast i razvoj.

*Ukupno je 6 specifičnih strateških ciljeva:*

- 1. Povećanje kapaciteta znanstveno-istraživačkog sektora za provedbu vrhunskih istraživanja koje odgovaraju potrebama gospodarstva*
- 2. Prevladavanje rascjepkanosti inovacijskog lanca vrijednosti i jaza između znanstveno-istraživačkog i poslovnog sektora*
- 3. Modernizacija i diverzifikacija hrvatskog gospodarstva kroz ulaganja poslovnog sektora u istraživanje, razvoj i inovacije*
- 4. Nadogradnja u globalnom lancu vrijednosti i poticanje internacionalizacije hrvatskog gospodarstva*
- 5. Partnerski rad na rješavanju društvenih izazova*
- 6. Razvoj pametnih vještina – unaprjeđenje kvalifikacija postojeće i nove radne snage za pametnu specijalizaciju.*

Od gore navedenih ciljeva, za razvoj vukovarskog gospodarstva zanimljivi su treći i četvrti cilj. Svrha 3. cilja je *„stvoriti povoljno inovacijsko okruženje i inovacijsku kulturu za rast i razvoj inovativnih poduzeća i ulaganja u istraživačko razvojne projekte, ojačati odnose između akademije i industrije i povećati kapacitete poduzeća da razviju, koriste, prilagode i komercijaliziraju nove tehnologije i inovativne proizvode i usluge.“*

Kao što je navedeno u nacionalnoj strategiji, javna financijska podrška za inovacije poslovnog sektora (uključujući porezne olakšice) relativno je slaba. Do nužnih bi povećanja trebalo doći kroz razvoj inovacijske infrastrukture, jačanje kapaciteta za istraživanje i razvoj poslovnog sektora, uporabom diferenciranih financijskih instrumenata, razvojem procesa poduzetničkog otkrivanja usmjerenog prema prepoznavanju budućih potreba kroz izradu strategija za istraživanje, razvoj i inovacije i uspostavu sustava praćenja i evaluacije provedbenih mehanizama za podršku poslovnom sektoru u ulaganjima u istraživanje, razvoj i inovacije. Zatim, politika poticanja inovacija poslovnog sektora usmjerena je na komercijalizaciju rezultata istraživanja i razvoja javnog sektora kao i na istraživačko razvojne

<sup>5</sup> Strategija pametne specijalizacije Republike Hrvatske za razdoblje 2016.-2020., dostupna na poveznici: [http://www.obzor2020.hr/userfiles/obzor2020/pdfs/Strategija\\_pametne\\_specijalizacije\\_RH\\_2016\\_2020.pdf](http://www.obzor2020.hr/userfiles/obzor2020/pdfs/Strategija_pametne_specijalizacije_RH_2016_2020.pdf)

aktivnosti tvrtki koje primjenjuju visoku tehnologiju. Međutim, inovacija je, u svojim različitim oblicima, bitna za sve vrste poslovanja. RH će svoju politiku temeljiti na širokom konceptu inovacija koja, uz istraživanje i razvoj proizvoda, uključuje i marketinške, organizacijske i uslužne inovacije. Podizanje udjela inovativnih tvrtki i njihovih kapaciteta bit će prioritet i odražavat će se u kombinaciji provedbenih mehanizama inovacijske politike.

Provedbeni instrumenti za 3. cilj jesu:

- Podrška poslovnim ulaganjima u istraživanje, razvoj i inovacije i
- Podrška jačanju kapaciteta malih i srednjih poduzetnika za inovacije.

Svrha 4. cilja je „*usmjeriti poslovni sektor na ulaganja u kapital temeljen na znanju radi poboljšanja pozicije hrvatskog gospodarstva u globalnim lancima vrijednosti, povećanja konkurentnosti i dodane vrijednosti proizvoda i usluga i promicanja internacionalizacije hrvatskog gospodarstva*“. Za poboljšanje pozicije hrvatskog gospodarstva u lancima vrijednosti ključnu ulogu igra kapital temeljen na znanju kao i jačanje konkurentnosti poslovnog sektora kroz razvoj novih i poboljšanje postojećih proizvoda, unaprjeđenje poslovnog procesa, te napretka unutar lanca vrijednosti i među lancima vrijednosti. Nematerijalna imovina, inovacije, intelektualno vlasništvo i ljudski resursi elementi su u kojima RH mora biti konkurentna da bi mogla preuzeti bolju ulogu unutar globalnih lanca vrijednosti i veći udio dodane vrijednosti u globalnom gospodarstvu. Nadalje je istaknuto da u okviru globalnog lanca vrijednosti inovativnost poslovnog sektora mora doprinijeti unaprjeđenju poslovnog procesa, razvoju novih i poboljšanju postojećih proizvoda i usluga te povećavanju dodane vrijednosti gospodarskih aktivnosti i omogućiti transformaciju i restrukturiranje postojećih sektora, poduzeća poticanjem njihovog sudjelovanja u novim, globalnim lancima vrijednosti. Unaprjeđenje pozicije i uključivanje u globalne lance vrijednosti bit će jedan od načina na koji će se poticati internacionalizacija hrvatskog gospodarstva koja postaje sve složenije pitanje. Radi se ne samo o pukom izvozu i poticanju priljeva izravnih stranih ulaganja, već i o strateškim savezima, zajedničkom istraživanju i razvoju, stjecanju i preuzimanju prava intelektualnog vlasništva, transferu ključnih tehnologija, itd.

Provedbeni instrumenti za 4. cilj jesu:

- Podrška provedbi inicijativa klastera konkurentnosti i
- Podrška jačanju kapaciteta malih i srednjih poduzetnika za inovacije.

#### *1.6 SWOT analiza konkurentnih prednosti Grada Vukovara*

U ovoj dijelu je SWOT korišten kao instrument sinteze nalaza analize konkurentnosti vukovarskog gospodarstva temeljem *modela lanca vrijednosti* i sastavnica *regionalnog indeksa konkurentnosti*. Stavljen je naglasak na faktore koji obilježavaju konkurentne prednosti gospodarstva Grada Vukovara u odnosu na globalno okruženje. Polazište jesu komparativne prednosti lokacije kao i raspoloživost resursne osnove, no njihovom upotrebom aktiviraju se dodatni pojačavajući faktori koji doprinose konkurentnosti lokalnog

gospodarstva. Ti faktori također predstavljaju i privlačnu snagu za nova ulaganja u lokalno gospodarstvo, inozemna kao i domaća ulaganja. Vukovarski poduzetnici imaju određene snage koje im omogućavaju poslovanje, no postoje i slabosti koje ih onemogućavaju da koriste vlastite potencijale i prilike koje im se nude. Važno je prepoznati slabosti u odnosu na postojeće potencijale, koje se mogu premostiti uz pojačane vlastite napore i uz potporu lokalno prisutnih institucija. U analizi *snaga i slabosti*, fokus je usmjeren na poduzeća koja posluju u Vukovaru, te su u ovom djelu korišteni elementi *modela analize lanca vrijednosti* koje obuhvaćaju primarne aktivnosti (logistika, operacije, marketing i prodaja, usluge) i podržavajuće aktivnosti (infrastruktura poduzeća, upravljanje ljudskim resursima, razvoj tehnologije, nabava). U ovom djelu obuhvaćeni su i nalazi analize inovacija vukovarskih poduzeća. U tabeli 2 su nalazi analize snaga i slabosti konkurentnosti gospodarstva.

**Tabela 2. Snage i slabosti konkurentnih prednosti Grada Vukovara**

SNAGE	SLABOSTI
<p><i>Primarne aktivnosti poduzetnika</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uspješniji poduzetnici usredotočeni na operativni dio proizvodnje i/ili pružanja usluga npr. održavanja</li> </ul> <p><i>Podržavajuće aktivnosti poduzetnika</i></p> <p><i>a. Mali poduzetnici</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vlasnici menadžeri izravno nadziru kvalitetu proizvoda</li> <li>- upravljanje ljudskim resursima je izravnije – uči se od starijih iskusnijih kolega</li> </ul> <p><i>b. Srednji i veliki poduzetnici</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Borovo i MZO – “projekt obrazovanja obučara” (promocija strukovnog obrazovanja)</li> </ul> <p><i>Inovacijska aktivnost poduzetnika</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intenziviranje aktivnosti Istraživanja i razvoja vezano uz lokalnu industriju</li> <li>- Borovo – razvoj tehnologije, uključiti pametne materijale u proces proizvodnje, medicinska obuča – oznaka prirodni materijali, komfor, antibakterijske, i sl.) – niže u kojima proizvodnja obuča može postići višu cijenu i kvalitetu</li> </ul>	<p><i>Primarne aktivnosti poduzetnika</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nepovoljniji položaj u odnosu na podjelu posla unutar poduzeća zbog nedostatka sredstava za zapošljavanje specijalizirane radne snage za logistiku, marketing i prodaju</li> <li>- Nemogućnost dobivanja potpora poduzetnicima u poteškoćama</li> <li>- Neorganiziranost gospodarstvenika (ne koriste institucije koje ih predstavljaju –HGK, HOK, HUP) – potporne institucije nemaju dovoljan kapacitet</li> <li>- Nesnalaženje poduzetnika u hijerarhiji odgovornosti</li> <li>- Ne razvija se pozitivno poduzetničko okruženje</li> </ul> <p><i>Podržavajuće aktivnosti poduzetnika</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nedovoljna informiranost o nepoštenim/nelikvidnim poslovnim partnerima</li> <li>- Neprepoznavanje poslovnih prilika</li> <li>- Nedovoljno korištenje EU fondova za financiranje projekata iz područja zaštite okoliša</li> <li>- Raspoloživa radna snaga nije odgovarajuće obrazovana</li> <li>- Zastarjela tehnologija u postojećoj industriji (Borovo), ostalo na tradicionalnom procesu proizvodnje (najskuplja koža) – radno-intenzivna djelatnost – na tržištu preskupi – zastarjeli IT sustav (sve trgovine rade u DOS-u)</li> </ul> <p><i>Inovacijska aktivnost poduzetnika</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niska razina inovativnosti</li> <li>- Niska produktivnost prerađivačke industrije (veći broj zaposlenih u vukovarskoj industriji ostvaruje relativno manje prihode)</li> <li>- Posebno obučavanje kadrova jer ih s odgovarajućim znanjem na lokalnom tržištu rada nema</li> </ul>

Izvor: obrada autora, radni materijali projekta.

U analizi prilika i prijetnji, nalazi će biti razmatrani u kontekstu sastavnica *regionalnog indeksa konkurentnosti* koje se odnose na osnovne čimbenike (institucije, makroekonomska stabilnost, infrastruktura, zdravstvo, osnovno obrazovanje) i efikasnosti (veličina tržišta, tržište rada, više obrazovanje i cjeloživotno učenje). Prirodno postoje *prilike* koje se postoje u okruženju, ali i prijetnje koje mogu ugroziti postojeće razvojne potencijale ili sprečavati njihovu aktivaciju u smjeru jačanja konkurentnosti gospodarstva. Prepoznavanje prijetnjih na lokalnoj razini indikativno je za više razine vlasti, kako bi mogli jačati institucionalnu podršku razvoju gospodarstva prije svega s nacionalne, ali i europske odnosno međunarodne razine. U tabeli 3. su nalazi prilika i prijetnji za konkurentnost gospodarstva.

**Tabela 3. Prilike i prijetnje konkurentnih prednosti Grada Vukovara**

PRILIKE	PRIJETNJE
<p><b>Osnovni čimbenici poslovanja u Vukovaru</b> <i>Institucionalna podrška</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Razvijena poduzetnička infrastruktura – zone, poduzetnički inkubator, Centar inovativnog poduzetništva</li> <li>- Duga tradicija prerađivačke industrije i obrtništva</li> <li>- Potporne institucije se međusobno podržavaju</li> <li>- Podrška Fonda za obnovu i razvoj Grada Vukovara, osim financiranja projekata obnove komunalne i društvene infrastrukture, financiraju se i aktivnosti poticanja razvoja vukovarskog gospodarstva iz državnog proračuna</li> <li>- Raspoloživost poticaja za vukovarske gospodarstvenike</li> <li>- Lokalni jamstveni fond Grada Vukovara kojeg vodi VURA</li> <li>- Izrađena komunikacijska studija o brendiranju i označavanju kvalitete proizvoda i usluga iz Vukovara (12/2015.), koja služi kao podloga za nacrt Pravilnika Grada Vukovara o postupku dodijele brenda “Vrhunsko Vukovarsko” (09/2018.)</li> <li>- Izrađen je dokument Strateške smjernice razvoja turizma za Grad Vukovar 2016.-2020. čije se preporuke provode</li> <li>- Pokrenuta je izrada novog Zakona o Vukovaru u okviru kojeg se traže mogućnosti izuzeće od „de minimis pravila“ kako bi se unaprijedila atraktivnost Vukovara za povećanje ulaganja</li> </ul> <p><i>Infrastruktura</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- U lučkom području Vukovar aktivno je 10 koncesionara od kojih se 5 bavi teretnim prometom, a ostalih 5 su agenti, špediteri</li> <li>- Izrazito očuvano prirodno stanje okoliša</li> </ul>	<p><b>Osnovni čimbenici poslovanja u Vukovaru</b> <i>Institucionalna podrška</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Spora i neuslužna državna administracija, osjeća se odbojnost prema poduzetništvu</li> <li>- Nepovoljan početni položaj poduzetnika za pokretanje poslovanja (u odnosu na ostatak Hrvatske)</li> <li>- Omogućavanje osnivanja fiktivnih poduzeća koja ne stvaraju multiplikativne učinke na lokalno gospodarstvo</li> <li>- Smanjenje zaposlenosti</li> <li>- Nedostaje sustav podrške poduzetnicima u poteškoćama</li> <li>- Depopulacija</li> <li>- Pad naseljenosti područja Grada Vukovara</li> <li>- Neetičnost u poslovanju</li> <li>- Banke ne prepoznaju potencijal poduzetnika početnika (garancije HAMAG Bicro, jamstveni Fond od VURA-e – nisu bila dovoljna)</li> <li>- Lex Agrokor</li> </ul> <p><i>Infrastruktura</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neizvjestan daljnji razvoj luke – nema planova razvoja luke, usko je vezan za eventualnu izgradnju kanala</li> <li>- Koridor državne ceste D2 koji prolazi središtem grada otežava odvijanje redovnog gradskog prometa</li> <li>- Ograničene mogućnosti širenja lučkog područja (uz povećanje obujma prometa na kopnenom dijelu)</li> <li>- Tehničko stanje cesta je nezadovoljavajuće</li> <li>- Nedostatak površina namijenjenih prometu u mirovanju</li> <li>- Nedostatak noćnih linija javnog gradskog prometa te prigradskog prijevoza putnika</li> <li>- Oštećena komunalna infrastruktura</li> <li>- Nedovršena izgradnja uređaja za obradu pitke vode</li> <li>- Značajni gubici unutar vodoopskrbnog sustava</li> <li>- Manjkavost sustava odvodnje (kanalizacijske mreže ne prate razvoj vodoopskrbnog sustava)</li> <li>- Maksimalna popunjenost kapaciteta odlagališta – problem daljnjeg zbrinjavanja otpada</li> <li>- Ekološka devastacija prostora (nekontrolirana sječa šumskih prostora, degradacija parkovne arhitekture)</li> </ul>

PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obradiva tla uz Dunav i Vuku</li> <li>- Dobra komunalna infrastruktura i ponuda komunalnih usluga (struja, voda, plin itd.)</li> <li>- Pokrenuti projekti obnove željezničke infrastrukture – pruga Vinkovci-Vukovar (ESIF) - nadogradnja i elektrifikacija pruge Vinkovci-Vukovar; gradnja novih zgrada i nadogradnja kolodvora u Vukovaru i Borovo naselju</li> <li>- Blizina zračne luke Osijek (Klisa)</li> <li>- Izgradnja postrojenja za pročišćavanje otpadnih voda</li> <li>- Trend korištenja održivih izvora energije (OIE)</li> <li>- Zakon o poticanju investicija i unaprjeđenju investicijskog okruženja</li> <li>- S porastom popularnosti riječnog turizma, raste putnički promet</li> <li>- Vučedol - arheološko nalazište s velikim turističkim potencijalom</li> </ul> <p><i>Makroekonomska stabilnost</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Velik broj mikro i malih poduzeća (98%)</li> <li>- Rastući trend broja poduzeća u industriji (od 2010.)</li> </ul> <p><i>Osnovno obrazovanje</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Četiri srednjoškolske ustanove uklj. Ekonomska škola, Gimnazija, Strukovna škola i Tehnička škola</li> </ul> <p><b>Efikasnost poslovanja u Vukovaru</b></p> <p><i>Veličina tržišta</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proizvodi iz Grada Vukovara imaju određenu prepoznatljivost u nacionalnom kontekstu</li> <li>- Projekt brendiranja i promocije kojeg je pokrenuo Grad može u značajnoj mjeri doprinjeti povećanju prodaje vukovarskih proizvoda i usluga</li> </ul> <p><i>Efikasnost tržišta rada</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Potražnja za radnom snagom postoji što ukazuje na povećane mogućnosti zapošljavanja</li> </ul> <p><i>Više obrazovanje</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veleučilište Lavoslav Ružička provodi studentske programe trgovine, upravnog prava i fizioterapije</li> <li>- Širenje i unapređenje infrastrukture veleučilišta – uz korištenje sredstava iz ESIF za izgradnju i opremanje studentskog doma; opremanje nove zgrade u Borovu</li> <li>- Provodi se projekt “Pokreni se” u okviru kojeg učenici idu na praksu kod poduzetnika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osjetljivi prostori okoliša (močvarna staništa, poplavna područja, površine dunavske obale s pripadajućim adama) u nezadovoljavajućem stanju</li> </ul> <p><i>Makroekonomska stabilnost</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Porezno opterećenje – porezni sustav samo kažnjava, a to negativno utječe na poduzetnički duh</li> <li>- Pravna nesigurnost</li> <li>- Nelikvidnost</li> <li>- Konkurencija među poslodavcima (državni naspram privatnih)</li> <li>- Nedovoljna zastupljenost proizvodnje u gospodarstvu</li> <li>- Smanjenje zanimanja za poljoprivrednu djelatnost</li> <li>- U poljoprivredi prevladava proizvodnja sirovina (a ne gotovih proizvoda)</li> <li>- Nedovoljna zastupljenost ekološke proizvodnje</li> <li>- Nezadovoljavajuće stanje prirodnih staništa (smanjenje populacija ptica močvarica i selica)</li> <li>- Nedostatna sredstva za očuvanje i zaštitu okoliša</li> </ul> <p><i>Osnovno obrazovanje</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontinuirani pad broja upisanih u osnovne i srednje škole</li> </ul> <p><b>Efikasnost poslovanja u Vukovaru</b></p> <p><i>Veličina tržišta</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uslijed velikog fokusa na domaće tržište ono je vrlo malo s obzirom na broj stanovnika. Nedostaje veći angažman s ciljem jačanja izvozno orijentiranog lokalnog gospodarstva</li> <li>- Nezadovoljavajući industrijski oporavak</li> <li>- Nezadovoljavajuća razina ukupnih prihoda u industriji (daleko ispod djelatnosti opskrbe električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija koje je vodeća po ostvarenim ukupnim prihodima)</li> </ul> <p><i>Tržište rada</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- HZZ nema u evidenciji kadrove koje traži lokalno gospodarstvo</li> <li>- Pad zaposlenosti u trgovini na veliko i malo u posljednjih pet godina</li> <li>- Neusklađenost ponude i potražnje za radom na tržištu</li> <li>- Mjera zapošljavanja (mladih) pogoduje njihovom odlasku iz Vukovara i sezonskom zapošljavanju npr. na Jadranu</li> <li>- Niske (ispodprosječne) plaće u industriji</li> <li>- Mladi se ne žele vezati za lokalne firme i traže posao u velikim gradovima/inozemstvu</li> </ul> <p><i>Više obrazovanje i cjeloživotno učenje</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Udio visoko-obrazovanog stanovništva u odnosu na ukupnu populaciju RH ispod prosjeka</li> <li>- Neodgovarajući/nezadovoljavajući obrazovni sustav</li> <li>- Deficitarna zanimanja VSS (medicina, informatika, arhitektura, elektrotehnika, građevinarstvo, strojarstvo)</li> </ul>

Izvor: obrada autora, radni materijali projekta.

## II. Izgradnja kolaborativnih prednosti u Gradu Vukovaru

### II.1 Teorijski koncept i definicija kolaborativnih prednosti

*Suradnja omogućuje razvoj i napredak!*

Uz već poznat Porterov razvojni model *konkurentnih prednosti* iz 1980tih treba skrenuti pažnju na novije trendove u modelima razvoja koji se temelje na modelu suradnje kojeg promiču Huxham i Vangen od kraja 1990tih godina, tzv. model *kolaborativnih prednosti*. *Suradnja* je ključ za provedbu kompleksnih razvojnih planova u javnom, privatnom i znanstvenom sektoru, a posebno ga promiču organizacije civilnoga društva. Suvremeni razvojni koncepti kao što su klasteri, triple, quadruple ili quintuple helix, zasnovani su upravo na takvim modelima međuorganizacijske i višesektorske suradnje.

Suvremeni pristup strateškom planiranju razvoja podrazumijeva sudjelovanje odnosno participaciju i aktivnu suradnju svih ključnih dionika. Upravljanje razvojem zasniva se na usuglašavanju vrijednosti i ciljeva među dionicima, zajednički utvrđenom planu provedbe aktivnosti, dobroj organizaciji i koordinaciji svih uključenih dionika, te učinkovitom i djelotvornom korištenju raspoloživih resursa. Kako bi se povećala vjerojatnost realizacije planova, važan je dijalog s onima s kojima će suradnja biti važna tijekom provedbe, kao i za dobivanje potpore javnosti. Taj dijalog je dinamična aktivnost koja uključuje interakciju lokalnih, regionalnih, nacionalnih i nad-nacionalnih čimbenika te vanjskih snaga kako bi se uzeli u obzir interesi svih onih koji imaju moć provoditi mjere i projekte te osigurala šira podrška javnosti.

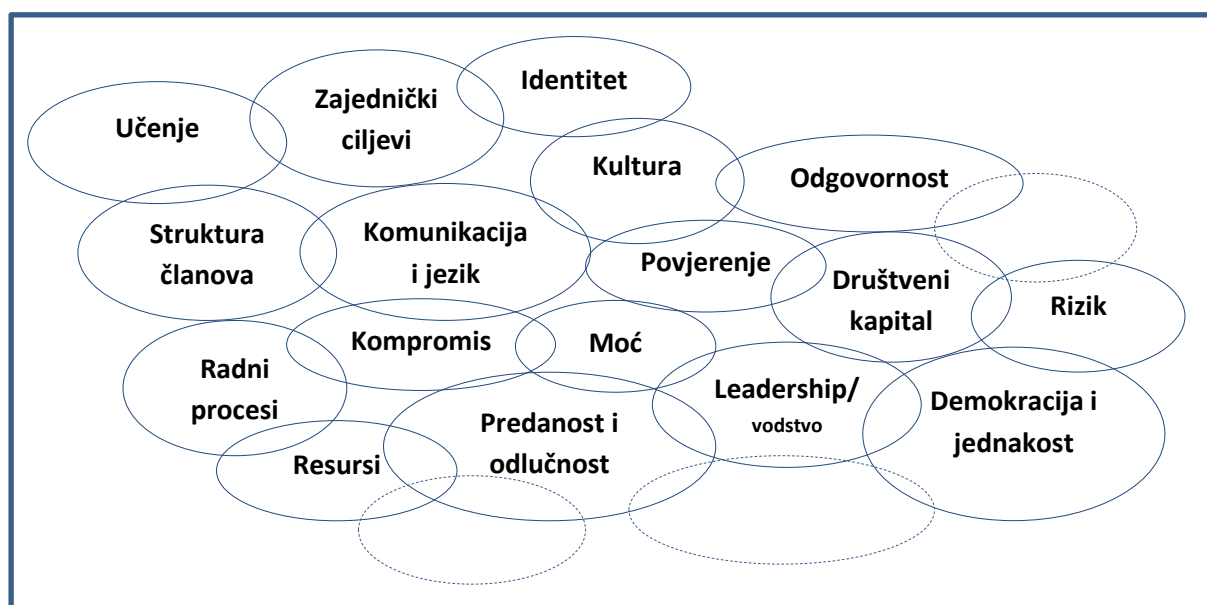
Institucionalizacija suradnje je proces u kojem ideje i prakse postaju trajne referentne točke za javno djelovanje. Takva izgradnja institucija zahtijeva određen stupanj konsenzusa o postojećim vrijednostima i načinu kako da se pretvore u aktivnosti. Rezultat bi trebao biti preuzimanje odgovornosti, pri čemu različite razine vlasti, sektori i privatne institucije ulaze u sporazume kako bi proveli svoj plan. Danas vlast predstavlja samo jednog od aktera u razvojnom procesu, a učinkovitije transformacije događaju se u neformalnom okruženju. Uspostava neformalnih institucija (partnerska vijeća, platforme za suradnju, mreže i sl.) može imati određene prednosti, jer se stvaranjem veza između prije nepoznatih ljudi, saveza, mreža i ideja stvaraju novi prostori (tj. neformalne institucije) za artikulaciju i provedbu strategija. No, stvaranje fleksibilnih i dinamičkih mreža dionika i organizacija zahtijeva određen stupanj zrelosti, pri čemu izgradnja uzajamnog povjerenja i razumijevanja zahtijeva vrijeme i predanost. U takvim mrežama arene ili platforme mogu stimulirati stvaranje snage koja se dijeli između mnoštva dionika i omogućuje koordinirano djelovanje koje inače ne bi bilo moguće. Postoje različiti oblici i razine suradnje koji sežu od osnovne *neformalne razmjene informacija* do formalne suradnje kroz ugovore i sporazume. Suradnja se odvija između dvoje ili više partnera, može imati različite organizacijske oblike i odnose moći među partnerima. (Sumpor, 2009.)

Postoje različiti faktori koji utječu na kolaborativnog djelovanje kao što su obuhvat djelovanja, volja, moć, mandat i resursi. (Fenton & Paschek, 2018.) U kontekstu načina

upravljanja, suradnja između više institucionalnih dionika pretpostavlja horizontalni, mrežni pristup upravljanju i sposobnost koordinacije različitih potreba, interesa i očekivanja. Stoga je za upravljanje potrebna visoka razina diplomacije i uzajamnog poštovanja u odnosima. S druge strane, upravljanje unutar jedne institucije ili organizacije nešto je manje složeno, jer postoji jasnije definirana vertikalna moći i nadležnosti.

*Teorija kolaboracije se prema Vangen i Huxham (2010.) može s jedne strane sagledati kroz prizmu kolaborativnih prednosti, tj. sinergije koje nastaju uslijed suradnje. S druge strane, kroz poteškoće u suradnji koje se očituju kroz kolaborativnu inerciju, obilježenu sporošću provođenja zajedničkih aktivnosti, dolazi do stvaranja frustracija i neugodnih suradničkih odnosa obilježenih konfliktima. Ova teorija se bavi upravljanjem suradnje ili kolaboracijom, uz to vezanim poteškoćama i nagradama u različitim područjima, kao i temama koje se preklapaju (vidi sliku 5). Kolaborativne prednosti ili inercija se prema Vangen i Huxhamu mogu sagledati kroz četiri konceptualna okvira, a to su: upravljanje ciljevima, izgradnja povjerenja, kulturološka raznolikost i stavovi vezani uz prijenos znanja.*

**Slika 5. Teme kolaboracije u praksi**



*Izvor: Vangen & Huxham, 2010.*

U kontekstu stvaranja kolaborativnih prednosti, Sutherland (2015.) smatra da se uz uspješne kolaborativne prednosti može stvoriti znatno veća dodana vrijednost, nego primjenom modela konkurentnih prednosti. Jasno je da poduzetnici gledaju na svoje aktivnosti kroz prizmu konkurentnih prednosti, kao što se gotovo svaka knjiga o poslovnim strategijama temelji na pretpostavci da treba konkurirati drugima kako bi se povećao tržišni udio na štetu konkurenta. Pitanje je što se događa ako se poduzetnik odluči surađivati, a ne konkurirati? Rastući broj institucija i organizacija idu u smjeru kolaborativnih prednosti, jer ukazuje na najefektivniji način ostvarenja njihovih vizija. Umjesto borbe za tržišni udio, kroz ispravan odabir i suradnju s drugom organizacijom moguće je stvoriti novu ponudu ili uslugu koja nema konkurencije.

Kako bi se omogućila bolja suradnja i partnerstvo, korisno je *procijeniti koherentnost* među partnerima i razumjeti proces u praksi, jer je gotovo nemoguće postići potpunu koherentnost. Važno je razumjeti gdje ili u čemu se ciljevi partnera preklapaju, a gdje se razilaze, te prihvatiti suradnju ukoliko postoji dovoljno zajedničkog. Dozvoljavanje da druga organizacija ili partner bude različit, i tolerirati različito razmišljanje i djelovanje je sastavni dio otpornosti potrebne za djelotvornu suradnju. *Procjena kolaborativnih kapaciteta* odnosno sposobnosti suradnje valja procijeniti unutar vlastite organizacije, prije nego što se krene u suradnju s drugima. Ponekad se među partnerima pojavi netko tko nema u istoj mjeri razvijenu emocionalnu kompetentnost za suradnju te ustraju u potrebi za kontrolom drugih ili nametanjem „jedino ispravnih“ stajališta i znanja. Specijalisti, individualci imaju ponekad takav nastup jer su svjesni svoje izvrsnosti, no nisu imali često priliku surađivati s drugima koji imaju posebna znanja u nekom drugom području. Često sama ideja da bi se trebalo fokusirati na kvalitetu i jasnoću odnosa u radnom okruženju nije osviještena. Ključna sposobnost je emocionalna kompetencija i volja za njegovanjem kvalitetnih odnosa. Uz ove takozvane „**meke vještine**“ postoji i niz drugih sposobnosti koje treba procijeniti, kao što su *tehničke, praktične i komplementarne vještine*.

## *II.2 Suradnja vukovarskih poduzetnika u klasterima*

U ožujku 2016. godine Vlada Republike Hrvatske donijela je odluku o donošenju Strategije pametne specijalizacije Republike Hrvatske za razdoblje od 2016. do 2020. godine kao i Akcijski plan za provedbu Strategije pametne specijalizacije Republike Hrvatske za razdoblje od 2016. do 2017. godine. Pojam klastera definiran je u Strategiji kao geografska koncentracija međusobno povezanih poduzeća, specijaliziranih dobavljača, pružatelja usluga, tvrtki u povezanim industrijama i povezanih ustanova u područjima u kojima subjekti međusobno konkuriraju, ali i surađuju. Klaster konkurentnosti je neprofitna organizacija koja djeluje unutar sektora od strateške važnosti za razvoj Republike Hrvatske, a koja povezuje privatne, znanstveno-istraživačke i javne ustanove (trostruka spirala). Klasteri konkurentnosti koriste se kao instrument za jačanje sektorske konkurentnosti, učinkovitu uporabu fondova i programa EU-a, internacionalizaciju i među-sektorsko umrežavanje.

**Hrvatski klasteri konkurentnosti (HKK)** osnovani su na inicijativu Ministarstva gospodarstva u cilju umrežavanja javnog, poslovnog i znanstveno istraživačkog sektora i posredničkih organizacija kako bi se povećala konkurentnost i inovacije u određenim sektorima hrvatskog gospodarstva. Ove neprofitne organizacije imaju cilj okupiti najbolje gospodarstvenike u određenom sektoru – male, srednje i velike poduzetnike, predstavnike regionalne i lokalne samouprave te znanstveno-istraživačke institucije. U konačnici nastoji se stvoriti sinergija i zajednička suradnja s ciljem jačanja konkurentnosti gospodarskih sektora na nacionalnoj razini. U Hrvatskoj je ukupno 13 klastera konkurentnosti (automobilski sektor, drvo-prerađivački sektor, prehrambeno-prerađivački sektor, kreativne i kulturne industrije, kemijske ind., zdravstvene ind., građevinske ind., ICT ind., obrambene ind., industrije



tekstila, kože i obuće, elektro-energetskih i proizvodnih strojeva i tehnologija, pomorske industrije, personalizirane medicine).<sup>6</sup>

Udruživanje u klastere uobičajeno je prepoznato na međužupanijskoj ili županijskoj razini. Prednosti udruživanja u klastere jesu bolja vidljivost i prepoznatljivost članica na domaćem i međunarodnom tržištu, pristup informacijama, brži i jednostavniji pristup tržištima, suradnja na projektima i aktivnostima od zajedničkog interesa (npr. prijedlozi za unaprjeđenje zakonodavnog okvira). Međutim, postoje i subjekti koji se suzdržavaju od uključivanja u klastere zbog moguće suradnje s konkurencijom i pristupa povjerljivim informacijama što može ugroziti njihovo poslovanje. Smatra se da su održivi i učinkoviti oni klasteri koji nastaju prirodno stvorenim odnosima temeljenim na povjerenju i suradnji među subjektima potencijalnim članovima odnosno prepoznavanjem koristi članstva u pojedinom klasteru, za razliku od klastera koji su unaprijed definirani te otvoreni za članstvo zainteresiranim članicama bez prethodne međusobne suradnje ili provedbe zajedničkih aktivnosti.

U publikaciji Hrvatske gospodarske komore<sup>7</sup> (2017) popisani su klasteri koji su dio zajednice klastera pri HGK. Zajednica klastera zastupa i predstavlja interese 65 klastera koji okupljaju otprilike 460 tvrtki. U nastavku su navedeni klasteri koji djeluju u VSŽ ili šire, a zanimljivi su za uključivanje vukovarskih poduzeća:

- *Drvni klaster SLAVONSKI HRAST* - u klaster je učlanjeno 23 drvoprerađivača s područja Vukovarsko-srijemske županije (VSŽ) i 10 institucija. Osnovan je 2010. u Vinkovcima, a osnivači su: VSŽ i općine: Cerna, Vrbanja, Drenovci, Lovas i Stari Jankovci, zatim Poljoprivredni fakultet Sveučilišta u Osijeku, te Zadruga za proizvodnju voća i povrća „Vinkovačka šparoga“. Član je Hrvatskog klastera konkurentnosti drvno-prerađivačkog sektora i Hrvatskog drvnog klastera. Na području Spačvanskog bazena - najveće šume hrasta u Europi, okuplja 33 člana, među kojima su obrazovne i znanstvene institucije, poduzetničke potporne institucije, jedinice regionalne i lokalne samouprave i drvoprerađivačke tvrtke s 1250 zaposlenih. Održivi razvoj, zaštita okoliša i povećanje konkurentnosti šumarstva i drvne industrije učinkovitim korištenjem vrijedne sirovine slavonskog hrasta i ostalih vrsta drva naša je misija. Područja moguće suradnje su projekti istraživanja, razvoja i inovacija i razvoj novih proizvoda.
- *Drvni klaster sjeverozapadne Hrvatske* – okuplja Lignum Produkt d.o.o., Vukovar, Hrast d.o.o., Agencija za razvoj Vukovarsko-srijemske županije, Vukovarsko-srijemska županija, Vukovar KLASER. Članice klastera najviše se bave proizvodnjom piljene građe (hrast, jasen, grab), elemenata za polufinalnu i finalnu industriju, podnim oblogama, proizvodnjom građevne stolarije, proizvodnjom rezanog furnira, proizvodnjom piljenog furnira, korpurnog namještaja, opreme objekata, drvenog vrtnog namještaja, drvenih kuća, drvne i sportske galanterije, drvnih peleta, proizvodnjom podnica, te drvenih dijelova za ultralake sportske avione i njihovom montažom. Moguća suradnja: zajednički

<sup>6</sup> <http://www.aik-invest.hr/konkurentnost/klasteri-konkurentnosti/> (pristupljeno 15.3.2018.)

<sup>7</sup> Hrvatska gospodarska komora (2017) *Brošura zajednice klastera*, Zagreb: Hrvatska gospodarska komora.

nastup radi objedinjavanja ponude na poznatim i novim tržištima, marketing, brendiranje, kooperacija, razmjena znanja i iskustava te stjecanje novih znanja itd.

- *Turistički klaster Slavonska košarica* - "Medene ruke", Vukovar, Turistička zajednica Vukovarsko-srijemske županije, Vinkovci, Općina Bošnjaci, Bošnjaci, Domaća radinost "Tam-Tam", Rokovci. Klaster okuplja 90 proizvođača hrane, pića i rukotvorina te pružatelja turističkih usluga s područja regije Slavonije. Osnivač klastera je Grad Slavonski Brod, a osnovan je 2011. Osnovni je cilj umrežavanja unapređenje turističke djelatnosti u istočnoj Hrvatskoj. Osnovne aktivnosti klastera odnose se na održavanje edukacijskih radionica za članove; promociju i distribuciju proizvoda putem interaktivnog web portala; nastupe na sajmovima i održavanje posebnih prezentacija na pojedinim turističkim tržištima u zemlji i inozemstvu; organiziranje „benchmarking“ putovanja. Strateški je partner klastera Ekonomski fakultet u Osijeku (EFOS), rad klastera podupiru resorna ministarstva i Hrvatska turistička zajednica.

S obzirom na potencijale Grada Vukovara u smjeru razvoja turizma i turističkih djelatnosti, postoji prostor za snažnije uključivanje u ovaj ili druge slične turističke klastere te ostvarivanja koristi u zajedničkom nastupanju na domaćem i međunarodnom tržištu. Drugi zanimljivi klasteri za gospodarske i druge subjekte u gradu Vukovaru jesu sljedeći:

- *Agri-klaster Vukovarsko-srijemske županije*<sup>8</sup> - VSŽ je zajedno s nekoliko općina donijela odluku o osnivanju trgovačkog društva Agro-klaster d.o.o. Vinkovci s namjerom da se efikasnije i u što većem obimu realiziraju već započeti ili budući razvojni projekti iz područja poljoprivrede i ruralnog razvoja. Ugovor o osnivanju Agro-klastera potpisali su VSŽ, općine Cerna, Vrbanja, Drenovci, Lovas i Stari Jankovci te Poljoprivredni fakultet Sveučilišta u Osijeku i Zadruga za proizvodnju voća i povrća Vinkovačka šparoga. Cilj osnivanja ovog klastera je intenziviranje primarne proizvodnje određenih poljoprivrednih kultura, osobito povrća i voća, viši stupanj prerade proizvedenih roba, povezivanje proizvođača radi zajedničkog nastupa na tržištima prodaje i nabave, potpora u izgradnji nužnih logističkih objekata i postrojenja, te u konačnici podizanje ukupne konkurentnosti poljoprivredno – prehrambenog sektora u županiji.
- *Svinjogojski klaster Slavonije CroPig*<sup>9</sup> - okuplja 16 proizvođača svinja iz VSŽ koji su se udružili radi zajedničkog djelovanja. Jedan od osnovnih razloga ulaska u klaster je činjenica da je svaki proizvođač pojedinačno vrlo teško opstajao na zahtjevnom tržištu, jer se do kupaca uglavnom dolazilo individualno i često nisu bili u stanju ponuditi tražene količine. Riječ je o poduzeću osnovanom 2014. s ciljem povećanja konkurentnosti, osnaženja tržišne pozicije, te standardiziranja proizvodnje i genetike.

<sup>8</sup> Informacije su preuzete sa službenih stranica Vukovarsko-srijemske županije, <http://www.vusz.hr/novosti-najave-i-sluzbene-obavijesti/potpisani-ugovori-o-osnivanju-agro-klastera-d-o-o> (pristupljeno 15.03.2018.)

<sup>9</sup> Glas Slavonije, <http://www.glas-slavonije.hr/247309/4/Svinjogojski-klaster-okuplja-16-proizvodjaca-U-planu-je-i-genetski-rasplodni-centar-svinja> (pristupljeno 15.03.2018.)

- *Klaster Slavonija, Varaždinska i Zagrebačka županija*<sup>10</sup> - ovaj klaster čine Turističke zajednice županija Osječko-baranjske, Požeško-slavonske, Brodsko-posavske, Virovitičko-podravske, Vukovarsko-srijemske, Varaždinske i Zagrebačke županije. Usmjeren je na promociju kulturne baštine, prirodnih ljepota (parkovi prirode i očuvana prirodna baština), jedinstvene gastronomija i vina, cikloturizam i brojne druge sastavnice turističke ponude ovih županija.
- *Nacionalni projekt Okusi hrvatske tradicije*<sup>11</sup> - promovira hrvatske autohtone gastro ponude i glavni je cilj označavanje ugostiteljskih objekata nositelja standarda „Okusi“ i izgradnja njihova identiteta kao mjesta koja osiguravaju i pružaju istinski doživljaj lokalnih jela i pića. Bave se oblikovanjem tematskih restorana koji će pridonijeti razvoju eno gastro turizma. Oznake 'okusi' mogu biti regionalno-lokalne, primjerice, varaždinskoga ili zagrebačkoga kraja, okusi Srijema i Slavonije, Zagorja itd. U suradnji i partnerstvu sa županijskim turističkim zajednicama, tijekom 2015. prvih je tridesetak standarda dodijeljeno na području županija: Vukovarsko-srijemske (8), Varaždinske (13), Požeško-slavonske (8) i grada Zagreba (1). Kao rezultat ovog uspješnog projekta u planu je osnivanje klastera „Okusi hrvatske tradicije“.
- *Klaster zdravstvenog turizma Pannonian Health*<sup>12</sup> - osnovan je u Osijeku je 2017. s ciljem pokretanja turizma Slavonije i Baranje. Klaster okuplja različite ponuditelje usluga od vlasnika privatnih poliklinika, preko malih obiteljskih hotela, vinarija, prijevoznika i toplica kojima je dodatni cilj brendiranje Slavonije i Baranje kao zdravog mjesta življenja. Radi se o Udruzi za razvoj zdravstvenog turizma koja okuplja 12 članova različitog zdravstvenog, turističkog i gospodarskog profila čiji je osnovni cilj razvoj i promocija grada Osijeka i regije istočne Hrvatske kao nove destinacije medicinskog turizma. Klaster ima zajednički motiv nastupa na tržištu u cilju stvaranja konkurentnog zdravstveno-turističkog proizvoda. Velik je naglasak na maksimalnom iskorištavanju potencijala niza zanimljivih i atraktivnih destinacija i sadržaja na ovom području kao što su rijeke Drava, Dunav i Sava, Vučedol, Ergela lipicanaca u Đakovu, osječka Tvrđa, parkovi prirode Kopački rit i Papuk, Bizovačke toplice, te različite zdravstvene poliklinike.

U aktivnosti ovih klastera koji djeluju u županij i široj regiji mogu se uključiti vukvarski poduzetnici, obrtnici, vlasnici OPG-ova i drugi zainteresirani s područja Grada Vukovara. Udruživanje u postojeće klastere može biti poticajno za razvoj novih klastera u budućnosti.

<sup>10</sup> Informacije su preuzete sa službenih stranica Vukovarsko-srijemske županije, <http://www.vusz.hr/novosti-najave-i-sluzbene-obavijesti/klaster-slavonija-varazdinska-i-zagrebacka-zupanija-na-sajmu-destinations-the-holiday-trav> (pristupljeno 15.03.2018.)

<sup>11</sup> Informacije su preuzete sa portala [www.hrturizam.hr](http://www.hrturizam.hr) (Turistički News Portal), <http://hrturizam.hr/okusi-hrvatske-tradicije-kao-odlican-projekt-za-promociju-eno-gastro-turizma/> (pristupljeno 15.03.2018.)

<sup>12</sup> Informacije su preuzete sa službenih stranica Hrvatskog radija, <http://radio.hrt.hr/clanak/klaster-zdravstvenog-turizma-pannonian-health/165293/> (pristupljeno 15.03.2018.)

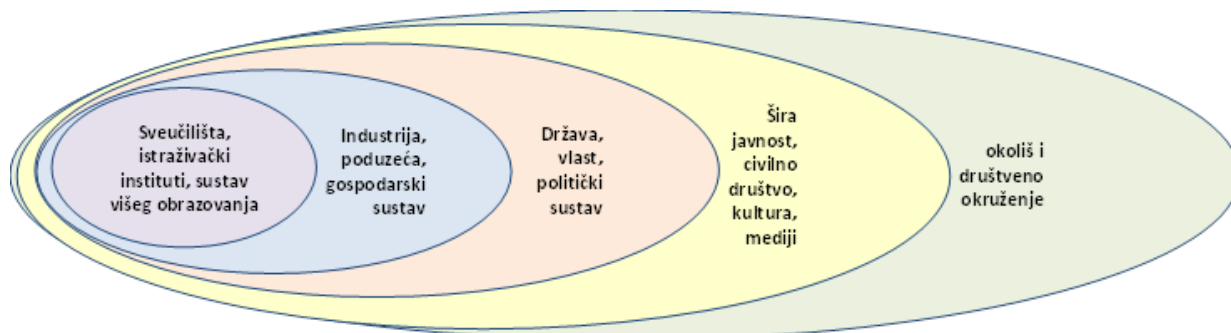
### II.3 Primjena „triple, quadruple ili quintuple helix“ koncepta u regionalnim i lokalnim razvojnim projektima

Razvojni model *triple helix* popularan je i široko prihvaćen konceptualni okvir koji okuplja znanja, konsenzus i inovacije tri (ili četiri) glavna društvena aktera: sveučilište - vladu - gospodarstvo (i civilno društvo), te osigurava bolji okvir za društveni i ekonomski razvoj. U Hrvatskoj ga istražuju Singer i Oberman Peterka (2012.), a začetnici razvojnog koncepta su Etzkowitz & Leydesdorff (2000.). Upotreba ovog modela društvene organizacije zahtjeva daljnji rad na prepoznavanju odnosa između ključnih dionika, njihovih sposobnosti suradnje ili kolaboracije i mjerenja njihovog učinka na sposobnost rješavanja problema u društvu. Ponašanje svakog dionika temelji se na stavovima, djelovanju i težnjama pojedinaca koji djeluju u kontekstu određene institucije odnosno sveučilišta, javnog sektora, poslovnog sektora i/ili civilnog društva. Križanović, Miličević Lubar i Gajos (2014.) osvrću se na proces transformacije prema društvu znanja s konačnim ciljem povećanja konkurentnosti, produktivnosti i zapošljavanja, te ostvarenja stabilnoga i održivoga ekonomskog rasta. Model se može razmatrati kao skup:

- *komponenti* institucionalnih domena (sveučilište – industrija - država);
- *odnosi* između komponenti (suradnja, konflikti, upravljanje, izmjenjivost i umrežavanje) i
- *funkcija* (znanje, inovacije, konsenzus).

Carayannis i Campbell (2009.) predstavljaju civilno društvo kao četvrtu dimenziju, a Europska komisija ga navodi u smjernicama za izradu strategija pametne specijalizacije, RIS3 (2012.) te predstavlja proširenje modela tzv. *Quadruple Helix*. U novijoj se literaturi jalja peti element tzv. *Quintuple Helix* (Provenzano et al, 2016) koji uz institucionalne aktere veže novu dimenziju prostora i okoliša u kojem se socio-ekonomski procesi i međudnosi odvijaju. Time model helixa možemo povezati s konceptom održivog razvoja koji obuhvaća tri razvojne dimenzije (ekonomija-društvo-okoliš/prostor). Quintuple helix model (vidi sliku 6) ukazuje na potrebu socio-ekološke tranzicije društva i gospodarstva u 21. stoljeću. Još jednom vrijedi naglasiti da se razvoj događa u prostoru. U razvojne aktivnosti i projekte potrebno je uključiti mnoštvo aktera, prije svega ključne dionike, jer njihovi međudnosi i međuovisnosti utječu na dinamiku i smjer razvoja grada, regije, države.

**Slika 6. Quintuple helix model**



Izvor: Carayannis & Campbell (2010.); Provenzano et al. (2016.)

Proizlazi da se trostruki ili četverostruki helix model može vezati uz temeljne postavke koncepta kolaborativnih prednosti, strategije pametne specijalizacije (S3) kao i sve rašireniju primjenu koncepta socijalnih inovacija u različitim razvojnim kontekstima. Institucije grada Vukovara, obrazovne ustanove, poduzeća i organizacije civilnog društva uključene su u razne razvojne projekte, programe i strategije. Od ranih 2000.-tih se kroz međunarodnu razvojnu pomoć provode projekti u okviru koji se održavaju participativne radionice u svrhu planiranja razvojnih aktivnosti, temeljena na višesektorskoj suradnji ključnih dionika, međutim uspješnost takve suradnje varira i učinci nisu dovoljno istraženi.

#### *II.4 Prekogranična i transnacionalna suradnja, primjeri za razvoj vukovarskog gospodarstva*

Vukovarsko-srijemska županija na jugu graniči s Bosnom i Hercegovinom, a na istoku s Republikom Srbijom. Izravne granice sa zemljama kandidatkinjama te hrvatsko članstvo u EU omogućuje ovoj županiji uključivanje u programe teritorijalne suradnje. Programi u okviru Europske teritorijalne suradnje (INTERREG) doprinose jačanju gospodarske, društvene i teritorijalne kohezije EU usmjeravajući se na rješavanje problema koji nadilaze granice između različitih zemalja ili regija. Svrha programa prekogranične suradnje financiranih iz EU fondova je smanjiti negativne učinke granica kao administrativnih, pravnih i fizičkih zapreka, riješiti zajedničke probleme i iskoristiti neiskorištene potencijale. Cilj prekogranične suradnje usmjeren je na rješavanje zajedničkih izazova koji su zajednički identificirani u pograničnim regijama. Prijavitelji s područja VSŽ imaju mogućnost sudjelovati u sljedećim programima:

- [Program prekogranične suradnje Mađarska-Hrvatska 2014.-2020.](#) - U obje zemlje program se financira iz Europskog fonda za regionalni razvoj (EFRR). Usmjeren je na pružanje potpore odabranim strateškim aktivnostima i pilot projektima iz prioriternih područja, dok veća infrastrukturna ulaganja nisu planirana. Ponajprije je usmjeren na poticanje gospodarske suradnje, kroz rješavanje problema slabe povezanosti i nepovoljnog gospodarskog okruženja; poboljšanje i zaštitu okoliša i prirodnih resursa, odnosno sprječavanje njihovog gubitka; poticanje umreženosti lokalnih i regionalnih upravljačkih struktura; te poboljšanje komunikacije između odgojno-obrazovnih institucija i ključnih dionika lokalnih gospodarstava. Ukupan proračun Programa suradnje iznosi 73.900.027 eura, dok je iz EFRR osigurano 60.824.406 eura za financiranje projekata do 85% vrijednosti, a 15% osiguravaju projektni partneri iz vlastitih izvora.
- [Program prekogranične suradnje INTERREG IPA Hrvatska-Bosna i Hercegovina-Crna Gora 2014.-2020.](#) – Radi se o IPA prekograničnom programu suradnje čiji je glavni cilj jačanje društvenog, gospodarskog i teritorijalnog razvoja pograničnog područja kroz provedbu zajedničkih projekata i aktivnosti. Prioriteti u području gospodarske suradnje uključuju doprinos razvoju turizma i očuvanje kulturnog i prirodnog nasljeđa te jačanje konkurentnosti i razvoj poslovnog okruženja u programskom području. Za provedbu Programa predviđeno je ukupno 67.241.552 eura, od čega 57.155.316 iz EFRR, a preostali iznos od 10.086.236 eura trebaju osigurati projektni partneri iz vlastitih izvora.
- [Program prekogranične suradnje INTERREG IPA Hrvatska-Srbija 2014.-2020.](#) – Ovaj program prekogranične suradnje, poput ostalih usmjeren je na jačanje društvenog,

gospodarskog i teritorijalnog razvoja. Prioriteti u području gospodarske suradnje uključuju doprinos razvoju turizma i očuvanje kulturnog i prirodnog nasljeđa te jačanje konkurentnosti i razvoj poslovnog okruženja u programskom području. Za provedbu Programa predviđeno je ukupno 40.344.930 eura, od čega 34.293.188 eura iz EFRR, a preostali iznos od 6.051.742 eura trebaju osigurati projektni partneri iz vlastitih izvora.

Zbog specifičnog položaja na području središnje Europe i na rijeci Dunav, pravne osobe s područja Vukovara mogu sudjelovati i u programima transnacionalne suradnje te provedbi strategija razvoja makroregija. U nastavku su navedeni sljedeći programi makrostrategija u koje je pravnim osobama s područja Vukovara moguće sudjelovati:

- [Program transnacionalne suradnje Dunav 2014.-2020.](#) - Program je započet s pripremom uvodnog sastanka održanog s Europskom komisijom u siječnju 2013. godine na kojem je dogovoreno da će se program sadržajno vezati uz prioritetna područja EU strategije za Dunavsku makroregiju (EUSDR), odnosno da će sam program biti jedan od izvora financiranja Strategije. U teritorijalnom smislu program pokriva Dunavsku makroregiju utvrđenu u EUSDR koja obuhvaća cijeli teritorij RH. U programu su utvrđena četiri tematska prioriteta:

1. Inovativna i društveno prihvatljiva Dunavska regija

- 1.1 Unapređenje okvirnih uvjeta za inovacije;
- 1.2 Povećanje kompetencija za poduzetništvo i socijalne inovacije;

2. Okolišno i kulturno odgovorna Dunavska regija:

- 2.1 Jačanje transnacionalnog upravljanja vodama i prevencija rizika od poplava;
- 2.2 Briga o održivom korištenju prirodne i kulturne baštine i resursa;
- 2.3 Briga o očuvanju i upravljanju ekološkim koridorima;
- 2.4 Unapređenje spremnosti za upravljanje okolišnim rizicima;

3. Bolje povezana i energetska odgovorna Dunavska regija:

- 3.1 Podrška u okolišno prihvatljivim i sigurnim prometnim sustavima i uravnoteženoj pristupačnosti za urbana i ruralna područja;
- 3.2 Unapređenje energetske sigurnosti i učinkovitosti;

4. Dobro upravljanje Dunavskom regijom

Provedbom aktivnosti i projekata proizišlih iz EUSDR, osobe koje žive u ovom području imat će koristi zbog bržeg cestovnog i željezničkog prijevoza, čistijeg prijevoza unaprjeđenjem riječne plovidbe, čistijeg okoliša, zaštićene bioraznolikosti, zaštite od prekograničnih poplava, povećanja privlačnosti turističkih i kulturnih destinacija, te bolje suradnje i koordinacije vladinih i ne-vladinih organizacija.

- [Program transnacionalne suradnje Središnja Europa 2014.-2020.](#) je instrument koji u okviru regionalne politike te cilja Europske teritorijalne suradnje, nastoji poboljšati integraciju i povećati konkurentnost u području koje je složeno i raznoliko. Kroz program se nastoje razviti transnacionalna partnerstva od strateške važnosti, kako bi se unaprijedio teritorijalni, gospodarski i društveni proces integracije i doprinijelo koheziji,

stabilnosti i konkurentnosti regije. U tu svrhu program podržava provedbu visoko-kvalitetnih strateških projekata usmjerenih na rezultate od važnosti za programsko područje. Program u teritorijalnom smislu obuhvaća i pruža podršku regionalnoj suradnji između devet srednjoeuropskih država članica EU.<sup>13</sup> Osnovni cilj programa “Suradnja iznad granica kako bismo gradove i regije središnje Europe učinili boljim mjestima za život i rad” postići će se provedbom pametnih rješenja koja pružaju odgovore na regionalne izazove u područjima inovacija, ekonomije s niskom razinom CO2, okoliša, kulture i prometa. Ukupan proračun Programa suradnje iznosi 298.987.026 eura, doprinos iz EFRR iznosi 246.581.112 eura, a s topa sufinanciranja iznosi do 85% za prijavitelje iz Hrvatske. Odabrana tematska područja za ulaganje sukladno tematskim ciljevima jesu:

Prioritetna os 1 – Suradnja u području inovacija u svrhu povećanja konkurentnosti Središnje Europe (tematski cilj 1)

Prioritetna os 2– Suradnja na izradi strategija vezanih za nisku razinu emisije CO2 u Središnjoj Europi (tematski cilj 4)

Prioritetna os 3 – Suradnja u području prirodnih i kulturnih resursa za održivi rast u Središnjoj Europi (tematski cilj 6)

Prioritetna os 4 – Suradnja u području prometa u svrhu boljeg povezivanja Središnje Europe (tematski cilj 7)

[Program suradnje URBACT III 2014.-2020.](#) – ovaj program međuregionalne suradnje financira se sredstvima EFRR unutar cilja Europska teritorijalna suradnja. Cilj programa je razmjena znanja i izgradnja kapaciteta europskih gradova (i općina) koji izrađuju ili provode integrirane strategije i akcijske planove održivog urbanog razvoja. Misija programa je omogućiti gradovima da zajedno rade i razvijaju integrirana rješenja za zajedničke urbane izazove kroz umrežavanje, učenje putem iskustava drugih i naučenih lekcija te identificiranja dobrih praksi kako bi se unaprijedile urbane politike. Program se provodi putem tri vrste intervencija: transnacionalna razmjena, izgradnja kapaciteta, kapitalizacija & diseminacija, a ukupni proračun iznosi 96,3 MEUR. U okviru programa postavljena su četiri ključna cilja:

1. Kapacitet za oblikovanje politika;
2. Oblikovanje politika;
3. Provedba politika, te
4. Izgradnja i prijenos znanja.

---

<sup>13</sup> Sve regije: Austrija, Hrvatska, Češka, Mađarska, Poljska, Slovačka i Slovenija; Njemačka: 8 regija – Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen; Italija: 9 regija – Emilia-Romagna, Friuli Venezia Giulia, Liguria, Lombardia, Piemonte, Provincia Autonoma Bolzano, Provincia Autonoma Trento, Valle d’Aosta, and Veneto.

## II.5 Nekorištene nekretnine i njihova prenamjena, primjeri za Vukovar i Borovo

Prenamjena zapuštenih ili ne(is)korištenih nekretnina posljednjih godina poprima sve veće značenje u kontekstu razvoja gradova i Urbane agende Europske unije (EU). Radi se o *kompleksnim kolaborativnim projektima* zbog potrebnog rješavanja nagomilanih dugova, nerazriješenih imovinsko pravnih odnosa, eventualne kontaminacije prostora i tla, ruševnih objekata opasnih po život i sl. Najčešće do toga dolazi uslijed propasti industrije, krize i ratova. Radi se o dugogodišnjim procesima i projektima koji se provode u više faza i u koje je potrebno uključiti različite stručnjake i dionike. U razvojnom kontekstu, imovina više ne doprinosi konkurentnosti lokalnog gospodarstva, već postaje teret. Probleme rjetko može riješiti onaj koji ih je uzrokovao ili više ne postoji nakon likvidacije pravnog subjekta. U investicijskom smislu su takve nekretnine neatraktivne, jer zahtjevaju velika incijalna ulaganja prije nego što ponovno mogu biti u funkciji. Postaju neopertivna imovina i teret za cjelokupnu zajednicu i devastiran prostor. Interes za prenamjenu je stoga rjetko na strani investitora, te se u takvim situacijama moraju uključiti država i lokalna zajednica. Takvim projektima pristupa se strateški, a financiranje za vraćenje imovine u funkciju može biti iz različitih izvora – javnih i privatnih. Razvoj tehnologije i sve značajnije pružanje usluga virtualnim putem u određenoj mjeri dovodi do smanjivanja potrebe za prostorom koji je namijenjen poslovnoj funkciji, međutim potreba za prostorima namijenjenim stambenoj, obrazovnoj, turističkoj, kulturnoj, zabavnoj, sportskoj, rekreativnoj i drugoj svrsi u gradovima postaje sve izraženija. Stoga gradski, nekada izrazito korišteni, a danas zapušteni prostori predstavljaju vrijedan resurs za daljnji razvoj grada. Mnogi gradovi u Hrvatskoj u svojim središtima, kao i na svojim rubnim dijelovima imaju zapuštene prostore koje je potrebno oblikovati u funkcionalne cjeline.

Napuštena i preskočena<sup>14</sup> područja prepoznata su i u nacionalnoj Strategiji prostornog razvoja Republike Hrvatske<sup>15</sup>. Strategijom se predviđa izrada Brownfield registra kao jedinstvenog i javno dostupnog preglednika podataka o područjima planiranima za urbanu preobrazbu s precizno utvrđenim modelom podataka. Ova su područja postala napuštena i preskočena najčešće kao posljedica:

- niža društveno-ekonomskih procesa (npr. pretvorba, privatizacija, recesija);
- promjene javnih politika (npr. značajno smanjene potrebe oružanih snaga za velikim prostorima u gradovima, otvaranje gospodarskih zona izvan naselja);
- propadanja turističko-ugostiteljskih poduzeća koja u vlasništvu imaju ugostiteljsko-turističke prostore na otocima i obalnom prostoru;
- neriješenih imovinsko-pravnih odnosa.

Objekti stambene i poslovne namjene, komunalni objekti, prostori nekadašnjih brodogradilišta i industrijskih luka te napuštena eksploatacijska polja na rubnim područjima

<sup>14</sup> Preskočeno područje je dio izgrađenog dijela naselja, ali nije više njegov funkcionalni dio. Naziva se još i brownfield zona.

<sup>15</sup> Strategiju prostornog razvoja Republike Hrvatske (Narodne novine, br. 106/2017) je 13. listopada 2017. godine usvojio Hrvatski sabor.



naselja ili izvan njih, u nešto su manjoj mjeri prepoznata kao napuštena. S obzirom da se najčešće radi o dugotrajno zapuštenim i devastiranim prostorima, koji zahtijevaju značajna sredstva za obnovu ili uklanjanje, a zemljište koje zauzimaju, u procesu pretvorbe i privatizacije, često nije bilo uključeno u imovinu vlasnika zgrada, pravo raspolaganja tim prostorima je uz navedeno dodatni trošak.

Preskočene prostore uglavnom obilježava atraktivnost njihova položaja u urbanom tkivu, veličina zemljišta, prometna dostupnost te visoki stupanj zatečene uređenosti zemljišta. Istovremeno, kako je i u spomenutoj Strategiji prostornog razvoja prepoznato, najveća ograničenja u njihovoj prenamjeni odnose se na neriješene imovinsko-pravne odnose koji značajno sužavaju raspon mogućnosti i opseg prenamjene pojedinih građevina ili sklopova, visinu potrebnih ulaganja, nužnost izrade ili izmjene postojeće prostorno-planske dokumentacije, nemogućnost vremenskog planiranja realizacije zahvata, a u pojedinim slučajevima režimi zaštite kulturne baštine čine ih neprivlačnim potencijalnim investitorima. Za prostore koji se više ne koriste i ne mogu se koristiti na dosadašnji način potrebno je, poštujući prostorne značajke i realne potrebe, spriječiti njihovu daljnju devastaciju, provesti urbanu preobrazbu i privesti ih novoj namjeni.

Problemima i poteškoćama u prenamjeni neiskorištenih nekretnina u Hrvatskoj, u posljednje vrijeme posvećuje se više pažnje. U lipnju 2016. godine, u okviru stručnog skupa „Strategije urbane regeneracije“, objavljen je Zbornik radova Strategije urbane regeneracije<sup>16</sup> koji sadrži radove uglavnom hrvatskih stručnjaka i članova akademske zajednice koji se u teoriji i praksi bave temom urbane regeneracije iz različitih perspektiva (arhitektura, urbanizam, sociologija, prostorno planiranje, i sl.). Radovi omogućuju bolje razumijevanje naoko istih ili sličnih, no ipak ponešto različitih pojmova kao što su *urbana rekonstrukcija* ili *urbana regeneracija*, *urbana revitalizacija*, *urbana obnova*, *urbana sanacija*, *urbana preobrazba*, *urbana transformacija*, *urbana reciklaža*. Također, dobra su podloga za razumijevanje posljedica i pristupa rješavanju problema napuštenih ili zapuštenih nekretnina na području RH.

Ne postoji jednostavna definicija urbane regeneracije niti jednoznačan plan za njenu provedbu (Jakovčić et al., 2016). Prema Roberts i Sykes (2008.) urbana regeneracija cjelovit je i integriran skup vizija i akcija koje dovode do rješavanja urbanih problema te kojima je cilj donijeti trajno poboljšanje ekonomskih, fizičkih, socijalnih i okolišnih uvjeta na prostoru izloženom promjenama. Urbanu regeneraciju Čaldarović i Šarinić (2009) definiraju kao strukturne i funkcionalne promjene pojedinih dijelova grada pod utjecajem individualnih (korporativnih) ili javnih inicijativa. Za razliku od urbane obnove koja je usmjerena uglavnom na fizičku promjenu, urbana regeneracija širi je pojam. Svirčić-Gotovac (2009.) te Pegan i Jukić (2001.) pod urbanom obnovom podrazumijevaju strategiju koja nastoji obnoviti pojedine gradske četvrti i dijelove grada zahvaćene propadanjem i starošću.

---

<sup>16</sup> Hrvatski zavod za prostorni razvoj, 2016, *Zbornik radova Strategije urbane regeneracije*, Korlaet, A. (ured.), Zagreb: Hrvatski zavod za prostorni razvoj.

Urbana regeneracija obično se definira kao strukturna i funkcionalna izmjena određenih dijelova grada koju financiraju privatni (korporativni), a nekada i državni akteri. Sam se pojam često povezuje i s procesima koji se odvijaju u društvu, osobito u društvu tranzicije. Vraćanje života u devastirana i zapuštena područja podrazumijeva prihvaćanje novih zahtjeva i specifičnosti područja, s ciljem podizanja kvalitete života. Ovdje se radi o cjelovitim, opsežnim, dobro promišljenim, organiziranim i dugotrajnim procesima. Ukoliko je proces vezan ponajprije uz sanitarno/infrastrukturno poboljšanje funkcioniranja određenog područja, u literaturi se koristi i izraz *urban renewal* odnosno urbana obnova. (Jukić, 2016) Dumbović Bilušić (2016) ističe kako je obnova postala jedan od najvažnijih strateških ciljeva prostorne politike kojom mnoge države, regije i gradovi nastoje riješiti suvremene probleme prostornog razvoja. Obično se pod pojmom urbane obnove podrazumijeva primarno fizička obnova područja, koja može uključivati i veliko rušenje i izgradnju novih zgrada te nove infrastrukture, dok je u urbanoj regeneraciji naglasak na poboljšanju socijalnih, ekonomskih i životnih uvjeta u tom području, što također uključuje i fizičku obnovu postojećeg povijesnog građevinskog fonda i javnog prostora, a može uključivati i novu gradnju.

Pojam urbane obnove bio je definiran u prijašnjem Zakonu o prostornom uređenju i gradnji čl. 2 (Narodne novine br. 76/07, 38/09, 55/11, 90/11, 50/12 i 55/12). Urbana obnova opisana je kao skup planskih mjera i uvjeta za funkcionalnu i kvalitativnu promjenu gospodarskih, društvenih, kulturnih i okolišnih nedostataka degradiranih naseljenih i drugih područja. Obuhvaća set projektnih, građevinskih, ekonomskih, financijskih i društvenih mjera za cjelovito poboljšanje fizičke, kulturne, gospodarske i socijalne situacije u odabranom području, s naglaskom na fizičkoj obnovi zgrada i javnih prostora. Usvajanjem novog Zakona o prostornom uređenju (Narodne novine br. 153/2013.) ne navodi se više pojam urbane obnove, već su predstavljene definicije urbane preobrazbe i urbane sanacije.

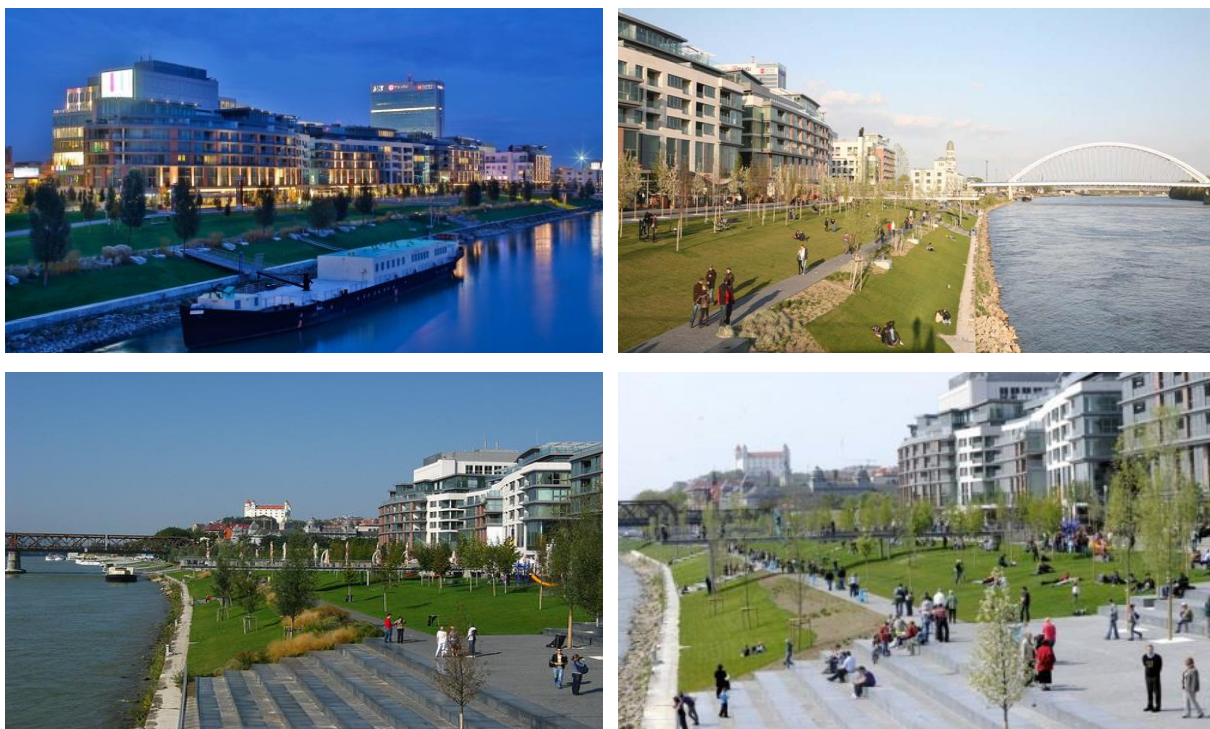
Tako se urbana preobrazba definira kao skup planskih mjera i uvjeta kojima se bitno mijenjaju obilježja izgrađenog dijela građevinskog područja promjenom urbane mreže javnih površina, namjene i oblikovanja građevina i/ili rasporeda, oblika i veličine građevinskih čestica. A pod urbanom sanacijom podrazumijeva se skup planskih mjera i uvjeta kojima se poboljšava karakter izgrađenog dijela građevinskog područja i urbane mreže javnih površina devastiranih nezakonitim građenjem. Postupak provedbe urbane sanacije treba biti sveobuhvatan. To podrazumijeva sagledavanje infrastrukturnih, društveno-ekonomskih, kao i pitanja zaštite okoliša, pri čemu se trebaju uzeti u obzir stambene potrebe, mogućnosti zapošljavanja, kvaliteta života, turistička atraktivnost i ostali aspekti razvoja nekog prostora. Izrade planova sanacije potrebno je provoditi u suradnji s lokalnim stanovništvom, ključnim za uspješnost cjelokupnog procesa.

Razdoblje intenzivne industrijalizacije je završeno, a ono se u slici grada očituje nizom napuštenih tvorničkih pogona, koji svojim velikim dimenzijama i arhitektonskim obilježjima predstavljaju važne morfološke elemente gradskog tkiva (Barišić Marenić, 2016). Napušteni industrijski kompleksi predstavljaju značajan prostorni resurs u urbanim područjima. Nekadašnja industrija u Hrvatskoj gotovo je nestala u posljednjih 20-tak godina. Nekadašnji

pogoni i skladišta sele izvan užih dijelova grada, dok se prestankom njihova rada otvaraju mogućnosti za njihovu transformaciju u područja zanimljiva njihovim stanovnicima (Hebar, 2016). Posebnost im daje to što se nekadašnje periferije danas nalaze gotovo u samom središtu gradova, te nerijetko uz željezničku prugu, što daje posebnu vrijednost i značenje. Unatoč često puta velikoj atraktivnosti lokacije, njenoj veličini, uređenosti zemljišta te prometnoj dostupnosti, te nekretnine nerijetko su opterećene neriješenim imovinskopравnim odnosima, osnovnom preprekom za provođenje programa i projekata obnove, te otežanom pristupu informacijama važnim za donošenje odluke o potencijalnom ulaganju, pa potencijalni ulagači nerijetko gube za njih interes.

Urbanim razvojem, između ostalog, treba se omogućiti stvaranje mogućnosti za novo urbano gospodarstvo. U postupku prenamjene neiskorištenih ili zapuštenih nekretnina, jedna od najvažnijih faza je proces čišćenja brownfield lokacije. Ukoliko ne postoje programi za pomoć i poticaj investitorima, nužna je suradnja s privatnim vlasnicima u namjeri stvaranja mjesta ili grada poželjnog za život. Primjer takve suradnje su projekti obnove starih industrijskih luka na obalama Dunava u Bratislavi. Projektom Eurovea stara je teretna luka doživjela urbanu transformaciju postavši jedna od najvažnijih kulturnih lokacija grada, a izgrađeno je i novo Nacionalno kazalište zajedno s novim objektom s atraktivnim trgovačkim centrom, poslovnim parkom i stanovima (Konrad, 2016). Ovo je područje grada u neposrednom kontaktu s rijekom, pri čemu je novi javni prostor stanovnicima Bratislave postao izrazito privlačan (slike 7.-10).

#### Slike 7.-10. Eurovea – projekt revitalizacije dunavske obale u Bratislavi



Izvor: Eurovea, Bratislava, <http://www.bosearchitects.com/project/eurovea>.

Proces urbane regeneracije usmjeren je na promjene u prostoru te nije nužno postupak saniranja neadekvatnih aktivnosti ili njihovih rezultata u prostoru već i reakcija na izostanak aktivnosti i 'nečinjenje' u prostoru radi njegova aktiviranja, a postupak urbane rekonstrukcije ili urbane regeneracije kontinuirano, u manjem ili većem opsegu, provode gradovi. Uređena društva sustavno provode takve procese, koji moraju biti dobro organizirani i dobro osmišljeni. Ako je riječ o regeneraciji i sanaciji prostora, izrazito je bitno odrediti im ciljeve kao što su (Jukić, 2016): ponovno oblikovanje gradskih središta; obnova zapuštenih područja kao posljedica dugogodišnje nebrige i tzv. nečinjenja; poboljšanje uvjeta postojećeg stanovanja radi podizanja kvalitete života u gradu; raščišćavanje 'sluma'; očuvanje kvalitetnog gradskog fonda; rješavanje prometnih problema; izgradnja novih javnih sadržaja; povratak izgubljenog identiteta; afirmiranje postojećih i planiranje novih javnih prostora; podizanje novih javnih parkovnih površina; trend gentrifikacije.

Urbanoj regeneraciji potrebno je pristupiti na sveobuhvatan, holistički način. Ona uključuje primjenu socijalnih infrastruktura, zelenih prostora i poboljšanje povezanosti te pristupačnu i inovativnu stambenu tipologiju. Modaliteti korištenja napuštenih, nedovoljno iskorištenih i preskočenih prostora, koji često imaju atraktivan položaj unutar postojeće urbane strukture, u procesu urbane regeneracije traže pak kompleksniji metodski pristup u sagledavanju svih čimbenika njihova uređenja. Svrha je urbane regeneracije na područjima koja su u kolapsu s urbanog, građevinsko-tehničkog, funkcionalnog i sociološkog aspekta novim funkcijama i sadržajima uspostaviti ponovni razvoj i prosperitet. Urbana regeneracija javna je politika kojoj je cilj vraćanje korisnosti degradiranih urbanih područja, stvaranje boljih mogućnosti za zapošljavanje, rješavanje ili ublažavanje različitih društvenih problema te poboljšanje urbanog okruženja i podizanje kvalitete života. (Kai, 2016, Bašić, 2016, Dumbović Bilušić, 2016).

Gradovi su kompleksni i dinamični sustavi, te prostori odvijanja brojnih fizičkih, socijalnih i okolišnih promjena, pri čemu su istodobno i generatori tih promjena. U gradovima se miješaju utjecaji vanjskih s unutarnjim ili lokalnim čimbenicima, a zadatak je svih dionika naći način da se spriječi konflikt tih utjecaja. Prenamjena 'brownfield', 'grayfield' ili nedovoljno iskorištenih objekata potiče početak procesa urbane regeneracije. Proces regeneracije moguće je podijeliti u tri faze. U prvoj fazi dolazi do okupljanja zemljišta, remedijacije i ulaganja u infrastrukturu, u drugoj do razvoja gradnjom ili obnovom objekata, a u trećoj fazi do ulaganja putem prodaje ili najma objekata, pri čemu svaku od te tri faze karakteriziraju drugi akteri i drugačiji sustav financiranja. (Jakovčić et al., 2016, Mumford, 1940, Colantonio i Dixon, 2011)

Primjer holističkog pristupa prenamjeni lokacije nalazimo u gradu Rostocku, grad na sjeveru Njemačke. Na lokaciji starih silosa i nekadašnje luke, u blizini gradskog središta i obale rijeke Warnow, postojeći silosi koji su se koristili za potrebe skladištenja i poslova vezanih uz snažnu trgovinu, ta malog brodogradilišta početkom 30-tih godina prošlog stoljeća, prestali su biti u funkciji. Na slikama 11.-14. prikazano je stanje lokacije prije prenamjene.

**Slike 11.-14. Lokacija Silo Peninsula Rostock – prije prenamjene**

Izvor: Berinetwork, Interreg IIIC projekt 2004-2007.

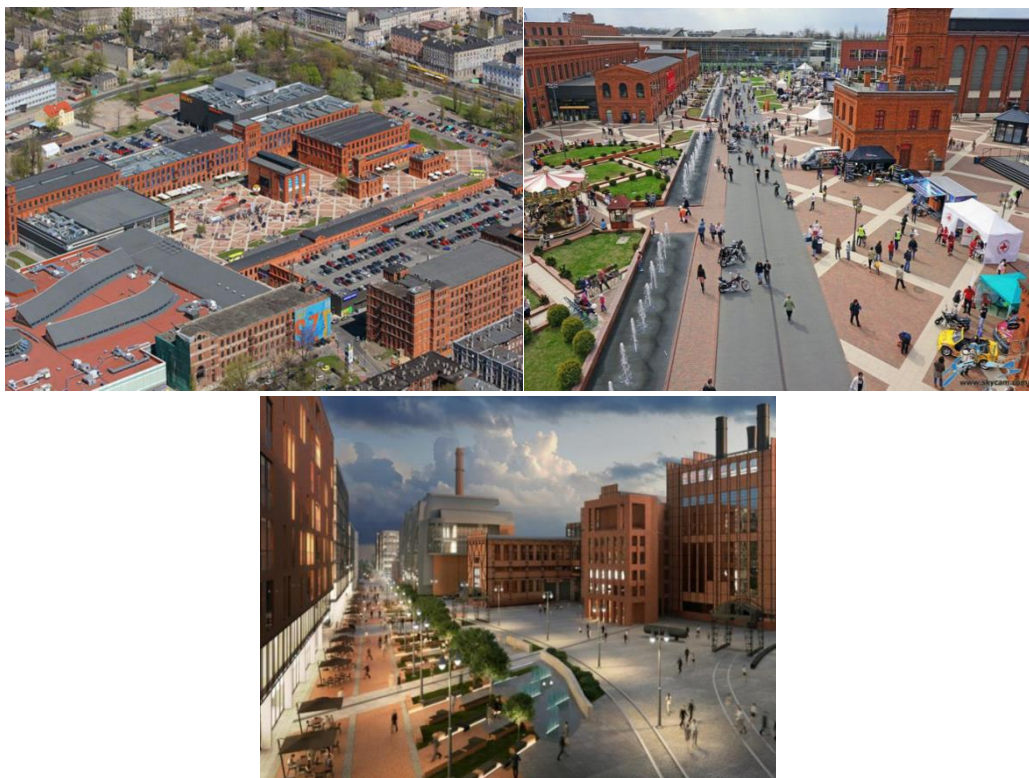
Veličina površine je 5,34 ha, s infrastrukturom koja je povezana s glavnim gradskim cestama i prometnim sustavom. Područje je danas u potpunosti revitalizirano, izgrađeni su objekti s uredima, prostorima namijenjeni poslovnim aktivnostima, restoranima i drugim djelatnostima. Prenamjenom je došlo do porasta potražnje na ovoj lokaciji i značajnog porasta cijene zemljišta. Na slikama 15.-18. prikazano je stanje lokacije nakon prenamjene.

**Slike 15.-18. – Lokacija Silo Peninsula Rostock – nakon prenamjene**

Izvor: Berinetwork, Interreg IIIC projekt 2004-2007.

Primjer projekta prenamjene „Manufaktura“ u poljskom gradu Łódź sa 700.000 stanovnika pokriva područje niza tvornica koje su proizvodele razne vrste tkanina, izgrađenih u drugoj polovici 19. stoljeća (vidi slike 19.-21.). Radi se o najvećem brownfield projektu u Poljskoj, nakon obnove Varšave po završetku 2. svjetskog rata. Razdoblje planiranja trajalo je pet godina, a građevinski radovi su provedeni u narednih četiri godine, te je projekt završen 2006. godine. Radovi su uključivali renovaciju stare tekstilne tvorničke zgrade. Manufaktura je danas umjetnički centar, trgovački centar i kompleks za zabavu, glavno turističko žarište grada, uk. površine 27 ha. Smještena je u središnjem djelu grada. Uključuje najveći javni trg u Łódź-u, koji se koristi kao mjesto kulturnih i sportskih događanja. Poslužio je i kao lokacija za snimanje filma „Obećana zemlja“ o industrijalizaciji grada Łódź-a, te je 2017. godine uvršten u UNESCO-vu mrežu Kulturnih gradova i proglašen Gradom filma u 2017. godini.

### Slike 19.-21. Projekt Manufaktura, grad Łódź, Poljska



Izvor: Sud Architekt Polska, <http://www.sudarchitectes.pl/projekty-projects/manufaktura/>

Europska unija podržava principe održivog razvoja, a prema De Souse (2003), upravo je redefiniranje namjene prostora napuštenih industrijskih kompleksa jedna od mjera za poticanje održivog razvoja, odnosno za poboljšanje kvalitete urbanog okoliša i unapređenje postojećeg prostora unutar granica grada (umjesto daljnjeg širenja izvan sadašnjih granica). Donošenje odluke o prenamjeni i obnavljanju degradiranih prostora u urbanoj strukturi dugotrajan je i kompleksan proces koji zahtijeva interdisciplinarni pristup, a samim time i sudjelovanje stručnjaka širokog spektra profesija te svih zainteresiranih skupina, s naglaskom na sudjelovanje lokalnog stanovništva (Rechner Dika, Stergaršek, 2016).

Posebnu pozornost treba posvetiti pristupu urbane revitalizacije u postsocijalističkim zemljama koji počesto ima negativne posljedice zbog nepripremljenih mehanizama participatornog planiranja, nedovoljne identifikacije relevantnih aktera te čestog mijenjanja zakonodavnog okvira (Katurić et al., 2016). Ne postoji uniformni pristup revitalizaciji, stoga je važno unaprijediti institucionalni kapacitet djelovanja lokalnih aktera radi integracije lokalne zajednice u strukturu urbanog upravljanja, zbog njihova doprinosa promišljanju strategijskog razvoja grada (Katurić et al., 2016).

## II.6 SWOT analiza kolaborativnih prednosti Grada Vukovara

Nakon provedenog niza radionica s predstavnicima vukovarskog gospodarstva koje je uključivalo poduzetnike, predstavnike Grada, gradskih ustanova i komora razgovaralo se o stanju gospodarstva, konkurentnosti vukovarskih poduzetnika i raspoloživim resursima, razgovarali smo i o iskustvima međusektorske suradnje, suradnje na domaćim, međunarodnim i prekograničnim projekatima. Nalazi koji se odnose na analizu snaga, slabosti, prilika i prijetnji konkurentnih prednosti vukovarskog gospodarstva, obuhvaćeni su tabelama 2 i 3, istaknutima u prethodnom poglavlju. U tabelama u nastavku, naglasak analize je na kolaborativnim prednostima vukovarskog gospodarstva koje sagledavamo iz perspektive snaga i slabosti dionika uključenih u različite oblike multisektorske suradnje. U analizi snaga i slabosti (tabela 4.) vezanih uz kolaborativne prednosti lokalnog gospodarstva korišteni su koncepti *kvalitetnog vodstva* (privatni sektor) koji se temelji na socijalnom kapitalu i mekim vještinama i *dobrog upravljanja* (javni sektor) koji se veže uz kvalitetne institucije. U analizi prilika i prijetnji (tabela 5.) vezanih uz kolaborativne prednosti vukovarskog gospodarstva poslužio je koncept *quintuple helixa* koji ukazuje na nužno povezivanje ključnih dionika u kompleksnim razvojnim projektima.

**Tabela 4. Snage i slabosti kolaborativnih prednosti vukovarskog gospodarstva**

SNAGE	SLABOSTI
<p><i>Vodstvo (tržište)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nasljeđeni obrasci suradnje – povezanost lokalnih većih s malim poduzećima, koji su omogućili razvoj malog poduzetništva</li> <li>- poduzetnici surađuju s HZZ i obrazovnim ustanovama u Vukovaru</li> </ul> <p><i>Dobro upravljanje (država – sve razine)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Postoji iskustvo u provedbi lokalnih razvojnih projekata (npr. Dunavski putovi i biciklijada)</li> <li>- Mjere SOR-a dobro se provode i interes postoji. Korisnici mjere a mogu raditi u državnom sektoru do godine dana, a u privatnom do dvije godine</li> <li>- Neki objekti ne mogu biti profitabilni, ali su važni za društveni život Vukovara (npr. bazen na kojemu su stalno ljudi).</li> <li>- Hrvatski dom, gradska knjižnica, muzej, sektor sporta, Udruga žena Borovo, Europski dom, PRONI, Ugljik (Udruga)</li> <li>- Dobra pokrivenost sportskim i braniteljskim udrugama</li> </ul>	<p><i>Vodstvo (tržište)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opće stanje vukovarskog gospodarstva je slabo. Nedostaje međusobno povjerenje na svim razinama - opće nepovjerenje u društvu</li> <li>- Visok utjecaj politike na postavljanje članova upravljačkih tijela u državnim tvrtkama utječe na fluktuaciju kvalitetnih ljudi, poteškoće u neovisnom donošenju poslovnih odluka, smanjenje povjerenja</li> <li>- Nedostatna je kvaliteta, sadržaji i raznolikost u turističkoj ponudi Grada koja bi zahtjevala višu razinu spremnosti na suradnju i organiziranu ponudu smještaja; gastronomskih usluga; ponudu lokalno proizvedenih suvenira i memorabilija; organizirana ponuda specijalnih aktivnosti i sl.</li> </ul> <p><i>Dobro upravljanje (država - sve razine)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Postoje manjkavosti u dijelu komunalne infrastrukture što bi zahtjevalo značajniju suradnju lokalnih i državnih institucija, ponuđača turističkih usluga i građana, npr. uređenost desne</li> </ul>

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dobra je pokrivenost obrazovnim programima</li> <li>- Sportski objekti imaju odličnu suradnju s gospodarstvenicima (npr. PPD, Medical tvornica, manja poduzetnika koja se oglašavaju npr. FERIVI i Bella sport)</li> <li>- Crveni križ – dobri odnosi s firmama koje doniraju peći, goriva</li> <li>- Suradnja NGO-a sa školama jako dobra</li> <li>- Povlače se EU sredstva za financiranje projekata</li> <li>- Relativno velik civilni sektor</li> <li>- Civilno društvo – suradnja sa dobavljačima;</li> <li>- Crveni Križ - donacije peći Vinkoprom</li> <li>- Školski vrtovi – prodaju se proizvodi preko zadruga</li> <li>- Programi volontiranja dobro funkcioniraju</li> <li>- Suradnja civilno društvo i škole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- obale Dunava od Borova Naselja do Vučedola, uređenost obje obale Vuke, nedostatak biciklističkih staza/šetnica, uređenje pristaništa za kruzere na Dunavu, kod Vučedola, lučica/marina za sportsko-rekreativna plovila i sl.</li> <li>- Iskorištenost ESI fondova još uvijek je nedostatna i problemi se javljaju zbog administrativnih procedura i zahtjeva; nema povjerenja, a bez toga nema razvoja</li> <li>- Nije problem nedostatka novih obrazovnih programa, nego kvaliteta postojećih</li> <li>- Nemogućnost bolje povezanosti obrazovnih programa i gospodarstva, fond sati i norme se moraju zadovoljiti, ne preostaje vrijeme koje bi bilo korišteno za posjet poduzećima i terensku nastavu</li> <li>- U generaciji postoji samo po jedan učenik koji stvarno želi proći s 5</li> <li>- U pripremi prekograničnih projekata postoji interes za suradnju, no problem predstavljaju financijska ograničenja, primjerice minimalni iznos projekta je 300.000 eura, što je za organizacije civilnog društva vrlo velik iznos i takvi projekti prelaze raspoložive kapacitete i upravljačka znanja</li> <li>- Kod programa edukacije javlja se problem uključivanja osoba u programe obučavanja</li> <li>- Teško je usmjeravati djecu u struke (npr. tesar, zavarivač, vodoinstalater) ako to učenici ne žele i posao je podcijenjen, plaće su male u građevinskom sektoru.</li> <li>- Nema dovoljno osposobljenih nastavnika koji bi radili s darovitima; javlja se problem dvosmjenskog rada; nema kapaciteta za provedbu dodatnih programa; nema produženog boravka;</li> <li>- OCD-i su imali loša iskustva s pokušajima kandidiranja projekata za financiranje iz ESI fondova i odustali su, jer smatraju da su projekti namješteni, a većinom financiranje dobivaju JLS-i</li> </ul>

Izvor: obrada autora, radni materijali projekta.

**Tabela 5. Prilike i prijetnje kolaborativnih prednosti vukovarskog gospodarstva**

PRILIKE	PRIJETNJE
<p><i>Privatni sektor</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poduzeća u poteškoćama mogu preživjeti sa odlukom strateškog partnera koji preuzimanjem proizvodnje osigurava nastavak i unapređenje poslovanja koje izravno utječe na pozitivne trendove u vukovarskom gospodarstvu.</li> <li>- Jačanje pozicije malih i srednjih poduzetnika na lokalnom, regionalnom i međunarodnom tržištu kroz nove mogućnosti suradnje i umrežavanja, te financiranja širenja proizvodnje i poslovanja (npr.</li> </ul>	<p><i>Privatni sektor</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- U Vukovaru i Iloku je evidentirano 2.200 nezaposlenih osoba, a udjel osoba na evidenciji se povećava u korist starije dobne skupine (55-59 god)</li> <li>- U gradu ne postoji normalno tržište, odnosno u strukturi prihoda najmanji udio su prihodi ostvareni na tržištu, a ostalo su poticaji, subvencije i sl., kada se govori o malim poduzetnicima i obrtnicima</li> </ul>



<p>Europske strukturne i investicijske fondove, državne potpore, nove usluge i inicijative institucija za razvoj – Fond, razvojne agencije i sl.)</p> <p><i>Javni sektor</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Odluka države o strateškom pristupu stavljanja neoperativne imovine u funkciju i završavanje procesa pretvorbe i privatizacije preostale operativne imovine proizvodnih poduzeća (npr. Borovo).</li> <li>- Rješavanje problema vezanih uz koncern Agrokor i poduzeća koja djeluju ili jesu djelovala kroz koncern mogu nastaviti poslovati i razvijati se (npr. Vupik)</li> <li>- „Lokalno partnerstvo za zapošljavanje“ program vodi razvojna agencija HRAST</li> <li>- HZZ surađuje s poslodavcima, dvoje savjetnika posjećuje poslodavce ili poslodavci dolaze u Zavod i analizira se potreba za radnicima. HZZ prati i posjećuje poslodavce koji su uključeni u ESFF projekte</li> <li>- Institucije – Hrvatski dom, gradska knjižnica, muzej, sportski objekti</li> </ul> <p><i>Civilni sektor/građanstvo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Program europske solidarnosti – očekuje se npr. dolazak mladih na volontiranje, u rujnu se očekuje otvaranje natječaja; postoji potreba za programima u ICT-u</li> </ul> <p><i>Obrazovanje</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Centar za informiranje i obrazovanje u karijeri (CISOK) pruža edukacije za nezaposlene, ali i za poslodavce</li> <li>- Iz inozemstva se javljaju stranke koje idu na dvostruko naukovanje (nadogradnja, usavršavanje), oni koji idu dugoročno u drugu državu, najčešće se više ne javljaju nakon što se objave iz evidencije HZZ</li> <li>- Postoje programi profesionalne orijentacije za polaznike završnih razreda osnovnih i srednjih škola</li> </ul> <p><i>Okoliš</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prostor grada Vukara je u potpunosti razminiran.</li> <li>- Prostor uz rijeku Dunav stanište je mnogih biljnih i životinjskih vrsta; pruža velike mogućnosti za razvoj turizma, prostor uz rijeku se održava i uređuje za odmor i rekreaciju građana</li> <li>- Projekt modernizacije željeznice omogućava obnovu objekata ili rušenje oni koji nisu više bili u funkciji i u ruševnom su stanju zbog dugogodišnjeg zapuštanja te čišćenja terena radi stavljanja u funkciju</li> <li>- EU/međunarodni projekti koji doprinose razvoju Grada Vukovara i vukovarske luke kroz npr. Strategija EU za dunavsku regiju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stečaj srednjih i velikih poduzeća u poteškoćama predstavljalo bi šok za lokalno gospodarstvo.</li> <li>- Preuzimanje većih poduzeća od strateških partnera može se svesti na iskorištavanje poreznih poticaja i jeftinu radnu snagu bez namjere ulaganja u razvoj poslovanja.</li> </ul> <p><i>Javni sektor</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Na razini upravljačkih i provedbenih tijela primjećuju se ograničenja u kapacitetima jer procesi natječaja i praćenja provedbe često ukazuju na značajne zastoje na nacionalnoj razini</li> <li>- Fluktuacija stručnih kadrova - npr. odlaskom stručne osobe za EU fondove iz HZZ-a na novo radno mjesto, javljaju se poteškoće u provedbi programa zbog ograničenih kapaciteta radnika</li> <li>- Provjera izvješća sredinom razdoblja provedbe projekta traje po godinu dana, te u tom razdoblju nije bilo plaćanja za obavljen posao u projektu financiranom iz ESI fondova, što je predstavljalo prepreku za isplatu plaća suradnika na projektu. Učestao je problem pretfinanciranja, posebno za organizacije civilnoga društva</li> </ul> <p><i>Civilni sektor/građanstvo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Borovo je izuzetno kompleksan problem. Bata je došao na livadu bez ikakvih opterećujućih kategorija (npr. povijesnih, nacionalnih); danas se pokušava održavati nešto sa sjećanjem na stanje kakvo je nekada bilo, no to nije moguće</li> <li>- Nedostaje 50% stanovništva da bi se popunile praznine, a sada u gradu žive ljudi koji nisu nekada tu živjeli</li> <li>- U društvu prevladava lijenost, pasivnost, manjak kretanja.</li> <li>- Slabo socijalno stanje stanovništva; korisnici pomoći - 1600 osoba prima pomoć od Crvenog križa i nešto ljudi dolazi sa strane</li> <li>- Sustavna neuređenost – primatelji pomoći primaju razne vrste pomoći pa nisu zainteresirani izaći iz sustava socijale</li> </ul> <p><i>Obrazovanje</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zgrada srednje ekonomske škole dobivena je od grada na korištenje, a osnivač županija. Postoje pokušaji da se nešto napravi, koji nažalost propadaju, jer se radi o začaranom krugu administrativnih prepreka</li> <li>- Dodjeljuju se sredstva za projekte modernizacije kurikuluma pojedinih predmeta, no ne zna se što rade primjerice ekonomske škole u bližem okruženju (npr. u Vinkovcima, Osijeku, ili Đakovu)</li> <li>- Nema smjerova za školovanje osoba koje bi radile u Borovu, jer se ne zna budućnost Borova</li> </ul> <p><i>Okoliš</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prostori koji su još uvijek devastirani uslijed ratnih razaranja</li> <li>- Tvornički objekti u krugu Borova d.d. koji su u ruševnom stanju</li> </ul>
--	---

Izvor: obrada autora, radni materijali projekta.

### III. Razvojni potencijali i mogućnosti ulaganja u vukovarsko gospodarstvo

#### III.1 Pregled razvojnih potencijala i potrebnih ulaganja u gospodarstvo Grada Vukovara

##### III.1.1 Razvojni potencijal neiskorištenog izgrađenog i zapuštenog prostora

Ključnu ulogu u implementaciji Strategije Europa 2020 imaju gradovi kao predvodnici tranzicije prema energetske učinkovitijem, zelenijem i konkurentnijem gospodarstvu i budućnosti jer više od dvije trećine stanovnika EU živi u urbanim područjima. Gradovi imaju ključnu ulogu u pokretanju ekonomije, oni su mjesta povezivanja, kreativnosti i inovacija te središta rada i usluga za okolno periurbano i ruralno područje (Katurić et al., 2016). Stoga Grad Vukovar treba usmjeriti maksimalni napor u osnaživanje gospodarske baze putem lepeze mjera i instrumenata, koje će uključivati one izravno usmjerene na poticanje održivog rasta gospodarstva (velika poduzeća), poduzetništva (srednja i mala poduzeća) i obrtništva, kao i one koje imaju neizravan utjecaj (npr. ulaganje u poduzetničku infrastrukturu, osiguravanje prostornih uvjeta za rast i razvoj i sl.).

U GUP-u Grada Vukovara (2007) kao jedan od bitnih ciljeva navodi se poboljšavanje kvalitativnih značajki već formirane prostorne strukture. GUP-om je predviđeno poboljšavanje tih značajki i racionalnije korištenje već angažiranog prostora, zatim onih koji su ostali neuređeni ili neizgrađeni, proizvodnih objekata koji su napušteni i prazni ili prepušteni spontanim procesima formiranja različitih oblika poduzetničkih inicijativa, te gospodarsko reaktiviranje postojeće industrijske strukture. Generalnim urbanističkim planom određuju se oblici gospodarskih prostora:

- a) Jednonamjenske zone (gospodarske, poslovne ili komunalne namjene): njihova veličina i smještaj u prostoru; način razgraničenja s drugim namjenama; te uvjeti poslovanja. U tom pogledu, kako je navedeno u GUP-u Grada Vukovara, najveći značaj imaju zone Borova, Luke, slobodna zona i transformacija prostora uz željezničku prugu i ulaz u grad.
- b) Poduzetnički, tehnološki i inovacijski centri koji okupljaju veći broj manjih, različitih djelatnosti (u raznim namjenama). Primjer za to je razvoj zone Priljevo.
- c) Manji radni prostori u zonama mješovite i stambene namjene određuju se prostorni kriteriji za smještaj u prostoru ili objektu (veličina i tip jedinice) i određuju se uvjeti poslovanja; te djelatnosti koje ne smiju poslovati u zonama stambene namjene, jer mogu ugroziti uvjete života.

Najznačajnija brownfield lokacija u Gradu Vukovaru je svakako lokacija Borova.<sup>17</sup> Borovo predstavlja izniman primjer industrijske baštine obilježen posljedicama ratnih razaranja tijekom 1990tih i naznakama novih razvojnih potencijala nakon poslijeratne obnove i s ulaskom Republike Hrvatske u EU. Usporedo s industrijskim procvatom proizvodnog pogona Bata osnovanog 1930. godine, nicalo je okolno naselje („Borovo naselje“), sa svom

<sup>17</sup> Đokić, I., Blažević, Lj. i M. Sumpor, *Razvojne perspektive Grada Vukovara: Revitalizacija Borova*, rad predstavljen na znanstveno-stručnom skupu „Bata-Borovo (1931. – 2016.): povijesno naslijeđe i perspektive, Institut društvenih znanosti I. Pilar Zagreb, Područni ured Vukovar i Borovo d.d., lipanj 2016.

potrebnom infrastrukturom – stambenom, društvenom, radničkom, obrazovnom, rekreativnom, kao i ostalim objektima potrebnima u svakodnevnom životu. Slike 22. i 23. Ilustriraju tvornicu Borovo i život u Borovu naselju u prošlosti.

### Slike 22.-23. Borovo u prošlosti



Izvor: arhiv Borova.

Tijekom 60 godina od osnivanja, tvornica je kontinuirano rasla, sve do 1991. godine kada je u ratnim stradanjima uništena i zatvorena. Borovo je danas „brownfield“ lokacija u državnom i dijelom gradskom vlasništvu, izuzev manjeg proizvodnog pogona koji je još uvijek u funkciji.

### Slike 24.-25. Borovo d.d. danas (objekti u funkciji)



Izvor: poslovni.hr i arhiv autora.

Revitalizacija lokacije Borovo može se promatrati iz različitih perspektiva koje otkrivaju različite čimbenike koji mogu utjecati na budući razvoj lokacije i njene prenamjene:

#### 1. Međunarodna/nacionalna/regionalna perspektiva uključuje sljedeće:

- Vukovar je u centru makro regije središnje i jugoistočne Europe;
- Vukovar je povezan s jadranskom mikro regijom i regijama Sjeverne i Zapadne Europe;
- Lokacija Vukovara je jedinstvena u smislu transportnog položaja na Dunavu, blizine najvećeg željezničkog čvorišta šire regije (Vinkovci), cestovnih i željezničkih koridora X i Vc, naftovoda Rijeka-Sisak-Novi Sad i aerodroma Klisa;

- Izrađen je nacrt plana izgradnje multifunkcionalnog kanala Dunav-Sava;
- Turistički potencijali s naglaskom na elitni lovni turizam, kuhinju, vinsku regiju i bogato nasljeđe i posebnost arheološke lokacije Vučedol;
- EU Strategija Dunavske regije koja prepoznaje važnost ovog područja.

*II. Prostorna perspektiva, koja uključuje sljedeće:*

- Postoji urbana kultura Grada (kultura urbanog središta) usklađena s usmjerenjem prema modernim tehnologijama;
- Postoji snažna identifikacija Grada kao „Grada na Dunavu s bogatim kulturnim nasljeđem i velikim prometnim značajem“;
- Dugotrajna filozofija zaštite prostora i razvoja onih subjekata koji doprinose unaprjeđenju opće kvalitete života u Gradu i široj okolini;

Borovo je danas još uvijek veliki poslovni subjekt. Glavne poslovne aktivnosti su proizvodnja kožne i gumene obuće, distribucija i maloprodaja. Tvrtka je 99,9% u vlasništvu Republike Hrvatske, dok nešto više od 600 zaposlenika 0,01% vlastitih udjela. Razoreni objekti trebaju u potpunosti biti porušeni dio pogona je potrebno obnoviti, a zastarjelu tehnologiju zamijeniti novom odnosno modernizirati, što sve skupa zahtijeva značajna financijska sredstva (vidi slike 26. i 27.). Prema podacima o stanju 2017. godine „Borovo“ je djelovalo s kapitalom od 316 mil. kuna i ukupnom imovinom od 198 mil. kuna.

**Slike 26.-27. Borovo d.d. danas (devastirani objekti)**



Izvor: arhiv autora.

Za Borovo je razrađena projekcija razvoja s namjerom poticanja oživljavanja određenih proizvodnji naročito u području gumarstva, odnosno bolje rečeno preradi polimera, što je Hrvatska u najvećoj mjeri izgubila rušenjem „Borova“, a svjetski trendovi u tom području su i te kako gospodarski interesantni. Daljnji razvoj Borova potrebno je promatrati u kontekstu daljnjeg razvoja industrijske proizvodnje Republike Hrvatske te razradom tehničko-ekonomskih studija koje mogu odgovoriti/naznačiti daljnji smjer razvoja tvrtke. Također potrebno je izraditi projektne prijedloge te razmotriti mogućnosti financiranja uklanjanja ratom devastiranih građevina, obnove onih koje imaju potencijal za poslovnu ili neku drugu aktivnost/djelatnost te izgradnje novih iz različitih izvora sredstava.

*Primjer potcijalnog strateškog partera za Borovo d.d.*

**Njemačka tvrtka Haix:** Slogan tvrtke je „*Heroes wear Haix*“

Svjetski su proizvođač vatrogasne čizme koja je prisutna u cijelom svijetu (čizme za policiju, vatrogasce: [www.haix.de](http://www.haix.de)); HAIX je u Hrvatskoj prisutan od 1999. preko lohn poslova, a 2004. otvorena je tvrtka kćer u Međimurju – Haix d.o.o. Mala Subotica. HAIX Obuća u 100-postotnom je vlasništvu HAIX Schuhe Produktions und Vertriebs GmbH sa sjedištem u bavarskom Mainburgu.

Od samih početaka se u hrvatsku tvrtku uložilo više od 10 milijuna eura u izgradnju pogona, a 6,5 milijuna eura u opremu i strojeve potrebne za proizvodnju. Investirali su 2016. godine dodatnih 20 milijuna eura u hrvatsku tvrtku, proizvode cca. 10.000 pari dnevno te povećali broj zaposlenih od 660 za dodatnih 170 ljudi (ukupno 830 zaposlenih). Odabrali su tu regiju zbog nasljeđa nekadašnje proizvodnje svjetskih marki sportske obuće.

(Dnevnik.hr, 12.3.2016.): Vraćajući proizvodnju iz Azije u Europu odlučili su se investirati u proizvodnju u Međimurju zbog:

- raspoložive kvalificirane obučarske radne snage, dok je u Bavarskoj nije bilo
- brzine birokracije. Iznenadilo ih je kako se sve potrebne dozvole riješe u roku od 4 do 8 tjedana, a ne kao u Njemačkoj gdje bi mu za to trebalo 4 do 8 mjeseci
- „Građevinsku dozvolu za nove pogone dobili smo u jednom danu“ zahvaljujući brzini lokalne uprave
- mentalitet međimurskih radnika sličan je njemačkom
- novim pogonima vraća proizvodnja iz Vijetnama, a vatrogasci u Kini nose Haixove čizme
- proizvode iz Male Subotice plasiraju na sva svjetska tržišta, a osim profesionalaca; vojnika, vatrogasca, policajaca, lovaca, šumara i spasilaca njihove proizvode sve više kupuje i građanstvo.
- Cijela HAIX grupa je u 2015. godini ostvarila 27% rast, a u Hrvatskoj je promet povećan na 16 milijuna eura. Novi proizvodni pogoni izgrađeni su sukladno standardima održivog poslovanja i niske energetske gradnje.

Prema Urbanističko konzervatorskoj studiji iz 2013. Izrađenoj za Borovo d.d. na prostoru industrijskog i izgrađenog zemljišta, izgrađen je industrijski kompleks kojeg čine:

1. Objekti poduzeća za proizvodnju obuće – 71.074 m<sup>2</sup>
2. Objekti poduzeća za proizvodnju auto-guma – 51.755 m<sup>2</sup>
3. Objekti poduzeća za proizvodnju GTR-a – 34.100 m<sup>2</sup>
4. Objekti poduzeća metaloprerađivačke djelatnosti – 21.148 m<sup>2</sup>
5. Skladišta sirovina i gotovih proizvoda – 44.000 m<sup>2</sup>
6. Objekti uprave, razvoja i ostale administrativno-tehničke namjene – 18.000 m<sup>2</sup>

*UKUPNO: 240.077 m<sup>2</sup> (stanje iz 2013.g.)*

Nakon što je Grad Vukovar kupio od tvrtke Borovo parcelu veličine 69 hektara, vrijednu nešto više od 36,3 milijuna kuna stanje imovine se razmjerno promijenilo. Za lokaciju kao što je Borovo potrebno je osmisliti usklađeni urbani revitalizacijski akcijski plan. To se ne odnosi samo na preostale nesrušene objekte i za potrebe gospodarskih funkcija, već strateški

pristup cjelokupnoj lokaciji sa svim funkcionalnostima lokacije. Svakako treba uzeti u obzir ulogu i značaj Borova kroz prošlost te sagledati lokaciju Borova u realnoj budućnosti. U priči o Borovu važno je istaknuti da razvojni procesi i pozitivni učinci na gospodarstvo i društvo nastaju kombinacijom lokalnih razvojnih faktora, prepoznavanjem njihova razvojna potencijala i dodatnim (vanjskim) investicijskim poticajem uz potrebnu participaciju dionika i šire javnosti.

Na lokaciji Borova pokrenut je niz aktivnosti, a trebao bi prema urbanističko-konzervatorskoj studiji iz 2013. obuhvatiti sljedeće:

- Rušenje 12 zgrada uništenih tijekom rata
- Upravljanje otpadom nastalim prije i nakon rata
- Poduzetnički inkubator Vukovar u suradnji s Vukovarskom gospodarskom zonom: Projekt izgradnje Poslovno-inovacijskog centra „BIC – Vukovar“
- Razvoj Centra inovativnog poduzetništva, Edukacijskog i Proizvodnog centra i Poduzetničkog inkubatora

Velik teret u organizacijskom, tehničkom i financijskom smislu predstavlja čišćenje terena i eventualna dekontaminacija. Zbog zahtjevnosti i imovinsko-pravnog stanja, očekuje se od vlasnika, tj. Vlade Republike Hrvatske, da donese odluke i pokrene procese obnove. Međutim, ti procesi moraju biti koordinirani sa svih razina, kako bi se mogle donositi odluke, pripremati planovi i tehnička dokumentacija nužna za financiranje i izvođenje radova. Potrebna je jasna dugoročna razvojna vizija uključujući industrijsku, kulturnu, okolišnu i prostornu politiku na svim razinama upravljanja razvojnim politikama. To uključuje interdisciplinarni pristup i višerazinsko upravljanje na svim razinama - državnoj, županijskoj i lokalnoj, ali i makro-regionalnoj te Europskoj razini, zbog specifičnosti geostrateškog položaja Vukovara i Borova uz rijeku Dunav i pograničnom području.

### *III.1.2 Razvojni potencijal Luke Vukovar*

Prema Živiću (2012.) vukovarsko gospodarstvo, bez obzira na vlastite potencijale, mogućnosti, tradiciju i spremnost, ne može obnoviti ili restrukturirati ni napredovati bez pomoći države, bilo kroz izravna državna ulaganja (naročito u prometnu i komunalnu infrastrukturu te obrazovanje), bilo kroz poticaje koji bi trebali potaknuti ili olakšati priliv ljudi, znanja i kapitala sa strane. Također naglašava osnaživanje valorizacije izvrsnoga geoprometnog položaja Vukovara, koji izravno participira na paneuropskom koridoru VII (dunavski plovni put) te, donekle, rubno na paneuropskim koridorima X (Salzburg – Ljubljana – Zagreb – Beograd – Niš – Solin) i Vc (Budimpešta – Osijek – Sarajevo – Ploče). Položenost Vukovara na tim iznimno značajnim paneuropskim prometnim pravcima i njegova uključenost u njih jačaju unutarhrvatski i međunarodni položaj Vukovara te njegov potencijal da posreduje u prometu ljudi, roba i usluga između velikih europskih i hrvatskih geografskih cjelina (Podunavlje, Mediteran, europski istok i jugoistok). Navedeno ukazuje na važnost prilika koji se moraju povezati s jačanjem postojećih potencijala koje nudi raspoloživa infrastruktura kao što je Luka Vukovar i korisnici koncesionari.

Borovo d.d. i glavni koncesionalr Luka Vukovar d.o.o. jesu u državnom vlasništvu. Objekti Borova smješteni su uz lučko područje uzduž Dunava i povezuju središte Grada s Borovo Naseljem. Gradska uprava uspjeva u suradnji s lokalnim institucijama i Fondom za obnovu i razvoj kroz različite projekte malo pomalo vraćati djelove prostora u gospodarsku funkciju. Iako se radi o projektima koje financijski i stručno podržava Vlada i središnja tijela vlasti, nedostaje jasna koncepcija i cjelovita strategija stavljanja ovog prostora u funkciju. Kompleksnost uvjeta poslovanja Borova i Luke Vukovar vrlo je velika, te se bez obuhvatne razvojne vizije problemi mogu rješavati samo parcijalno ili u interesu samo nekih, a ne većine vukovaraca. U tom smislu, oslanjanje na buduće ulagače je vrlo važno, no još važnije je da se njihov interes za ostvarenjem dobiti uklapa u širu razvojnu viziju grada, a ne da je ugrožava ili iskorištava. Jačanje konkurentnosti Vukovara uz usku suradnju dionika je ključna.

U smislu daljnjeg razvoja prostora na području Grada značajna je lokacija luke Vukovar (slike 28.-30.). Luka Vukovar je jedina riječna luka u Hrvatskoj smještena na desnoj obali Dunava te omogućava plovnost i dostupnost 365 dana godišnje za sve vrste plovila, uključujući riječno-morske. Ukupna površina lučkog područja pokriva 26 hektara dok dužina operativne obale iznosi 450 metara. Ovaj je prostor usko povezan s prostorom uz željezničku prugu i ulaz u grad, pa je za njegov daljnji razvoj i korištenje od iznimnog interesa utvrditi namjere i pravac razvoja prvenstveno same luke Vukovar. U gospodarskom razvitku grada posebnu važnost imaju ne samo gospodarske djelatnosti, već i sinergija s naizgled neprofitnim i potrošačkim djelatnostima, kao što su kultura, umjetnost i druge, koje daju fizionomiju suvremenog grada, sposobnog za sudjelovanje i konkurenciju u značajnim manifestacijama što će privlačiti ljude iz cijeloga svijeta.

### Slike 28.-30. Luka Vukovar



Izvor: Luka Vukovar, <http://luka-ve-ukovar.hr/web/index.php/hr/>.

### *III.1.3 Strategija razvoja turizma Vukovara*

U nastavku na gospodarske mogućnosti luke u smislu transporta roba, luka ima i značajnu ulogu u prijevozu putnika te može biti snažnije stavljeno u funkciju razvoja riječnog turizma koji se razvija određenim tempom, ali bez značajnijeg utjecaja lokalno organizirane turističke ponude. U tom smislu postoji izrazito veliki potencijal kojeg treba značajnije valorizirati, a to su osim memorijalnog turizma od nacionalnog značaja, i kulturni turizam s većim naglaskom na međunarodni značaj kojeg pruža arheološko nalazište Vučedol i muzej koji uz jaču promociju i marketinšku kampanju. Vukovar je izrazito privlačna turistička destinacija ne samo za postojeće kruzing turiste starije dobi, već i turiste svih dobrih skupina željnih posebnih kulturnih sadržaja, prirodnih doživljaja i sklonih sportsko-rekreativnim aktivnostima, kao i ribolov.

Gradska Vukovar svjestan spomenutih potencijala naručio je od Instituta za turizam izradu strateškog dokumenta koji je objavljen 2015. godine pod naslovom „Grad Vukovar: Strateške smjernice razvoja turizma u Vremenu od 2016. do 2020. godine“. U provedbenom smislu, treba pojačati aktivnosti poticanja poduzetnika koji se bave organiziranjem turističke ponude u Vukovaru i široj regiji. U tom kontekstu, vrijedilo bi aktivirati kreativnije snage u gradu od lokalnih umjetnika, organizacija civilnog društva koji se bave mladima, te animirati lokalnu zajednicu da se aktivnije uključi u pripremu programskih sadržaja u smislu festivala, koncerata, kulturno-umjetničkih manifestacija, kao i eno-gastronomskih posebnosti regije. Osim navedenog, u turističkoj ponudi se mogu naći i programi vjerskog turizma, kao i poslovnog turizma.

U vukovarskoj ponudi obrazovnih programa i programa cjeloživotnog učenja nedostaju programi koji bi bili usmjereni upravo na sadržajne elemente jačanja turističke ponude, uključujući programe koji bi bili usmjereni na marketing u turizmu, turistički management i organizacija turističke ponude u okviru kojih bi se naglasak stavio i na potrebe jačanja vještina suradnje i komunikacije.

### *III.1.4 Brend „Vrhunsko vukovarsko“*

Gradska uprava osvjestila je da je potrebno uložiti dodatne napore kako bi se Grad mogao ponovno promovirati u nekom drugom svjetlu osim memorijalnog, s namjerom obuhvaćanja svega onoga što su nekada imali od prethodne industrije. Želja je povezati proizvođače kako bi se otvorile nove prilike za proizvodnju i plasman proizvoda primjerice izrade suvenira. Cilj je omogućiti prodaju lokalnih proizvoda, a u narednoj fazi bi se išlo s proizvodima koji nose oznaku kvalitete „Vrhunsko vukovarsko“ prema trgovačkim lancima.

Grad je izradio nacrt Pravilnika za brandiranje i planira se dati Gradskom vijeću na usvajanje tijekom jeseni 2018. godine. Osnovana je zadruža i osigurano je financiranje provedbe projekta. Lokalni proizvođači popunjavaju Zahtjev za brandiranje, a kriteriji će u početku biti minimalni kako bi se što više proizvođača potaknulo na predaju Zahtjeva za dobivanje



oznake kvalitete. Potrebno je razraditi daljnji plan aktivnosti kako bi se sustavno krenulo s promoviranjem prvih proizvoda. Podrška se očekuje od Grada Vukovara i Vukovarsko-srijemske županije, a ciljano tržište seže od regije, nacionalne pa sve do međunarodne razine. Već je poznat inicijalni broj tvrtki koje će se kontaktirati nakon čega kreće medijska kampanja.

Vezano uz simboliku Vukovara i vodotornja planira se napraviti suvenir od kamenčića. Prihodi bi išli posebno u tu svrhu osnovanoj zadruzi, od čega bi se financiralo poslovanje i ulagalo u nove proizvode. Postoje i internetski kanali prodaje poput Ebay-a. Hrvatski centar za zadružno poduzetništvo pružalo je podršku kod osnivanja prve zadruge koju treba voditi proaktivan upravitelj.

### *III.2 Identificirani prioritetni projekti*

#### III.2.1 Ideji koncept za projekt lokacije Borovo

**Glavni cilj:** Stavljanje državne imovine na lokaciji Borovo u funkciju društvenog i gospodarskog razvoja

**Rezultat:** Na lokaciji Borovo nalaze se atraktivni i sigurni objekti različite namjene te uređen prostor koji služi građanima, poduzećima i posjetiteljima Grada Vukovara.

#### **Ključne aktivnosti:**

1. Izrada elaborata o razdvajanju operativne od neoperativne imovine Borovo d.d.
2. Pripremne aktivnosti vezane uz donošenje političke odluke Vlade RH za pokretanje procesa privatizacije operativnog djela Borovo d.d.
3. Izrada strateškog dokumenta koji uključuje ciljeve, mjere i aktivnosti vezane uz rješavanje imovinsko-pravnih odnosa, rješavanje građevinsko-tehničkih pitanja i pitanja namjene objekata i prostora u budućnosti, kao i prateće aktivnosti suradnje među svim dionicima potrebnim za realizaciju cilja; priprema cjelokupne tehničke dokumentacije i ishođenje svih potrebnih dozvola kako bi se omogućilo financiranje i provedba planiranih aktivnosti.
4. Formiranje posebnog poduzeća koje će se baviti postupcima čišćenja prostora i obnove objekata radi stavljanja u funkciju temeljem izrađene Strategije (pod br. 3).

**Nositelj projekta:** Vlada Republike Hrvatske (*koordinacija ministarstava nadležnih za gospodarstvo, državnu imovinu, financije, regionalni razvoj, kulturu i prostorno uređenje i graditeljstvo*)

**Sunositelji projekta:** Grad Vukovar uklj. gradska komunalna poduzeća, Borovo d.d., Fond za obnovu i razvoj Grada Vukovara

**Ostali dionici projekta:** lokalna poduzeća (koordinacija kroz komore i profesionalna udruženja), organizacije civilnog društva (koordinacija), gradske ustanove u području obrazovanja i kulture, Vukovarsko-srijemska županija i razvojna agencija HRAST, Slavonska

banka d.d. Osijek, Hrvatska elektroprivreda d.d. Osijek, Općinski sud Vukovar, Državna geodetska uprava, Područni ured za katastar Vukovar, te i drugi zainteresirani dionici.

**Opis stanja i problema:** Lokacija Borova je od iznimnog značaja za razvoj Grada, te problematika vezana uz revitalizaciju nadilazi problematiku samog poslovanja tvrtke Borovo d.d. Jasno je da tvrtka nema dovoljno kapaciteta da neoperativni dio imovine stavi u funkciju, te se postavlja pitanje buduće strategije. U ovoj studiji može se predstaviti šira problematika lokacije, te uz nalaze stanja navesti niz ključnih preporuka za donositelje odluka na državnoj razini kada će se razmatrati mogućnosti rješavanje nagomilanih problema. Osim toga, strateškog partnera će biti teško privući s obzirom na ruševine nastalih uslijed ratnih razaranja na lokaciji, dugovanja tvrtke i poteškoće vezane uz modernizaciju poslovanja bez mogućnosti primjerenog financiranja investicija u nove tehnologije.

Borovo d.d. je u 100% državnom vlasništvu. Nadležno tijelo do sada bilo je Ministarstvo državne imovine, a od 2018. godine nadležno je Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta. Od nekadašnjih djelatnosti zadržana je proizvodnja obuće i valjara, gumena proizvodnja. Druga proizvodnja je napuštena, zbog nedostatnih financijskih kapaciteta. Veleprodaja je 70%, a najveći kupci su državna poduzeća (npr. HŽ), ustanove (npr. škole). Ukupno je 83 prodavaonica u Hrvatskoj od čega su 72 u vlasništvu Borova d.d. One prodavaonice koje su obnovljene bilježe porast prometa i po 30% (npr. Sisak). U zadnjih 15-18 godina obnovljeno je 27 prodavaonica, te postoji plan obnove ostalih, pri čemu se uprava namjerava riješiti onih nerentabilnih, a što čine na socijalno prihvatljiv način i minimalna otpuštanja. Nastavlja se dugogodišnja suradnja s lokalnom mrežom dobavljača. Kad se ide na neko nadmetanje, oslanjaju se jedni na druge i surađuju u proizvodnji. Nabavljaju kožu za obuću na domaćem tržištu.

U potrazi za strateškim partnerom: Bilo je pokušaja ali nisu bili uspješni, prije svega zbog velikih dugova tvrtke. Sadašnju upravu zateklo je 100 milijuna kuna duga u 2017. godini. Izlaz iz sadašnje situacije vidljiv je u razdvajanju operativne i ne-operativne imovine. Od 316 milijuna kuna ukupne imovine otprilike je 160 milijuna kuna operativno. Cilj je tvrtku postaviti na noge, kako bi mogli dovesti ozbiljnog strateškog partnera. Surađivali su s njemačkom tvrtkom Haix. Radi se o vrlo uspješnoj tvrtki sa jakim imageom i brandom. Proizvode gotovo istovjetnu čizmu koja se proizvodi u Borovu. Nabavljaju kožu od istog dobavljača, ali tehnološki su napredniji, imaju osigurano tržište, pristup financiranju i bolje uređene procese proizvodnje i poslovanja.

Borovo moralo je odustati od lohn poslova. Nije se uspio izgraditi brand Borova na zapadu (percipirani su kao i Kina, nije im bio prepoznat brand). Nema rezultata na ruskom tržištu, gdje je moguće ući samo preko političkih dogovora. Borovo nikad nije bilo „samo firma“. Stanovnici su navikli koristiti infrastrukturu od Borova (npr. toplana). Bata je bio čovjek ispred svog vremena, gradio je crvene kućice za svoje radnike. Radnički dom bio je sala za ples i poticao se razvoj kulturno-umjetničkih društava. Borovo je na neki način nastavilo

filozofiju Bata-e. Kad je Borovo nacionalizirano nije se zaustavio duh razvoja. Županija Zlin je financirala izradu studije o Batinim tvornicama u svijetu i Borovo je jedino ostalo proizvoditi obuću.

Financiranje: Prije nekoliko godina nabavljena je brizgalica kroz zajam svjetske banke (PSGO – projekt socijalno-gospodarske obnove). Ne vide mogućnosti korištenja potpora, jer EU ne financira gubitaše. Treba osmisliti model financiranja kako bi se pomoglo onima koji djeluju u Vukovaru/Borovu. Grad je pokrenuo inicijativu dobivanja izuzeća od “de minimis” pravila Europske komisije, koje ograničava davanje potpora za male poduzetnike do 200 tisuća eura u 3 godine. Od HBOR-a imaju nepovoljnije uvjete, jer HBOR djeluje prema zakonu o bankama i cijena financiranja ovisi o procijenjenoj razini rizika tvrtke. Uspjeli su se sporazumjeti s bankama o podmirenju dugovanja.

U lancu vrijednosti treba identificirati gdje su slabosti i snage, pa da se onda lokalna gospodarska politika može usmjeriti na privlačenje onih poduzeća od kojih će Borovo i druge vukovarske tvrtke u smislu suradnje imati veću korist u okviru njihovog lanca vrijednosti. Time se jača lokalna konkurentnost u odnosu na globalno okruženje. Ne može se ojačati niti veliki niti mali bez uzajamnog, komplementarnog djelovanja. Sveukupno, u Vukovaru nedostaje 500-600 radnih mjesta.

Lokalno gospodarstvo: Potrebno je gospodarstvo koje je oslonac, da se tvrtke međusobno nadopunjuju. Primjerice, turizam je dobar kao promotivni alat kao međunarodni marketing za lokalno gospodarstvo. Nedavnom prodajom zemljišta (aerodroma) uz Dunav, Gradu Vukovaru preko Fonda osigurana su sredstva za isplatu plaća i nabavu repro-materijala.

Imovina i potrebne investicije: Uprava smatra da Borovo mora ići u privatizaciju, ali je opterećeno ne-operativnom imovinom. Nekretnine koje se nalaze u BiH i Srbiji trebaju se izdvojiti, zbog neizvjesnosti i sudskih sporova. Dio imovine nije opterećen dugovima – isplaćene su hipoteke i može ići u prodaju. Ne-operativna imovina opterećuje Borovo. Treba pravična naknada za dio ne-operativne imovine. Ulagali bi u proizvodni proces, u strojeve, opremu, software – od programskih rješenja do strojeva – time bi bili učinkovitiji, mogli bi dodatno zapošljavati, željeli bi organizirati proizvodnju u dvije smjene; s radom u dvije smjene Borovo ne bi trebalo nikakvu pomoć države. Postoji opcija obnove zgrada putem sredstava za poboljšanje energetske učinkovitosti. *Borovo je u procesu predstečaje nagodbe (očekuje se rješenje krajem kolovoza 2018.).* Imaju puno dobavljača, ali ne velike vrijednosti. Borovu d.d. bi odgovaralo da država preuzme imovinu tvrtke u Srbiji i BiH, te da se otpiše dug.

Država kao vlasnik: Na središnjoj razini države za Borovo je bio zadužen Centar za restrukturiranje i prodaju (CERP) i Ministarstvo državne imovine, a od 2018. prenesena je nadležnost na Ministarstvo gospodarstva i poduzetništva. Razgovarali su s ministrima o različitim modelima, te imaju 3 moguća pravca djelovanja. Dobivanje moguće kreditne linije problematično je zbog nelikvidnosti. Borovo ima 19,5 milijuna američkih dolara klirinškog

duga (potraživanja od Rusije) koje je država naplatila, a Borovo ta sredstva nije primilo iako je taj iznos bio unesen u temeljni kapital Borova 1991., a država je to brisala 1994. godine. Rješenje o privatizaciji izrađeno je 2004. godine.

Grad Vukovar je otkupio zemljište od Borova za 20 milijuna kuna (zemljište aerodroma, 67 ha uz Dunav). Ako prođe Zakon o Gradu Vukovaru s izuzećem od de minimis pravila, onda bi se mogao očekivati neki ozbiljniji investitor. Zgrade stradale od ratnih razaranja treba obnoviti vlasnik (država). POLI – poslovna zona, stoji prazno. Dio zona je prazno. Kada tvrtke iskoriste povlastice, napuste zonu.

Vukovar je potencijalno atraktivan za ulaganja, zbog članstva u EU. Tako postoji zainteresirani investitori iz Srbije koji komuniciraju s gradonačelnikom i županom o uvjetima ulaganja. Njima odgovara i položaj uz vukovarsku luku. U budućnosti, tvrtka treba jačati konkurentnost kroz razvoj IT sustava, ponovno stvaranje branda (Re-branding), centar za istraživanje i razvoj, nove projekte proizvodnje i energetske učinkovitosti uključujući obnovu i revitalizaciju industrijskog kompleksa, optimizacija i povećanje proizvodnje, rezanje troškova, aktivnosti vezane za okoliš, ekonomski i društveno prihvaćene vrijednosti pri korištenju prostora, izgradnji i potencijalu kompleksa, te povijesne vrijednosti.

### III.2.2 Idejni koncept za lučko područje Vukovar

**Glavni cilj:** Vukovarska luka je moderna i konkurentna luka od međunarodnog značaja

**Rezultat:** Vukovarska luka i u njoj aktivni koncesionari doprinose gospodarskom razvoju Republike Hrvatske i značajni su poslodavci u široj regiji

**Ključne aktivnosti:** 1. Izrada cjelovite strategije modernizacije lučkog područja, 2. Izrada studija izvodljivosti i potrebne tehničke dokumentacije sukladno strategiji, 3. Provedba projekata sukladno strategiji

**Nositelj projekta:** Vlada Republike Hrvatske (koordinacija ministarstava nadležnih za promet i infrastrukturu, državnu imovinu, financije, regionalni razvoj i prostorno uređenje i graditeljstvo) i Lučka uprava Vukovar

**Sunositelji projekta:** Grad Vukovar, Fond za obnovu i razvoj Grada Vukovara

**Ostali dionici projekta:** Vukovarsko-srijemska županija, poduzeća zainteresirana za riječni teretni i putnički promet (koordinacija kroz komore i profesionalna udruženja), organizacije civilnog društva (koordinacija OCD-a u području zaštite okoliša), i drugi zainteresirani dionici

#### **Opis stanja i problema:**

Godišnje u vukovarsku luku pristaje 310 brodova (podatak za razdoblje 15.3.—20.11.2017.). Na lučkom području Vukovar kojim upravlja Lučka uprava djeluje ukupno deset koncesionara od kojih se pet bavi utovarom, istovarom, pretovarom, i/ili skladištenjem tereta, a to su VUPIK d.d., Nautica Vukovar d.o.o., Lukoil Croatia d.o.o., Terminal Dunav d.o.o. Vukovar i Luka Vukovar d.o.o. Godišnji promet (2017.) je na razini od 0,33 milijuna

tona, a kapacitet luke je 1,5 milijuna tona godišnje. Ostalih pet koncesionara su agenti i špediteri. Lukoil Croatia i Nautica Vukovar (operateri) kupili su Terminal Dunav.

Unatoč značajnom padu prometa i poteškoćama velikih industrijskih subjekata iz Hrvatske i susjednih država, koji koriste luku Vukovar, očekuje se da će Luka Vukovar d.o.o. opstati. No postoji mnoštvo ograničavajućih faktora i nepredvidivih okolnosti kao što su klimatske promjene i nepredvidivost vodostaja rijeka. Primjerice Luka Vukovar d.o.o. ne može se kandidirati za EU projekte, jer im 2026. godine ističe koncesija, koja se inače izdaje na 25 godina, te je teško u uvjetima neizvjesnosti donositi strateške odluke. Prostorni razvoj grada nije planiran na sveobuhvatan, integrativan način, npr. izgrađeno je stambeno naselje iza kojeg je 86.000 kvadrata lučkog područja. Obiteljske kuće se nalaze u prostoru između luke i neiskorištenog zemljišta u lučkom području Vukovar. U okviru projekta modernizacije željeznice oduzeto je 6 ha prvoklasnog lučkog zemljišta za kojeg Luka Vukovar plaća koncesiju. Za operatera Luku Vukovar to predstavlja gubitak, a projekt obnove kolodvora je nepovoljan za njih. Projekt modernizacije luke Vukovar procjenjen je na 25 milijuna eura i planirano je još dodatnih 1,6 milijuna eura dodatnih ulaganja. Luka Vukovar je servis bazične industrije koje više nema, što treba uzeti u obzir u prognozama potreba i mogućnosti.

Agencija za vodne putove radi studiju izvodljivosti za kanal, radi procjene opravdanosti ulaganja. Struktura pretovara po godinama ukazuje na promjene u gospodarstvu i jasan pad aktivnosti. Zanimljiv je projekt terminala za biomasu, koje je prema studiji izvodljivosti procjenjen isplativim. Svaki operater koji ima koncesiju mora imati Program rada. Luka Krams je dobar primjer luke na Dunavu i zainteresirani su za investiciju u vukvoarsku luku. Zanimljiv primjer je luka Constanta, koja djeluje u regiji s 25.000 zaposlenih. Luka Vukovar ima potpisane sporazumi o suradnji sa spomenutim lukama.

Od aktualnih međunarodnih projekata u kojima sudjeluje Lučka uprava Vukovar vrijedi izdvojiti nekoliko projekata:

- Projekt „DANTE - Poboljšanje administrativnih procedura i procesa za unutarnju plovidbu na Dunavu“ provodi se u razdoblju 01/2017.-06/2019. U suradnji projektnih partnera radi se na usuglašavanju pravila plovidbe u zemljama na Dunavu koja se sada razlikuju i otežavaju riječni teretni promet. Projektni konzorcij sastoji se od 16 projektnih partnera i 12 strateških pridruženih partnera iz 10 europskih država (GE, AT, SK, HU, HR, RS, RO, BG, UK, MD). Ukupni budžet projekta iznosi 1.982.786,00 EUR od čega je udio ERDF financiranja 1.650.134,75 EUR, a IPA financiranje iznosi 35.233,35 EUR.<sup>18</sup>
- Projekt „DAPhNE – Mreža dunavskih luka“ projekt je sufinanciran od strane Europske unije (ERDF, IPA) u sklopu Transnacionalnog projekta Dunav i provodi se u razdoblju 01/2017.-06/2019. Projekt provodi međunarodni konzorcij od 16 institucija te 7 pridruženih strateških partnera (javne institucije, konzultantske kuće, sveučilišta i nevladine organizacije) iz 9 europskih država (AT, SK, HU, HR, RS, RO, BG, UK, MD). Cjelokupni projektni budžet iznosi oko 3 milijuna eura, od čega je je udio ERDF

<sup>18</sup> Više informacija dostupno je na: <http://www.interreg-danube.eu/approved-projects/dante>.

financiranja 2,4 milijuna eura, a IPA financiranje iznosi 122 tisuće eura. Glavni je cilj projekta uspostaviti usklađen razvoj luka na rijeci Dunav koje će biti ekološki prihvatljivi, lako pristupačni multimodalni prometni centri svoje regije te na taj način formirati luke na Dunavu kao gospodarske centre koji će biti katalizatori i pokretači gospodarskog razvitka i kreatori novih radnih mjesta.<sup>19</sup>

### III.2.3 Idejni projekt „AGRO Vukovar“

**Glavni cilj:** Vukovarska obiteljska poljoprivredna gospodarstva koriste usluge potpornih institucija projekat AGRO Vukovar u proizvodnji i plasmanu poljoprivrednih proizvoda uz mogućnost korištenja oznake kvalitete „Vrhunsko vukovarsko“

**Rezultat:** Vukovarski poljoprivredni proizvodi su prepoznati zbog kvalitete i traženi u zemlji i inozemstvu

**Ključne aktivnosti:** 1. Izrada studije izvodljivosti za izgradnju potpornih institucija za unapređenje poljoprivredne proizvodnje u Vukovaru, 2. Izrada tehničke dokumentacije za projekt izgradnje objekata hladnjače, skladišta, plastenika itd. 3. Marketinški plan za organizaciju prodaje vukovarskih proizvoda koji nose obilježje kvalitete „Vrhunsko vukovarsko“. 4. Organizacija postupka dodjele oznake kvalitete „Vrhunsko vukovarsko“; 5. Redovita provjera kvalitete proizvoda i usluga koji su nositelji oznake kvalitete „Vrhunsko vukovarsko“.

**Nositelj projekta:** Grad Vukovar.

**Sunositelji:** Vukovarska razvojna agencija – VURA.

**Ostali dionici projekta:** Obiteljska poljoprivredna gospodarstva, obrtnici i poduzetnici (proizvođači prehrambenih proizvoda, pružatelji gastronomskih i turističkih usluga, suvenirnice, trgovci, turističke agencije), Vukovarska ispostava Hrvatske obrtničke komore, poljoprivredne zadruge.

#### **Opis stanja i problema:**

Grad Vukovar ima dugu industrijsku povijest uz istovremena obilježja gospodarskog središta regije s ruralnim obilježjima. U gradu uz VUPIK nije značajnije razvijena poljoprivredna proizvodnja manjeg obujma kojeg obično obilježavaju obiteljska poljoprivredna gospodarstva (OPS) i zadruge. Grad Vukovar pokrenuo je inicijativu organiziranja poljoprivredne proizvodnje uz dodatnu podršku Grada u onim segmentima koje pojedinačni proizvođači ne mogu samostalno osiguravati. Stoga je pokrenut idejni projekt pod radnim nazivom „Agro Vukovar“. Potrebna je stručna podrška u pripremi dokumentacije koja se očekuje od stručnjaka i znanstvenika u području agronomije i agroekonomike. Poljoprivredna gospodarstva većinom se bave uzgojem kukuruza i pšenice koje predaju u silose uz nisku cijenu što uzrokuje opće nezadovoljstvo. Ovim projektom želi se omogućiti razvoj poljoprivrede uz pružanje potpore u izgradnji osnovne infrastrukture za organiziran i

<sup>19</sup> Više informacija dostupno je na: <http://www.interreg-danube.eu/approved-projects/daphne>.

sustavan razvoj poljoprivrednih proizvoda. Planira se izgradnja modernih staklenika, skladišnog prostora, hladnjače i sl. Područje grada Vukovara je urbano i ne spada u ruralna područja, što ih sprječava u kandidiranju projekata u okviru Programa ruralnog razvoja.

Kroz LAG Srijem osigurana su sredstva za male projekte prije svega OPG-ove. Ocijenjeno je na razini Grada, da je velik problem nedostatak hladnjače za poljoprivredne proizvode iz lokalne sredine. Grad Vukovar se angažirao i poslan je zahtjev Ministarstvu nadležnom za državu imovinu za ustupanje potencijalnog zemljišta za provedbu projekta AGRO Vukovar. Traži se ili preuzimanje vlasništva nad državnom imovinom ili pravo građenja. Sličnom procedurom je Grad tražio Radnički dom u Borovo naselju i nakon godine dana Ministarstvo se javilo te je objekt predan u vlasništvu Grada, u kojeg se seli vukovarsko veleučilište. Vremenski horizont za ovaj idejni projekt je 2020. godina.

#### **IV. Zaključak studije s preporukama za Grad Vukovar**

**Zašto je važno imati širu sliku o razvoju Vukovara?** Poduzetnici su najčešće fokusirani na sebe, gledaju svoj interes i žele ostvariti svoje ideje i želje uz ostvarenje najviše moguće koristi. Iako su svjesni dobrog odnosa s radnicima, njihova dobrobit im nije na prvom mjestu, već opstanak i ostvarenje dobiti. No, ovisno o nasljeđu i lokalnoj poduzetničkoj kulturi, moguće je da će određeni poduzetnici imati na umu koristi šire zajednice u kojoj djeluju. Takva kultura je obilježavala Grad Vukovar i Borovo naselje, te je doprinjela procvatu nekada jednog od najljepših gradova bivše države s vrlo visokom kvalitetom života za svoje građane. Vukovar je doživio slom u fizičkom i psihičkom smislu. Obnova prostora i infrastrukture je doprinjela ponovnom oživljavanju vizure grada, vraćanju vanjskog sjaja. Uz već značajan razvoj kulturnih sadržaja, oživljavanje i pojačani razvoj gospodarstva te povratak obitelji i vjerojatnije dolazak novih ljudi u grad doprinjet će ponovno boljoj kvaliteti života i obnovi društvene kohezije u Gradu.

**Da li je vukovarsko društvo spremno angažirati se za vlastiti razvoj?** Činjenica je da je za razvoj lokalne zajednice potrebna određena razina otvorenosti, dijaloga i suradnje koja prema Živiću (2012.) u Gradu Vukovaru još uvijek nije bila postignuta i da razina međusobnog povjerenja između građana još uvijek nije funkcionalna. Unatoč tome, Vukovar pokazuje naznake oporavka i u društvenom smislu, što se možda manje vidi iz blizine. Grad je s fizičkom obnovom vizure dobio priliku za bolju kvalitetu života, novi sadržaji su niknuli kao što su rekreativni i sportski objekti i tereni uređeni i stavljeni na raspolaganje građanima i gostima unatoč smanjenom obujmu gospodarske aktivnosti. S druge strane, povećanim mogućnostima financiranja razvojnih projekata kroz EU fondove u okviru kojih je međusektorska i/ili prekogranična suradnja uvjetovana, može uvelike doprinjeti novom rađanju međuljudskog povjerenja. Suradnja poduzetnika na lokalnoj razini jača lokalnu konkurentnost u odnosu na okruženje u Hrvatskoj, široj regiji ili na međunarodnoj razini. Institucije koje pokreću gospodarske razvojne projekte ne mogu kvalitetno provoditi razvojne aktivnosti ukoliko izbjegavaju ili zanemaruju suradnju s ključnim dionicima,

poduzetnicima i građanima. Ako postoji primjer da poduzetnik ili građanin kojeg se određeni razvojni problem izravno tiče ne želi surađivati, treba procijeniti da li se radi o nespremnosti na suradnju pojednica ili odbojnost čitavog društva prema suradnji na razvojnim projektima i inicijativama. To bi mogao biti jasan signal spremnosti za preuzimanje odgovornosti za vlastiti razvoj.

**Zašto je važno zalagati se za strateški pristup lokaciji Borovo?** Borovo d.d. i glavni koncesionalr Luka Vukovar d.o.o. jesu u državnom vlasništvu. Objekti Borova smješteni su uz lučko područje uzduž Dunava i povezuju središte Grada s Borovo Naseljem. Gradska uprava uspjeva u suradnji s lokalnim institucijama i Fondom za obnovu i razvoj kroz različite projekte malo pomalo vraćati djelove prostora u gospodarsku funkciju. Iako se radi o projektima koje financijski i stručno podržava Vlada i središnja tijela vlasti, nedostaje jasna koncepcija i cjelovita strategija stavljanja ovog prostora u funkciju. Kompleksnost uvjeta poslovanja Borova i Luke Vukovar vrlo je velika, te se bez obuhvatne razvojne vizije problemi mogu rješavati samo parcijalno ili u interesu samo nekih, a ne većine vukovaraca. U tom smislu, oslanjanje na buduće ulagače je vrlo važno, no još važnije je da se njihov interes za ostvarenjem dobiti uklapa u širu razvojnu viziju grada, a ne da je ugrožava ili iskorištava. Jačanje konkurentosti Vukovara uz usku suradnju dionika je ključna.

### Popis literature

Božić, Ljiljana (2018), radni material nastao u okviru projekta Revitalizacije Grada Vukovara, Ekonomski institut, Zagreb.

Državni zavod za statistiku, Inovacije u hrvatskim poduzećima u razdoblju 2012. – 2014., Priopćenje broj 8.2.5.

Đokić, Irena, Blažević, Ljiljana i Marijana Sumpor, *Razvojne perspektive Grada Vukovara: Revitalizacija Borova*, rad predstavljen na znanstveno-stručnom skupu „Bata-Borovo (1931. – 2016.): povijesno naslijeđe i perspektive, Institut društvenih znanosti I. Pilar Zagreb, Područni ured Vukovar i Borovo d.d., lipanj 2016.

Europska komisija, 2017. The EU Regional Competitiveness Index 2016. Dostupno na: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/work/201701\\_regional\\_competitiveness2016.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/work/201701_regional_competitiveness2016.pdf)

Fenton, Paul & Fanny Paschek (2018) Projects, participation and planning across boundaries in Göttingen, OA *Regional Studies, Regional Science*, 5:1, 81-89, DOI: 10.1080/21681376.2018.1428498

Hebar, Zoran (2016), Iskustva u planiranju, projektiranju i realizaciji prostora urbane regeneracije, U: A. Korlaet (ur.), Zbornik „Strategije urbane regeneracije“. Zagreb: Hrvatski zavod za prostorni razvoj, str. 162-177.



Hebar, Zoran, Ambruš, Ines (2013), Urbanističko konzervatorska studija kulturno povijesne cjeline Bata Ville u Vukovaru, Borovo d.d., Zagreb: Urbanistički Zavod grada Zagreba d.o.o.

Hrvatska gospodarska komora (2017) *Brošura zajednice klastera*, Zagreb: Hrvatska gospodarska komora.

Hrvatski zavod za prostorni razvoj (2016) *Zbornik „Strategije urbane regeneracije“*, Korlaet, a. (ured.), Zagreb: Hrvatski zavod za prostorni razvoj.

Križanović, Katica; Miličević Lubar, Helena; Gajos, Malgorzata: Značaj Triple (Quadruple) Helix Koncepta Suradnje Za Razvoj Regije – Primjer. Ekonomskog Fakulteta u Osijeku. 3. Međunarodni znanstveni simpozij: Gospodarstvo Istočne Hrvatske – Vizija i Razvoj. Sveučilište J. J. Strossmeyera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti.

Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD (1997), *National Innovation Systems*, OECD: Paris, dostupno na poveznici: <https://www.oecd.org/science/inno/2101733.pdf>

Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Simon and Schuster.

Porter, Michael E. (1990), *Competitive Advantage of Nations*, New York: Free Press.

Provenzano, Vincenzo, Arnone, Massimo, and Maria Roasria Seminara, 2016, Innovation in the rural areas and the linakge with the Quintuple Helix Model, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 223, p. 442 – 447.

Roberts, Peter W. (2001), Innovation and Firm-Level Persistent Profitability: A Schumpeterian Framework, *Managerial and Decision Economics* 22, pp. 239-250.

Sandvik, Izabela Leskiewicz, Sandvik, Kåre (2003), The Impact of Market Orientation on Product Innovativeness and Business Performance, *International Journal of Research in Marketing* 20, pp. 355-376.

Singer, Slavica and Sunčana Oberman Peterka, 2012, Triple Helix Evaluation: How to Test a New Concept with Old Indicators? *Ekonomski Pregled*, 63 (11), p. 608-626.

Strategija pametne specijalizacije Republike Hrvatske za razdoblje od 2016. do 2020. godine i Akcijski plan za provedbu Strategije pametne specijalizacije Republike Hrvatske za razdoblje od 2016. do 2017., *Narodne novine* br. 32/2016.

Strategija prostornog razvoja Republike Hrvatske (2017), *Narodne novine*, br. 106/2017.

Sumpor, Marijana. Stvaranje kolaborativnih prednosti koordinacijom regionalnih razvojnih aktivnost // *Participativno upravljanje za održivi razvoj / Kordej-De Villa, Željka; Stubbs, Paul; Sumpor, Marijana (ur.)*. Zagreb : Ekonomski institut, Zagreb, 2009. Str. 107-132.

Sutherland, John, 2015. Creating Collaborative Advantage, *The European Business Review*, dostupno na poveznici: <http://www.europeanbusinessreview.com/creating-collaborative-advantage/>

Urbanistički zavod grada Zagreba d.o.o. (2007), *Generalni urbanistički plan Grada Vukovara*, Zagreb: Urbanistički zavod grada Zagreba d.o.o.

Vangen, Siv & Huxham, Chris. 2010. Introducing the theory of collaborative advantage, u Osborne (ur.), *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*, Routledge, dostupno na poveznici: <https://www.researchgate.net/publication/47514680>

Živić, Dražen (2012.), Izazovi i mogućnosti poslijeratne revitalizacije Grada Vukovara, *Hrvatski geografski glasnik*, 74/1 (2012.)

### Popis korištenih mrežnih stranica

Agencija za investicije i konkurentnost, <http://www.aik-invest.hr/konkurentnost/klasteri-konkurentnosti/> (pristupljeno 15.3.2018.)

Glas Slavonije, <http://www.glas-slavonije.hr/247309/4/Svinjogojski-klaster-okuplja-16-proizvodjaca-U-planu-je-i-genetski-rasplodni-centar-svinja> (pristupljeno 15.03.2018.)

Hrvatska radio televizija, <http://radio.hrt.hr/clanak/klaster-zdravstvenog-turizma-pannonian-health/165293/> (pristupljeno 15.03.2018.)

Turistički News Portal, [www.hrturizam.hr](http://www.hrturizam.hr), <http://hrturizam.hr/okusi-hrvatske-tradicije-kao-odlican-projekt-za-promociju-eno-gastro-turizma/> (pristupljeno 15.03.2018.)

Vukovarsko-srijemska županija, <http://www.vusz.hr/novosti-najave-i-sluzbene-obavijesti/potpisani-ugovori-o-osnivanju-agro-klastera-d-o-o> (pristupljeno 15.03.2018.)

Vukovarsko-srijemska županija, <http://www.vusz.hr/novosti-najave-i-sluzbene-obavijesti/klaster-slavonija-varazdinska-i-zagrebacka-zupanija-na-sajmu-destinations-the-holiday-trav> (pristupljeno 15.03.2018.)