

---

Saša  
POLJANEC-BORIĆ

PODUZETNIČKI  
VRIJEDNOSNI SKLOP,  
RESURSI I  
KONKURENTSKI  
RAZVOJ MEĐIMURSKE  
ŽUPANIJE



Namjera je ovog rada pokazati, na temelju tri sukcesivno provedena istraživanja (Institut Pilar 2002.a,b,c), da određena socioprofesionalna skupina, u ovom slučaju međimurski poduzetnici, posjeduje prepoznatljiv motivacijski sklop koji se može dovesti u vezu *i s Maslowljevom motivacijskom shemom* (Maslow, 1982.) *i s vrijednosnim orijentacijama tipičnim za moderna, odnosno postmoderna društva* (Inglehart, 1997.).

U radu se također pokazuje da se prepoznatljiv poduzetnički vrijednosni sklop u Međimurju, u velikoj mjeri, oslanja na *poseban zavičajni duh/ethos "radišnost"* koji se tumači kao sociokulturni kapital, a predstavlja *temeljni izvor pojedinačnoga poduzetničkog uspjeha, ali i stjecanja konkurentne prednosti čitave županije* (Institut Pilar, 2002.b). Kako se, naime, odnos *ukupnoga, aktivnog i zaposlenog stanovništva* smatra bitnim za potvrđivanje povećane ekonomske efikasnosti županije kao analitičke jedinice, u radu se utvrđuje pojačana ekonomska efikasnost Međimurske županije prema izabranim, "konkurentskim", hrvatskim županijama. Budući da se povećana ekonomska efikasnost tumači kao *"konkurentna moć"*, u ovom se radu eksplicitno tumače neke dimenzije Porterove (1998.) teorije konkurentnosti. Smisao spomenutoga tumačenja je ukazivanje na *složenost pojma konkurentnosti* te na pojam *"produktivnosti"* kao središnji element konkurentnosti, odnosno pojačane ekonomske efikasnosti u odnosu na okružje.

Daljnja analiza pokazuje da povećana efikasnost dovodi Međimursku županiju u poziciju "vođe" (leadera) među odabranim županijama sjeverne Hrvatske. Ta pozicija vođe, zbog internoga strukturnog pritiska prema ekonomskom rastu kao društvenom projektu

(Inglehart, 1997.), proizvodi učinak “ranog pokretača” (early begginer) (Porter, 1998.). Kako zbog svoje jedinstvene pozicije Međimurska županija mora problem “konkurentnosti”/povećane ekonomske efikasnosti promatrati iz međunarodne perspektive, proširujući svoj analitički obzor izvan kruga nacionalne države, u radu se sugerira fokusiranje pozornosti na šire regionalno *Alpe-Adria područje*. U tom se smislu, u završnom dijelu rada, komentiraju rezultati istraživanja koji ispituju internu percepciju konkurentnosti Međimurske županije prema nacionalnom i *Alpe-Adria* okviru. Budući da analize pokazuju nisku homogenost odgovora vezanih uz pitanja razvoja, u zaključku se sugerira oslanjanje na tehniku “planiranja uz pomoć scenarija” (Tipurić, 1999.), kako bi Međimurska županija mogla spremnije odgovoriti izazovima rastuće konkurencije uvjetovane globalizacijom.

## SLIKA PODUZETNIČKOG VRIJEDNOSNOG SKLOPA U MEĐIMURJU

---

Valja na ovom mjestu ustvrditi da se, uvidom u odgovore proizašle iz nekoliko skupina pitanja, u istraživanju poduzetništva u Međimurju (Institut Pilar, 2002.a) može “zaokružiti” relativno jasna slika o *specifičnom vrijednosnom sklopu koji postoji u međimurskih poduzetnika*. Ipak, nužno je upozoriti da tezu o prepoznatljivim vrijednosnim orijentacijama međimurskih poduzetnika, koja bi mogla biti podlogom za raspravu o konkurentnosti, u Međimurskoj županiji valja graditi polako.

Zbog toga se, odmah na početku, donosi rezultat istraživanja koji pokazuje da je u Međimurju, kao uostalom i u drugim hrvatskim krajevima, “poduzetništvo” novije socijalno iskustvo, jer je najveći dio aktualnoga međimurskog “poduzetničkog kruga” stvoren poslije 1991. godine (67% ispitanika izjavljuje da su svoje obrte/poduzeća otvorili u razdoblju između 1991. i 2002., pri čemu najviše njih 1992. godine). Među onima, pak, koji su svoje tvrtke osnovali prije 1990. godine, većina ih je osnovana 1989. godine, dakle, neposredno prije početka nacionalnoga osamostaljenja i demokratskih promjena u Hrvatskoj (Institut Pilar, 2002.a, 1). Početni je kapital za pokretanje

vlastitoga posla uglavnom proizašao iz pretvaranja osobne uštedevine u poduzetnički (inicijalni) kapital (62% ispitanika uložilo je u početak poslovanja vlastitu uštedevinu), a ne iz nekoga razvijenog domaćeg ili stranog financijskog sustava – a većina je ispitanika (69,5%) izjavila da u trenutku otvaranja svoje tvrtke nije imala poduzetničke tradicije u obitelji (Institut Pilar, 2002.a, 2).

Iz toga se može zaključiti da je proces razvoja poduzetništva u Međimurju nužno povezati s nagovještajem/uvođenjem demokratskoga sustava u zemlju, isto kao što i spremnost građana da ulaganjem vlastita novca (uštedevine) u pokretanje poslovanja prihvate poduzetnički rizik upućuje na zaključak o *postojanju sociopsihološke podloge za investicijsko (rizično) ponašanje, unatoč činjenici da ih, u okruženju, očekuju suboptimalni uvjeti u institucionalnom smislu, s obzirom na općepoznatu neprilagođenost društvenih institucija poduzetničkom ponašanju* (Županov, 1983.:116–129).

I doista, promotre li se odgovori dobiveni na pitanje o motivima za osnivanje sadašnjega obrta/poduzeća za koja se, već je rečeno, pokazalo da su, u većini osnovana 1992. godine, vidljivo je da “ostvarenje svojih zamisli”, odnosno “iskorištavanje svojih znanja i sposobnosti” ispitanici smatraju najvažnijim motivima za upuštanje u poduzetnički pothvat, pa ih tako “važnim” ili “vrlo važnim” (aritmetička sredina odgovora na skali odgovora od 1 do 5 iznosi 4,1, odnosno 4,2) drži više od polovice ispitanika (Institut Pilar, 2002.a, 4). Zanimljivo je, pritom, da element materijalnoga probitka predstavlja jedan od najniže rangiranih motiva za upuštanje u poduzetnički pothvat, jer ga najveći broj ispitanika (39%) ocjenjuje “ni važnim ni nevažnim”, 31% ispitanika ga smatra važnim, a čak njih 27% drži taj motiv nevažnim. To upućuje na zaključak da je *potreba za “samoaktualizacijom”* (Maslow, 1982., 92) bitan motiv koji je ispitanike u Međimurju potaknuo na poduzetničko ponašanje, pa se to može smatrati važnim nalazom koji bi za potrebe usporedbe, ali i za potrebe donošenja dalekosežnijih zaključaka iz područja sociologije organizacije, valjalo provjeriti i u drugim hrvatskim županijama.

Naime, taj nalaz snažno podupire teorijski koncept koji je razvio Inglehart (1997.) a koji *postulira*

“motivaciju postignuća” kao temeljnu “modernizacijsku” vrijednost na individualnoj razini, ali o tome kasnije. Ovdje, u nastavku, o još nekim nalazima koji donose uvid u “motivaciju postignuća” kao temeljnu individualnu vrijednost međimurskih poduzetnika.

U tom je smislu zanimljivo da ovo istraživanje u Međimurju, “otkriva” individualnu motivaciju za poduzetništvom, unatoč činjenici da je percepcija okruženja u kojem ono djeluje daleko od “blistave”. Tako je, primjerice, iz promatranja odabranih obilježja i vrijednosti pojedinaca i institucija jasno da ispitanici, u većoj mjeri, vrednuju interpersonalne odnose pojedinaca nego odnos institucija prema pojedincima. I dok 46% ispitanika drži da ljudima treba vjerovati, prema 16% onih koji drže da ljudima ne treba vjerovati, te dok većina ispitanika (36%) tvrdi da njihovi prijatelji i znanci uglavnom prijavljuju sve prihode poreznoj upravi, a nešto manji dio njih (34%) drži da poduzetnici u Međimurju nešto prijavljuju, a nešto ne prijavljuju, najmanji dio ispitanika tvrdi (29%) da u toj županiji postoji velika porezna evazija. Nasuprot tomu, najveći se broj ispitanika (54%) divergentno odnosi prema zakonima, tj. malo ih poštuje malo ih ne poštuje, sugerirajući tako upitan odnos prema pravnoj regulativi, dakle institucionalnom okruženju u svojoj poslovnoj okolini (Institut Pilar, 2002.a, 3).

Upita li se, pak, poduzetnike u Međimurju što misle o politici u okruženju u kojem žive, većina ga ocjenjuje ni poštenim ni nepoštenim, pri čemu artimetrička sredina od 2,8 na skali od 1 do 5 (1 = nepoštena, a 5 = poštena) sugerira veću grupaciju odgovora na strani “nepoštenoga”. Pomisli li se, pritom, da ti odgovori upućuju na zahtjev za pojačanim nadzorom policije, rezultati će to poreći jer većina ispitanika (49%) drži da policija ne bi trebala u javnom i poslovnom životu imati veće ovlasti. Napokon, odgovori na pitanje o čimbenicima koji određuju poslovni uspjeh obrta/poduzeća pokazuju da “izostanak potpore lokalne vlasti” najveći broj ispitanika (51%) vrednuje važnom zaprekom poduzetničkom razvoju, a još uvjerljiviji sociološki nalaz predstavlja rezultat po kojem čak 53% ispitanika drži da njihov poduzetnički uspjeh ometa *izostanak povjerenja u društvu* (Institut Pilar, 2002., 3).

Tako se *nedostatak povjerenja u institucije, kao i nedostatak organske društvene solidarnosti, u ovom istraživanju potvrđuju kao temeljne zapreke razvoju poduzetništva, pa bi svakako vrijedilo neka buduća istraživanja iz područja sociologije organizacije usmjeriti na probleme socijalne kohezije i društvene solidarnosti u Hrvatskoj.* Iako bi se moglo ovaj nalaz dovesti u vezu s tezom o “polumodernom” sociološkom statusu hrvatskoga društva (Županov, 2001.), ipak se na ovom mjestu neće detaljnije razrađivati ta teza, jer je temeljni interes ovoga rada upozoriti na *problem razvoja konkurentnosti Međimurske županije, a ne na sociološki “status” hrvatskoga društva.*

Činjenica, pak, da su se svi ispitanici odlučili na poduzetničku aktivnost usprkos relativno negativnoj percepciji institucionalnoga okružja ili, usprkos nepovjerenju u vrijednosti koje postoje u okružju, snažno sugerira zaključak da je potreba za “samoaktualizacijom” jača od straha koji proizvodi institucionalna suboptimalnost. U tom se smislu može zaključiti da je “poduzetnička vrijednosna orijentacija” u Međimurju *strukturni element koji, u društvu, djeluje kao intervenirajuća varijabla.*

Zbog toga *rezultati provedenoga istraživanja uvjerljivo sugeriraju zaključak da je “poduzetništvo” u Međimurju više rezultat spremnosti i moći pojedinaca da se, zbog potrebe za samoaktualizacijom, u uvjetima građanskih sloboda,<sup>1</sup> upuste u rizik stvaranja novih (dodanih) vrijednosti (added value), nego rezultat konjunktturnih ekonomskih okolnosti ili institucionalnih uvjeta koji su doveli do toga da se jedan dio populacije odlučio posvetiti poduzetništvu.*

Stječe se, naime, dojam da su ispitanici u Međimurju većinom bili *spremni na poduzetničko ponašanje jednostavno zato što ono konvergira prema potrebi za “slobodom pojedinca” koja se sociološki može objasniti kao strukturni pritisak “modernizacije”* te da su se na poduzetništvo odlučili usprkos suboptimalnim uvjetima na tzv. socijetalnoj razini, dakle na razini pravnih i političkih institucija, ocijenivši da je njihova poduzetnička moć i građansko pravo jača od institucionalnih (socijetalnih) zapreka poduzetničkom razvoju koje, očito, postoje u okolini. Štoviše, čini se da je, iz rezultata, razvidno da poduzetnici drže da je njihovo po-

našanje prema institucijama (primjerice, plaćanjem poreza) više u okvirima uređenoga ponašanja nego što je odnos institucija prema njima (primjerice, potpora lokalne vlasti poduzetnicima).<sup>2</sup>

U takvim se uvjetima postavlja vjerodostojno sociološko pitanje: “Što su *korijeni* povjerenja u vlastite snage koje očito deklariraju međimurski poduzetnici?” Ili drukčije: “Ima li to povjerenje u vlastite snage u svojem ‘potkontekstu’ neki ‘ethos’ koji poduzetnici prepoznaju i procjenjuju ga važnijim od barijera koje nameće institucionalno okruženje?” Iako je sigurno da bi odgovor na ova pitanja valjalo potražiti, ponajprije, u području socijalne psihologije, ipak je, na ovom mjestu, važno upozoriti na neke rezultate ovoga istraživanja koji nude moguće odgovore.

## “RADIŠNOST” KAO DUH/ETHOS ŽUPANIJE

Iz prikaza najučestalijih odgovora koje su ispitanici odabrali, želeći odrediti razloge natprosječne razvijenosti poduzetništva u Međimurju, važno je prikazati sljedeću tablicu, obrađenu tako da rangira rezultate po postignutim postocima:

Tablica 1.  
Percepcija razloga razvijenosti  
poduzetništva u Međimurju (%)

	Da	Ne
1. radišnost i marljivost domaćih ljudi	83,6	16,4
2. tradicija proizvodnoga obrta/poduzetništva u obiteljima	49,8	50,2
3. znanja razvijena u ljudi za duga rada u inozemstvu	39,4	60,6
4. sposobnost domaćih ljudi da razumiju i razviju nove potrebe u svojih kupaca	37,6	62,4
5. raspoloživi kapital u domaćih ljudi	18,8	81,2
6. pogodan zemljopisni položaj/izloženost vanjskim utjecajima	9,9	90,1
7. ne smatram da je poduzetništvo ovdje vrlo razvijeno	8,5	91,5
8. dostupnost komunalne infrastrukture	4,7	95,3
9. poticanje razvoja obrta/poduzetništva još za stare vlasti - u socijalizmu	4,2	95,7
10. spremnost poduzetnika da međusobno surađuju	3,8	96,2

Izvor: Temeljni rezultati istraživanja poduzetništva u Međimurju, Institut Pilar, 2002., 10.

Iz prikazane je tablice jasno da ispitanici – poduzetnici *razvijenost poduzetništva u Međimurju, koju oni sami percipiraju kao iznadprosječnu u Hrvatskoj, pripisuju ponajprije interioriziranim vrijednostima pojedinaca*, dakle specifičnom *radnom ethosu* koji je, proizlazi iz odgovora, zavičajno obojen jer je *karakterističan za domaće ljude i, prema tome, djelomično “societalan” jer je “prepoznatljiv” u široj društvenoj okolini kao tipičan.*

Rang odgovora, izražen u postocima, svjedoči da ova interiorizirana vrijednost – *marljivost* – kao životni stav predstavlja, gotovo konsenzusom, najvažniji razlog za uspjeh poduzetništva u Međimurju, jer ga takvim smatra čak 84% ispitanika, a element *“tradicije proizvodnoga obrta/poduzetništva u obiteljima”*, iako drugi po rangu razloga za uspjeh poduzetništva u Međimurju, dobiva nešto manje od 50% pozitivnih odgovora ispitanika.

Kako se vidi u nastavku prikazanih rangova, na trećem mjestu nalazi se element *kompetencije*, jer opciju *“znanja razvijena kod ljudi za duga rada u inozemstvu”* navodi kao važan razlog 39% ispitanika, a element tržišne senzibilizacije važnim za razvoj poduzetništva drži 38% ispitanika.

Materijalni uvjeti, određeni kao *“raspoloživost kapitala”*, nalaze se, predvidljivo, na sredini po važnosti za razvoj poduzetništva, ali ih važnima drži tek 19% ispitanika, a ostale ponuđene opcije kojima se nastoji objasniti razloge natprosječne razvijenosti *“poduzetništva”* u Međimurju, prema cijeloj Hrvatskoj, imaju minimalno značenje. Tako, suprotno tradicionalnom mišljenju da blizina *“zapadnih granica”* znači i veću razvijenost, zemljopisni položaj Međimurja važnim razvojnim čimbenikom drži tek 10% ispitanika, razvijenost komunalne infrastrukture tek 5% ispitanika, a *“poduzetničko”* naslijeđe iz doba *“stare socijalističke vlasti”* 4% ispitanika. Napokon, element socijalne kohezije koja bi se ogledala u spremnosti poduzetnika da međusobno surađuju važnim razvojnim čimbenikom smatra također tek 3,8% ispitanika.

Nedvojbeno je, dakle, da se prvim i bitnim razlogom uspjeha *“poduzetništva”* u Međimurju smatra individualna (interiorizirana) vrlina *“marljivost”* koja ima određeno societalno značenje, jer predstavlja *neku vrstu načina života*. Tu vrlinu podržava, po mišljenju

ispitanika, (*obrtnička*) tradicija koja se ocjenjuje važnom, pa je, vjerojatno, ta “mješavina” radišnosti i očuvane obrtničke tradicije onaj “duh” županije koji postoji kao društvena stvarnost i podržava pojedince sa snažnom “motivacijom postignuća” u uvjerenju da će investicijsko (rizično) ponašanje naići na plodno tlo.

Opisanom “amalgamu” valja pridodati *element kompetentnosti* koji se vezuje uz vrednovanje znanja stečenih radom na Zapadu, u uvjetima tržišne ekonomije, kako bi se dobila slika “klime” koja Međimurje čini, po mišljenju samih ispitanika, drukčijim od ostalih okružja u Hrvatskoj te povoljnim područjem da se u njemu upusti u – *poduzetnički rizik*. Budući da ništa od aktualnoga lokalnog institucionalnog okvira, osim građanskoga prava na vlasništvo, po mišljenju ispitanika ne predstavlja važan razvojni impuls za poduzetništvo, može se zaključiti da individualni vrijednosni credo ili “motivacija postignuća” nalazi, u Međimurju, svojega strukturnog “partnera” u društvenom kodu “radišnosti”, pa bi se taj element “radišnosti” mogao nazvati *sociokulturnim kapitalom* koji očito postoji na societalnoj razini kao *snažna intervenirajuća varijabla u društvenoj strukturi i kao određen zalog da individualni naponi neće ostati bez društvene potpore, iako ona nije eksplicitno prisutna u institucionalnom obliku*.

Ipak, iako ispitanici drže da lokalni institucionalni okvir nema razvojnu vrijednost, tablica koja slijedi pokazuje da *lokalno okružje ne postavlja prepoznatljive barijere poduzetničkom razvoju*. Naime, iako se iz odgovora ispitanika ponovno može iščitati orijentacija k osobnim kvalitetama i kompetenciji kao temeljnim preduvjetima za razvoj poduzetništva, ipak je jasno da u percepciji ispitanika lokalna institucionalna situacija ne predstavlja barijeru poduzetničkom razvoju. Dapače, čini se da odgovori na pitanje o bitnim čimbenicima, važnim za uspjeh i napredovanje u lokalnom okružju, sugeriraju konstituiranje čimbenika koji ukazuje na to da su individualne kvalitete pojedinca odlučujuće za uspjeh u lokalnom okružju, u situaciji u kojoj se institucionalne barijere ne doživljavaju kao ograničavajući element.

Postotna distribucija odgovora u prikazanoj tablici, isto kao i izračunana aritmetička sredina, nedvosmisleno pokazuju da: snalažljivost, znanje i struč-

Rang	Ocjene					
	1	2	3	4	5	M
1. snalažljivost	1,4	1,4	9,4	32,9	54,9	4,4
2. znanje i stručnost	1,9	4,2	16,0	31,9	45,5	4,1
3. novac	3,8	3,8	21,1	30,5	40,4	4,0
4. poštenje	6,1	7,5	13,1	31,0	42,3	3,9
5. sreća	3,8	12,7	34,7	26,3	22,1	3,5
6. veze	8,9	12,2	27,7	29,1	20,7	3,4
7. politička pripadnost	27,2	19,7	24,4	16,4	11,3	2,6
8. bezobzirnost	36,2	22,5	20,7	11,7	7,5	2,3

Tablica 2.

Percepcija bitnih čimbenika važnih za uspjeh i napredovanje u lokalnom okružju (%)

Izvor: \* Institut Pilar, 2002.:5. \*\* Tumač ljestvice za ocjenu činitelja napredovanja: 1 = posve nevažno, 2 = nevažno, 3 = ni nevažno ni važno, 4 = važno, 5 = vrlo važno; M = aritmetička sredina.

nost, novac te poštenje, zalaganje i korektnost predstavljaju sklop koji važnim ili vrlo važnim za napredovanje u lokalnom okružju drži najveći broj ispitanika. Na ponuđenoj skali od 1 do 5 (pri čemu 1 = nimalo važno, a 5 = vrlo važno), najvažnijom osobinom za uspjeh u lokalnom okružju smatra se “snalažljivost” (aritmetička sredina 4,4), jer je takvom smatra čak 88% ispitanika. Na drugom mjestu nalazi se “kompetencija”, odnosno opcija “znanje i stručnost” (aritmetička sredina 4,1) koju važnom za uspjeh smatra 76% ispitanika. Kapital, odnosno opciju “novac” smatra važnim 71% ispitanika (aritmetička sredina 4,0), a poštenje, zalaganje i korektnost odlučivim smatra 73% ispitanika (aritmetička sredina 3,9).

Budući da je razlika u rasponu aritmetičkih sredina dobivenih pri obradi ostalih odgovora takva da se jedino još kod opcija “sretan stjecaj okolnosti” i “osobne i obiteljske veze i poznanstva” može naći više onih koji ih smatraju važnima, nego onih koji ih smatraju nevažnima za uspjeh u lokalnom okružju, jasno je da je “uspjeh”, prema opažanju samih poduzetnika, primarno ovisan o osobinama pojedinca te, eventualno, ali u manjoj mjeri, o obiteljskom naslijeđu, a ne o nekoj institucionalnoj situaciji koja bi predstavljala ili povoljnu klimu, ili pak izrazitu barijeru uspješnom razvoju. Osobito je važno na ovom mjestu istaknuti da se “stranačka i politička pripadnost”, koja se može interpretirati kao “klijentelizam”, i “bezobzirnost” kao opcija koja

sugerira smanjenu poduzetničku moralnu osjetljivost, smatraju u poduzetničkom okružju irelevantnima za uspjeh u lokalnoj okolini (aritmetičke sredine 2,6, odnosno 2,3) što se nalazi u izrazitoj opreci s uobičajenom (medijskom) slikom po kojoj je tranzicijsko poduzetništvo,<sup>3</sup> u velikoj mjeri, klijentelističko i nemo-ralno.

Privodeći kraju ovu analizu bitnih vrijednosnih pretpostavaka za razvoj poduzetništva, koja je, da podsjetimo, nužna kako bi se dobio odgovor na pitanje o problemima konkurentskoga razvoja Međimurja kao županije, važno je, u nastavku, svratiti pozornost na još jedan nalaz ovoga istraživanja koji će u velikoj mjeri utvrditi “individualističku” poziciju koju, očito, poduzetnici smatraju temeljnom za razvoj i uspjeh poduzetništva u tom kraju. Naime, upitani da se međusobno ocijene, vrednujući osobine koje obilježavaju ostale poduzetnike, dakle, tržišnim rječnikom rečeno, međusobne konkurente, ispitanici daju sljedeće odgovore:

**Tablica 3.**  
 Percepcija prisutnosti  
 sljedećih obilježja u lokalnih  
 poduzetnika

Rang	Ocjene					M
	1	2	3	4	5	
1. radišnost	0,9	1,9	12,7	32,4	50,7	4,3
2. inteligencija, pamet	1,4	5,6	33,8	41,3	15,5	3,6
3. unapređivanje gospodarstva	2,8	6,1	33,3	42,3	14,1	3,6
4. političke veze	12,7	14,1	34,3	23,0	14,1	3,1
5. iskorištavanje drugih	17,4	28,2	30,5	13,6	8,5	2,7
6. nepoštenje	21,6	31,0	31,5	8,9	5,2	2,4

Izvor: \* Institut Pilar, 2002.:6. \*\* Tumač ljestvice za ocjenu činitelja napredovanja: 1 = posve nevažno, 2 = nevažno, 3 = ni nevažno ni važno, 4 = važno, 5 = vrlo važno; M = aritmetička sredina.

Prikazana vrijednost aritmetičkih sredina uvjerljivo pokazuje da poduzetnici u interpersonalnim odnosima prepoznaju “radišnost” kao temeljnu osobinu svojih konkurenata na prvom mjestu te da ta osobina stoji, kao *differentia specifica*, puno prije svih ostalih osobina koje rese “poduzetničku vrijednosnu orijentaciju” konkurenata u Međimurju. Ostala dva visoko rangirana obilježja poduzetničkog karaktera konkurenata koje kao posebne primjećuju ispitanici su “inteligencija” i želja za “unapređivanjem gospodarstva”, a

sklonost klijentelizmu registrira se prisutnom, ali se, kako očito sugerira aritmetička sredina (aritmetička sredina 3,1), ne smatra bitnim obilježjem konkurenata. Napokon, karakteristike kao što su “iskorištavanje drugih” te “nepoštenje” nisu, po mišljenju ispitanika, autentična obilježja poduzetnika – na što ukazuju prikazane aritmetičke sredine (iskorištavanje drugih = 2,7; nepoštenje = 2,4).

Kako tumačiti te nalaze? Ponajprije valja istaknuti da je interpersonalna percepcija ispitanika vezana uz moralnu sliku poduzetnika *vrijednosno pozitivna* te da poduzetništvo predstavlja, u neku ruku, barem u okviru promatrane socioprofesionalne skupine, *moralno neupitan ring koji ima jaku etičku i intelektualnu podlogu*. Iako ovaj nalaz korespondira s nalazima socioloških klasika koji povezuju uspon kapitalizma s vrijednosnim kompleksom označenim kao “*svjetovna askeza*” koju je u svakodnevni život uvela reformacija, *on pridonosi i spoznajama vezanim uz klasičnu sociološku teoriju* koja uspon kapitalizam povezuje s vrijednosnim utjecajem protestantske etike (Weber, 1989.) – *u Međimurju je, naime, stanovništvo već stoljećima većinski katoličko* – (Horvat, 1993.) i istraživanjima vezanim uz vrijednosne komplekse u hrvatskom društvu (Rihtman-Auguštin, 1988.; Županov, 1985.).

Naime, ono što se zasigurno može iščitati iz temeljnih nalaza ovoga istraživanja, imajući u vidu značenje koje poduzetnici pridaju “motivaciji postignuća”, je zaključak da *vrijednosni sklop koji deklariraju “poduzetnici” kao socioprofesionalna skupina u Međimurju njeguje vrijednost “individualizma” i “marljivosti*”. Taj vrijednosni sklop koji, možda, još traži svoje akademsko ime a koji deklarira *radišnost, postignuće i kompetenciju* kao temeljne karakteristike poduzetničkoga duha očito ima veliko značenje u promatranoj socioprofesionalnoj skupini u Međimurju, jer ga većina ispitanika prepoznaje kao *conditio sine qua non* “poduzetničkoga uspjeha”. Iako to ne znači da objašnjeni “poduzetnički vrijednosni sklop” ima šire – socijetalno – značenje, ovo ga istraživanje registrira kao činjenicu kojom valja upotpuniti raspravu o vrijednostima u hrvatskom društvu. Njega je, kako pokazuje ovo istraživanje, moguće i nadopuniti i proširiti temeljnim tradicionalnim vrijednostima koje se svakako prepo-

znaju u rangovima koji se nalaze u sljedećoj tablici. Iako iz metodoloških razloga nije, na temelju ovoga istraživanja, moguće ocijeniti “ponder” pojedine vrijednosti u jednom continuumu s obzirom na diskontinuirani oblik opcija koje su provedene u upitniku, ipak ih je vrijedno na ovom mjestu pokazati:

Tablica 4.  
 Percepcija temeljnih vrijednosti  
 uz pomoć ljestvice od 1 do 5  
 (%) (rangirani rezultati)

Rang	Ocjena					M
	1	2	3	4	5	
1. poštenje	0,0	0,0	2,3	8,0	87,3	4,9
2. ljubav	0,5	0,0	8,0	33,3	55,9	4,9
3. djeca	1,4	0,0	1,4	8,0	87,8	4,8
4. rad	0,0	0,5	0,9	23,9	72,8	4,7
5. znanje i naobrazba	0,0	0,0	4,2	27,7	66,2	4,6
6. sloboda i neovisnost	0,5	0,5	4,7	25,4	67,6	4,6
7. brak		0,9	8,0	15,5	72,3	4,6
8. prijateljstvo		0,0	8,9	31,0	58,2	4,5
9. seksualni život	0,9	4,2	14,6	32,4	46,0	4,2
10. zaštita okoliša	2,3	2,3	13,1	31,5	48,8	4,2
11. slobodno vrijeme	1,4	4,2	24,9	33,8	33,3	4,0
12. novac	0,5	2,3	20,2	46,9	28,2	4,0
13. vjera	18,3	18,3	31,0	17,4	13,1	2,9
14. nacija	23,0	14,6	29,1	18,3	13,1	2,8
15. politika	28,2	22,5	32,9	8,9	5,2	2,4

Izvor: \* Institut Pilar, 2002.:11. \*\* Tumač ljestvice za ocjenu činitelja napredovanja: 1 = posve nevažno, 2 = nevažno, 3 = ni nevažno ni važno, 4 = važno, 5 = vrlo važno; M = aritmetička sredina.

Prikazani rangovi, kao i distribucija odgovora pokazuju da je vrijednosni sklop koji karakterizira poduzetničku skupinu u Međimurju moguće okupiti oko temeljnih i tipičnih tradicionalnih vrijednosti “poštenje” (M = 4,9), “ljubav” (M = 4,9), “djeca” (M = 4,8), “rad” (M = 4,7), “brak” (M = 4,6), kojima se pridodaje očito interiorizirana racionalistička vrijednost “znanja i naobrazbe” (M = 4,6) te prosvjetiteljska vrijednost “slobode i neovisnosti” (M = 4,6). Tom sklopu visoko cijenjenih vrijednosti pripada još i “prijateljstvo” koje postiže graničnu aritmetičku sredinu (M = 4,5) koja sugerira da ispitanici i tu vrijednost drže vrlo važnom u svojem životu.

Sljedeća skupina vrijednosti koje bi se mogle nazvati “suvremenim vrijednostima kvalitete života”, a

koje bi Inglehart klasificirao kao “postmoderne”, okuplja sljedeće odabire: seksualni život (M = 4,2), zaštitu okoliša (M = 4,2), slobodno vrijeme (M = 4,0), novac (M = 4,0). Dobivene aritmetičke sredine uvjerljivo pokazuju da *postmodernističke vrijednosti kvalitete života u Međimurju predstavljaju važnu dimenziju poduzetničkoga obzora te kotiraju visoko, ali još uvijek nisu nadvladale tradicionalne, iako, zajedno s njima, čine prepoznatljiv sklop.*

Privrženost “vjeri” (M = 2,9), “naciji” (M = 2,8) i “politici” (M = 2,4) važnost pridaje najmanji broj ispitanika, iako prije pokazane interiorizirane vrijednosti pokazuju da je tu više riječ o odnosu prema *izvorima institucionalnoga autoriteta “vjere” “nacije” i “politike” nego o odnosu prema vrijednostima koje se tim pojmovima također podrazumijevaju.*

Imajući sve to u vidu, nužno je na kraju ovoga poglavlja postaviti pitanje: može li se, u nekoj komparativnoj analizi, provjeriti imaju li te međimurske poduzetničke vrijednosne orijentacije utjecaja na socio-demografsku strukturu u toj županiji? Prihvati li se, na ovom mjestu, teza da dosad komentirani odgovori ispitanika u dostatnoj mjeri sugeriraju spoznaju da među poduzetnicima u Međimurju postoji jasna svijest o tome da poduzetništvo *pretpostavlja* etičku i intelektualnu vrijednosnu orijentaciju koja ima šanse uspjeti u okružju *“ethosa radišnosti”*, koji postoji u Međimurju u obliku *sociokulturnoga kapitala*, nužno je u nastavku vidjeti postoje li neki objektivni pokazatelji koji upućuju na zaključak da *“ethos radišnosti”* i *“poduzetničke vrijednosne orijentacije”* donose *pozitivnu socioekonomsku bilancu* Međimurskoj županiji?

Zbog toga će se sljedeće poglavlje usmjeriti na neke aspekte komparativne nacionalne statistike koji će pomoći da se prikazana socioprofesionalna slika dovede do objektivnih okvira.

## SOCIOLOŠKI POGLED NA MEĐIMURSKU “KONKURENTNOST”

Iako je teorija “konkurentnosti” *de facto* ekonomska tema i podrazumijeva u svojem osnovnom obliku, koji je devedesetih godina prošloga stoljeća razvio američki znanstvenik Michael Porter (1998.), postojanje strukture koja se sastoji od četiri determinante:

proizvodnih čimbenika, potražnje, strukture poduzeća i rivaliteta te povezanih i podržavajućih industrija (Porter, 1998.:72), čini se da je moguće ustanoviti sociološke kriterije koji mogu ukazati na eventualno postojanje konkurentne strukture na nekom području. Naime, racionalno je pretpostaviti da neki demografski pokazatelji, u kombinaciji s ekonomskim pokazateljima, mogu neizravno ukazati na postojanje određene konkurentne strukture na odabranom prostoru. Stoga će se, u nastavku, prikazati relevantni pokazatelji popisa iz 2001. godine koji govore o broju stanovnika u hrvatskim županijama te o broju aktivnoga i zaposlenoga stanovništva.

Tablica 5.  
 Stanovništvo prema broju,  
 aktivnosti i zaposlenosti u  
 hrvatskim županijama (2001.)

Županije	Ukupan broj	Aktivno stanovništvo	Zaposleno stanovništvo
<i>Republika Hrvatska</i>	4.437.460	1.952.619	1.553.643
Zagrebačka	309.696	114.406	119.656
Krapinsko-zagorska	142.432	69.480	60.117
Sisačko-moslavačka	185.387	75.951	56.883
Karlovačka	141.787	62.295	47.662
Varaždinska	184.769	81.828	68.362
Koprivničko-križevačka	124.467	57.127	48.071
Bjelovarsko-bilogorska	133.084	63.963	53.797
Primorsko-goranska	305.505	141.139	113.424
Ličko-senjska	53.677	20.561	15.904
Virovitičko-podravska	93.389	39.098	31.214
Požeško-slavonska	85.831	34.954	28.080
Brodsko-posavska	176.765	71.519	53.546
Zadarska	162.045	65.154	47.132
Osječko-baranjska	330.506	137.948	104.521
Šibensko-kninska	112.891	44.892	30.990
Vukovarsko-srijemska	204.768	82.798	60.876
Splitsko-dalmatinska	463.676	194.082	143.526
Istarska	206.344	95.694	79.876
Dubrovačko-neretvanska	122.870	52.242	39.848
Međimurska	118.426	61.302	53.886
Grad Zagreb	779.145	356.186	296.272

Izvor: Stanovništvo prema starosti, spolu, aktivnosti i mjestu stanovanja, Popis 2001. (DSZ, 2001.)

Kao što je iz prikazanoga razvidno, na ovom su mjestu doneseni podaci za 20 hrvatskih županija i grad Zagreb. Brojke pokazuju da se Međimurska županija, s ukupno 118.426 žitelja, nalazi na 17. mjestu po broju stanovnika u Hrvatskoj te da manje stanovnika od ove županije imaju samo Šibensko-kninska (112.891); Virovitičko-podravska (93.389); Požeško-slavonska (85.831) te Ličko-senjska (53.677) županija.

Županija	Stanovnika/km <sup>2</sup>	Broj gradova	Broj naselja
<i>Republika Hrvatska</i>	77,5	123	6.752
Zagrebačka	98,8	8	697
Krapinsko-zagorska	115,5	7	423
Sisačko-moslavačka	41,3	6	456
Karlovačka	38,7	5	649
Varaždinska	145,8	6	301
Koprivničko-križevačka	71,4	3	264
Bjelovarsko-bilogorska	49,8	5	323
Primorsko-goranska	84,8	14	536
Ličko-senjska	9,8	4	252
Virovitičko-podravska	45,7	3	190
Požeško-slavonska	46,4	4	277
Brodsko-posavska	85,3	2	185
Zadarska	43,6	6	221
Osječko-baranjska	78,7	7	264
Šibensko-kninska	37,4	5	196
Vukovarsko-srijemska	80,8	4	85
Splitsko-dalmatinska	101,0	16	367
Istarska	73,1	9	648
Dubrovačko-neretvanska	68,4	5	227
Međimurska	159,2	3	128
Grad Zagreb	1.203,2	1	70

**Tablica 6.**  
 Županije, gustoća naseljenosti,  
 broj gradova i naselja

*Izvor:* Županije, površina, stanovništvo, gradovi, općine i naselja (Teritorijalni ustroj prema stanju 31. ožujka 2001.), Državni zavod za statistiku, 2001.

Promotri li se, pak, podaci koji se odnose na gustoću naseljenosti, broj gradova i naselja, vidjet će se da je, izuzme li se grad Zagreb, Međimurska županija jedna od četiri hrvatske županije s najmanjim brojem

gradova, jedna od dvije hrvatske županije s najmanjim brojem naselja, ali zato *prva hrvatska županija po prosječnoj naseljenosti po km<sup>2</sup>*, izuzme li se, iz razumljivih razloga, pokazatelj za grad Zagreb.

Budući da gustoća naseljenosti obično upućuje na neki atraktivan čimbenik na nekom prostoru koji se, kad je riječ o Međimurju, *ne može povezati s efektima urbanizacije* (tablica 6.), u nastavku će se više pozornosti pridati županijama koje imaju usporediv broj stanovnika s Međimurjem i slične prirodne uvjete, kako bi relativni pokazatelji ukazali na eventualno postojanje dimenzije “konkurentnosti” na području Međimurja. Stoga će se pokazati strukturni odnos ukupnoga broja pučanstva prema broju aktivnih, odnosno zaposlenih stanovnika pojedine odabrane županije.

Tablica 7.  
 Stanovništvo prema broju, aktivnosti i zaposlenosti u odabranim županijama (popis 2001.) (%)

	Ukupan broj	Aktivnih/ Ukupan broj	Zaposlenih/ Aktivnih
Županije	Ukupno	Ukupno	Ukupno
Varaždinska	184.769	44,3	83,5
Krapinsko-zagorska	142.432	48,8	86,5
Bjelovarsko-bilogorska	133.084	48,0	84,1
Koprivničko-križevačka	124.467	45,6	84,1
<i>Međimurska</i>	<i>118.426</i>	<i>51,7</i>	<i>87,9</i>
Virovitičko-podravaska	93.389	41,9	79,8

Izvor: Tablica 5.

Relativni pokazatelji nedvosmisleno upućuju na zaključak da *Međimurska županija prikazuje najpovoljniji odnos između ukupnoga broja stanovnika i broja aktivnog stanovništva te, s druge strane, najpovoljniji odnos između ukupnoga aktivnog i zaposlenog stanovništva. Zamjetne postotne razlike u broju aktivnih, odnosno zaposlenih stanovnika koje Međimurje bilježi u odnosu na susjedne županije – Varaždinsku i Krapinsko-zagorsku s kojima dijeli vrlo slične regionalne karakteristike koje se mogu skupiti pod zajedničkim nazivom “hrvatski sjever”* (Matica Hrvatska, 2000.), nužno nameću sljedeće pitanje: odakle proizlazi drukčija ekonomska efikasnost Međimurja prema drugim hrvatskim županijama, osobito onima koje su mu po regionalnom karakteru bliske?

Uzmu li se pritom u obzir i sljedeći izvedeni pokazatelji, postat će jasno da su razvojne razlike između Međimurja i ostalih hrvatskih županija više nego jasno vidljive.

Županije	%
Varaždinska	37,0
Krapinsko-zagorska	42,2
Bjelovarsko-bilogorska	40,4
Koprivničko-križevačka	38,6
<i>Međimurska</i>	<i>45,5</i>
Virovitičko-podravka	33,4

Izvor: Tablica 6.

Tablica 8.

Udio zaposlenih u ukupnom broju stanovnika (%)

Očito je da Međimurje prednjači u broju zaposlenih u odnosu na broj stanovnika pred svim prikazanim hrvatskim županijama. Ta činjenica sugerira sociološki zaključak da u Međimurju postoji poseban (rudimentaran?) oblik konkurentske strukture koji potiče ekonomsku aktivnost te koji, sukladno tomu, ima važne sociodemografske učinke. I dok se, u prethodnom dijelu ovoga rada pokazalo da među međimurskim poduzetnicima postoji jako uvjerenje o vrijednosnim konvergencijama koje poduzetnike čine određenom, u Međimurju<sup>4</sup> diferenciranom profesionalnom skupinom, ovi pokazatelji upućuju na zaključak da neki oblik *strukturno prisutne "konstante" stvara povećanu ekonomsku aktivnost* u istim ili sličnim uvjetima u kojima djeluju i ostale (susjedne) županije – pa je očito riječ o povećanoj moći ove županije da – *konkurira ostalim hrvatskim županijama i, sukladno tomu, stječe – konkurentsku prednost.*

Čini se da je, na ovom mjestu, korisno prikazati tablice s nekim ekonomskim i nekim demografskim činjenicama.

Županije	Ukupno	Velika poduzeća	Srednja poduzeća	Mala poduzeća
Varaždinska	1.971	20	79	1.872
Krapinsko-zagorska	1.028	14	53	961
Bjelovarsko-bilogorska	1.053	11	51	991
Koprivničko-križevačka	944	13	39	892
<i>Međimurska</i>	<i>1.478</i>	<i>15</i>	<i>41</i>	<i>1.422</i>
Virovitičko-podravka	500	14	28	458

Izvor: Družić, I. (ur.) (1998.), str. 97.

Tablica 9.

Broj poduzeća po odabranim županijama 1996.

Prikazana tablica nedvosmisleno pokazuje da se među županijama s usporedivim brojem stanovnika te s usporedivom prirodnom osnovom dvije županije – Varaždinska i Međimurska – ističu u ukupnom broju poduzeća u 1996. godini. Štoviše, Međimurska županija, iako površinom gotovo dva puta manja od Varaždinske (Varaždinska 1.260 km<sup>2</sup>; Međimurska 730 km<sup>2</sup>) posjeduje tek pet velikih poduzeća manje. Zanimljivo je, također, da Međimurska županija posjeduje prosječno 500 malih poduzeća više od svih ostalih promatranih županija (osim Varaždinske) koje redom imaju veći broj stanovnika od nje.

Tablica 10.  
 Povratnici s rada u inozemstvu  
 prema broju, aktivnosti i  
 položaju u zaposlenosti

Županije	Ukupno	Aktivni	Zaposlenici	Poslodavci
Varaždinska	4.275	1.593	1.109	129
Krapinsko-zagorska	2.782	1.136	673	91
Bjelovarsko-bilogorska	3.455	1.647	1.324	55
Koprivničko-križevačka	3.345	1.494	1.147	61
<i>Međimurska</i>	<i>4.771</i>	<i>2.336</i>	<i>934</i>	<i>145</i>
Virovitičko-podravska	2.329	713	463	38

Izvor: Državni zavod za statistiku, Popis stanovništva 2001.

Međimurska županija, imala je, među promatranim županijama, apsolutno najveći broj povratnika iz inozemstva, a među njima najveći broj aktivnih te *najveći broj poslodavaca*. Ti podaci, kao i oni ih prethodne tablice, jasno ukazuju na to da se povećana gustoća naseljenosti koja se, prema drugim županijama, bilježi u Međimurju, može povezati s ekonomskom efikasnošću i/ili kvalitetom života koja djeluje kao “pull” mehanizam na području Međimurske županije, osobito zbog pokazatelja koji bilježi, upravo u toj županiji, najveći broj poslodavaca među svim promatranim kontinentalnim hrvatskim županijama.

Želi li se, stoga, ukratko sažeti što pokazuju dosad prikazani usporedni podaci, valja istaknuti/ponoviti tri sljedeća zaključka:

- 1) Međimurje, koje se po broju stanovnika nalazi *na petom mjestu* među šest promatranih županija, bilo je 1996. *drugo po broju od ukupno registriranih poduzeća* (uključivši velika, srednja i mala poduzeća).
- 2) Međimurje, koje je *drugo po broju od ukupno registriranih poduzeća* u promatranim županijama, ima *ap-*

*solutno najveći broj registriranih povratnika iz inozemstva* prema popisu 2001. godine, a među njima najveći broj aktivnih povratnika te *najveći broj registriranih povratnika-poslodavaca* u odnosu na sedam promatranih županija.

- 3) Međimurje koje je drugo po broju od ukupno registriranih poduzeća u šest promatranih županija, najveće po broju povratnika te najveće po broju poslodavaca u šest promatranih županija, ima *najveći postotak zaposlenosti u odnosu na ukupan broj stanovnika u šest promatranih županija*.

Iako su ti zaključci utemeljeni na statističkim pokazateljima koji ne ukazuju na čvrste korelacije između određenih varijabla (primjerice, već je sada sasvim sigurno da broj otvorenih poduzeća ne mora korelirati s brojem zaposlenih, kao što je to, primjerice, u Dubrovačko-neretvanskoj županiji koja registrira više otvorenih poduzeća nego Međimurska županija) (Družić, 1998.), *ipak je više nego jasno da sociodemografski pokazatelji, zajedno s nekim ekonomskim pokazateljima vezanim uz broj poduzeća, ukazuju na elemente povećane efikasnosti na prostoru Međimurske županije koja se može tumačiti kao - konkurentnost*.

Ako, dakle, u Međimurju postoji određena konkurentna struktura koja je efikasnija od drugih županijskih struktura u usporedivoj nacionalnoj okolini, ako se ta efikasnija struktura može dovesti u vezu s brojem poduzetnika u odnosu na broj stanovnika<sup>5</sup> te ako je poduzetnička socioprofesionalna skupina cjelina s posebnim vrijednosnim sklopom, postavlja se pitanje: *što učiniti da se efikasnost zadrži i vrijednosni sklop podrži, jer je očigledno da ga sami poduzetnici određuju temeljnim za poduzetnički uspjeh?* To pitanje postaje još aktualnije uzmu li se u obzir nalazi već spominjanoga Inglehartova istraživanja (1997.) u kojem je opširno dokumentirana teza da su *modernizacijske i postmodernizacijske vrijednosti visoko korelirane s ekonomskim razvojem*.

Preciznije, riječ je o nalazu koji pokazuje da je per capita bruto društveni proizvod<sup>6</sup> koreliran s modernizacijskim vrijednostima s koeficijentom korelacije od 0.60 dok je s postmodernizacijskim vrijednostima koreliran s još višim koeficijentom korelacije od 0.78. Budući da Inglehart temeljnom modernizacij-

skom vrijednošću smatra, na individualnoj razini, “motivaciju dostignuća” (Inglehart, 1997.:76) koja se može dovesti u jasnu teorijsko-operativnu vezu s Maslowljevom potrebom za “samoaktualizacijom”, za pretpostaviti je da će ta individualna vrijednost tražiti svoje societalne paralele i na razini onoga što Inglehart naziva “sržnim društvenim projektom” (“the core social project”) i na razini “sustava autoriteta” (“authority system”) koji legitimira “sržni društveni projekt”.

Kako je, prema Inglehartovu mišljenju, temeljni “vrijednosni društveni projekt” koji prati “motivaciju postignuća” projekt “maksimiziranja ekonomskog rasta” koji, pak, na razini autoriteta (legitimatora) *pretpostavlja institucionalni racionalni-legalni autoritet svakom drugom tipu autoriteta*, za pretpostaviti je da će, u Međimurju utvrđena *moderna individualistička vrijednosna orijentacija i motivacija postignuća “pritiskati” društvene/županijske institucije da, prije ili kasnije, formuliraju “ekonomski rast” kao sržni društveni projekt, a takvo će novo pozicioniranje/deklariranje županijske poslovne misije pritiskati širi, nacionalni sustav na ubrzanu izgradnju racionalnoga legalnog autoriteta koji će pogodovati potrebi za ekonomskim rastom.*

Budući da ekonomski rast, u uvjetima globalnoga tržišta, bitno ovisi ne samo o društvenom projektu (institucijama) i legalnom autoritetu (pravnoj državi) već i o *sposobnosti za “konkurentnost” koja izvire iz savršenosti “konkurentskoga dijamanta”* (Porter, 1998.:127), nužno je, u nastavku, iznijeti nekoliko bitnih Porterovih postavaka, kako bi se temeljni nalazi ovog istraživanja mogli lakše teorijski povezati s problemom “konkurentnosti”.

## PORTEROV POGLED NA KONKURENTNOST

---

Kad je 1990. godine Michael. E Porter objavio svoju knjigu *The Competitive Advantage of Nations (Konkurentna prednost nacija)* koja je postala ekonomskim bestselerom kraja 20 stoljeća, sam je, u predgovoru izdanja iz 1998., napisao da je osnovni cilj knjige “*objasniti ulogu koju u konkurentskom uspjehu nacionalnih tvrtka u pojedinima djelatnostima igraju nacionalno ekonomsko okruženje te nacionalne institucije i mjere*”. Postav-

ljajući već u prvom poglavlju “The Need for a New Paradigm” (*Potreba za novom paradigmom*) pitanja: “Kako možemo objasniti razloge zbog kojih je Njemačka domovina toliko svjetski vodećih proizvođača tiskovina, luksuznih automobila i kemijskih proizvoda? Zašto je malena Švicarska domovina toliko međunarodnih vodećih tvrtka u farmaceutskoj industriji, proizvodnji čokolade i trgovini?” (1998.:1). Porter zaključuje: “Odgovori na ova pitanja su očito neobično važni za tvrtke koje se sve više moraju natjecati na međunarodnim tržištima... Utjecaj “domovinskog okružja” u stvaranju konkurentne prednosti u pojedinim područjima je vrlo važan za visinu i stopu dohvatljivoga rasta produktivnosti. Ali ono što nedostaje je uvjerljivo objašnjenje o utjecaju nacije” (1998.:1–2).

Zbog toga Porter nadalje upućuje: “Potraga za uvjerljivim objašnjenjem nacionalnoga i poduzetničkog uspjeha mora početi pravim postavljanjem problema. Glavni ekonomski cilj nacije je proizvesti visok i rastući životni standard za svoje građane. Sposobnost da se to učini ne ovisi o amorfnom pojmu ‘konkurentnosti’ nego o produktivnosti kojom se nacionalni resursi (rad i kapital) služe. Produktivnost je vrijednost ‘outputa’ proizvedena po jedinici rada ili kapitala. Ona ovisi i o kvaliteti i osobinama proizvoda (što određuje cijenu koja se može postići) i o učinkovitosti s kojom se ti proizvodi produciraju” (1998.:6). U tom se smislu jedinim smislenim pojmom konkurentnosti na nacionalnoj razini može smatrati pojam “nacionalne produktivnosti” jer “...rast životnog standarda ovisi o sposobnosti nacionalnih tvrtka da dostignu visoku razinu produktivnosti i da u je vremenskom rasponu povećavaju” (1998.:6).

Rast životnog standarda pojedinih nacija “sudbinski” je vezan uz rast produktivnosti koji se postiže “podizanjem kvalitete proizvoda, dodavanjem poželjnih oblika proizvodu, poboljšanjem tehnologije proizvoda ili poticanjem učinkovitosti proizvodnje. Nacionalna tvrtka također mora razviti potrebne sposobnosti da bi se natjecala u jače sofisticiranim segmentima industrije gdje je produktivnost općenito veća. Istodobno, ekonomija koja se sama poboljšava je ona koja ima sposobnost uspješno se natjecati u potpuno novim i sofisticiranim industrijama. Čineći to, ona apsorbira ljudske resurse koji su oslobođeni u proce-

su poboljšanja produktivnosti u postojećim sektorima. U tom smislu je samo po sebi razumljivo da su za nacionalni dohodak bitni visoko produktivni a ne bilo koji poslovi pa je zbog toga besmisleno pokušavati objasniti 'konkurentnost' na nacionalnoj razini" (Porter, 1998.:4).

Tragajući za temeljnom analitičkom jedinicom na kojoj je moguće provjeriti i dokazati teoriju nacionalne konkurentnosti, Porter kaže: "*Temeljna jedinica za razumijevanje konkurencije je industrija. Industrija (proizvoda ili usluga) je skupina konkurenata koji proizvode stvari ili usluge koje jedne drugima neposredno konkuri- raju*" (1998.:33). Dva temeljna uvjeta utječu na izbor kompetitivne strategije. Prvi je *struktura industrije* u kojoj se tvrtka natječe, a drugi je *pozicioniranje* unutar industrije. Niti sve industrije nude iste mogućnosti za ostvarivanje profita, niti su sva pozicioniranja unutar industrije jednako profitabilna. Neke su industrije profitabilnije od drugih, isto kao što su i neke pozicije unutar pojedinih industrija profitabilnije od drugih. Struktura industrije i konkurentska pozicija su dinamičke kategorije, a pojedinačna tvrtka može utjecati na obje. U tom smislu kompetitivna strategija podrazumijeva razumijevanje strukture industrije i načina na koji se ona mijenja: "*U svakoj industriji, bila ona domaća ili međunarodna, priroda je konkurencije određena s pet konkurentskih sila: 1) prijetnjom od novih ulaza, 2) prijetnjom supstituirajućih proizvoda ili usluga, 3) pregovaračkom snagom opskrbljivača, 4) pregovaračkom snagom kupaca i 5) rivalitetom između postojećih konkurenata*" (1998.:34-35).

Snaga svake od pet konkurentskih sila je funkcija industrijske strukture, što znači da je ta snaga *de facto* ono što čini ekonomski i tehnički podkontekst industrije. Osim što moraju odgovoriti i utjecati na industrijsku strukturu, tvrtke moraju izabrati poziciju unutar industrije: "*Pozicioniranje predstavlja ukupan pristup tvrtke konkurenciji... Samo srce pozicioniranja je konkurentska prednost... Postoje dva temeljna tipa konkurentske prednosti: niža cijena i diferencijacija*. Niža cijena je sposobnost tvrtke da oblikuje proizvode i uputi na tržište usporedivi proizvod učinkovitije nego njezini konkurenti... Diferencijacija je sposobnost da se osigura jedinstvena i superiorna vrijednost za kupca u

pogledu kvalitete proizvoda, posebnih oblika i usluga nakon prodaje... Konkurentska prednost bilo kojega od ova dva tipa prevodi se u veću produktivnost nego što je ona u konkurenata” (1998.:37).

Odredivši, dakle, strukturu industrije i pozicioniranje određene tvrtke kao okvir unutar kojega valja promatrati nastanak konkurentске prednosti, Porter se, u nastavku, koncentrira na lociranje “izvora” konkurentске prednosti. U tom smislu sugerira da konkurentska prednost izrasta iz načina na koji “tvrtke organiziraju i izvode specifične aktivnosti.” Cjelina tih aktivnosti zapravo tvori tzv. “vrijednosni lanac” koji se sastoji od: tekuće proizvodnje, marketinga, isporuke, održavanja (primarne aktivnosti) i kupovine inputa, tehnologije, ljudskih resursa i ukupne infrastrukture koja podržava te aktivnosti potpore (1998.: 37-42).

*Tvrtke postižu konkurentsku prednost smišljajući i ostvarujući nove načine za upravljanje navedenim aktivnostima, odnosno, upotrebljavajući nove proizvode, nove tehnologije, ili, pak, mijenjajući inpute koje unose u proizvodnju.* Tvrtka je, napokon, više nego samo zbroj svih mogućih opisanih aktivnosti, ona je međusobno povezana “vezama”, pa se i u načinu na koji se upravlja tim vezama može stvoriti konkurentska prednost. Tako se čini logičnim zaključiti da stjecanje konkurentске prednosti zahtijeva da se vrijednosnim lancem tvrtke upravlja kao sustavom, a ne kao odvojenim dijelovima. Onaj tko upravlja “vrijednosnim lancem” tvrtke mora znati da operira u nečem što Porter naziva – vrijednosnim sustavom – koji čine “vrijednosni lanci”: dobavljača, tvrtke, kanala distribucije i kupaca. Zbog toga je konkurentska prednost sve više ovisna o tomu kako dobro tvrtka upravlja čitavim sustavom.

Kako bi, dakle, tvrtka u tim uvjetima stvorila prednost, ona mora pronaći nove načine da se natječe i donijeti ih na tržište, što samo po sebi predstavlja – inovaciju. *Najpoznatiji inovativni postupci su: 1) nove tehnologije, 2) nove ili promjenjive kupovne potrebe, 3) pojave novih segmenata industrije, 4) promjena i dostupnost u troškovima inputa, 5) promjene u državnoj regulativi.* Tri su zlatna pravila, prema Porterovu mišljenju, nužna za stjecanje i održavanje prednosti. Naime, oni proizvođači koji uočavaju da su spomenute struktur-

ne promjene okidači za razvoj pojedinačnih poduzeća moraju poduzeti tri ključna koraka da bi ostvarili prednost.

Prvo, u velikom broju industrija, “rani pokretači” (early movers) zadržavali su svoju vodeću poziciju desetljećima: njemačke i švicarske kompanije (Bayer, Hoechst, BASF, Sandoz, Ciba, i Geigy, kasnije su se spojile u Ciba-Geigy) održale su pozicije međunarodnih lidera od prije Prvoga svjetskog rata. Procter & Gamble, Unilever i Colgate bili su internacionalni lideri kad je riječ o deterdžentima od 1930. godine (1998.:47). Tzv. rani pokretači zadobivaju prednost ponajprije u tomu što iskorištavaju “ekonomiju razmjera”, reduciraju troškove kumulativnim učenjem, ustanovljavaju imena brandova i odnosa s kupcima bez izravne konkurencije, izabiru distribucijske kanale te postižu najbolje lokacije za svoje objekte. Najveća se kompetitivna prednost postiže u onim industrijama u kojima je “economy of scale” važna i u kojima su kupci sumnjičavi i konzervativni u odnosu na mogućnost da se mijenjaju dobavljači.

Drugo, konkurentska se prednost gradi i uočavanjem i inzistiranjem *na inovaciji*. U načelu, inovacija najčešće proizlazi iz straha od gubitka i usko je vezana uz konkurentnost okoline u kojoj tvrtka djeluje. Gotovo bez iznimke inovacija je rezultat neuobičajenoga napora. Vrlo je važno pritom koliko *nacionalne okoline podupiru pojavljivanje “outsidera” iz nacije, štiteći gubitak pozicija u etabliranim i novim industrijama u odnosu na tvrtke iz drugih nacija, što ima važan utjecaj na nacionalni prosperitet.* (1998.:49)

*Treće, održavanje konkurentске prednosti, samo po sebi, ovisi o tri uvjeta. Prvi je de facto sam “izvor” konkurentске prednosti, naime, činjenica njegove hijerarhije. Ako je riječ, primjerice, o tzv. prednostima “nižega reda”, kao što su one utemeljene na nižim troškovima rada ili jeftinim sirovinama, njih je relativno lagano imitirati. Nasuprot tome, prednosti “višega reda” obično ovise o dužim razdobljima održavanja i kumulativnog investiranja u fizičke objekte i specijalizirane način učenja, istraživanja i razvoja ili marketinga. Druga odrednica održavanja konkurentске prednosti je broj pojedinačnih izvora konkurentnosti koje tvrtka posjeduje, a treći i najvažniji način da se*

održati konkurentsku prednost je stalno *popravljanje i poboljšavanje* prednosti.

Sažme li se sve u jednoj riječi, *može se reći da održavanje prednosti zahtijeva stalnu promjenu ili, drugim riječima rečeno, zahtijeva ponašanje po kojem tvrtka mora ponajprije koristiti (eksploatirati), a ne ignorirati trendove u industriji* (Porter, 1998.).

## PODUZEĆA I NJIHOVA PRODUKTIVNOST KAO IZVOR KONKURENTNOSTI

---

Što zaključiti iz ovoga kratkog prikaza koji ni u čemu ne nastoji iznijeti cjelinu Porterove teorije, već samo ukazati na bitnu dimenziju koju ta teorija unosi u perspektivu ovoga istraživanja – da je produktivnost poduzeća srž problema konkurentnosti.

Budući da se pokazalo da Međimurska županija očito posjeduje efikasniju ekonomsku strukturu od drugih promatranih hrvatskih županija, logično je pretpostaviti da je to zbog toga što su međimurska poduzeća prosječno produktivnija od onih u ostalim promatranim hrvatskim županijama. To znači da međimurska poduzetnička skupina djeluje u okolini u kojoj, u ekonomskom smislu, nadmašuje svoje neposredno okruženje: a) ili zbog naslijeđenih čimbenika (sociokulturni kapital), b) ili zato što je prednost stvorena u određenom razdoblju (razdoblje konjunktura, inovacije, ubrzane modernizacije), c) ili zbog toga što sami poduzetnici djeluju u županiji, poslije 1990. godine, kao jaka intervenirajuća varijabla, d) ili zbog sva tri razloga zajedno.

Ako 56% ispitanika/poduzetnika planira daljnje investicije u kapitalnu opremu i obrtna sredstva (Institut Pilar, 2002.a, 5), jasno je da poduzetnici u Međimurju namjeravaju povećavati produktivnost pa, prema tomu, i povećavati pritisak na formuliranje ekonomskoga rasta kao sržnog društvenog projekta u županiji. Kako je ovdje pokazano da je Međimurska županija, u odnosu na svoje okruženje, u konkurentskom smislu već u poziciji “vođe” (leadera), razložno je zaključiti da će ta pozicija “vođe” utjecati na spoznaju o *razvojnom diskontinuitetu Međimurske županije u odnosu na nacionalno okruženje*.

To će pak stvoriti potrebu da *ta županija počne sama rješavati postojeći i nadolazeći nov strukturni pritisak*

za ekonomskim rastom. Budući da Porterova teorija pokazuje da je temelj za razumijevanja konkurentnosti "skupina konkurenata koji proizvode stvari ili usluge koje jedne drugima konkuriraju" (Porter, 1998.:33), *poznavajući pritom strukturu čitave industrije u kojoj odabrana skupina konkurenata djeluje*, opravdano je očekivati da će međimurska skupina konkurenata u pojedinim industrijskim strukturama morati promatrati svoju konkurentsku poziciju, ne samo u odnosu na svoje nacionalno okružje nego i u odnosu na blisko međunarodno okružje, kako bi dobili pun uvid u strukturu čitave industrije i otvorili sebi mogućnost za odgovarajuće konkurentsko pozicioniranje u budućnosti.

Učine li to međimurski poduzetnici, županija će se također morati pozicionirati kao konkurentska cjelina u odnosu na druge nacionalne i međunarodne županije, kako bi svojoj poduzetničkoj socioprofesionalnoj skupini omogućila uspjeh bez kojega se neće moći niti zadržati, niti razviti već stečena prednost. Zbog toga će se u Međimurskoj županiji, kao administrativnom državnom sustavu, pojaviti potreba za inovacijom kao temeljnim elementom održavanja konkurentnosti, tj. rasta produktivnosti. Budući da Porter promjenu "državne regulative" drži jednim od pet najpoznatijih postupaka za uvođenje "inovacije" u sustav – *županija je, kao element države, pozvana ugraditi element inovacije u stvaranje lokalne samouprave*.

Tako se od početne analize vrijednosnoga sklopa poduzetničke socioprofesionalne skupine, uz pomoć Inglehartove modernizacijske/postmodernizacijske vrijednosne teorije i Porterove teorije konkurentnosti, dolazi do *problema konkurentnskoga razvoja specifične analitičke jedinice – u ovom slučaju Međimurske županije*. U tom se smislu pokazuje da Porterova teorija, u kontekstu ovoga istraživanja, omogućuje proširivanje spoznaja dobivenih sociološkim istraživanjem na ekonomski plan, otvarajući tako prostor za planiranje razvojnih poteza u budućnosti. Bitno je pritom upozoriti na to da konkurentski pristup razvojnim problemima Međimurja implicira, u određenim okolnostima koje vladaju u okružju, proširivanje analitičkoga okvira u kojem se kreće ova županija – izvan granica Hrvatske. No, kako problem analize konkurencije nije tema ovoga rada, ovdje će se tek spomenuti da će

*eventualni daljnji ekonomski uspon Međimurja* dovesti do potrebe ekonomskoga uspoređivanja te županije u “*Alpe-Adria perspektivi*”, jednostavno zato što već postojeći pokazatelji upućuju na zaključak da Međimurje kao jedinica lokalne samouprave ima malo konkurenata u Hrvatskoj.

Kako Radna zajednica Alpe-Adria okuplja 15 županija/provincija iz zapadne i srednje Europe te dvije države: Sloveniju i Hrvatsku, opravdano je očekivati da će se eventualni konkurenti Međimurju moći lakše identificirati *u onim državama u kojima je bruto društveni proizvod veći nego u Hrvatskoj, a to su, u prvom redu, Slovenija, Austrija i Italija.* Zbog toga je već sada vrijeme da se u pitanjima ekonomske efikasnosti, Međimurska županija počne konkurentski pozicionirati u odnosu na bliske županije u neposrednom međunarodnom okružju. Istraživanje koje je Institut Pilar proveo, uzimajući u obzir upravo te pretpostavke (Institut Pilar, 2002.b), pokazat će, u nastavku, analizom ranga razvojnih aspiracija i ostalih relevantnih pokazatelja, i točnost navedenih pretpostavaka i internu percepciju konkurentске moći Međimurja u Alpe-Adria okružju.

## PERCEPCIJA MEĐIMURSKIH RESURSA I LOKALNI RANG RAZVOJNIH ASPIRACIJA

---

Istraživanje odabranoga uzorka koje je, nastavljajući se na prethodno istraživanje poduzetništva (Pilar, 2002.a), u listopadu 2002. proveo Institut Ivo Pilar (Pilar, 2002.b), pokazuje kako, u Međimurju, u tzv. elitnom segmentu društvene strukture,<sup>7</sup> usporedo postoje očekivanja: a) da će Međimurje biti “među prve tri najrazvijenije hrvatske županije u sljedećih 10 godina” (ovu opciju bira 41% ispitanika), odnosno b) da se Međimurje “u razvojnom smislu neće posebno razlikovati od prosječnih hrvatskih županija” (ovu opciju bira 32% ispitanika) (Institut Pilar, 2002.b, 1).

I dok se očekivanje vezano uz razvojno dominiranje Međimurja u sljedećih 10 godina u Hrvatskoj (zajedno s još dvije županije) može dovesti u vezu s odgovorima na pitanje o percepciji njegova konkurentskoga položaja u odnosu na izabrane hrvatske županije, očekivanje vezano uz “razvojno uprosječi-

vanje Međimurja” u određenoj je opreci s odgovorima na ostala pitanja u upitniku. Naime, upitani da ocijene gospodarski najrazvijenije županije u Hrvatskoj, ispitanici su postupili na sljedeći način: gotovo 54% ispitanika drži da je u Hrvatskoj najrazvijenija Zagrebačka<sup>8</sup> županija, tj. grad Zagreb, potom slijedi Istarska županija koju najrazvijenijom drži 19% ispitanika, a Međimurska županija zauzima treće mjesto, jer je najrazvijenijom drži 15% ispitanika (Institut Pilar, 2002.b, 1). Ostale županije, Varaždinska i Primorsko-goranska, nisu, u većoj mjeri, doživljene kao najrazvijenije, jer je njih odabralo tek 10%, odnosno 2% ispitanika. Uzme li se, pritom, u obzir da je Zagreb, zahvaljujući preklapanju s pojmom Zagrebačke županije, “privukao” većinu odgovora, a imajući u vidu “razvojnu” neusporedivost urbane konfiguracije glavnoga grada s pretežito ruralnom konfiguracijom ostalih promatranih županija, jasno je da ovako očišćena interpretacija omogućuje zaključak po kojem se Istarska i Međimurska županija, u ovom uzorku, *aktualno smatraju najrazvijenijim hrvatskim županijama*, pri čemu, u poimanju ispitanika malo prednjači Istra, iako to poimanje sociodemografski pokazatelji u potpunosti ne potvrđuju (DZS, 2001.). U tom je smislu *relativno upitna konzistentnost* odgovora na prvo pitanje, komentirano na početku ovoga dijela, *prema kojemu čak 32% ispitanika drži da se, u razvojnom smislu, Međimurje neće razlikovati od prosjeka hrvatskih županija*.

Budući da aktualna percepcija “rangira” Međimurje u status najrazvijenijih te da vrijednosni sklop poduzetnika predstavlja strukturni pritisak prema definiranju ekonomskoga rasta kao sržnog društvenog projekta, valjalo bi detaljnije istražiti *kako to da velik dio elitne lokalne društvene strukture očekuje razvojni diskontinuiranoga razvojnog procesa*. Iako je očito da tzv. “pesimistična” skupina ispitanika nema većinu u uzorku, ipak se ona pojavljuje kao jasna konfiguracija, jer ju je moguće izlučiti i u drugim pitanjima.

Tako je, primjerice, u odgovorima na pitanje posvećeno percepciji razvijenosti Međimurja u odnosu na najbliže slovenske županije, 56% ispitanika odgovorilo da je Međimurje u odnosu na njih gospodarski izjednačeno, a 37% ispitanika drži da je Međimurje

gospodarski slabije razvijeno u odnosu na najbliže slovenske županije. Napokon, tek 5% ispitanika smatra da je Međimurje gospodarski razvijenije od najbližih slovenskih županija (Institut Pilar, 2002.b, 1).

Očito je, dakle, da *percepcija razvojnih kretanja i percepcija konkurentnoga statusa Međimurske županije nema homogeni oblik*, jer se u uzorku pojavljuje jaka skupina koja osporava mnijenje po kojem Međimurje: a) osigurava razvojno vodstvo u Hrvatskoj u sljedećih deset godina, b) aktualno konkurrira slovenskim županijama koje bi, s obzirom na bitnu razliku u per capita BDP-a između Slovenije i Hrvatske<sup>9</sup> morale biti razvijenije od hrvatskih županija.

Kad bi, naime, percepcija tih razvojnih obilježja u uzorku bila homogenija, postojala bi čvrsta osnova za socioekonomsku pretpostavku da je međimurski BDP negdje na razini slovenskoga, dakle, u svakom slučaju, bitno viši nego hrvatski nacionalni prosjek. Kako se, međutim, u dva prethodno komentirana slučaja neprestano pojavljuje element osporavanja “razvojne moći” Međimurja u, kao što je već naglašeno, elitnim segmentima lokalne društvene strukture, *zaključak o konkurentnosti Međimurja u odnosu na slovenske županije valja uzeti sa “zrnom soli”*.

Zanimljivo je, međutim, da je percepcija razvijenosti Međimurja u odnosu na najbliže mađarske županije puno homogenija,<sup>10</sup> nego kad je riječ o slovenskim županijama. Iz odgovora ispitanika više je nego jasno da Međimurje može, bez sumnje, konkurirati mađarskim obližnjim županijama, jer 46% ispitanika drži da je Međimurje gospodarski razvijenije od njih, 39% ispitanika smatra da je ono u odnosu na mađarske županije gospodarski izjednačeno, a tek 12% ispitanika drži da je ono gospodarski slabije razvijeno.

Upitani, pak, da procijene razvojni uzor kojem bi kao županija trebali težiti, ispitanici, zanimljivo je, ponajprije izabiru “slične austrijske županije/pokrajine” (39%), potom slične županije/pokrajine u zajednici Alpe-Adria (19%) te, napokon, najbliže slovenske županije/pokrajine (15%). Zanimljivo je da ispitanici u manjoj mjeri cijene nacionalne razvojne uzore, jer bi se za Istarsku županiju, kao razvojni uzor, odlučilo tek 10% ispitanika, a za Varaždinsku – tek 7%. Zagrebačku županiju kao razvojni uzor bira tek 5% ispita-

nika, a slične njemačke županije/pokrajine u obzir uzima mali broj ispitanika – njih 2%. Napokon, bitno je istaknuti da niti jedan ispitanik ne vidi najbliže mađarske županije kao bilo kakav razvojni uzor za Međimurje, pa odgovori na ta pitanja jasno pokazuju rang aspiracija koji, u potkontekstu, *upravlja elitnim dijelom međimurske društvene strukture* (Institut Pilar, 2002.b, 2).

Razvidno je dakle, da se *razvojni uzor vidi, ponajprije i bez rezerva, u županijama iz Austrije koja je već članica Europske Unije*, unatoč tome što se slovenske županije “granično” doživljavaju kao jednake i/ili razvijenije od Međimurja. Zanimljivo je da se tri najviše rangirana razvojna uzora *vide izvan granica Hrvatske, usprkos prethodno komentiranom nalazu po kojem Međimurska županija u razvojnom smislu zaostaje za – Istarskom*. Napokon, prikazani rezultati iz kojih se vidi da mali broj ispitanika razmišlja o njemačkim razvojnim dometima te da baš nitko ne uzima u obzir mogućnost da se mađarske županije uspostave kao razvojni uzori, sugeriraju da se elitna međimurska društvena struktura, vjerojatno nesvjesno, *konkurentski pozicionira u odnosu na prostor Srednje Europe, i to na njezin najrazvijeniji dio, onaj austrijski*, koji je slijedom integracijskih procesa već postao formalnim članom Europske Unije a čiji BDP/per capita aktualno iznosi 25.740 US\$ i kao takav svrstava Austriju na dvanaesto mjesto po najvišem životnom standardu na svijetu (*Economist*, 2002.:26).

Čini se da ovaj nalaz potvrđuje hipotezu proizašlu iz prije komentiranog istraživanja (Pilar, 2002.a) po kojoj postojanje poduzetničke skupine stvara strukturni pritisak prema ekonomskom rastu kao “društvenom projektu”. Naime, prikazan rang razvojnih aspiracija više nego jasno pokazuje da su elementi toga društvenog projekta već prisutni u uzorku u obliku rudimentarnoga “austrijskog” razvojnog scenarija. U tom je smislu bitno istaknuti da, unatoč relativno divergentnoj ocjeni: a) konkurentskog statusa Međimurja u odnosu na bliske slovenske županije, b) međimurske razvojne budućnosti, najveći broj ispitanika poželjni razvojni uzor smješta *izvan granica Hrvatske, u najbliskiju zemlju Europske Unije*.

To znači da u Međimurju elitni segment društvene strukture smatra poželjnim dosegnuti standard koji se u ekonomskom smislu ostvaruje pri razini BDP-a koji je oko pet puta veći per capita, nego aktualni hrvatski BDP, pa je stoga razumljivo da većina ispitanika, njih 66%, proteklo, desetgodišnje razvojno razdoblje ocjenjuje razdobljem gospodarskoga uspona koji je, međutim, još daleko ispod lokalnih mogućnosti (Institut Pilar, 2002.b, 1). Budući da se, dakle, u ovom istraživanju posredno registrira *velika praznina između percepcije aktualne konkurentske snage Međimurja i razvojnih aspiracija Međimurja*, korisno je, u nastavku, promotriti gdje su, po mišljenju ispitanika, mogući izvori njegove konkurentske prednosti u odnosu na susjedne slovenske i mađarske županije koji bi mogli omogućiti životni standard kojem, očito, teže ispitanici.

Upitani da navedu djelatnosti u kojima je Međimurje gospodarski razvijenije od susjednih županija, ispitanici su se izjasnili ovako:

Rang djelatnosti	%
1. tradicionalno obrtništvo/zanatstvo	43,6
2. graditeljski obrt/industrija	12,8
3. trgovina i druge uslužne djelatnosti	12,8
4. metalna i strojogradna industrija	10,3
5. informatički obrt/industrija	7,7
6. poljoprivredna proizvodnja	2,6
6. tekstilna industrija	2,6
7. ni u jednoj djelatnosti Međimurje nije u prednosti	7,3

Izvor: Institut Pilar, 2002.b, 2, Tablica 7.

Tablica 11.

Percepcija djelatnosti u kojima je Međimurje gospodarski razvijenije od susjednih županija, uključujući i slovenske i mađarske županije (%)

Razvidno je da *ispitanici međimursku konkurentsku prednost vide ponajprije u radno intenzivnim manufakturnim djelatnostima* koje po definiciji nisu visoko tehnologizirane (obrtništvo 44%) te u manjoj mjeri u graditeljstvu (13%), trgovini, drugim uslužnim djelatnostima (13%) te obradi metala i strojogradnji (10%). *Iz konkurentske su razvojne perspektive posve isključeni poljoprivredna i tekstilna industrija*, a mali broj ispitanika (8%) drži da neku vrstu konkurentske moći posjeduje informatički obrt/industrija. S obzirom na prethodno komentirane rezultate o razvojnim aspiracijama

ispitanika, valja, nakon prikaza ove tablice, primijetiti da koncentriranje konkurentske prednosti isključivo oko manufakturnih proizvodnih procesa može bitno ugroziti prepoznate razvojne aspiracije ispitanika. Naime, isključivanje tehnoloških elemenata razvoja smanjuje mogućnost sudjelovanja lokalne proizvodnje u ekonomiji razmjera<sup>11</sup> koja, poznato je, ima i interne i eksterne razvojne učinke.

Očito je da taj element manjka tehnoloških elemenata konkurentske prednosti percipiraju i ispitanici, pa stoga ne treba čuditi da su odgovori ispitanika o percepciji temeljnih obilježja Međimurja visoko rangirali potrebu za “strateškim ulagačima”.

Tablica 12.  
 Percepcija ključnih obilježja  
 Međimurja

Rang obilježja	1	2	3	M
1. to je zavičaj vrijednih ljudi	0,0	2,4	95,1	2,97
2. to je kraj očuvane prirode	4,9	36,3	51,2	2,50
3. to je kraj kojem trebaju strateški ulagači	12,2	36,6	43,9	2,34
4. to je razvojni primjer za cijelu zemlju	7,3	56,1	31,7	2,25
5. to je kraj koji ima razvojnu viziju	9,8	68,3	17,1	2,07
6. to je kraj dobro organizirane uprave	29,3	46,3	17,1	1,87
7. to je kraj nesposobnih upravljača	58,5	34,1	0,0	2,37

*Napomena:* \* Ispitanici su odgovarali uz pomoć ljestvice od 1 do 3, pri čemu brojevi znače sljedeće: 1 = ne povezujem to obilježje s Međimurjem, 2 = donekle povezujem to obilježje s Međimurjem, 3 = posve povezujem to obilježje s Međimurjem. M = aritmetička sredina! \*\* Kako svi ispitanici nisu odgovorili na pojedina pitanja, zbroj postotaka ne doseže nužno 100%. (Izvor: Institut Pilar, 2002. b, 1)

U prikazanom rasporedu odgovora dobro se, u razdiobi postotaka, ali i u vrijednosti aritmetičkih sredina, vidi da prva tri rangirana obilježja s kojima se slaže najveći broj ispitanika aktualnu sliku Međimurja pozitivno konotiraju, ponajprije na razini sociokulturnoga kapitala (“to je zavičaj vrijednih ljudi” = 95%) te na razini prirodnoga kapitala, iako u manjoj mjeri (“to je kraj očuvane prirode” = 51%). Na trećem se, pak, mjestu nalazi opcija koja *jasno sugerira manjak proizvodnog procesa vezanoga uz ekonomiju razmjera*, jer se s obilježjem Međimurja kao “kraja kojem trebaju strateški ulagači” posve slaže 44% ispitanika, a to obilježje “donekle” povezuje s Međimurjem 37% ispitanika. To znači da *većina ispitanika “osjeća” problem*

“nedostatka strateškog ulagača”, gotovo u istoj mjeri u kojoj osjeća i vrijednost prirodnoga kapitala svojega zavičaja. Kako je, pak, statistička obrada pokazala da se većina ispitanika koncentrira na opciji 3 (3 = posve povezujem to obilježje s Međimurjem), samo u prva tri obilježja, vezana uz sociokulturni i prirodni kapital te uz nedostatak strateških ulagača, može se zaključiti da se temeljnim razvojnim ulogom Međimurja u budućem razdoblju smatra sociokulturni i prirodni kapital, dakle ljudi i zemlja, a ostale elemente ekonomije ili treći čimbenik proizvodnje mora donijeti “strateški ulagač”.

Takav zaključak potvrđuje i nastavak tablice 12. iz kojega je razvidno da institucionalnu superiornost županije u kontekstu nacionalne konkurentne perspektive nije spremna potvrditi većina ispitanika, jer najveći broj odgovora u opcijama od 4 do 6, za razliku od prethodne grupe odgovora, dobiva odgovor 2 = donekle povezujem to obilježje s Međimurjem (“to je razvojni primjer za cijelu zemlju” 56%; “to je kraj koji ima razvojnu viziju” 68%; “to je kraj dobro organizirane uprave” 46%). To znači da organizacijski ili institucionalni elementi za razvoj nisu ocijenjeni istovjetno kao čimbenici proizvodnje, pa, dakle, ne predstavljaju jasnu prednost u budućem razvoju. Ipak, najveći broj ispitanika, njih 58%, drži da se Međimurje ne može poistovjetiti s tvrdnjom da je “to kraj nesposobnih upravljača”, pa se može zaključiti da odbijanje negativno konotiranih ocjena vezanih uz upravljanje/donošenje odluka u Međimurju “nagrađuje” upravo djelovanje lokalnih poduzetnika i drugih donositelja odluka koji se mogu u širem smislu smatrati “upravljačima”.

Ovaj bi nalaz mogao sugerirati da lokalna društvena elita prepoznaje uzlazne razvojne trendove na području županije, osobito imajući u vidu činjenicu da 66% ispitanika ocjenjuje da se Međimurje u proteklih deset godina “gospodarski razvijalo, ali još uvijek puno ispod svojih mogućnosti” (Institut Pilar, 2002.b, 1) i da su ti uzlazni trendovi dosta ispod razvojnih očekivanja koja postoje u Međimurju. Taj i takav razvojni uspon, kao što je prikazano i u prethodnom dijelu ovoga teksta, a višekratno je potvrđeno i u ovom istraživanju, vezuje se ponajprije uz efekte sociokulturnoga kapitala, tj. “radišnosti” kao zavičajnoga et-hosa.

Ono što je, međutim, novo u odnosu na prethodne analize jest spoznaja da dosadašnji razvoj:

- a) ne ispunjava razvojne aspiracije lokalne naobražene elite koja kao “internu mjeru razvojnog uspjeha” smatra standard koji se postiže u Austriji,
- b) još uvijek ne definira diferencirane razvojne čimbenike kao poluge budućega razvoja, nego se čvrsto drži “zemlje” (prirodnoga kapitala) i rada/marljivosti (sociokulturnoga kapitala),
- c) registrira potrebu “za strateškim ulagačem” koji će važnom kapitalnom investicijom riješiti problem “tehnologije” koja ne figurira kao element konkurentске prednosti na aktualnoj razvojnoj razini,
- d) ukazuje na opću sklonost uzorka da ne – osporava aktualnu konkurentsku moć županije u odnosu na županije u Sloveniji koja, sukladno objektivnim ekonomskim pokazateljima, ima gotovo dvostruko veći standard od Hrvatske,
- e) registrira postojanje jake skupine koja pozitivnu razvojnu ocjenu u posljednjih deset godina dovodi u pitanje, isto kao i moć županije da konkuriра slovenskim županijama,
- f) ukazuje na postojanje samoprocjene koja Međimurje svrstava, isključivši Zagreb, na drugo mjesto po razvijenosti u Hrvatskoj, iza Istarske županije.

Budući da se iz toga može naslutiti da će “supstantivni razvojni smjer” odrediti *strateški ulagač čiji će dolazak, nesumnjivo, s obzirom na rang razvojnih aspiracija*, podržati relevantna struktura predstavljena u uzorku, rukovodeći se pritom načelima koja, u institucionalnom smislu postavlja *Istra kao lider*,<sup>12</sup> *razložno je ispitati što ispitanici smatraju mogućim izvorima konkurentске prednosti za Međimurje*. Pretpostavlja se, naime, da će upravo ispitivanje tih pretpostavaka lakše otkriti smjer iz kojega bi valjalo prihvatiti “strateškog ulagača”, želi li se poštovati mišljenje uz koje je prionulo 78% ispitanika, a koje prihvaća tvrdnju da je “globalizacija proces koji se ne može zaustaviti i od naše sposobnosti ovisi hoćemo li je iskoristiti” (Institut Pilar, 2002.b, 1).

## PERCEPCIJA IZVORA KONKURENTSKE PREDNOSTI U SLJEDEĆIH DESET GODINA

Prije nego li se nastavi s analizom izvora konkurent-ske prednosti koja, po mišljenju ispitanika, čini “raz-vojni okvir”, valja istaknuti da je, u ovim pitanjima, uočljiva puno veća disperzija odgovora nego u ocjeni razvojnih resursa, odnosno u određivanju lokalnog ranga aspiracija.

Razvojni čimbenik	%
1. radišnost obrtnika/vlasnika malih poduzeća	26,8
2. spremnost međimurskih poduzetnika i menadžera da međusobno surađuju radi osvajanja novih tržišta	24,4
3. pogodan zemljopisni položaj uz granicu	12,2
4. rad visokonaobraženih stručnjaka/znanstvenika	7,3
4. proizvodne i uslužne inovacije	7,3
4. inozemni kapital/inozemna ulaganja	7,3
5. rad naobraženih industrijskih radnika	4,9
6. mehanizirana poljoprivredna proizvodnja	2,4
6. upravljačke sposobnosti županijske/gradskih uprava	2,4
6. razvijena komunalna infrastruktura	2,4
6. nešto drugo	2,4
* ekstenzivno stočarstvo/tradicionalna poljoprivreda	0,0
* tržišno poznate marke proizvoda/usluga	0,0
* upravljačke sposobnosti menadžera velikih poduzeća	0,0
* raspoloživi kapital u rukama domaćih ljudi	0,0
* dostupni bankovni/financijski/državni kapital	0,0

*Izvor:* Institut Pilar, Projekt Poduzetništvo u Međimurju, Upitnik MRes 2002.:3, Tablica 13.

**Tablica 13.**

Percepcija najvažnijih čimbenika/resursa za gospodarski razvoj Međimurja u sljedećih deset godina (%)

Kao što se iz tablice vidi da su odgovori na po-nuđene opcije puno manje homogeni nego što su pri-je bili, tako je također uočljivo da ethos “radišnosti” smanjuje svoje značenje u procjenama najvažnijih čimbenika gospodarskog razvoja u sljedećih deset go-dina. I dok je za ovaj individualni strukturni element, kao čimbenik razvoja u posljednjih deset godina, op-tiralo do 68% ispitanika (Institut Pilar, 2002.a, 6; 2002.b, 3), a osnovnim ga obilježjem zavičaja, vidjeli smo u tablici 12., smatra 95% ispitanika, *čimbenikom razvoja u budućnosti smatra ga tek 27% ispitanika.*

Važna je novost koju čitamo u ovoj tablici činje-nica da se kao najvažniji čimbenik gospodarskoga raz-voja Međimurja, u sljedećih deset godina, prvi put pojavljuje element *organske društvene solidarnosti* (Durk-

heim, 1960.). Naime, tvrdnja “spremnost međimur-  
 skih poduzetnika i menadžera da međusobno sura-  
 đuju radi osvajanja novih tržišta” – koja sugerira po-  
 trebu suradnje i koju kao čimbenik razvoja označava  
 24% ispitanika dosad se uopće nije smatrala važnim  
 razvojnim čimbenikom (Institut Pilar, 2002.a). Očito  
 je, stoga, da deset godina razvoja na “zalihama” socio-  
 kulturnoga kapitala (“marljivosti”) rađa potrebu za  
 kooperativnošću uvjetovanom nužnošću “osvajanja no-  
 vih tržišta”, dakle nužnošću za – *ekspanzijom tj. rastom.*

Bez obzira na činjenicu što taj razvojni preduvjet  
 drži važnim tek 24% ispitanika, ovaj je nalaz važan u  
 kontekstu već spomenute velike disperzije odgovora u  
 pitanjima projekcija daljnega razvoja. Ima li se, pri-  
 tom, na umu činjenica da “pogodan zemljopisni po-  
 ložaj”, koji je kao čimbenik budućega razvoja rangi-  
 ran na treće mjesto, dobiva, u prikazanoj tablici, tek  
 12% odgovora, jasno je da podjednako homogenizi-  
 ranje odgovora oko pitanja “radišnosti” i “koopera-  
 tivnosti” predstavlja jasan sociološki znak da u uzor-  
 ku postoji svijest kako će, u budućnosti, element indi-  
 vidualne “marljivosti” biti nužno povezati s nekom  
 vrstom *interesnoga udruživanja kako bi se osigurao rast i  
 razvoj osvajanjem novih tržišta.*

Tablica 14.  
 Djelatnosti u kojima bi se  
 moglo u idućih deset godina  
 zaposliti najviše novih radnika  
 u Međimurju

Djelatnost	%
1. u obrtima/industrijama temeljenima na izvornim međimurskim/hrvatskim proizvodima	29,3
2. u graditeljstvu	22,0
3. u modernoj industrijskoj proizvodnji specifičnih proizvoda	12,2
4. u proizvodnji zdrave hrane	14,6
5. u tradicionalnom obrtništvu	7,3
6. u tehnološki modernoj tekstilnoj industriji	4,9
7. u industriji masovne proizvodnje	2,4
7. u izobrazbi radne snage	2,4
7. u nekoj drugoj djelatnosti	2,4
* u ekstenzivnom stočarstvu (tzv. prirodni uzgoj stoke)	0,0
* u visokomehaniziranoj poljoprivredi na velikim površinama	0,0
* u zdravstvenom turizmu i uslugama	0,0
* u specijalističkim oblicima izobrazbe – vrsnoćom najboljih u nacionalnim okvirima	0,0
* u turizmu oslonjenom na turistički originalne usluge i odredišta, jedinstvenom u međunarodnim okvirima	0,0
* u javnoj upravi/sluzbama	0,0
* u razvoju specijalnih institucija za planiranje razvoja Međimurja	0,0

Ova tablica predvidljivo, slično kao i prethodna, pokazuje veću disperziju odgovora nego sve tablice koje se odnose na ocjene vezane uz prethodna zbivanja. Tako u ovoj tablici niti jedna opcija ne uspijeva homogenizirati odgovore na razini većoj od 30%. Ipak, iz rezultata je razvidno da se većina odgovora svrstava oko četiri djelatnosti koje će u budućnosti zapošljavati radnu snagu u Međimurju. To su:

- a) obrti/industrije temeljene na izvornim međimurskim/hrvatskim proizvodima (29%),
- b) graditeljstvo (22%),
- c) proizvodnja zdrave hrane (15%),
- d) moderna industrijska proizvodnja specifičnih proizvoda (12%).

Istodobno, prema percepcijama ispitanika, novi urbanistički plan, u odnosu na prethodni, pronosi *daljnji proces urbanizacije* (Institut Pilar, 2002.b, 5) jer, po mišljenju/očekivanju ispitanika, predviđa:

- a) povećanje zona poslovno-industrijske izgradnje (da = 66%),
- b) povećanje zona stambeno-poslovne izgradnje (da = 49%),
- c) povećanje zona uslužnih površina (da = 46%),
- d) povećanje zona stambene izgradnje (da = 44%),
- e) povećanje zona prometnih površina (da = 44%).

Kako mišljenje ispitanika pokazuje da novi *urbanistički plan ispisuje koncept totalne modernizacije Međimurja*, nije potpuno jasno kako će se postići učinak u proizvodnji “*zdrave hrane*” koja se javlja kao treća najhomogenija razvojna opcija za budućnost, a koja je u svojoj srži “postmoderni” razvojni odбір.

Želi li se, napokon, u strukturnom smislu predočiti percepcija ispitanika o temeljnim prednostima i nedostacima poduzeća/institucija u Međimurskoj županiji, u odnosu na konkurenciju, valja prikazati sljedeću tablicu:

Tablica 15.  
Percepcija temeljnih prednosti  
i nedostataka poduzeća/  
institucija u odnosu na  
konkurenciju/slične institucije  
(%)

Rang/Obilježje	Postotak ispitanika koji misli da postoji konkurentska prednost
1. kakvoća vaših proizvoda/usluga	82,9
2. tehnička/stručna znanja zaposlenih	73,2
3. odnosi s potrošačima/klijentima	61,0
4. poznavanje tržišta/raspoloženja javnosti	58,5
5. cijena, dostupnost vaših proizvoda i usluga	56,1
6. sposobnost vlasnika, uprave, menadžera	53,7
7. potpora i razumijevanje u obitelji	34,1
8. marketinško propagandne aktivnosti	29,3
9. raspoloživi kapital u poduzeću ili instituciji	24,4
10. pristup kapitalu izvan poduzeća ili institucije	19,5
11. poznavanje važnih političara/menadžera	7,3

Izvor: Institut Pilar, 2002.b, 6.

Nedvojbeno je, dakle, da u percepciji ispitanika međimurski konkurentski potencijal izrasta i iz “diferencijacije po kvaliteti” (Porter, 1998.; Tipurić, 1999.) i iz “diferencijacije po cijeni” (Porter, 1998.; Tipurić, 1999.). Iako iz ovog istraživanja nije razvidno u kojim se područjima percipira ta diferencijacija, očito je da je svijest o njoj prisutna u elitnom segmentu međimurske društvene strukture, pa takvo mnijenje predstavlja dobru osnovu za *konkurentsko pozicioniranje Međimurja kao - županije kvalitete*.

No, može li se, doista, iz dosadašnje analize zaključiti da na razini percepcije izvora konkurentskih prednosti, na kojima je moguće u budućnosti temeljiti razvoj Međimurja, nema većih divergencija? Ipak se čini da to *nije moguće*. Posve je, naime, jasno da se, u kvalitativnom smislu, Međimurje samoocjenjuje kao “lider” (Međimurje = županija kvalitete), ali nužno je ponovno upozoriti na to da u odgovorima na pitanja o izvorima konkurentske prednosti koji mogu biti nositelji razvoja Međimurja u budućnosti:

- postoji znatno veća disperzija odgovora nego u odgovorima na pitanja o izvorima dosad postignute razvojne prednosti,
- ne postoji homogena skupina ispitanika koja bi s konkretnom razvojnom opcijom dominirala uzor-

kom, štoviše, niti jedan odgovor ne okuplja više od 30% uzorka,

- c) postoji indikacija da se tradicionalni izvor prednosti, utemeljen na sociokultunom kapitalu “radišnosti” smatra nedostatnim za ostvarivanje novoga razvojnog ciklusa,
- d) postoji indikacija da uspostavljanje kooperativnih procesa otvara mogućnost ekspanzije na nova tržišta,
- e) postoji indikacija da se nemogućnost donošenja homogenih razvojnih odluka formulira kao potreba za strateškim ulagačem, bez jasne vizije o djelatnosti u koju bi on morao uložiti.

Ovaj sažet prikaz tumačenja rezultata istraživanja upućuje na zaključak da mišljenju o stečenoj razvojnoj prednosti, koje je registrirano i opisano u prvom dijelu ovoga teksta te ponovno potvrđeno u analizi izvora konkurentске prednosti, *nedostaje uvjerljiv razvojni scenarij koji bi mogao homogenizirati relativno raznolike razvojne ideje koje se artikuliraju u uzorku s niskom razinom homogenosti (isključivo nižom od 30%)*. Stoga se  *pitanje planiranja uz pomoć scenarija*<sup>13</sup> (Jensen, 1999.; Tipurić, 1999.) pojavljuje kao *conditio sine qua non* formuliranja jasne razvojne vizije za Međimurje.

Naime, ovdje prikazana niska razina homogenosti u percipiranju supstantivnih/tematskih razvojnih opcija za Međimurje sugerira da *u elitnim segmentima međimurske društvene strukture postoji manjak razvojnih vizija zbog nedostatno artikuliranih ciljeva koji se žele postići*. Iako ovo istraživanje u određenoj mjeri otkriva rang aspiracija koji ispitanici posjeduju – *životni standard sličan austrijskom, ono ipak ne otkriva dostatno homogeno artikulirane razvojne putove* koji bi taj rang aspiracija mogli zadovoljiti. Jedino što se ovim istraživanjem, u vezi s razvojem, sa sigurnošću utvrdilo jest da se *razvojni proces s obzirom na sadržaj novoga urbanističkog plana, bezrezervno kreće putovima “jake urbanizacije”*. Zbog toga je dodatno ispitivanje kontrolne skupine, provedeno u panel-raspravi, usmjerilo ovu analizu prema artikuliranju elemenata razvojnog scenarija koji mogu poslužiti kao podloga realnom planiranju.

## KONTROLNA SKUPINA, IDEJA “RAZVOJNE AGENCIJE” I “PLANIRANJE UZ POMOĆ SCENARIJA”

Imajući u vidu činjenicu da je prethodno komentirano istraživanje uvjerljivo pokazalo da u uzorku koji predstavlja elitni segment društvene strukture ne postoji jasan razvojni smjer ili, kraće, da su, pod uvjetom da su na tragu općeg koncepta modernizacije, sve opcije otvorene, kao dodatak istraživanju organizirana je panel-rasprava radi dobivanja maksimalno ujednačenih ocjena sudionika o *sljedećim pitanjima*: 1) Je li Međimurje u posljednjih deset godina gospodarski nazadovalo ili je napredovalo? Zašto?; 2) Koje će djelatnosti najviše utjecati na gospodarski razvoj Međimurja u idućih deset godina? Zašto?; 3) Koji su resursi/čimbenici najvažniji za gospodarski razvoj Međimurja u idućih deset godina? Zašto?; 4) Koja su tržišta odlučujuća za budući gospodarski razvoj Međimurja? Zašto?; 5) Koje gospodarske i društvene/državne institucije trebaju pomoći razvoj gospodarstva Međimurja u budućnosti? Zašto?

Ispitanici, njih osam, na pitanja su odgovarali najprije pismeno. Za odgovore na pitanja imali su 25 minuta vremena, nakon čega su pismene odgovore predali voditeljima panel-rasprave. Odgovori su potom, za vrijeme pauze od 30 minuta, “pretočeni” u tablice, kao varijable s pridruženom skalom koja je ispitivala intenzitet slaganja s pojedinom tvrdnjom. U otvorenoj su raspravi, potom, ispitanici pojedinačno pred svima određivali intenzitet slaganja s pojedinim tvrdnjama proizašlim iz odgovora na postavljena pitanja.

Tablica 16.  
Ocjena gospodarskih kretanja  
u Međimurju u posljednjih  
deset godina prema  
sudionicima panel rasprave

Tvrdnje	Stupanj slaganja		
	Ne slažem se	Ni da ni ne	Slažem se
a) Međimurje je napredovalo	0	1	7
b) Međimurje je nazadovalo	4	0	4
c) Međimurje je i napredovalo i nazadovalo	0	0	8

*Napomena:* Ispitanici su se morali izjasniti o svakoj ponuđenoj tvrdnji. Zbog toga zbroj odgovora valja pratiti samo horizontalno.

Budući da su ispitanici morali izraziti intenzitet slaganja sa svakom od ponuđenih opcija, odgovori

pokazuju da najveći stupanj međusobnoga slaganja donosi stav prema tvrdnji po kojoj je Međimurje u posljednjih 10 godina i napredovalo i nazadovalo. Upitani da objasne svoj stav i pismeno i usmeno, ispitanici su ga objasnili tvrdnjom da je Međimurje napredovalo u razvoju maloga i srednjeg poduzetništva, ali je nazadovalo u pitanjima razvoja velikih tvrtka koje pritiska breme sumnjive “privatizacije” i “jak” tečaj kune koji je mahom doveo do uništavanja tih velikih tvrtka. Takvo podvojeno iskustvo čini da se posljednjih 10 godina ne vidi kao jasno razdoblje uspona. Ipak, koncentracija odgovora u prvoj ponuđenoj opciji, u kojoj se nudi odgovor “napredovalo”, pokazuje da je većina ispitanika sklona proteklo razdoblje ocijeniti uspješnim, u većoj mjeri nego što je spremna proteklo razdoblje ocijeniti neuspješnim, jer se za opciju “nazadovalo” odlučila tek polovica ispitanika.

Djelatnosti	Stupanj utjecaja/važnosti		
	Vrlo mali	Nešto veći	Najveći
a) metalne	0	3	5
b) građevinarstvo	0	2	6
c) vinogradarstvo	2	5	1
d) malo poduzetništvo	0	2	6
e) srednje poduzetništvo	0	1	7
f) velike tvrtke	2	4	2
g) tehničke struke	0	6	2
h) prehrana/poljoprivreda	0	3	5
i) usluge	0	4	4
j) trgovina	2	6	0
k) financije	0	4	4
l) tekstilna industrija	6	1	1
m) kožna industrija	7	1	0
n) obrt	0	4	4
o) informatika	0	3	5
p) turizam	1	6	1

**Tablica 17.**  
 Utjecaj pojedinih djelatnosti i oblika poduzetništva na gospodarski razvoj Međimurja u idućih deset godina

Ova tablica prilično jasno pokazuje gdje postoji, a gdje ne postoji slaganje ispitanika kad je riječ o razvojnim opcijama koje su oni sami, u pismenim odgovorima na pitanje, ponudili za raspravu. Tako je ja-

sno da se među djelatnosti koje mogu biti nositelji razvoja Međimurja u budućnosti svakako ubrajaju: a) *građevinarstvo*, b) *metalne djelatnosti*, c) *prehrana/poljoprivreda* i d) *informatika*. Zsigurno, prema mišljenju ispitanika, ne mogu biti nositelji razvoja u budućnosti: a) kožna industrija i b) tekstilna industrija. Poželjni organizacijski oblik poduzeća koji će u budućnosti biti nositelj razvoja u Međimurju je srednje poduzetništvo i malo poduzetništvo.

Tablica 18.  
 Resursi/čimbenici najvažniji za  
 gospodarski razvoj Međimurja  
 u idućih deset godina

Resursi/čimbenici	Važnost resursa		
	Nevažnost	Donekle	Najvažnije
a) marljivost	0	3	5
b) prometna povezanost s drugim državama	1	3	4
c) kompetencija	0	1	7
d) dogovor lokalne politike o strategiji razvoja	0	3	5
e) visokonaobraženi ljudi-lideri	0	3	5
f) specijalizirani radnici	0	1	7
g) djelovanje prava	0	2	6
h) pozitivno okruženje i klima	0	5	3
i) povoljnije kreditiranje	1	4	3
j) zemljopisni položaj	1	5	2
k) otvaranje poslovnih prostora i industrijskih zona	1	3	4
l) efikasan pravni sustav	0	2	6
m) zadržavanje visokoobrazovanih ljudi	1	0	7

Izvor: Institut Pilar, 2002.c.

Najvažniji razvojni čimbenici, pokazuje tablica, ubrajaju se u područje "ljudskih resursa", jer se najveći broj ispitanika slaže u tomu da su temeljni resursi: a) kompetencija, b) specijalizirani radnici, c) zadržavanje visokonaobraženih ljudi. Nadalje, za razvoj je jednako bitan: a) efikasan pravni sustav i b) djelovanje prava. Napokon, na trećem mjestu nalazi se a) marljivost, b) dogovor lokalne politike o strategiji razvoja i c) visokonaobraženi ljudi – lideri kao izvor razvojnog potencijala.

Očito je da kontrolna skupina pokazuje sklonost diverzificiranju čimbenika razvoja, a upadljivo je da

prethodno favoriziranje individualne vrline “radišnosti” biva zamijenjeno zahtjevom za – kompetencijom.

Tržišta	Ne slažem se	Ni da ni ne	Slažem se
a) Hrvatska	0	1	7
b) srednja Europa (Slovenija, Mađarska, Austrija)	0	3	5
c) jugoistočna Europa (Jugoslavija i ostale zemlje)	1	2	5
d) istočna Europa (uključujući Rusiju)	5	2	1
e) Europska Unija	0	5	3

**Tablica 19.**  
 Tržišta odlučujuća za budući  
 gospodarski razvoj Međimurja

Za Međimurje su važna tri tržišta: a) hrvatsko, b) srednjoeuropsko i c) jugoistočnoeuropsko, čime se potvrđuje hipoteza iskazana u prvomu dijelu ovoga teksta prema kojoj će se analiza konkurencije u budućnosti morati raditi u okviru Alpe-Adria regije.

Institucije	Ne slažem se	Ni da ni ne	Slažem se
a) Međimurski poduzetnički centar	0	2	6
b) HOK Čakovec	0	4	4
c) lokalna uprava i samouprava	0	6	2
d) ministarstva, Vlada, Sabor RH	0	1	7
e) pravosuđe	2	3	3
f) razvojni fondovi	1	3	4
g) HBOR	6	2	0
h) sustav školstva	0	1	7
i) znanost	0	3	5
j) gradovi i mjesne zajednice	0	6	2
k) Međimurska razvojna agencija	0	0	8
l) HGK	0	4	4

**Tablica 20.**  
 Gospodarske i  
 društvene/državne institucije  
 trebaju pomoći razvoju  
 gospodarstva Međimurja u  
 budućnosti

*Izvor:* Institut Pilar, 2002.c

Rezultati očitno pokazuju da kontrolna skupina priželjkuje novu instituciju koja će podržavati razvoj, jer je najveće slaganje postignuto vezano uz osnivanje nove “Međimurske razvojne agencije”. Ta se ideja čini logičnom s obzirom na prethodne nalaze ovog istraživanja iz kojih se jasno vidi da u Međimurju postoji: a) jaki strukturni pritisak na ekonomski rast, b) niska homogenost odgovora u oblikovanju scenarija djelatnosti koje će odrediti budućnost Međimurja, c) potre-

ba za strateškim ulagačem. Imamo li na umu činjenicu da Međimurje pokazuje znakove konkurentске prednosti koji nisu “tipični” za ostale hrvatske županije, čini se da je izražavanje potrebe za stvaranjem “razvojne agencije” sukladno internom pritisku na ekonomski rast.

Iako identificiranje prepreka nije bilo dijelom ispitivanja, pismeni odgovori ispitanika pokazali su da gotovo svi, svjesno ili nesvjesno, u odgovorima spominju određene prepreke. Zbog toga su voditelji panela odlučili uvrstiti u razgovor i izjašnjavanje o najčešće spominjanim “preprekama”.

Tablica 21.  
 Percepcija prepreka razvoju  
 Međimurja

Prepreke	Jačina prepreka		
	Slaba	Jača	Najjača
a) manjak strateških ulagača	3	4	1
b) zapostavljanje županije od središnje vlasti	3	2	3
c) manjak odlučnosti i smjelosti u županiji	4	1	3
d) nedostatak kadrova	0	6	2
e) nedostatak novca	2	6	0
f) manjak hrabrosti u investitora	1	5	2
g) nerazumijevanje Zagreba	6	2	0

Izvor: Institut Pilar, 2002.c.

Čini se da je najteže postići suglasnost o tomu što u najvećoj mjeri stvara razvojne prepreke. Očito je, stoga, da je riječ o spletu ometajućih okolnosti različitoga intenziteta. Mišljenje ispitanika sugerira da je odnos između županijskih i središnje vlasti neka objektivna prepreka jer se: a) zapostavljanje županije od središnje vlasti te b) manjak hrabrosti i odlučnosti u županiji pojavljuju kao najjače prepreke. Zanimljivo je, međutim, da tri opcije: a) nedostatak novca, b) nedostatak kadrova i c) manjak hrabrosti investitora, dobivaju većinsku srednju ocjenu te se smatraju jakim preprekama, pa se može pretpostaviti da bi se razvojna agencija morala kretati upravo u okvirima odnosa sa središnjom vlašću, planiranja razvojnih scenarija i ohrabrivanja/trženja strateškog investitora.

## ZAKLJUČAK

Imajući u vidu sve navedeno, razložno je, na kraju, upozoriti na činjenicu da ovo istraživanje ima svoju neposrednu akademsku i praktičnu korist.

Kad je u pitanju akademski domet ovoga istraživanja, ono predstavlja dobru osnovu za dokazivanje teze po kojoj pojava poduzetničke grupacije u nekoj analitičkoj cjelini strukturno vodi do formuliranja “ekonomskoga rasta” kao temeljnog društvenog projekta cjeline u kojoj poduzetnička grupacija djeluje. *Zbog takve strukturne situacije problem “konkurentnosti”, kako proizlazi iz prikazanog teorijskog izvoda, prati one društvene strukture u kojima poduzetničke skupine definiraju motivaciju “postignuća” kao bitnu za svoje poduzetničko djelovanje.* Tako se može zaključiti da ovo istraživanje sugerira (iako to eksplicitno ne dokazuje) da je problem “konkurentnosti”, kao ekonomska tema, u nekoj vezi sa sociološkom temom “motivacije postignuća” te da se on pojavljuje tamo gdje se “motivacija postignuća” evidentira u društvenoj strukturi.

Budući da je ovo istraživanje takvu motivaciju više nego jasno evidentiralo u odgovorima ispitanika, valja zaključiti da se u Međimurskoj županiji paralelno može evidentirati i problem konkurentnosti, pa će ova županija biti prva od šest promatranih županija koja će se s njim intelektualno suočiti. Zbog toga valja očekivati da će ta županija, među prvima u Hrvatskoj, morati donijeti konkurentna rješenja koja će pomoći rastu lokalnog poduzetništva te jasno oblikovati scenarije razvoja unutar svoje lokalne samouprave.

Kad je, pak, riječ o praktičnoj koristi, *opravdano je zaključiti da elementi međimurske ekonomske efikasnosti opravdavaju raspravu o osnivanju razvojne agencije.* Teško je, naime, zamisliti da će se netipični strukturni pritisak za ekonomskim rastom i tržišnom ekspanzijom moći riješiti unutar zadanih administrativnih razvojnih okvira. Naime, razvojne teme koje animiraju nacionalnu javnost rijetko tematiziraju potrebu ekonomskoga rasta zbog interesa privatnog poduzetništva te zbog ranga aspiracija pojedinaca.

Kako se u ovom radu više puta naglašavala prednost koju, u ekonomiji, postižu “rani pokretači”, nema razloga da se o scenarijima razvoja, razvojnoj agenciji i konkurentskom pozicioniranju Međimurja u odnosu na šire okruženje ne počne javno raspravljati.

- <sup>1</sup> Kao što je poznato, građanske slobode podrazumijevaju pravo na privatno vlasništvo (Katunarić, 2001.).
- <sup>2</sup> Budući da se nerazumijevanje lokalne vlasti za poduzetničke naume javlja kao konstanta u sociološkim istraživanjima (Bartlett, Bukvić, 2001.), bilo bi zanimljivo doznati što točno lokalni poduzetnici podrazumijevaju pod "potporom" lokalnih vlasti.
- <sup>3</sup> Tranzicijskim se poduzetništvom u ovom tekstu smatra ono poduzetničko iskustvo čiji početak koincidira s velikim privatizacijskim valom koji započinje početkom devedesetih godina prošloga stoljeća u istočnoj Europi. (Estrin, 1993.) Opći, pak, prije komentirani nalazi ovoga istraživanja koji pokazuju čvrstu vezu novoga međimurskog poduzetničkog iskustva s demokratskim promjenama u Hrvatskoj iz 1991. godine, dopuštaju da se međimursko poduzetništvo karakterizira - tranzicijskim.
- <sup>4</sup> Ovdje valja podsjetiti na temeljne nalaze istraživanja po kojima čak 60% ispitanika drži da žive bolje od prosjeka u državi, 69% ispitanika drži međimursko poduzetništvo najrazvijenijim u državi, a 56% ih planira proširenje svojega posla, odnosno investicije u kapitalnu opremu i obrtna sredstva. Usporedi: Institut Pilar, 2002., tablice 9, 23. i 46. iz već citiranog istraživanja.
- <sup>5</sup> Ovdje iz metodoloških razloga valja uzimati u obzir i pokazatelje iz tablice 9. koji govore o broju registriranih poduzeća i pokazatelje iz tablice 10. koji govore o broju aktivnih povratnika te broju povratnika poduzetnika.
- <sup>6</sup> Bruto društveni proizvod je ekonomski agregatni pokazatelj koji uključuje četiri glavna sastavna dijela: osobnu potrošnju na dobra i usluge, bruto domaće privatne investicije, državne rashode na dobra i usluge, neto izvoz umanjen za uvoz (Kovačević, 1999.).
- <sup>7</sup> Ovdje valja upozoriti na činjenicu da je obrazovna struktura ispitanika znatno različita od obrazovne strukture stanovnika Međimurske županije. Naime, u uzorku uključenom u istraživanje Instituta Ivo Pilar čak 82,9% ispitanika imalo je višu školu ili fakultet, a čak je njih 7,3% imalo specijalizaciju, magisterij ili doktorat (Pilar, 2002.b, 7). Nasuprot tomu, rezultati popisa 2002. godine (DSZ, 2001.) pokazuju da u Međimurju čak 48% stanovništva ima završenu tek osnovnu školu, 45% stanovništva završenu srednju školu, a tek 7% stanovništva ima završenu višu školu ili fakultet. (DSZ, 2001.). U tom smislu, uzimajući u obzir kriterij "naobrazbe", odabrani uzorak u ovom istraživanju zahvaća elitni segment međimurske društvene strukture.
- <sup>8</sup> Vrlo je vjerojatno da su, u ovom istraživanju, ispitanici zamijenili "Zagrebačku županiju" s "gradom Zagrebom". Naime, svi relevantni statistički pokazatelji upućuju na vodstvo grada Zagreba, ali i na izrazitu prednost Međimurske županije u odnosu na Zagrebačku u pokazateljima razvijenosti. Zbog toga je opravdano pretpostaviti da su ispitanici, birajući opciju Zagrebačka županija, zapravo mislili na grad Zagreb.
- <sup>9</sup> Slovenija aktualno bilježi BDP/per capita od 10.100 US\$, a Hrvatska ostvaruje BDP/per capita od 4.580 US\$. Prema istom izvoru Mađarska aktualno bilježi BDP/per capita od 4.810 US\$. (Izvor: *Economist*, 2002., 26).
- <sup>10</sup> Ovdje valja podsjetiti da Mađarska bilježi nešto viši BDP per capita od Hrvatske. Usprkos tome, ispitanici ne nalaze motiva oblikovati svoj rang aspiracija uspoređujući se s bliskim mađarskim županijama.

- <sup>11</sup> Ekonomija razmjera se razvija tamo gdje su čimbenici proizvodnje (rad i kapital) u takvom odnosu da prosječna cijena proizvodnje pada kako broj proizvoda raste. Npr. tvrtka koja ne podvostruči troškove, a istodobno podvostruči proizvodnju, ubraja se u kategoriju “ekonomije razmjera”. U tom smislu postoje sljedeći tzv. interni primjeri efekta ekonomije razmjera: a) ako su visoki fiksni troškovi (npr. u željezari), veća proizvodnja smanjuje količinu fiksnog troška po jedinici proizvoda, b) velika poduzeća mogu razvojem tehnika proizvodnje povećavati produktivnost na bazi linije/specijalizacije, c) samo velike tvrtke mogu podnijeti visoke troškove istraživanja i razvoja bez kojih je nemoguće postići inovativnost u proizvodnji, a, samim time, i održavati konkurentnost. Eksterni efekti ekonomije razmjera proizlaze iz razvoja pomoćnih usluga koje nastaju zbog velike potrebe za “inputom” koju interno proizvodi “ekonomija razmjera”. Naime, formira se obrazovana radna snaga, stvara se industrija komponenata napravljenih tako da opskrbljuju točno određenim potrebnim dijelovima, izgrađuje se infrastruktura koja opslužuje sržne i prateće djelatnosti što potiče ekonomski rast. Upravo se u ekonomiji razmjera objašnjava jasno prepoznatljiva tendencija da tvrtke teže razvoju u geografskim “clusterima” čime se objašnjava vodeća uloga velikih tvrtka u svjetskoj ekonomiji. (Bannock, Baxter, Davis, 1988.:122-123)
- <sup>12</sup> Ovdje valja imati na umu da je Porter (1998.) u svojoj teoriji “konkurentskoga dijamanta” upozorio na učinak koji za konkurentsku prednost ima efekt “ranog pokretača”, tj. onoga koji na neki način prvi uspostavi neki “proizvodni algoritam”. Taj je efekt, naime, jedan on načina da se konkurentska prednost: a) uspostavi, b) dugo održava. Budući da se Istra u ovom uzorku percipira kao razvijenija od Međimurja, racionalno je pretpostaviti da će Međimurje, koje ispitanici, u odnosu na Istru procjenjuju kao “sljedbenika” (followera) preuzimati istarska razvojna rješenja i prilagođivati ih svojim potrebama.
- <sup>13</sup> Riječ je o tehnici koja omogućuje: gledanje daleko unaprijed, široko gledanje na stvari (uzimanje u obzir interakcija), duboko gledanje na stvari (pronalaženje čimbenika i trendova koji su važni), prihvaćanje rizika, uzimanje u obzir ljudskoga čimbenika, a donosi interno konzistentno viđenje onoga što bi budućnost mogla biti (Tipurić, 1999.).

## LITERATURA I IZVORI

---

- Bannock, G., Baxter, R. E., Davis, E. (1998.), *Dictionary of Economics*, Penguin.
- Bartlett, W., Bukvić, V. (2001.), Barriers to SME Growth in Slovenia, in: (2001.), *Enterprise in Transition. Fourth International Conference on Enterprise in Transition.*, The Faculty of Economics, University of Split, Split - Hvar, May 24-26, 2001., pp. 198-201 + extended paper on CD ROM.
- Družić, I. (ur.) (1998.), *Hrvatsko gospodarstvo*, Politička kultura, Zagreb.
- Durkheim, E. (1960.), *De la Division du travail social*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Economist (2002.), *Pocket World in Figures*, London.
- Estrin, S. (1993.), Privatization in Central and Eastern Europe, in: Puhovski, Ž. (ed.) (1993.), *Politics and Economics of Transition*, Informator, Zagreb.

- Horvat, R. (1993.), *Poviest Međimurja*, pretisak, Matica Hrvatska, Čakovec.
- Institut Pilar (2002.a), *Temeljni rezultati istraživanja poduzetništva u Međimurju*, Zagreb.
- Institut Pilar (2002.b), *Projekt istraživanja poduzetništva*, Upitnik MRes.
- Institut Pilar (2002.c), *Protokol i rezultati rasprave*, Čakovec, 7. listopada 2002.
- Inglehart, R. (1997.), *Modernization and Postmodernization. Social, Cultural and Economic Change in 43 Societies*, Princeton University Press.
- Jensen, R. (1999.), *The Dream Society*, McGraw-Hill.
- Katunarić, V. (2001.) Političke elite, nacionalni konsenzus i razvoj, u: Čengić, D., Rogić, I. (ur.), *Upravljačke elite i modernizacija*, Institut Pilar, Zagreb.
- Kovačević, B. (1998.), *Počela ekonomije*, Zagreb.
- Maslow, A. (1982.), *Motivacija i ličnost*, Nolit, Beograd.
- Matica Hrvatska (2000.), *Hrvatski sjever*, 1-4., Čakovec.
- Porter, M. (1998.), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York, NY.
- Rihtman-Auguštin, D. (1988.), *Etnologija naše svakodnevice*, Školska knjiga, Zagreb.
- Tipurić, D. (1999.), *Konkurentna sposobnost poduzeća*, Sinergija, Zagreb.
- Weber, M. (1988.), *Protestantska etika i duh kapitalizma*, Veselin Masleša - Svjetlost, Sarajevo.
- [www.alpeadria.org](http://www.alpeadria.org)
- Županov, J. (1983.), *Marginalije o društvenoj krizi*, Globus, Zagreb.
- Županov, J. (1985.), *Samoupravljanje i društvena moć*, Globus, Zagreb.
- Županov, J. (2001.), Industrijalizirajuća i dezindustrijalizirajuća elita u Hrvatskoj u drugoj polovici 20. stoljeća, u: Čengić, D., Rogić, I. (ur.), *Upravljačke elite i modernizacija*, Institut Pilar, Zagreb.