

---

Drago  
ČENGIĆ

Saša  
POLJANEC-BORIĆ

Ivan  
ROGIĆ

LOKALNI AKTERI  
I NOVI RAZVOJNI  
IZAZOVI:  
PREPORUKE ZA  
OBLIKOVANJE  
RAZVOJNIH  
ALTERNATIVA



## 0.

U proučavanju poduzetničkog razvoja Međimurja bili smo vođeni idejom da se trebaju identificirati temeljna uporišta njegova (mogućeg) razvoja u neposrednoj budućnosti, a završavamo upozorenjem da su njegova sadašnja razvojna ograničenja "otkloniva" samo *politikom mobilizacije - za - razvoj* u okviru koncepta endogenog razvoja Međimurja.

Na tragu polazne istraživačke ambicije posebnu pozornost svratili smo na: stanovništvo Međimurja kao razvojni resurs prvoga reda, temeljna obilježja međimurskog poduzetništva, glavne zapreke razvoju međimurskih obrta i poduzeća, sadašnji i poželjni odnos između sociokulturnih vrijednosti, endogenih resursa i konkurentskog razvoja Međimurske županije te moguću ulogu glavnih aktera endogenoga lokalnog razvoja.

U ovome prilogu pokušat ćemo bitne nalaze naše analize predložiti u obliku mogućih, načelnih uputa za djelovanje lokalnih aktera razvoja u smjeru jačanja lokalnih ekonomskih i razvojnih resursa, posebno poduzetničkih resursa Međimurja.

## 1.

Prema našim uvidima, iako je međimursko poduzetništvo još uvijek relativno razvijeno u odnosu na neke druge hrvatske županije, ono pokazuje ozbiljne znakove usporavanja rasta, pa čak i zaostajanja – u odnosu na raspoložive resurse. Najveće opasnosti budućega razvoja leže u slabom ulaganju u istraživanje i razvoj novih proizvoda i u velikoj "izloženosti poduzeća bankama", kad je riječ o pribavljanju sredstava za novi razvoj.

## 2.

Usporedna analiza međimurskih (hrvatskih) i slovenskih zapreka rasta malih i srednjih poduzeća pokazuje: a) da međimurski poduzetnici u vođenju svojih poduzeća i u svakodnevnom poslovanju nailaze na brojnije zapreke rastu nego njihovi slovenski kolege; b) da su u Međimurju (Hrvatskoj), u odnosu na Sloveniju, financijske i vanjske zapreke znatno češće i jačeg intenziteta; c) da se u međimurskim prilikama, suprotno slovenskoj situaciji, među institucionalnim zaprekama rastu posebno ističu i neučinkovitost sudstva, spora birokracija te jaka konkurencija; d) da su međimurski poduzetnici izrazito kritični prema ponašanju države – i kad je riječ o središnjoj i kad je riječ o lokalnoj vlasti. Istodobno su nezadovoljni izostankom različite potpore (od moralne do financijske) lokalnih vlasti te izostankom povjerenja u društvu.

## 3.

Ovo je istraživanje pokazalo da međimurski poduzetnici predstavljaju u lokalnoj socioprofesionalnoj strukturi specifičnu društvenu grupu koju obilježava jedinstveni vrijednosni sklop, utemeljen u “motivaciji postignuća” te oslonjen na zavičajni sociokulturni kapital “radišnost”. Taj i takav vrijednosni sklop “odgovoran” je za uspon i razvoj malog i srednjeg poduzetništva u Međimurju u posljednjih deset godina. S druge strane, upravo se razvoj malog i srednjeg poduzetništva pojavljuje kao ključni razlog opće pozitivne percepcije razvojnog ciklusa Međimurja u posljednjem desetljeću, unatoč činjenici da ovu, uglavnom pozitivnu percepciju, “zastire” u dobroj mjeri, negativna percepcija privatizacije nekadašnjih velikih društvenih tvrtki.

Razvoj malog i srednjeg poduzetništva, s jedne strane, te učinci suboptimalne/devijantne privatizacije, s druge strane, stvaraju, u Međimurju, situaciju “status quo”, u uvjetima u kojima županija iskazuje premoćno “liderstvo” u okviru nacionalne analize konkurencije, uzmu li se u obzir konkretni sociodemografski ali i neki ekonomski pokazatelji. Naime, ekonomskim učincima suboptimalna (pa i promašena) privatizacija bivših velikih poduzeća koja nisu

uspjela, na vrijeme, izvršiti restrukturaciju u cilju povećanja konkurentnosti, pojačava potrebu za dolaskom “strateških partnera” na prostor županije, kako bi se naraslo malo i srednje poduzetništvo moglo na njega osloniti. Istovremeno, narasla ekonomska moć županije, “sudara” se s posustajanjem rasta u ostalim dijelovima Hrvatske, u kojima autohtone socioprofesionalne grupe, iz raznih razloga, još nisu proizvele rast na razini lokalne zajednice (županije).

#### 4.

Kad je riječ o nekim teorijskim ishodištima naših analiza, podsjetimo da je jedna od središnjih zadaća programa i procesa (post)modernizacije osposobiti društvene sudionike za djelovanje na temelju *viška mogućnosti* (socijalnih, tehničkih, spoznajnih, novčanih). To znači da u skupinu glavnih modernizacijskih ciljeva *ne spada* i direktivno nametanje novih likova nužnosti, neovisno o tome legitimiraju li se one autoritetom industrije, politike ili kojeg drugog sektora društvene prakse. Prisutnost viška mogućnosti izravno se pokazuje u prisutnosti *broja i raspona razvojnih alternativa* koje pojedinom društvenom sudioniku stoje na raspolaganju u oblikovanju budućnosti. Drukčije rečeno, temeljna kakvoća jednog razvojnog programa i poduhvata mjeri se njegovom sposobnošću uspješnog oblikovanja razvojnih alternativa koje uključenim socijalnim sudionicima stavlja na raspolaganje (razvojni imunitet). To mjerilo prekoračuje razvojne uspjehe samo u pojedinim sektorima (produktivnost, standard, itd.).

Time se ne implicira da su takvi razvojni uspjesi nevažni. Nego se podsjeća da program (post)modernizacije cilja na više: na stabilnu društvenu proizvodnju viška razvojnih mogućnosti koja, povratno, jamči i potrebnu kakvoću rada na pojedinim sektorima. Time se slika ostvarenih/aktualnih uspjeha upotpunjuje uvidom u stupanj ostvarene razvojne autonomije, na temelju koje se oni postižu. Iliti: *ostvarena razvojna autonomija je središnji proizvod (post)modernizacije*. Podsjećamo, ona se najprije indicira sposobnošću za djelovanje u odnosu na budućnost i na postojeće razvojne zapreke. Takav cilj ne mogu zadati izolirano su-

dionici poduzetničkog sektora. Jer njegovo ostvarivanje implicira generalnu mobilizaciju društvenih sudionika, provedivu, uglavnom, na temelju *suradnje* sva tri osnovna sektora: civilnog, javnog i korporacijskog. U iskustvu anketiranih poduzetnika jasno je uobličen uvid da njihova međusobna suradnja te suradnja s lokalnom upravom/samoupravom ima vrijednost jednog od važnih uporišta razvojne uspješnosti. Taj uvid *treba postati uporištem oblikovanja lokalne i županijske "suradničke" mreže* eda bi međimursko društvo uspješnije djelovalo kao jedna vrst "razvojnog stroja". U prijašnjim je analizama upozoreno na više mjesta na pojedine učinke slabe suradnje ili odsutnosti suradnje. Ne uklone li se posve je vjerojatno da će se pojaviti kao nova razvojna zapreka.

## 5.

Prema našim uvidima lokalna obrazovna društvena elita pokazuje nisku homogenost u promišljanju razvojnih odabira za lokalnu zajednicu. K tomu, postoji jaki "procjep" na nekoliko razina: a) između ranga aspiracija lokalne obrazovne elite i aktualnog stanja ekonomije u Hrvatskoj, b) između "ultra" modernističkih intencija novog urbanističkog plana (koji maksimalno promiče jaku daljnju urbanizaciju Međimurja) i "postmodernog" ekološkog razvojnog smjera koji sramežljivo, ali jasno, stremi prema vrhu razvojnih odabira za budućnost.

Međutim, moramo istaći da je prije svega aspiracijska osnova bitna za oblikovanje horizonta ciljeva jednog programa razvoja/razvitka. U odgovorima anketiranih poduzetnika najbrojnija je (ipak) skupina koja drži da se glavne aspiracije međimorskog razvitka moraju određivati u odmjeravanju s postignućima i uspjesima *austrijskih* županija; *slovenskih* županija; županija u zajednici Alpe-Adria. U spomenutim skupinama područja sa zamjetnim razvojnim uspjesima; k tome su u više navrata očitivala *razvojni imunitet* potreban za stabilnu razvojnu autonomiju. Uočenu tendenciju odmjeravanja s najuspješnijima na području: Sjeverne Italije – Austrije – Slovenije treba oblikovati kao novo *javno* uporište mjerila razvojne uspješnosti Međimurja. Na toj podlozi bitno se poboljšavaju i posebni sektorski kriteriji kakvoće razvitka.

U aspiracijskoj je osnovi vidljivo i posebno hti-  
jenje (koje je u prethodnom razdoblju bilo teže uočli-  
vo). Posrijedi je aspiracija da Međimurje razvije ulogu  
*hrvatskog predvodnika* u razvitku uspješna poduzetni-  
štva. U tome se odmjerava posebno sa sudionicima  
podrijetlom s područja grada Zagreba i Zagrebačke  
županije te Istarske županije. Taj natjecateljski smjer  
*treba, nedvojbeno, poduprijeti raznolikim razvojnim save-  
zima* kojima su u jezgri suradničke mreže međimur-  
skog društva, premda one ne smiju ostati lokalno za-  
tvorene.

## 6.

Kakvoća međimurskog sociokulturnog kapitala, poka-  
zale su analize, *nije dostatna* za uspješno upravljanje  
budućim razvitkom. Njegove su povoljne sastavnice  
snažna sklonost individualnoj autonomiji, tradicija  
radišnosti i marljivosti, poslovni ugled te kooperativ-  
nost. Njegove su negativne sastavnice ograničena nao-  
brazba sudionika te sklonost ekonomiji malih razmje-  
ra (sitna poduzeća, sitne poduzetničke ideje, itd.). Pri-  
je izložene analize pokazuju da će, nedvojbeno, ogra-  
ničenja u sociokulturnom kapitalu u bliskoj buduć-  
nosti prerasti u snažnu razvojnu zapreku. Potrebno  
je, stoga, suradnjom u spomenutom sektorskom tro-  
kutu (javni-civilni-korporacijski) oblikovati potrebne  
promjene u akumulaciji sociokulturnog kapitala. U  
tom pogledu poticajna je okolnost i činjenica što je  
među anketiranim međimurskim poduzetnicima vid-  
ljiva suglasnost da su u bliskoj budućnosti najhitnija  
veća ulaganja u naobrazbu.

U osnovi potrebno je poboljšati akumulaciju so-  
ciokulturnog kapitala na pet najvažnijih područja  
praktičnih poslova. To su: (i) stvaranje *novih tehničke  
kompetencije* potrebne za uspješni prijelaz iz periferij-  
skog fordizma u novu industrijsku paradigmu; (ii)  
stvaranje *upravljačke kompetencije* za upravljanje većim  
poslovnim jedinicama (osim malim poduzećima); (iii)  
stvaranje sociokulturnog kapitala *za djelovanje na tran-  
snacionalnim tržištima*; (iv) stvaranje potrebnih znanja,  
umijeća i kulturne osnove potrebne za oblikovanje  
stabilne *lokalne razvojne suradnje* (lokalna koordinaci-  
ja); (v) stvaranje posebnih mreža utjecaja/veza potreb-

nih za *povećati pristupačnost financijskim izvorima potrebnim za investiranje*. (Na ograničenost tih mreža/veza upozorili su brojni anketirani poduzetnici. Njihov uvid osnažuje hipotezu da ograničena pristupačnost novcu, *unatoč* ostalim razvojnim odrednicama i sposobnim subjektima endogenog razvitka, može prerasti u jaku razvojnu zapreku.) Na skiciranoj podlozi međimurski razvojni akteri mogu oblikovati raznolike mreže potrebnih institucija. No narav zadatka prirodno upućuje *na suradnju sa susjednom, Varaždinskom, županijom*.

## 7.

Način opažanja lokalnih resursa u Međimurju pokazuje da opažanjem *ne gospodare* rentijerske sklonosti. Ističu se, u osnovi, tri glavna resursa. To su: *sociokulturni kapital lokalne zajednice; infrastrukturna mreža; zemljopisni položaj* (upućuje se na položaj Međimurja uz glavni hrvatski cestovni koridor sjever – jug te na inozemno, pretežno razvijeno, regionalno susjedstvo). Vidljivo je da na popisu nema ni jednog resursa koji bi bio zajamčen kakvoćom “prirodnog bogatstva”. Spomenuti su nastali kao izravni proizvod razvojnog djelovanja lokalne zajednice ili razvojnih tendencija višeg reda. U osnovi njima i ne pristaje naziv: resurs, označuje li se njime zajamčeno (prirodno) dobro što ga lokalna zajednica tek ima rentirati. Sva glavna razvojna uporišta međimurskog društva nastala su u praksama samog razvitka.

Taj uvid potrebno je razviti u temeljni stav sudionika lokalnog razvitka. Stav poučava da se resurs određuje u odnosu: *razvojna sposobnost – veličina razvojnih zapreka*. Radikalizirajući (post)modernu intenciju da se društveni razvitak temelji na višku mogućnosti (naznačenu u prijašnjem ulomku), suvremeni su razvojni akteri, zapravo redefinirali i razumijevanje resursa. Drukčije rečeno, resurs je svako razvojno pomagalo koje, *u horizontu određene razvojne sposobnosti*, može biti efikasno uklanjanju razvojnih zapreka.

Ide li se tim tragom onda je međimurski popis glavnih resursa i više nego racionalan. On pokazuje da se lokalni razvitak mora oblikovati u trokutu: lokalna zajednica – geopolitički položaj – infrastruktura



na mreža. “Sile” u trokutu nisu nikakvi jamci uspješna razvitka, nego pokazatelji povoljnih mogućnosti koje se mogu, u horizontu određene razvojne sposobnosti, iskoristiti. Koliko je vidljivo, popisu treba dodati i činjenicu da je međimurski *okoliš relativno zdrav i sačuvan*. Ta činjenica može biti posebnim izvorom atrakcijske snage međimurskog područja potrebne za dolazak ili za suradnju sa skupinama posebne kompetencije.

## 8.

Na tragu skiciranom u prethodećem ulomku nalazi se i predodžba međimurskih poduzetnika o glavnim *novim* smjerovima lokalnog razvitka. Šest je važnijih od drugih.

- a) *Oblikovanje nove industrijske strukture*. Neovisno o posebnim područjima njezina stvaranja, posve je očito da se ona zamišlja u novim postmodernim likovima, kakvi su, primjerice, tehnologijski parkovi, inkubacijski centri, i srodni. U njihovu je sastavu nužno prisutna i mreža institucija visoke ili specijalističke *naobrazbe i istraživanja*. Anketirani poduzetnici su pokazali vrlo veliku suglasnost u pogledu na manjak potrebnih potpornih institucija, napose u naobrazbi i stvaranju poslovnih veza. Zato višekratno ističu kako su im takve institucije i mreže nužne u oblikovanju alternativnih smjerova u industrijskom sektoru. Na naznačeni smjer djelovanja upućuje i činjenica da je međimurski radni kontingent skuplji i autonomniji od klasičnih industrijskih skupina s periferije. To znači da on dugoročnu razvojnu perspektivu i ne može naći u industrijskim poduzećima zasnovanim na periferijskom fordizmu. Očito je, međutim, da prijelaz iz jedne u drugu industrijsku paradigmu nameće i posebnu potrebu za upravljanjem i nadzorom procesa prijelaza, kako se ne bi prometnuo, kao na nekim drugim hrvatskim područjima, u reciklažu socijalnog barbarstva.
- b) *Modernizacija infrastrukture*. Na više je mjesta u anketnim izjavama vidljivo kako je modernizacija lokalne infrastrukture nužna u razvojnoj obnovi područja. Rubni položaj područja izravno dopušta,

na temelju modernizirane infrastrukture, razviti tržište raznolikih usluga, napose onih svezanih za učinke funkcioniranja autoceste Središnja Europa – Jadran.

- c) *Ekolojska poljoprivreda.* Ona se, vidljivo je, nalazi u raznolikim popisima prijedloga za budućnost na još raznolikijim područjima. Zato nije netočno ustvrditi da se češće spominje kao jedna vrst načelne želje negoli mogućnosti s praktičnim izgledima. U međimurskom slučaju iskustvo stečeno u susjednim, inozemnim, područjima posebno je mjerodavno za međimurske aspiracije. Prije smo upozorili da u razvojnim predodžbama međimurskih razvojnih sudionika nema “utopijskih” konstrukcija. Pretežu uvidi s izvedbenim uporištima. U usporedbi s tamošnjim inozemnim ekolojskim prilikama međimurske su, štoviše, povoljnije. Na drugoj strani, višedecenijska zapuštenost seoskog svijeta poremetila je kakvoću funkcioniranja njegovih institucija. Zato prijedlog implicira i usporedni rad na obnovi niza posebnih aspekata seoskog života. Potencijali dvojnog kućanstva dobra su osnova za taj poduhvat. Ali je vidljivo da se ona ne mogu “staviti na noge” bez, prije spomenute, izravne uključenosti sudionika sva tri sektora: javnog, civilnog i poduzetničkog. Ostane li taj poduhvat samo poduzetničkom zadaćom, on nema posebnih izgled.
- d) *Naobrazba/Obrazovanje.* Stvaranje snažnog sektora naobrazbe, koji bi bio sposoban prihvatiti korisnike koliko iz hrvatskog društva toliko i iz susjednih inozemnih regija, u poduzetničkoj je imaginaciji i više nego poželjno. Nema strukturnih zapreka ostvarivanju takva nauma. Napose oblikuje li se u suradnji sa susjednom, Varaždinskom, županijom. Na toj podlozi mogle bi se razviti raznolike usluge u stvaranju i razmjeni znanja, napose onoga *potrebna za obrtništvo*, oblikovati specijalizirane ustanove, itd. Oblikovanje nove industrijske strukture, k tome, izravno potiče novu politiku u školstvu i kulturi.
- e) *Obrtništvo, proizvodno i uslužno.* Njegov je kontinuitet u razvojnoj imaginaciji međimurskih sudionika

ka samorazumljiv. Napose uzme li se obzir da je njegovo buduće tržište i područje sada tek naznačeno prije spomenutim aspiracijama. Nema nikakva dostatna razloga za posumnjati u povoljnu budućnost toga sektora.

- f) *Kulturni turizam*. Na temelju, prije spominjane, politike zaštite baštine, prirodne i kulturne, Međimurci se, skupa s Varaždinskom županijom, mogu na turističkom tržištu javiti kao organizatori posebna simbolična iskustva. Osim iskustva života u nezagađenoj prirodi moguće je ponuditi *imaginarna putovanja* kroz hrvatsko i srednjoeuropsko srednjovjekovlje i barok. Zametci takve prakse već su vidljivi pa nema razloga oblikovati ih i s većim i poslovnim i razvojnim aspiracijama.

## 9.

Na temelju iznesenih uvida očito je da se program razvitka poduzetničkog *sektora ne može ostvariti bez*, kako je i naznačeno, čvrste suradnje u trokutu: javni lokalni sektor - civilni sektor - poduzetništvo. Zato pristup lokalnom razvitku i mora ustrajati na endogenom osnaživanju lokalnih sudionika kao na nultom uvjetu izgradnje posebnih modaliteta u odnosu država - lokalni razvitak. Budući da je njegov smjer oprečan smjeru djelovanja sudionika s nacionalne razine (razvija se “odozdo”), za njegovu efikasnost manje su važne načelne sistemske ili teorijske dvojbe. Puno je važniji razvojni imunitet sudionika lokalnog razvitka te njihova *suradnička osnova* na kojoj oblikuju pragmatične razvojne savez.

U svakom slučaju, nije ovdje nekorisno podsjetiti na dva osnovna načela preuzeta iz tradicije poduzetništva i teorijske baštine kršćanskog socijalnog nauka. To su, poznato je, *subsidijarnost i solidarnost*. Subsidi-jarnost upućuje da svaki sudionik, *na svojoj razini djelovanja*, mora prihvatiti odgovornost za ukupni razvitak. Solidarnost upućuje da se razvitak *ne može oblikovati kao reciklaža socijalnog barbarstva*. Koliko je vidljivo, to je dostatno prostrana osnova za izgradnju potrebnih institucionalnih “aranžmana” između javne sfere, lokalne zajednice i privatnog poduzetništva radi prihvaćenih razvojnih ciljeva. Njihova postmoderna sjena ionako je obvezujuća za sve troje.

## 10.

U datim uvjetima, postaje ključnim *imati jasan razvojni scenarij* koji će istovremeno: a) podržati društveni projekt rasta koji treba međimurskim poduzetničkim grupama, b) umanjiti učinke dosadašnjeg suboptimalnog razvoja, c) osigurati da dolazak strateškog/strateških partnera bude od koristi svim akterima lokalnog blagostanja, želi li se osigurati autonomno/lokalno upravljanje procesima globalizacije.

Analiza percepcije *konkurencije, napokon, jasno pokazuje da, u Međimurju, postoji svijest o diferencijaciji međimurskih proizvoda kako s obzirom na kvalitetu tako i s obzirom na cijenu* te da se “osjeća” potreba za ekspanzijom na bliska regionalna tržišta, ali za to nedostaje šira “platforma” kooperativnosti zbog troškova koje ekspanzija obično generira prije svega u marketingu. Imajući, stoga, u vidu sve navedeno relevantne institucije u Međimurskoj županiji trebaju učiniti sljedeće:

- a) napraviti analizu konkurencije u četverokutu: Hrvatska, Slovenija, Austrija, Mađarska, kako bi se utvrdilo može li pozicioniranje *Međimurja kao županije kvalitete* imati razvojno djelovanje i u kojim segmentima proizvodnje i usluga;
- b) napraviti Strateški marketing plan Međimurske županije koji će imati konkurentski i operativni sadržaj – u smislu bolje prodaje mogućih proizvoda i usluga koje postoje na prostoru županije na globalnom tržištu;
- c) napraviti više analiza s ključnim akterima razvoja u privatnom i javnom sektoru (tehnikom “fokus grupa”) kako bi se nestrukturirane razvojne opcije, dovele do većeg stupnja homogenosti;
- d) osnovati lokalnu razvojnu agenciju kako bi se županija, s obzirom na veliku izvjesnost dolaska “strateškog partnera”, pripremila za učinak i upravljanje efektima globalizacije te uspostavila jaču “razvojnu” vezu s nacionalnom središnjom vlašću;
- e) izvršiti senzibilizaciju javnosti o razvojnim izazovima koje Međimurje očekuje u budućnosti.

Gore navedene mjere smatraju se nužnima kako bi se omogućilo daljnje planiranje razvoja putem metode “scenarija”. Samo će se, naime, uz pomoć takve metode moći umanjiti rizik neizvjesnosti koji se, u razvojnom smislu, očekuje u budućnosti.