

**UNIVERZITET U BEOGRADU
FAKULTET POLITIČKIH NAUKA**

Dragan D. Luković

**BRENDIRANJE GRADOVA I REGIONA :
TEORIJSKE OSNOVE I PRAKSA U
ISTOČNOJ I ZAPADNOJ EVROPI**

Doktorska disertacija

Beograd, 2013

**UNIVERSITY OF BELGRADE
FACULTY OF POLITICAL SCIENCES**

Dragan D. Luković

**CITIES AND REGIONAL BRANDING:
THEORETICAL FRAMEWORK AND
PRACTICE IN EASTERN AND WESTERN
EUROPE**

Doctoral Dissertation

Belgrade, 2013

PODACI O MENTORU I ČLANOVIMA KOMISIJE

MENTOR:

Prof. dr Snežana Đorđević, Univerzitet u Beogradu, Fakultet političkih nauka

ČLANOVI KOMISIJE:

Prof. dr Dušan Pavlović, Univerzitet u Beogradu, Fakultet političkih nauka

Dr Goran Nikolić, naučni saradnik, Institut za evropske studije

REZIME

Predmet ove disertacije je razmatranje iskustava u oblasti brendiranja mesta izabranih gradova i regiona iz Istočne Evrope i upoređivanje iskustava, dometa i rezultata politika brendiranja mesta izabranih gradova i regiona sa gradovima i regionima koji na međunarodnom, a pre svega na evropskom nivou imaju etabliran bogat brend. Za potrebe obezbeđivanja relevantnog metodološkog pristupa i praktičnog uvida u razvoj politika brendiranja mesta u Istočnoj Evropi izabrana su dva grada i dva regiona iz dve istočno-evropske države (Mađarska, Srbija). U ovoj disertaciji je kroz izradu studija slučaja analizirana praksa brendiranja mesta u gradovima: Budimpešta i Beograd, i u regionima: Vojvodina i Južno Zadunavlje. Praksa brendiranja gradova i regiona, obrađenih u studijama slučajeva analizirana je iz ugla efektivnosti lokalnih i regionalnih politika u privlačenju investitora i turista, koji su zajedno sa rezidentima identifikovani u najpriznatijim naučnim koncepcijama kao “glavni konzumenti” usluga koje pružaju gradovi i regioni.

Namera ovog rada je da uporedi izložena iskustva gradova i regiona obrađenih u studijama slučaja sa visokokompetitivnim gradovima i regionima sa evropskog kontinenta. Kao modeli – uzori odabranim istočnoevropskim istraživačkim jedinicama, u ovoj disertaciji obrađena su iskustva i koncepcije brendiranja Frankfurta, Barselone, Valensije, Roterdama i regiona Sofija Antipolis (Francuska). Izbor modela za komparaciju učinaka gradova i regiona iz studija slučaja oslonjen je na teorijski jasno fundirane studije eminentnih svetskih istraživača i međunarodna rangiranja gradova i regiona - turističkih i investicionih teritorijalnih brendova. Ograničenje na uspešne evropske primere u ovoj studiji proizilazi iz istraživačkog uverenja da su izabrani gradovi – modeli benčmarking za istočno-evropske gradove i regione s obzirom na evidentiranu limitiranost istočnoevropskih politika i ucinaka u oblasti brendiranja mesta, koja se ogleda u malom broju naučno prepoznatih uspešnih politika brendiranja mesta odnosno gradova i regiona sa područja Istočne Evrope i vidljivom odsustvu istočno-evropskih destinacija sa mapa relevantnih turističkih i investicionih evropskih destinacija.

Kao teorijski okvir za evaluaciju učinaka procesa brendiranja u izabranim istočno-evropskim gradovima i regionima korišćen je modifikovani Integrisani okvir brendiranja gradova, čiji je autor Mihalīs Kavaracīs. Metodološki razlog izbora Kavaracīsovog okvira kao teorijske matrice za analizu brendiranja gradova i regiona leži u uverenju autora ove disertacije da navedeni okvir predstavlja značajnu teorijsku sublimaciju različitih teorijskih pristupa brendiranju mesta, koje su izložene u početnom delu studije. Potreba za modifikacijom Kavaracīsovog Integrisanog okvira brendiranja gradova nastala je u toku rada na studiji, i značajnim delom proizilazi iz predmeta ove studije, odnosno kreiranja politika brendiranja mesta u analiziranim gradovima i regionima. Korišćenje Kavaracīsovog Integrisanog okvira omogućilo je takođe i jasniju i konceptualno kvalitetnije strukturiranu analizu učinaka brendiranja mesta odnosno gradova i regiona – modela, kao i korišćenje preporuka koje proizilaze iz evidentiranih zajedničkih karakteristika gradova i regiona – modela za oblikovanje politika brendiranja mesta istočno-evropskih gradova i regiona, obrađenih u ovoj doktorskoj disertaciji.

U izradi disertacije korišćeni su podaci iz primarnih i sekundarnih izvora. Primarni izvori podataka podrazumevaju prikupljanje podataka kroz semi-strukturisane ekspertske intervjue. Za potrebe izrade studija slučaja sprovedeno je 24 intervjua, a podaci prikupljeni iz primarnih izvora predstavljaju osnovu za unakrsnu analizu studija slučaja, koja je sprovedena u posebnom poglavlju ovog rada. Sekundarni izvori podataka koji su korišćeni su:

stručna literature o gradovima koji su predmet studija, izveštaji i relevantna istraživanja sprovedena u periodu pre početka izrade disertacije, publikacije objavljene od strane lokalnih i regionalnih vlasti i agencija (brošure, publikacije, marketinški planovi), dokumenta lokalnog i regionalnog karaktera (strategije, razvojni planovi, akcioni planovi, uredbе, odluke). Ostali izvori podataka uključuju rangiranja gradova i regiona izgrađena od strane različitih organizacija, statističke materijale, novinske tekstove, vladine izveštaje i dokumenta itd.

Studija je strukturirana u sedam poglavlja. U ovom sažetku disertacije pozabavićemo se predmetom pojedinačnih poglavlja i ključnim informacijama koje su prezentovane.

U prvom poglavlju: “Brendiranje gradova i regiona: teorijski okvir” nalazi se prikaz relevantne literature koja “pokriva” oblast brendiranja mesta odnosno teritorijalnih jedinica. Predstavljene su najznačajnije teorije marketinga mesta i brendiranja mesta, kao i teorijski pristupi upravljanju brendiranjem mesta. Kao centralne teorijske tačke studije posebno su akcentovane Kotlerova teorija strateškog planiranja, Hankinsonov Multidimenzionalni okvir brendiranja mesta i koncept Organizacije za brendiranje, Van den Bergov i Braunov koncept „organizovanja kapaciteta”, Anholtove heksagon brenda gradova i Kavaracisov Interisani okvir za brendiranje gradova. Suština ovog poglavlja je u elaboraciji razvoja teorije brendiranja od samih početaka u biznis sektoru (istorijski razvoj procesa brendiranja i teorijskih viđenja) do izgradnje održivih teorijskih modela koji sadrže specifikovane preporuke za aktivnu penetraciju gradova i regiona u oblast brendiranja, kako bi se ostvarile strateške projekcije lokalnih vlasti u kreiranju poželjnog imidža. Za potrebe ove disertacije najznačajniji teorijski zaključci koji proizilaze iz predstavljenih teorijskih pristupa i koncepcija odnose se na postojanje opštih teorijskih pristupa i, detaljnijih gradovima i regionima prilagođenih, preporuka o mogućnostima oblikovanja efektivnih politika brendiranja mesta. Kako nedvosmisleno proizilazi iz pomenutih teorijskih koncepcija, gradovi i regioni su subjekti na koje je moguće primeniti ključne principe teorije brendiranja koja se predominantno odnosila na ekonomske subjekte. U savremenim okolnostima ove teritorijalne jedinice su klasični tržišno usmereni javni subjekti, koji kroz usvajanje strateškog planiranja kreiraju politike brendiranja mesta u cilju pozicioniranja u visoko kompetitivnom okruženju. Lokalne i regionalne politike brendiranja mesta ostvaruju se kroz definisanje strategija i vizija mesta, kreiranje atraktivnih podsticaja za ciljne grupe koje su utvrđene kao relevantne za pozicioniranje grada i regiona i kroz prilagođavanje gradskih i regionalnih institucija potrebama realizacije strategije, vizije i pozicioniranja. Teorijski pristupi i modeli obrađeni u ovom delu rada imaju visok stepen praktične upotrebljivosti za lokalne i regionalne vlasti s obzirom na to da su pojedini autori definisali niz mera za uspešno brendiranje mesta. Poseban odeljak posvećen je mestu i ulozi lokalnih struktura vlasti u kreiranju, implementaciji i evaluaciji brendiranja mesta. Akcenat je stavljen na

stanovištima teoretičara koji brendiranje mesta kontekstualizuju kao deo političkih procesa u lokalnim zajednicama i koji brendiranje označavaju kao posebnu oblast političkog delovanja. Uspeh lokalnih i regionalnih vlasti prema viđenjima ovih autora zavisi od integracije brendiranja u političke prioritete lokalne – regionalne zajednice, u čemu najveću odgovornost imaju lokalna vodstva.

U drugom poglavlju pod naslovom „Eksterni faktori brendiranja mesta i opšti politički, društveni i ekonomski okvir“ obrađeni su tzv. eksterni faktori koji determinišu ambijent u kome lokalne i regionalne vlasti preduzimaju aktivnosti u cilju sprovođenja lokalnih / regionalnih politika brendiranja. Autor disertacije je identifikovao i detaljno obrazložio uticaj sledećih faktora na procese brendiranja mesta: nivo decentralizacije, nivo korupcije, performanse i međunarodni značaj nacionalne ekonomije i kompetitivnost i priliv stranih direktnih investicija. Suština ovog poglavlja disertacije je u elaboraciji nivoa uticaja pomenutih faktora na mogućnosti usvajanja i vođenja efektivnih lokalnih i regionalnih politika brendiranja mesta. Utvrđeno je da gradovi / regioni sa teritorije Zapadne Evrope imaju značajno stimulaturniji ambijent za preduzimanje aktivnosti u oblasti brendiranja mesta. Identifikovana je i globalna relevantnost Zapadne Evrope kao investiciono i turistički atraktivnog teritorijalnog područja na svetskom nivou i utvrđeni su razlozi dubokog zastajanja teritorijalnih jedinica sa područja Istočne Evrope u odnosu na zapadno-evropske kompetitore. Decentralizacija, korupcija, kompetitivnost nacionalnih ekonomija i priliv stranih direktnih investicija predstavljaju snažne faktore koji determinišu uspehe lokalnih / regionalnih politika brendiranja a ustanovljena je i obrazložena čvrsta veza između visokog stepena decentralizacije, slabijeg nivoa korupcije i višeg stepena razvijenost nacionalnih ekonomija i uvećanog priliva stranih direktnih investicija. Pored „superiornosti“ Zapadne Evrope kao teritorije u odnosu na Istočnu Evropu i teritorijalne jedinice locirane u njoj, u ovom poglavlju disertacije je evidentirana i obrazložena „dominacija“ mađarskog nacionalnog političkog, socijalnog i ekonomskog ambijenta u odnosu na ambijent u Republici Srbiji. Situiran je širi okvir za detaljnija istraživanja i elaboraciju uticaja eksternih faktora brendiranja na studije slučaja, koje su prikazane u trećem i četvrtom poglavlju disertacije.

U trećem i četvrtom poglavlju su obrađena iskustva i praksa brendiranja teritorijalnih jedinica iz Mađarske i Srbije. Struktura studija slučaja gradova i regiona je veoma slična i sadrži informacije i istraživačke opise o teritorijalnoj jedinici koja je predmet separatne analize. Informacije i opisi su strukturirani tako da sadrže sledeće informacije (koje su uglavnom raspoređene u posebnim odjeljcima): generalne informacije o teritorijalnoj jedinici (broj stanovnika, dostupnost, geografski i strateški položaj, karakteristike populacije), sistem političko-teritorijalne organizacije i nadležnosti lokalnih organa vlasti, ekonomske karakteristike i regionalna i međunarodna kompetitivnost grada ili regiona, međunarodni imidž grada / regiona, grad / region kao investiciona destinacija, grad / region kao turistička destinacija. S obzirom na istraživački cilj da se iskustva i praksa brendiranja „obrađenih“ gradova / regiona evaluiraju kroz situiranje i analizu procesa brendiranja putem određenog teorijskog okvira, u sadržajima pojedinačnih studija slučaja nisu formulisani finalni zaključci o procesima i učincima aktivnosti brendiranja u lokalnim / regionalnim zajednicama, već su izneti zaključci koji se odnose na pojedine procese brendiranja u kojima je prepoznata odgovornost lokalnih vlasti. U svakoj od

studija slučajeva gradova i regiona posebna pažnja je posvećena procesima integracije politike brendiranja mesta u agende lokalnih / regionalnih vlasti i ukorenjenosti logike brendiranja u lokalnim političko-ekonomskim sistemima. Iz tog razloga su kod svih analiziranih gradova / regiona unutar posebnih odeljaka analizirane lokalne vizije, strategije i uloga i koordinacija javnih aktera.

Treće poglavlje nosi naslov: „Studije slučaja gradova”. Prva predstavljena studija slučaja je posvećena gradu Budimpešta. Budimpešta predstavlja jednu od četiri najatraktivnije istočno-evropske destinacije za investiranje i za turističke posete. Ovakvo pozicioniranje grada zasnovano je kako na eksternim faktorima na koje lokalne vlasti nisu imale uticaj tako i na internim faktorima koji su rezultat sukcesivne adaptacije lokalne politike i promocije grada. Eksterni faktori koji su pozitivno uticali na imidž i visoko rangiranje grada su sledeći: imidž iz perioda monarhije, otvaranje zemlje nakon raspada socijalizma, infrastrukturna ulaganja, članstvo Mađarske u EU, uvećanje dostupnosti zemlje, primena politike regionalnog razvoja i dr. Kao interni faktori identifikovani su: strateški pristup i realizacija Strategije razvoja, ulaganja u turističku infrastrukturu, investiciona i turistička promocija destinacije, usvajanje turističke politike i unapređenje turističkih proizvoda, klusterski razvoj i osnaživanje privatno-javnih partnerstava, unapređenje saradnje sa nacionalnim nivoom vlasti, poboljšana koordinacija relevantnih javnih aktera i dr. U ovoj disertaciji identifikovano je nekoliko značajnih problematičnih tačaka procesa izgradnje atraktivnog i kompetitivnog brenda grada. Najpre je reč o unutrašnjoj teritorijalnoj organizaciji grada čija rešenja negativno utiču, kako na kreiranje sprovodivih politika brendiranja i strategija, tako i na realizaciju lokalnih sektorskih turističkih i investicionih politika. Visoka samostalnost gradskih distrikta onemogućava jedinstvenu stratešku orijentaciju grada i realizaciju gradske vizije, a ni na jednom nivou lokalne organizacije nisu identifikovani planovi za eliminaciju ovakvog stanja i statutarno-političkih rešenja. Budimpešta nema usvojenu Strategiju brendiranja, a nisu iscrpljene mogućnosti kreiranja podsticaja za investitore i turiste, koji uglavnom dolaze sa nacionalnog nivoa vlasti. Vrednosti brenda grada koje su određene nacrtom Strategije brendiranja grada, nemaju praktičnu efektivnost zbog nepostojanja političke podrške definisanoj viziji grada. U turističkoj oblasti u proteklih desetak godina izvršene su brojne adaptacije kako lokalne institucionalne infrastrukture (osnivanje TOB-a, unapređenje saradnje sa javnim akterima bitnim za turistički sektor) tako i turističke politike (usvajanje strategije, realizacija novih projekata, godišnje marketinške kampanje). Ove adaptacije i inovacije rezultirale su jačim pozicioniranjem grada na evropskoj turističkoj mapi, održavanju statusa u okviru Istočno-evropskog trougla i približavanju glavnim istočno-evropskim kompetitorima, posebno u periodu od 2006. - 2009. godine. U ovoj studiji slučaja notirano je i slabljenje interesovanja građanskih inicijativa za imidž grada i pad uticaja lokalnih nevladinih organizacija. Takođe su razjašnjeni izazovi sa kojima se Budimpešta suočava u novoj arhitekturi Evrope kao kontinenta metropolitanskih distrikata, koji u svom pozicioniranju nastoje da iskoriste mogućnosti i atraktivnost širih celina od administrativnih granica grada. Kao mogućnost brendiranja Budimpešte u budućnosti, u skladu sa evropskim tendencijama metropolizacije kontinenta i sa definisanom ekonomskom vrednošću gradskog brenda, u

ovoj studiji prikazana su javno-privatna partnerstva i projekat Talentis, koji je po svom karakteru jedinstven u Istočnoj Evropi.

U trećem poglavlju obrađena su, u separatoj studiji slučaja, iskustva brendiranja na nivou grada Beograda. Glavni grad Srbije ne predstavlja etabliranu investicionu i turističku destinaciju u Istočnoj Evropi, ali su identifikovana međunarodna rangiranja koja pozitivno ocenjuju imidž grada. Kao investiciona destinacija Beograd zaostaje za regionalnim kompetitorima i ne ubraja se među 10 najznačajnijih u regionu. Beogradske vlasti su definisale viziju grada, a Strategija razvoja (izrađena 2008. god., usvojena 2011. godine) određuje viziju Beograda kao metropolitenskog grada sa održivom ekonomijom i progresivnim tehnologijama, većim stepenom teritorijalne kohezije grada, većim nivoom dostupnosti, umerenim policentrizmom i razvijenim urbanim identitetom. Od relevantnih strateških dokumenata usvojena je Strategija razvoja turizma i strategije razvoja pojedinih oblasti. Unutar lokalne administracije i na nivou javnih aktera identifikovano je uverenje da je Beograd najznačajniji srpski brend i da je „grad kulture, zabave i sporta” što predstavlja neformalnu viziju grada. Podaci o budžetskoj raspodeli sredstava u poslednjih nekoliko godina ne omogućavaju izvođenje zaključka o postojanju političke i finansijske potpore ovoj neformalnoj viziji (smanjivanje izdataka za sport, turizam i kulturu). Razvoj turizma i osnaživanje beogradskog turističkog brenda je vidljiv proces jer se razvija turistički proizvod (Beograd kao destinacija za gradski odmor, kao destinacije MICE sektora), evidentirane su kampanje i u ovom sektoru je unapređena institucionalna infrastruktura i saradnja sa javnim akterima. Kandidatura grada za Evropsku prestonicu kulture 2020. godine posmatra se kao šansa grada da se pozicionira u evropskom kontekstu, da unapredi imidž i da omogući ostvarivanje razvojnih, infrastrukturnih i kulturnih projekata, koji će doprineti realizaciji vizije grada. Beograd nije postavio kao gradski prioritet kreiranje grada kao atraktivne investicione destinacije, u ovom sektoru nema strateškog plana niti aktivnosti brendiranja a evidentirani podsticaji za investitore dolaze sa nacionalnog nivoa vlasti iz paketa stimulansa državne ekonomske politike. Kao ključna ograničenja brendiranju Beograda utvrđena su: nespremnost političkih vlasti da preuzmu odgovornost za vođenje strateški zasnovane razvojne politike i za transformaciju grada, infrastrukturni problemi, ograničen gradski budžet i izostanak podrške investicijama, nefunkcionalna gradska administracija i nepostojanje agencije za razvoj.

Četvrto poglavlje sadrži studije slučaja regiona. Prvi odeljak je posvećen regionu Južno Zadunavlje. S obzirom na to da Južno Zadunavlje nije regionalni nivo vlasti, opremljen jasnom političkom organizacijom i nadležnostima, već ekonomski region ustanovljen u skladu sa NUTS standardima, on nema puni kapacitet da kreira i sprovodi aktivnosti brendiranja. Ograničavajući faktor pored ovog institucionalnog je i nepostojanje posebnog regionalnog identiteta. U disertaciji je notirano da su procesi regionalnog razvoja u Mađarskoj, započeti 1996.godine doprineli ojačavanju investicione kompetitivnosti regiona ali da region nije uspeo ozbiljnije da se pozicionira kao relevantna destinacija i da smanji zaostatke svojih ekonomskih performansi u odnosu na najrazvijenije i najatraktivnije mađarske regione (Centralna Mađarska i Zapadno Zadunavlje). Na regionalnom planu su identifikovane strategije u oblasti ekonomije i turizma, koje su potvrđene od strane nacionalnog nivoa vlasti. Najznačajniji teritorijalni

brend regiona je Pečuj. Ovaj grad – urbani okrug zauzima centralnu poziciju u regionalnim strategijama i najbolje je pozicioniran u nacionalnim i širim regionalnim okvirima. Pečuj je doživeo transformaciju koja je započeta sredinom devedesetih godina XX veka. Zahvaljujući strateškom pristupu, dobijanju titule Evropske prestonice kulture za 2010. godinu (2005. godine) i robusnim ulaganjima u infrastrukturu i modernizaciju grada, imidž Pečuja u nacionalnom i regionalnom okruženju je bitno unapređen. Titula Evropske prestonice kulture posebno je osnažila turistički brend grada i kulturni imidž i bila stajališna tačka potpune urbane transformacije. Uspeh Pečuja u etabliranju kao turističke destinacije relevantne u istočno-evropskim okvirima zasnovan je na politikoju posvećenosti lidera grada realizaciji vizije i finansijskoju podršci nacionalnih vlasti i fondova EU procesima kulturne decentralizacije. Kapitalizacija efekata titule Evropske prestonice kulture determinisaće u budućnosti imidž grada i „trajanje” na evropskoju mapi relevantnih destinacija. Identifikovani su i eksterni faktori od kojih će u budućnosti zavisiti lokacijska vrednost Pečuja : jačanje saradnje Mađarske sa susedima, širenje EU, implementacija Dunavske strategije, podrška manjinama i dr.

Iskustva i procesi u vezi sa brendiranjem regiona u pokrajini Vojvodini obradjeni su u četvrtom poglavlju ove disertacije. Sa jačanjem autonomije Vojvodine pokrajinske vlasti su, posebno počev od 2004. godine aktivno radile na uvećanju ekonomske kompetitivnosti pokrajine i stvaranju uslova za razvoj turističkih proizvoda i poboljšanju imidža. Vojvođanske vlasti su suočene sa gotovo nepostojećim imidžom izvan država bivše Jugoslavije i država bivše Austro-ugarske monarhije. Od brendova regiona koji su pozicionirani u mentalnoj matrici investitora i turista na nivou Evrope za Vojvodinu se vezuju dva regionalna brenda: opština Inđija i festival Egzit. Strategija brendiranja je usvojena kao deo turističke strategije, i obuhvata samo viziju i brend Vojvodine kao turističke destinacije. Usvojeni su strateški dokumenti a poseban napredak ostvaren je u ekonomskoj oblasti kroz realizaciju 13 strateških projekata, finansiranih iz pokrajinskog budžeta i od sredstava donatora. Od Programa ekonomskog razvoja izvršene su institucionalne adaptacije u strukturi regionalnih vlasti (osnovana agencija za promociju investicija, regionalna organizacija destinacijskog menadžmenta, istraživačke agencije), kreirani su regionalni podsticaji, pre svega za investitore i godišnje marketinške kampanje su fokusirane na izabrana ciljna tržišta. Uspeh u pozicioniranju Vojvodine vidljiv je pre svega u privlačenju kapitala dok je u turističkom sektoru napredak u pozicioniranju izostao. Za unapređenje imidža i izgradnju bogatijeg brenda pokrajine identifikovano je nekoliko preduslova: sprovođenje politike regionalnog razvoja u zemlji, jačanje međunarodnih partnerstava pokrajine, usvajanje celovite strategije brendiranja, unapređenje koordinacije sa javnim akterima, jačanje kompetivnosti gradova u pokrajini, korišćenje evropskih fondova, aktivan rad na promeni imidža na nacionalnom nivou i dr.

U petom poglavlju : „Komparacija praksi brendiranja u gradovima i regionima iz studija slučaja i izgradnja teorijskog okvira za brendiranje gradova i regiona” modifikovan je Kavaracisov Integrisani okvir za brendiranje gradova u cilju prilagođavanja okvira potrebama analize prakse i iskustava brendiranja sa stanovišta dostupnosti i efektivnosti instrumenata lokalnih i regionalnih vlasti u kreiranju politika brendiranja mesta. Rezultati politika brendiranja mesta analizirani su putem 32 indikatora strukturiranih u 5 komponenti modifikovanog teorijskog okvira_ (“Vizija i strategija”; “Interna kultura”;

“Lokalne zajednice”; “Sinergije”; “Šanse i mogućnosti”). Opšta ocena koja proizilazi iz komparativnog uvida u procese brendiranja gradova i regiona je da u svim istraživanim teritorijalnim jedinicama većina mogućnosti koje postoje za aktivnosti lokalnih vlasti i javnih aktera za implementaciju politike brendiranja nisu produktivno iskorišćene, kao i da su gradovi i regiona samo parcijalno integrisali brendiranje mesta u političke agende. U svim komponentama pomenutog modifikovanog okvira kod istraživanih teritorijalnih jedinica identifikovane su intervencije nedovoljnog obima i intenziteta. Kao vidljive konstante procesa brendiranja kod svih analiziranih jedinica, bez obzira da li se radi o gradovima ili regionima, pokazale su se: izostanak celovite vizije, nepostojanje usvojenih i implementiranih strategija brendiranja, srednji nivo implementacije razvojnih i drugih strategija, neefektivna koordinacija javnih aktera, nizak nivo iskorišćavanja kapaciteta zajedničkog delovanja različitih lokalnih aktera (vlasti, nevladinih organizacija, poslovnog sektora), srednji nivo sinergetskih učinaka (nacionalna i međunarodna partnerstva i zajednički finansijski aranžmani) i srednji nivo iskorišćavanja mogućnosti intervencija u polju “Šanse i mogućnosti”. Situiranje aktivnosti gradskih vlasti Budimpešte i Beograda u istraživački okvir nametnulo je zaključak da je znatno bolji imidž i bogatiji brend Budimpešte u odnosu na Beograd rezultat opsežnijih aktivnosti i boljih performansi Budimpešte u okviru komponenti procesa brendiranja mesta. Kada su u pitanju poređenja dva regiona iz studija slučaja, zaključak je da su učinci politike brendiranja mesta Vojvodine neznatno veći od analiziranog mađarskog regiona, što je značajnim delom rezultat većih mogućnosti intervencije regionalnih organa Vojvodine u oblastima bitnim za brendiranje mesta zbog zaokruženog autonomnog statusa ove pokrajine.

Šesto poglavlje : „Uspešni zapadni gradovi : planovi transformacije imidža i procesi brendiranja”, obezbeđuje produktivnu analizu uzroka visoke kompetitivnosti gradova – regiona koji su pomenuti kao gradovi / regiona – modeli. U metodološkom smislu obrada prakse uspešnih gradova značajna je zbog utvrđivanja zajedničkih karakteristika njihovih praksi i utvrđivanja praktične upotrebljivosti teorija i teorijskih okvira i koncepata brendiranja_mesta. Frankfurt je kroz partnerstvo sa regionalnim vlastima koristeći svoje komparativne prednosti (međunarodni aerodrom, saobraćajno čvorište, sedište ECB, etabliran finansijski sektor) ostao u grupi među tri grada najboljih za biznis u Evropi. Barselona je zahvaljujući višedecenijskoj posvećenosti lokalnih vođstava urbanoj transformaciji grada u teoriji označena kao grad – model sa jakim kulturnim imidžom. Barselona uživa imidž turistički i investiciono atraktivne destinacije o čemu svedoče istraživanja koja se sprovode na godišnjem nivou u Evropi. Inovativan pristup kreiranju i upravljanju brendom grada – regiona najbolje se oslikava u uvođenju tehnike personalnih asocijacija, koji je postao međunarodno prihvaćen instrument unapređenja imidža mesta (tzv. Gaudi gambit). Valensija atraktivan imidž duguje istim faktorima: jako i dugotrajno liderstvo gradonačelnice, urbana transformacija i izgradnja međunarodno prepoznatljivih atrakcija (moderni kulturni objekti, inovativna rešenja). Region Sofija Antipolis u Francuskoj „recept” pozicioniranja na evropskoj mapi atraktivnih lokacija nalazi u jakom partnerstvu javnog i privatnog sektora, kreiranju podsticaja, velikom broju kompanija u specifičnim sektorima i koncentraciji inovacija, znanja i produktivnih mreža kompanija u ovom međunarodnom gradu-parku. Na bazi iznetih iskustava uspešnih gradova i regiona utvrđene su zajedničke karakteristike i

komparacijom sa preporukama za intervencije iz Kavaracisovog Integrisanog okvira utvrđen je visok nivo saglasnosti preporučenih mera i praktičnih aktivnosti lokalnih i regionalnih vlasti.

U sedmom poglavlju izrađen je Model za realizaciju efektivnih lokalnih i regionalnih politika brendiranja mesta. Ovaj model sadrži listu instrumenata koji su dostupni lokalnim vlastima i koji su strukturirani u sledeće tipove instrumenata: politički, organizacioni, infrastrukturni, fiskalni, instrumenti kooperacije i marketinški instrumenti. Kao preduslovi za produktivnu primenu navedenih tipova instrumenata označeni su: potreban nivo političke samostalnosti lokalnih i regionalnih vlasti, prioritizacija logike i ciljeva brendiranja mesta i finansijska samostalnost i solventnost teritorijalne jedinice.

Analizirane studije slučaja pokazale su evidentni raskorak između etabliranih zapadnih gradova i regiona i istočno-evropskih teritorijalnih jedinica, koje zbog nedovoljne integrisanosti politike brendiranja mesta u lokalne agende nisu u mogućnosti da bitnije unaprede svoju poziciju u evropskom okruženju. Ključna odgovornost za odsustvo izraženije kompetitivnosti u privlačenju investitora i turista leži na političkim liderima gradova i regiona koji nisu zainteresovani da prioritizuju privlačenje investitora ili turista u svojim političkim agendama i da instrumente vlasti transformišu u instrumente politike brendiranja mesta. Analiziranim istočno-evropskim jedinicama etablirani zapadno-evropski gradovi i regioni, obrađeni u ovoj disertaciji, predstavljaju benčmarking modele, čime su dokazana teorijska stanovišta o procesima „ugledanja” slabije pozicioniranih gradova na etablirane poznate gradove sa jakim lokalnim i regionalnim brendom. Ova disertacija je analizirajući iskustva i praksu brendiranja mađarskih i srpskih gradova i regiona kroz uvođenje indikatora u modifikovanu teorijsku matricu pokazala održivost postojećih teorijskih modela brendiranja mesta. Identifikovane zajedničke karakteristike jednog broja najuspešnijih evropskih gradova i regiona u velikoj meri odgovaraju praktičnim preporukama za održive i efektivne intervencije u oblastima koje su relevantne za procese brendiranja mesta, čime je učinjen značajan korak u pravcu praktične verifikacije etabliranih teorijskih okvira brendiranja mesta. Kada je u pitanju određivanje razlike između lokalnih i regionalnih politika brendiranja mesta, disertacija nudi jasan odgovor da je kreiranje i implementacija procesa brendiranja regiona složeniji proces pre svega zbog postojanja više nivoa vlasti i većeg broja socijalnih aktera. Međutim, lista instrumenata za kreiranje efektivnih regionalnih politika brendiranja mesta identična je i kod gradova i kod regiona, a preduslov za obe teritorijalne jedinice je integracija brendiranja mesta u vrh političkih agendi.

Ključne reči:

Brendiranje mesta; ekonomski razvoj; strane investicije; privlačenje turista; lokalne vlasti; lokalna i regionalna autonomija; decentralizacija, korupcija

ABSTRACT

The subject of this dissertation is the examination of the experiences in the field of branding of selected cities and regions of Eastern Europe, and comparison of the experiences and achievements of the place branding policies of selected cities and regions, with those of cities and regions who already have well established brands on the international level. For the purposes of providing the relevant methodological approach and insight into the development of place branding policies in Eastern Europe, we have chosen four territorial units from Hungary and Serbia. In this dissertation we have analyzed the cities: Budapest and Belgrade, and the regions of Vojvodina and Southern Transdanubia. The branding practice of mentioned territorial units we examined in case studies have been analyzed from the point of view of the effectiveness of local and regional policies in attracting investors and tourists.

The purpose of this study is to compare the experiences of cities and regions dealt with in the case studies, with those of the competitive European territorial units. As model – samples, in selected East-European research units, we have taken the branding experiences and concepts of Frankfurt, Barcelona, Valencia, Rotterdam, and Sophia Antipolis. The selection of models for comparison of the cities and regions from the case studies relies on theoretical studies founded upon eminent research and on the international ranking of cities and regions, tourist and investment place brands.

As a theoretical framework for evaluating the effects of the branding process in the selected Eastern European units, a modified Integrated City Branding Framework was used (Kavaratzis, 2004). The methodological rationale for selecting Kavaratzis's framework as the matrix for the analysis of place –branding of the cities and regions, rests in the belief held by the author of this study that the indicated framework represents a sublimation of different theoretical approaches to place branding which are set forth in the initial part of the study. The need for the modification of Kavaratzis's integrated framework came as a consequence of the work performed on this study, and to large extent stems from the subject of this study; in actuality from the creation of place branding policies within those cities and regions analyzed. Using Kavaratzis's framework also enabled a conceptually structured analysis of the effects of place branding of cities and regions (models), as well as the use of recommendations arising from the registered joint characteristics of the cities and regions – models for the shaping of place branding policies of East European cities and regions.

Data from both primary and secondary sources were used in this study. Primary source implies data collection through semi-structured interviews. For the purposes of this case study, 24 interviews were conducted. Secondary sources of data used in this work are: literature on the cities under investigation, reports undertaken in the past, publications published by local authorities, official documents (strategies, development plans, action plans). Other data sources include rankings published by several organizations; statistical materials, press articles etc.

This dissertation has been structured in seven chapters.

First chapter: “ City / Regional branding: Theoretical framework”:

Chapter contains reviews of relevant literature. The important theories of place branding are presented, as well as the theoretical approach to the management of place branding. As the central theoretical points of the study, we particularly emphasized Kotler's Strategic market planning theory, Hankinson's multi – dimensional framework of place branding, Van den Berg's and Braun's organizing capacity concept, Antholt's Hexagon City Brand and Kavaratzis's Integrated City Branding Framework. The essence of this chapter is an elaboration of the development of branding theory from the beginning in the business sector, to the building of models that contain recommendations for penetration of territorial units in the area of branding. For this study, the most important conclusions are derived from the presented theoretical approaches and concepts relating to the existence of general theoretical approaches and detailed, to cities and regions, and the adopted recommendations on options pertaining to the shaping of effective place branding policies. From the aforementioned concepts, it is clear that cities and regions are subjects to which it is possible to apply the principles of branding theory. Under modern conditions these units are market-oriented subjects that create branding policies aiming to position themselves in a competitive environment. Place branding policies are implemented through a definition of the strategy and vision and the creation of incentives for target groups identified as being relevant for the positioning of the territorial unit, through the adjustment of institutions to the needs of implementation of the strategy, vision and positioning. Approaches and models analyzed in this section have a high degree of practical utility for local authorities. A special sub-chapter is treating the role of local government structures in the creation, implementation and evaluation of place branding. Emphasis is placed on the views of theorists who contextualize place branding as part of the political process.

Second chapter : “ External factors of place branding and general political, social and economic framework (Europe, Serbia and Hungary) ” :

In the second chapter entitled „External factors of place branding and general political, social and economic framework“ author of this dissertation elaborate external factors of place branding which strongly determined environment in which local and regional authorities taking actions in order to implement local / regional place branding policies. The author of the dissertation identified and explained in details impact on the place branding policies of the following external factors : level of decentralization, level of corruption, performances and international relevance of the national economies and competitiveness and level of foreign direct investments. The essence of this second chapter of the dissertation is in scientific elaboration of the level of influence of the mentioned factors on the possibilities of the adoption and implementation of the place branding policies by the local authorities. It was found that cities / regions located in the territory of Western Europe have significantly more stimulative environment for the implementation of activities in the field of place branding. Author of the dissertation also has been identified global relevance of the Western Europe as an investment and touristic

attractive territorial area worldwide and reasons for deep gap between Western Europe and Eastern Europe territorial units has been identified as well. Decentralization, corruption, competitiveness of national economies and influx of foreign direct investments has been identified as strong factors which determined success of the local and regional place branding policies. The author of the dissertation indentified strong causal connection between the higher level of decentralization, lower level or absence of the corruption, higher developmental stage of national economies and increased inflow of foreign direct investments. This chapter of the dissertation alongside of the elaboration of superiority of Western Europe in comparison with Eastern Europe in the terms of attractiveness of the national political, economic and social systems of their countries, contain detailed elaboration of superiority of the Hungarian political, economic and social system in comparison with the Hungarian neighbour and national competitor Republic of Serbia. Author of this dissertation also situate, in this chapter, wider environment for much more detailed research and elaboration of the systemic influence of the external factors on place branding on the cities and regions which are subject of the separate case studies presented in the third and fourth chapter of dissertation.

Third and fourth chapters : “Cities case studies” and “Regional case studies”:

The following two chapters cover the branding practice of territorial units in Hungary and Serbia. The structure of the case study is similar and contains information and descriptions about units that are the subject of separate analyses. Information and descriptions are structured in such a way that they contain the following information: General information on territorial unit, information about territorial organization and responsibilities of local authorities, economic characteristics and competitiveness of the unit, image of the unit, territorial unit as an investment and tourist destination. Given that the goal is to evaluate the branding practice of „processed” cities / regions, through the establishment and analysis of the branding processes by means of a particular theoretical framework, in the contents of case studies, the final conclusions on processes and the effects of the branding activity in local communities aren't formulated, but are only given conclusions related to specific branding processes in which the responsibility of local authorities is recognized. In each of the case studies, attention was paid to the integration of the branding policy into the agendas of authorities. For this reason, in all of the analyzed units an analysis is provided within the confines of the following sub-chapters, visions, strategies and role and coordination of stakeholders.

Budapest Case Study:

Budapest represents one of the most attractive Eastern European destinations for investment and for tourist visits. This kind of positioning of the city is based both on external factors and on internal factors. External factors that positively influenced the image and high ranking of the city are: image of the monarchal period, post-socialist opening of the country, investments, EU membership, better accessibility, implementation of the regional development policy etc. As Internal factors have been identified: strategic approach and implementation of Development Strategy, investments in the tourist infrastructure, promotion of the destination, adoption of tourism policy and

enhancement of tourist products, strengthening of PPPs, promoting of cooperation, improved coordination of stakeholders etc. Study identified problematic points as concerns the process of the development of an competitive brand. Primarily, concerning the territorial organization of the city as such solutions adversely affect both, the creation of the branding policies and realization of tourist and investment policies. The high autonomy of the districts prevents the unified orientation and implementation of the vision. Budapest doesn't have Branding Strategy, and the possibilities pertaining to the creation of incentives for target groups, coming from the national level, haven't been exhausted. In the area of tourism, a number of adaptations were done, both, to the local institutional infrastructure, and to tourism policy. These adaptations resulted in stronger the positioning on the European map, its maintaining of its status within the Eastern European Triangle, and to its moving closer to its competitors. In this case study the weakening of the civil interest is noted. As a branding opportunity for Budapest in the future, study shows PPPs and the Talentis project.

Belgrade Case Study:

Belgrade isn't an established destination in Eastern Europe. Some rankings were identified with positive remarks as concerns the image of the city. As an investment destination Belgrade trails behind the regional competitors and isn't among 10 in the region. Belgrade's authorities have defined a vision and Development Strategy (created in 2008 and adopted 2011), defines a vision of Belgrade as a metropolitan city. The Strategy of development of tourism and strategies of development of certain areas are adopted. Within the administration and on the level of stakeholders, an opinion has been identified that Belgrade is a „city of culture, entertainment and sports”, as expounded in the informal vision of the city. Information on the budget allocation in recent years doesn't permit for the conclusion as concerns the existence of political and financial support for this vision. Tourism development and empowerment of Belgrade's tourism brand is a visible process because a tourist product of Belgrade is being developed, campaigns are recorded and institutional infrastructure and cooperation with stakeholders has been improved. Candidacy for the ECoC 2020 is seen as a chance of the city to position itself in the European context. Belgrade didn't set the creation of the city as an attractive investment destination as one of the priority. Incentives for investors stemming from the national level - from the package of the state's policy. Limitations to the branding of Belgrade are identified in: the unwillingness of authorities to take responsibility for leading a strategic-based development policy, infrastructure problems, limited budget, a dysfunctional city administration and the lack of agencies.

Southern Transdanubia Case Study:

Given that the Southern Transdanubia isn't a level of authority equipped with a clear jurisdiction, but an economic region established in accordance with NUTS standards, the region doesn't have the full capacity to create and implement branding activities. Aside from the institutional, another limiting factor is the non existence of a separate identity. It is noted, that the processes of regional development in Hungary, have contributed to the strengthening of the regions investment competitiveness, but that the region didn't

manage to position itself more seriously. Regional strategies are identified in the field of economy and tourism. The most important territorial brand is Pecs. This urban district, holds central the position in regional strategies and is best positioned on the national and wider framework. Thanks to a strategic approach, obtaining an ECoC 2010 title in 2005 and also to investments in infrastructure and modernization, Pec's image within national and regional environment has improved. Title ECoC has particularly strengthened the tourist brand and cultural image of the city. The success of Pecs's establishing as a tourist destination in the Eastern – European framework, is based on the commitment of the leaders to the realization of the vision and on the financial support of national authorities and EU funds. Capitalization upon the effects ECoC title will determine the image of the city and its duration in future.

Province of Vojvodina Case Study:

With the strengthening of the autonomy of Vojvodina, province authorities, have actively worked on a widening of the economic competitiveness and on creating the conditions for the development of the tourist product and improving of the image. Vojvodina authorities are faced with an almost non-existent image. Of those brands from the region positioned in the mental matrix of investors and tourists on the European level, two regional brands are linked with Vojvodina: municipality of Indjija and Exit Festival. The branding strategy was adopted as part of a tourism strategy and included only a vision of the Vojvodina as a tourist destination. Strategic Documents were also adopted and particular progress has been made in the economic field through the implementation of 13 projects. Since the adoption of the Economic Program, adaptations in the structure of regional authorities were made, incentives were created, primarily for investors and yearly-marketing campaigns are focused on target markets. Success in the positioning of Vojvodina is visible in the attraction of capital, while in the tourist sector there was no progress in terms of positioning. Several preconditions were identified for improvement of the Vojvodina image: implementation of regional policy in Serbia, strengthening of international partnerships, adoption of Branding strategy, improvement of coordination with stakeholders, strengthening of competitiveness of the cities within the province, use of European funds.

Fifth chapter: "Comparative analysis of the branding practice in the cities and regions analyzed in cases studies and creation of the theoretical framework for cities / regional branding":

Kavaratzis's Integrated Framework, has been modified in order to tailor the framework to the needs of analysis of the branding practice from the point of availability and effectiveness of the instruments of local and regional authorities in the creation of branding policies. Place branding policy results were analysed using 32 indicators structured into 5 components of the framework (Vision and Strategy, Internal culture, Local Communities, Synergies, Opportunities and Communications). The overall rating, arising from a comparative insight into the processes of branding, is that in all territorial units most of the opportunities that exist for the activities of local authorities and stakeholders for the implementation of branding, aren't productively utilized. Territorial

units have only partially integrated branding into their political agendas. In all components of the mentioned framework as concerns the studied territorial units, interventions that lack of volume and intensity were identified. As visible constants of the branding processes, all of the units analyzed, have been proven to have: a lack of comprehensive vision, and adopted strategies of implemented brandings, an intermediate level of development and implementation of other strategies, ineffective coordination of stakeholders, low capacity utilization of joint action of various local actors, an intermediate level of synergistic effects of partnerships and joint financial arrangements, and the possibility of utilizing and intermediate level interventions in the field of Opportunities and Communications. Situating the activities of city authorities of Budapest and Belgrade into the framework, has resulted in the conclusion that a much better image and research as concerns the brand of Budapest in comparison to Belgrade, comes as a result of extensive activities and the better performance of Budapest within the components of place branding. As for the comparison of the two regions, the conclusion is that the effects of Vojvodina's place branding and policy are slightly higher than from the analysed Hungarian region, which is mainly the result of a higher ability for intervention on behalf of the regional authorities of Vojvodina in the areas important for place branding, due to the rounded autonomous status of this province.

Sixth chapter : “ Successful European Cities: image transformation plans and branding processes ”

This chapter provide a analysis of reasons for the high competitiveness of units that have been mentioned as cities – regions models. In terms of methodology, processing of practice of successful cities is important for determining common characteristics and for determining of applicability of frameworks of place branding. Frankfurt, through its partnership with the regional authorities, using its comparative advantages, managed to stay in the Top 3 Cities for Business at the European continent. Barcelona, owing to the commitment of authorities to the transformation of the city is marked as a city – model with a strong cultural image. Barcelona enjoys the image of a tourist and investment attractive destination, documented by research conducted annually. An innovative approach to brand creation is reflected in the introduction of personality branding, which became an internationally accepted instrument of image improvement (Gaudi Gambit). Valencia owes its attractive image to the same factors: strong and long-lasting leadership, transformation and development of internationally recognized attractions (cultural facilities, innovative solutions). Sophia Antipolis, owes its „recipe” for positioning on the map, to a strong partnership between the public and private sectors, the creation of incentives, to a large number of companies and its concentration on innovations and productive networks of companies. Based on the presented experiences of successful territorial units, common characteristics are determined and by means of comparison to the recommendations for intervention from Kavaratzis Integrated Framework, a high level of compliance as concerns recommended measures and the activities of authorities have been determined.

Seventh chapter: “Conclusions and creation of the place branding model” :

Model for the realization of effective local and regional place branding policies was developed. This model contains a list of instruments that are available to local authorities and are structured as follows: political, organizational, infrastructure, fiscal, instruments of cooperation and marketing instruments. As a prerequisite for the productive application of these types of instruments, we set aside: the requisite level of political autonomy of authorities, prioritization of place branding logic, its goals, financial independence and solvency.

Analysed case studies showed an gap between the western territorial units and Eastern units who due to the insufficient level of integration of their branding policies into their local agendas, aren't in a position to improve their position. The responsibility for the absence of competitiveness in attracting investors rests with the leadership of territorial units; leaders not interested in prioritizing the attraction of investors or tourists within their political agendas, neither in the transformation of the instruments of government into branding instruments. Analysed Eastern European units, established Western – European cities and regions analyzed in this dissertation, represent a benchmark model proving theoretical points of view about processes of lower-ranking cities emulating the established well-known cities with strong brands. In this dissertation, by analysing the experience and place branding practice of Hungarian and Serbian territorial units, and through the introduction of the indicators in the modified theoretical matrix, show the viability of existing theoretical models of place branding. The identified characteristics of a number of the most successful European cities and regions largely corresponds to the practical recommendations for effective interventions in areas relevant to place branding, whereby a significant step was made towards the practical verification of place branding as concerns the established theoretical frameworks. When it comes to determining the differences between local and regional branding policies, this dissertation offers a answer that the creation and implementation of a regional place branding is a more complex process primarily due to the existence of more levels of government and to a larger number of social actors. However, the list of instruments for the creation of effective regional place branding policies is the same for cities as also for regions, and is prerequisite for both territorial units in the integration of place branding into the very top of the political agendas.

Key words:

Place branding; Economic Development; Foreign Investments; Attraction of tourists;
Local authorities; Local and Regional Autonomy; Decentralization; Corruption

SADRŽAJ

1. BRENDIRANJE GRADOVA I REGIONA: TEORIJSKI OKVIR

- 1.1 MARKETING GRADOVA I REGIONA
- 1.2 STRATEŠKO PLANIRANJE I MARKETING MENADŽMENT
- 1.3 DEFINISANJE BRENDIA, EVOLUCIJA MODERNOG BRENDIRANJA I IMIDŽ BRENDIA
- 1.4 BRENDIRANJE MESTA (TERITORIJALNIH JEDINICA)
- 1.5 UPRAVLJANJE BRENDIRANJEM MESTA
- 1.6 ULOGA LOKALNIH I REGIONALNIH VLASTI U BRENDIRANJU GRADOVA I REGIONA

2. EKSTERNI FAKTORI BRENDIRANJA MESTA I OPŠTI POLITIČKI, DRUŠTVENI I EKONOMSKI OKVIR (EVROPA, SRBIJA I MAĐARSKA)

- 2.1 DECENTRALIZACIJA KAO EKSTERNI FAKTOR BRENDIRANJA
- 2.2 KORUPCIJA KAO EKSTERNI FAKTOR
- 2.3 KOMPETITIVNOST NACIONALNIH EKONOMIJA NA GLOBALNOM NIVOU
- 2.4 POSLOVNA I INVESTICIONA KLIMA KAO FAKTOR KOMPETITIVNOSTI DRŽAVA – NACIONALNIH EKONOMIJA
- 2.5 STRANE DIREKTNE INVESTICIJE : ZNAČAJ, UTICAJ NA KOMPETITIVNOST DRŽAVA I NIVO PRILIVA INVESTICIJA PO REGIONIMA I DRŽAVAMA
- 2.6 ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

3. STUDIJE SLUČAJA GRADOVA

- 3.1 STUDIJA SLUČAJA : GRAD BUDIMPEŠTA
- 3.2 STUDIJA SLUČAJA : GRAD BEOGRAD

4. STUDIJE SLUČAJA REGIONA

- 4.1 AUTONOMNA POKRAJINA VOJVODINA
- 4.2 REGION JUŽNOG ZADUNAVLJA

5. KOMPARACIJA PRAKSI BRENDIRANJA U GRADOVIMA I REGIONIMA IZ STUDIJA SLUČAJA I IZGRADNJA TEORIJSKOG OKVIRA ZA BRENDIRANJE GRADOVA I REGIONA

- 5.1 IZGRADNJA MODIFIKOVANOG OKVIRA BRENDIRANJA GRADOVA I REGIONA

- 5.2 ELABORACIJA PRAKSE BRENDIRANJA U GRADOVIMA IZ STUDIJA SLUČAJA
 - 5.3 ELABORACIJA PRAKSE BRENDIRANJA U REGIONIMA IZ STUDIJA SLUČAJA
 - 5.4 SLIČNOSTI I RAZLIKE PROCESA BRENDIRANJA U GRADOVIMA I REGIONIMA IZ STUDIJA SLUČAJA
- 6. USPEŠNI ZAPADNI GRADOVI: PLANOV I TRANSFORMACIJE IMIDŽA I PROCESI BRENDIRANJA**
- 6.1 ZAPADNO-EVROPSKI GRADOVI / REGIONI KAO USPEŠNO POZICIONIRANE DESTINACIJE U INVESTICIONOJ I TURISTIČKOJ OBLASTI
 - 6.2 FRANKFURT : MEĐUNARODNI IMIDŽ GRADA, POZICIONIRANOST I POLITIKA BRENDIRANJA GRADA
 - 6.3 GRAD VALENCIJA – STRATEŠKA POLITIKA, PARTNERSTVA I ULOGA POLITIČKOG LIDERA U TRANSFORMACIJI GRADA
 - 6.4 GRAD BARCELONA – TRANSFORMACIJA GRADA I IZGRADNJA NOVOG IMIDŽA I BRENDA GRADA / REGIONA
 - 6.5 ROTERDAM – REKONSTRUKCIJA IMIDŽA, ADAPTACIJA INSTITUCIONALNE INFRASTRUKTURE I REPOZICIONIRANJE GRADA NA EVROPSKOJ I SVETSKOJ MAPI
 - 6.6 SOFIJA – ANTIPOLIS – KREIRANJE TEHNOLOŠKOG GRADA – PARKA I SINERGETSKI EFEKTI SARADNJE
 - 6.7 ULOGA LOKALNIH I REGIONALNIH VLASTI U KREIRANJU USPEŠNIH GRADOVA / REGIONA – GRADOVA / REGIONA MODELA
- 7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA I IZGRADNJA MODELA ZA BRENDIRANJE GRADOVA I REGIONA**
- 7.1 KARAKTER BRENDIRANJA MESTA I ULOGA POLITIČKOG VOĐSTVA NA LOKALNOM I REGIONALNOM NIVOU
 - 7.2 FAKTORI BRENDIRANJA MESTA
 - 7.3 IDEALNI EKSTERNI AMBIJENT – OKVIR ZA BRENDIRANJE MESTA
 - 7.4 MODEL BRENDIRANJA MESTA: KATALOG INTERVENCIJA LOKALNIH I REGIONALNIH VLASTI

LITERATURA

PRILOZI

BIOGRAFIJA AUTORA

Poglavlje 1.

BRENDIRANJE GRADOVA I REGIONA : TEORIJSKI OKVIR

Brendiranje gradova i regiona u prvoj deceniji XXI veka postala je izazovna, kontroverzna i pomodna tema akademskih debata i debata specijalista za marketing. Ova činjenica govori koliko o složenom okruženju u kome funkcionišu moderne lokalne vlasti toliko i o razvoju mogućnosti korišćenja razvijenih marketinških tehnika i tehnika brendiranja u kreiranju „izgleda“ gradova i regiona na međunarodnom tržištu ovih teritorijalnih jedinica. Uvidom u praksu funkcionisanja gradova i regiona, a pre svega u ekspanziju teorijskih pristupa brendiranju gradova i regiona možemo se vrlo lako uveriti da je teorija brendiranja gradova i regiona (kao i nacija – država odnosno zemalja) postala relevantna naučna oblast.¹

Pojam brendiranja gradova i regiona često se poistovećuje sa gradskim i regionalnim marketingom i sa organizovanim marketinškim aktivnostima lokalnih vlasti da promovišu kapacitete gradova i regiona i da se obraćaju ciljnim grupama na tržištu kako bi izgradili prepoznatljiv imidž teritorijalne jedinice i na taj način ostvarili određene razvojne i marketinške ciljeve.²

1.1 MARKETING GRADOVA I REGIONA

Sve do kraja 60-tih godina XX veka marketing je predominantno povezivan sa poslovnim aktivnostima, a ključan preokret nastaje 1969. godine kada su Kotler i Levi definisali „prošireni koncept marketinga”.³ U njihovom tumačenju marketing je „prožimajuća društvena aktivnost koja značajno nadilazi prodaju zubnih pasti, sapuna ili čelika”.⁴ Erik Braun navodi da su Kotler i Levi utvrdili da su pojedine aktivnosti i strategije ne-profitnih i javnih organizacija veoma slične korišćenju marketinga u poslovnom sektoru.⁵ Braun navodi da je Kotler kasnije postao glavni autor i najpoznatiji američki stručnjak u oblasti marketinga mesta.⁶ Pored ovih početnih teorijskih korena pažnju treba usmeriti i na teorijske zaključke naučnih disciplina koje se tradicionalno bave izučavanjem gradova i regiona. Braun navodi da su naučne poddiscipline poput urbane i regionalne ekonomije, ekonomske geografije, studija kulture i socijalne geografije bitno doprinele razumevanju

¹ O tome videti sledeće radove : Erik Braun: *City marketing – Towards an integrated approach* (Rotterdam, Erasmus Universiteit Rotterdam, 2008); Simon Anholt: *Places : Identity, Image and Reputation*; Palgrave Macmillan; UK; 2010.; Mark Schneider: *The competitive City*; University of Pittsburgh Press; Baker & Taylor International; 1991.

² O tome videti: Erik Braun: *City marketing – Towards an integrated approach* (Rotterdam, Erasmus Universiteit Rotterdam, 2008), str. 29-31.; i Philip Kotler, Christopher Asplund, Irving Rein, Donald H. Haider: *Marketing Places Europe: How to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe*; Financial Times, Prentice Hall; UK; 1999.; str. 13-28 i 159-176.

³ Erik Braun: *City marketing – Towards an integrated approach* ; Erasmus Universiteit Rotterdam; Rotterdam; 2008; str. 2-3.

⁴ Isto.

⁵ Isto.

⁶ Isto.

značaja marketinga za lokalne – teritorijalne jedinice. Naime, marketing je postao važan za gradove pre svega zbog globalnih i lokalnih procesa koji su uticali na razvoj gradova (Braun navodi konkurenciju kao jedan od evidentnih procesa koji su imali bitan uticaj) i gradovi su odgovarajući na ove procese razvili marketinške pristupe i politike prilagođene kontekstu i praksi funkcionisanja gradova.⁷

Od kraja 60-tih godina prošlog veka kada su evidentirane sličnosti korišćenja marketinga od strane javnih organizacija i poslovnog sektora do danas, u teoriji je opšte prihvaćeno stanovište da je marketing gradova evoluirao i da se mogu jasno identifikovati razvojne faze ovog fenomena, na osnovu opšteg pristupa marketingu kao i nivoa unapređenja marketinga gradova.⁸ Mihalis Kavaracis kao najznačajniju klasifikaciju razvoja marketinga gradova navodi Bejlijevu evoluciju marketinga gradova zasnovanu na identifikovanju tri faze razvoja.⁹

1.1.1 Faze razvoja marketinga gradova i regiona

Pored Bejlijevog prikaza faza razvoja marketinga gradova, značajne su i klasifikacije Varda i Barkea koje su u naučnoj literaturi došle kasnije u odnosu na Bejlijevu klasifikaciju koja je objavljena 1989. godine (Barkeova je objavljena 1999. godine a Vardova 1998. godine).¹⁰ Sve tri klasifikacije kao zajedničke karakteristike imaju sledeće : primena marketinga u gradovima tekla je u odvojenim fazama u jednom vremenskom kontinuumu i faze se razlikuju u opštem pristupu u pogledu primene marketinga i nivoa usavršavanja marketinških tehnika i oruđa.¹¹

U prvoj fazi, koju Bejli indikativno naziva „fazom potrage za dimnjacima“ marketing gradova uglavnom je bio orijentisan na generisanje poslova u proizvodnji putem obezbeđivanja subencija kompanijama i obećanja nižih operativnih troškova i većih profita u odnosu na postojeće lokacije proizvodnje ili alternativne lokacije.¹² U ovoj fazi razvoja gradova, marketing je uglavnom bio fokusiran na promociju lokalnih poslova i urbane celine su predstavljene na način da obezbeđuju niže troškove i dostupnost subencija proizvodno orijentisanim kompanijama.¹³

⁷ Isto.

⁸ O tome videti: Philip Kotler, Christopher Asplund, Irving Rein, Donald H. Haider: *Marketing Places Europe: How to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe*; Financial Times, Prentice Hall; UK; 1999; str. 13-73; i Erik Braun: *City marketing – Towards an integrated approach* (Rotterdam, Erasmus Universiteit Rotterdam, 2008), str. 45-81.

⁹ Mihalis Kavaratzis: „*From City Marketing to City Branding: An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens*“; Rijksuniversiteit Groningen; Groningen; 2008; str. 8.

¹⁰ O tome videti Tabelu: Phases of City Marketing Development, u: Mihalis Kavaratzis: „*From City Marketing to City Branding: An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens*“, str. 8

¹¹ O tome detaljnije videti: Short JR and Kim YH: „*Globalisation and the City*“, Longman, Harlow, 1999.; i Mihalis Kavaratzis: „*From City Marketing to City Branding : Towards a theoretical framework for developing city brands*“, u: „Place Branding“, Vol. 1., No.1, pp. 58-73.

¹² O tome videti: John T. Bailey: „*Marketing cities in the 1980s and beyond*“; Cleveleand State University Press; Cleveland; 1989.

¹³ Mihalis Kavaratzis: *From City Marketing to City Branding – An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens* ; Rijksuniversiteit Groningen, 2008; Groningen; , str. 5-6.

U drugoj fazi razvoja koju Bejli naziva „ciljani marketing“ marketing je u gradovima korišćen kao sredstvo atraktivizacije proizvodnih i uslužnih poslova u industrijskim oblastima koje su beležile uvećavanje profita i rast proizvodnje. Promotivno-marketingške aktivnosti nisu u potpunosti zanemarile ciljeve iz prve razvojne faze ali su u isto vreme usmerene aktivnosti ka promociji unapređenja fizičke infrastrukture, obučavanja radne snage i efikasnih javno-privatnih partnerstava. Naglasak u ovoj razvojnoj fazi definitivno je na socijalnim aspektima života u lokalnoj zajednici, adekvatnosti lokalne zajednice i atraktivnosti za industrijske sektore u razvoju.¹⁴

U trećoj fazi razvoja, koju Bejli naziva fazom „razvoja proizvoda“ ciljevi marketinga gradova, pored ciljeva iz prve dve faze uključuju i naglašavanje tzv. poslova budućnosti, dok marketingško predstavljanje gradova u ovoj fazi predominantno podrazumeva naglašavanje globalne kompetitivnosti, posedovanje ljudskih i intelektualnih resursa zajedno sa nižim operativnim troškovima i neophodnog nivoa kvaliteta života u lokalnoj zajednici.¹⁵ Kavaracis naglašava da je treća faza aplikacije marketinga u gradovima u potpunosti orijentisana ka kompetitivnom načinu razmišljanja, da je karakteriše izgradnja klastera i da je intenzivnije i više usmerena ka ojačavanju javno-privatnih partnerstava.¹⁶

U okviru Vardove klasifikacije faza razvoja marketinga gradova utvrđeno je postojanje četiri faze primene marketinga gradova odnosno „prodaje mesta“ koji je konvencionalniji i u teoriji brendiranja prilično korišćen termin („place selling“). Reč je o sledećim fazama: faza poljoprivredne kolonizacije, faza kreiranja funkcionalnih urbanih različitosti, faza „prodaje“ industrijskih gradova i faza „prodaje“ post-industrijskih gradova.¹⁷ U svakoj od faza razvoja marketinga gradova involvirane su određene aktivnosti gradova. U fazi poljoprivredne kolonizacije usmerenja su se odnosila na aktivnosti prodaje zemlje i promocije prvih gradova. U ovaj proces bili su uključeni raznovrsni akteri poput vladinih agencija, železnica, kompanija koje su bile vlasnici zemljišta i osnovna aktivnost bazirala se na promociji – oglašavanju lokacija i dostupnosti zemljišta za kupovinu. U fazi kreiranja funkcionalnih urbanih različitosti, koja je vremenski trajala u periodu kada su se gradovi u urbanom smislu konstituisali kao urbane zajednice, marketing gradova je za predmet imao prodaju turističkih odmarališta, centara i banja i objekata u predgrađima koji su imali rezidencijalni karakter.¹⁸ U fazi marketinga industrijskih gradova dominantni pristup je baziran na promociji gradova i obezbeđivanju podsticaja industrijskom sektoru, dok je u poslednjoj fazi – fazi savremenog razvoja post-industrijskih gradova naglasak na urbanoj regeneraciji.

¹⁴ Isto.

¹⁵ Isto.

¹⁶ Isto.

¹⁷ O tome videti: Stephen V. Ward: „*Selling places: The marketing and promotion of towns and cities 1850-2000*“ E&FN Spon, London, 1998.

¹⁸ Isto.

Barke u svojoj analizi istorijskog razvoja marketinga gradova prepoznaje kao i Vard četiri jasne razvojne faze.¹⁹ Prvu fazu po Barkeovom uverenju karakterišu nesigurnosti i nejasnoće oko pitanja kako grad treba da bude promovisan i koje je tehnike neophodno primeniti radi „prodaje“ grada dok narednu, drugu fazu, karakteriše znatno jasniji marketinški pristup potencijalnim konzumentima usluga grada.²⁰ U ovoj fazi kako Kavaracis piše došlo je do „uključivanja novih formi predstavljanja odnosno promocije gradova i vodila je glavnoj usredsređenosti na imidž gradova, koja je u pojedinim slučajevima podrazumevala traženje alternative neželjenom i neatraktivnom imidžu, dok je u drugim slučajevima podrazumevala jasnu izgradnju i podršku poželjnom imidžu kroz naglašavanje različitosti“.²¹ Poslednju fazu razvoja marketinga gradova, prema Barkeu karakteriše koncentracija gradova na oglašavanje i promociju i organizacija značajnih događaja kao i ubrzanog i multisektorskog razvoja arhitekture i urbanog izgleda gradova.²²

Sveobuhvatan sumarni prikaz Bejljeve klasifikacije faza razvoja marketinga gradova i regiona Mihalis Kavaracis je predstavio kroz utvrđivanje centralnih aktivnosti koje su karakterisale svaku opisanu pojedinačnu fazu razvoja. Kavaracis navodi da je u praksi najpre usvojeno stanovište o implementaciji čisto promotivnih aktivnosti, koje su organizovali nezavisni akteri sa ciljem promocije grada.²³ Kavaracis navodi da su se ciljevi ovih promotivnih aktivnosti odnosili na stvaranje zainteresovanosti rezidenata za novoizgrađena naselja ili za povećavanje broja klijenata – korisnika novosagrađenih železnickih ruta.²⁴ U narednoj fazi u kojoj je učinjen korak više u odnosu na prethodnu, primenjen je tzv. gradski marketing miks koncept, koji je pored promotivnih mera uključivao i organizacione mere, finansijske podsticaje i mere čiji je cilj bio razvoj proizvoda bilo da su u pitanju prostorni ili funkcionalni aspekti grada kao proizvoda na tržištu. U sledećoj fazi razvoja naponi gradova usmereni su ka realizaciji imidža gradova imajući u vidu dva različita značenja. Najpre, imidž gradova je prema Kavaracisovom ubeđenju, glavni i presudni faktor bez obzira u kom funkcionalnom odnosu sa gradom se oni nalaze – da li su stanovnici, investitori, developeri ili pak turisti.²⁵ Pored ovog faktora Kavaracis navodi da pokušaji da se utiče na imidž grada mogu biti efektivan način koordinacije marketinških aktivnosti i da projektovani poželjni imidž grada može biti cilj ka kome marketinške aktivnosti mogu biti usmerene.²⁶ Kavaracis čvrsto stoji na stanovištu da poslednja faza razvoja marketinga gradova obezbeđuje dovoljne uslove za izgradnju koncepta brendiranja gradova.

¹⁹ O tome videti: Barke M : „*City Marketing as a planning tool*“, u: Pacione M (ed.): „*Applied geography: principles and practice*“, Routledge, London, str.. 486-496.

²⁰ Isto.

²¹ Mihalis Kavaratzis: „*From City Marketing to City Branding: An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens*“, str. 6.

²² Isto.

²³ Isto, str. 5-8.

²⁴ Isto.

²⁵ Isto.

²⁶ Isto, str. 7.

1.1.2 Pojam, definicije i priroda marketinga gradova i regiona

Grejem Hankinson naglašava da je marketing gradova uglavnom predmet interesovanja teoretičara iz oblasti urbane politike i da je u ovoj oblasti razvijen veći broj pristupa problemima marketinga gradova u odnosu na teoretičare marketinga koji su marketing gradova posmatrali uglavnom sa stanovišta normativističkog pristupa.²⁷ Hankinson naglašava da su u oblasti urbane politike, teoretičari zagovarali različite pristupe marketingu gradova i da postoji širok varijetet pristupa, počev od istorijskog pristupa, koji promociju gradova i „prodaju mesta“ vidi kao deo širih procesa ekonomskih i socijalnih promena do potpuno kritičkih pristupa koji negiraju neophodnost primene marketinških tehnika od strane gradova insistirajući da gradovi nisu klasični proizvodi namenjeni tržištu i da se takvim delovanjem ignorišu kulturne i socijalne karakteristike gradova.²⁸

Hankinson naglašava da je cilj marketinga gradova vezan za stvaranje prepoznatljivosti gradova i preferencija u cilju iskorišćavanja komparativnih prednosti u odnosu na druge gradove i objašnjava koji su faktori uslovlili širu primenu marketinga u gradovima i regionima. Najpre, era tačerizma u sedamdesetim godinama XX veka dala je neophodan impuls korišćenju marketinga od strane lokalnih i regionalnih vlasti a promocija gradova i „prodaja gradova“ bitno su doprineli održivom ekonomskom i socijalnom funkcionisanju gradova i regiona. Takođe, kao faktore koji su doprineli etabliranju marketinga kao oruđa gradova i regiona Hankinson navodi i pojavu menadžerskih formi upravljanja od strane javnih funkcionera i upotreba marketinških tehnika od strane privatnog sektora. U takvim uslovima gradovi i regioni bili su suočeni sa potrebom da budu kompetitivni na rastućem globalnom tržištu koje se sastoji od velikog broja gradova i regiona.²⁹

Uverenja koja su u svojim radovima izneli Bejli i Hankinson široko su rasprostranjena u literaturi koja za predmet ima marketing gradova. Niz teoretičara, počev od Burdžsa (Burgess), koji je marketing gradova usko posmatrao kroz promotivne aktivnosti gradova pa sve do Pedisona (Paddison), koji je u kontekstu nove urbane preduzetničke uloge gradova i urbanih aglomeracija analizirao razlike modernog marketinga gradova u odnosu na raniju praksu i Smita (Smit), koji je ubrojio marketing gradova zajedno sa javno-privatnim partnerstvima u ključne projekte urbane regeneracije, apostrofirao je značajnu ulogu marketinga gradova u kontekstu rastuće kompeticija gradova i urbanih aglomeracija.³⁰

Iz grupe autora koji su se bavili uzrocima i efektima primene marketinga na nivou gradova i regiona krajem osamedesetih i početkom devedesetih izdvojićemo za potrebe ove disertacije najznačajnije. Van den Berg (Van den Berg), Klasen (Klaasen) i Van der

²⁷ Graham Hankinson: „*Place branding theory : a cross-domain literature review from a marketing perspective*“, str. 18 , U: *Towards effective Place Brand Management : Branding European Cities and Regions*”; Edited by Gregory Ashwort and Mihalis Kavaratzis; Edward Elgar Pub; 2010.

²⁸ Isto.

²⁹ Isto.

³⁰ Erik Braun: *City marketing – Towards an integrated approach* (Rotterdam, Erasmus Universiteit Rotterdam, 2008), pp. 31-32.

Mir (Van der Meer) posmatraju marketing gradova iz perspektive rastuće i intenzivne međunarodne kompeticije između gradova i zaključuju da rastući značaj kvaliteta života i okruženja lokacije u kombinaciji sa intenzivnom prostornom interakcijom između evropskih gradova uzrokuje rast i promenu prirode ekonomske kompeticije između gradova i regiona. Kao rezultat ovih procesa trojica pomenutih autora posebno ističu da sve veći broj gradova i regiona učestvuje u kompeticiji.³¹ Bursink (Buursink), kako napominje Braun, navodi da rastuća autonomija gradova u odnosu na više nivoe vlasti vodi uspostavljanju njihovih posebnih ekonomskih strategija kao specifičnih stimulansa za uspostavljanje marketinga gradova.³² Nesporno je da Bursink marketing gradova vidi kao jedan od instrumenata gradova u obezbeđivanju većih šansi u kompetitivnoj areni gradova i regiona. Ešovort (Ashworth) i Vugd (Voogd) ističu da ovakva situacija naglo menja pravila kompeticije između mesta što objašnjava relevantnost marketinga mesta.³³

Navedeni kraći prikaz naznačio je razloge penetracije marketinga u praksu gradova i regiona, kao i relevantna mišljenja i stanovišta teoretičara o uzrocima nastanka, evoluciji, značaju i posledicama marketinga gradova i regiona. Da bi u potpunosti rasvetlili savremenu poziciju gradova i regiona u okolnostima koje Kotler opisuje kao „rat gradova“ i da bi omogućili celovitiji pregled razvoja teorije o marketingu gradova i regiona neophodno je da se pozabavimo i aktivnostima koje su sastavni deo marketinga gradova, dilemama u terminima koje renomirani naučnici koriste kao sinonime za marketing gradova, kao i definicijama marketinga gradova.³⁴

Dileme u vezi termina koji označava preduzimanje marketinških aktivnosti od strane gradova nisu u prevelikoj meri izražene među teoretičarima. U teorijskoj literaturi je evidentirano da se pojam marketing gradova (city marketing) prvi puta pojavio u istraživanjima 1981. Godine, i to u istraživanju koje je bilo posvećeno gradu Apeldorn u Holandiji.³⁵ Ipak, postoji čitav niz pojmova koji pretenduju da obuhvate preduzimanje marketinških aktivnosti gradova. Pojam marketing gradova često se koristi širom evropskog kontinenta a kao konkurentski pojmovi etablirali su se:

- regionalni marketing (regional marketing) u delima Van t Verlaata (Van t Verlaat) iz 1997. godine;
- urbani marketing (urban marketing) u delima Korzika i Avea (Corsico i Ave) iz 1994. godine;
- opštinski marketing (municipal marketing) koji koristi Majer (Mayer),

³¹ Isto.

³² Isto.

³³ Isto.

³⁴ Kotler navedeni citirani izraz pominje u: Philip Kotler, Christopher Asplund, Irving Rein, Donald H. Haider: *Marketing Places Europe: How to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe*; Financial Times, Prentice Hall; UK; 1999; str.25. Kotler i autori navedene studije navode da se “mesta takmiče za investore, eksperte i posetioce u klimi koja se najbolje može opisati terminom rat mesta”. Navode i da se kompeticija posebno intenzivirala sa ulaskom Istočne Evrope na tržište, odnosno sa procesima koji su doveli do otvaranja Istočne Evrope u političkom, ekonomskom i kulturnom smislu. Izraz koji Kotler i navedeni autori upotrebljavaju gotovo paralelno sa terminom rat gradova je i termin “arena tržišta mesta”.

³⁵ Erik Braun: *City marketing – Towards an integrated approach* ; Rotterdam, Erasmus Universiteit Rotterdam; Rotterdam; 2008; str. 29.

- pojam „prodaja mesta“, koji koriste Burdž i Vard, u svojim delima iz 1982. godine (Burdž) i 1988. godine (Vard);
- marketing mesta (place marketing), koji koristi Kotler u svojim delima iz 1993. i 1999. godine;
- urbani marketing mesta (urban place marketing), koji koriste Van der Berg i Braun u delu iz 1999. godine;
- geografski marketing (geographical marketing) u radovima Mestera (Meester) i Pelenbarga (Pellenbarg),
- marketing destinacije (destination marketing), koji se koristi u industriji turizma i u turističkim studijama.³⁶

Marketing gradova je osamdesetih godina, kako naglašava Braun posmatran uglavnom kao promocija gradova, sve dok Van den Berg, Klasen i Van der Mer nisu odbacili limitirana tumačenja i optirali za jednu znatno širu definiciju marketinga gradova.³⁷ Navedeni autori marketing gradova su definisali kao „marketing usmeren ka promociji harmoničnog grada koji je osposobljen da zadovolji zahteve različitih korisnika, njegovih stanovnika, investitora i posetilaca“.³⁸ Braun naglašava da su Van den Berg, Klasen i Van der Mer marketing gradova opisali kao faktora regulacije između obezbeđivanja urbanih funkcija i zahteva koji dolaze od stanovnika, kompanija, turista i drugih posetilaca. Braun naglašava da su pojedini teoretičari poput Pedisona navedenu definiciju označili kao „holandsku interpretaciju marketinga gradova“ na čijem tragu je i definicija Ešvorta i Vugda koji su marketing gradova i regiona definisali na nešto širi način: „marketing mesta je proces u kome su lokalne aktivnosti korespondentne što je moguće više zahtevima targetiranih potrošača“.³⁹

Erik Braun na tragu navedenih definicija, nastojeći da svoju definiciju bazira na definiciji marketinga od strane Američke asocijacije za marketing (AMA; American Marketing Association), marketing gradova definiše na sledeći način: „marketing gradova predstavlja koordiniranu upotrebu marketinških oruđa koja je podržana sveproživajućom filozofijom orijentacije ka potrošačima za kreiranje, komuniciranje, obezbeđivanje i razmenu urbanih ponuda koje predstavljaju vrednost za korisnike usuga grada i za lokalnu zajednicu u celini“.⁴⁰

Filip Kotler pod marketingom gradova / regiona podrazumeva dizajniranje mesta da bi zadovoljilo potrebe targetiranih tržišta. Uspešnim marketingom gradova Kotler proglašava marketing gradova u kome su građani i investitori (kompanije) zadovoljni svojim lokalnim zajednicama i u kojima su ispunjena očekivanja posetilaca i investitora.⁴¹ Kotler napominje da je promocija najmanje značajan marketinški cilj

³⁶ Erik Braun: *City marketing – Towards an integrated approach* ; Rotterdam, Erasmus Universiteit Rotterdam; Rotterdam; 2008; str. 29-30.

³⁷ Isto, str. 32.

³⁸ Isto, str. 31.

³⁹ Isto.

⁴⁰ Isto.

⁴¹ Philip Kotler, Christer Asplund, Irving Rein and Donald H. Haider: *Marketing Places Europe – How to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe* ; London, Financial Times, Prentice Hall, 1999; str.125.

gradova.⁴² Mihalis Kavaracis kao glavni predmet marketinga gradova / regiona utvrđuje imidž grada / regiona, koji predstavlja polaznu osnovu za razvijanje brenda grada / regiona.⁴³

1.2 STRATEŠKO PLANIRANJE I MARKETING MENADŽMENT

Međutim, pre nego što se ozbiljnije pozabavimo konceptom brendiranja gradova neophodno je da objasnimo gradski marketing miks koncept koji je u teorijskom smislu definisao aktivnosti gradova u nastojanjima da se pozicioniraju na tržištu gradova i regiona. Kotler je usvajajući marketing miks koncept koji je etabliran u opštem marketingu definisao i napravio razliku između četiri strategije unapređenja mesta, koje u njegovoj elaboraciji predstavljaju osnove za izgradnju kompetitivnih prednosti u odnosu na druga mesta (gradove i regione).⁴⁴

1.2.1 Kotlerove strategije unapređenja mesta

Kotler identifikuje četiri strategije za unapređenje mesta: „Mesto kao karakter“, „Mesto kao izgrađeno okruženje“, „Mesto kao pružalac usluga“ i „Mesto kao prostor za zabavu i rekreaciju“. U pojašnjenju navedenih strategija unapređenja gradova Kotler nastoji da argumentovano izloži značaj navedenih strategija unapređenja gradova. Strategija „Mesto kao karakter“ u neposrednoj primeni omogućava da gradovi budu dizajnirani tako da poboljšavaju sopstvenu atraktivnost i duboko razvijaju sopstvene estetske kvalitete i da na taj način kreiraju specifičan doživljaj mesta.⁴⁵ Strategija „Mesto kao izgrađeno okruženje“ podrazumeva potrebu mesta da razvija i upravlja osnovnom (bazičnom) infrastrukturom koja je kompatibilna sa prirodnim okruženjem mesta. Strategija „Mesto kao pružalac usluga“ podrazumeva da mesta moraju obezbeđivati osnovne usluge čiji kvalitet treba da bude zasnovan na stvarnim potrebama lokalne zajednice i kompanija. Strategija „Mesto kao prostor za zabavu i rekreaciju“ podrazumeva da mesto treba da poseduje varijetet atrakcija namenjenih stanovnicima i posetiocima.⁴⁶

Kotlerova teorija ipak se ne ograničava na strategije unapređenja gradova, već su ove strategije samo deo „odgovora“ mesta (gradova / regiona) u pokušajima da minimiziraju delovanje unutrašnjih i spoljnih faktora koji u Kotlerovom tumačenju uzrokuju prilično nezavidnu poziciju u savremenom okruženju, koje je karakterisano vidljivim ekonomskim turbulencijama i uticajima na ekonomske sisteme mesta – teritorijalnih jedinica. Kotler, ograničavajući se na mesta (gradove i regione) na evropskom kontinentu, ali ne negirajući univerzalnost evidentiranih uticaja na navedene teritorijalne

⁴² Isto, str. 124.

⁴³ Mihalis Kavaratzis: *From City Marketing to City Branding – An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens* ; Groningen, Rijksuniversiteit Groningen, 2008; , str.. 35-36.

⁴⁴ Philip Kotler, Christer Asplund, Irving Rein and Donald H. Haider: *Marketing Places Europe – How to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe* (London, Financial Times, Prentice Hall, 1999), str.126.

⁴⁵ Isto.

⁴⁶ Isto.

jedinice i van Evrope, utvrđuje dve šeme u kojima prikazuje uticaj spoljnih i unutrašnjih faktora na ekonomske procese u mestima.⁴⁷

Kotler je definisao šemu dinamike ekonomskog rasta mesta i šemu ekonomskog propadanja mesta, koje ne moraju nužno biti uzrokovane ekonomskim faktorima i koje mogu biti implementirane u konkretnim okolnostima u mestima zbog iznenadnih promena ekonomske klime.

„Šema ekonomskog rasta mesta“ ukazuje da u okolnostima kada su mesta atraktivna dolazi do otvaranja novih industrija, rasta šansi za zapošljavanje i većeg stepena atraktivnosti kvaliteta života. Navedeni faktori, u Kotlerovoj interpretaciji direktno unutrašnje migracije novih rezidenata i posetilaca i unutrašnje migracije novih kompanija i investicija.⁴⁸ U krajnjoj liniji, „Šema ekonomskog rasta mesta“ koju je prikazao Kotler vodi ka sledećim posledicama: rasta troškova stanovanja, deformacije i prekomernog korišćenja infrastrukture, rasta socijalnih potreba što direktno vodi uvećavanju lokalnih taksi.⁴⁹

S druge strane „Šema ekonomskog propadanja mesta“ opisuje okolnosti sa kojima se suočavaju mesta (gradovi / regioni) kada postanu neatraktivna i finalni rezultat identičan je rezultatu koji je identifikovan kod mesta u okviru Šeme ekonomskog rasta mesta, gde su mesta prikazana na inicijalnom nivou kao atraktivna za rezidente, nove migrante, biznise i turiste. U okolnostima kada mesto postane neatraktivno najpre dolazi do nanošenja ekonomske štete glavnim kompanijama koje potencijalno napuštaju mesto, ekonomska recesija pogađa i druge biznise i kompanije, nezaposlenost raste, infrastruktura propada a deficit budžeta mesta takođe raste.⁵⁰ U takvim okolnostima dolazi do spoljnih migracija građana (napuštanje gradova i regiona), razaranja turizma i biznisa povezanih sa turizmom kao i migracije kompanija van konkretnog mesta pogođenog ekonomskim propadanjem. Ovakva situacija direktno uzrokuje smanjenu dostupnost bankarskih kredita, rast broja bankrotstava, rast stope kriminala i socijalnih potreba i dovodi do uništavanja pozitivnog imidža mesta.⁵¹ Finalna posledica navedenih procesa u okviru „Šeme ekonomskog propadanja mesta“ je kao i u slučaju „Šeme ekonomskog rasta mesta“ uvećavanje komunalnih taksi.

Kotler utvrđuje da pored toga što mesta nemaju kontrolu nad unutrašnjim faktorima razvoja i rasta, oni nemaju ni kontrolu nad faktorima iz spoljnog okruženja, koji takođe ugrožavaju ekonomsku ravnotežu lokalnih zajednica. U ove spoljne faktore Kotler ubraja velike tehnološke promene, globalnu kompeticiju i političke promene odnosno promene u političkim orijentacijama.⁵² Gradovi su suočeni sa potpunim i jakim uticajem tehnološke revolucije i revolucije u komunikacijama, a globalna kompeticija prosto

⁴⁷ Isto, str. 16-19.

⁴⁸ Isto, str. 17-18.

⁴⁹ Isto, str. 16-17.

⁵⁰ Isto, str. 17-18.

⁵¹ Isto.

⁵² Philip Kotler, Christer Asplund, Irving Rein and Donald H. Haider: *Marketing Places Europe – How to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe* (London, Financial Times, Prentice Hall, 1999), str. 19-23.

primorava gradove da pokažu svoje najbolje „lice“ u smislu obezbeđivanja pouzdane i troškovno-održive ponude radne sange, atraktivnog stanovanja i šansi za obrazovanjem, prijateljski nastrojenih vlada i stabilnosti i u svim drugim društvenim poljima gde je moguće maksimizirati atraktivnost lokalne zajednice. Političke promene odnosno promene političke orijentacije na višim nivoima vlasti ugrožavaju kompetitivnost gradova / regiona jer npr. rast nezaposlenosti koji nije praćen adekvatnim političkim merama i reformama ne doprinosi atraktivnosti određenih lokalnih zajednica. Kotler kao pozitivne primere promena u političkim orijentacijama navodi proširivanja nadležnosti lokalnih i regionalnih organa, kreiranje pozitivne klime za dijalog političkih vlasti i biznis sektora, kao i različite programe intervencija koji imaju za cilj npr. osnaživanje tržišne ekonomije ili promenu ponašanja aktera na lokalnom i regionalnom nivou.⁵³

Za gradove / regione koji su suočeni sa ovakvim izazovima i sa potrebom obezbeđivanja stalne kompetitivnosti Kotler je definisao listu od pet odgovora kojima pribegavaju gradovi / regioni.⁵⁴ Prvi i kako Kotler utvrđuje „najmanje poželjan odgovor“ je da mesta urade malo u nadi da će problemi sa kojima se suočavaju nestati sami.⁵⁵ Drugi odgovor, koji je u potpunosti suprotan prvom i bazira se na ekonomičnijem – štedljivijem korišćenju finansijskih resursa dok se u isto vreme pokreću programi rasta i razvoja kako bi se grad / region učinio poželjnijim pojedinim industrijskim sektorima, investitorima i posetiocima – turistima. Kotler primećuje da ovakvi odgovori najčešće predstavljaju pakete promotivnih programa a ne sistematske marketinške programe.⁵⁶ Kotler navodi da se treći mogući odgovor na izazove fokusira na razvoj sofisticiranih neformalnih mera koje imaju za cilj da preventivno utiču i da speče odlazak kompanija i biznisa iz određenog mesta (grada, regiona).⁵⁷ Reč je o pokušajima da se pronade održiva solucija kako bi se velike kompanije zadržale i nastavile poslovanje. Četvrti odgovor podrazumeva izgradnju kompetitivne pozicije kroz investiranje u skupe atrakcije. Kotler navodi da je ovde uglavnom reč o ad hoc investicijama, kojim se pokušava da se pojedinačnim aktivnostima pronade rešenje za kompleksne probleme.⁵⁸ On zaključuje da „očajni donosioci odluka u lokalnim zajednicama nastoje da se oslanjaju na ad hoc odnosno privremene projekte koji ne obezbeđuju dugoročnu strategiju i koji daju lažni osećaj nade“.⁵⁹

Kao peti odgovor Kotler prepoznaje strateško tržišno-orijentisano planiranje. Kao konkretne operativne odgovore Kotler naznačava: formiranje komisije sastavljene od najviših menadžera u kojima su zastupljeni predstavnici i javnog i privatnog sektora, čiji članovi utvrđuju trenutne i potencijalne prednosti, slabosti, pretnje i mogućnosti mesta definišući dugoročnu viziju kako zajednica treba da izgleda i šta treba da bude u budućnosti.⁶⁰ Kotler naglašava da strateško tržišno planiranje nije limitirano samo na

⁵³ Isto.

⁵⁴ Isto, str. . 23-24.

⁵⁵ Isto.

⁵⁶ Isto.

⁵⁷ Isto.

⁵⁸ Isto.

⁵⁹ Isto, str. 24.

⁶⁰ Isto, str. 25-28.

velike i resursima bogate geografske entitete već da je primenljivo i na mala i prilično problematična mesta.⁶¹

Ključni deo strateškog tržišnog planiranja je orijentacija i želja gradova / regiona da obezbede i zaštite svoju jedinstvenu poziciju i pozitivan imidž na tržištu gradova / regiona. Kotler napominje da su gradovi / regioni suočeni sa izazovom da na tržištu gradova / regiona budu prepoznati kao ponuđači – reprezenti nečega potpuno superiornog ili jedinstvenog i namenjenog tržištu mesta – teritorijalnih jedinica. Stoga, Kotler sugerira da „svako mesto treba da formuliše kombinaciju ponuda i benefita koja izlazi u susret očekivanjima širokog broja investitora, novih biznisa i posetilaca“.⁶²

Kotler utvrđuje da marketing mesta, po svojoj suštini, obuhvata četiri glavne aktivnosti:

1. razvijanje jakog i atraktivnog pozicioniranja i imidža zajednice,
2. izgrađivanje atraktivnih podsticaja za sadašnje i potencijalne kupce i korisnike dobara i servisa,
3. obezbeđivanje usluga na održiv i dostupan način,
4. promocija atrakcija i benefita koje mesto pruža kako bi potencijalni korisnici usluga bili u potpunosti uvereni u distinktivne prednosti mesta.⁶³

Kotler predlaže formiranje tzv. grupa za planiranje (sastavljenih od predstavnika javnih lokalnih vlasti i predstavnika lokalne biznis zajednice) sa trostrukim zadacima: dijagnostikovanja stanja u lokalnoj zajednici, razvijanje dugoročne vizije zasnovane na realističnoj proceni problema lokalne zajednice i definisanje dugoročnog plana aktivnosti koji uključuje nekoliko međusobno povezanih faza ciklusa investicija i transformacija.⁶⁴ Ovu poslednju aktivnost Kotler naziva procesom izgradnje vrednosti mesta i ovaj proces prema njegovom uverenju podrazumeva četiri glavna marketinška koraka.⁶⁵

Prvi korak podrazumeva obezbeđivanje glavnih lokalnih servisa i izgradnju infrastrukture koja ima kapaciteta da zadovolji potrebe građana, biznisa i posetilaca. Drugi korak podrazumeva mogućnost i potrebu mesta da razvija nove atrakcije kako bi zadržao postojeće kompanije i podršku javnosti kao i da privlači nove investitore, biznise i stanovnike. Treći korak sastoji se u potrebi mesta da izgradi komunikacijsku strategiju i da komunicira i promoviše karakteristike, izgled i novo „lice“ mesta i benefite koje mesto nudi putem snažnog imidža i komunikacijskih programa. Četvrti korak sastoji se u tome da mesto mora da obezbeđuje i generiše podršku od strane građana, lokalnih lidera i etabliranih lokalnih institucija kako bi učinilo da mesto postane gostoprimaljivo i

⁶¹ Isto.

⁶² Philip Kotler, Christer Asplund, Irving Rein and Donald H. Haider: *Marketing Places Europe – How to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe* (London, Financial Times, Prentice Hall, 1999), str. 25.

⁶³ Isto.

⁶⁴ Isto, str. 25-26.

⁶⁵ Philip Kotler, Christer Asplund, Irving Rein and Donald H. Haider: *Marketing Places Europe – How to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe* (London, Financial Times, Prentice Hall, 1999), str. 26.

prijateljski orijentisano prema okruženju i da izgradi entuzijazam u pravcu privlačenja novih kompanija, investicija i posetilaca koji dolaze u lokalnu zajednicu.⁶⁶

Kotler naglašava da navedena četiri marketinška faktora presudno utiču na uspeh mesta u kreiranju sopstvene atraktivnosti i zadovoljavanju pet potencijalnih velikih ciljnih tržišta: proizvođača dobara i pružalaca usluga, sedišta i regionalnih kancelarija korporacija, novih investitora koji su locirani izvan lokalne zajednice i spoljnih tržišta, subjekata iz sektora turizma i novih rezidenata.⁶⁷

Strateško tržišno planiranje Kotler vidi kao odgovor gradova narastajućem kompetitivnom okruženju, a strateški marketing gradova kao način obezbeđivanja jedinstvene i superiorne pozicije na tržištu gradova.

Kotler pripada školi mišljenja u nauci o marketingu koja preuzima čistu menadžersku definiciju marketinga. Pored Kotlera i Mek Donald (Mc Donald) i Van den Berg stoje na stanovištu da je marketing pro-aktivni koncept, koji omogućava da se prate i evidentiraju relevantni trendovi i razvoj na tržištu.⁶⁸

Iz predstavljenih teorijskih viđenja sasvim je jasno da savremeni gradovi funkcionišu u uslovima intenzivirane kompeticije i da je etabliranje marketinga moćno sredstvo da se gradovi pozicioniraju u odnosu na kompetitore. U operativno-tehničkom smislu praktična efektivnost marketinga kao vodilje procesa pozicioniranja i re-pozicioniranja mesta (u prethodnoj debati uglavnom se govori o gradovima, mada ćemo kasnije razmotriti direktnu vezu koja postoji između gradova i regiona kao tipova mesta- teritorijalnih jedinica, koja ukazuje na identičan status obe teritorijalne jedinice kada je brendiranje u pitanju) sadrži jasnu teorijsku utemeljenost i ima uverljivu praktičnu vrednost za gradove. Ipak, potrebno je istaći iz prethodne rasprave da je fokus pažnje upravo na eksternom okruženju mesta – gradova odnosno korisnicima usluga koje mesto pruža.

Iz uvida u bogatu literaturu iz oblasti brendiranja jasno se uočava da se korisnici usluga grada označavaju različitim nazivima pri čemu pojedini teoretičari nastoje da u svom naučnom vokabularu koriste zbirni pojam koji uokviruje celinu korisnika ili pojedine kategorije dok drugi učestalije koriste opisne pojmove vodeći računa da precizno označe ko su stvarni korisnici usluga koje mesto pruža i od kojih kategorija populacije zavisi u krajnjoj liniji tržišno pozicioniranje mesta. Neophodno je, kao i u slučaju upotrebe različitih termina (ili kako smo ih na samom početku rada označili: konkurentskih pojmova) za pojam gradskog marketinga, u ovom istraživanju uputiti na termine koji se koriste da bi se označili korisnici usluga mesta.

Izdvojićemo pojmove – termine koje koriste u ovom delu rada najzastupljeniji teoretičari, a koji ujedno i upućuju na centralne pozicije teoretičara kada je u pitanju sagledavanje opšteg karaktera brendiranja :

⁶⁶ Isto.

⁶⁷ Isto, str. 26.

⁶⁸ Erik Braun: *City marketing – Towards an integrated approach* ; Erasmus Universiteit Rotterdam; Rotterdam; 2008.; str. 46.

- Van der Berg: „različiti korisnici“,
- Ešovrt i Vugd : „izabrani klijenti“,
- Braun: „klijenti grada“,
- Kotler: „izabrana tržišta – ciljne grupe“,
- Kavaracis : „investitori, developeri, posetioci i rezidenti“.⁶⁹

Etabliranje marketinga na nivou mesta (gradova i regiona) predstavlja zapravo dizajniranje proizvoda koji je namenjen korisnicima usluga mesta ma kako ih u svom naučnom vokabularu označavali najznačajniji teoretičari u oblasti brendiranja i marketinga. Od suštinske važnosti za generisanje i kreiranje atraktivnog mesta – proizvoda mesta je upravljanje marketingom mesta.

1.2.2 Upravljanje marketingom gradova

Na tragu Kotlerovom konceptu strateškog planiranja marketinga je i koncept savremenog upravljanja marketingom gradova. Iako u teoriji postoji niz interpretacija upravljanja marketingom, preovlađuju mišljenja po kojima upravljanje marketingom sadrži pet faza u procesu planiranja. Reč je o sledećim fazama: faza ispitivanja i analize, faza izgradnje vizije, faza definisanja strategije, faza razvijanja akcionog plana, faza implementacije, evaluacije i utvrđivanja povratnog uticaja.⁷⁰ U teoriji se Kotler prepoznaje kao najuticajniji autor koji je praktično primenio ovaj koncept putem koncepta marketinga mesta skoro bez ikakvih izmena. Braun napominje da su Ešovrt i Vugd u svojim početnim radovima takođe inkorporirali etape planiranja marketinga (kroz primenu kruga planiranja marketinga).⁷¹

Braun definiše upravljanje marketingom gradova kao „tekući proces definisanja gradskih marketing ciljeva, planiranja i realizacije aktivnosti u pravcu realizacije marketing ciljeva grada i utvrđivanje napretka u realizaciji ostvarivanja definisanih ciljeva gradova“.⁷² Ova definicija upravljanja marketingom na nivou gradova bazirana je na opštoj definiciji gradskog marketing menadžmenta Američke asocijacije za marketing. Da bismo u potpunosti razumeli značaj marketinga gradova za savremene gradove / regione neophodno je utvrditi mesto i ulogu marketinga gradova u procesima upravljanja urbanim celinama – gradovima i regionima. Braun naglašava da je marketing gradova predmet političkih odluka i da predominantan uticaj na njega imaju organizacija lokalnih

⁶⁹ O tome videti sledeće radove: Erik Braun: *City marketing – Towards an integrated approach* ; Erasmus Universiteit Rotterdam; Rotterdam; 2008.; Philip Kotler, Christer Asplund, Irving Rein and Donald H. Haider: *Marketing Places Europe – How to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe* (London, Financial Times, Prentice Hall, 1999); GJ Ashwort and H. Voogd: *Selling the city: marketing approaches in public sector planning*; Belhaven Press; London; 1990; Mihalis Kavaratzis: *From City Marketing to City Branding – An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens* ; Groningen, Rijksuniversiteit Groningen, 2008.

⁷⁰ Erik Braun: *City marketing – Towards an integrated approach* ; Erasmus Universiteit Rotterdam; Rotterdam; 2008.; str. 81.

⁷¹ Isto.

⁷² Isto.

administracija, procedure donošenja odluka, partnerstva i karakter implementacije ciljeva i dr.⁷³

1.3 DEFINISANJE BRENDIA, EVOLUCIJA MODERNOG BRENDIRANJA I IMIDŽ BRENDIA

Pre nego što predstavimo definicije brenda od strane renomiranih teoretičara i svetskih univerzitetskih profesora i akademika zadržaćemo se u najkraćem na samom terminološkom određenju reči brend i njegovom poreklu. Prema Kliftonu (Clifton) i Simonsu (Simmons) reč brend dolazi od staronorveške reči „brandr“ koja se prevodi kao : goreti.⁷⁴ Primarno se ova staronorveška reč odnosila na žigosanje stada užarenim predmetima – znakovima u ranim zaćecima ćovećanstva.⁷⁵ Ova reč se zadržala u anglosaskonskim jezicima i dijalektima.

Reć brend korišćena je u trgovaćkoj i komercijalnoj oblasti tokom razvoja ćovećanstva i odnosila se na oznaćavanje proizvoda. U odrećdenim fazama privrednog i drćavnog razvoja sveta i pojedinih teritorija oznaćavanje proizvoda je imalo nisku frekvenciju. Marko Paliaga navodi da je „široka i organizirana primena oznaćavanja proizvoda, a time i distinkcija na bazi trćišnih marki zapoćela krajem XIX, odnosno poćetkom XX stoljeća, usporedo s velikom industrijskom revolucijom, širokim politićkim promjenama, kao i razvojem prvih marketinških agencija, i već tada globalnom trgovinom.“⁷⁶ Ovaj autor istiće da „u komercijalnoj sferi za uspešnu primenu marke je ključno povezati elemente marke s jedinstvenim, preferiranim i pozitivnim asocijacijama u svijesti što većeg broja potrošaća“ i da „kreiranje posebne, neizbrisive impresije kod potencijalnih kupaca u razvijenim gospodarstvima potrošaćima stoji na raspolaganju veliki broj mogućnosti za kupovinu velikog broja proizvoda ili usluga“ (napomena: autor koristi pojam marke da bi oznaćio pojam brenda).⁷⁷ Paliaga istiće da je „uspeh trćišne marke vezan isključivo za njezinu autentićnost“ i da je „shvaćanje trćišne marke i njezinih osnovnih elemenata kao osnovnog dijela ukupne imovine tvrtke, grada, drćave zapravo nesporiva“.⁷⁸ Paliaga je jasno uspostavio vezu između mesta – teritorijalnih jedinica i brendova teritorijalnih jedinica ne dovodeći u sumnji primenljivost prakse brendiranja i povezanost elemenata brenda sa praksom i ciljevima mesta – teritorijalnih jedinica. O tome će više reći biti u poslednjem odeljku ovog poglavlja a radi sticanja potpunog uvida u raznolikost definicija brenda predstavićemo stanovišta najrenormiranijih stručnjaka u oblasti brendiranja i brendiranja mesta – teritorijalnih jedinica.

⁷³ Isto, str. 82.

⁷⁴ Rita Clifton, John Simmons, et. al. : „Brands and branding“, The Economist, Bloomberg Press, Princeton, New Jersey, 2003., str. 13.

⁷⁵ Marko Paliaga: „Branding & konkurentnost gradova : vizija napretka kroz razliku“, Marko Paliaga, Rovinj, 2008, str. 13.

⁷⁶ Isto, str. 14.

⁷⁷ Isto, str. 15-16.

⁷⁸ Isto.

1.3.1 Definicije brenda i evolucija modernog brendiranja

Najznačajniju i u teoriji najutemeljeniju definiciju brenda dao je Filip Kotler koji je brend definisao na sledeći način: „ime, naziv, termin, znak, simbol ili dizajn ili kombinacija svih navedenih elemenata koja ima za cilj identifikaciju određenog dobra ili usluge jednog prodavca ili većeg broja prodavaca i diferencijaciju dobra ili usluge u odnosu na druge kompetitore“.⁷⁹ Osnovna Kotlerova ideja je, kako navodi Braun, da brend predstavlja kapital za kompaniju.⁸⁰ Braun u grupu bitnih definicija brenda ubraja i definicije Keler (Keller) i Šmita (Schmitt). Keler definiše „kapital brenda u kategorijama efekta marketinga koji su jedinstveno povezani sa brendom – na primer, kada određeni ishodi rezultiraju kao posledica marketinga proizvoda ili usluge koji se ne bi proizveli u slučaju da isti proizvod ili usluga nema ime koje poseduje“.⁸¹ Šmit pak brend definiše kao „bogat izvor osećaja, afektivnih i kognitivnih asocijacija koje rezultiraju u memorisano iskustvo brenda“.⁸²

Već ove tri definicije pokazuju da među stručnjacima za marketing nema saglasnosti oko toga šta jeste brend. Kavaracis napominje da postoji „opšta saglasnost u literaturi o marketingu da je brend mnogo više od utvrđenog naziva koji je dat proizvodu“.⁸³ Radi potkrepljivanja ove tvrdnje, kao i prikazavanja dijapazona mogućih definicija brenda naznačićemo „šire“ definicije brenda koje su u duhu Kavaracisovog stanovišta. Simos (Simoes) i Dib (Dibb) napominju da brend „etelotvoruje čitav set fizičkih i socijalno-psiholoških atributa i verovanja koji su povezani sa proizvodom“.⁸⁴ Hankinson definiše brend kao „proizvod ili uslugu koji su različiti u odnosu na kompetitore zahvaljujući relativnom pozicioniranju i posebnom identitetu, koji se sastoji iz jedinstvene kombinacije funkcionalnih atributa i simboličkih vrednosti“.⁸⁵

Praksa primene brendiranja započela je u komercijalnoj oblasti i njeni istorijski koreni javljaju se krajem XIX veka. U tom periodu u SAD-u velike privatne kompanije započele su razvijanje i promociju brendova, pri čemu su u kreiranje brenda bili uključeni timovi stručnjaka za marketing i oglašavanje koji su zajedno sa menadžmentom ovih kompanija radili na kreiranju brendova. Hankinson navodi da je u tom periodu „upravljanje brendom postalo vezano za saradnju i timski rad znatno više nego za izgradnju vizije i preduzetništvo“.⁸⁶

⁷⁹ Philip Kotler, Gary Armstrong : *Principles of Marketing* ; Prentice Hall; 1991.; str. .442.

⁸⁰ Erik Braun: *City marketing – Towards an integrated approach* ; Erasmus Universiteit Rotterdam; Rotterdam; 2008.; str. 35.

⁸¹ Kevin Lane Keller: *Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity* ; u: *Journal of Marketing*; January, 1993; str.1.

⁸² Erik Braun: *City marketing – Towards an integrated approach* ; Erasmus Universiteit Rotterdam; Rotterdam; 2008.; str. 35.

⁸³ Mihalis Kavaratzis: *From City Marketing to City Branding – An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens* ; Groningen, Rijksuniversiteit Groningen, 2008. str. 53.

⁸⁴ Isto.

⁸⁵ Graham Hankinson, Philippa Cowking: „*Branding in action*“; McGraw-Hill Book Company, London; 1993; str.10.

⁸⁶ Graham Hankinson: *Place branding theory: a cross-domain literature review from a marketing perspective*, str. 16.; u: *Towards effective Place Brand Management : Branding European Cities and Regions*“; Edited by Gregory Ashwort and Mihalis Kavaratzis; Edward Elgar Pub; 2010.

Tek 50-tih godina XX veka došlo je do šireg prihvatanja sistema upravljanja brendom. Tada je uspostavljen sistem u kome su brend menadžeri imali dovoljno instrumenata da „obezbede efektivan marketing kompanijskih brendova na temelju značajnih korporativnih resursa“.⁸⁷ Brend menadžeri su u ovom periodu bili okosnica marketinški orijentisanih organizacija, a brendiranje je predominantno povezivano sa brzo pokretljivim potrošnim dobrima što je reflektovalo dominaciju industrijskog stupnja razvoja ekonomija. Kao rezultat ovih procesa, teorija brendiranja je do nedavno razvijana pre svega na osnovama iskustava marketinga proizvoda. Najraniji radovi iz oblasti brendiranja iz ovog perioda su fokusirani na imidž kao centralnu komponentu brenda. (Hankinson apostrofira radove Gardnera i Levija iz 1955. godine i Boldinga iz 1956. godine).⁸⁸ U tom smislu Bolding (Boulding) je još 1956. godine zaključio da je prva funkcija upravljanja brendom da kreira pozitivan imidž u glavama potrošača. Autori koji su se bavili ovom fazom razvoja brendiranja poput Knoksa (Knox) i Bikertona (Bickerton) sugerišu da se cilj kreiranja pozitivnog imidža odnosio na etabliranje različitosti i kreiranje preferencija i lojalnosti u umovima potrošača.⁸⁹

Brend imidž kao predmet interesovanja teoretičara posebno je budio pažnju u osamdesetim i devedesetim godinama XX veka kada je započelo i ozbiljnije proučavanje ovog modela. Oko toga da brend imidž komunicira značenje brenda putem seta asocijacija koje potrošači zadržavaju u svom pamćenju postignuta je puna saglasnost niza autora na koje upućuje Hankinson : Kelera (Keller) iz 1993. godine, Akera (Aaker), iz 1991. godine, Kapferera (Kapferer) iz 1997. godine, De Šernatonija (de Chernatnoy) i Dal Olmo Rajlija (Dall Olmo Riley) iz 1998. godine.⁹⁰ Hankinson naglašava da je većina modela brend imidža, asocijacije koje brend imidž pobuđuje kod potrošača klasifikovalo u dve kategorije: funkcionalne attribute (materijalne odlike proizvoda) i emocionalne ili simboličke attribute (nematerijalne odlike koje zadovoljavaju potrebe potrošača za društvenim odobravanjem, ličnim predstavljanjem i samopoštovanjem).⁹¹ Hankinson ukazuje i da su pojedini autori, poput Kelera (1993. godine) i Parka (Park) i drugih (1986. godine), identifikovali i treću kategoriju asocijacija kod potrošača: iskustvene attribute, koji se odnose elemente koji dovode do zadovoljstva prilikom korišćenja proizvoda i usluga i zadovoljavaju interno generisane potrebe za stimulacijom i raznovrsnošću.⁹²

Hankinson utvrđuje da je u novije vreme brend imidž neodvojivo povezan sa konceptom pozicioniranja brenda zasnovanog na saznanju da su izbori potrošača zasnovani na komparaciji brendova koji predstavljaju međusobne kompetitore.⁹³ Keler (Keller) utvrđuje da je u ovakvim okolnostima uloga upravljanja brendom da kreira jedinstveno pozicioniranje brenda u glavama potrošača zasnovanog na atraktivnom setu čvrstih

⁸⁷ Isto, str. 17. .

⁸⁸ Isto.

⁸⁹ Isto.

⁹⁰ Isto.

⁹¹ Isto.

⁹² Isto.

⁹³ Isto, str.18.

asocijacija.⁹⁴ Hankinson navodi da se ovaj pristup brendiranju fokusira proces upravljanja na komuniciranje brenda.⁹⁵

Hankinson takođe navodi da su „u novije vreme, brendovi sve više viđeni kao faktori uvećavanja vrednosti koji obezbeđuju veću vrednost ne samo organizacijama već i potrošačima, što je aktivnost koja se nalazi u samoj srži koncepta kapitala brenda“.⁹⁶ Koncept kapitala brenda može se različito tumačiti u zavisnosti od ugla posmatranja, od toga da li se kapital brenda određuje od strane menadžmenta kompanije ili korporacije ili od strane marketinških stručnjaka. Kapital brenda, posmatrano sa finansijskog stanovišta, je finansijska vrednost brenda koja se reflektuje kroz budući potencijalni prihod. Sa stanovišta marketing stručnjaka, kapital brenda je indikator finansijske vrednosti kao i cena proizvoda, lojalnost brendu, distribucija i nivo posvećenosti i verovanja brendu. Hankinson navodi da ovakva konceptualizacija predstavlja osnovu za uspostavljanje strateškog pristupa upravljanja brendom.⁹⁷ Hankinson navodi da je, iz ove perspektive posmatrano, uloga upravljanja brendom da kreira uvećanje vrednosti proizvoda za potrošače kao i za same organizacije. Takvi brendovi, ističe Hankinson, postaju tretirani kao strateška imovina organizacija sposobna da izgradi dugoročnu vrednost za kompaniju kreirajući dugoročni vrednosno-fundirani odnos sa potrošačima.⁹⁸

Izneta teorijska stanovišta o imidžu kao centralnoj komponenti brenda i odgovornostima brend menadžera za uspeh pozicioniranja brenda ukazuju na potrebu fokusiranja čitavog okvira brendiranja na kreiranje pozitivne „slike“ o proizvodu koji se „nudi“ tržištu. Na tragu komercijalne teorije brendiranja proizvoda je i Čan Seng Oijeva interpretacija osnovnih funkcija brendiranja mesta koja takođe naglašava značaj promene javnog imidža lokacije (mesta). Ovim pitanjem bavili su se i Klep (Kleppe), Mek Kliri (Mc Cleary) i Vitni (Whitney) i Ričards (Richards)⁹⁹ Ovi utvrđuju da su tri od četiri glavne funkcije brendiranja mesta povezane sa imidžom. Funkcije brendiranja mesta povezane sa imidžom su:

1. oblikovanje javnog imidža lokacije;
2. promena imidža i selektivno i estetsko oblikovanje lokacije;
3. kreiranje imidža lokacije koji odgovara potrebama globalnog tržišta mesta – teritorijalnih jedinica.¹⁰⁰

Ovi kao subjekta odgovornog za brendiranje mesta identifikuje nivo vlasti u čijoj nadležnosti se nalazi brendiranje, čija je uloga da kreira brend koji „usmerava pažnju

⁹⁴ Kevin Lane Keller: *Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity* ; u: Journal of Marketing; January, 1993; American Marketing Association; str. 7-8.

⁹⁵ Graham Hankinson: *Place branding theory: a cross-domain literature review from a marketing perspective*, str. 17.; u: *Towards effective Place Brand Management : Branding European Cities and Regions*”; Edited by Gregory Ashworth and Mihalis Kavaratzis; Edward Elgar Pub; 2010.

⁹⁶ Isto.

⁹⁷ Isto.

⁹⁸ Isto.

⁹⁹ Can-Seng Ooi: „*Reimagining Singapore as a creative nation: The politics of place branding*“; *Place Branding and Public Diplomacy*; Vol. 4; 4, Palgrave MacMillan; 2008; str. 287-302.

¹⁰⁰ Isto.

ljudi ka pozitivnom imidžu mesta¹⁰¹. S obzirom na heterogenost svakog društva i njegovu stalnu evoluciju, uloga vlasti koja sprovodi politiku brendiranja je da u kontekstu kreiranja pozitivnog imidža mesta – teritorijalne jedinice izvrši izbor pozitivnih karakteristika mesta i eliminaciju problematičnih karakteristika te da kreira komercijalno atraktivan proizvod – brend mesta odnosno teritorijalne jedinice. Oi iz čitavog mogućeg spektra negativnih aspekata mesta koji proizilaze iz društva odnosno iz lokalne i regionalne zajednice izdvaja aspekte odnosno karakteristike koje treba ignorisati i neutralisati. Reč je o tiraniji, nezaposlenosti ili visokim troškovima života.¹⁰²

Razmatrajući treću navedenu funkciju brendiranja mesta koja se odnosi na imidž mesta Oi signalizira, kao i autori koji su pomenuti u delu rada o brendiranju proizvoda da „brend afirmiše jedinstvenost mesta“.¹⁰³ Oko tržišne potrebe izgradnje jedinstvenosti i različitosti mesta postoje nedvojbene saglasnosti teoretičara brendiranja. Potraga za jedinstvenošću i različitošću koju brend mesta – teritorijalne jedinice treba da „oživotvori“ i da pretvori u funkcionalnu dimenziju mesta na planu privlačenja definisanih ciljnih grupa mesta – teritorijalne jedinice je raširena praksa širom sveta. Kavaracis i Ešvort u tom smislu navode da je „afirmisanje jedinstvenosti mesta postalo institucionalizovana globalna praksa za veličanje identiteta mesta“.¹⁰⁴

Definisanje relevantnih jedinstvenih karakteristika mesta – teritorijalnih jedinica u funkciji kreiranja identiteta mesta predstavlja na osnovu svega iznetog, recept stvaranja preduslova za izgradnju brenda mesta – teritorijalne jedinice. Nesumnjivo je da pozicioniranje mesta na tržištu iziskuje ili naglašavanje utvrđenih pozitivnih karakteristika mesta ili pronalaženje skrivenih ili marginalizovanih karakteristika mesta, kako bi se izgradio i promovisao identitet mesta koji je tržišno prepoznatljiv i atraktivan za projektovane ciljne grupe – korisnike usluga mesta odnosno teritorijalne jedinice. Imajući u vidu da je tržište mesta – gradova i regiona globalizovano i preplavljeno akterima zainteresovanim za međunarodnom, nacionalnom i regionalnom prepoznatljivošću i pozicioniranjem, definisanje jedinstvenosti mesta zahteva lansiranje jasnih, prepoznatljivih i osobenih razlika u odnosu na kompetitore. Izgradnja pomenutih relevantnih jedinstvenih karakteristika mesta je prema mišljenju Oi moguća „otkrivanjem ili čak izmišljanjem“.¹⁰⁵

1.3.2 Komponente brenda

Kavaracis izdvaja tri komponente brenda : identitet brenda, pozicioniranje brenda i imidž brenda.¹⁰⁶ Identitet brenda predstavlja viziju proizvođača – kreatora brenda kako brend treba da bude percipiran dok pozicioniranje brenda predstavlja deo planirane vrednosti

¹⁰¹ Isto, str. 289.

¹⁰² Isto.

¹⁰³ Isto.

¹⁰⁴ Mihalis Kavaratzis. and Gregory J. Aswort: „*City branding : An effective assertion of identity or a transitory marketing trick?*“; u: „Place branding“; Vol. 2; 3; Palgrave MacMillan Ltd.; 2006.; str. 183-194.

¹⁰⁵ Can-Seng Oii: „*Reimagining Singapore as a creative nation: The politics of place branding*“; Place Branding and Public Diplomacy; Vol. 4; 4; Palgrave MacMillan; 2008; str. 289.

¹⁰⁶ Mihalis Kavaratzis: *From City Marketing to City Branding – An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens* ; Groningen, Rijksuniversiteit Groningen, 2008. str. 53 – 57.

brenda koja je komunicirana ka ciljnim grupama u cilju demonstriranja jasnih kompetitivnih prednosti. Imidž brenda, u Kavaracisovom tumačenju podrazumeva sliku kako je brend percipiran.¹⁰⁷

Pozicioniranju kao komponenti brenda već je poklonjena značajna istaživačka pažnja u početnim odeljcima rada u kojima su detaljnije objašnjene potrebe i strategije kompanija i mesta da „obezbede“ tržišno prisustvo i prepoznatljivost među ciljnim grupama kojima se obraćaju. Da bismo razumeli značaj pomenutih komponenti brenda i njihovu međuzavisnost u složenim savremenim tržišnim okolnostima kao i u okolnostima koje su karakteristične za brendiranje mesta – teritorijalnih jedinica potrebno je da se osvrnemo na relacije između identiteta mesta i imidža mesta i imidža mesta i produkta mesta koji je namenjen finalnim konzumentima usluga mesta. Značajnu ulogu u ovim međuzavisnim odnosima imaju javni akteri koji presudno utiču na oblikovanje identiteta i imidža mesta. Teorijski stavovi Belinija (Bellini), Lofreda (Lofredo) i Paskvinelija (Pasquinelli) su najkorisniji u razmatanju uloge aktera mesta u oblikovanju identiteta i imidža i njihove teorijske postavke ne samo da konstituišu održive argumente za razmatranje političkog značaja brendiranja mesta već i argumente koji presudno podržavaju tezu o održivosti koncepta brendiranja mesta. Postavljajući u centar svojih naučnih razmatranja ulogu aktera mesta u kreiranju odnosa između identiteta, imidža i produkta mesta, Belini, Lofredo i Paskvineli zaključuju da je politički značaj brendiranja mesta dvojak: prvo, imidž određene oblasti (grad, region) reflektuje identitet oblasti i drugo, u dinamičnom okruženju može postojati koherentnost ili inkohherentnost između imidža oblasti i produkta oblasti što je rezultat svesne manipulacije.¹⁰⁸

Belini, Lofredo i Paskvineli napominju da je imidž oblasti u osnovi socijalni, istorijski i visokosubjektivizirani konstrukt koji se sastoji od afektivnih i racionalnih imidža definisanih od strane individualnih aktera ili grupa aktera. Oni navode da grupe aktera zauzimaju određeni geografski prostor, sintetiziraju svoja viđenja oblasti putem stereotipa i uproščavanja i kreiraju mitove putem selektivne naracije društvenih, ekonomskih i istorijskih karakteristika oblasti.¹⁰⁹ Osnovu za navedene tvrdnje pomenuti autori nalaze u Anholtovim teorijskim stanovištima i njegovom uverenju da se kroz takav model delovanja aktera i kroz adekvatne vladavinske procese može stvarati rastuća društvena i politička kohezija koja konstituiše održiv „razlog“ brenda.¹¹⁰

U analizi odnosa između imidža mesta i produkta mesta istražujući (ne) saglasnost između imidža mesta i produkta mesta kao rezultata svesne manipulacije navodi se da ova (ne) saglasnost zavisi od toga da li postoji predominacija preferencijalnih komponentni imidža u odnosu na evaluativne komponente i da li je evaluativna komponenta imidža tačna ili ne.¹¹¹ Dominacija preferencijalne komponente imidža je

¹⁰⁷Mihalīs Kavaratzis: *From City Marketing to City Branding – An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens* ; Groningen, Rijksuniversiteit Groningen, 2008; str. 55.

¹⁰⁸ Nikola Bellini, Ana Lofredo and Cecilia Pasquinelli : *Managing Otherness : the political economy of place images in the case of Tuscany*; u: *Towards effective Place Brand Management : Branding European Cities and Regions*”; Edited by Gregory Ashwort and Mihalīs Kavaratzis; Edward Elgar Pub; 2010; str. 93.

¹⁰⁹ Isto.

¹¹⁰ Isto.

¹¹¹ Isto, str. 93-94.

izražena u cilju anticipiranja promena u bliskoj budućnosti ka kojima pojedine društvene grupe teže i takvo viđenje imidža koje je „iznad realnosti“ zapravo predstavlja viziju ovih grupa kojoj su grupe posvećene. Autori navode da s druge strane, netačna evaluacija imidža može proizvoditi stereotipne imidže zasnovane na prevaziđenim istorijskim strukturama odnosno konceptima pri čemu su ovako proizvedeni imidži u osnovi zastareli i ugrožavaju inovacije i promene.¹¹² Belini, Lofredo i Paskvineli konstatuju da u ovom slučaju nisu prepoznate napredne industrije i društvene grupe ili su shvaćene pre svega kao tranzicione, nekredibilne i kao neodrživ fenomen.¹¹³

U teoriji marketinga proizvoda kao tri ključne komponente brenda označavaju se: proizvod, proizvođač i potrošač. Brendirani proizvod zahteva, kako je Aker utvrdio : identitet brenda, diferencijaciju brenda i osobenost brenda (brand personality).¹¹⁴ Identitet brenda sam po sebi diferencira brand u odnosu na kompetitivno okruženje, i Kavaracis utvrđuje da je identitet brenda na taj način zapravo instrument ne samo diferencijacije u odnosu na druge već i pozicioniranja brenda. Kavaracis takođe navodi da je proces brendiranja proizvoda u isto vreme proces kreativnog iniciranja i pažljivog upravljanja.¹¹⁵ Upravljanje brendom stoga zahteva jasnu strategiju i taktiku, a merenje uspeha brendiranja proizvoda utvrđuje se kroz uvećavanje kapitala brenda, koji se u osnovi sastoji, kako Kavaracis navodi, od dva elementa: vrednosti brenda (odnosno samih asocijacija na proizvod) i lojalnosti brendu (kroz jačanje prepoznavanja brenda na bazi asocijacija na proizvod).¹¹⁶

Kada su u pitanju kreatori proizvoda kao komponenta brenda u literaturi o marketingu proizvoda je evidentno da je brendiranje proizvoda (produkt branding) generalno podvedeno pod brendiranje organizacija koje proizvode stvaraju i prodaju ih na tržištu. Reč je o kreiranju specijalnog korporativnog brenda i nastojanju da se organizacija – korporacija koja stoji iza proizvoda na tržištu diferencira u odnosu na konkurente.¹¹⁷ Osnovna pretpostavka korporativnog brendiranja je da će ekonomski učinci i vrednost kompanijskog brenda biti mnogo veći ukoliko se, kako navode Riel (Riel) i Balmer (Balmer) jasno artikulišu „ etos, ciljevi i vrednosti i ukoliko se predstavi osećaj individualnosti“.¹¹⁸ U teoriji su jasno uočljiva i stanovišta koja naglašavaju problematičnost, ograničenja i neodrživost koncepta korporativnog brendiranja. Kavaracis kao najuočljivije kritičare izdvaja Balmera i Grejsera koji naglašavaju da „ mada preovlađujući korporativni način mišljenja razmatra identitet kao monolitni fenomen, ova premisa je uska i neadekvatna“.¹¹⁹

¹¹² Isto.

¹¹³ Isto.

¹¹⁴ David A. Aaker: *Building strong brands* ; New York; Free Press; 1995; str. 22-55.

¹¹⁵ Mihalis Kavaratzis: *From City Marketing to City Branding – An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens* ; Groningen, Rijksuniversiteit Groningen, 2008; str. 55.

¹¹⁶ Isto.

¹¹⁷ Isto, str. 52-59.

¹¹⁸ Van Riel and Balmer : *Corporate identity : The concept, its measurement and management* ; u: *European Journal of Marketing*; Vol 31, No: 5-6; str. 21-34.

¹¹⁹ Mihalis Kavaratzis: *From City Marketing to City Branding – An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens* ; Groningen; Rijksuniversiteit Groningen, 2008; str.56.

Kada je reč o trećoj komponenti brenda Kavaracis naglašava da brendiranje ne podrazumeva samo diferencijaciju proizvoda već da podrazumeva i diferencijaciju potrošača. On naglašava da je “cilj postizanje i kreiranje kapitala brenda, obično definisanog kao veličine i prirode znanja potrošača o brendu, koji je zapravo zbir vrednosti brenda, poverenja u brend i lojalnosti brendu”.¹²⁰ Kavaracis utvrđuje da je vrednost brenda u osnovi balans između pozitivnih i negativnih asocijacija dok poverenje u brend predstavlja stepen prepoznavanja različitosti određenog brenda u odnosu na druge. Lojalnost brendu u Kavaracisovoj interpretaciji podrazumeva konzistentnost navedenih varijabli u dužem vremenskom periodu. Svaki od navedenih elemenata vrednosti brenda u kontekstu diferencijacije potrošača proizvoda, kako Kavaracis naglašava, moguće je dovesti u relaciju sa imidžom brenda i identitetom brenda.¹²¹

1.4 BRENDIRANJE MESTA (TERITORIJALNIH JEDINICA)

U teorijskoj literaturi ne postoji saglasnost oko definicije brendiranja mesta što je rezultat različitih pristupa samom konceptu brendiranja, subjektima brendiranja mesta i samom karakteru brendiranja mesta.

1.4.1 Definisane brendiranje mesta (teritorijalnih jedinica)

Na samom početku ovog rada naznačili smo da je brendiranje savremeni fenomen i izazovna i pomodna tema debata među stručnjacima, profesorima i naučnicima najrazličitijih profila. Uvid u literaturu isti zaključak potvrđuje i kada je u pitanju brendiranje mesta – teritorijalnih jedinica mada pored zaključaka o tome da je brendiranje mesta savremeni fenomen dominiraju i zaključci o tome da je brendiranje mesta realna potreba. Tako Hana (Hanna) i Rouli (Rowley) apostrofiraju da je brendiranje mesta u isto vreme i potreba i fenomen, prouzrokovan procesima globalizacije u kojima se tržišta ideja, kulture i imidža zajedno sa proizvodima, uslugama i fondovima fuzionišu u okviru jedne globalne zajednice.¹²² Stanovišta koja Hana i Rouli podvlače deli i Anholt.¹²³

Anholt brendiranje mesta opisuje kao “izuzetno moćan instrument za realizaciju širokih društvenih i kulturnih promena”¹²⁴. Anholt takođe ocenjuje da je brendiranje mesta “moguća, nova paradigma kako mesta treba da budu organizovana u budućnosti”.¹²⁵ Na liniji Anholtovih širih tumačenja karaktera brendiranja mesta je Robin Majers (Robyn Mayers). Majers zaključuje da “paralelno sa njegovim prihvatanjem i razvojem kao

¹²⁰ Isto, str. 56-57.

¹²¹ Isto.

¹²² Sonya Hanna and Jennifer Rowley: *An analysis of terminology use in place branding*; u: „Place Branding and Public Diplomacy“; Palgrave Macmillan Ltd; 2008; str. 63

¹²³ Simon Anholt: „Editorial : *Some important distinctions in place branding*“; „Place Branding“; Vol. 1. No. 2; 2002; str. 116-121.

¹²⁴ Simon Anholt : *Brand New Justice : How Branding Places and Products Can Help the Developing World*; Elsevier Butterworth Heinemann,; Amsterdam; 2005; Netherlands; str. 33-66.

¹²⁵ Simon Anholt: „Editorial : *Some important distinctions in place branding*“; „Place Branding“; Vol. 1. No. 2; 2002; str. 116-121.

posebne discipline postoji i razumevanje da brendiranje mesta kao odgovorna praksa obezbeđuje značenje ostvarivanju širih ekonomskih, društvenih i kulturnih benefita”.¹²⁶

Iz navedenih definicija i pogleda na naučni karakter brendiranja mesta sasvim je jasno da moderni koncept brendiranja mesta i praksa brendiranja u teritorijalnim jedinicama prevazilaze uska marketinška tumačenja o brendiranju mesta kao posebnoj marketinškoj tehnici ili fazi u razvoju marketinga mesta. Nesporno je da je koncept brendiranja mesta distinktivna praksa i poseban koncept koji uključuje šire društvene perspektive i specifičnu razvojnu relevantnost koja se ne može po automatizmu smestiti pod okrilje tehnika strateškog planiranja i aplikacije socijalnog marketinga.

Konceptualna razdvojenost brendiranja mesta od brendiranja proizvoda i komercijalne sfere odakle brendiranje mesta vuče poreklo prisutna je i u teorijskim spekulacijama o definisanju brendiranja mesta. Tako, Hana i Rouli nezavisno od toga da li je reč o brendiranju nacije, regiona ili grada, brendiranje definišu kao način planiranja razvojnih politika kao što je brendiranje u privatnom sektoru usmereno na izradu poslovnih strategija.¹²⁷

Ešvort i Kavaracis koji zastupaju prilično independističku poziciju brendiranja mesta u odnosu na druge teorijski relevantne i prepoznate pristupe, navode da “ brendiranje mesta nastoji da izvrši transfer značenja brendiranja u operativno okruženje upravljanjem mesta i fokusira se na konceptualizaciju posebnih mesta kao brendova”.¹²⁸ U interpretaciji ovo dvoje autora svrha brendiranja mesta je “razumevanje i tretiranje mesta kao brenda ili kao multidimenzionalnog konstrukta, koji se sastoji od funkcionalnih, emocionalnih, relacionih i strateških elemenata koji kolektivno generišu jedinstveni set asocijacija sa mestom u javnom pamćenju”.¹²⁹ Ešvort u svom relativno novijem naučnom članku brendiranje mesta – teritorijalnih jedinica definiše na jedan širi način podvlačeći elemente koji su značajni za mesta – teritorijalne jedinice da se diferenciraju u odnosu na stvarnu i potencijalnu konkurenciju. Ešvort brendiranje mesta definiše na sledeći način : “brendiranje mesta je ideja otkrivanja ili kreiranja određenih jedinstvenosti (posebnosti) koje jedno mesto diferenciraju u odnosu na druga mesta u cilju sticanja kompetitivne vrednosti brenda”.¹³⁰

Tehnike diferenciranja određenog mesta – teritorijalne jedinice u odnosu na konkurenciju, što je predmet politike upravljanja mestom biće predstavljene u ovom poglavlju u narednom odeljku koji je posvećen pitanjima upravljanja brendom mesta.

¹²⁶ Robyn Mayers: *A place in the sun: The politics of place, identity and branding*; u: *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 4, 2; Palgrave Macmillan Ltd; str. 124-135.

¹²⁷ Sonya Hanna and Jennifer Rowley: *An analysis of terminology use in place branding*; u: „Place Branding and Public Diplomacy“; Palgrave Macmillan Ltd; 2008; str. 63

¹²⁸ Mihalis Kavaratzis and Gregory Ashwort: *Place branding: where do we stand?*; u: *Towards effective Place Brand Management : Branding European Cities and Regions*; Edited by Gregory Ashwort and Mihalis Kavaratzis; Edward Elgar Pub; 2010; str. 4.

¹²⁹ Isto.

¹³⁰ Gregory J. Ashwort: *The instruments of Place Branding: How is it done?*; u: *European Spatial Research and Policy*; Volume 16, Number 1; 2009; str. 9.

Za ovde započetu raspravu značajno je identifikovati i autore koji stoje na tragu zajedničkih stavova o brendiranju mesta koji su izneli Ešvort i Kavaracis. Element koji u svojoj definiciji posebno podvlače Kavaracis i Ešvort – set asocijacija sa mestom u javnom pamćenju - direktno korespondira sa određenjem brendiranja gradova u interpretaciji Erika Brauna.¹³¹ Braun navodi da u kontekstu brendiranja gradova, gradovi nastoje da dostignu pozitivan imidž u cilju realizacije i ostvarenja simboličkih i ekonomskih dodatnih vrednosti.¹³² Logična konsekvenca brendiranja gradova je, kako Braun navodi, da se gradovi “sa navedenim dodatnim vrednostima brenda grada nadaju da će unaprediti poziciju grada kao mesta za život, poslovne lokacije ili turističke destinacije”.¹³³

U literaturi egzistira niz trendova u tumačenju brendiranja mesta jer je subjekat brendiranja mesta vrlo kompleksan. Koncepti koje je lako identifikovati su sledeći:

1. brendiranje mesta porekla,
2. brendiranje nacije,
3. brendiranje destinacije,
4. brendiranje kulture i zabave , i
5. integrisano brendiranje mesta.¹³⁴

Koncept brendiranja mesta porekla razvio se, kako Kavaracis navodi unutar marketinga kao naučne discipline i zasniva se na korišćenju mesta porekla u brendiranju komercijalnih proizvoda.¹³⁵ Predstavnici ovog trenda u literaturi smatraju da kvalitet, imidž i stereotip mesta i stanovnika mesta brendira proizvod i predstavlja efektivnu strategiju. Kritičari ovog trenda napominju da u suštini ovakva praksa ne konstituise strategiju brendiranja mesta u smislu da ne može biti adekvatna strategija upravljanja mestom.¹³⁶

Trend brendiranja nacija razvio se takođe unutar naučne discipline marketinga, ali je bio ograničen na krug marketinških praktičara koji kako Kavaracis navodi “ne poseduju znanja i sposobnosti koji su neophodni za dizajniranje i implementaciju kampanja i strategija brendiranja”.¹³⁷

Brendiranje destinacija kao naučni trend omogućio je izvestan doprinos teoriji brendiranja mesta zahvaljujući pre svega teorijskim doprinosima Hankinsona. Kavaracis i Ešvort zaključuju da je Hankinson “obezbedio rafiniran okvir za razumevanje gradova

¹³¹ Mihalis Kavaratzis and Gregory J. Ashwort: *City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick?*; u: „Place Branding“; Vol. 2; Number 3; Palgrave Macmillan Ltd; str.185-186.

¹³² Erik Braun: *City marketing – Towards an integrated approach* ; Erasmus Universiteit Rotterdam; Rotterdam; 2008.; str. 36.

¹³³ Isto.

¹³⁴ Mihalis Kavaratzis and Gregory Ashwort: *Place branding: where do we stand?*, u: *Towards effective Place Brand Management : Branding European Cities and Regions*”; Edited by Gregory Ashwort and Mihalis Kavaratzis; Edward Elgar Pub; 2010;str. 4-6.

¹³⁵ Isto.

¹³⁶ Isto.

¹³⁷ Isto.

kao brendova i kada se fokus usmerava isključivo na gradove kao turističke destinacije”.¹³⁸

Brendiranje kulture i zabave je takođe široko rasprostranjen trend i podrazumeva “istraživanje efekata brendiranja kulture i zabave na fizičke, ekonomske i ponekada socijalne karakteristike i ambijent u gradovima”.¹³⁹ Ovaj trend zasnovan je pre svega na rastućem razvoju i značaju industrija kulture, zabave i odmora u savremenoj ekonomiji, kako za turiste i druge posetioce, tako i za lokalnu populaciju.

Integrirano brendiranje mesta podrazumeva pokušaje da se utvrde mogućnosti korišćenja brendiranja kao pristupa za integrisanje, vođenje i fokusiranje upravljanja mestom. Predstavnici ovog trenda nastoje da, kako Kavaracis navodi, utvrde prikladnost centralnih koncepata brendiranja za brendiranje mesta i da utvrde podobnost i adekvatnost pojedinih oruđa i tehnika brendiranja za brendiranje gradova.¹⁴⁰ Isti autor navodi i da je ovaj poslednji trend karakterističan i po tome što nastoji da implementira koncept korporativnog brendiranja i specifičnih metodologija razvijenih u ovom polju u oblast brendiranja mesta.¹⁴¹

Akadske discipline koje proučavaju brendiranje mesta pod velikim su uticajem tzv. biznis pristupa, koji se fokusiraju na tržišnu „prodaju“ mesta spoljnim ciljnim grupama i eksternom tržištu umesto da izgrađuju zajednicu više internih aktera u lokalnom okruženju. Osnove na kojima je utemeljen ovakav biznis pristup brendiranju mesta nalaze se u dominantnim stavovima marketinški orijentisanih teoretičara koji razloge za ovakvu usmerenost mesta nalaze u procesima globalne kompeticije, potrebi mesta da budu atraktivni za različite potrošače, kao i da koriste etiketu – naziv mesta u marketingu koji je usmeren ka određenim ciljnim grupama.¹⁴²

Pojedini teoretičari poput Terkelsonove (Anette Therkelsen), Halkijera (Henrik Halkier) i Jensena (Ole B. Jensen) zaključuju da rašireni biznis pristup ima jasna ograničenja jer premalu istaživačku pažnju usmerava ka unutrašnjem – lokalnom tržištu koje čine lokalno stanovništvo, locirane kompanije i organizacije. U obrazloženju ograničenosti biznis pristupa ovi autori napominju da su čak i unutar naučnih disciplina kao što su urbano planiranje i urbana sociologija sredinom devedesetih godina nastupile promene u fokusu naučne pažnje pa su sastavni deo agende ovih disciplina bila i pitanja privlačenja kapitala, investicija i turista.¹⁴³ U radovima Hesopa (Jessop), Krantija (Kranty) i Šecla (Schaeztl), Hala (Hall) i Hubarda (Hubbard), Rodžersona (Rogerson), Grinberga (Greenberg) i Mekena (McCann) ova pitanja proučavana su sa stanovišta uvećavanja urbane kompetitivnosti u kontekstu globalizacije. Međutim, primećujući dominaciju biznis pristupa Terkelsonova, Halkijer i Jensen identifikuju i pristupe koji nastoje da

¹³⁸ Isto, str. 5.

¹³⁹ Isto.

¹⁴⁰ Isto, str. 5-6.

¹⁴¹ Isto.

¹⁴² Anette Therkelsen, Henrik Halkier and Ole B. Jensen : *Branding Alborg : building community or selling place?* ; u: *Towards effective Place Brand Management : Branding European Cities and Regions*”; Edited by Gregory Ashwort and Mihalios Kavaratzis; Edward Elgar Pub; 2010; str. 138.

¹⁴³ Isto.

pažnju teoretičara usmere kako ka eksternim tako i ka internim izazovima sa kojima se suočava koncept brendiranja mesta.¹⁴⁴ Ovi autori kao posebno korisna i „pomirujuća“ stanovišta navode radove Kavaracisa i Ešovorta i Hankinsona koji kao ozbiljan izazov inicijativama za brendiranje mesta prepoznaju „uzimanje u razmatranje raznovrsnih interesa različitih grupa u lokalnoj zajednici, upravljanje kontinuiranim konzumiranjem usluga u mestu i obezbeđivanje identifikacije sa mestom“.¹⁴⁵

1.4.2 Koncept brendiranja mesta

Među naučnicima kao i praktičarima u oblasti brendiranja uspostavljeno je zajedničko generalno stanovište da mesta – teritorijalne jedinice mogu biti subjekat brendiranja „na isti način kao i potrošačka dobra i usluge“. Studija koju su izradili Koldvel (Caldwell) i Frer (Freire) u cilju aplikacije i mogućnosti primene tehnika brendiranja kod tri pomenuta tipa mesta – teritorijalnih jedinica pokazala je da postoje izvesne razlike između brendiranja države sa jedne strane i brendiranja regiona i gradova sa druge strane. Pomenuti autori su suštinsku razliku u vezi mogućnosti brendiranja ova tri tipa mesta sumirali na sledeći način:

„države su funkcionalno različite i one moraju biti zasnovane na emotivnom ili reprezentativnom delu kao identitetu brenda dok regioni i gradovi kao manje teritorijalne jedinice na skali moraju biti zasnovani na funkcionalnim aspektima. Izgleda da regioni imaju više zajedničkog sa gradovima sa stanovišta brendiranja i ova činjenica implicira različite strategije za sva tri tipa turističkih destinacija“.¹⁴⁶

Iako su se Koldvel i Frer bazirali pre svega na analizi mogućnosti korišćenja tehnika brendiranja kod mesta-teritorijalnih jedinica kao turističkih destinacija, osnovni stav koji je iznet u potpunosti je primenljiv i na mesta - teritorijalne jedinice kao destinacije za privlačenje kapitala i investitora i rezidenata.

Posle predstavljanja opštih dilema o brendiranju mesta, relacija sa konceptom brendiranja proizvoda te elaboracije pristupa i trendova brendiranju mesta – teritorijalnih jedinica, radi sticanja potpunog uvida u primenljivost i praktičnu korisnost koncepta brendiranja za gradove i regione kao separatne i međuzavisne teritorijalne jedinice, predstavimo određene sličnosti gradova i regiona koje konstruišu polaznu premisu da je reč o teritorijalnim jedinicama u kojima je moguće primeniti opšte principe, tehnike i metode brendiranja mesta – teritorijalnih jedinica. Ključne sličnosti koje između dve pomenute predmetne teritorijalne jedinice evidentiramo su sličnosti u pogledu broja stanovnika, veličine teritorije i seta usluga koje pružaju gradovi i regioni.

Broj stanovnika je kod značajnog broja gradova i regiona često identičan a ovakva situacija je rezultat rasprostanjenih procesa migracija ka velikim gradovima i snažnih

¹⁴⁴ Isto.

¹⁴⁵ Isto.

¹⁴⁶ Niall Caldwell and Joao .R Freire: *The Differences Between Branding a Country, a Regiona and a City: Applying a Brand Box Model*; u: Journal of Brand Management; Volume 12, Number 1; 2004; str. 50-61.

procesa decentralizacije koji su u značajnom broju zemalja doveli do stvaranja novih teritorijalnih jedinica: regiona, pokrajina i oblasti.

Primeru radi značajan broj evropskih glavnih gradova po broju stanovnika odgovara populacionoj veličini novoformiranih regiona u državama Istočne Evrope. Tako npr. glavni grad Srbije Beograd ima veći broj stanovnika od šest od ukupno sedam regiona formiranih u Mađarskoj polovinom poslednje dekade XX veka.¹⁴⁷ Glavni gradovi najrazvijenijih evropskih zemalja : London, Pariz i Berlin imaju višemilionsku populaciju koja dostiže i čak nekoliko puta premašuje ukupan broj stanovnika najvećeg broja osnovanih regiona u Poljskoj, Bugarskoj, Srbiji, Hrvatskoj i drugim zemljama.¹⁴⁸

Faktor veličine teritorije gradova i regiona u savremenoj Evropi takođe je varijabla koja ne ide u prilog identifikovanju bitnijih razlika između gradova i regiona kao subjekata brendiranja. Tako savremeni gradovi i urbani centri u nastojanjima da kreiraju bolje ekonomske performanse i uz podršku arhitekata novih ekonomskih jedinica – teritorija u evropskim državama proširuju svoje gradske teritorije kreiranjem urbanih i metropolitenskih oblasti. Metropolitenske oblasti predstavljaju neku vrstu modernih gradova – regiona i definišu se na sledeći način:

„metropolitenska oblast kombinuje urbane aglomeracije (granične i izgrađene oblasti) sa zonama koje nisu obavezno urbanog karaktera ali koje su najbliže povezane centru gradova kroz zapošljavanje i poslovanje. Ove zabačene zone su ponekada poznate kao prigradski pojasevi i mogu biti rasprostranjene daleko od urbanih zona i blizu drugih političkih entiteta“.¹⁴⁹

U rečniku evropske agencije „Jurostat“ („Eurostat“) metropolitenske oblasti se nazivaju velikim urbanim zonama i deo su uspostavljenog koncepta funkcionalnih urbanih regiona.¹⁵⁰

Osnivanje metropolitenskih oblasti – urbanih regiona briše tradicionalnu i administrativnu razliku između veličine teritorije gradova i usled ekonomske ekspanzije resursnih kapaciteta gradova posredstvom novih ekonomskih celina, u ovom slučaju metropolitenskih oblasti, formalna teritorijalna veličina gradova postaje manje značajan

¹⁴⁷ Beograd prema podacima poslednjeg popisa ima 1,73 miliona stanovnika, dok se broj stanovnika šest regiona u Mađarskoj kreće od 990.000 do 1,55 miliona. Videti: Popis stanovništva, domaćinstava i stanova u Republici Srbiji 2011 – prvi rezultati, dostupno na internet prezentaciji: <http://media.popis2011.stat.rs/2011/prvi-rezultati.pdf>, i internet prezentaciju: <http://en.wikipedia.org/wiki/regionsof-Hungary>.

¹⁴⁸ Pariz ima 2,21 miliona stanovnika, Berlin 3,4 miliona a London 7,8 miliona stanovnika dok se populaciona veličina regiona u pomenutim zemljama kreće od 500.000 do 3 miliona stanovnika. O tome videti: http://en.wikipedia.org/wiki/Paris#cite_note-10, http://www.statistik-berlin-brandenburg.de/Publikationen/OTab/2012/OT_A01-01-00_124_201111_BE.pdf, <http://en.wikipedia.org/wiki/Eurostat>; http://en.wikipedia.org/wiki/Regions_of_Bulgaria; http://en.wikipedia.org/wiki/Regions_of_Croatia. Takođe videti i: Gyorgyi Barta, Eva G. Fekete, Iren Kukorelli Szorenyine, Judit Timar (editors): *Hungarian Spaces and Places: Patterns of Transition*; Centre for Regional Studies; Pecs; 2005.;

¹⁴⁹ Videti: http://en.wikipedia.org/wiki/Metropolitan_area.

¹⁵⁰ Isto.

faktor i utiče na brisanje granica između gradova i regiona. U praktičnom smislu to znači da subjekti regionalne i međunarodne kompeticije sve više postaju gradovi-regioni odnosno urbane aglomeracije sa tendencijom širenja i maksimizacije razvojnih kapaciteta i upotrebe resursa.

Metropolitenska oblast Lion (Francuska) predstavlja jednu od najvećih evropskih metropolitenskih oblasti i po veličini opsega teritorije može da parira najvećem broju evropskih glavnih gradova – metropolitenskih oblasti iako je teritorija samog grada u geografskom smislu izuzetno mala u poređenju sa teritorijama gradova – centara drugih evropskih metropolitenskih oblasti a i broj stanovnika metropolitenske oblasti Lion je daleko ispod broja stanovnika velikih metropolitenskih kompetitora. Primera radi u odnosu na grad Prag koji ima 1,24 miliona stanovnika, Lion ima tri puta manji broj stanovnika (465.000) ali metropolitenska oblast Liona ima čak 1,8 miliona stanovnika. U odnosu na Prag, teritorija grada Liona je jedanaest puta manja: površina Liona je 48km² dok je površina grada Praga 496km².¹⁵¹

Moguće je identifikovati niz gradova koji predstavljaju očigledne primere nestanka krutih granica između pojmova grada i regiona, posebno u ekonomskom sektoru, koji je predominantno značajan za realizaciju kako ciljeva brendiranja u jednoj lokalnoj – regionalnoj zajednici tako i razvojnih politika koje se formulišu i implementiraju od strane lokalnih – regionalnih rukovodstava. Na listama najatraktivnijih gradova – regiona za ulaganja kapitala upravo dominiraju najveće policentrične metropolitenske oblasti čiju ekonomsku lokomotivu razvoja svakako predstavljaju gradovi kao centri metropolitenskih oblasti.¹⁵² Od deset najvećih evropskih policentričnih metropolitenskih oblasti čak šest oblasti nalazi se u kontinuitetu u vrhu najpoželjnijih i najrazvijenijih investicionih destinacija. Reč je o sledećim metropolitenskim oblastima: London, Rajna-Rur, Pariz, Madrid, Barselona i Frankfurt.

O vrednostima brendova gradova-regiona Barselone i Frankurta i kontinentalnom rangiranju njihove investicione atraktivnosti i razlozima njihove visoke međunarodne kompetitivnosti biće reči u odeljku ovog istraživanja koje je posvećeno uspešnim modelima brendiranja i uspešnim gradovima i regionima iz Zapadne Evrope, koja u

¹⁵¹ Navedene podaci dostupni su na sledećim internet prezentacijama: <http://www.insee.fr/fr/ppp/bases-de-donnees/recensement/populations-legales/commune.html>, <http://www.prague.cz/aboutp.asp>.

¹⁵² Podatke o najvećim policentričnim metropolitenskim oblastima moguće je pronaći na internet prezentaciji: http://en.wikipedia.org/wiki/Largest_metropolitan_areas_in_Europe. Rangiranja atraktivnosti gradova i regiona obavljaju se periodično i od strane istraživačkih centara, stručnih časopisa, marketinških agencija i dr. Među najrelevantnije rangiranja ubrajaju se sledeća: rangiranja *European Cities Monitor*-a (Cashman and Wakefield – Global Real Estate Solutions), *Emerging Market Index* (MasterCard Worldwide Centers of Commerce), *Euromonitor International* (koji rangira gradove i regione kao turističke destinacije), *FDI Magazine* (specijalno izdanje londonskog časopisa Financial Times) i dr. Podatke o rangiranju pomenutih gradova – metropolitenskih oblasti i njihovoj investicionoj i turističkoj atraktivnosti moguće je identifikovati u objavljenim periodičnim izveštajima navedenih subjekata – organizacija, centara, stručnih časopisa. Kompetitivne pozicije svih pomenutih dominantnih metropolitenskih oblasti biće u ovom istraživanju biće detaljnije analizirane i upoređene sa performansama izabranih uspešnih gradova – regiona sa evropskog kontinenta u petom poglavlju ovog rada: Uspešni zapadni gradovi: planovi transformacije imidža i procesi brendiranja.

dužem vremenskom periodu dominira kao deo Evrope koji privlači najviše investicija i turista.

Kada je reč o setu usluga koje rezidentima i drugim kategorijama populacije pružaju gradovi i regioni nema sumnje da se običnim uvidom u zakonsku regulativu svih evropskih zemalja može utvrditi da se lokalni i regionalni organi vlasti obrazuju radi zadovoljavanja gotovo identičnog seta potreba stanovništva.¹⁵³ Na nivou Evrope usvojeni su pravni akti koji obavezuju lokalne i regionalne vlasti i propisuju neku vrstu standarda usluga i javnih servisa koji omogućavaju ostvarivanje funkcija gradova i regiona i neophodan nivo blagostanja i života stanovništva. Evropskom poveljom o lokalnoj samoupravi uređeno je da „lokalna samouprava podrazumeva pravo i osposobljenost lokalnih vlasti, da u granicama zakona regulišu i rukovode znatnim delom javnih poslova, na osnovu sopstvene odgovornosti i u interesu lokalnog stanovništva“.¹⁵⁴

U savremenim političkim, socijalnim i ekonomskim okolnostima lokalne i regionalne vlasti egzistiraju kao politički subjekti u čijoj neposrednoj nadležnosti se nalazi obezbeđivanje pružanja javnih usluga. Kako navodi Snežana Đorđević „lokalna vlast dobija sledeće važne funkcije: podsticanje ekonomskog razvoja, privlačenje kapitala, otvaranje novih radnih mesta i kreiranje privatno-javnih partnerstava radi sprovođenja projekata kojima se rešavaju neki problemi i pružaju neophodne usluge građanima“.¹⁵⁵ U procesima pružanja usluga gradovi i regioni ulaze u različite oblike partnerstava i ovakvi pravno-poslovni aranžmani stimulatивно utiču kako na ostvarivanje ekonomskih funkcija i jednog i drugog nivoa vlasti odnosno političkog subjekta, tako i na uključivanje privatnog kapitala i obezbeđivanje kvalitetnijih javnih usluga.¹⁵⁶ Da je kooperacija regionalnih i lokalnih nivoa vlasti uspešan model za kvalitetno vršenje i obezbeđivanje javnih usluga pokazuju i uspešni zajednički ekonomski projekti pomenutih nivoa vlasti odnosno političkih subjekata. O njima će detaljnije biti reči u poslednjem odeljku ovog dela rada u kome se detaljnije analizira uloga lokalnih i regionalnih vlasti i njihovih političkih vođstava u realizaciji koncepta brendiranja mesta.

1.4.3 Produkcija naučnih radova iz oblasti brendiranja mesta

Teorijska popularnost koncepta brendiranja teritorijalnih jedinica – gradova i regiona jasno je uočljiva iz pregleda novih publikacija, radova, monografija i naučnih članaka. Vidljivo je da ovaj proces, kako navodi Dejvid Gernter (David Gertner), teče paralelno sa intencijama „rastućeg broja lokalnih zajednica, gradova, država- provincija, nacija i regiona da usvajaju koncepte i oruđa marketinga i brendiranja da bi zainteresovale investitore, posetioce, rezidente, organizovale događaje i drugo“.¹⁵⁷ Gertner je u svojoj

¹⁵³ O tome videti: Snežana Đorđević: „*Renesansa lokalne vlasti – uporedni modeli*“; FPN, Čigoja štampa; 2002, Beograd.

¹⁵⁴ Evropska povelja o lokalnoj samoupravi, član 3.

¹⁵⁵ Snežana Đorđević: „*Renesansa lokalne vlasti – uporedni modeli*“; FPN, Čigoja štampa; 2002, Beograd; str. 16.

¹⁵⁶ Isto.

¹⁵⁷ David Gernter: „*Unfolding and configuring two decades of research and publications on place marketing and place branding*“; u: „*Place Branding and Public Diplomacy*“; Vol. 7, 2, 91-106; Macmillan Publishers Ltd. 1751-8040, 2011., str. 91.

empirijskoj studiji identifikovao da je za poslednje dve dekade objavljeno 212 naučnih članaka iz oblasti marketinga mesta i brendiranja mesta, koje je izradilo 280 autora i koji su objavljeni u 43 periodične publikacije.¹⁵⁸ Reč je o empirijskoj studiji u kojoj su analizirani naučni članci i radovi u svetski značajnim naučnim publikacijama, prisutnim u globalnim bazama naučnih podataka – radova.¹⁵⁹ Razmatrajući evoluciju naučne obrade koncepta marketinga mesta i brendiranja mesta i tendencije velike produkcije članaka iz dve navedene oblasti, Gertner kao ključnu tačku koja je inicirala ozbiljniji rast produkcije članaka pronalazi u radu Sajmona Anholta (Simon Anholt) iz 1998. godine koji je lansirao ideju o brendu nacije i jasno artikulisao razlike između marketinga mesta i brendiranja mesta.¹⁶⁰ Posebno intenzivna produkcija zabeležena je u prvoj dekadi ovog milenijuma, počev od 2002. godine kada su osnovane posebne publikacije posvećene istraživanju brendiranja mesta, javne diplomatije, upravljanja mestima i razvojem mesta.¹⁶¹ Gernter navodi, kao značajan faktor rastućem interesovanju za ove oblasti i koncepte, i penetriranje vodećih svetskih marketinških stručnjaka za brendiranje u oblast brendiranja mesta – teritorijalnih jedinica. Iz ozbiljne Gertnerove empirijske studije na ovom mestu izdvojićemo par zaključaka koji su relevantni za ovaj rad. Primera radi, autor navodi da su u naučnim člancima obrađena različita pitanja i da su postignuti vidljivi rezultati u definisanju naučne terminologije oblasti marketinga i brendiranja mesta i da je respektabilan broj autora nastojao da pojmove „brendiranje“, „brend“ i „imidž“ diferencira u odnosu na pojam „marketing“. ¹⁶² Najveću pažnju autora u ovoj oblasti izazvala je obrada tema kao što su: brendiranje mesta – teritorijalnih jedinica, pitanja u vezi sa imidžom, jedinstvenost brenda (brand personality) a tretiran je i širok krug geografskih entiteta uključujući i biznis distrikte, opštine, gradove, metropolitanske oblasti, nacije, grupe država i kontinente.¹⁶³

1.5 UPRAVLJANJE BRENDIRANJEM MESTA

Pred mestima – teritorijalnim jedinicama postavljeni su zahtevi koji se odnose na upravljanje marketinškim i aktivnostima brendiranja, kako bi se valorizovale kompetitivne prednosti u odnosu na druge teritorijalne jedinice. U literaturi se posebno apostrofira jedna specifična karakteristika marketinga mesta – kompleksnost organizacionih mehanizama i preobilje aktera - učesnika iz privatnog, javnog i civilnog sektora, najčešće sa konkurentskim planovima i idejama (agendama) koji su uključeni u marketinške aktivnosti.

¹⁵⁸ Isto.

¹⁵⁹ Autor upućuje u svom članku na izvor podataka: ProQuests ABI/INFORM Global database. Autor u samom članku upućuje čitaocu da se ova baza sastoji od skoro 3040 poslovnih i finansijskih periodičnih publikacija. Isti izvor, str. 92.

¹⁶⁰ Isto, str. 91.

¹⁶¹ Autor navodi da je značajnu prekretnicu predstavljalo objavljivanje posebnog tematskog broja časopisa *Journal of Brand Management* 9 (4/5) koji je bio ekskluzivno posvećen temi „Države kao brendovi“. On navodi i da je 2004. godine pokrenut časopis *Place Branding and Public Diplomacy*, a 2008. godine *Journal of Place Management and Development*, koji je otvorio prostor za ozbiljnije, sistematičnije i raširenije bavljenje geografskim brendovima. Izvor: Isto, str. 91-92.

¹⁶² Videti: Isto, str. 96-97.

¹⁶³ Isto, str. 97-100.

Šort (Short) i Kim (Kim) su ovaj složeni mehanizam proučavali u okviru njihovog viđenja „političke ekonomije“ marketinga mesta.¹⁶⁴ Geri Varnabi (Gary Warnabi) primećuje da je najočiglednija manifestacija ovakvih okolnosti povećavanje broja partnerskih agencija u oblasti urbanog marketinga mesta, urbane rekonstrukcije i ekonomskog razvoja.¹⁶⁵ Varnabi naglašava da čitav niz autora nastoji da identifikuje principe saradnje i da utvrdi organizacione aspekte ove saradnje, kao i principe interakcije.¹⁶⁶ Na listi autora koji svoju naučnu pažnju usmeravaju na utvrđivanje modela, odnosa i organizacionih relacija javnog, privatnog i civilnog sektora u marketinškim aktivnostima nalaze se sledeći autori: Hol i Hubard, Kotler, Parkinson, Pek i Tikel, Sedler, Varnabi i Vilkinson.¹⁶⁷

1.5.1 Van der Bergov, Braunov i Rainistov koncept upravljanja brendiranjem mesta

Iz napred navedenih prikaza i zaključaka sasvim osnovano može se zaključiti da je reč o svojevrsnom povezivanju marketinga mesta i organizacionih kapaciteta mesta. U interpretaciji Brauna i Van der Berga reč je o povezivanju marketinga gradova i koncepta „organizovanja kapaciteta“. U osnovi reč je o efektivnosti gradskog marketinga kao faktorima kao što su postojanje dugoročne vizije grada, vođstvo, povezivanje različitih činilaca na nivou grada (umrežavanje) i politička i socijalna podrška.¹⁶⁸ U interpretaciji ove dvojice autora upravljanje gradskim marketingom je sastavni deo upravljanja urbanim celinama (vladanja u gradovima) čiji su sastavni elementi politički procesi i mnoštvo učesnika sa različitim ciljevima. Braun i Van der Berg zaključuju da je „formiranje partnerstava pravilo a ne izuzetak“ u urbanim zajednicama.¹⁶⁹

Van der Berg i Braun definisali su koncept „organizovanja kapaciteta“ kao „sposobnost regrutovanja svih aktera koji su prisutni u urbanoj zajednici i uz njihovu asistenciju, kreiranja novih ideja i izrade i implementacije politike dizajnirane da odgovori fundamentalnim zahtevima razvoja i kreira uslove za održivi razvoj“.¹⁷⁰ Ako se koncept organizovanja kapaciteta posmatra iz perspektive uslužno orijentisanog marketinga mesta, kao što to čini Varnabi, reč je o korišćenju operativnih resursa kao ključnih izvora kompetitivnih prednosti mesta.¹⁷¹

Van der Bergov i Braunov koncept organizovanja kapaciteta inspirisao je Seppa Rainista (Seppo Rainisto). Rainisto je u svom istraživanju identifikovao devet faktora marketinga

¹⁶⁴ John Short and Yeong Hyun Kim: *Globalisation and the City*; Longman, Harlow, 1999.

¹⁶⁵ Gary Warnaby: *Towards a service-dominant place marketing logic*; u: „*Marketing Theory*“; Volume 9 (4); str. 403-423 (Downloaded from mtq.sagepub.com at University of Leicester Library on November 2, 2010)

¹⁶⁶ Isto, str. 410.

¹⁶⁷ Isto, str. 410-411.

¹⁶⁸ Erik Braun: *City marketing – Towards an integrated approach*; Erasmus Universiteit Rotterdam; Rotterdam; 2008.; str. 37.

¹⁶⁹ Isto.

¹⁷⁰ Van den Berg and Erik Braun : *Urban Competitiveness, Marketing and the Need for Organizing Capacity*; u: “*Urban Studies*“; 36 No. 5-6; 1999; str.. 987-989.

¹⁷¹ Gary Warnaby: *Towards a service-dominant place marketing logic*; u: „*Marketing Theory*“; Volume 9 (4); str. 410-411.

mesta, od kojih su za efektivnost marketinga mesta u politiku urbanih zajednica relevantna tri faktora.¹⁷² Ove faktore Rainisto naziva samoaktivnim faktorima. Reč je o sledećim faktorima: postojanje grupa za planiranje, javno-privatna partnerstva i vođstvo.¹⁷³ Faktor političkog jedinstva u Rainistovoj interpretaciji, kako ističe Braun, nije relevantan faktor za implementaciju uspešnog marketinga mesta, što Braun pripisuje Rainistovom pozicioniranju marketinga mesta izvan formalnih političkih procesa.¹⁷⁴ U identifikaciji razloga izostavljanja političkih procesa i faktora političkog jedinstva za kreiranje uspešnog marketinga mesta u Rainistovoj klasifikaciji faktora, Braun naglašava izraženu Rainistovu oslonjenost na etablirane Kotlerove simplifikacije koje proističu iz aplikacije strateškog marketinga na marketing mesta.¹⁷⁵

Rainistovo viđenje faktora marketinga mesta predmet je naučne pažnje i Kavaracisa. Kavaracis utvrđuje da je je Rainisto putem svog opšteg okvira utvrdio devet faktora marketinga mesta i prakse brendiranja i naglašava da je Rainisto identifikovao pet faktora na koje mesto može aktivno uticati i koji predstavljaju organizovanje kapaciteta mesta. Pored faktora koje Braun nabroja (grupe za planiranje, javno-privatna partnerstva i vođstvo) Kavaracis navodi i identitet i imidž mesta i viziju i stratešku analizu, koji predstavljaju sagledavanje planirane buduće pozicije mesta.¹⁷⁶ Kavaracis podseća da su ostala četiri faktora uspeha marketinga mesta, koja asistiraju ključnim faktorima u odgovaranju na izazove iz okruženja u kome se tehnike marketinga mesta praktično sprovode : političko jedinstvo, globalno tržište, lokalni razvoj i podudarnosti u procesima.¹⁷⁷

1.5.2 Anholto, Hankinsonov i Kavaracisov okvir za brendiranje mesta

U literaturi je nesporno da su „urbane zajednice kao i institucije u njima postale neka vrsta foruma u kojima učesnici – akteri komuniciraju i nastoje da pronađu konsenzus o pitanjima budućeg razvoja putem artikulacije i definisanja vrednosti mesta u odnosu na potrošače – konzumente“.¹⁷⁸ Kreiranje održivog povezivanja aktera i postojanje jasnih strukturalnih odnosa pre svega kroz uspešno planiranje kao i kroz implementaciju aktivnosti doprinosi, kako Varnabi naglašava, efektivnom marketingu mesta.¹⁷⁹

Opšte okvire za realizaciju brendova gradova predložili su i Anholt i Hankinson i ova dva modela predstavljaju dijametralno različita stanovišta kada je u pitanju upravljanje

¹⁷² Seppo K. Rainisto: *Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*; Doctoral Dissertation; Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business; 2003.

¹⁷³ Isto.

¹⁷⁴ Erik Braun: *City marketing – Towards an integrated approach* ; Erasmus Universiteit Rotterdam; Rotterdam; 2008.; str. 37-38.

¹⁷⁵ Isto, str. 37.

¹⁷⁶ Mihalis Kavaratzis : *Is corporate branding relevant to places?*; u: *Towards effective Place Brand Management : Branding European Cities and Regions*”; Edited by Gregory Ashwort and Mihalis Kavaratzis; Edward Elgar Pub; 2010; str. 43-44.

¹⁷⁷ Isto.

¹⁷⁸ Gary Warnaby: *Towards a service-dominant place marketing logic*; u: „*Marketing Theory*“; Volume 9 (4); str. 411.

¹⁷⁹ Isto.

brendom. Anholt je izradio tzv. Heksagon brenda grada, dok je Hankinson odgovore pronašao u leaderskoj ulozi tzv. Organizacije za brendiranje mesta, kao i Organizacije za destinacioni marketing.¹⁸⁰ Pored Anholta i Hankinsona kao relevantne teorijske pristupe izdvojićemo i Trumanov (Trueman) i Kornelijusov (Cornelius) koncept Alata za brendiranje mesta („Place Brand Toolkit“) i Kavaracisov koncept Integralnog okvira za brendiranje mesta.

Hankinsonov koncept stoji na stanovištu da je proces brendiranja mesta realizovan kroz partnerstvo javnog i privatnog sektora odnosno učesnika koji su uključeni u obezbeđivanje produkta mesta. Ovaj autor navodi da je „proces brendiranja mesta deo političkih ciljeva i zahteva postojanje Organizacije za brendiranje mesta (PBO), koja je odgovorna za koordiniranje procesa čiji je cilj ostvarivanje ne samo marketinških i ekonomskih ciljeva, već i političkih i socijalnih zadataka“.¹⁸¹ Hankinson je izradio tzv. multidimenzionalni okvir brendiranja mesta nastojeći da integriše različite pristupe problemu brendiranja mesta, pre svega pristupe korporativnog brendiranja i tzv. uslužnog marketinga. Kao ključne karakteristike procesa upravljanja brendom Hankinson je utvrdio: koordiniranje aktivnosti, glavnu ulogu menadžmenta, partnerske odnose, fokusirnost na učesnike u upravljanju brendom, rukovođenje kulturom i političku utemeljenost.¹⁸² Upravljanje brendom u Hankinsonovom multidimenzionalnom okviru podrazumeva i organski razvoj, indukovanost marketingom, iskustvenu osnovu i trodimenzionalnost procesa upravljanja brendom (funkcionalno, iskustveno, simboličko).¹⁸³

Pišući o ulozi Organizacije za brendiranje mesta Hankinson uočava da ova organizacija mora delovati u partnerstvu sa drugim organizacijama u cilju pronalaženja zajedničke platforme pomoću koje se investicione i promotivne strategije mogu kombinovati kako bi se razvile i upravljale konzistentnim brendom mesta.¹⁸⁴ Prioritet Organizacije za brendiranje mesta mora biti postizanje saglasnosti, „ukoliko se brend mesta želi koristiti za unapređenje kvaliteta ključnih provajdera usluga i za unapređenje vrednosti brenda mesta“.¹⁸⁵ Hankinson navodi podatke iz istraživanja da je oko 200 organizacija uključeno u proces upravljanja brendom (velike korporacije, hoteli, restorani, agencije za nekretnine, lokalne vlasti, infrastrukturni servisi – pružaoci usluga u oblasti infrastrukture).¹⁸⁶ Hankinson utvrđuje i da se Organizacije za brendiranje mesta suočavaju sa određenim izazovima i problemima, koji se u osnovi svode na:

- probleme obezbeđivanja participacije ključnih organizacija u aktivnostima brendiranja,

¹⁸⁰ O tome videti: Graham Hankinson: *Place branding theory: a cross-domain literature review from a marketing perspective*; u: *Towards effective Place Brand Management : Branding European Cities and Regions*”; Edited by Gregory Ashwort and Mihalis Kavaratzis; Edward Elgar Pub; 2010.

¹⁸¹ Isto, str. 19.

¹⁸² Isto, str. 18-20.

¹⁸³ Isto.

¹⁸⁴ Isto, str. 35.

¹⁸⁵ Isto, str. 33.

¹⁸⁶ Isto.

- probleme izgradnje interne organizacione kulture koja ima suportativni karakter u odnosu na brend mesta,
- probleme koji proističu iz mogućnosti periodičnih promena nosilaca političke vlasti.¹⁸⁷

Problem obezbeđivanja participacije ključnih organizacija. U Hankinsonovom tumačenju Organizacija za brendiranje mesta može izraditi Strategiju brendiranja, ali usvajanje ove strategije treba da bude praćeno i prihvatanjem od strane drugih ključnih organizacija.¹⁸⁸ Ovaj problem se rešava izgradnjom partnerstva na operativnom nivou efektivnom saradnjom viših rukovodilaca Organizacije za brendiranje mesta i menadžera organizacija koje pružaju usluge i koje imaju stratešku odgovornost u procesu implementacije Strategije brendiranja.

Problem izgradnje organizacione kulture. Hankinson navodi da se unutar Organizacije za brendiranje mesta mora izgraditi interna kultura sa dubokom organizacionom posvećenošću brendu mesta, i to ne samo na nivou usvajanja ovakvih stavova i ponašanja kod zaposlenih u Organizaciji za brendiranje mesta već i na nivou organizacionih procesa i procedura.¹⁸⁹ Hankinson navodi da je „organizaciona kultura koja podržava brend u srcu uspešnog pružanja usluga i korporativnog brendiranja i da razvoj započinje sa organizacijom koja upravlja brendiranjem mesta“.¹⁹⁰

Problemi koji proističu iz mogućnosti periodičnih promena nosilaca političke vlasti. Hankinson navodi da periodične političke promene na nacionalnom i na lokalnom nivou uzrokuju probleme dugoročno orijentisanom upravljanju brendom mesta.¹⁹¹ Na nacionalnom nivou npr. političke promene mogu da uzrokuju promene institucionalnog okvira koje za posledicu imaju smanjivanje dostupnih fondova za npr. turističke organizacije ili za regionalni razvoj, dok na lokalnom nivou promene mogu da se reflektuju i na lokalne ekonomske strategije. Hankinson i detaljnije beleži posledice promena napominjući da npr. promene ekonomske politike utiču na odluke investitora, što utiče na razvoj produkta mesta.¹⁹² Hankinson ističe i da smanjivanje posvećenosti brendiranju od strane članova lokalnog parlamenta može voditi minimiziranju značaja partnerstava sa ključnim organizacijama, kao i da promene u aranžmanima finansiranja i pribavljanja sredstava iz fondova utiču na komuniciranje brenda, posebno ukoliko su fondovi znatno redukovani ili ukoliko je otežan pristup sredstvima iz fondova.¹⁹³

Anholtov koncept – „Heksagon brenda gradova“ prevashodno za svrhu ima evaluaciju efektivnosti brendiranja. Kavaracis navodi da on „predstavlja pomoćno sredstvo – alat za usmeravanje mera brendiranja u smislu utvrđivanja razlika između niza oblasti lokalnog

¹⁸⁷ Isto.

¹⁸⁸ Isto.

¹⁸⁹ Isto.

¹⁹⁰ Isto.

¹⁹¹ Isto. str. 34.

¹⁹² Isto.

¹⁹³ Isto.

donošenja odluka koje obavezno utiču na viđenje brenda gradova“.¹⁹⁴ Anholtov „Heksagon brenda gradova“ ustrojen je na analizi šest komponenti: „Predstavljanju“, „Mestu“, „Potencijalu“, „Pulsu“, „Ljudima“ i „Preduslovima“.¹⁹⁵

Komponenta „Predstavljanje“ odnosi se na međunarodni status grada i na stanovište koliko su ljudi bliski sa datim gradom. „Mesto“ kao komponenta odnosi se na fizičke aspekte grada (lepota, srdačnost), dok se komponenta „Potencijali“ odnosi na mogućnosti koje grad može ponuditi u smislu ekonomskih i obrazovnih aktivnosti. Komponenta „Puls grada“ u Anholtovom Heksagonu korenspondira sa postojanjem živog urbanog načina života ili sa odsustvom ovakvog načina života odnosno sa stanovištem koliko su ljudi oduševljeni gradom.¹⁹⁶ „Ljudi“ kao komponenta predstavljeni su kroz viđenje otvorenosti i ljubaznosti lokalne populacije, kao i kroz aspekt gradske bezbednosti. „Preduslovi grada“ kao komponenta odnose se na osnovne kvalitete grada – standarde i cene smeštaja kao i javnih usluga i dostupnosti šoping molova, sportskih terena, rekreacionih kapaciteta i slično.¹⁹⁷

Anholt je u literaturi zastupljen kao predstavnik tzv. pristupa zasnovanog na politici kompetitivnog identiteta (Policy – based approach). U Anholtovom vokabularu izraz kompetitivni identitet identičan je pojmu brend, što je u potpunosti u duhu Anholtovog stanovišta da brendiranje nije samo vezano za komunikaciju već da se odnosi na promenu politike. Anholtov pristup kompetitivnom identitetu zasnovan na politici, kao ključne preduslove sadrži:

- supstancijalne promene kulture unutar i izvan Vlade,
- unapređenje koordinacije između javnog i privatnog sektora,
- suštinsku posvećenost promenama unutar populacije države.¹⁹⁸

Truman (Trueman) i Kornelijus (Cornelius) se u literaturi označavaju kao tvorci koncepta Alata brendiranja mesta, zasnovanog na identifikovanju pet polja mera koje se mogu preduzeti u brendiranju mesta. Reč je o sledećim merama: „Predstavljanje“, „Cilj“, „Brzina“, „Prepoznatljivost“ i „Moć“.¹⁹⁹ „Predstavljanje“ se odnosi na fizičko okruženje, arhitekturu i emocionalni odnos prema lokalnom socijalnom okruženju, dok se „Cilj“ u ovom konceptu odnosi na postojanje veza i relacija između različitih lokacija i brenda grada, mera izgradnje građanskog ponosa, multikulturalnost sredine koja može biti izvoriste obnavljanja i novih ideja, kao i na jasne kanale komunikacija koje podstiču

¹⁹⁴ Mihalis Kavaratzis : *Is corporate branding relevant to places?*; u: *Towards effective Place Brand Management : Branding European Cities and Regions*”; Edited by Gregory Ashwort and Mihalis Kavaratzis; Edward Elgar Pub; 2010; str. 44.

¹⁹⁵ Simon Anholt: *The Anholt-GMI City Brands Index: how the world sees the worlds cities*; u: *Place Branding and Public Diplomacy*; Volume 2(1), str. 18-31.

¹⁹⁶ Isto.

¹⁹⁷ Isto.

¹⁹⁸ Simon Anholt : *Places : Identity, Image and Reputation* ; Palgrave MacMillan; London; 2010; str. 33.

¹⁹⁹ Videti: Myfanwy Trueman and Nelarine Cornelius: *Hanging baskets or basket cases? Managing the complexity of city brands and regeneration*; Working paper 06/13; Bradford University, School of Management; Bradford.

emitovanje poruka i koheziju.²⁰⁰ „Brzina“ kao mera tiče se reagovanja mesta na stanja internog i eksternog tržišta, i kao alat se etabliraju javno-privatna partnerstva. „Prepoznatljivost“ se formira na osnovu mera predstavljanja, ciljeva i brzine i primene alata koji se predlažu kao i na osnovu vizuelnog uticaja fizičkog okruženja.²⁰¹ U Trumanovom i Kornelijusovom konceptu relevantni alat za kreiranje prepoznatljivosti je izgradnja emocionalnog okruženja koji obezbeđuje realne provere i omogućava jasnu evaluaciju brojnih aspekata grada.²⁰² „Moć“ kao polje preduzimanja mera označava sposobnost indukovanja promena bez kojih lokalne zajednice ne bi bile u mogućnosti da kreiraju i podrže obnavljanje grada i da kreiraju brend grada.²⁰³

Kavaracisov koncept Integralnog okvira za brendiranje mesta sadrži preporuke faznog odvijanja procesa brendiranja mesta i identifikuje komponente, potrebe i intervencije koje je neophodno preduzeti u cilju uspešnog upravljanja brendiranjem. Komponente Integralnog okvira za brendiranje mesta su: „Vizija i strategija“, „Interna kultura“, „Lokalna zajednica“, „Sinergija“, „Infrastruktura“, „Izgled grada i kapije grada“, „Mogućnosti – šanse“ i „Komunikacije“.²⁰⁴ Svaka od navedenih osam komponenti „pokriva“ određene potrebe grada u funkciji uspešnog brendiranja. Praktična realizacija ovih komponenti leži na realizaciji određenih intervencija i konkretnih aktivnosti.²⁰⁵

Komponenta „Vizija i strategija“ bazirana je na potrebi širokog prihvatanja vizije budućnosti grada kao i na potrebi postojanja jasne strategije za realizaciju vizije. Predložene intervencije u cilju izgradnje vizije i strategije su: javna diskusija o budućnosti grada i uloga marketinga, istraživanje tržišta, analiza i segmentacija tržišta, izbor vizije, ciljnih grupa i glavnih ciljeva, osnivanje radnih grupa, utvrđivanje resursa i izrada SWOT analize.²⁰⁶

Komponenta „Interna kultura“ bazira se na potrebi da se obezbedi saglasnost i podrška zaposlenih i da se raširi brend orijentacija unutar menadžmenta grada i marketinga. U Kavaracisovom integralnom okviru za brendiranje mesta u okviru ove komponente predložene su sledeće intervencije: interna diskusija o viziji i strategiji, etabliranje adekvatne organizacione kulture, podela odgovornosti po departmanima i koordinacija rada departmana.²⁰⁷

Komponenta „Lokalna zajednica“ „pokriva“ potrebu da se izvrši prioritizacija potreba aktera u lokalnoj zajednici i da se akteri prisutni u lokalnoj zajednici uključe u

²⁰⁰ Isto.

²⁰² Koncept Alata za brendiranje mesta takođe je predmet Kavaracisovog istraživanja. O tome videti: Mihalis Kavaratzis : *Is corporate branding relevant to places*; u: *Towards effective Place Brand Management : Branding European Cities and Regions*”; Edited by Gregory Ashwort and Mihalis Kavaratzis; Edward Elgar Pub; 2010; str. 45-46.

²⁰³ Isto.

²⁰⁴ Mihalis Kavaratzis: *From City Marketing to City Branding – An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens* ; Rijksuniversiteit Groningen; Groningen; 2008; str.150.

²⁰⁵ Isto.

²⁰⁶ Isto.

²⁰⁷ Isto.

spvođenje strategije i razvijanje brenda. Kao aktere u lokalnoj zajednici Kavaracis navodi rezidente, preduzetnike, mala i srednja preduzeća i lokalne interesne grupe.²⁰⁸ Predložene intervencije i aktivnosti u okviru ove komponente su: javna diskusija unutar lokalne zajednice o viziji i strategiji, etabliranje zastupljenosti i participacije lokalnih aktera u svim fazama implementacije strategije i balansiranje ciljeva i efekata strategije.²⁰⁹

Komponenta „Sinergija“ odnosi se na utvrđivanje polja saradnje različitih partnera unutar grada i izvan grada. Kao interne partnere Kavaracis pominje lokalne privredne komore, trgovačke asocijacije i lokalne korporacije, a kao spoljne partnere regionalne i nacionalnu vladu, različite asocijacije, susedne gradove i partnere na međunarodnom nivou.²¹⁰ Predložene intervencije u okviru ove komponente su: javna diskusija sa internim partnerima o viziji i strategiji, utvrđivanje mogućnosti saradnje sa spoljnim partnerima, utvrđivanje uloga i odgovornosti partnera i koordinacija rada sa partnerima, planiranje zajedničkih projekata i javno-privatna partnerstva.²¹¹

Komponenta „Infrastruktura“ zasnovana je na potrebi postojanja infrastrukture koja je potrebna za ostvarivanje funkcija grada kao mesta za život, rad, posećivanje i investiranje i na naglašavanju komunikacionih vrednosti i dimenzija ove infrastrukture. Predložene intervencije i aktivnosti u okviru ove komponente su: izgradnja pristupačnosti gradu i unutar grada, unapređenje stanovanja, kulture i turizma, procena stanja infrastrukture, planiranje i prioritizacija unapređenja postojeće infrastrukture i nove infrastrukture u skladu sa vizijom i strategijom i sprovođenje projekata.²¹²

Komponenta „Izgled grada i kapije grada“ zasnovana je na potrebi da brend grada integriše povezanost prirodnog i fizičkog (izgrađenog) okruženja i da obezbedi ostvarivanje potrebe da se interveniše i u smislu funkcionalnog i simboličkog okruženja posebno u centralnim delovima grada, na ulazima u grad i na koridorima grada. Predložene intervencije i aktivnosti u okviru ove komponente su: unapređenje urbanog dizajna i arhitekture, poboljšavanje kvaliteta javnog prostora, evaluacija prednosti i slabosti fizičkog okruženja u gradu, planiranje i prioritizacija projekata u skladu sa vizijom i strategijom i implementacija projekata i razvoj mesta.²¹³

Komponenta „Mogućnosti“ zasnovana je na potrebi da se obezbede adekvatne mogućnosti za ciljne grupe - individue (rad, obrazovanje, usluge, odmor, prihvatljiv način života) u skladu sa brendom grada. Predložene intervencije su sledeće: identifikacija i evaluacija postojećih mogućnosti, planiranje novih mogućnosti u skladu sa vizijom i strategijom, implementacija projekata, unapređenje kvaliteta usluga, uvećavanje broja i tipova organizovanih događaja i obezbeđivanje poreskih podsticaja za određene sektore privrede.²¹⁴

²⁰⁸ Isto.

²⁰⁹ Isto.

²¹⁰ Isto.

²¹¹ Isto.

²¹² Isto.

²¹³ Isto.

²¹⁴ Isto.

Komponenta „Komunikacije“ zasnovana je na potrebi obezbeđivanja stalne komunikacije i promocije postojećih i novih elemenata grada i izgradnje brenda grada. U okviru ove komponente identifikovane su sledeće neophodne intervencije i aktivnosti: unapređenje komunikacionih kompetencija grada, komuniciranje razvojnih mera i napora, obezbeđivanje informacija svim zainteresovanih subjektima, oglašavanje i odnosi sa javnošću, izgradnja vizuelnog identiteta i priprema promotivnih materijala.²¹⁵

Kavaracis i sam proces brendiranja gradova povezuje sa Integralnim okvirom za brendiranje gradova. Ovaj autor ističe da proces brendiranja nije linearan i da četiri faze procesa teku simultano na nekoliko nivoa. Proces brendiranja započinju gradske vlasti obezbeđujući diskusije i odlučujući o viziji budućnosti grada i strategiji brendiranja koja je formulisana tako da obezbedi ostvarenje vizije.²¹⁶ Kao dva glavna elementa koja moraju biti usaglašena tokom čitavog procesa brendiranja gradova Kavaratzis izdvaja:

- spoljna i interna istraživanja i analize, koje su neophodne za sve faze procesa brendiranja u cilju kreiranja i upravljanja potrebnim vezama sa relevantnim akterima i partnerima grada, i
- postojanje jakog vođstva koje je sposobno da garantuje konzistentnost i efektivnost.²¹⁷

Evidentno je da je Kavaracisov koncept Integralnog okvira za brendiranje gradova zasnovan na jakoj konsensualnoj dimenziji između lokalnih vlasti i aktera i partnera lokalne zajednice, na stalnom povezivanju sa akterima i partnerima i evaluaciji stepena unapređenosti dimenzija grada. Takođe, bitne dimenzije Integralnog okvira su i unapređenje komunikativnih sposobnosti kako bi se brend grada adekvatno efektuirao, kao i planski i sistematski intervencionistički pristup kreatora vizije i strategije brendiranja.

1.6 ULOGA LOKALNIH I REGIONALNIH VLASTI U BRENDIRANJU GRADOVA I REGIONA

Lokalne vlasti u mestima – teritorijalnim jedinicama (gradovima i regionima) označene su kao ključni akter u procesima upravljanja brendiranjem mesta. Kada koristimo termin lokalne vlasti imamo u vidu izabrana politička vođstva u gradovima i regionima. U osnovi brendiranje mesta je inherentno teritorijalno i legitimni predstavnici svake teritorije su u osnovi predstavnici korespondirajućeg nivoa vlasti. U slučajevima brendiranja gradova pretpostavka je da je ključna uloga namenjena lokalnim vlastima i izabranim lokalnim političarima. U interpretaciji Terkelsena (Therkelsen), Halkijera (Halkier) i Jensena (Jensen) ključna uloga lokalnih vlasti je u fazi izrade agende brendiranja mesta, dok je u ostale dve faze brendiranja – fazi dizajniranja i fazi implementacije, fokus pre svega na usaglašavanju interesa sa drugim partnerima što je

²¹⁵ Isto.

²¹⁶ Isto, str. 148.

²¹⁷ Isto, str. 148-149.

primarni zadatak Odbora za brendiranje, i na odnosima između Odbora za brendiranje i aktivnosti brendiranja sa jedne strane i internih i spoljnih ciljnih grupa sa druge strane.²¹⁸

1.6.1 Uloga lokalnog vođstva u procesima brendiranja mesta (teritorijalnih jedinica)

U delu ove disertacije u kome su šire elaborirane teme koje se tiču upravljanja brendiranjem mesta sasvim je jasno identifikuje krucijalna uloga lokalnih vlasti i lokalnih vođstava u gradovima i regionima. Ova krucijalna uloga vlasti neposredno se očitava pre svega u tezama Kavaracisa i Hankinsona, čiji su okviri za brendiranje mesta obrazloženi u prethodnom poglavlju. Kavaracis jasno navodi, kao što je napomenuto da proces brendiranja započinju gradske vlasti i da je postojanje jakog vođstva koje je sposobno da garantuje konzistentnost i efektivnost jedan od dva ključna elementa tokom procesa brendiranja.²¹⁹ Hankinson u svojoj elaboraciji ključnih principa destinacionog brendiranja ističe da je proces brendiranja mesta deo političkih ciljeva i da je uslovljen političkim ciljevima lokalne zajednice i predlaže konkretizovani institucionalni aparat za operacionalizaciju ciljeva brendiranja i izgradnju bogatog brenda mesta.²²⁰

Na tragu nalazima iz detaljne analize predstavljenih okvira za upravljanje brendiranjem mesta su i stanovišta drugih teoretičara koje nismo detaljnije analizirali a čije ćemo stavove izneti na ovom mestu u prilog tezi o postojanju uniformne saglasnosti o ulozi lokalnih / regionalnih vlasti i vođstava. Ker (Kerr) i Džonson (Johnson) ističu da je „uloga vođstva na političkom i administrativnom nivou vitalno značajna“ te da su „jako vođstvo i posvećenost od esencijalne važnosti“.²²¹

Uloga lokalnih vođstava analizirana je u naučnoj literaturi iz različitih perspektiva. U tumačenju Beneta (Bennet) i Krebsa (Krebs) efektivno vođstvo je potrebno da bi se povezali partneri – akteri i da bi se obezbedio balans lokalnih programa i političke podrške.²²² Belini (Bellini) naglašava značaj tzv. „društvenih preduzetnika“ u kreiranju strateške povezanosti sa drugim akterima. Malecki (Malecki) pak posebno naglašava značaj lokalnog vođstva (u naučnom vokabularu ovog autora: preduzetnici zajednice) koje poseduje raširene lične veze, povezuje kulturne i organizacione različitosti i politička polja delovanja.²²³ Drugi autori bave se prevashodno značajem lokalnog vođstva u kontekstu uspostavljanja međusektorske saradnje (Berger) ili u kontekstu

²¹⁸ Anette Therkelsen, Henrik Halkier and Ola B. Jensen : *Branding Alborg : building community or selling place?*; u: *Towards effective Place Brand Management : Branding European Cities and Regions*”; Edited by Gregory Ashwort and Mihalis Kavaratzis; Edward Elgar Pub; 2010; str. 142.

²¹⁹ Mihalis Kavaratzis: *From City Marketing to City Branding – An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens* ; Rijksuniversiteit Groningen; Groningen; 2008; str.148.

²²⁰ Graham Hankinson: *Location branding : A study of the branding practices of 12 English cities*; u: „*Brand Management*“; Vol. 9, No. 2; Henry Stewart Publications; 2001; str. 127-142.

²²¹ G. Kerr and S. Johnson: *A review of a brand management strategy for a small town – lessons learnt!*, „*Place Branding*“, Vol. 1; 2005; str. 373-387.

²²² Erik Braun: *City marketing – Towards an integrated approach*; Rotterdam, Erasmus Universiteit Rotterdam; 2008, Rotterdam, ; str. 107.

²²³ Isto.

realizacije kompleksnih projekata (Van der Mer).²²⁴ Ono što je zajedničko navedenim autorima je da lokalno vođstvo ne ograničavaju nužno na izabrane političare ili lokalne zvaničnike već ističu da vođstvo proističe i od građana, organizacija ili njihove kombinacije.

Saradnja aktera na nivou mesta – teritorijalne jedinice takođe je centralna tačka u upravljanju brendiranjem mesta, a ne samo značajan i presudni elemenat za postojanje lokalnog vođstva koje je orijentisano ka realizaciji ciljeva brendiranja lokalne zajednice (grada ili regiona). Najzastupljeniji teoretičari u ovom delu rada (Kavaracis, Rainisto, Hankinson, Anholt, Kotler) su u teorijskom traganju za efektivnim modelom organizacije gradova i regiona označili kreiranje saradnje i partnerskih odnosa aktera u lokalnoj zajednici kao nužan uslov za političko i institucionalno osnaživanje lokalnih vlasti koje za cilj imaju izgradnju i unapređenje gradskog / regionalnog brenda. Iza Van der Bergovog i Braunovog koncepta „organizovanja kapaciteta“, Hankinsonove Organizacije za brendiranje mesta, Rainistove grupe tzv. „samoaktivnih faktora“, Anholtovih ključnih preduslova za oblikovanje pristupa kompetitivnom identitetu zasnovanom na politici i komponenti Kavaracisovog Integralnog okvira za brendiranje mesta kao suštinski bitan elemenat brendiranja mesta nalaze se partnerski odnosi aktera na nivou lokalne zajednice i etabliranje trajnih, koordiniranih i institucionalnih odnosa ovih aktera.

Zajednički imenitelj svih pomenutih koncepata je formiranje javno-privatnih partnerstava koji su najprikladniji instrument za mobilizaciju aktera u lokalnim zajednicama i za obezbeđivanje robusne političke podrške lokalnih vlasti integraciji brendiranja u lokalne političke prioritete na nivou gradova i regiona. Etabliranje javno-privatnih partnerstava, kako proističe iz izloženih teorijskih koncepata pomenutih autora, uvećava mogućnosti za transformaciju gradskih i regionalnih zajednica i za kreiranje lokalnih i regionalnih politika čiji su prioriteti orijenisani ka izgradnji i unapređenju gradskih i regionalnih brendova.

Jedno od najpraktičnijih mišljenja koje je podesno za ovaj deo rasprave nesporno dolazi iz pera Sika van Geldera (Sicco van Gelder) koji je ocenio da su partnerstva i vođstvo prvi u grupi od četiri presudnih faktora koji utiču na uspešnost prakse razvijanja brenda mesta – teritorijalne jedinice.²²⁵ U grupu ovih faktora pored partnerstva i vođstva, on je ubrojio i faktor vizije i strategije, faktor procene i kreativnosti i faktor konkretne implementacije brenda.²²⁶ Van Gelder ističući ulogu partnerstva i vođstva navodi sledeće:

„brend mesta može jedino biti uspešno razvijen i implementiran od strane ključnih aktera mesta. Nije cilj da budemo ostavljeni na milost i nemilost Vlade. Organizacije koje oblikuju i utiču na budućnost mesta preko svojih aktivnosti, investicija i komunikacija moraju delovati zajednički u partnerstvu i moraju iskazati zajedničko liderstvo u razvijanju i implementaciji strategije brendiranja mesta. U mnogim mestima organi vlasti

²²⁴ Erik Braun: *City marketing – Towards an integrated approach*; Rotterdam, Erasmus Universiteit Rotterdam; 2008, Rotterdam, ; str. 107.

²²⁵ Sicco van Gelder: *How to improve the chances of successfully developing and implementing a place brand strategy*; 2008. str. 3; Materijal dostupan na internet adresi: <http://www.placebrands.net>.

²²⁶ Isto.

su bili posvećeni brendu i tržišnom pozicioniranju njihovog grada, regiona ili države i njihovi rezultati su nesumnjivo najbolji“.²²⁷

Iz prikaza literature jasno je da se lokalno vođstvo shvata dvojako. Uže posmatrano lokalno vođstvo su zapravo institucionalne strukture lokalnih vlasti odnosno izabrani donosioci odluka na lokalnom nivou (na nivou gradova i regiona). Šire posmatrano lokalno vođstvo čine svi akteri u lokalnoj zajednici koji kroz uspostavljanje međusobnih relacija, odnosa saradnje i strateškog povezivanja obezbeđuju postojanje značajnijih resursa i sinergetskih efekata koji su od suštinske važnosti za izgradnju i unapređenje brenda grada i regiona. Centralna pozicija vođstva, bez obzira da li je intepretacijama pomenutih teoretičara prisutno uže ili šire tumačenje pojma lokalnog vođstva (vođstva na nivou gradova i regiona) je konstanta u istraživanjima i debatama o preduslovima uspešnog brendiranja mesta.

Međusobni odnosi lokalnih i regionalnih vlasti sa jedne strane i drugih aktera u lokalnoj zajednici u pojedinim fazama procesa brendiranja mesta – teritorijalne jedinice različito se tumače od strane teoretičara. Za razliku od postignutih saglasnosti o neupitnosti neophodnosti najbliže saradnje i koordinacije, tokom istraživanja identifikovali smo različito pozicioniranje značaja prisustva aktera u lokalnoj zajednici u pojedinim fazama izrade strategije brendiranja gradova / regiona i izgradnji brenda mesta. Tako npr. Terkelsen (Therkelsen), Halkijer (Halkier) i Jensen (Jensen) stoje na stanovištu da je uloga lokalnih vlasti ključna u fazi izrade agende brendiranja mesta, dok je u ostale dve faze brendiranja – fazi dizajniranja i fazi implementacije, fokus na usaglašavanju interesa sa drugim akterima i partnerima. Utvrđujući da je Odbor za brendiranje odgovoran za praktičnu realizaciju usaglašavanja interesa lokalnih vlasti i aktera u lokalnoj zajednici, ovi teoretičari nesporno daju pravo lokalnim vlastima da budu inicijatori i da utvrđuju prioritete bez ozbiljnijeg prisustva aktera u prvoj fazi brendiranja odnosno u fazi izrade agende odnosno plana.²²⁸ U njihovoj konceptualnoj postavci faza brendiranja akteri u lokalnoj zajednici (uključujući i pravne entitete izvan javnih struktura lokalnih vlasti) imaju tretman internih i spoljnih ciljnih grupa, značajnih za realizaciju aktivnosti brendiranja i potrebnih za obezbeđivanje podrške ciljevima brendiranja.

U osnovi se uloga lokalnih vlasti u gradovima i regionima prema prema uverenju najpoznatijih teoretičara iz oblasti brendiranja mesta svodi na ulogu inicijatora, implementatora i evaluatora procesa brendiranja mesta odnosno strategija brendiranja mesta. Najintenzivnija prioritizacija zastupljenosti svih lokalnih aktera i partnera lokalnih vlasti prisutna je u Kavaracisovom Integralnom okviru za brendiranje mesta a dominira i u postavkama Ešovorta, Hankinsona i Kotlera. U Kavaracisovom Integralnom okviru za brendiranje mesta javne diskusije za lokalnim zajednicama (socijalnim grupama), internim akterima – partnerima dominiraju kao neophodna mera intervencije lokalnih

²²⁷ Isto.

²²⁸ Anette Therkelsen, Henrik Halkier and Ola B. Jensen : *Branding Alborg : building community or selling place?*; u: *Towards effective Place Brand Management : Branding European Cities and Regions*”; Edited by Gregory Ashwort and Mihalios Kavaratzis; Edward Elgar Pub; 2010;str. 142.

vlasti u svim početnim fazama predloženih komponenti ovog okvira.²²⁹ Akteri u mestima nisu isključeni ni iz jedne faze procesa brendiranja i istraživanje različitih mogućnosti saradnje i najefektivnije alokacije zadataka i uloga lokalnih i regionalnih aktera predstavlja neophodni elemenat za određivanje održive vizije, usvajanje konkretne strategije i iscrpljivanje svih mogućnosti za ostvarivanje pune participacije aktera i realizaciju neophodnih sinergetskih efekata pre svega u smislu koordinacije i lociranja svih dostupnih lokalnih / regionalnih resursa. Hankinson s pravom upozorava da se „brend lokacije ne može razviti samo od strane lokalnih vlasti bez efektivne privrženosti drugih organizacija, posebno onih iz privatnog sektora“.²³⁰

Uspostavljanje partnerske saradnje aktera na lokalnom i regionalnom nivou nesporno uvećava šanse za izradom i implementacijom strategija brendiranja mesta i iz bogate, pre svega zapadne prakse, može se izdvojiti respektabilan broj primera uspostavljanja partnerstava, efikasne koordinacije i zajedničke posvećenosti izgradnji i unapređenju brenda mesta. U ovoj disertaciji će posebno poglavlje biti posvećeno istraživanju mesta i uloge partnerstava u brendiranju gradova i regiona u Zapadnoj Evropi, a kroz studije slučaja izabranih istočnoevropskih gradova i regiona (iz Srbije i Mađarske) takođe će se vrednovati i praktično situirati ova dimenzija procesa brendiranja i njen uticaj na uspehe lokalnih i regionalnih politika brendiranja. Na ovom mestu je ipak neophodno istaći svetski poznate praktične primere koji potvrđuju značaj partnerstava (pre svega sa višim nivoima vlasti, privatnim i civilnom sektorom) i koordinacije lokalnih vlasti i drugih aktera u lokalnoj zajednici za pozicioniranje mesta čime se, između ostalog, potvrđuje izneta teza o presudnom uticaju faktora koji su obrađeni u odeljku o upravljanju brendiranjem mesta.

Prvi primer je grad Njujork. Ovaj grad je i pored rivalstva sa jakim američkim kompetitorima prepoznatljiv u celom svetu i ima status najpoznatijeg grada na svetu.²³¹ U praktičnoj realizaciji koncepta brendiranja u Njujorku moguće je detektovati ozbiljne transformacije koje su trajale duži niz godina i koje su dovele do izgradnje brenda grada i pozicioniranja Njujorka kao jedne od najdominantnijih svetskih turističkih i investicionih destinacija. Jaka posvećenost gradonačelnika Njujorka eliminaciji negativnosti i rešavanju gradskih problema (kriminal, podzemna železnica, čistoća), izgradnja atrakcija, dugotrajne marketinške kampanje i status grada kao komercijalno-finansijskog čvorišta kontinenta i države su konstante izgradnje jakog i prepoznatljivog brenda grada.²³² Ipak, Marko Paliaga pišući o iskustvima brendiranja Njujorka posebno naglašava sledeće:

„Iskustvo Njujorka govori da ako brendiranje bilo kojeg grada želi biti uspešno, ono traži isključivu podršku svojih lokalnih stanovnika, lidera zajednice kao i cijeje države i

²²⁹ O tome detaljnije videti : Mihalis Kavaratzis: *From City Marketing to City Branding – An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens* ; Rijksuniversiteit Groningen; Groningen; 2008; str.148.

²³⁰Graham Hankinson: *Location branding : A study of the branding practicies of 12 English cities*; u: „*Brand Management*“; Vol. 9, No. 2; Henry Stewart Publications; 2001; str. 140.

²³¹ Marko Paliaga: „*Branding & konkurentnost gradova : vizija napretka kroz razliku*“, Marko Paliaga, samostalna naklada; Rovinj; 2007; str.139.

²³² Isto, str. 139-142.

gradskih vlasti na način da se svi entiteti uključe u rasprave, da ih motiviraju te da doprinesu svojim vremenom i novcem“.²³³

Grad-država Singapur je takođe dobar primer efektivnog brendiranja i re-brendiranja na početku ovog veka. Na bazi odluka Vlade Singapura o potrebi re-pozicioniranja grada-države ostvarena je efektivna saradnja sa subjektima iz oblasti umetnosti i kulture, dizajna i medija kako bi se brend Singapura kreirao na platformi Singapura kao kreativne, transparentne i tolerantne nacije. Oi (Ooi) navodi da je iskustvo brendiranja Singapura „deo šire sveobuhvatne strategije za razvoj kreativne ekonomije“.²³⁴ U cilju izgradnje novog brenda grada pažljivo su primenjene mere za unapređenje kreativne ekonomije i sprovedena je marketinška kampanja u kojoj je promovisan Singapur kao čvorište kreativnosti, te je na bazi ove kampanje generisan poželjni javni imidž Singapura. Takođe usvojene su lokalne politike koje su ustanovile prijateljsko okruženje za investitore i obezbedile da se politički, socijalni, tehnološki, ekonomski i pravni ambijent reformišu u skladu sa potrebama kreativne ekonomije.²³⁵ Uvedeni su poreski podsticaji, zaštićeni poslovni interesi novih ulagača.

Takođe, vlasti su aktivno radile na socijalnom inženjeringu u smislu da su ohrabrivale prihvatanje novih trendova, podsticale konzumiranje proizvoda iz oblasti kreativne ekonomije i obezbedile treninge za radnu snagu koja je bila potrebna ovom sektoru. Sistemska „prethodnica“ kojom je omogućeno re-brendiranje kreirana je pre usvajanja ideje o re-brendiranju Singapura. Planovi koji su realizovani tokom devedesetih godina XX veka doveli su do osnivanja subjekata koji su od 2001. godine zajedno sa državnim i lokalnim vlastima bili nosioci promene imidža i re-brendiranja Singapura.²³⁶ Osnovani su sledeći subjekti : reklamne agencije, različite kulturne institucije, kreativne škole, muzeji, novi mediji, galerije, festivali, kompanije iz klastera kreativne industrije, filmske kuće i dr. Akteri iz kreativnog klastera su koju godinu kasnije postali deo infrastrukturnog mehanizma za realizaciju nove vizije i re-brendiranja Singapura kao kreativne nacije.²³⁷

Partnerstvo je, takođe u procesu organizacije gradskog marketinga i brendiranja Amsterdama kao investicione i turističke destinacije, jedan od ključeva za uspeh pozicioniranja ovog grada. Koordinaciju marketinških aktivnosti i aktivnosti brendiranja Amsterdama, kako Kavaracis navodi, sprovodio je posebni subjekat nastao iz projekta javno-privatnog partnerstva : Amsterdamski partneri.²³⁸ Unutar ove organizacije kao ravnopravni partneri bili su uključeni sledeći subjekti: sedam odeljenja gradske administracije (između ostalih i Odeljenje za komunikacije, Odeljenje za ekonomska pitanja), osam susednih opština i provincija Severna Holandija (tzv. Amsterdamska oblast), poslovna zajednica (regionalna privredna komora i nekoliko privatnih kompanija

²³³ Marko Paliaga: „*Branding & konkurentnost gradova : vizija napretka kroz razliku*“, Marko Paliaga, samostalna naklada; Rovinj; 2007; str. 141.

²³⁴ Can-Seng Ooi: *Reimagining Singapore as a creative nation: The politics of place branding*; „Place Branding and Public Diplomacy“; Vol. 4, 4; Palgrave Macmillan; 2008; str. 297.

²³⁵ Isto, str.287-302.

²³⁶ Isto.

²³⁷ Isto.

²³⁸ Mihalis Kavaratzis: *From City Marketing to City Branding – An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens* ; Rijksuniversiteit Groningen; Groningen; 2008; str. 71-72.

od velikih multinacionalnih kompanija do malih lokalnih firmi) i organizacije – savezi sa kojima grad saraduje i koje su imale aktivnu ulogu u sprovođenju lokalnih strategija.²³⁹ Kao poseban dodatak ovom uspostavljenom sistemu koordinacije i partnerstva aktera na lokalnom i regionalnom nivou koji je doprineo uspehu brendiranja Amsterdama, Kavaracis navodi široki konsenzus i podršku realizaciji strategija i rasprostanjeno razumevanje kod svih aktera da je brendiranje dugoročna aktivnost koja zahteva etabliranje kanala komunikacije i koordinacije unutar okvira grada i kasnije komuniciranje vizije i poželjnog brenda ka spoljnjem okruženju.²⁴⁰

1.6.2 Posvećenost lokalnih / regionalnih vlasti brendiranju mesta

Posvećenost, koju kao poželjnu karakteristiku lokalnih i regionalnih vođstava ističu Ker i Džonson moguće je prepoznati i u radovima najafirmisanijih teoretičara.²⁴¹ Hankinson evidentira da je nedostatak političke volje često uzrok ograničenih promocija brenda mesta i skromnih budžetskih sredstava koja se opredeljuju za marketing i za brendiranje mesta.²⁴²

U osnovi i samog koncepta brendiranja mesta je duboka posvećenost izgradnji brenda pa je projekcija posvećenosti lokalnog i regionalnog rukovodstva izgradnji brenda grada / regiona sasvim razumljiv uslov za oblikovanje uspešnih lokalnih i regionalnih politika brendiranja. Treba podsetiti da Siko van Gelder ističe da je brendiranje mesta „dugoročni napor i zahteva godine konzistentnih i doslednih akcija usmerenih ka oblikovanju brenda“.²⁴³

Posvećenost lokalnih / regionalnih vlasti brendiranju mesta ogleda se u praktičnoj ravni u prioritizaciji politike brendiranja mesta i integraciji marketinga i brendiranja u političke prioritete mesta. Za marketing mesta – brendiranje mesta od ključne važnosti je uključenost marketinga / brendiranja u političke prioritete i programe lokalnih vlasti. Na taj način brendiranje/ marketing postaje sastavni deo političke orijentacije lokalnih vlasti, a samim tim i deo odnosno princip urbanog vladanja.²⁴⁴ Uključenost brendiranja mesta u političke prioritete i programe automatski podrazumeva i takvu organizaciju lokalnih vlasti koja implicira etabliranje političke odgovornosti za brendiranje mesta. Rešenja koja su prepoznata, kako u teoriji tako i u praksi, različito pozicioniraju ulogu brendiranja mesta (kao i strategija brendiranja mesta) u političkom okviru lokalnih zajednica, kao i političku odgovornost za izradu i realizaciju strategija brendiranja mesta.

²³⁹ Isto.

²⁴⁰ Isto.

²⁴¹ Pomenuti autori su već citirani u ovom odeljku rada. Videti: G. Kerr and S. Johnson: *A review of a brand management strategy for a small town – lessons learnt!*, „Place Branding“, Vol. 1; 2005; str. 373-387.

²⁴² Graham Hankinson: *Location branding : A study of the branding practices of 12 English cities*; u: „Brand Management“; Vol. 9, No. 2; Henry Stewart Publications; 2001; str. 139.

²⁴³ Siccio van Gelder: *How to improve the chances of successfully developing and implementing a place brand strategy*; 2008. str. 3.

²⁴⁴ O tome detaljnije videti: Erik Braun: *City marketing – Towards an integrated approach*; Rotterdam, Erasmus Universiteit Rotterdam; 2008, Rotterdam; str. 9-49.

Braun ukazuje da npr. ukorenjenost marketinga u upravljanju urbanim zajednicama zavisi od situiranja marketinga unutar šireg gradskog političkog okvira.²⁴⁵ Ovaj autor navodi da marketing gradova može biti viđen kao jedna od oblasti političkog delovanja gradova, kao specifična politička agenda – program, kao projekat, ili kao program koji prevazilazi granice jednog broja političkih sektora.²⁴⁶ Ovakva zapažanja neminovno upućuju na to da je marketing mesta sastavni deo političkih procesa.

1.6.3 Politički procesi i politička odgovornost za brendiranje mesta

Politički procesi su takođe identifikovani kao značajni elemenat okruženja u kojima lokalne / regionalne vlasti kreiraju lokalne / regionalne politike i na praktičnoj ravni upražnjavaju svoju krucijalnu ulogu u oblikovanju procesa brendiranja i u upravljanju brendom mesta. Braun i Van der Berg signaliziraju da je politička i socijalna podrška jedan od ključnih faktora za uspešnu efektivaciju gradskog marketinga a njihov koncept „organizovanja kapaciteta“ ne predstavlja u osnovi ništa drugo do kreiranje koncenzusa o pravicima etabliranja razvojne politike što je deo procesa pregovaranja i mobilizacije svih aktera u lokalnoj zajednici, čime se u značajnoj meri intenziviraju politički procesi i kreira razvojni ambijent u lokalnoj zajednici (gradu ili regionu). Hankinsonova briga za ekonomske i socijalne posledice periodičnih promena nosilaca političke vlasti koje svrstava u jedan od glavnih izazova sa kojima se suočavaju Organizacije za brendiranje mesta upravo je briga o konsekvencama koje proizilaze iz izbornih i političkih procesa i koji utiču na oblikovanje brenda grada i na socio-ekonomske mogućnosti za unapređenje brenda grada, što je jedna od osnovnih misija i odgovornosti lokalnih i regionalnih vlasti. Sasvim je jasno da politički procesi kako na lokalnom i regionalnom nivou tako i na nacionalnom nivou koji su rezultat funkcionisanja savremenih demokratskih sistema uzrokuju promene i menjaju pozicije kako lokalnih tako i regionalnih vlasti.

Politička odgovornost za brendiranje mesta zavisi od uspostavljenog sistema odgovornosti na lokalnom nivou. Organizaciona struktura lokalnih vlasti u tom smislu determiniše subjekte koji će u funkcionalnom smislu biti „zaduženi“ za brendiranje mesta. Braun navodi da je u najvećem broju slučajeva politička odgovornost za marketing mesta data odbornicima – članovima izvršnih veća, kao što su odbornik zadužen za ekonomski razvoj i turizam ili odbornik zadužen za sport i kulturu.²⁴⁷ Ovaj poslednji primer političke odgovornosti je kako Braun navodi najčešći u Velikoj Britaniji.²⁴⁸ Politička odgovornost za marketing mesta (kao i za brendiranje mesta) u zavisnosti od tipa organizacije lokalne vlasti može biti pozicionirana na gradonačelnika, odbornike – članove izvršnog veća, predsednike veća kao i na druge lokalne aktere i partnere.

Imajući u vidu da je u ovom delu istraživanja prikazano da ključnu odgovornost za integraciju brendiranja u agende lokalnih / regionalnih vlasti imaju izabrana politička

²⁴⁵ Erik Braun: *City marketing – Towards an integrated approach*; Rotterdam, Erasmus Universiteit Rotterdam; 2008, Rotterdam; str . 104.

²⁴⁶ Isto.

²⁴⁷ Isto, str.105.

²⁴⁸ Isto, str. 105.

vođstva i da drugi javni akteri u mestu i izvan njega imaju nesporno značajnu i participativnu ulogu u planiranju i realizaciji aktivnosti u vezi sa brendiranjem mesta jasno je da dodeljivanje kompetencija u oblasti brendiranja može produkovati šarolik spektar političkih, institucionalnih i organizacionih rešenja. Pozicioniranje odgovornih subjekata samo unutar političkih organa u teritorijalnim jedinicama ili njenim administracijama bez uključivanja predstavnika drugih zainteresovanih subjekata svakako nije održivo rešenje. Ovde pomenuti „britanski“ model uspostavljanja političke odgovornosti nesporno obezbeđuje najviši stepen uključenosti i odgovornosti lokalnih političkih vlasti ali na bazi izloženih modela upravljanja brendiranjem i prikazanih praktičnih iskustava možemo zaključiti da je potrebno i postojanje posebnih pravnih entiteta – lokalnih i regionalnih subjekata unutar ili izvan lokalnih / regionalnih administracija čiji je zadatak da koordiniraju realizaciju strategija brendiranja i da sprovedu monitoring izgradnje brenda i reakcija ciljnih tržišta. U studijama slučaja i u odeljku o savremenim iskustvima i rezultatima brendiranja izabranih gradova sa područja Zapadne Evrope istražice se najraznovrsnija institucionalna rešenja i sagledati široki dijapazon mogućnosti delegiranja političkih odgovornosti i koordiniranja različitih subjekata unutar i izvan lokalnih i regionalnih zajednica.

1.6.4 Značaj i rezultati primene koncepta brendiranja mesta

Nakon što smo brendiranje mesta situirali u šire socijalne i političke okvire lokalnih i regionalnih zajednica i označili odgovorne subjekte i osnovna institucionalna rešenja za kreiranje političko-pravnog okvira za realizaciju lokalnih / regionalnih politika brendiranja neophodno je razmotriti i uticaj primene koncepta brendiranja mesta na vođenje lokalnih i regionalnih politika i realizaciju razvojnih politika na ovim nivoima vlasti.

Brendiranje mesta, kako je elaborirano u četvrtom i petom pododdeljku ovog dela istraživanja predstavlja realnu potrebu i odgovornu praksu koja obezbeđuje ostvarivanje konkretnih benefita za gradove i regione. Takođe su obrađene i mogućnosti i oblasti intervencija u kojima lokalni i regionalni organi vlasti zajedno sa svim akterima unutar i izvan lokalnih i regionalnih zajednica sprovedu definisane aktivnosti i rade na realizaciji konkretnih zadataka. Ključno pitanje za gradove i regione je šta konkretno primena brendiranja i etabliranje lokalnih i regionalnih politika brendiranja i brenda mesta donose kao vidljiv i očekivan rezultat lokalnim i regionalnim zajednicama?

Integracijom brendiranja u lokalne i regionalne političke agende i implementacijom strategija brendiranja mesta dobijaju zasluženu ekonomsku i političku pažnju i pozicioniraju se na određenim mikro i makro tržištima.

Imajući u vidu da je brendiranje, kako naglašavaju Hana i Rouli, način planiranja razvojnih politika jasno je da razvoj konkretnog mesta zavisi od uspešnosti izgradnje lokalnog / regionalnog brenda. Glavni cilj brendiranja kao razvojne politike koja je inherentna svakoj odgovornoj vlasti u urbanim zajednicama je kako to ističu Beriatos (Beriatos) i Gospodini (Gospodini) kreiranje uslova u urbanim zajednicama da se

pridobiju potrebne kompanije, da se privuku investicije i da se zaštiti i podrži razvojna intencija mesta.²⁴⁹

Kroz kreiranje i pozicioniranje prepoznatljivog brenda mesta ne realizuje se samo određena razvojna politika na nivou grada ili regiona već se ostvaruju benefiti od kojih zavisi budućnost mesta i zadovoljstvo građana, investitora i turista / posetilaca koji svakodnevno koriste usluge u mestu.

Marko Paliaga je „dobit“ od razvijanja brenda grada u konkretnim lokalnim i regionalnim zajednicama sumarno prikazao na sledeći način:

„Razvijena tržišna marka grada omogućit će lakše planiranje proračunskih prihoda, bolje gospodarenje nekretninama, racionalnije upravljanje okolišem, jer će u naravi lakše i točnije moći planirati i anticipirati svoju budućnost glede turističkog prometa, lokalnog gospodarskog razvoja, privlačenja stranog kapitala, a što će u konačnici rezultirati i stabilnijim političkim upravljanjem nekom lokalnom samoupravom“.²⁵⁰

Iz citiranog Paliaginog sumarnog prikaza korisnosti razvijanja brenda mesta nazire se sasvim jasno da su efekti na socio-ekonomske i političke procese u mestu višestruki i da je etabliranje koncepta brendiranja i izgradnja uspešnog brenda mesta faktor koji „proizvodi“ samostaliju, odgovorniju i nezavisniju poziciju mesta – grada ili regiona. Ojačavanje grada / regiona kroz planiranje i realizaciju razvojnih politika zapravo predstavlja potpunu efektuaciju nove preduzetničke uloge u kojoj se u savremenom društvu i upravljanju gradovi i regioni nalaze.

²⁴⁹ Elias Beriators and Aspa Gospodini : *Glocalising urban landscapes: Athens and the 2004 Olympics*; u: „*Cities*“; Volume 21, No. 3; str. 187-202.

²⁵⁰ Marko Paliaga: „*Branding & konkurentnost gradova : vizija napretka kroz razliku*“, Marko Paliaga, samostalna naklada; Rovinj; 2007; str. 17.

Poglavlje 2.

EKSTERNI FAKTORI BRENDIRANJA MESTA I OPŠTI POLITIČKI, DRUŠTVENI I EKONOMSKI OKVIR (EVROPA, SRBIJA I MAĐARSKA)

Posle prvog dela ove disertacije u kome je detaljno analiziran fenomen brendiranja mesta – teritorijalnih jedinica i u kome su istražena najznačajnija pitanja iz teorije marketinga i brendiranja neophodno je sprovesti detaljniju analizu političkog, društvenog i ekonomskog okvira u dve zemlje : Srbiji i Mađarskoj. Namera ovog rada je da istraži praksu i procese brendiranja glavnih gradova dve navedene zemlje kao i dva izabrana regiona iz navedenih zemalja, kako bi utvrdili karakteristike procesa brendiranja u četiri teritorijalne jedinice i ispitali „funkcionalnost“ i opravdanost iznetih teorijskih saznanja i praktičnih preporuka koje su predstavljene u prvom poglavlju disertacije.

U naredna dva poglavlja biće obrađena iskustva i praksa brendiranja sledećih teritorijalnih jedinica: grada Beograda, grada Budimpešte, regiona Vojvodina i regiona Južno Zadunavlje. Da bi u potpunosti razumeli i ocenili domete i kvalitet delovanja lokalnih i regionalnih vlasti pomenutih teritorijalnih jedinica u oblasti brendiranja neophodno je da prikazemo širi politički, društveni i ekonomski okvir u Srbiji i Mađarskoj, kao i regionalnu poziciju Istočne Evrope u segmentima koji u bitnoj meri određuju mogućnosti za realizaciju lokalnih i regionalnih politika i strategija brendiranja.

Upravo će ovo poglavlje disertacije biće posvećeno detaljnijoj naučnoj analizi spoljnih faktora koji determinišu ne samo mogućnosti i perspektive procesa brendiranja teritorijalnih jedinica u dve pomenute istočnoevropske zemlje već i imidž Srbije i Mađarske i njihovu globalnu i regionalnu konkurentnost odnosno nivo kompetitivnosti. Istaživačka namera, u ovom delu rada je jasno fokusirana na utvrđivanje opštih karakteristika ambijenta u dve navedene države i njihovog uticaja na samostalnost, razvojne mogućnosti i izgradnju brendova gradova i regiona. Cilj je da se precizno utvrdi da li se Beograd, Budimpešta, Vojvodina i Južno Zadunavlje suočavaju sa problematičnim okruženjem koje „proizvodi“ prepreke iniciranju i razvijanju politike brendiranja teritorijalnih jedinica ili obezbeđuje uslove da se pomenute teritorijalne jedinice mogu ravnopravno takmičiti sa drugim regionalnim i evropskim kompetitorima u ostvarivanju ciljeva brendiranja.

Teorijska potka opravdanosti istraživanja uticaja karakteristika nacionalnih društvenih, političkih i ekonomskih sistema i nivoa ekonomske (investicione i turističke) kompetitivnosti država u kojima su pomenute teritorijalne jedinice locirane identifikovana je u prvom, teorijskom delu disertacije.²⁵¹ Ako bismo želeli da dodatno osnažimo argumentaciju za tezu da je širi društveni, politički i ekonomski ambijent od presudne važnosti za uspehe lokalnih i regionalnih politika brendiranja teritorijalnih jedinica svakako da bi najuputnije bilo da pomenemo zaključke Vejlrika Kunca (Weilrich

²⁵¹ Videti delove prvog poglavlja ove disertacije koji nose podnaslove: “Strateško planiranje i marketing menadžment”, “Brendiranje mesta (teritorijalnih jedinica)” i “Upravljanje brendiranjem mesta”.

Koontz). Ovaj autor je prikazao koncept SWOT analize primenjen na gradove i u kontekstu spoljnih faktora odnosno eksternih prilika i eksternih pretnji povoljne uslove svrstao u eksterne prilike a nepovoljne uslove u eksterne pretnje.²⁵² Iz njegovih zaključaka i prikaza jasno se vidi da sadašnji pozitivni i budući ekonomski uslovi i povoljne političke i socijalne prilike predstavljaju stimulatивne faktore za kreiranje politika brendiranja a da nepovoljni ekonomski uslovi i politička nestabilnost predstavljaju eksterne pretnje.²⁵³

U kontekstu istraživanja ambijenta za instaliranje i implementaciju politika brendiranja mesta – teritorijalnih jedinica na evropskom kontinentu (gde su locirane i države i teritorijalne jedinice koje su predmet istraživanja u ovoj disertaciji) potrebno je napomenuti da su države na evropskom kontinentu pod identičnim uticajem ključnih (globalno uticajnih) eksternih faktora koje je identifikovao Kotler i koji su razmatrani u prvom poglavlju disertacije. Radi podsećanja napomenućemo da je reč o rapidnim tehnološkim promenama, globalnoj kompeticiji i promenama političke orijentacije nacionalnih vlasti, uz napomenu da je Kotler utvrdio i određene specifične procese koji utiču na države u Evropi.²⁵⁴ Kao specifične eksterne faktore koji su inherentni evropskom kontinentu Kotler navodi regionalne fondove na nivou Evropske unije (EU) dok kao relevantne eksterne faktore na nivou nacionalnih država beleži programe intervencija u cilju ojačavanja regionalnih i lokalnih ekonomija i rastuću decentralizaciju koja utiče na jačanje ovlašćenja lokalnih i regionalnih vlasti.²⁵⁵

Navedeni specifični faktori koji utiču na evropske države i članice EU kao i faktori koji su evidentirani kao trend na nivou evropskih država zaslužuju da budu analizirani kada su u pitanju Srbija i Mađarska. Neophodno je razmotriti ove specifične evropske faktore u dve navedene zemlje da bi se utvrdilo da li je pomenuti trend prisutan u Srbiji i Mađarskoj i kako utiče na razvoj i brendiranje gradova i regiona u pomenutim zemljama. Istraživanje prisutnosti ovih faktora unutar srpskog i mađarskog ekonomskog i političkog sistema treba da dovede do jasnog odgovora na sledeće istraživačko pitanje : da li su sistemi Srbije i Mađarske deo evropskog trenda podsticanja razvoja nižih nivoa vlasti odnosno jačanja lokalnih i regionalnih ekonomija i lokalnih i regionalnih organa vlasti? Ukoliko jesu, sasvim je sigurno da su ispunjeni osnovni uslovi da se u glavnim gradovima dve zemlje i u regionima Vojvodine i Južnog Zadunavlja mogu sprovesti lokalne i regionalne politike brendiranja te da pomenute teritorijalne jedinice relativno ravnopravno ulaze u kompeticiju sa regionalnim i evropskim konkurentima.

Međutim, čini se da se set eksternih faktora ipak ne iscrpljuje samo kroz analizu faktora koje je Kotler identifikovao i koji služe kao dobra istraživačka oruđa da se evidentira širi društveni, politički i ekonomski okvir koji utiče na mogućnosti uvođenja i implementacije politika brendiranja na nivou teritorijalnih jedinica u Srbiji i Mađarskoj.

²⁵² Weilrich Koontz: *Menadžment*; Mate d.o.o Zagreb; Zagreb; 1994.

²⁵³ Isto.

²⁵⁴ Philip Kotler, Christopher Asplund, Irving Rein, Donald H. Haider: *Marketing Places Europe: How to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe*; Financial Times, Prentice Hall; UK; 1999; str. 19-23.

²⁵⁵ Isto, str. 22-23.

Kao bitne faktore svakako da moramo izdvojiti sledeće:

- dostignuti nivo /stepen decentralizacije države,
- nivo korupcije,
- performanse i međunarodni značaj nacionalne ekonomije, i
- kompetitivnost i priliv stranih direktnih investicija (SDI).

2.1 DECENTRALIZACIJA KAO EKSTERNI FAKTOR BRENDIRANJA

Decentralizacija država je evropski trend u poslednjih četrdeset godina. U ovom periodu došlo je do razgradnje jednog broja unitarnih država (pre svega na području Istočne Evrope) i intenziviranja izgradnje i jačanja ovlašćenja tzv. srednjih nivoa vlasti (regiona, pokrajina, lendera) i organa lokalnih vlasti (opština, gradova) u zapadnim demokratskim zemljama Evrope (Nemačka, Italija, Francuska, Ujedinjeno Kraljevstvo, Italija, Španija).²⁵⁶ Kreiranje regionalnih država i novih nivoa vlasti i jačanje njihovih nadležnosti omogućilo je da regioni u savremenim uslovima imaju ekonomske nadležnosti odnosno da imaju „važnu ulogu u podsticanju ekonomskog razvoja, a sve češće učestvuju u donošenju centralnih odluka i deluju na međunarodnom nivou“.²⁵⁷

Snežana Đorđević daje jasan odgovor na pitanje razloga uvođenje regiona u evropskim državama: „Evropa je uložila veliki napor u cilju jačanja regiona shvatajući da su njene komparativne prednosti u povezivanju nedovoljno razvijenih krajeva i neiskorišćenih ljudskih resursa u cilju aktiviranja razvojnih potencijala. Ona podstiče saradnju i udruživanje regiona sa sličnim problemima da bi što uspešnije razmenjivali iskustva i podsticali sopstveni razvoj“.²⁵⁸ Ova autorka naglašava da regioni različitog karaktera (poput brdsko planinskih, prekomorskih, perifernih, urbanih regiona odnosno velikih gradova u kojima je stradala industrija) učestvuju u razvojnim projektima i da u regionalnoj politici EU imaju jaku podršku razvojnim ciljevima.

Međutim, politički trend uvođenja decentralizacije i kreiranja regiona odnosno jačanja nadležnosti lokalnih organa vlasti nije proces koji se istom brzinom odvijao u svim evropskim zemljama. To u praktičnoj ravni znači da evropske zemlje imaju različite tipove unutrašnjeg uređenja (kontinuum: unitarna država – federacija odnosno konfederacija). Veran Stančetić je na bazi podataka iz jedne relevantne međunarodne studije i analize pravnih akata (nacionalnih ustava, važećih zakona i dr.) evropskih zemalja sačinio listu evropskih država po stepenu decentralizovanosti i definisao indikatore decentralizovanosti.²⁵⁹

²⁵⁶ O tome videti: Veran Stančetić: *Reforma upravljanja u savremenoj državi*; Službeni glasnik; Beograd; 2012.; str. 107-112.

²⁵⁷ Isto, str. 108.

²⁵⁸ Snežana Đorđević: *Funkcionisanje sistema lokalne samouprave u Srbiji*; zbornik naučno-istraživačkih radova; u „Alternativna Nacionalna strategija decentralizacije, prilozi“; Centar za regionalizam; Novi Sad; 2012; str. 89.

²⁵⁹ Reč je, kako pomenuti autor navodi, o studiji svetske organizacije Ujedinjeni gradovi i lokalne vlasti: „*Decentralization and local Democracy in the World – First Global Report*“, čiji su autori Zerar Marko

Pomenuti autor je sve evropske države po stepenu decentralizovanosti svrstao u četiri grupe:

- najmanje decentralizovane ili centralizovane države,
- umereno decentralizovane države,
- ekstenzivno decentralizovane države, i
- najdecentralizovanije države.

Države iz regiona Istočne Evrope uglavnom su zastupljene u grupama najmanje decentralizovanih država dok su pojedine zastupljene u još dve grupe: grupi umereno decentralizovanih i ekstenzivno decentralizovanih.²⁶⁰ U grupi najmanje decentralizovanih država (centralizovanih) su Bugarska, Srbija, Hrvatska, Rumunija i Albanija čiji indeks se kreće u rasponu od 2 (Bugarska) do 5 (Rumunija i Albanija). U grupi umereno decentralizovanih država su Slovačka, Češka i Mađarska čiji su indeksi 6 i 7.²⁶¹ Poljska je prema listi stepena decentralizovanosti najdecentralizovanija istočnoevropska država i smeštena je u grupu ekstenzivno decentralizovanih država (indeks 10) zajedno sa Velikom Britanijom, Norveškom, Italijom, Danskom, Francuskom, Španijom i Austrijom.²⁶² Treba napomenuti da je najniža vrednost indeksa na listi 2 (Bugarska) a da je najviša vrednost indeksa 13, koju imaju Švajcarska i Belgija kao najdecentralizovanije evropske države.²⁶³

Pomenute vrednosti indeksa u listi dobijene su vrednovanjem i merenjem sledećih indikatora: broj nivoa vlasti, status najvišeg nivoa, necentralni / ukupni javni trošak i lokalni izvorni porezi.²⁶⁴ Iz navedene liste i grupisanja država po stepenu decentralizovanosti jasno se uočava da Srbija i Mađarska pripadaju slabije decentralizovanoj polovini Evrope te da je Srbija na samom dnu ove liste odnosno da je država koja je pretposlednja po stepenu decentralizovanosti a druga na evropskoj listi centralizovanih zemalja. Mađarska se nalazi u nešto povoljnijem položaju s obzirom na to da utvrđeni indeks ove zemlje ima srednju vrednost u grupi umereno decentralizovanih država (vrednost : 7 u broječanom kontinuumu od 6 do 8), kao i da je u društvu jednog broja umereno decentralizovanih zapadnoevropskih zemalja (Holandija, Finska, Irska).²⁶⁵

(Gerard Marcou) i Helmut Volman (Hellmut Wollman). Videti: Veran Stančetić: *Reforma upravljanja u savremenoj državi*; Službeni glasnik; Beograd; 2012.; str. 73-78.

²⁶⁰ Isto, str. 76-77.

²⁶¹ Isto.

²⁶² Isto.

²⁶³ Isto.

²⁶⁴ Isto, 72-75.

²⁶⁵ Isto.

2.1.1 Tok i kvalitet procesa decentralizacije u Srbiji

U Srbiji tek posle 2000. godine dolazi do uvođenja reformi koje u pojedinim segmentima imaju uspostavljanje decentralizacije kao cilj.²⁶⁶ U periodu do 2000. godine država je bila izuzetno centralizovana iako je u Ustavu iz 1990. godine formalno postojao srednji nivo vlasti (dve autonomne pokrajine) i deklarativno zaštićena autonomija lokalnih vlasti. Međutim, duboka centralizacijska orijentisanost stranaka na vlasti na čelu sa strankom stožerom takve političke orijentacije (nasleđena komunistička partija samo prividno transformisana u stranku moderne socijalističke orijentacije – SPS) dovela je do urušavanja bilo kakvog oblika autonomije pokrajina i političke, finansijske i ekonomske samostalnosti opština i gradova.²⁶⁷

Ustavni i zakonski položaj autonomnih pokrajina i stepen samostalnosti pokrajina

Ustav Srbije donet oktobra 2006. godine uvodi pravo na pokrajinsku autonomiju i lokalnu samoupravu, izvršeno je razgraničenje nadležnosti i uređeno pitanje poveravanja nadležnosti autonomnim pokrajinama i jedinicama lokalne samouprave iz domena nadležnosti nacionalnog nivoa vlasti.²⁶⁸ Autonomne pokrajine su Ustavom definisane kao „autonomne teritorijalne zajednice u kojima građani ostvaruju pravo na pokrajinsku autonomiju“ i uređuju tzv. „pitanja od pokrajinskog značaja“.²⁶⁹ Pokrajinama je omogućeno da uređuju pitanja od pokrajinskog značaja, u skladu sa republičkim zakonima u sledećim oblastima: prostornog planiranja i razvoja; poljoprivrede, vodoprivrede, šumarstva, lova, ribolova, turizma, ugostiteljstva, banja, zaštite životne sredine, industrije i zanatstva, drumskog, rečnog i železničkog saobraćaja, uređivanja puteva, priređivanja sajмова i drugih privrednih manifestacija; prosvete, sporta, kulture, zdravstvene i socijalne zaštite i javnog informisanja.²⁷⁰

Iz ustavnih rešenja proizilazi da autonomne pokrajine u Srbiji (odnosno AP Vojvodina s obzirom na to da se AP Kosovo i Metohija nalazi izvan domena suverenosti Srbije) imaju specifičan položaj u odnosu na pokrajine i regione u drugim evropskim zemljama.²⁷¹ Nadležnosti AP Vojvodine su iznad nadležnosti lokalnih samouprava i ova pokrajina kao takva nije deo sistema lokalne samouprave a manje su od regiona zemalja južne Evrope. Veran Stančetić određuje AP Vojvodinu kao klasičan evropski samoupravni region jer poseduje „uobičajene regionalne nadležnosti koje se se sreću u mnogim evropskim

²⁶⁶ O počecima reformi u oblasti decentralizacije videti između ostalog i: Dejan Vučetić, Dejan Janićijević: *Decentralizacija kao polazište daljeg razvoja Srbije - priručnik*; Centar za razvoj građanskog društva Protecta; Niš; 2006.god.; str. 11-66, i Jovan Komšić: *Decentralizacija i regionalizacija u programima relevantnih političkih partija Srbije*; u: *Decentralizacija u kontekstu novog Ustava Srbije i EU integracija*; priređivač Aleksandar Popov; Centar za regionalizam; Novi Sad, 2008. god.; str. 3-42.

²⁶⁷ O tome videti iste izvore.

²⁶⁸ *Ustav Republike Srbije*, Sedmi deo, članovi 176-178.

²⁶⁹ Isto, članovi 182. i 183.

²⁷⁰ Isto, član. 183.

²⁷¹ O specifičnom položaju AP Kosova videti Rezoluciju 12 44 SB UN, usvojenu 10. Juna 1999. godine kojom je Kosovo stavljeno pod upravljanje UN-a. Rezolucija je dostupna na internet prezentaciji: <http://www.securitycouncilreport.org/un-documents/kosovo/>.

državama“ i „jer se zadržava veza sa državom koja ostaje krajnji nadzornik i kontrolor donetih akata“.²⁷²

Pomenuta kontrolno-nadzorna uloga nacionalnog nivoa vlasti jasno proizilazi iz domaćeg pravnog okvira koji republičkim vlastima omogućava da selektivno menjaju obim nadležnosti pokrajinskog nivoa vlasti u oblastima koje su utvrđene kao pokrajinska nadležnost.²⁷³ S obzirom na to da Ustav Srbije propisuje da je pokrajinskim vlastima omogućeno da uređuju pitanja od pokrajinskog značaja u skladu sa republičkim zakonima, nacionalni nivo vlasti ima institucionalni mehanizam da poverava određene poslove pokrajinskim vlastima ili da ih selektivno oduzima putem usvajanja različitih zakona kojima se uređuju pitanja od značaja za AP Vojvodinu.

Ovakvo ustavno rešenje u poslednjih dvanaest godina proizvelo je ozbiljne političke posledice po inicijativnost i motivisanost pokrajinskih vlasti da budu aktivan politički subjekat u zemlji. Naime, Zakon o utvrđivanju određenih nadležnosti autonomne pokrajine, koji je usvojen je 2002. godine i dopunjen 2009. godine, ne obezbeđuje stalnost pokrajinskih funkcija u oblastima koje su određene kao pokrajinska nadležnost.²⁷⁴ Takođe, u političkoj praksi je evidentirana potpuna nespremnost republičkih vlasti da razmatraju predloge zakona koje nacionalnom parlamentu podnosi pokrajinski parlament.²⁷⁵

Statusno situiranje AP Vojvodine u poređenju sa drugim evropskim teritorijalnim jedinicama pored elaboracije sistemskog pravnog okvira neminovno treba da uključi i finansijsku autonomiju pokrajine. Ona je regulisana Ustavom u smislu da je predviđeno da pokrajina ima svoj budžet, izvorne prihode za finansiranje svojih nadležnosti i da je uređeno da budžet AP Vojvodine iznosi najmanje 7% u odnosu na budžet Srbije.²⁷⁶

Za ostvarivanje pune autonomije pokrajine neophodno je donošenje zakona kojim bi se uređio finansijski sistem pokrajine. Ustavom je utvrđeno da se izvorni prihodi uređuju zakonom a od donošenja Ustava 2006. godine do danas u parlamentarnoj proceduri spskog parlamenta nije se našao predlog zakona koji reguliše ovu materiju.²⁷⁷ Da bi

²⁷² Veran Stančetić: *Reforma upravljanja u savremenoj državi*; Službeni glasnik; Beograd; 2012.; str. 189-190.

²⁷³ S obzirom na to da je Ustavom Srbije uopšteno defisan krug nadležnosti AP Vojvodine, nacionalni nivo vlasti u svakom trenutku ima mogućnost da usvajanjem novih zakona derogira ili oduzme određene pokrajinske nadležnosti koje se utvrđuju pojedinačnim zakonima. U perspektivi je radi garantovanja supstancijalne pokrajinske autonomije Vojvodine neophodno utvrditi ustavne garancije autonomnog statusa ove teritorijalne jedinice.

²⁷⁴ O tome videti: Zakon o utvrđivanju određenih nadležnosti autonomne pokrajine („Službeni glasnik RS“ br. 6/2002) i Zakon o utvrđivanju nadležnosti autonomne pokrajine Vojvodine („Službeni glasnik RS“ br. 99/2009 i 67/2012 Odluka Ustavnog suda Srbije).

²⁷⁵ Skupština AP Vojvodine, kao ovlašćeni predlagač zakona podnela je u periodu od 2000. godine do 2013. godine ukupno 41 predlog zakona. Lista podnetih predloga zakona dostupna je na internet prezentaciji: <http://www.skupstinavojvodine.gov.rs/Strana.aspx?s=upucenaakta>.

²⁷⁶ *Ustav Republike Srbije*, članovi 183.-184.

²⁷⁷ Imajući u vidu političku nezainteresovanost nacionalnog nivoa vlasti da sistemski kroz donošenje zakona uredi oblast finansiranja AP Vojvodine, Skupština AP Vojvodine usvojila je u novembru 2013. godine Platformu o polaznim osnovama za izradu Zakona o finansiranju AP Vojvodine. O tome videti više

pokrajinska vlast mogla na kvalitetan način da realizuje funkcije utvrđene Ustavom kao osnovni preduslovi postavljaju se svakako sistemska pitanja finansijskog karaktera i pitanja predvidljivosti prihoda pokrajine i respektabilnog učešća u prihodima koje ostvaruje republički nivo vlasti u zemlji.

Ustavni i zakonski položaj jedinica lokalne samouprave i nivo njihove samostalnosti

Kada je u pitanju položaj jedinica lokalne samouprave odnosno opština i gradova, Ustavom su utvrđene njihove nadležnosti a Zakonom o teritorijalnoj organizaciji Srbije i Zakonom o lokalnoj samoupravi (decembar 2007) detaljnije su uređena pitanja osnivanja i ukidanja lokalnih samouprava, broja opština i gradova, načina izbora organa, nadležnosti u konkretnim oblastima i intervencijama nacionalnog nivoa vlasti u slučaju izostanka izbora organa opština i gradova ili nefunkcionalnosti ovih organa.²⁷⁸ Ustav Srbije uređuje da su oblasti u kojima opštine poseduju nadležnosti, u skladu sa republičkim zakonom sledeće: komunalne delatnosti; građevinsko zemljište i poslovni prostor; lokalni putevi i ulice i objekti od opštinskog značaja i javni prevoz (izgradnja, rekonstrukcija, održavanje, korišćenje); zadovoljavanje potreba građana u oblastima prosvete, kulture, zdravstvene i socijalne zaštite, dečije zaštite, sporta i fizičke kulture; razvoj i unapređenje turizma, zanatstva, ugostiteljstva i trgovine; zaštita životne sredine i zaštita kulturnih dobara od značaja za opštinu; poljoprivredno zemljište i dr.²⁷⁹ Opštinama i gradovima je Ustavom omogućeno da donose program razvoja i upravljaju opštinskom odnosno gradskom imovinom.²⁸⁰

Nakon donošenja Ustava Srbije usledilo je usvajanje paketa zakona iz sistema teritorijalne organizacija i lokalne samouprave (decembar 2007.godine), a Zakon o finansiranju lokalne samouprave, koji je donet 2005. godine dva puta je u post-ustavnom šestogodišnjem periodu menjan i dopunjavan. Određene izmene zakonskog okvira za opštine i gradove imale su pozitivan uticaj na sistem lokalne samouprave i jačanje nadležnosti i odgovornosti lokalnih organa vlasti dok su pojedina rešenja onemogućila stvaranje funkcionalnijih i kompetentnijih lokalnih administracija sposobnih da preuzmu inicijative i da deluju kao preduzetnički subjekat u duhu promene položaja savremenih lokalnih samouprava. Takođe, pojedini sektorski zakoni, pre svega u oblasti svojine i podsticanja ekonomskog i regionalnog razvoja stvaraju pozitivniji pravni i ekonomski ambijent za jačanje kapaciteta lokalnih samouprava da unaprede svoje ekonomske funkcije i da na produktivniji način ulaze u različite oblike partnerstava i da efikasnije koriste raspoložive lokalne resurse u funkciji unapređenja lokalne ekonomsko-socijalne klime.

na internet prezentaciji Skupštine AP Vojvodine:
<http://www.skupstinavojvodine.gov.rs/Vesti.aspx?id=4235&s=vesti>.

²⁷⁸ O tome detaljnije videti: Zakon o lokalnoj samoupravi („Službeni glasnik RS” br. 129/2007) i Zakon o teritorijalnoj organizaciji Republike Srbije („Službeni glasnik RS” br. 129/2007).

²⁷⁹ *Ustav Republike Srbije*, član 190.

²⁸⁰ Isti izvor.

Donošenje odluka na lokalnom nivou i reforme organizacije vlasti i lokalnih administracija

Niz autora kao ključnu karakteristiku procesa donošenja odluka na nivou lokalnih samouprava određuje dominaciju partijskih interesa i visok stepen partokratije. Vesna Pešić navodi da je „zarobljavanje države na svim pozicijama javnih službi model koji se primenjuje i na lokalnom nivou“ te da je „na tom nivou mnogo uočljivija deoba javnog sektora kao „partijskog plena“ jer se u manjim sredinama lakše vidi kako izabrani predstavnici građana dobijaju posao u javnim preduzećima i kako nepotizam funkcioniše zajedno sa favorizovanjem partijskih drugara („kronizam“)“.²⁸¹ Ona navodi i da je „praksa totalne politizacije lokalnih funkcija razorna za javni interes“ a na tragu njenim zaključcima su i ocene Snežane Đorđević koja kao ključnu problematičnu tačku domaćeg sistema lokalne samouprave identifikuje „interese partija za kontrolom gradonačelnika“.²⁸²

U prilog izloženim uverenjima pomenutih autora idu i rezultati istraživanja sprovedenih od strane Kancelarije Nacionalnog saveta za decentralizaciju Srbije.²⁸³ Podaci iz istraživanja govore da 40% anketiranih građana smatra da su glavni centri odlučivanja u lokalnim skupštinama političke partije u centrali (23%) i političke partije u opštini (17%).²⁸⁴ Ovi podaci nedvosmisleno potvrđuju postojanje partokratske države i njeno jako prisustvo na lokalnom nivou. Ako iznetom podatku dodamo i podatke o tome da 14% anketiranih građana ne zna ko stoji iza najvažnijih odluka u lokalnoj skupštini i da 21% anketiranih građana smatra da lokalni tajkuni i kriminalci stoje iza najvažnijih odluka, potpuno je jasno da je odlučivanje izmešteno iz okvira ključnih lokalnih institucija i da različite strukture izvan oficijelnih kanala odlučivanja i donošenja lokalnih odluka (partijske, kriminalne i dr.) imaju presudan uticaj na kreiranje lokalnih politika i propisa.

Partokratija na lokalnom nivou nije isključivo produkt partokratskih tendencija na nivou zemlje već je i neposredni rezultat uspostavljenog sistema organizacije vlasti u lokalnim samoupravama i izbornog sistema na nivou lokalne samouprave. U Srbiji je model neposrednog izbora gradonačelnika egzistirao tek u jednom četvorogodišnjem mandatu lokalnih vlasti (od 2004. do 2008. godine) i izopšten je iz političke prakse donošenjem Zakona o lokalnoj samoupravi decembra 2007. godine. I u periodu u kome je inkorporiran u domaći sistem lokalne samouprave imao je vidljivih sistemskih nedostataka (laka mogućnost opoziva, nedovoljne nadležnosti predsednika opština odnosno gradonačelnika) a njegovo ukidanje je direktno suprotstavljeno modernim tendencijama na nivou Evrope i preporukama i rezolucijama Saveta Evrope.²⁸⁵

²⁸¹ Vesna Pešić: *Divlje društvo: kako smo stigli dovd*; Pešćanik; Beograd; 2012; str. 200.

²⁸² Videti: Vesna Pešić: *Divlje društvo: kako smo stigli dovd*; Pešćanik; Beograd, 2012, str. 201, i Snežana Đorđević: *Funkcionisanje sistema lokalne samouprave u Srbiji*; zbornik naučno-istraživačkih radova; u“Alternativna Nacionalna strategija decentralizacije, prilozi“; Centar za regionalizam; Novi Sad; 2012; str. 92.

²⁸³ Videti: *Decentralizacija i regionalizacija Srbije iz ugla građana*; CESID, Kancelarija Nacionalnog saveta za decentralizaciju Republike Srbije; Beograd; jul 2011.

²⁸⁴ Isto.

²⁸⁵ O tome videti: Evropska povelja o lokalnoj samoupravi, članovi 1-11.

Snežana Đorđević napominje da „preporuke i rezolucije Saveta Evrope ukazuju na komparativnu prednost modela u kojima direktno birani gradonačelnik ima daleko veće nadležnosti, odgovornost i važan je instrument podsticanja transparentnosti, efikasnosti i ekonomičnosti rada uz povećanu transparentnost i dijalog sa građanima“.²⁸⁶ Model organizacije vlasti koji je uspostavljen pravnom regulativom sa kraja 2007. godine uvodi posredan izbor gradonačelnika i predsednika opština, i uvodi Veće kao izvršni organ vlasti. Time je zamagljen proces donošenja odluka i instalirano telo koje je poslužilo za razmeštanje partijskih lokalnih funkcionera. Posle više od pet godina primene Zakona o lokalnoj samoupravi koji je ukinuo neposredan izbor gradonačelnika odnosno predsednika opštine, u praksi je vidljivo da je ova funkcija postala samo jedna od funkcija u raspodeli post-izbornog plena između partija članica lokalnih koalicija.

Izborni sistem na lokalnom nivou do 2011. godine karakterisan je postojanjem tzv. vezanog mandata odbornika.²⁸⁷ Ustavni sud Srbije je vezani mandat odbornika (kao i poslanika na republičkom nivou) proglasio neustavnim te je donet novi Zakon o lokalnim izborima, koji je ukinuo vezani mandat odbornika, ali je na snazi i dalje ostao proporcionalni sistem sa relativnom visokim cenzusom (5%).²⁸⁸

Odbornici su do ukidanja vezanog mandata samo formalno raspolagali svojim mandatom dok je stvarni „vlasnik“ mandata bila politička partija na čijoj je izbornoj listi kandidat za odbornika izabran. Ovaj nedemokratski instrument omogućavao je partijama da kontrolišu i uslovljavaju odbornike obezbeđujući na taj način sigurne glasove na sednicama lokalnih skupština i negirajući stvarnu suštinu mandata odbornika koji treba da bude predstavnik građana i slobodni učesnik u procesu donošenja odluka koje se tiču svih građana opštine odnosno grada.²⁸⁹ Opštinski i gradski odbornici su umesto da budu suvereni „glas“ građanske volje izražene na izborima transformisani u poslušne partijske aparatčike bez izraženijeg osećaja za javni interes i dobrobit lokalne zajednice.

Pored političke nesamostalnosti i partijske potčinjenosti članova lokalnih skupština, problem koji u dužem periodu karakteriše lokalni izborni sistem tiče se slabe predstavljenost kandidata iz pojedinih geografsko-prostornih celina opština odnosno gradova u predstavničkom telu opštine / grada.²⁹⁰ Ova systemska slabost rezultat je primene proporcionalnog sistema i podrazumeva nemogućnosti građana da glasaju za kandidate iz svojih naselja i diskrecionu mogućnost i pravo partija da ne dodele mandat kandidatima koji predstavljaju sva teritorijalna naselja odnosno prostorne celine opštine / grada. Snežana Đorđević navodi da su „političke partije prednost dale kandidatima iz

²⁸⁶ Snežana Đorđević: „Decentralizacija i jačanje kapaciteta lokalnih vlasti u Srbiji“, u: Anali Hrvatskog politološkog društva; 8/1; 2011; str. 90.

²⁸⁷ Detaljnije o sistemu izbora odbornika videti: Zakon o lokalnim izborima („Službeni glasnik RS“ br. 129/07).

²⁸⁸ O tome videti Odluku Ustavnog suda Srbije („Službeni glasnik RS“ br. 34/2010)

²⁸⁹ O tome videti: Evropska povelja o lokalnoj samoupravi, član 3.

²⁹⁰ Snežana Đorđević: *Funkcionisanje sistema lokalne samouprave u Srbiji*; zbornik naučno-istraživačkih radova; u: „Alternativna Nacionalna strategija decentralizacije, prilozi“; Centar za regionalizam; Novi Sad; 2012; str.94.

centra opštine“ i da je „veliki broj opština i gradova u Srbiji isticao problem slabe predstavljenosti kandidata seoskih mesnih zajednica u skupštini“.²⁹¹

Iz svega iznetog jasno je da kvalitet lokalnih vlasti (organa utvrđenih Ustavom i Zakonom o lokalnoj samoupravi) u Srbiji nije na nivou koji može obezbediti usmerenost izabраних funkcionera ka javnom interesu i blagostanju lokalne zajednice. Slična situacija postoji i kada je u pitanju kvalitet lokalnih administracija odnosno upravnih struktura opština i gradova.

Snežana Đorđević ističe da su „siromašenje društva, slabe plate, nikakvo usavršavanje i izostanak u ulaganja u profesionalne obuke i treninge, doveli do pada kvaliteta rada administracije na svim, a pogotovu na lokalnom nivou“.²⁹² Ova autorka kao ključne probleme lokalnih administracija identifikuje sledeće: „neadekvatna obrazovna i profesionalna struktura zaposlenih, nedovoljan broj zaposlenih, nedovoljna obučenost veštinama koje traži moderna administracija“.²⁹³ Problemi koji su prisutni u segmentu lokalnih administracija su i odsustvo merit sistema, niske plate, birokratizovanost sistema koji onemogućava otpuštanje i slično. U oblasti lokalnih administracija vidljivo kasne reforme a donošenje Zakona o lokalnim službenicima je i dalje neizvesno.²⁹⁴ U osnovi lokalne administracije najvećeg broja opština i gradova u zemlji su ne-preduzetničke, inertne i neosposobljene da odgovore potrebama vremena i novog okruženja funkcionisanja lokalnih vlasti. Promene u ovom segmentu nisu moguće bez nove pravne regulative i zakonodavnog okvira a suština novog pristupa u ovoj oblasti treba da bude uvođenje menadžerskog upravljanja, jačanje treninga za zaposlene, kreiranje depolitizovanih administracija i fokusiranje administracija na pružanje usluga umesto na prakticanje službeničkih ovlašćenja.²⁹⁵

Gradovi i jačanje nadležnosti gradova

Nova zakonska rešenja u oblasti sistema teritorijalne organizacije i lokalne samouprave proizvela su određene izmene u statusnom položaju jednog broja jedinica lokalne samouprave, ustanovile nove nadležnosti i etablirale racionalniji i predvidljiviji sistem finansiranja lokalnih samouprava.

Međutim, bez obzira na zakonodavne reforme u oblasti teritorijalne organizacije i lokalne samouprave, Srbija i dalje ima, kako Snežana Đorđević navodi „monotipski model

²⁹¹ Isto, str. 94.

²⁹² Isto, str. 97.

²⁹³ Isto.

²⁹⁴ Izrada i usvajanje u nacionalnom parlamentu Zakona o lokalnim službenicima bio je deo prioritarnih aktivnosti tri poslednja resorna ministra za lokalnu samoupravu od izbora koji su održani 2007. godine. Međutim, nakon proteka dugo vremena i povremenih konsultacija sa subjektima zainteresovanim za donošenje zakona izrađena je radna verzija Nacrta Zakona o lokalnim službenicima koja se još uvek nije našla u skupštinskoj proceduri.

²⁹⁵ O tome videti: Dragan Luković: „Podsticanje lokalnog ekonomskog razvoja“; Službeni glasnik RS; Beograd; 2012; str. 113 – 117.

organizacije vlasti i nerazvijenu mrežu nivoa lokalne vlasti“.²⁹⁶ Kada su jedinice lokalne samouprave u pitanju bitno je istaći da je identifikovan niz sistemskih propusta u definisanju bitnih elemenata lokalnog nivoa vlasti i da mogućnosti koje građani imaju po Zakonu o lokalnoj samoupravi u pogledu uticaja na osnivanje, ukidanje ili promenu teritorije gradova i opština nisu velike.²⁹⁷ Dosadašnja praksa takođe ukazuje da sistem uspostavljen na nivou lokalnih samouprava nije stimulativan za obezbeđivanje veće participacije građana te da je neophodno aktiviranje različitih decentralizacijskih modela na nivou lokalnih samouprava kako bi se ostvario uticaj građana na donošenje odluka.

Prema odredbama Zakona o teritorijalnoj organizaciji u Srbiji je obrazovano 145 jedinica lokalne samouprave (bez Kosova), a gradovi su na osnovu mogućnosti koja je utvrđena u Zakonu o lokalnoj samoupravi, radi decentralizacije lokalnih funkcija, osnovali ukupno 24 gradske opštine, koje se u širem smislu mogu smatrati oblikom lokalne samouprave mada u formalnom smislu ne pripadaju zakonom definisanim tipovima lokalnih samouprava u Srbiji (opštine, gradovi i Grad Beograd).²⁹⁸ Zakonom o teritorijalnoj organizaciji uvećan je broj gradova u Srbiji (sa 5 na 23 grada na osnovu zakonskih rešenja iz 2007. godine: Grad Beograd sa posebnim ustavnim i zakonskim položajem i 22 grada) a gradovi su dobili izvesna veća ovlašćenja od opština kao osnovnih jedinica lokalne samouprave (koje su najbrojniji tip jedinica lokalnih samouprava).

Time su stvoreni uslovi da gradovi - regionalni centri izgrade novi sistem gradske organizacije i da vrše određene poslove i funkcije koje ranije nisu imale (npr. komunalna policija, kliničko bolnički centri itd.). Medjutim, evidentno je da ni posle pet godina primene novih propisa koji se odnose na gradove nije došlo do ozbiljnijih rezultata u pogledu izgradnje decentralizovanih i efikasnih gradskih struktura vlasti. Snežana Đorđević navodi da su „svi gradovi visoko centralizovani“ te da je „u hodu „smišljeno“ da gradske opštine nisu jedinice lokalne samouprave, iako postoje legitimni izbori i opštinski organi vlasti“.²⁹⁹ Ona takođe navodi da je „gradskim opštinama oduzet veliki deo nadležnosti, pravo prikupljanja poreza, nemaju izvornih budžeta već im budžetska sredstva prenosi grad“.³⁰⁰ Da su zaključci Snežane Đorđević u potpunosti tačni govore sledeći podaci: tek dva od 23 grada su osnovali i obezbedili potpunu pravnu egzistenciju i funkcionalnost gradskih opština, u apsolutnoj većini gradova ne postoje ozbiljne političke inicijative za decentralizacijom gradova i usled centralizovanosti gradskih političko-ekonomskih sistema i rigidnosti republičke i lokalne pravne regulative faktički je

²⁹⁶ Snežana Đorđević: „Decentralizacija i jačanje kapaciteta lokalnih vlasti u Srbiji“, u: Anali Hrvatskog politološkog društva; 8/1; 2011; str. 187.

²⁹⁷ Snežana Đorđević navodi da se „odluka o osnivanju, ukidanju i promeni teritorije jedinice lokalne samouprave donosi na referendumu ali je ostavljeno da odluku o tome donese skupština opštine (grada). Opštine takođe imaju pravo na osnivanje mesnih zajednica ili drugih oblika mesne samouprave na svojoj teritoriji, bez obaveze referendumskeg izjašnjavanja građana, što je takođe sistemski popust.“ O tome videti: isti izvor.

²⁹⁸ O tome videti: „Finansiranje lokalne samouprave u Srbiji i uticaj političke veze lokalne i republičke vlasti“, CPES - Centre for Applied European Studies, str. 3. Dostupno na internet prezentaciji: <http://www.cpes.org.rs/Downloads/Analize/Finansiranje%20lokalne%20samouprave.pdf>.

²⁹⁹ Isto.

³⁰⁰ Isto.

onemogućeno izražavanje mišljenja građana o pitanjima organizacije gradova.³⁰¹ Pored ovih elaboriranih sistemskih problema vezanih za organizaciju gradova, Snežana Đorđević kao ozbiljne probleme navodi i izostanak spremnosti zakonodavca da poveća izvorne nadležnosti gradova, arbitrarno izdvajanje sredstava gradskim opštinama, pad kvaliteta usluga, zastoje u radu, neefektivnost, korupciju i visoke cene usluga.³⁰²

Nesumnjivo je da bi decentralizacijski procesi u zemlji bili bitno osnaženi ukoliko bi se temeljnije pristupilo definisanju pozicije gradova u domaćoj arhitekturi lokalnih vlasti i ukoliko bi se prilikom donošenja sistemskih odluka u obzir uzeli podaci o broju urbanih centara u zemlji na nivou regionalnih centara a u skladu sa potpunom primenom NUTS klasifikacije u Srbiji. Snežana Đorđević navodi da „Srbija ima orijentaciono 34 urbana centra na nivou regionalnog centra, seriju urbanih centara na nivou subregionalnog centra i seriju gradskih naselja nižeg ranga tako da bi bilo sasvim prihvatljivo da u Srbiji bude bar 42 grada (ova urbana naselja imala bi preko 45.000 stanovnika)“.³⁰³

Nadležnosti jedinica lokalne samouprave uvećavane su od 2002. godine a Zakon o lokalnoj samoupravi iz 2007. godine omogućio je opštinama i gradovima da „donose programe i sprovode projekte lokalnog ekonomskog razvoja i staraju se o unapređenju opšteg okvira za privređivanje“.³⁰⁴ Nadležnosti jedinica lokalne samouprave uvećavane su i putem drugih sektorskih zakona i to pre svega u oblasti zdravstva, socijalne politike i kulture.³⁰⁵

Sistem finansiranja lokalnih samouprava

Sistem finansiranja lokalne samouprave u Srbiji prošao je, počev od 2001. godine do danas nekoliko faza, u toku čijeg trajanja su vršene promene sistema finansiranja jedinica lokalne samouprave u pravcu uvećavanja nadležnosti opština i gradova i uspostavljanja političko-pravnih osnova fiskalne decentralizacije u zemlji. Nezavisno od pravnih i zakonskih rešenja tokom pomenutog dvanaestogodišnjeg perioda jedinice lokalne samouprave su bile opterećene jednim ključnim problemom funkcionisanja: nedovoljnošću finansijskih sredstava za kvalitetno i kontinuirano obavljanje lokalnih funkcija utvrđenih pozitivnim zakonskim propisima.

Neke od ključnih zajedničkih karakteristika pomenutog perioda zakonodavnih reformi u oblasti sistema finansiranja lokalnih samouprava su:

- izostanak stvarne fiskalne decentralizacije i ozbiljnijeg pravnog i finansijskog osamostaljivanja lokalnih samouprava;
- neselektivno i sporo kreiranje pravnog ambijenta za uvećavanje izvornih prihoda jedinica lokalne samouprave;

³⁰¹ Gradske opštine su osnovali grad Beograd i grad Niš i u ovim gradovima održavaju se izbori za organe gradskih opština, obrazuju se organi gradskih opština i pružaju usluge građanima u skladu sa odredbama lokalnih statuta. O tome videti statute grada Beograda i grada Niša.

³⁰² Isto.

³⁰³ Isto.

³⁰⁴ Član 20. Zakona o lokalnoj samoupravi, stav 2. tačka 9.

³⁰⁵ Reč je o sledećim zakonima: Zakon o zdravstvenoj zaštiti, Zakon o socijalnoj zaštiti i Zakon o kulturi.

- duboka zavisnost finansijskih sistema i lokalnih budžeta opština i gradova od ustupljenih prihoda i transfernih sredstava;
- nejednak tretman jedinica lokalne samouprave od strane centralnih vlasti u zavisnosti od partijsko-političkih struktura koje se nalaze na čelu opština i gradova;
- spore i nedovoljno liberalne izmene zakonskog okvira koji se tiče zaduživanja jedinica lokalne samouprave i posredno aktivnijeg pristupa jedinica lokalne samouprave u iniciranju i oblikovanju politika privlačenja investicija i unapređenja poslovnog ambijenta u lokalnim samoupravama.

Ozbiljnija reforma sistema finansiranja lokalnih samouprava u Srbiji omogućena je političkim promenama koje su se dogodile 2000. godine kada je centralistički režim Slobodana Miloševića izgubio savezne i republičke predsedničke i parlamentarne izbore. Milan Kecman navodi da je „reforma sistema finansiranja lokalne samouprave nakon političkih promena s kraja 2000. godine, u periodu od 2001. do 2004. godine izvršena u dve faze”.³⁰⁶ Cilj reforme se, kako pomenuti autor navodi, „ogledao u tome da se povećaju ukupni prihodi lokalnih samouprava jer su postojeći bili nedovoljni u odnosu na nadležnosti lokalnih samouprava”.³⁰⁷ Ovaj autor je zaključio da je „od 2001. godine i početka reforme sistema finansiranja autonomija jedinica lokalne samouprave značajno proširena, kako po pitanju nadležnosti tako i po pitanju izvora finansiranja”.³⁰⁸ Ključna karakteristika prve dve faze reforme sistema finansiranja do usvajanja sveobuhvatnog Zakona o finansiranju lokalne samouprave, koji označava novu i kvalitetniju fazu razvoja domaćeg sistema finansiranja lokalne samouprave, kojima Milan Kecman daje pozitivnu konotaciju imajući pre svega u vidu početne sistemске napore da se uvede red u finansijske sisteme lokalne samouprave u Srbiji, i pored svega iznetog, karakterišu nemogućnosti lokalnih samouprava da predvide nivoe prihoda i visinu lokalnih budžeta usled postojanja zakonskih propisa koji su predviđali donošenje godišnjeg Zakona o transfernim sredstvima opštinama i gradovima, kojim su bez jasno definisanih kriterijuma utvrđivani iznosi finansijskih sredstava namenjenih lokalnim budžetima opština i gradova i izvršavanju nadležnosti lokalnih samouprava.

U izveštaju Centra za primenjene evropske studije, pravno-finansijska situacija u kojoj su se nalazile jedinice lokalne samouprave u ovom periodu sumira se na sledeći način: „pre usvajanja i stupanja na snagu Zakona o finansiranju lokalne samouprave (2007. godine) sistem finansiranja gradova i opština u Srbiji je bio pod izrazitim uticajem diskrecionih političkih odluka na republičkom nivou”.³⁰⁹ U ovom izveštaju se navodi da je „pre 2007. godine, praksa opredeljivanja finansijskih sredstava sa centralnog nivoa lokalnim samoupravama realizovana usvajanjem godišnjih Zakona o budžetu Republike Srbije i iznosi su se svake godine menjali. Neke od osnovnih slabosti tadašnjeg sistema finansiranja su bile sledeće: nije bila fiksirana visina transfera, nije postojala precizno

³⁰⁶ Milan Kecman: „*Koncept finansiranja lokalne samouprave u Republici Srbiji*”, Industrija 3/2010, str.159.

³⁰⁷ Isto.

³⁰⁸ Isto.

³⁰⁹ „*Finansiranje lokalne samouprave u Srbiji i uticaj politicke veze lokalne i republicke vlasti*”, CPES - Centre for Applied European Studies, str. 11. Rad je dostupan na internet prezentaciji: <http://www.cpes.org.rs/Downloads/Analize/Finansiranje%20lokalne%20samouprave.pdf>.

utvrđena metodologija utvrđivanja visine transfera po pojedinim jedinicama lokalne samouprave, nisu bile zakonom čak ni definisane osnovne vrste transfera i konačno, sistem nije na adekvatan način rešavao pitanje razlike između pojedinih grupa i jedinica lokalne samouprave”.³¹⁰

Sveobuhvatan Zakon o finansiranju lokalne samouprave usvojen je 2006. godine i u posmatranom periodu od 2001. godine odnosno od demokratskih promena u Srbiji, ovaj zakon predstavlja prvi krovni propis koji je ustanovio određene elemente fiskalne decentralizacije.³¹¹ Milan Kecman navodi da je Zakon o finansiranju lokalne samouprave donet kako bi se ostvarila tri cilja: „predvidivost i stabilnost sistema finansiranja lokalne samouprave, poboljšanje stepena horizontalnog ujednačavanja i jačanje fiskalne autonomije lokalne samouprave”.³¹²

Zakonom o finansiranju lokalne samouprave jasno su definisane vrste prihoda lokalnih samouprava odnosno, kako je u ovom Zakonu navedeno, „obebeđivanje sredstava opštinama, gradovima i Gradu Beogradu za obavljanje izvornih i poverenih poslova”.³¹³ Zakonom je omogućeno da jedinice lokalne samouprave imaju sledeća primanja odnosno sledeće budžetske prihode: izvorni prihodi, ustupljeni prihodi, transferi, primanja po osnovu zaduživanja i druga primanja utvrđena zakonom.³¹⁴ Lokalnim samoupravama je novim zakonskim rešenjem omogućeno da imaju zakonom garantovane izvorne prihode odnosno prihode čiju stopu, način i merila za utvrđivanje visine iznosa samostalno utvrđuju opštine i gradovi, pri čemu se zakonom može ograničiti visina poreske stope ili utvrditi najviši i najniži iznos naknada i taksu koje uvodi lokalna samouprava.³¹⁵ U grupu izvornih prihoda jedinica lokalne samouprave ubraja se ukupno 16 različitih lokalnih poreza, taksu i naknada, među kojima su za lokalne budžete najbitnije sledeće: porez na imovinu, lokalne administrativne takse, lokalne komunalne takse, boravišna taksa, naknada za korišćenje građevinskog zemljišta, prihodi od koncesione naknade i prihodi od davanja u zakup imovine ili nepokretnosti i dr.³¹⁶

Pored izvornih prihoda, sredstva lokalnog budžeta čine i ustupljeni prihodi. Ustupljeni prihodi se u zakonskom smislu tretiraju kao prihodi od ostalih nivoa vlasti a u praksi domaćeg sistema lokalne samouprave reč je o ustupljenim приходima od strane centralnih vlasti.³¹⁷ Ustupljeni prihodi su vrsta primanja lokalnih budžeta čija se osnovica i stopa utvrđuju republičkim zakonima a prihod ostvaren na teritoriji opštine ili grada se u celini

³¹⁰ Isto.

³¹¹ Zakon o finansiranju lokalne samouprave („Službeni glasnik RS“ br. 62/2006, 47/2011 i 93/2012).

³¹² Milan Kecman: „*Koncept finansiranja lokalne samouprave u Republici Srbiji*”, Industrija 3/2010, str. 171-172.

³¹³ Zakon o finansiranju lokalne samouprave, član 1.

³¹⁴ Isti zakon, član 5.

³¹⁵ Isti zakon, član 2. stav 1.

³¹⁶ U ostale izvorne lokalne prihode, pored pomenutih spadaju i: naknada za zaštitu i unapređenje životne sredine, novčane kazne za prekršaje propisane aktom skupštine opštine ili grada, prihodi od prodaje pokretnih stvari, prihodi koje svojom delatnošću ostvare organi i organizacije opštine ili grada, prihodi od kamata na sredstva lokalnog budžeta, prihodi po osnovu donacija i samodoprinosu i drugi zakonom utvrđeni prihodi. O tome detaljnije videti više: Zakon o finansiranju lokalne samouprave, član 6.

³¹⁷ Zakon o finansiranju lokalne samouprave, član 34.

ili delimično ustupa lokalnim samoupravama.³¹⁸ U ovu vrstu prihoda ubrajaju se sledeći prihodi: prihodi od ustupljenih poreza i prihodi od ustupljenih naknada. U prihode od ustupljenih poreza ubrajaju se porez na dohodak građana (u ovoj grupi je najznačajniji porez na zarade), porez na nasleđe i poklon i porez na prenos apsolutnih prava, a u grupi prihoda od ustupljenih naknada nalazi se čak 10 različitih naknada.³¹⁹

Pored prihoda od poreza i naknada, u grupu prihoda od drugih nivoa vlasti odnosno od centralnog nivoa vlasti ubrajaju se transferna sredstva. Zakonom je definisano postojanje pet različitih vrsta transfernih sredstava, grupisanih u dve glavne grupe: nenamenske transfere i namenski transfer. U grupu nenamenskih transfera ubrajaju se: transfer za ujednačavanje, kompenzacioni transfer, tranzicioni i opšti, dok se u grupu namenskih transfera ubraju funkcionalni transfer i namenski transfer u užem smislu. Ukupan iznos nenamenskog transfera, kako je uređeno kada je pomenuti Zakon donet, iznosi 1,7% bruto-društvenog proizvoda Republike Srbije.³²⁰

Od početka primene Zakona o finansiranju lokalne samouprave tendencija koja karakteriše ceo proces konsolidacije i rekonstrukcije lokalnih finansijskih sistema je izostanak potpune primene zakona i neodgovoran odnos centralne vlasti prema obavezama koje proizilaze iz samog zakona. Aleksandar Bučić navodi da „nažalost, do sada zakonom definisan nivo učešća lokalne samouprave u BDP kroz nenamenske transfere, u praksi nije bio dovoljno jak garant da će se to i poštovati”.³²¹ Ovaj autor ističe i da je “delimična suspenzija Zakona trajala čak tri godine”.³²² Izostanak potpune primene ovog sistemskog zakona kao i izmene Zakona u 2011. godini, kojim su drastično umanjena transferna sredstva za sve jedinice lokalne samouprave izuzev za jedinice lokalne samouprave koje se nalaze u grupi najnerazvijenijih lokalnih samouprava (IV grupa razvijenosti) doveli su tokom 2011. i 2012. godine do drastičnog smanjivanja obima transfernih sredstava namenjenih lokalnim samoupravama. Primera radi, Aleksandar Bučić navodi da „bi ukupan iznos nenamenskih transfera za sve lokalne samouprave u 2012. godini trebalo da bude 27,8 milijardi dinara. Podsećamo da bi

³¹⁸ Zakon o finansiranju lokalne samouprave, član 2.

³¹⁹ Isti zakon, članovi 35. i 36. U grupu prihoda od naknada ubrajaju se sledeće naknade: naknada za motorna vozila, naknada za zagađivanje životne sredine, naknada za korišćenje mineralnih sirovina, naknada za izvađeni materijal iz vodotoka, naknada za korišćenje šuma i voda, naknada za promenu namene poljoprivrednog zemljišta, naknada za korišćenje prirodnog lekovitog faktora, turistička naknada i druge naknade utvrđene zakonom. Videti: član 36. Zakona o finansiranju lokalne samouprave.

³²⁰ Prema odredbama Zakona o finansiranju lokalne samouprave, usvojenog 2005. godine postoje četiri vrste nenamenskog transfera. Namena uspostavljenih vrsta transfera je : transfer za ujednačavanje se raspodeljuje jedinicama lokalne samouprave čiji su prihodi po glavi stanovnika po osnovu ustupljenih poreza ispod određenog procenta proseka opština; opšti transfer se raspodeljuje svim jedinicama lokalne samouprave prema kriterijumima utvrđenim zakonom; kompenzacioni transferom se nadomesta deo izgubljenih prihoda koji nastaje po osnovu promene republičkih poreskih propisa a tranzicioni transfer se dodeljivao u prelaznom periodu nakon donošenja Zakona o finansiranju lokalne samouprave u cilju prilagođavanja budžeta lokalnih samouprava smanjenom obimu sredstava koji je nastao kao posledica prelaska na novi sistem finansiranja. O tome detaljnije videti: Zakon o finansiranju lokalne samouprave, članovi: 37-46.

³²¹ Aleksandar Bučić: *Efekte izmene Zakona o finansiranju lokalne samouprave na budžete jedinica lokalne samouprave*; specijalni prilog „Lokalna samouprava: Donošenje odluke o budžetu za 2012. godinu u funkciji lokalnog ekonomskog razvoja”; NIP Obrazovni informator; Beograd; Broj 11/2011; str. 42.

³²² Isti izvor.

ukupni nenamenski transferi u 2011. godini, uz punu primenu tadašnjeg Zakona o finansiranju lokalne samouprave, bili preko 50 milijardi dinara”.³²³

Izmenе Zakona o finansiranju lokalne samouprave u 2011. godini, pored smanjivanja obima transfera donele su određene izmene kada su u pitanju vrste zakonom ustanovljenih transfera (uvođenje tzv. transfera solidarnosti) i veću participaciju jedinica lokalne samouprave u porezu na zarade odnosno veći obim poreza na zarade koje centralna vlast, po osnovu Zakona, ustupa lokalnim budžetima. Transfer solidarnosti je uveden kao deo ukupnog nenamenskog transfera sa ciljem obezbeđivanja dodatne zakonom ustanovljene finansijske podrške najnerazvijenijim opštinama i gradovima. Ako ovim izmenama koje intervenišu u oblast transfernih davanja dodamo i izmenu Zakona kojim je omogućena prioritizacija potreba jedinica lokalne samouprave iz grupe najslabije razvijenih opština i gradova u zemlji u finansiranju projekata od lokalnog značaja jasno je da se reforme sistema finansiranja lokalne samouprave u Srbiji u ovom segmentu u značajnoj meri baziraju na korišćenju zakonskih promena kao instrumenta da se obezbedi širi finansijskih podsticaja i prioritizacija najslabije razvijenih područja u zemlji.³²⁴

Ipak, za ozbiljniju rekonstrukciju lokalnih finansijskih sistema nije dovoljno vršiti samo parcijalne izmene zakonodavne regulative, kako bi pravni ambijent u oblasti finansiranja lokalnih samouprava bio dodatni instrument realizacije ustanovljene politike regionalnog razvoja. Neophodno je da se sistemski i strateški osmisle reformske mere koje doprinose kreiranju stimulativnijeg i nezavisnijeg ambijenta za uvećavanje lokalnih budžeta opština i gradova sa većim razvojnim potencijalima od kruga jedinica lokalne samouprave koje pripadaju grupi najnerazvijenih opština i gradova.³²⁵

Paket izmena Zakona o finansiranju lokalne samouprave iz 2011. i 2012. godine doneo je suštinske promene uloge pojedinih prihoda lokalnih budžeta u smislu rasta njihovog značaja za budžete i finansijske sisteme najvećeg broja opština i gradova. Izmenama zakona je omogućeno svim jedinicama lokalne samouprave, izuzev Grada Beograda, da im pripada 80% od poreza na zarade koji se ubira prema mestu prebivališta zaposlenog.³²⁶ Reč je o tome da je ovim izmenama jedinicama lokalne samouprave

³²³ Isti izvor.

³²⁴ Izmenama Zakona o finansiranju lokalne samouprave omogućeno je da se projekti od lokalnog značaja finansiraju iz sredstava lokalne samouprave te da lokalne samouprave mogu za projekte od lokalnog značaja konkurisati i kod organa Republike Srbije, javnih preduzeća, agencija i drugih oblika organizovanja čiji osnivač je Republika Srbija i kod međunarodnih fondova. Međutim, predviđeno je da se radi ujednačavanja razvoja lokalnih samouprava, republički organi, javna preduzeća, agencije i drugi oblici organizovanja čiji je osnivač Srbija finansiraju projekti u jedinicama lokalne samouprave iz IV grupe razvijenosti. O tome videti: Zakon o finansiranju lokalne samouprave, član. 42a.

³²⁵ Grupi najnerazvijenijih opština pripada 27 opština koje pripadaju grupi opština sa tzv. devastiranih područja (opštine koje imaju ispod 50% republičkog proseka BDP-a) i 46 opština koje pripadaju grupi nedovoljno razvijenih opština (opštine koje imaju ispod 60% republičkog proseka BDP-a). O tome detaljnije videti: Uredba o utvrđivanju jedinstvene liste razvijenosti regiona i jedinica lokalne samouprave, koja se objavljuje jedanput godišnje. U ovoj disertaciji navedeni su podaci iz Uredbe o utvrđivanju jedinstvene liste razvijenosti regiona i jedinica lokalne samouprave za 2012. godinu.

³²⁶ O tome videti: Zakon o finansiranju lokalne samouprave, „Službeni glasnik RS“ br. 62/2006, 47/2011 i 93/2012.

formalno omogućen dvostruko veći priliv prihoda od ove vrste ustupljenih poreza (u prethodnom periodu jedinicama lokalne samouprave je pripadalo 40% od poreza na zarade). Ako imamo u vidu odnose participacije ustupljenih poreza i transfera u strukturama lokalnih budžetskih prihoda opština i gradova jasno je da će ova mera dovesti do značajnije participacije poreza na zarade u lokalnim budžetima na nivou zemlje, kao i da se ovom merom stvaraju uslovi da se lokalne samouprave ozbiljnije uključe u kompeticiju za privlačenje investitora jer veći broj investicija i otvaranje novih radnih mesta garantuje i veće prihode lokalnih samouprava.

Jačanje kompetitivne dimenzije odnosa između lokalnih samouprava koje treba da nastupi kao posledica izmena Zakona o finansiranju lokalne samouprave značajna je koliko i tendencija koja se vidi iz nekoliko ciklusa izmene republičkih propisa koji uređuju sistem finansiranja lokalne samouprave u Srbiji. Naime, u poslednjih deset godina participacija lokalnih samouprava u korišćenju poreza na zarade kao ustupljenog prihoda lokalnih budžeta je progresivno rasla (od 10% u periodu godišnjih zakona o transfernim sredstvima, 40% na početku primene Zakona o finansiranju lokalne samouprave iz 2006. godine i uvođenja dvostruko veće participacije izmenama istog iz 2011. godine) te se može pretpostaviti da će centralni nivo vlasti u dogledno vreme biti spreman da ovaj prihod u potpunost prepusti opštinama i integriše ga u listu izvornih prihoda čime će se, s obzirom na visoku participaciju ovog izvora prihoda u lokalnim budžetima, uvećati participacija izvornih prihoda i verovatno kreirati situacija u kojoj su izvorni prihodi jedinica lokalne samouprave dominantni prihod u strukturi prihoda lokalnih budžeta.

U periodu usvajanja i početka primene navedenih izmena koje se tiču uvećanja procenta poreza na zarade koji se ustupa lokalnim samoupravama jedan broj autora je navedenu meru smestio u okvire koje smo pomenuli u prethodnom paragrafu ove disertacije. Ipak, Aleksandar Bučić je, razmatrajući istinitost tvrdnje o tome da je povećanje poreza na zarade koji pripada jedinicama lokalne samouprave systemska alternativa koja obezbeđuje jačanje lokalnih budžeta i promenu strukture primanja budžeta, usled smanjivanja nenamenskih transfera opštinama iz prve tri grupe razvijenosti (najrazvijenijih jedinica lokalne samouprave), identifikovao četiri moguće pretnje povećanoj ulozi i perspektivnoj sigurnosti poreza na zarade kao garanta stabilnosti lokalnih prihoda. Ovaj autor je kao pretnje identifikovao sledeće: iskustvo lokalnih samouprava sa porezom na imovinu kao izvornim prihodom koga administrira lokalna poreska administracija, zalaganja za smanjivanje stope poreza na zarade, inicijative za povećanje neoporezivog iznosa zarade i praksa pospešivanja zaposlenosti kroz subvencionisanje odnosno oslobađanje poreskih obaveza.³²⁷ Pretnje koje je Bučić identifikovao su se već 2013. godine obistinile i postale deo pravnog i poreskog sistema Srbije zahvaljujući izmenama poreskih propisa u funkciji realizacije planiranih mera ekonomske politike nacionalnih vlasti o kreiranju povoljnijeg ambijenta za ulaganja, privlačenje investicija i otvaranje novih radnih

³²⁷ Aleksandar Bučić: *Efekte izmene Zakona o finansiranju lokalne samouprave na budžete jedinica lokalne samouprave*; specijalni prilog „Lokalna samouprava: Donošenje odluke o budžetu za 2012. godinu u funkciji lokalnog ekonomskog razvoja“; NIP Obrazovni informator; Beograd; Broj 11/2011; str. 43-44.

mesta.³²⁸ Međutim, ove mere smanjuju obim finansijskih sredstava na koje lokalne samouprave mogu da računaju po osnovu participacije u prikupljenim porezima na zarade, koji se ustupaju lokalnim budžetima.

Pomenute izmene krovnog zakonodavnog okvira koji se tiče lokalnih finansijskih sistema nisu dovele do učvršćivanja fiskalne decentralizacije već su predstavljale izgradnju početnih pravila i male i nedovoljno suštinski značajne adaptacije finansijskog sistema lokalnih samouprava u cilju prilagođavanja pravnog ambijenta potrebama centralnih vlasti, novouspostavljenim prioritetima nacionalne politike podsticanja regionalnog razvoja i postepenim ali nedovoljnim, punktualnim reformskim zahvatima u segmentu finansiranja opština i gradova.

Budžeti jedinica lokalne samouprave nisu strukturirani tako da u potpunosti obezbeđuju dovoljna i jasno predvidljiva finansijska sredstva a ključan problem, koji direktno ukazuje na nedovoljnost dosadašnjih mera u pravcu kreiranja kvalitetnog i efikasnog sistema fiskalne decentralizacije jeste dominacija ustupljenih prihoda u lokalnim budžetima. Prema podacima Ministarstva finansija Srbije, procenat participacije ustupljenih prihoda jedinicama lokalne samouprave u periodu od 2007. do 2010. godine smanjen je tek za 4% pri čemu nije ugrožena dominacija ove vrste primanja u strukturi prihoda i primanja budžeta svih jedinica lokalne samouprave u zemlji.³²⁹ Najveću participaciju na godišnjem nivou u pomenutom periodu, u strukturi prihoda budžeta imaju ustupljeni prihodi (odnosno prihodi od ustupljenih poreza i ustupljenih naknada bez transfera) i njihova participacija se u četiri posmatrane godine kreće od 38% do 40%. Transferna sredstva, koja takođe, klasifikacijski prema pozitivnoj regulativi predstavljaju deo ustupljenih prihoda lokalnih budžeta, u posmatranom četvorogodišnjem periodu su na nivou oko petine ukupnih prihoda lokalnih budžeta (participacija ovih prihoda kreće se od 19% do 23%).³³⁰

U istom periodu, učešće izvornih prihoda poraslo je za 3% (u 2007. godini izvorni prihodi su bili zastupljeni u strukturi primanja lokalnih budžeta sa 37%, da bi u 2010. godini zastupljenost ovih prihoda iznosila 40%).³³¹ Razlika u visini participacije ustupljenih prihoda u odnosu na izvorne prihode jedinica lokalne samouprave i dalje je značajno velika (u 2010. godini je bila veća za čak 18%).³³² Ono što zabrinjava pored pomenutih podataka koji govore o zavisnosti lokalnih budžeta od finansijskih sredstava koja se obezbeđuju lokalnim samoupravama sa centralnog nivoa vlasti, jeste i mala i

³²⁸ Narodna skupština Republike Srbije usvojila je krajem maja izmene Zakona o porezu na dohodak građana („Službeni glasnik RS” br. 47/13). Ovim izmenama je predviđeno smanjivanje stope poreza na zarade sa 12% na 10% i povećavanje neoporezive osnovice visine zarade sa 8.776 na 11.000 RSD mesečno. Ove mere usvojene su u cilju smanjivanja troškova privrede i prema procenama uštede ovih poslovnih struktura na godišnjem nivou po osnovu izmene ovog propisa iznose 1,7 mlrd RSD. O tome videti više: http://www.danas.rs/danasrs/ekonomija/usvojen_set_poreskih_zakona.4.html?news_id=261554

³²⁹ Podaci o strukturi prihoda lokalnih budžeta u Srbiji objavljeni su od strane Uprave za trezor Ministarstva finansija, a tabelno prikazani u publikaciji: *“Finansiranje lokalne samouprave u Srbiji i uticaj političke veze lokalne i republičke vlasti”*, CPES - Centre for Applied European Studies, str. 8.

³³⁰ Isti izvor.

³³¹ Isti izvor.

³³² Isti izvor.

marginalna participacija ostalih vrsta primanja odnosno prihoda od zaduživanja i drugih prihoda koji su utvrđeni pozitivnim propisima. Participacija ovih prihoda je u 2007. godini iznosila svega 1% da bi u 2010. godini bila duplirana i iznosila marginalnih 2%.³³³

Opisani problemi, tendencije i trendovi kada su pitanju prihodi lokalnih budžeta predstavljaju samo jednu stranu problematičnih procesa u lokalnim samoupravama u zemlji. Drugu stranu procesa svako predstavljaju uočene tendencije i trendovi u vezi trošenja sredstava lokalnih budžeta. Prema podacima iz publikacije Centra za primenjene evropske studije, u kojoj je analizirano korišćenje budžetskih sredstava lokalnih samouprava, prema ekonomskim klasifikacijama u skladu sa propisima o budžetskom sistemu, čak 75% sredstava iz lokalnih budžeta koristi se za tzv. tekuće rashode. Posle tekućih rashoda, koji dominiraju u strukturi trošenja sredstava lokalnih budžeta, najveći izdaci su tzv. izdaci za nefinansijsku imovinu (22%) a tek 3% ukupnih rashoda lokalnih budžeta čine izdaci za otplatu glavnice i nabavku nefinansijske imovine.³³⁴ Za potpuno razumevanje dominantne svrhe trošenja lokalnih budžetskih sredstava neohodno je naznačiti da se u tekuće rashode ubrajaju sledeći rashodi: plate, dodaci, socijalna davanja zaposlenima, subvencije iz lokalnog budžeta, donacije i transferi, nabavka dobara i usluga i drugi rashodi. Svakako da visoko izražena participacija ove vrste rashoda nije dobar znak i ne govori u prilog razvojno orijentisanim lokalnim politikama. Ono što ne govori u prilog iniciranju i vođenju pro-razvojno usmerenih lokalnih politika kod većine jedinica lokalnih samouprava u Srbiji je i slaba participacija drugih izdataka.

Pored trošenja budžetskih sredstava iskazanog kroz ekonomske klasifikacije, izdatke budžeta je moguće prikazati i kroz tzv. funkcionalno trošenje. Eksperti Centra za primenjene evropske studije navode da se sredstva lokalnih budžeta predominantno koriste za sledeće oblasti „poslovi stanovanja i zajednice, opšte javne usluge, saobraćaj i drugi ekonomski poslovi, obrazovanje i rekreacija, sport i kultura, socijalna zaštita”. Rashodna strana budžeta odnosno procedure i svrhe trošenja budžetskih sredstava treba da budu predmet systemske reforme i u tom smislu SKGO (Stalna konferencija gradova i opština) vidi ovu tačku kao jednu od glavnih 30 pitanja poboljšanja ukupnog položaja i funkcionisanja lokalnih samouprava u zemlji. Ova asocijacija je uverena da „izvršenje budžeta i njihova rashodna strana moraju imati jednak tretman i pažnju kao i prihodi”.³³⁵

SKGO navodi da „treba i dalje graditi transparentan sistem rashoda na lokalnom nivou, unaprediti efikasnost trošenja sredstava, kreirati standarde za potrošnju i na kraju, izgraditi snažan kontrolni mehanizam jačanja interne kontrole i budžetske inspekcije i uvođenjem funkcije interne revizije u lokalnoj samoupravi”.³³⁶ Pored ovih instrumenata, u izveštaju SKGO se ocenjuje da je bitan faktor koji će doprineti kvalitetnijem i svrsishodnijem trošenju budžetskih sredstava na lokalnom nivou budžetsko planiranje koje će biti sprovedeno po novim programskim pravilima modela budžetiranja.³³⁷

³³³ Isti izvor.

³³⁴ Isti izvor, str. 9.

³³⁵ SKGO ističe da se programski model budžetiranja uvodi i da treba da bude implementiran do 2015. godine. Videti u: *Osnovna platforma za unapređenje lokalne samouprave: Trideset tačaka za bolju lokalnu samoupravu*; Stalna konferencija gradova i opština; Beograd; 2011.; str. 25.

³³⁶ Isto.

³³⁷ Isto.

Nesporno je da uvid u svrhe trošenja i preporuke SKGO, svakako pokazuju da je neophodna racionalizacija trošenja lokalnih budžetskih sredstava i optimizacija trošenja kako bi se lokalni budžeti rasteretili nepotrebnih i razvojno opterećujućih troškova.

Veran Stančetić napominje da su “dobar indikator razvijenosti lokalnog nivoa upravljanja i prihodi kao deo ukupnih prihoda, ali isto tako i ukupna suma novca koja se troši na lokalnom nivou”.³³⁸ Iz prikaza visine sredstava koja se ustupaju lokalnom nivou vlasti i svim drugim nivoima vlasti u zemlji (u Srbiji je to pored lokalnog i pokrajinski nivo) jasno se vidi koliko lokalne samouprave participiraju u trošenju sredstava koja se prikupljaju na centralnom, republickom nivou.

Tabela br.1 : Prikaz visine budžeta Srbije, transfera ostalim nivoima vlasti, transfera namenjenih jedinicama lokalne samouprave i visine transfera namenjenih jedinicama lokalne samouprave prikazanih u procentima

Godina	Budžet Srbije (rashodna strana budžeta izražena u mlrd RSD)	Transferi ostalim nivoima vlasti (u mlrd RSD)	Transferi namenjeni jedinicama lokalne samouprave (u mlrd RSD)	Transferi namenjeni jedinicama lokalne samouprave (izraženo u % u odnosu na budžet Srbije)
2008	654,4	67,1	36,1	5,5
2009	748,6	73,6	40,7	5,4
2010	762,9	57,4	25,7	3,3
2011	846,9	67,0	31,8	3,7
2012	874,5	67,8	33,2	3,8

Izvor: Zakon o budžetu Republike Srbije za 2008, 2009, 2010, 2011 i 2012. godinu (kalkulacije autora)

Iz prikazanih podataka možemo zaključiti da se u poslednjih pet godina iz budžeta Srbije drugim nivoima vlasti (u koje se ubraja i lokalni nivo vlasti) ustupa sve manje finansijskih sredstava te da je visina budžetskih transfera namenjenih opštinama i gradovima u 2012. godini iznosila svega 3,8% od rashodne strane budžeta Srbije, kao i da je u 2011. godini došlo do stabilizacije sredstava koja se ustupaju lokalnim samoupravama s obzirom da je u 2010. godini došlo do dramatičnog pada visine sredstava namenjenih lokalnim budžetima (pad sa 5,4% na 3,3%). Iz prikazanih podataka vidljivo je da ne pada samo učešće transfera namenjenih lokalnim samoupravama već da i učešće ukupnih transfera namenjenih ostalim nivoima vlasti pada u odnosu na progresivan rast budžeta Srbije u poslednjih pet godina. Ovi podaci svakako da ne ukazuju na to da postoji trend uvećavanja participacije lokalnih samouprava u ukupnom trošenju budžetskih sredstava Srbije na godišnjem nivou.

³³⁸ Veran Stančetić: *Reforma upravljanja u savremenoj državi – razvojni i demokratski potencijali decentralizovane države*; Službeni glasnik RS; Beograd; 2012. god; str. 191.

Procenat sredstava republičkog budžeta koji se ustupa putem transfera lokalnim samoupravama u Srbiji daleko je niži od procenta koji troše lokalne samouprave u zemljama Evropske unije na lokalnom nivou. Prema podacima iz 2010. godine, tek četiri države članice EU koriste manje sredstava iz budžeta države na ime transfera lokalnim samoupravama.³³⁹ U ove zemlje se ubrajaju Grčka (0,8%), Kipar (1,5%), Irska (2,3%) i Holandija (3,5%). Sve ostale države beleže daleko veće procentualno učešće u ukupnoj državnoj potrošnji na nivoima ispod centralnog nivoa. Primera radi evropski lideri u ovom segmentu finansiranja su Danska (33,2%), Finska (21,6%) i Slovenija (13,5%), dok se u državama Istočne Evrope ustupanje sredstava sa nacionalnog na lokalni nivo vlasti kreće od 5,4% koliko beleži Rumunija do 9,7% (Mađarska) i 12,7% (Češka).³⁴⁰ Naravno ne treba izgubiti iz vida i to da je trošenje budžetskih sredstava sa centralnog nivoa vlasti na subnacionalnim nivoima znatno veće u zemljama sa federalnim i regionalnim državnim uređenjem te se primera radi u Nemačkoj, Belgiji i Španiji na regionalnim – federalnim nivoima troši znatno više sredstava, nego što bi se to moglo pomisliti na osnovu prikaza podataka o ustupanju sredstava lokalnim samoupravama. U Nemačkoj se za lokalne samouprave izdvaja 7,1% dok se za pokrajine izdvaja 22,0%, u Belgiji za lokalne samouprave se izdvaja 4,9% a za regione 23,7% dok se u Španiji za lokalne samouprave izdvaja 8,8% a za regione 14,1%.³⁴¹ Ovakva visoka izdvajanja svrstavaju tri pomenute visoko-decentralizovane zemlje u vrh država sa najvećim izdvajanjima iz državnog budžeta za niže nivoe vlasti i one su plasirane odmah posle lidera Danske.

Iz svega iznetog o trošenju sredstava republičkog budžeta u Srbiji i zapaženim trendovima kao i visini participacije drugih nivoa vlasti u zemljama EU u korišćenju sredstava državnih budžeta jasno je da je obim sredstava koji se transferiše lokalnim samoupravama nizak. Kada se tome dodaju napred objašnjeni procesi i tendencije o tome da su sredstva lokalnih budžeta nedovoljna te da postoji visoka zavisnost od ustupljenih prihoda sa centralnog nivoa kao i da je neizvesno dalje kretanje reformi u oblasti finansiranja lokalne samouprave nameće se zaključak da sistem finansiranja lokalnih samouprava u Srbiji i njegove reforme počev od 2005. godine nisu u funkciji finansijskog osamostaljivanja i stvaranja nezavisnijih lokalnih samouprava sa većim razvojnim kapacitetima i preduzetničkim inicijativama i usmerenjima.

Određeni napredak je postignut u pogledu ustanovljavanja fiskalne decentralizacije ali nije došlo do etabliranja pomenute nezavisnosti lokalnih samouprava koja predstavlja ključ za izgradnju lokalnih samouprava kao etabliranih i aktivnih društvenih i političkih subjekata u zemlji. Nastojeći da sumira dosadašnje reforme, procese i trendove u oblasti finansiranja lokalne samouprave Milan Kecman ističe da „bez obzira na iznete značajne pomake u pogledu povećavanja stepena fiskalne decentralizacije, ima još prostora za unapređenje nezavisnosti lokalne samouprave”.³⁴² U segmentu fiskalne decentralizacije ovaj autor napominje da „unapređenje nezavisnosti treba da se kreće u pravcu daljeg

³³⁹ European Commission : Taxation Trends in the European Union; Brussels; 2010. Dostupno na prezentaciji: <http://ideas.repec.org/p/tax/taxtre/2010.html>.

³⁴⁰ Isto.

³⁴¹ Isto.

³⁴² Milan Kecman: „Koncept finansiranja lokalne samouprave u Republici Srbiji”, Industrija 3/2010, str. 173.

povećanja udela izvornih prihoda u ukupnim приходima” te uvođenju „korekcije na strani rashoda (izuzetno je visoko učešće tekućih prihoda)”.

Transfer svojine lokalnim samoupravama i mogućnosti sprovođenja projekata javno-privatnog partnerstva (JPP)

U korpus propisa koji su imali pozitivan uticaj na razvoj pravnog i ekonomskog okvira za rad lokalnih organa vlasti svakako treba ubrojiti i određena zakonska rešenja koja su otvorila razvojne mogućnosti lokalnim samoupravama. Povraćaj svojine odnosno etabliranje prava vlasništva nad imovinom, koji je predviđen Zakonom o javnoj svojini (novembar 2011.godine) omogućava opštinama i gradovima da budu nosioci prava svojine te da lokalnu imovinu koriste u funkciji razvojnih ciljeva lokalnih samouprava.³⁴³ Vlasništvo nad imovinom omogućava potpuno raspolaganje imovinom od strane lokalnih organa vlasti (produktivno korišćenje, otuđenje, razmena i slično). Pre donošenja ovog Zakona vlasnik imovine koju su jedinice lokalne samouprave koristile bila je Republika Srbija a procedure davanja saglasnosti na korišćenje imovine uzrokovale su dramatične gubitke za lokalne samouprave i potpunu nezainteresovanost lokalnih organa vlasti da na produktivan način koriste imovinu kojom su raspolagale.³⁴⁴

Pored svojinske transformacije i sticanja prava vlasništva nad imovinom, za oslabljavanje ekonomskih i razvojnih potencijala lokalnih samouprava značajne su zakonodavne reforme kojima je omogućeno sklapanje javno-privatnih partnerstava, davanje koncesija i podsticanje procesa ravnomernog regionalnog razvoja u zemlji.

Donošenje Zakona o javno-privatnim partnerstvima i koncesijama i Zakona o regionalnom razvoju u osnovi ima za cilj oslobađanje ekonomskih kapaciteta i resursa privatnog sektora i usmeravanje sredstava centralnog nivoa vlasti u jačanje ekonomsko-socijalnih performansi lokalnih samouprava.³⁴⁵ Zakon o javno-privatnim partnerstvima i koncesijama je usvojen u novembru 2011. godine dok je Zakon o regionalnom razvoju usvojen 2009. godine.

Usvajanje Zakona o javno-privatnim partnerstvima i koncesijama omogućava kreiranje poslovnih aranžmana između javnih vlasti na nivou lokalne samouprave i kompanija odnosno predstavnika poslovnog sektora koji su spremni da uđu u poslovne odnose sa lokalnim vlastima.³⁴⁶ Do kraja 2011. godine nije postojala koherentna zakonodavna

³⁴³ Zakonom o javnoj svojini izvršen je transfer svojine na domaće lokalne samouprave pri čemu su jedinice lokalne samouprave stekle pravo vlasništva i raspolaganja svojinom koja je u zakonu označena kao svojina jedinica lokalne samouprave. O pravima i odgovornostima koja proizilaze iz pomenutih zakonskih rešenja videti: Zakon o javnoj svojini („Službeni glasnik RS“ br. 72/2011 i 88/2013).

³⁴⁴ O tome videti više: Olga Kaganova, Radoslav Ralević: *Priručnik za upravljanje imovinom u jedinicama lokalne samouprave, Izdanje za Srbiju*; Program podsticaja ekonomskom razvoju opština; Urban Institute; 2009.; str. 5-8.

³⁴⁵ Videti: Zakon o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama („Službeni glasnik RS“ br. 88/2011) i Zakon o regionalnom razvoju („Službeni glasnik RS“ br. 51/2009 i 30/2010).

³⁴⁶ Javno-privatno partnerstvo se definiše kao „dugoročna saradnja između javnog i privatnog partnera radi obezbeđivanja finansiranja, izgradnje, rekonstrukcije, upravljanja ili održavanja infrastrukturnih i drugih objekata od javnog značaja i pružanja usluga od javnog značaja, koje može biti ugovorno ili institucionalno”. O tome videti: član 7. Zakona o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama.

regulativa koja bi omogućila realizaciju poslovnih projekata javno-privatnog partnerstva, koji u brojnim zemljama Istočne Evrope predstavljaju kvalitetan instrument za obezbeđivanje ekonomskog razvoja lokalnih samouprava.³⁴⁷ Zakonom je omogućeno uspostavljanje dve vrste javno-privatnih partnerstava: ugovorno i institucionalno, a omogućeno je i davanje koncesija.³⁴⁸ Prema odredbama ovog Zakona koncesija se daje privatnoj kompaniji – konzorcijumu radi komercijalnog korišćenja prirodnog bogatstva, dobra u opštoj upotrebi u javnoj svojini ili obavljanja delatnosti od opšteg interesa. Omogućeno je davanje koncesija u ukupno 15 oblasti, od kojih su za lokalne samouprave posebno značajne sledeće: javni putevi, javni prevoz, sport, obrazovanje, komunalne delatnosti i turizam.³⁴⁹ Očekivanje je da će sa novom regulativom koja obezbeđuje uslove za ekonomsku penetraciju privatnog sektora u oblast pružanja usluga i korišćenja lokalne imovine biti prevaziđena dosadašnja situacija u kojoj su projekti javno-privatnog partnerstva instrument koji je slabo i nedovoljno korišćen.³⁵⁰ U dosadašnjoj ekonomskoj praksi koju su karakterisali izostanak jasne regulative, ograničenja za angažovanje privatnih partnera – kompanija i pasivnost lokalnih samouprava, u Srbiji je do usvajanja zakona realizovano tek 15 projekata javno-privatnih partnerstava.³⁵¹

Koherentnija i jasnija regulativa sa konkretnim mogućnostima penetracije poslovnog sektora u lokalne investicione i razvojne projekte, u načelu, lokalnim samoupravama treba da omogući da ostvare standardne benefite iz stupanja lokalnih vlasti u poslovne aranžmane sa privatnim sektorom. Reč je o sledećim neposrednim benefitima: ostvarivanje efikasnije realizacije lokalnih projekata, poboljšanje kvaliteta javnih usluga, podela poslovnog rizika sa privatnim sektorom, obezbeđivanje finansijskih sredstava za pokretanje novih investicija i ostvarivanje dugoročnih socijalnih, ekonomskih i finansijskih koristi lokalne zajednice.³⁵²

Politika podsticanja regionalnog razvoja : kreiranje statističkih “ekonomskih“ regiona i uloga lokalnih samouprava

Procesi podsticanja regionalnog razvoja započeli su ranije u odnosu na omogućavanje privatnom kapitalu da ozbiljnije penetrira u sektor pružanja lokalnih javnih usluga. Zakonodavni okvir je kreiran 2009. godine i izmenjen 2010. godine (donošenje Zakona o regionalnom razvoju) i u Srbiji su obrazovani statistički regioni kako bi se, između ostalog, koristila sredstva evropskih regionalnih fondova. Snežana Đorđević ističe da „statistički regioni mogu biti posmatrani kao prva stepenica ka regionalizaciji“, ali i da

³⁴⁷ O tome videti: Dušan Damjanović, Tatjana Pavlović Križanić, Gabor Peteri (priređivači): „Partnerstvo javnog i privatnog sektora – Dobra i loša iskustva u odabranim zemljama u tranziciji“; PALGO Centar; Beograd; 2010.

³⁴⁸ Zakon o javno-privatnom partnerstvu i o koncesijama, članovi 8., 9., 10. i 11.

³⁴⁹ Zakon o javno-privatnom partnerstvu i o koncesijama, članovi 10. i 11.

³⁵⁰ O tome detaljnije videti: Tatjana Pavlović Križanić, Ljiljana Brdarević: Partnerstvo javnog i privatnog sektora u Srbiji: Orijehtacija ka pravičnoj podeli rizika i isplativosti investicija“ u: Dušan Damjanović, Tatjana Pavlović Križanić, Gabor Peteri (priređivači): „Partnerstvo javnog i privatnog sektora – Dobra i loša iskustva u odabranim zemljama u tranziciji“; PALGO Centar; Beograd; 2010.; str. 115-139.

³⁵¹ Isti izvor, str. 129-139.

³⁵² O tome videti: Dragan Luković: „Podsticanje lokalnog ekonomskog razvoja“, Službeni glasnik RS, Beograd, 2012., str. 88-89.

ovaj „moderni koncept nailazi na brojna nerazumevanja i otpore“.³⁵³ Izmenama Zakona o regionalnom razvoju 2010. godine obrazovano je pet statističkih regiona (Vojvodina, Beograd, Istočna Srbija, Zapadna Srbija i Kosovo i Metohija) koji poseduju sopstvene razvojne organe (regionalni razvojni saveti). Snežana Đorđević kao očigledan deficit domaćeg sistema odnosno kao „pouzdan indikator slabog stepena decentralizacije“ navodi imenovanje organa statističkih regiona od strane opština i gradova u sastavu regiona i Vlade u tri od ukupno pet statistička regiona.³⁵⁴

Osnov za oblikovanje politike regionalnog razvoja proizilazi iz Ustava Srbije u kome je u članovima 96. i 97. utvrđeno da se Republika Srbija stara o ravnomernom i održivom regionalnom razvoju i o razvoju nedovoljno razvijenih područja.³⁵⁵ Od usvajanja Zakona o regionalnom razvoju kreirana je institucionalna osnova za podsticanje ravnomernog regionalnog razvoja: osnovana je Nacionalna agencija za regionalni razvoj i 17 regionalnih razvojnih agencija i regionalnih centara za razvoj.³⁵⁶ Nacionalna agencija za regionalni razvoj obavlja poslove izrade akata i razvojnih dokumenata i aktivnosti na izgradnji institucionalne infrastrukture za realizaciju politike regionalnog razvoja, podržava razvoj privrednih društava i preduzetništva i upravlja infrastrukturnim projektima. U segmentu regionalnog razvoja ova vladina agencija između ostalog podržava i koordinira rad regionalnih razvojnih agencija, bavi se brendiranjem regiona, obezbeđuje standardizaciju usluga kancelarija za lokalni ekonomski razvoj, pruža savete opštinama o regionalnom razvoju i obezbeđuje jedinstveni informacioni sistem od značaja za regionalni razvoj. U segmentu podrške preduzetništvu agencija realizuje niz programa podrške i finansira projekte malih i srednjih preduzeća, osnivanja poslovnih inkubatora, učesća na međunarodnim sajmovima i dr.³⁵⁷

Politika regionalnog razvoja, koja se implementira od 2009. godine, lokalnim samoppravama omogućava strateški osmišljen razvoj pojedinih ekonomskih sektora, korišćenje finansijskih sredstava za realizaciju pojedinih razvojnih projekata i unapređenje međuopštinske saradnje te fokusiranje lokalnih rukovodstava na prioritete širih regionalnih celina od čije će realizacije koristi imati niz lokalnih samouprava. Segment međuopštinske saradnje, iako utvrđen Zakonom o lokalnoj samoupravi, nije do sada razvijan na potreban način te ustanovljavanje politike regionalnog razvoja treba da pokrene opštinska i gradska rukovodstva u smislu sagledavanja mogućnosti i koristi od uspostavljanja strateške saradnje sa susednim opštinama i gradovima.

³⁵³ Snežana Đorđević: „Decentralizacija i jačanje kapaciteta lokalnih vlasti u Srbiji“, u: Anali Hrvatskog politološkog društva; 8/1; 2011; str. 187.

³⁵⁴ Isto, str. 188.

³⁵⁵ Ustav Republike Srbije, članovi 96. i 97.

³⁵⁶ Izveštaj o radu Nacionalne agencije za regionalni razvoj, dostupno na internet prezentaciji agencije: www.narr.gov.rs.

³⁵⁷ Sistemski pristup osnaživanju i boljem tržišnom pozicioniranju malih i srednjih preduzeća u zemlji i novouvedenim statističkim regionima predstavlja izuzetno značajan pristup koji treba da rezultira u ojačavanju poslovnog sektora u domaćim lokalnim samoppravama. Nacionalna agencija za regionalni razvoj podržava sledeće programe podrške sektoru malih i srednjih preduzeća: Program podrške razvoju konkurentnosti, Program podrške za jačanje inovativnosti, Mere podrške za razvoj brzorastućih preduzeća i Program podrške razvoju inovativnih klastera. Videti: Izveštaj o radu Nacionalne agencije za regionalni razvoj.

Prerastanje statističkih (ekonomskih) regiona u političke regione odnosno uvođenje decentralizacije kroz regionalizaciju Srbije je politički proces koji političke elite na nacionalnom nivou izbegavaju da pokrenu. S jedne strane ozbiljno ograničenje uvođenju regionalizacije sadržano je u Ustavu Srbije koji otežava stvaranje novih pokrajina kroz izuzetno rigidnu dvostepenu proceduru izmene Ustava, a s druge strane, najjače političke partije sem deklarativnog opredeljenja za različite modele decentralizacije zemlje ne izražavaju politički interes za ozbiljnom diskusijom i postizanjem konsenzusa o potrebi političke regionalizacije zemlje.³⁵⁸ Dodatni problem predstavlja i objektivna činjenica da stručnjaci upozoravaju da u zemlji postoji veći broj tzv. makroregiona od broja ustanovljenih statističkih regiona te da su pojedini prostorno-geografski regioni podeljeni između više država te da je proces ustanovljavanja regionalne organizacije države jako složen i zahteva konsenzus političkih partija o značajnom broju pitanja.³⁵⁹

Bitno je napomenuti i da se iz svih novousvojenih propisa koji su pomenuti na prethodnim stranicama ove disertacije jasno uočava da je krajnji cilj reformi u oblasti lokalne samouprave stvaranje uslova za iskorišćavanje razvojnih mogućnosti lokalnih samouprava, njihovo efikasnije međuopštinsko i regionalno povezivanje i pružanje kvalitetnih javnih usluga. Treba istaći da Snežana Đorđević navodi da je „proces i kvalitet pružanja usluga građanima od strane lokalne vlasti bitan indikator stepena modernizacije lokalne vlasti u pravcu demokratizacije i modernizacije“.³⁶⁰

Cementirani centralizam i sporadične decentralizacijske mere kao ključna karakteristika procesa u Srbiji

Procesi decentralizacije u Srbiji su punktualni, bez strateškog utemeljenja i sa izraženim tendencijama i političkim potezima centralnih vlasti u pravcu izuzetnog sporih i nedovoljno delotvornih mera kojima se suštinski u dužem vremenskom periodu nije promenila priroda položaja jedinica lokalne samouprave i pokrajine Vojvodine. Podređeni položaj i nemogućnost efektivnog uticaja na kreiranje politike i primenu mera na republičkom nivou je konstantna i centralna tačka postojanja i rada autonomne pokrajine i jedinica lokalne samouprave. Nemogućnost, nezainteresovanost i odsustvo političkog interesa političkih stranaka na nacionalnom nivou da postignu konsenzus o strateškim pravcima decentralizacije i da usvoje politiku decentralizacije kao političko-ekonomsku i sistemsko-institucionalnu bazu za dalji razvoj države, njenih regionalnih celina i lokalnih samouprava proizvodi izostanak ozbiljne debate o decentralizaciji i pre svega smanjuje razvojni potencijal pokrajine i lokalnih samouprava.

³⁵⁸ Rigidna ustavna procedura stvaranja novih autonomnih pokrajina definisana je u članu 203. Ustava Republike Srbije, kojim je uređeno da se predlog za promenu Ustava usvaja dvotrećinskom većinom od ukupnog broja narodnih poslanika a nakon toga se može odlučiti i da građani na republičkom referendumu potvrde izmenu Ustava. O tome detaljnije videti: Ustav RS, član 203.

³⁵⁹ O stručnim debatama i problemima koji opterećuju jednostavnu identifikaciju potencijalnih regiona videti : Borislav Stojkov: „*Status grada, decentralizacija i policentričnost Srbije*“, u: U susret novom statusu gradova u Srbiji – realnost i potrebe, Zbornik radova, Palgo Centar, Beograd, 2007. i Veran Stančetić : „*Region kao razvojna perspektiva u Evropskoj uniji*“, Službeni glasnik RS, Beograd, 2009.

³⁶⁰ Snežana Đorđević: „Funkcionisanje sistema lokalne samouprave u Srbiji“, u: „Alternativna Nacionalna strategija decentralizacije, prilozi“, Centar za regionalizam; Novi Sad; 2012; str. 100.

Položaj pokrajine Vojvodine je zacementiran ustavnim rešenjima iz 2006. godine i oportunističkom vladajućih političkih elita da ozbiljnije razmotre pitanje stvarnih ovlašćenja i finansijske autonomije pokrajine. Regionalizam se u krugovima donosilaca odluka na centralnom političkom nivou pre svega posmatra kroz prizmu podsticanja razvoja statističkih regiona i nedovoljno fokusiranih i robusnih ekonomskih mera. Položaj pokrajine karakteriše odsustvo jasne finansijske autonomije, nedovoljno stimulativan pravno-ekonomski ambijent za preduzimanje ozbiljnih ekonomskih i poslovnih inicijativa i nedovoljna budžetska pokrajinska sredstva za preuzimanje preduzetničke uloge od strane pokrajinskih organa vlasti.

Jedinice lokalne samouprave su od 2000. godine dobile nove nadležnosti, ali lokalni finansijski sistemi nisu reformisani na način koji obezbeđuje stabilizaciju i uvećavanje lokalnih budžeta, dominaciju izvornih prihoda, mogućnosti korišćenja instrumenata za podsticanje ekonomskog razvoja i kvalitetno izvršavanje lokalnih funkcija. Duboka finansijska zavisnost od sredstava koja se lokalnim samoupravama transferišu sa republičkog nivoa praćena je i nepoštovanjem zakonske regulative od strane centralnih vlasti prilikom planiranja transfernih sredstava namenjenih lokalnim samoupravama, smanjenjem transfernih sredstava za najveći broj lokalnih samouprava i prilagođavanjem lokalnih finansijskih sistema potrebama sprovođenja politike regionalnog razvoja. Pored navedenih problema u finansijskoj sferi, lokalne samouprave funkcionišu u ambijentu koji karakteriše visok stepen partokratije, sporo oslobađanje razvojnih potencijala (lokalna svojina, saradnja sa privatnim sektorom i dr.) i sporo sazrevanje i modernizacija lokalnih administracija i njihovo fokusiranje na korisnike lokalnih usluga i ciljne grupe od značaja za razvoj i brendiranje lokalnih samouprava.

Za sprovođenje kvalitetnije decentralizacije u Srbiji ključni preduslovi su postojanje političke volje centralnih vlasti da prioritizuju decentralizaciju i krenu u rastakanje centralizovane piramide u zemlji, usvajanje Strategije decentralizacije zasnovanoj na jasnom definisanju ciljeva i potreba autonomne pokrajine i lokalnih samouprava. Piktualne mere koje su do sada primenjivane i periodične izmene zakona bez ozbiljnije analize potreba i problema lokalnih samouprava u budućnosti, bez pomenutog strateškog okvira i čvrste političke želje centralnih vlasti neće dati vidljiviji politički ili ekonomski učinak. Do potencijalnog instaliranja i sprovođenja decentralizacijskih mera sasvim je jasno da pokrajina Vojvodina i jedinice lokalne samouprave ostaju polu-samostalni politički subjekti koji funkcionišu u nedovoljno stimulativnom pravno-ekonomskom ambijentu i koji nisu ravnopravni subjekat u perspektivnoj regionalnoj i evropskoj kompeticiji sa drugim regionima i gradovima u privlačenju kapitala, investicija, turista ili novih rezidenata.

2.1.2 Tok i kvalitet procesa decentralizacije u Mađarskoj

Procesi decentralizacije u Mađarskoj započeti su 1990. godine i ova zemlja je bila „među prvima koje su započele reformu sistema lokalne samouprave u cilju uvođenja pravila koja bi ubrzala decentralizacijske procese”.³⁶¹ Ustavni i zakonodavni okvir koji je postavljen 1990. godine (donošenjem Ustava Mađarske i Zakona o lokanoj samoupravi), a kojim je uspostavljen novi sistem teritorijalne organizacije je do 2011. godine menjan u pravcu jačanja ovlašćenja dva uspostavljena nivoa lokalne samouprave. Andraš Vigvari (Andras Vigvari) navodi da je „osnivanje i kreiranje operativnog okruženja sistema lokalne samouprave u Mađarskoj čvrsto povezano sa političkim i ekonomskim promenama koje su se desile pre dvadeset godina, 1989. godine i sa teškim procesima tranzicije od centralno-planske ekonomije ka tržišnoj ekonomiji”.³⁶² Katalina Palaji (Katalin Pallai) pak tvrdi da je „monolitski, hijerarhijski sistem komunističke ere transformisan u sistem koji se sastoji iz dva nivoa: strukture centralne vlasti i organa subordiniranih centralnoj administraciji i strukture sistema lokalne samouprave, zasnovanoj na principima autonomije i decentralizacije”.³⁶³

S obzirom na to da su 2011. godine započele zakonodavne reforme koje nisu na tragu decentralizacijskih procesa već odražavaju tipične re-centralizacijske tendencije, sasvim osnovano je dosadašnji tok procesa decentralizacije u Mađarskoj strukturirati u tri talasa reformi. Izabela Barati Steč (Izabella Barati-Stec) pišući o fazama zakonodavnih reformi navodi sledeće:

„Prvi talas legislativnih promena obezbedio je okvir decentralizovanog sistema javne administracije. Drugi talas zakonodavnih promena uslovljen je pristupanjem Evropskoj uniji i obezbedio je unapređen sistem javne odgovornosti. Mađarski sistem javne administracije sada ulazi u treću fazu u kojoj se sprovodi re-centralizacija određenih zadataka i finansija”.³⁶⁴

Decentralizacijski osnovi novog mađarskog teritorijalno-političkog sistema uspostavljeni su 1990. godine, kada su obrazovana dva nivoa lokalne samouprave: opštinski nivo i okružni nivo. Krug njihovih nadležnosti i korekcije sistema lokalne samouprave tokom devedesetih godina bile su predmet zakonodavnih reformi, a osnovni pravac ovih reformi bio je baziran na unapređenju samostalnosti dva nivoa lokalne samouprave. Veran Stančetić navodi da je „teritorijalna podela Mađarske ustanovljena Ustavom i postoje sledeće teritorijalne jedinice: okruzi, gradovi, zajednice (naselja), glavni grad koji je

³⁶¹ Izabella Barati-Stec: „*Hungary: An Unfinished Decentralization?*“, Institute of Municipal Finance & Governance, Munk School of Global Affairs, IMFG Papers on Municipal Finance and Governance, No 11, 2012, str.3.

³⁶² Andras Vigvari: „*Is the conflict container full? Problems of fiscal sustainability at the local government level in Hungary*“, Acta Oeconomica, Vol. 60 (1), Akademiai Kiado, Budapest, 2010, str. 52-54.

³⁶³ Katalin Pallai: „*The Hungarian Experience of Decentralization*“, članak dostupan na internet prezentaciji: www.pallai.hu, str.1.

³⁶⁴ Izabella Barati-Stec: „*Hungary: An Unfinished Decentralization?*“, Institute of Municipal Finance & Governance, Munk School of Global Affairs, IMFG Papers on Municipal Finance and Governance, No 11, 2012, p.3.

podeljen u distrikte”.³⁶⁵ Nadležnosti navedenih teritorijalnih jedinica biće analizirane u ovom delu rada iz prizme zakonodavnih promena imajući u vidu da su bile predmet zakonodavnih reformi tokom devedesetih godina XX veka.

Ustavna i zakonska rešenja iz 1990. godine

Ustavna i zakonska rešenja iz 1990. godine (Ustav Mađarske, Zakon o lokalnoj samoupravi, broj LXV) uspostavila su temeljni okvir decentralizacije zemlje, koji je unapređen četiri godine kasnije. Ustav Mađarske iz 1990. godine garantovao je osnovne principe i prava lokalne samouprave. Pomenuti zakon je u potpunosti implementirao zahteve koji proizilaze iz Evropske povelje o lokalnoj samoupravi. Posebno značajnu pravno-političku garanciju predstavlja ustavna činjenica iz mađarskog sistema da oba akta odnosno pravna instrumenta, kako navodi Andraš Vigvari „imaju organski pravni status, što znači da se mogu menjati jedino kvalifikovanom dvotrećinskom parlamentarnom većinom”.³⁶⁶ Isti autor navodi da su oba dokumenta „definisala ekonomske osnove nezavisnosti lokalne samouprave” i da one uključuju izvorne prihode opština, imovinu i grantove (dotacije) sa nivoa centralnih vlasti.³⁶⁷ Pored toga, Vigvari ocenjuje da „lokalne samouprave imaju razumnu autonomiju u procesu donošenja odluka na lokalnom nivou i da centralna vlast nema moći da ih kontroliše”.³⁶⁸

Zakonom o lokalnoj samoupravi iz 1990. godine utvrđene su nadležnosti opština i okruga. Opštinske nadležnosti su: opštinski razvoj, zaštita životne sredine, stanovanje, upravljanje i snabdevanje vodom, kanalizacija, održavanje grobnih površina, održavanje lokalnih puteva i javnih površina, lokalni javni saobraćaj, higijena i upravljanje otpadom, protivpozarna zaštita, javna bezbednost, snabdevanje energijom, podsticanje zapošljavanja, administriranje obrazovnim institucijama, zdravstvene i socijalne usluge, podrška obrazovnim, naučnim i sportskim aktivnostima i zaštita prava manjina.³⁶⁹

Nadležnosti okruga takođe su u uređene pomenutim zakonom iz 1990. godine i podeljene su na tzv. obavezne i opcione nadležnosti. U krug obaveznih nadležnosti (odgovornosti) okruga spadaju sledeće:

- upravljanje srednjim obrazovanjem, specijalnim školama i višim školama (ukoliko ove odgovornosti nisu preduzete od strane lokalnih vlasti opština);
- sakupljanje i čuvanje prirodnih i socijalnih dobara posebnih umetničkih i kulturnih vrednosti pronađenih na teritoriji okruga, istorijskih dokumenata, muzejsko izlaganje, servisiranje okružne biblioteke;
- realizacija zadataka u oblasti fizičko – sportskih aktivnosti na teritoriji okruga i zaštita prava dece i mladih;

³⁶⁵ Veran Stančetić: „*Reforma upravljanja u savremenoj državi*“; Službeni glasnik RS; Beograd; 2012.; str.128.

³⁶⁶ Andras Vigvari: „*Is the conflict container full? Problems of fiscal sustainability at the local government level in Hungary*”, Acta Oeconomica, Vol. 60 (1), Akademiai Kiado, Budapest, 2010, pp. 52-54.

³⁶⁷ Isto, str. 55.

³⁶⁸ Isto.

³⁶⁹ Navedeno prema: „*Decentralization : Experiments and Reforms*“, ed. Tamas M. Hortvath, Local Government and Public Service Reform Initiative, Budapest, 2000, str. 366.

- edukacija dece koja se nalaze pod stalnim medicinskim tretmanom u zdravstvenim ustanovama, briga o hendikepiranoj deci, specijalna zdravstvena zaštita i nega dece (ukoliko ove odgovornosti nisu preduzete od strane lokalnih vlasti);
- zaštita arhitektonskog i prirodnog okruženja i regionalno planiranje (koordinacija planiranja od strane opština i malih regiona na nivou okruga);
- istraživanje turističkih vrednosti i atrakcija u okrugu, utvrđivanje turističkih ciljeva okruga i koordinacija aktivnosti sa drugim subjektima;
- koordinisanje realizacije ciljeva u vezi sa zapošljavanjem i dobrovoljnim usavršavanjem na nivou regiona (koordinacija uspostavljanja dobrovoljnog usavršavanja i potreba tržišta radne snage u okrugu), uvođenje i upravljanje regionalnim informacionim sistemom.³⁷⁰

Okruzi mogu preduzimati određene nadležnosti koje pripadaju krugu tzv. opcionih nadležnosti. Reč je nadležnostima koje ne spadaju u sferu ekskluzivnih nadležnosti drugih organizacija kao i nadležnosti koje ne ugrožavaju interese naselja na teritoriji okruga. Oblasti u kojima je moguće prakticiranje opcionih nadležnosti od strane okružnih vlasti su: učešće u opštinskim asocijacijama, iniciranje zajedničkih poslovnih fondova opština, promocija osnivanja preduzetnički stimulativnog okruženja, osnivanje fondacija za javne potrebe, promocija kulturnih, umetničkih i naučnih institucija, koordinacija veza između malih regiona i okruga, promocija regionalnog ekonomskog razvoja, promocija ciljeva i zadataka koji se odnose na etničke manjine, saradnja sa religijskim i dobrovoljnim asocijacijama i organizacijama osoba sa hendikepom, promocija pitanja koja se tiču jednakih šansi, promocija pitanja koja se odnose na starije osobe, razvijanje međunarodnih partnerstava sa posebnim osvrtom na evropske integracije.³⁷¹

Unapređenje zakonodavnog okvira iz 1994. godine i ustanovljavanje politike regionalnog razvoja

Izmene zakonodavnog okvira iz 1994. godine odnosno modifikaciju Zakona o lokalnim vlastima (Zakon o lokalnoj samoupravi, broj LXXIII) Veran Stančetić ocenjuje kao kreiranje uslova za intenzivniju decentralizaciju.³⁷² Ovaj autor navodi da je intenzivna decentralizacija izvršena kroz jačanje ovlašćenja jedinica lokalne samouprave i kao ključne novine posebno apostrofira: „direktan izbor gradonačelnika (predsednika opština), participacija građana u procesu donošenja lokalnih odluka je precizirana i zagarantovana, obaveze lokalnih predstavnika su precizirane, okrug je postao nivo lokalne samouprave sa neposredno biranim organima”.³⁷³ Stančetić napominje da ovo nisu jedine bitne izmene sistema lokalne samouprave u pravcu jačanja decentralizacije i navodi „da su nadležnosti okruga znatno proširene, da je ukinuta institucija Republičkog komesara i zamenjena kancelarijama javne (državne) uprave u okruzima i glavnom

³⁷⁰ Navedeno prema: *Hungary: Country Profile*, dostupno na internet prezentaciji: www.aer.hu/fileadmin/user_upload/MainIssues/Regional_Democracy/AER_Regionalism_Report_by_Country/Hungary_2010.pdf

³⁷¹ Isto.

³⁷² Veran Stančetić: „*Reforma upravljanja u savremenoj državi*“; Službeni glasnik RS; Beograd; 2012.; str.128

³⁷³ Isto.

gradu”.³⁷⁴ Navedene izmene u osnovi su bazirane, kako Stančetić navodi, na tri faktora: „četvorogodišnje praktično iskustvo sa dotadašnjim sistemom lokalne samouprave, naučne teorijske i praktične analize koje su ukazivale na potrebu intenzivnije decentralizacije i iskustvo drugih država”.³⁷⁵

U cilju podsticanja regionalnog razvoja, a na bazi obaveza koje su proisticale iz procesa pristupanja Mađarske EU, 1996. godine je uvedeno sedam statističko-planskih regiona (NUTS 2 nivo). Uvedeno je pravilo da se jedan region sastoji od tri okruga, ali ovo pravilo je prekršeno jedino u slučaju regiona Centralna Mađarska, koji se sastoji od glavnog grada i okruga Pešta. Regioni nisu poseban teritorijalni nivo unutar sistema lokalne samouprave već su „teritorijalne razvojne jedinice koje imaju ciljeve i zadatke u oblasti statističkog planiranja i razvoja”.³⁷⁶ Svaki od uspostavljenih regiona obrazovao je Savet za regionalni razvoj, koji je odgovoran za „korišćenje razvojnih resursa i podsticanje ekonomskog razvoja, razvoja obrazovanja i pitanja u oblasti sistema zdravstvene zaštite”.³⁷⁷ Iz dosadašnjeg razvoja statističko-teritorijalnog sistema regiona u Mađarskoj vidljivo je da se nadležnosti regiona proširuju (ova tendencija je posebno pristutna u periodu od 2007. do 2013. godine) i saveti regiona postaju sve više odgovorni za izradu tzv. regionalnih operativnih programa i za upravljanje finansijskim resursima.³⁷⁸

Statističko-planski regioni nisu, kao što je već istaknuto, integralni deo sistema lokalne samouprave u zemlji i predstavljaju neku vrstu „teritorijalnog područja u kome se praktiraju nadležnosti državne administracije i državnih vlasti i može se nazvati državnom administrativnom jedinicom”.³⁷⁹ Međutim, mađarski sistem lokalne samouprave zahvaljujući osnivanju i funkcionisanju statističko-planskih regiona ostvaruje niz benefita : usmeravanje sredstava centralnog nivoa vlasti ka okruzima (tzv. NUTS 3 jedinicama) na bazi jasnih procedura i kriterijuma, participiranje gradonačelnika i organa okruga u donošenju odluka na nivou Saveta regiona i jačanje međuopštinske i mikroregionalne saradnje na nivou regiona. Veran Stančetić, u prilog značaja statističko-planskih regiona kao osnove buduće suštinske regionalizacije Mađarske navodi da „mnogi smatraju da u budućnosti ovo može biti dobra osnova za regionalizaciju u smislu da se na NUTS 2 nivou uspostave neposredno birane vlasti sa značajnim nadležnostima ili da se na NUTS 3 nivou (okruzi) ojačaju postojeće vlasti, što bi ovu državu značajno pomerilo kao polu decentralizovanosti”.³⁸⁰

³⁷⁴ Isto, 128-129.

³⁷⁵ Isto, str. 129.

³⁷⁶ Hungary: Country Profile, dostupno na internet prezentaciji: www.aer.hu/fileadmin/user_upload/MainIssues/Regional_Democracy/AER_Regionalism_Report_by_Country/Hungary_2010.pdf

³⁷⁷ Isto.

³⁷⁸ Isto.

³⁷⁹ Isto.

³⁸⁰ Veran Stančetić: „Reforma upravljanja u savremenoj državi“; Službeni glasnik RS; Beograd; 2012.; str.131.

Financijska autonomija lokalnih vlasti

Financijska autonomija lokalnih vlasti u poslednjih dvadeset godina u Mađarskoj garantovana je pravnim okvirom ali je već polovinom prethodne decenije (2000.god – 2010. god.) evidentirano da se mađarski gradovi i opštine nisu etablirale kao odgovorni javni akter spreman da vodi efikasnu financijsku politiku. Vigvari sumira razvoj financijske autonomije mađarskih opština, sa stanovišta uspostavljenog demokratskog sistema i ustanovljavanja de jure financijskih sloboda opština i gradova na sledeći način: „političke snage koje su kreirale sistem bile su pod iluzijom o tome kako će demokratski sistem biti u stanju da balansira probleme koji proizilaze iz ekonomskih teškoća i nedostatka fondova”.³⁸¹

Ovaj autor naglašava da mađarske lokalne samouprave imaju de jure financijske slobode ali da je u „euforiji tranzicije iz planske ekonomije u tržišnu ekonomiju kreiran visoko decentralizovan i nedovoljno nadziran sistem lokalne samouprave. Evidentirano je mnogo iluzija u vezi sistema lokalne samouprave i moći financijskih podsticaja”. Na tragu Vigvarijevim zaključcima su i stavovi Izabele Barati Steč, koja navodi da centralna vlast nije uspela da obezbedi adekvatnu fiskalnu autonomiju, te da je ovakvo stanje prouzrokovalo velike tenzije i asimetričnost između mađarskih opština.³⁸²

Ključni deo izvornih prihoda lokalnih budžeta opština i gradova u Mađarskoj su lokalne takse, među kojima su najbitnije: porez na promet kompanija, komunalne takse, porez na imovinu i turističke takse. Zakon o lokalnim taksama donet je 1991. godine i i gotovo svake godine je bio predmet izmena. Lokalnim samoupravama je omogućeno uvođenje taksi i utvrđivanje visine taksi, ali su propisane vrste taksi koji se mogu uvoditi kao i maksimalni iznosi taksi.³⁸³ Taksa na promet kompanija je glavni lokalni prihod i plaća se na neto prihod kompanija kada se eliminišu troškovi pružanja usluga i materijali. Ova taksa participira sa 16% u ukupnim prihodima opština.³⁸⁴ Ovakva regulativa imajući u vidu sam karakter takse na prihod kompanija dovodi do visokog stepena međuopštinske kompeticije za privlačenje investitora pri čemu su opštine / gradovi koji se nalaze u slabije razvijenim oblastima suočene sa situacijom da ne mogu računati na visoku participaciju ove takse u strukturi prihoda, dok opštine / gradovi koji su ekonomski centri i nalaze se u razvijenim teritorijalnim oblastima ostvaruju prihode od ove takse, koji kako navodi Barati Steč, idu do visine od 30% do 40% ukupnih lokalnih prihoda.³⁸⁵

Komunalne takse su prisutne kao izvor prihoda u 60% opština ali nisu generator ključnih prihoda lokalnih samouprava. Ova taksa predstavlja svega 2% prihoda opštinskih budžeta.³⁸⁶ Takse na imovinu naplaćuju se u zavisnosti od vrednosti svojine i lokacije na

³⁸¹ Andras Vigvari: “*Is the conflict container full? Problems of fiscal sustainability at the local government level in Hungary*”, Acta Oeconomica, Vol. 60 (1), Akademiai Kiado, Budapest, 2010, pp. 54-58.

³⁸² Izabella Barati-Stec: “*Hungary: An Unfinished Decentralization?*”, Institute of Municipal Finance & Governance, Munk School of Global Affairs, IMFG Papers on Municipal Finance and Governance, No 11, 2012, str. 2.

³⁸³ Isto, str 7.

³⁸⁴ Isto.

³⁸⁵ Isto.

³⁸⁶ Isto.

kojoj se nalaze i u mađarskom sistemu lokalne samouprave predstavljaju najstabilniji izvor prihoda. Turističke lokalne takse se uvode u turističkim oblastima i plaćaju je kompanije u oblasti turizma. Barati Steč navodi da „centralni nivo vlasti, kada određuje visinu normativnih transfera uzima u obzir takseni kapacitet opštine uključujući i turističku taksu u turističkim oblastima”.³⁸⁷ Ona napominje da je u slučaju da je taksa uvedena i da se uredno sakuplja, iznos transfera opštini uvećan te su opštine ohrabrene da uvode takse do maksimalnog nivoa.³⁸⁸

Pored taksi koje opštine uvode i ubiraju, za lokalne samouprave su značajne i takse koje sakuplja centralni nivo vlasti i određeni procenat prihoda od ovih taksi ustupa lokalnim samoupravama. Najznačajnije takse odnosno porezi ove vrste su porez na zaradu i taksa na prevozna sredstva. Taksa na zaradu redistribuirana se sa centralnog na lokalni nivo i participacija opština na čijoj teritoriji se taksa ubira je značajno smanjena u odnosu na rešenja koja su primenjena kada je taksa uvedena. Barati Steč navodi da je 1990. godine taksa u potpunosti redistribuirana opštini na čijoj teritoriji je prikupljena, dok je 2006. godine svega 8% od poreza pripadalo opštini na čijoj teritoriji je prikupljena a 20% do 25% je distribuirano drugim opštinama dok je država zadržavala 65% prihoda od ovog poreza.³⁸⁹ Taksa na prevozna sredstva, za razliku od poreza na zaradu, u potpunosti pripada budžetu lokalnih samouprava i u strukturi lokalnih budžeta učestvuje sa 2%.³⁹⁰

Zakonskim okvirom je predviđeno da centralni nivo vlasti obezbeđuje finansijska sredstva za obavljanje usluga koje su delegirane lokalnom nivou vlasti, pri čemu Ustav predviđa da država „obezbeđuje potrebno finansiranje” dok je Zakonom o lokalnoj samoupravi predviđeno obezbeđivanje tzv. „dovoljnih finansijskih sredstava za poslove koji su delegirani lokalnim samoupravama”.³⁹¹

Transferi sa centralnog nivoa vlasti uvedeni su sa ciljem „da se kreira balans između prihoda i izdataka u različitim regionima zato što opštinske odgovornosti u potpunosti moraju biti izvršene”.³⁹² Transferna sredstva se lokalnim samoupravama obezbeđuju za kapitalne investicije i za pokrivanje operativnih troškova (normativni transferi). U periodu od 1991. do 2009. godine zastupljenost transfernih sredstava u ukupnim prihodima opštinskih budžeta smanjena je sa 48,5% (1991. godine) na 25,3% (2009. godine), a najčešće je zastupljenost transfera bila između 50% i 60% ukupnih prihoda lokalnih samouprava.³⁹³

Bez obzira što je participacija transfera u prihodima lokalnih samouprava vidljivo smanjena, iz uspostavljenog sistema transfera proizašlo je nekoliko problema za lokalne samouprave. Prvi problem tiče se konstantne nepredvidljivosti visine transfera koje će lokalna samouprava dobiti i izostanak jasne regulative o kriterijumima raspodele

³⁸⁷ Isto, str. 9.

³⁸⁸ Isto, str. 9.

³⁸⁹ Isto.

³⁹⁰ Isto.

³⁹¹ Isto.

³⁹² Isto, str. 10.

³⁹³ Andras Vigvari: *“Is the conflict container full? Problems of fiscal sustainability at the local government level in Hungary”*, Acta Oeconomica, Vol. 60 (1), Akademiai Kiado, Budapest, 2010, str. 59.

transfera. Takođe, centralna vlast je imala pravo da samostalno smanji transfere bez konsultacija sa lokalnim vlastima.³⁹⁴ Drugi problem tiče se posledica koje smanjivanje transfera neposredno proizvodi po finansije konkretne lokalne samouprave. Barati Steč ovu anomaliju sistema opisuje na sledeći način: „smanjivanje transfera može prouzrokovati teškoće u otplati dugova i opštine koje ne mogu da podignu lokalne prihode moraju da se odluče da li će nastaviti da pružaju usluge na lokalnom nivou ili da plaćaju dugove”.³⁹⁵ Ona navodi da se mnoge opštine odlučuju u takvim slučajevima da plaćaju dugove i da apliciraju za tzv. vanredne transfere (neka vrsta specijalnih povremenih davanja lokalnim samoupravama ustanovljena zakonom) kako bi nastavile da pružaju usluge građanima. U periodu od 1993. do 2011. godine broj vanrednih transfera je uvećan sa 165 na 1.182, a zaključno sa 2011. godinom čak 35% opština koristilo je tzv. vanredne transfere, što je ako uporedimo sa 1991. godinom 7,5 puta veći broj opština koji su koristile ovu zakonsku mogućnost.³⁹⁶ Usled prikazanih okolnosti vezanih za uspostavljeni sistem transfernih davanja povećava se broj lokalnih samouprava koje iz svojih izvornih prihoda finansiraju realizaciju obaveznih opštinskih nadležnosti.³⁹⁷ Takođe, manje opštine sve teže mogu da iz sopstvenih prihoda finansiraju obavljanje obaveznih opštinskih nadležnosti.³⁹⁸

Pravnim okvirom je utvrđeno da su lokalne samouprave obavezne da odvoje tekući i kapitalni deo budžeta i uspostavljeno je pravilo da se tekući izdaci ne mogu finansirati iz investicionih prihoda. Međutim, kako navodi Barati – Steč „u praksi se to ponekada dešava”.³⁹⁹ Ova autorka navodi da je značajno pravilo koje je uspostavljeno i pravilo da se državne subvencije i tzv. podeljene takse ne mogu koristiti za vraćanje kredita.⁴⁰⁰

Pozitivnu karakteristiku mađarskog sistema lokalne samouprave predstavlja činjenica da je paralelno sa izgradnjom novog sistema početkom devedesetih godina XX veka omogućen transfer svojine lokalnim samoupravama. Lokalnim samoupravama je prenetu svojina potrebna za pružanje usluga i za normalno obavljanje administrativnih funkcija opština. Međutim, kako navodi Barati – Steč „značajan deo ove imovine prodat je ranih devedesetih jer su opštine utvrdile da je imovinu teško održavati”.⁴⁰¹ Pomenuta autorka ističe da su prihodi od privatizacije jednim delom usmereni ka kapitalnim investicijama a delimično i ka troškovima operativnog funkcionisanja.⁴⁰²

³⁹⁴ Izabella Barati-Stec: „*Hungary: An Unfinished Decentralization?*“, Institute of Municipal Finance & Governance, Munk School of Global Affairs, IMFG Papers on Municipal Finance and Governance, No 11, 2012, str. 10.

³⁹⁵ Isto.

³⁹⁶ Isto, str. 11.

³⁹⁷ Videti: Andras Vigvari: „*Is the conflict container full? Problems of fiscal sustainability at the local government level in Hungary*”, Acta Oeconomica, Vol. 60 (1), Akademiai Kiado, Budapest, 2010, str. 58.

³⁹⁸ Isto.

³⁹⁹ Izabella Barati-Stec: „*Hungary: An Unfinished Decentralization?*“, Institute of Municipal Finance & Governance, Munk School of Global Affairs, IMFG Papers on Municipal Finance and Governance, No 11, 2012, str. 9.

⁴⁰⁰ Isto.

⁴⁰¹ Isto, str. 12.

⁴⁰² Isto.

Transfer svojine lokalnim samoupravama i etablirana mogućnost izbora načina korišćenja i eventualne prodaje imovine dovela je lokalne samouprave u različit položaj s obzirom na to da je imovina vrednija u bogatijim teritorijalnim celinama i regionima te da su znatno veće prihode ostvarile lokalne samouprave u takvim sredinama. U tom smislu došlo je do ozbiljnih razlika u fiskalnim kapacitetima lokalnih samouprava i kako navodi Barati Steč „zbog toga što su se angažovale u javno-privatnim partnerstvima i obezbedile strane direktne investicije koje preferiraju veće gradove i bogatije oblasti za svoje investicije, i zbog toga što je taksa na promet kompanija najvažnija lokalna taksa, velike i bogatije opštine imale su više uspeha nego manje i siromašnije opštine”.⁴⁰³

Pored brzog transfera svojine lokalnim samoupravama, mađarski sistem lokalne samouprave karakteriše se i kreiranjem relativno liberalne regulative u oblasti zaduživanja opština. Finansiranje investicija putem kredita podleže odobrenju od strane centralnih vlasti, a u dosadašnjoj praksi lokalne samouprave su se više zaduživale u formi kredita nego kroz emitovanje obveznica. Prema Zakonu o lokalnoj samoupravi iz 1996. godine, lokalnim samoupravama je bilo dozvoljeno da se zadužuju u visini koja ne prelazi 70% korigovanih prihoda opštine. Iste godine donet je Zakon o bankrotstvu opštine koji je uveo velika budžetska ograničenja lokalnim samoupravama i kojim je utvrđeno da država nije odgovorna za dugove lokalnih samouprava.⁴⁰⁴ U tom periodu su, kako navodi Barati Steč, lokalne samouprave bile suočene sa potrebom da uvide nove takse kako bi finansirale realizaciju svojih zakonskih obaveza. Odgovor lokalnih samouprava na uvođenje novih pravila bio je u u rapidnom uvođenju lokalnih taksi i izgradnji javno-privatnih partnerstava za obezbeđivanje infrastrukturnih investicija.⁴⁰⁵ Iako je Zakon predviđao strožija pravila u pogledu zaduživanja, pojedini elementi su odražavali interes države da učestvuje kao akter u stabilizaciji lokalnih samouprava koje su se suočile sa problemom finansiranja pružanja usluga i obezbeđivanja sredstava za investicione aktivnosti. Uvedena je procedura vraćanja dugova od strane opštine i imenovanja zajedničkih odbora sastavljenih od predstavnika lokalnih vlasti, kreditora i sudova koji su utvrđivali način restrukturiranja pružanja javnih usluga i reorganizaciju budžeta.⁴⁰⁶

Već sa prvim naznakama svetske finansijske krize postali su vidljivi trendovi vezani za zaduživanje lokalnih samouprava u Mađarskoj. Apsorpcioni i fiskalni kapaciteti lokalnih samouprava znatno su smanjeni a dugovi opština prema kreditorima i kupcima obveznica postali su značajno veci i ozbiljnije su ugrožavali proces pružanja usluga na lokalnom nivou. Kako navodi Barati Steč, nepovoljan faktor koji je uticao na uvećanje dugova je pad vrednosti nacionalne valute u odnosu na evro i švajcarski franak.⁴⁰⁷ Zaduzivanje opština je povećavano i kroz projekte javno-privatnog partnerstva jer su „opštine na taj način izbegavale direktno zaduzivanje i produžavale period finansiranja investicije”.⁴⁰⁸ Navedeni problemi prouzrokovali su rast broja insolventnih opština. Barati Steč navodi

⁴⁰³ Isto.

⁴⁰⁴ Isto, str. 14.

⁴⁰⁵ Isto.

⁴⁰⁶ Isto.

⁴⁰⁷ Isto, str. 18.

⁴⁰⁸ Isto.

da je „broj opština koje su obznanile insolventnost u periodu od 1996. do 2007. godine bio 22 opštine. Do 2009. godine desilo se čak 23 novih slučajeva insolventnosti opština”.⁴⁰⁹

Problemi finansijskog sistema lokalnih samouprava mogu se u osnovi podeliti na sledeću grupu problema: niska participacija izvornih prihoda u strukturi lokalnih budžeta, zavisnost velikog broja opština od transfera sa centralnog nivoa vlasti, nedovoljna kontrola trošenja budžetskih sredstava od strane centralnog nivoa vlasti i postojanje zakonskog okvira koji je jednostavno zloupotrebljavan od strane lokalnih vlasti, nekontrolisano zaduživanje opština usled pritiska koji su inherentni problematičnom sistemu finansiranja opština i problematičnim ekonomsko-finansijskim procesima i trendovima na nivou države.

Zakon o lokalnoj samoupravi iz 2011. godine: restrukturiranje lokalne samouprave i novi trend re-centralizacije

Posle donošenja novog Ustava Mađarske (april 2011. godine) i potrebe centralnog nivoa vlasti da realizuje paket reformskih mera kako bi se smanjili negativni efekti svetske finansijske i ekonomske krize na mađarsku ekonomiju, kao i usled stvarne potrebe finansijskih sistema lokalnih samouprava u zemlji da se sprovedu ozbiljne finansijske reforme na lokalnom nivou (a čiji su razlozi opisani u delu ovog rada koji je posvećen pitanjima finansijske decentralizacije i izazova sa kojima su se suočile mađarske lokalne vlasti), parlament je u decembru 2011. godine usvojio novi Zakon o lokalnoj samoupravi. Zakon je kako se navodi usvojen u cilju „izgradnje modernog, troškovno održivog, ciljno-orijentisanog sistema lokalne samouprave, koji obezbeđuje šanse za demokratskiji i efikasniji sistem”.⁴¹⁰

Restukturiranje sistema lokalne samouprave je deo vladinog programa čiji je glavni cilj smanjivanje državnog duga (Šel Kalmanov plan), u kome je ocenjeno da je uvođenje reda u sistem lokalne samouprave glavna inicijativa iz tog programa kao i da je ova inicijativa od izuzetnog značaja za obezbeđivanje systemske održivosti lokalnih samouprava u zemlji.⁴¹¹ Nova Vlada Mađarske, koja je inicirala usvajanje pomenutog programa, u obrazloženju planova za systemske promene u lokalnim samoupravama, ističe da je nova legislativa bazirana na Evropskoj povelji o lokalnoj samoupravi i na mađarskoj tradiciji lokalne samouprave.⁴¹² U tom smislu, posebno je naglašeno da je „glavni stub nove regulative princip zaštite prava građana na nezavisnu lokalnu samoupravu”.⁴¹³ Novim zakonom nisu predviđene intervencije koje bi ugrozile pravo opština da imaju izabrani savet i gradonačelnika, uz rešenje da u opštinama sa manje od 2.000 stanovnika neće postojati posebna administracija lokalnog saveta.

⁴⁰⁹ Isto, str. 21.

⁴¹⁰ *Communication Summary: The Cardinal Act on Local Government*, Kozigazgatasi es Igazsagugyi, Ministerium Sajto Foosztaly, 21. December 20011.

⁴¹¹ Isto.

⁴¹² Isto.

⁴¹³ Isto.

U obrazloženju sistemskih razloga za izmene zakonodavstva navodi se da su „u sadašnjem sistemu lokalne samouprave, faktori kao što su sistemski ugrađena pogrešna rešenja i finansiranje sa centralnog nivoa koje nije bilo koordinisano sa zadacima lokalnih samouprava, faktori koji su doprineli da lokalne samouprave - kao i cela država – postanu duboko zaglibljeni u dugovima”.⁴¹⁴ Prekomerna zaduženost lokalnih samouprava je detektovana kao opasnost po sistem funkcionisanja lokalnih samouprava, a kao ključni problemi koji su se manifestovali u poslednjih dvadeset godina funkcionisanja čitavog sistema identifikovani su sledeći:

- prostor za delovanje lokalnih samouprava je značajno smanjen,
- obezbeđivanje lokalnih usluga zahteva znatno veće napore,
- sistem finansiranja je postao veoma složen i neadekvatan.⁴¹⁵

U sklopu reformi sistema lokalne samouprave utvrđeno je da je cilj nove legislative da eliminiše i smanji problematične tačke sistema putem finansijskog restrukturiranja, nove regulative u segmentu upravljanja zaduživanjem, nove regulative u vezi procedura iniciranja zaduživanja i nove regulative koja se odnosi na konflikt interesa. Novim zakonom je onemogućeno da gradonačelnici u isto vreme budu i članovi nacionalnog parlamenta, a primena ove odredbe o konfliktu interesa započeće posle lokalnih izbora koji su planirani za 2014. godinu. Proširen je krug lica čija se imovina obavezno prijavljuje (bračni partneri, rođaci).

Izmene koje su izvršene u sistemu lokalne samouprave obuhvatile su kako organizaciju lokalnih vlasti, sistem finansiranja, tako i pitanja koja se tiču položaja glavnog grada i okruga. Lokalne samouprave, prema odredbama novog Zakona o lokalnoj samoupravi obavljaju dve vrste zadataka (nadležnosti) : obavezne i opcione. Nadležnosti lokalnih samouprava, koje prema novoj regulativi predstavljaju obavezne nadležnosti su: javni red i mir, obezbeđivanje snabdevanja vodom, odlaganje otpadnih voda, upravljanje otpadom, obezbeđivanje daljinskog grejanja, briga o beskućnicima. Opcione (dobrovoljne, neobavezne) nadležnosti lokalne vlasti mogu vršiti samo ukoliko na kvalitetan način ostvaruju svoje obavezne nadležnosti, a finansiranje opcionih nadležnosti mora biti realizovano iz izvornih prihoda lokalnih samouprava ili alociranih resursa. Utvrđena je obaveza svih lokalnih samouprava da prilikom definisanja uslova za obavljanje obaveznih nadležnosti uzmu u obzir specifičnosti svoje lokalne zajednice odnosno broj stanovnika i ekonomske kapacitete. Država odnosno nacionalni nivo vlasti preuzeo je upravljanje nad obrazovnim institucijama i bolnicama.

Kada su u pitanju lokalni organi vlasti izvršene su izmene koje se tiču pozicije gradonačelnika, finansijskih komiteta za kontrolu budžeta i lokalnih administracija. Propisano je da je gradonačelnik u isto vreme i član i predsednik lokalnog saveta i da ima pravo veta koje može uložiti u zakonom definisanim slučajevima. Gradonačelnik može uložiti veto u sledećim slučajevima: ukoliko proceni da je odluka saveta protivna interesima lokalnog saveta, ukoliko je nadglasan u navedenom slučaju može tražiti da se savet još jednom izjasni po istom pitanju pri čemu je neophodno da odluči

⁴¹⁴ Isto.

⁴¹⁵ Isto.

kvalifikovanom većinom i ukoliko savet nije u mogućnosti da donese odluku o nekom pitanju i pored organizovanja glasanja i u ovom slučaju gradonačelnik može sam doneti odluku u konkretnoj stvari. U pojedinim pitanjima, Zakon obezbeđuje uključenost saveta u odlučivanje kako gradonačelnik ne bi samostalno donosio određene odluke, čime se zapravo zahteva postizanje konsenzusa dva organa u postupcima donošenja odluka od lokalnog interesa.

Sve opštine odnosno lokalne samouprave sa preko 2.000 stanovnika imaju obavezu da osnuju tzv. finansijske komitete za kontrolu budžeta, čime se želi obezbediti veći stepen javne i političke kontrole nad trošenjem budžetskih sredstava. Značajne izmene ustanovljene su u segmentu organizacije lokalnih uprava jer je predviđeno da naselja – lokalni saveti sa manje od 2.000 stanovnika neće imati svoje lokalne administracije, što je mera koja pogađa 400 lokalnih saveta. Predviđeno je da dve ili više populaciono malih lokalnih samouprava mogu osnovati zajednički savet, koji bi se bavio pitanjima od važnosti za naselja uključujući i budžetska pitanja.⁴¹⁶ Ova nova mera ima za cilj da omogući malim opštinama da imaju integrisanije, ekonomski održivije i profesionalnije javne usluge. Bitno je napomenuti da sve jedinice lokalne samouprave, uključujući i najmanja naselja nastavljaju da funkcionišu u pravnom ambijentu koji im obezbeđuje izbor saveta i gradonačelnika.

Nova regulativa omogućava centralnom nivou vlasti da preuzme upravljanje institucijama koje su do sada bile u nadležnosti saveta okruga i saveti okruga će ubuduće imati nadležnost da budu odgovorni jedino za razvoj i prostorno planiranje. Nova regulativa nije bitnije promenila teritorijalnu organizaciju glavnog grada ali su izvršene određene izmene koje se tiču podele nadležnosti između gradskog nivoa i distrikata u glavnom gradu i političke uloge gradskog parlamenta u Budimpešti. Dvostepena organizacija gradske vlasti je zadržana (gradski nivo i nivo distrikata), predviđena je jasnija podela nadležnosti između gradskih vlasti i vlasti na nivou distrikta i utvrđeno je da će nekoliko nadležnosti biti prenete sa gradskog nivoa na nivo distrikta, pri čemu primera radi briga o beskućnicima postaje deo kruga nadležnosti distrikta.⁴¹⁷ Kada je u pitanju jačanje uloge parlamenta u glavnom gradu predviđeno je jačanje uloge i moći parlamenta kako bi se obezbedilo ekonomičnije i efikasnije funkcionisanje grada.⁴¹⁸

Izostanak stvarne decentralizacije u Mađarskoj : razlozi i odgovornosti centralnog nivoa vlasti

U Mađarskoj su u protekle dvadeset tri godine reforme sistema lokalne samouprave bez sumnje omogućile značajne korake u pravcu decentralizacije. U grupu pozitivnih dostignuća svakako se mogu ubrojiti sledeći: formiranje dvostepenog nivoa lokalne samouprave, zakonsko priznavanje različitosti između opština i gradova (različiti tipovi opština), periodične adaptacije regulative na bazi iskustava funkcionisanja opština i okruga, sistem pomoći centralnog nivoa vlasti opštinama koje su suočene sa insolventnošću i bankrotstvom, unapređeni sistem koordinacije između opština, okruga i

⁴¹⁶ Isto.

⁴¹⁷ Isto.

⁴¹⁸ Isto.

statističko-planskih regiona, podupiranje i stimulisanje međunarodne saradnje okruga i dr. Međutim, kao i u mnogim drugim istočno-evropskim zemljama, centralne vlasti nisu pokazale stvarnu želju za efektuiranjem decentralizacije u teritorijalno-politički sistem zemlje i izgradile su tokom post-komunističkog perioda i u periodu „evropske” Mađarske brojna ograničenja lokalnim samoupravama, koje su proizvele utisak da većina lokalnih samouprava nije u stanju da samostalno i bez upliva centralnih vlasti pruža javne usluge i prakticira Ustavom i zakonima utvrđene lokalne nadležnosti i zadatke.

Umesto da oslobode finansijske potencijale opština kroz jačanje fiskalnih kapaciteta i smanjivanje udela transfera u budžetima opština, centralne vlasti su centralizovale lokalne finansijske i dovele veliki broj opština u situaciju da ne mogu na kvalitetan način obavljati javne usluge, čiji je kvalitet linearno diktiran sa nacionalnog nivoa. Takođe, umesto da ojačavaju okruge kao urbano-razvojna jezgra buduće decentralizacije zemlje njihova uloga je ostala relativno nejasna u sistemu lokalne samouprave i nisu formirani pravno-politički uslovi ne samo za utvrđivanje političkih i ekonomskih kapaciteta okruga već i za njihovu ozbiljniju penetraciju u sektor pružanja javnih usluga.

Iako je zakonodavni okvir periodično adaptiran, ove izmene nisu suštinski doprinele uvođenju šire decentralizacije i političke decentralizacije a re-centralizacijske tendencije koje su postale vidljive već krajem devedesetih u sektoru lokalnih finansija, tokom prve dekade ovog veka su usled mana sistema lokalne samouprave dobile niz praktičnih priznanja u problematičnim aspektima rada i funkcionisanja lokalnih samouprava (zaduživanje, niži nivo usluga i dr.), da bi bile pravno-politički efektuirane u setu zakonskih rešenja iz 2011. godine kojim je centralni nivo vlasti preuzeo jedan značajan obim nadležnosti lokalnog nivoa vlasti.

2.2 KORUPCIJA KAO EKSTERNI FAKTOR

Korupcija se definiše kao „zloupotreba javnih ovlašćenja u cilju sticanja privatne koristi”.⁴¹⁹ Reč je o definiciji korupcije koju je dala poznata svetska organizacija koja se bavi istraživanjem korupcije Transparensi Internešnl (Transparency International). U ovom radu nećemo se detaljnije baviti fenomenom korupcije već nam je cilj da istražimo stepen raširenosti korupcije u Istočnoj i Zapadnoj Evropi i da naglasimo posledice koje korupcija proizvodi po ekonomski rast i razvoj, privlačenje investicija i korišćenje javnih resursa od strane političkih vlasti u nacionalnim okvirima (centralne, regionalne, lokalne).

Korupcija kao društvena pojava je prisutna u svim društvima i političkim sistemima ali je opseg njene prisutnosti različit. Kako napominje Veran Stančetić „u svakom društvu postoji potencijal za korupciju. Taj potencijal je u korelaciji sa kolektivnim moralom, političkom kulturom i kulturom uopšte. U kojoj meri će se korupcija i manifestovati, to

⁴¹⁹ Na ovom mestu je data definicija korupcije od strane Svetske banke. Šira razmatranja o prirodi ove pojave videti na prezentaciji Svetske banke:
<http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/corruptn/cor02.htm#note1>.

zavisi od sistema“.⁴²⁰ Filip Kifer (Philip Keefer) tvrdi da je korupcija u javnom trošenju i investiranju daleko veća u mladim nego u starijim konsolidovanim demokratijama.⁴²¹

Da je ovaj autor u potpunosti u pravu pokazuju obični uvidi u istraživanja organizacije Transparensi Internesnl koja sprovodi najkredibilnija merenja korupcije u javnom sektoru u svim zemljama sveta. Prema nalazima iz istraživanja i merenja Transparensi Internesnl države istočnog dela sveta znatno su više korumpirane nego države razvijenog zapadnog dela sveta. U grupi prvih 20 najmanje korumpiranih država na svetu iz Izveštaja Transparensi Internešnl za 2010. godinu (Indeks percepcije korupcije za 2010. godinu / Corruption Perception Index 2010) nalazi se samo pet zemalja koje ne pripadaju zapadnim demokratijama (Singapur, Hong Kong, Barbados, Japan i Katar).⁴²² Najmanje korumpirane države su Danska, Novi Zeland, Singapur, Finska i Švedska a među dvadeset najmanje korumpiranih država nalazi se ukupno 12 zemalja sa evropskog kontinenta.⁴²³ Treba naglasiti da nijedna zemlja sa područja Istočne Evrope nije na listi 20 najmanje korumpiranih država na svetu, a najbolje plasirane istočnoevropske države u poslednjem istraživanju za 2011. godinu su Slovenija koja je na 35. mestu svetske liste i Poljska koja je na 41. mestu svetske liste.⁴²⁴

Transparensi Internešnl na godišnjem nivou sprovodi merenja indeksa percepcije korupcije od 1995. godine i poslednjih dvadeset godina pitanje nivoa korupcije u državama sveta postalo je značajno međunarodno pitanje, koje u velikoj meri utiče na imidž države i njenog političkog sistema i ekonomije. Istraživanje indeksa percepcije korupcije obavlja se u preko 200 zemalja.⁴²⁵

Već su kratko pomenuti neki od razloga postojanja korupcije kao i elementarne informacije o rangiranju država i poziciji zemalja istočne Evrope na globalnom nivou kada je u pitanju raširenost korupcije i kada je u pitanju međunarodno priznat indeks percepcija korupcije. Ipak za potpuno razjašnjenje zaostajanja istočnoevropskih zemalja u odnosu na zapadnoevropske države – kompetitore u kontrolisanju korupcije potrebno je identifikovati i temeljne političke razloge za ovakvo stanje. Čini se da je najbolje osnovni uzrok zaostajanja istočnoevropskih država detektovao Stiven Darden (Stephen J.H Dearden). Darden piše sledeće:

⁴²⁰ Veran Stančetić: „Reforma upravljanja u savremenoj državi“; Službeni glasnik RS; Beograd; 2012.; str. 93.

⁴²¹ Philip Keefer: „Clientelism, Credibility and Democracy“; World Bank; Development Research Group; Washington D.C.; Processed, 2002.

⁴²² *Corruption Perception Index 2010*. Istraživanje je dostupno na sledećoj veb adresi: http://archive.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2010/results.

⁴²³ Isto.

⁴²⁴ *Corruption Perception Index 2011*. Izvor:

<http://www.guardian.co.uk/news/datablog/2011/dec/01/corruption-index-2011-transparency-international>.

⁴²⁵ Isto.

„ tradicija autoritarnih režima se reflektuje kao nedostatak kontrola i ravnoteže, koja je neophodna da bi se izbegla korupcija. To je nedostatak tradicije principa podele vlasti, nezavisne i kritički orijentisane štampe ili jednog sistema nezavisnog sudstva“.⁴²⁶

Darden, kao što se iz citata jasno vidi, suštinske razloge za pojavu i raširenost korupcije u jednom broju društava Istočne Evrope vidi u ranijim autoritarnim režimima i transformaciji političkih sistema koji još uvek nisu doveli do uspostavljanje pravne države i vladavine prava. Na tragu Dardenovima istraživanjima i tumačenjima razloga za pojavu i visoku raširenost korupcije u post-autoritarnim režimima je i zaključak Stančetića da se „porast korupcije sve češće vezuje za nove demokratije i tranzicione zemlje“.⁴²⁷

Jedan broj teoretičara smatra da decentralizacija smanjuje korupciju, a ovakvim stavovima bliska su i istraživanja Svetske banke. U publikacijama Svetske banke, kako napominje Stančetić „pominje se veza decentralizacije i korupcije sa preporukom da decentralizacija smanjuje mogućnosti za korupciju“.⁴²⁸ Imajući u vidu da smo već ukazali na generalno nizak stepen decentralizovanosti država Istočne Evrope (kao i Srbije i Mađarske koje teritorijalno i politički pripadaju ovom prostoru) i dali najopštije podatke o nivou i raširenosti korupcije u istočnoevropskim zemljama u odnosu na demokratske režime iz Zapadne Evrope jasno je da se između ova dva spoljna faktora koji određuju uspeh gradova i regiona u iniciranju i implementiranju politika brendiranja može povući snažna korelacija.

Sinergetski efekat koji se stvara sasvim sigurno utiče na smanjenje mogućnosti za oblikovanje i iniciranje lokalnih i regionalnih politika brendiranja i ambijent koji je kreiran, prema našoj pretpostavci ne obezbeđuje neophodne uslove za snažniju penetraciju istočnoevropskih gradova i regiona na šira tržišta (pre svega srpskih i mađarskih teritorijalnih jedinica koje su predmet ove studije) i za izgradnju i unapređenje gradskih i regionalnih brendova. Da bismo detaljnije razradili ovu tezu svakako da je neophodno da dublje i informativnije analiziramo raširenost korupcije u Srbiji i Mađarskoj upoređujući ih sa drugim državama Istočne Evrope, kao i sa državama Zapadne Evrope.

2.2.1 Raširenost korupcije u zemljama zapadne, južne i istočne Evrope

Situacija sa vrednostima indeksa percepcije korupcije država sa područja Zapadne Evrope i Južne Evrope je potpuno drugačija u poređenju sa državama Istočne Evrope. Kao što smo napomenuli skandinavske zemlje (Danska, Finska, Švedska) prednjače u visokoj vrednosti indeksa percepcije korupcije i pozicionirane su među pet država na svetu sa najmanjom raširenošću korupcije. Vrednosti indeksa percepcije korupcije ovih država su: Danska 9.3, Švedska 9.2 i Finska 9.2. Indeksi percepcije korupcije

⁴²⁶ Stephen J.H Dearden: „*Corruption and Economic Development*“; DSA European Development Policy Study Group; Discussion paper No 18; October 2000; str. 1.

⁴²⁷ Veran Stančetić: „*Reforma upravljanja u savremenoj državi*“; Službeni glasnik RS; Beograd; 2012.; str. 91.

⁴²⁸ Isto.

zapadnoevropskih država koje ćemo uzeti kao istraživački uzorak radi poređenja sa zemljama Istočne Evrope kreću se od 3.9 (Italija) do 8.8 (Švajcarska).⁴²⁹

U analizi ćemo istražiti indekse percepcije korupcije zapadnoevropskih država sa demokratskim režimima, od kojih samo jedna država (Portugal) ne pripada grupama ekstenzivno decentralizovanih i najdecentralizovanijih država Evrope: Italija, Španija, Portugal, Francuska, Belgija, Velika Britanija, Austrija, Nemačka i Švajcarska. Izuzev Italije, koja konstantno ima najniži indeks percepcije korupcije, sve druge države u Izveštaju za 2011. godinu imaju indeks percepcije korupcije iznad 6.1 (Portugal) a najveći broj država (6 od analiziranih 9 država) ima indeks iznad 7.0 (Francuska 7.0; Belgija 7.5; Velika Britanija i Austrija 7.8, Nemačka 8.0 i Švajcarska 8.8).⁴³⁰ Jasno je da apsolutna većina analiziranih država ima vrednost indeksa percepcije korupcije koji je respektabilan na svetskom nivou (pomenutih 6 država spadaju u grupu od 25 država na svetu sa najmanjom raširenošću korupcije) i koji predstavlja potvrdu da je ukupni imidž ovih zemalja na visokom nivou i da predstavlja značajan resurs za budući politički, društveni i ekonomski razvoj ovih država.

Trend u vrednostima indeksa percepcije korupcije koji je primetan kod zapadnoevropskih demokratskih država je da ove države ne beleže značajnija odstupanja kada je u pitanju vrednost indeksa. Prema podacima Transparensi Internešnl za poslednjih sedam godina (period od 2005. god. do 2011. godine) najveće odstupanje i to u negativnom smislu ima Italija : za -1.1. Indeks percepcije korupcije Italije u Izveštaju Transparensi Internešnl za 2005. godinu je bio 5.0 dok je u Izveštaju za 2011. godinu indeks 3.9.⁴³¹ Ova negativna promena vrednosti indeksa percepcije korupcije Italije negativno se odrazila na rangiranje ove zemlje na svetskom nivou: Italija je u 2005. godini bila na 40. mestu dok je u Izveštaju za 2011. godinu rangirana na 69. mestu. Italija je, međutim, jedina zemlja iz analizirane grupe zapadnoevropskih zemalja koja pripada grupi značajno korumpiranih zemalja, kojoj pripada najveći deo savremenih država sveta.

Pored Italije, značajna odstupanja u negativnom smislu primetna su kod Austrije (vrednost indeksa je smanjen za 0.9), Španije i Velike Britanije (indeks obe zemlje je smanjen za 0.8). Najmanje smanjenje vrednosti indeksa beleže Nemačka (smanjene vrednosti indeksa percepcije korupcije za 0.2) i Švajcarska (smanjenje: 0.3), dok je Belgija jedina zemlja iz grupe analiziranih zemalja čija je vrednost indeksa percepcije korupcije u Izveštaju Transparensi Internešnl za 2011. godinu veća od vrednosti indeksa u Izveštaju za 2005. godinu (povećanje vrednosti indeksa za 0.1) mada je ova zemlja i pored ove činjenice ostala na istom mestu na svetskoj listi (19. mesto).⁴³² Portugal i Francuska se nalaze u grupi zemalja sa umerenim padom vrednosti indeksa percepcije korupcije : pad indeksa Portugala je 0.4 dok je pad indeksa Francuske 0.5. Kada je u pitanju rangiranje ovih evropskih država na svetskoj listi u 2011. godini u poređenju sa Izveštajem za 2005. godinu napredak je ostvarila jedino Nemačka koja je sa 16. mesta prešla na 14. mesto

⁴²⁹ *Corruption Perception Index 2011.*; Transparency International; International Secretariat, Berlin, 2011; str. 6-7. Izveštaj je dostupan na internet prezentaciji: <http://www.transparency.org/cpi2011/results>.

⁴³⁰ Isti izvor..

⁴³¹ Isti izvor.

⁴³² Isti izvor.

svetske liste, dok je kao što je već napomenuto Belgija i pored pada povećavanja vrednosti indeksa percepcije korupcije ostala plasirana na 19. mestu svetske liste Transparensi Internešnl . Pozicioniranost analiziranih evropskih država na svetskoj listi je prikazana u tabeli:

Tabela br. 2 : Pozicioniranost i vrednosti indeksa percepcije korupcije država Zapadne i Južne Evrope u Izveštaju Transparensi Internešnala za 2011. godinu

Država	Plasman na svetskoj listi / vrednost indeksa percepcije korupcije
Danska	2. mesto / vrednost indeksa : 9,3
Finska	3.mesto / vrednost indeksa : 9,2
Švedska	4. mesto/ vrednost indeksa : 9,2
Švajcarska	9. mesto / vrednost indeksa: 8.8
Nemačka	14. mesto / vrednost indeksa: 8.0
Velika Britanija	16. mesto / vrednost indeksa: 7.8
Austrija	16. mesto / vrednost indeksa: 7.8
Belgija	19. mesto / vrednost indeksa: 7.5
Francuska	25. mesto / vrednost indeksa: 7.0
Španija	31. mesto / vrednost indeksa: 6.2
Portugal	32. mesto / vrednost indeksa: 6.1
Italija	69. mesto / vrednosti indeksa:3.9

U osnovi, iz napred iznetih podataka možemo nedvosmisleno zaključiti da analizirane države Zapadne i Južne Evrope pripadaju grupi najmanje korumpiranih zemalja na svetu odnosno grupi zemalja koje imaju nizak nivo raširenosti korupcije. Jedini izuzetak iz analizirane grupe zemalja je Italija koja pripada grupi zemalja sa raširenom korupcijom, u kojoj se nalazi i najveći broj analiziranih zemalja sa područja Istočne Evrope. Imajući u vidu analiziran sedmogodišnji period izveštavanja i merenja Transparensi Internešnela u oblasti korupcije kao i trendove koji su uočeni i predstavljeni, sasvim osnovano možemo pretpostaviti da će se i u narednom periodu održavati sličan trend (umerenog pada ili punktualnog rasta vrednosti indeksa percepcije korupcije) te da će analizirane države ostati u grupi svetskih zemalja sa najmanjim stepenom raširenosti korupcije.

U ovom segmentu rada analiziraćemo raširenost korupcije u svim istočnoevropskim državama na osnovu podataka iz istraživanja Transparensi Internešnl , uporediti sa nivoom korupcije u Srbiji i Mađarskoj i nastojati da dodemo do komparativnih uvida u odnos raširenosti korupcije i percepcije indeksa korupcije zapadnoevropskih država.

Prema podacima iz merenja indeksa percepcije korupcije koje sprovodi Transparensi Internešnl za 2011. godinu, 13 država Istočne Evrope plasirane su na globalnom – svetskom nivou od 35. mesta (Slovenija) do 112. mesta (AP Kosovo, koja se u istraživanjima ove organizacije tretira kao država). Indeksi percepcije korupcije u ovom izveštaju kreću se od 2.9 (ovaj indeks ima Kosovo, kao najslabije rangirana istočnoevropska teritorijalna jedinica) do 5.9 (ovaj indeks ima Slovenija kao najbolje

rangirana).⁴³³ Najveći broj zemalja iz Istočne Evrope ima indeks percepcije koji se kreće od 3.0 do 5.0 (deset zemalja), dok je pored Slovenije jedina zemlja koja ima indeks percepcije iznad 5.0 Poljska (indeks: 5.5).⁴³⁴ Jedino je Kosovo ispod 3.0 vrednosti indeksa percepcije korupcije. Veoma je značajno napomenuti da prema uputstvima i tumačenjima Transparensi Internešnl indeks ispod vrednosti 5.0 pokazuje da je država značajno korumpirana odnosno da je raširenost korupcije velika.⁴³⁵ To praktično znači da od 13 država Istočne Evrope svega dve države (Slovenija i Poljska) ne pripadaju grupi država sa raširenom korupcijom.

Slovenija je istočnoevropska zemlja sa najmanjim stepenom korupcije. U poslednjih sedam godina (od 2005. do 2011. god.) u izveštajima Transparensi Internešnl, Slovenija je 2008. godine zabeležila najveću vrednost indeksa korupcije od svih istočnoevropskih zemalja u posmatranom periodu (vrednosti indeksa korupcije: 6.7) dok je u Izveštaju za 2007. godinu indeks bio neznatno niži : 6,6.⁴³⁶ Vrednost indeksa korupcije iz Izveštaja za 2011. godinu je najniži evidentirani indeks Slovenije u poslednjih sedam godina. U Izveštaju Transparensi Internešnl za 2008. godinu, kada je vrednost indeksa Slovenije bila najveća u posmatranom sedmogodišnjem periodu, Slovenija je bila plasirana na 26. mestu svetske liste i nalazila se u društvu Francuske, Urugvaja, Estonije i Katara.⁴³⁷ U posmatranom periodu Slovenija je pet puta bila u grupi od 30 zemalja na svetu sa najmanjom raširenošću korupcije.

Slično Sloveniji, mada se nižom vrednošću indeksa percepcije korupcije, i Poljska se kotira kao zemlja koja se ne nalazi u grupi korumpiranih zemalja u Izveštaju za 2011. godinu. Ova zemlja već treću godinu zaredom u godišnjim izveštajima Transparensi Internešnl beleži vrednost indeksa percepcije korupcije iznad 5.0 (2009.god: 5.0; 2010. god.:5,3; 2011. god.:5.5) i ostvarila je neverovatni napredak u smislu uvećavanja vrednosti indeksa percepcije korupcije u poređenju sa Izveštajem Transparensi Internešnl za 2005. godinu. U ovom izveštaju vrednost indeksa Poljske je bila 3.4 i ova zemlja se nalazila na 70. mestu svetske liste. Poljska je, prema raspoloživim podacima, ostvarila značajan napredak u anti-korupcijskom polju i sa 70. mesta plasirala se na 41. mesto svetske liste u Izveštaju za 2011. godinu.⁴³⁸

⁴³³ Isti izvor.

⁴³⁴ Isti izvor.

⁴³⁵ U istraživanjima Transparensi Internešnl ukazuje se da „se indeks percepcije korupcije meri vrednostima od 0 do 10, gde 0 označava visok nivo korupcije a ocena – vrednost 10 nizak nivo korupcije“. O tome videti: <http://www.theguardian.com/news/datablog/2011/dec/01/corruption-index-2011-transparency-international>.

⁴³⁶ *Corruption Perception Index 2007.*; Transparency International; Kompletan izveštaj je dostupan na internet prezentaciji: http://archive.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2007.

⁴³⁷ O tome videti: <http://www.infoplease.com/world/statistics/2008-transparency-international-corruption-perceptions.html>.

⁴³⁸ Izveštaji Transparensi Internešnl, strukturirani po godinama nalaze se na zvaničnoj prezentaciji Transparensi Internešnl, iz kojih su citirane vrednosti indeksa po zemaljama. Dostupni su na sledećoj adresi:http://archive.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2007.; http://archive.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2009; http://archive.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2005; http://archive.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2008; http://archive.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2006.

Ostalih jedanaest država Istočne Evrope nalazi se u grupi zemalja sa raširenom korupcijom jer je njihov indeks percepcije korupcije ispod 5.0. Međutim, treba napomenuti da su pojedine istočnoevropske države u izveštajima Transparensi Internešnl u poslednjih sedam godina (godišnji izveštaji) bile zastupljene u grupi zemalja koje nemaju raširenu korupcije. Ovi slučajevi su izolovani i ne predstavljaju uočeni trend ali je potrebno napomenuti da su tri zemlje u određenim vremenskim periodima smatrane državama u kojima je stepen korupcije nizak. Reč je o Češkoj u izveštajima za 2007. i 2008. godinu, Slovačkoj u Izveštaju za 2008. godinu i Mađarskoj u petogodišnjem periodu od 2005. do 2009. godine. Prema tome treba istaći da je pet zemalja sa područja Istočne Evrope u posmatranom sedmogodišnjem periodu periodično bilo svrstano u zemlje sa niskim stepenom korupcije.

Od 13 država Istočne Evrope u godišnjim izveštajima Transparensi Internešnl počev od 2005. godine a zaključno sa Izveštajem za 2011. godinu čak osam država je ostvarilo veću vrednost indeksa percepcije korupcije. Najveće uvećavanje vrednosti indeksa percepcije korupcije beleži Makedonija (+1.2) koja se sa 103. mesta u Izveštaju za 2005. godinu plasirala na 69. mesto u Izveštaju za 2011. godinu. Sličan napredak u posmatranom periodu ostvarila je i Albanija. Ova zemlja je u Izveštaju za 2005. godinu imala vrednost indeksa 2.4 i nalazila se na 126. mestu svetske liste (što je bio najlošiji rezultat jedne istočnoevropske zemlje u posmatranom periodu) da bi u Izveštaju za 2011. godinu imala vrednost indeksa 3.1 i plasirala se na 95. mesto svetske liste.⁴³⁹ Nešto manje značajan napredak u poređenju sa Makedonijom i Albanijom ostvarila je Crna Gora. Ova država, nastala 2006. godine, je u Izveštaju za 2007. godinu imala indeks korupcije 3.3 i rangirana je kao 84. na svetskoj listi, da bi u Izveštaju za 2011. godinu sa vrednošću indeksa 4.0 bila rangirana kao 66. zemlja na svetskoj listi po vrednostima indeksa percepcije korupcije.⁴⁴⁰

Uvećanje vrednosti indeksa ostvarile su i Srbija (+0.5), Rumunija (+0.6), Hrvatska (+0.6), Češka (+0.1) i Bosna i Hercegovina (+0.3). Međutim, rast vrednosti indeksa nije se dramatičnije odrazio na rangiranost ovih zemalja na svetskoj listi. Primera radi Srbija je napredovala sa 97. na 86. mesto, Rumunija sa 85. na 75. mesto a Hrvatska sa 70. na 66. mesto svetske liste. Pojedine zemlje su i pored uvećanja vrednosti indeksa zabeležile pad na svetskoj listi Transparensi Internešnl : Bosna i Hercegovina je sa 88. mesta pala na 91. mesto a Češka sa 47. mesta pala je na 57. mesto.⁴⁴¹

Četiri zemlje Istočne Evrope beleže pad vrednosti indeksa percepcije korupcije: Bugarska, Slovačka, Mađarska i Slovenija. Najdrastičniji pad vrednosti indeksa beleži Bugarska (-0.7) dok je pad vrednosti indeksa Slovačke i Mađarske umeren (-0.3 i -0.4). Pad vrednosti indeksa najdrastičnije se odrazio na rangiranje Bugarske (u poređenju sa Izveštajem iz 2005. godine ova zemlja beleži pad sa 55. na 86. mesto svetske liste) i Slovačke (pad sa 47. na 66. mesto). Najmanji uticaj na međunarodnu poziciju pada

⁴³⁹ Isti izvori.

⁴⁴⁰ Isti izvori.

⁴⁴¹ Isti izvori.

vrednosti indeksa percepcije korupcije beleži Mađarska koja je pala sa 40. na 54. mesto svetske liste Transparensi Internešnl.

2.2.2 Raširenost korupcije u Srbiji i Mađarskoj

Srbija i Mađarska, kao što se vidi iz napred predstavljenih zaključaka, nisu u grupi zemalja Istočne Evrope sa niskim stepenom raširenosti korupcije i nisu ni po čemu značajni primeri evidentnog napretka u eliminisanju korupcije u poređenju sa zemljama regiona. Da bismo u potpunosti stekli uvid u kretanje vrednosti indeksa percepcije korupcije u ove dve zemlje, podatke o vrednostima indeksa ove dve zemlje prikazaćemo u posebnoj tabeli.

Tabela br. 3 : Vrednosti indeksa percepcije korupcije u Srbiji i Mađarskoj u periodu od 2005. do 2011. godine.

Država	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.
Srbija	2.8	3.0	3.4	3.4	3.5	3.5	3.3
Mađarska	5.0	5.2	5.3	5.1	5.1	4.7	4.6

Iz prikazanih podataka o indeksu percepcije korupcije Srbije i Mađarske jasno se vidi da su obe zemlje, prema izveštajima Transparensi Internešnl do 2009. godine beležile konstantan rast vrednosti indeksa u odnosu na vrednost indeksa iz 2005. godine, kao i da su u poslednjoj analiziranoj godini ostvarili pad u odnosu na prethodnu 2010. godinu. Svakako je budući trend optimističniji kada je Srbija u pitanju s obzirom na činjenicu da je vrednost indeksa ove zemlje značajno veća u poređenju sa 2005. godinom dok se Mađarska suočava sa ozbiljnim pretnjama da se vrednost indeksa percepcije korupcije i nadalje smanjuje.

U poređenju sa drugim istočnoevropskim državama odnosno competitorima Srbije i Mađarske primetno je da jedan broj država znatno uspešnije od Srbije i Mađarske smanjuje nivo korupcije (Makedonija, Albanija, Crna Gora, Rumunija) te da je Mađarska, pored Bugarske, zemlja sa najvećim problemom u kontroli korupcije.

Da bismo razmotrili razloge niskih vrednosti indeksa korupcije potrebno je da detaljnije analiziramo prirodu političkog, ekonomskog i socijalnog sistema dve zemlje i identifikujemo razloge za stanje koje je elaborirano.

Korupcija u Srbiji

Iz predstavljene opšte slike o Srbiji kao zemlji sa raširenom korupcijom jasno se naslućuje da je domaća antikorupcijska politika u poslednjih deset godina bila izrazito nedelotvorna, da su državni organi sa nadležnostima u prevenciji i suzbijanju korupcije formirani sa zakašnjenjem kao i da je postojao jak politički otpor unutar vladajućih struktura oblikovanju i implementaciji anti-korupcijskih strategija i politika. U ovom odeljku identifikovaćemo dokaze za navedene teze, bazirajući se na stanovištima kako domaćih tako i inostranih teoretičara, izveštajima međunarodnih organizacija o stanju

korupcije u Srbiji i istraživanjima javnog mnjenja o percepciji korupcije od strane građana.

Niske ocene u oblasti korupcije kada je Srbija u pitanju evidentiraju se bez obzira na činjenicu da Srbija ima relativno uokviren pravni ambijent koji omogućava delovanje u sprečavanju korupcije. U periodu od 2004. do 2009. godine od strane parlamenta usvojeni su zakoni značajni za ograničavanje mogućih zloupotreba od strane izvršne vlasti, obrazovana su tela za praćenje stranja u oblastima značajnim za borbu protiv korupcije i ustanovljen je stateški okvir za sistematskije i opsežnije delovanje državnih organa u smanjivanju i eliminisanju visokog stepena korupcije u zemlji.⁴⁴²

U toku 2004. i 2005. godine postavljen je regulatorni, institucionalni i strateški okvir za smanjivanje korupcije. Tokom ove dve godine usvojeni su: Zakon o sprečavanju sukoba interesa (april 2004.), Zakon o slobodnom pristupu informacijama od javnog značaja (novembar 2004.), Zakon o državnoj revizorskoj instituciji (novembar 2005.), Zakon o zaštiti konkurencije (septembar 2005.), Zakon o ombudsmanu (decembar 2005.).⁴⁴³

Nacionalna strategija za borbu protiv korupcije usvojena je septembra 2005. godine, kao i Akcioni plan za primenu ove strategije. Pored antikorupcijske strategije koja predstavlja ključni državni sektorski dokument za sistemsku borbu za korupcijom do danas su usvojene i druge strategije koje omogućavaju razvoj anti-korupcijskih propisa i aktivnosti u drugim oblastima značajnim za borbu protiv korupcije. U ovu grupu dokumenata mogu se ubrojiti: Strategija razvoja javnih nabavki, Nacionalna strategija reforme pravosuđa i Nacionalna strategija za borbu protiv organizovanog kriminala.⁴⁴⁴

Kao ključni elementi antikorupcijske strategije označeni su: efikasna primena anti-korupcijskih propisa, prevencija koja podrazumeva otklanjanje mogućnosti za korupciju i podizanje svesti i obrazovanje javnosti radi javne podrške za sprovođenje antikorupcijske strategije.⁴⁴⁵ U pomenutoj antikorupcijskoj strategiji jasno su utvrđeni uzroci korupcije u zemlji i posledice koje raširena korupcija proizvodi u domaćem političkom i socijalno-ekonomskom sistemu. Kao uzroci korupcije identifikovani su:

- ekonomski (struktura i transformacija vlasništva, prekomerna intervencija države u privredi, nepoštovanje tržišnih zakonitosti, siromaštvo),

⁴⁴² Za detaljnije informisanje o sadržajima pomenutih zakona videti: Zakon o sprečavanju sukoba interesa pri vršenju javnih funkcija „Službeni glasnik RS“ br. 43/2004), Zakon o slobodnom pristupu informacijama od javnog značaja („Službeni glasnik RS“ br 120/2004, 54/2007, 104/2009 i 36/2010.) , Zakon o državnoj revizorskoj instituciji („Službeni glasnik RS“ br. 101/2005, 54/2007 i 36/2010), Zakon o zaštiti konkurencije („Službeni glasnik RS“ br. 51/2009) i Zakon o ombudsmanu („Službeni glasnik RS“ br.79/2005 i 54/2007).

⁴⁴³ Vesna Pešić: *Divlje društvo: kako smo stigli dovede*; izdavač: Peščanik, Čigoja štampa; Beograd; 2012; str. 180-181.

⁴⁴⁴ Pomenute strategije u celini su dostupne na prezentaciji: http://www.srbija.gov.rs/vesti/dokumenti_sekcija.php?id=45678.

Dostupno na prezentaciji: http://www.srbija.gov.rs/vesti/dokumenti_sekcija.php?id=45678.

- politički (zastareli Ustav, način funkcionisanja političkih stranaka, dugogodišnja međunarodna izolacija, postojanje neformalnih centara moći, nepostojanje konsenzusa o strateškim ciljevima razvoja države),
- pravni (selektivna primena propisa, postojanje pravnih praznina, neusklađenost propisa),
- institucionalni (nepostojanje ili nefunkcionisanje institucija, nedovoljna koordinacija, kadrovska neosposobljenost, materijalna neopremljenost, nekompetentnost institucija), i
- istorijski (brza izmena sistema društvenih vrednosti, posledice ratova, nedostatak profesionalizma, običaji).⁴⁴⁶

Posledice korupcije svrstane su u dve ključne kategorije: ekonomske i društveno-političke. U grupu ekonomskih posledica svrstane su sledeće:

- ugrožavanje tržišne ekonomije,
- smanjenje društvenog proizvoda,
- umanjenje investicija,
- povećanje zaduženosti zemlje, i
- porast siromaštva građana.⁴⁴⁷

Identifikovane društveno-političke posledice korupcije su:

- ugrožavanje demokratskih institucija,
- povećavanje troškova funkcionisanja države,
- nepoverenje građana u institucije,
- širenje organizovanog kriminala, i
- razaranje moralnih vrednosti društva i apatija građana.⁴⁴⁸

I pored relativno usmerenih zakonodavnih aktivnosti ka kreiranju pravnog okvira za delovanje državnih organa u borbi protiv korupcije, u dužem periodu je prisutan problem primene zakona i problem obrazovanja nadležnostima opremljenih organa sa značajnim ovlašćenjima u prevenciji i suzbijanju korupcije. Savet za borbu protiv korupcije osnovan je još 2001. godine kao stručno savetodavno telo Vlade ali bez ozbiljnijih nadležnosti u praktičnom delovanju u oblasti antikorupcijskih aktivnosti. Ozbiljniji institucionalni aranžman za borbu protiv korupcije kreiran je tek nakon usvajanja Zakona o Agenciji za borbu protiv korupcije (2009. godine) a u 2010. godini je započela potpuna primena ovog zakona.⁴⁴⁹

Raširenost korupcije u Srbiji u domaćim studijama i stručnim analizama kvalifikuje se kao „predugo održavana sistemska slabost“ i kao opšti razlog se navodi jačanje

⁴⁴⁶ Isto, str. 4-5.

⁴⁴⁷ Isto.

⁴⁴⁸ Isto.

⁴⁴⁹ O nadležnostima, osnivanju, aktivnostima i rezultatima rada Agencije za borbu protiv korupcije videti zvaničnu prezentaciju agencije : <http://www.acas.rs/>.

autoritarnih koncepata nad demokratskim konceptima reforme i razvoja društva.⁴⁵⁰ Snežana Đorđević ukazuje da u srpskom političkom i ekonomskom sistemu pored korupcije u grupu „predugo održanih sistemskih slabosti“ treba ubrojiti i partokratiju, slabu pravnu državu, dominaciju izvršne grane vlasti, slab kvalitet menadžmenta, slabo korišćenje resursa i dobara, slabu transparentnost i odgovornost političara za rad.⁴⁵¹

Vesna Pešić istražujući razloge korupcije u zemlji utvrđuje da je „partijska država odgovorna za sistemsku korupciju velikih razmera, jer je sam način funkcionisanja državnih institucija – pokvaren, u bukvalnom smislu reči“.⁴⁵² Ona naglašava da je „partijska država fenomen tranzicije kroz koju prolazi današnja Srbija, u kojoj teku procesi privatizacije državne i društvene svojine i grade se tržišne i demokratske institucije da bi se uspostavio pravni poredak po ugledu na Evropsku uniju“ te da „pojava partijske države u takvim uslovima govori o tome da je tranzicija zapala u čorsokak sistemske korupcije“.⁴⁵³

Nalazi Snežane Đorđević i Vesne Pešić o sistemskim razlozima za postojanje raširene korupcije u zemlji su na tragu Dardenovih stavova o tome da je prirodno okruženje raširene korupcije zaostavština autoritarnih režima i izostanak principa podele vlasti. Treba dodati da Vesna Pešić u analizi same pojave i opstanka u dužem periodu raširene korupcije u Srbiji identifikuje fenomene domaćeg političkog i ekonomskog sistema koji uzrokuju održavanje raširenog stepena korupcije. Reč je kako o pomenutom fenomenu partijske države (koji Snežana Đorđević naziva partokratijom), koja se u praksi manifestuje kroz šest mehanizama tzv. „zarobljene države“.⁴⁵⁴ U mehanizme „zarobljene države“ Pešić ubraja: feudalizaciju vlasti, postavljanje partijskih lidera da upravljaju „ministarstvima – feudima“, degradiranje skupštine i mehanizme za podmićivanje poslanika s ciljem da se osigura njihova lojalnost u cilju donošenja zakona u interesu vlasti i tajkuna, ekskluzivno pravo vladajućih partija i koalicija da vrše imenovanja i deljenje menadžerskih položaja ne prema sposobnosti i sabotaze primene zakona o finansiranju stranaka.⁴⁵⁵ Autorka utvrđuje da je „politički uticaj na pravosuđe i kontrola izvršne vlasti nad skupštinom, sudovima i javnim tužilaštvom ključni mehanizam partijske države i raširene korupcije“.⁴⁵⁶

Da bismo u potpunosti rasvetlili probleme koje Srbija ima sa raširenom korupcijom neophodno je da predstavimo i delove izveštaja Evropske komisije, koja na godišnjem nivou objavljuje analizu napretka Srbije u procesima približavanja standardima EU u oblastima koje su od značaja za vođenje pristupnih pregovora. U Izveštaju Evropske komisije (EK) za 2012.godinu identifikovane su slabe tačke domaćeg sistema u borbi protiv korupcije i analizirani problemi u obezbeđivanju efektivnog sprovođenja Anti-

⁴⁵⁰ Snežana Đorđević: „Funkcionisanje sistema lokalne samouprave u Srbiji“; u: „Alternativna Nacionalna strategija decentralizacije, prilozi“; Centar za regionalizam; Novi Sad; 2011.; str. 103.

⁴⁵¹ Isti izvor.

⁴⁵² Vesna Pešić: *Divlje društvo: kako smo stigli dovede*; izdavač: Pešćanik, Čigoja štampa; Beograd; 2012; str. 178.

⁴⁵³ Isto, str. 175-176.

⁴⁵⁴ Isto, str. 184-187.

⁴⁵⁵ Isto.

⁴⁵⁶ Isto, str. 187.

korupcijske strategije, međusobnog odnosa državnih organa i agencija, primeni anti-korupcijskih zakona i ostvarivanju vidljivih rezultata u borbi protiv korupcije. Nalazi iz Izveštaja EK za 2012. godinu značajni su kako bi se evaluirao dosadašnji rad svih nivoa vlasti i anti-korupcijskih tela i organa i kako bi utvrdili praktični koraci za unapređenje stanja u oblastima od značaja za smanjivanje korupcije u zemlji.

Ključne oblasti odnosno sfere koje su izvori korupcije, identifikovane su u ranijim godišnjim izveštajima EK i stanje i napredak u ovim oblastima je od presudne važnosti za smanjivanje stepena raširenosti korupcije. Reč je o sledećim sferama:

- finansiranje političkih stranaka,
- sukob interesa,
- javne nabavke, i
- privatizacija.⁴⁵⁷

U Izveštaju EK za 2012. godinu konstatuje se da je Srbija učinila mali napredak u polju borbe protiv korupcije i da je napredak ostvaren jedino u vezi primene usvojenih zakona.⁴⁵⁸ Ocene iz Izveštaja se sumarno mogu prikazati putem konstatacije koja je izneta u ovom dokument: „korupcija ostaje dominantna u mnogim oblastima i nastavlja da predstavlja ozbiljan problem“.⁴⁵⁹ Manjkavosti koje su naglašene u Izveštaju za 2012. godinu su brojne i ključna odgovornost je na strani državnih organa i tela koji nisu u stanju da obezbede veći stepen međusobne koordinacije, potpunu primenu zakona, prioritizaciju usvajanja propisa koji imaju anti-korupcijskih karakter i prioritizaciju sprovođenja već donetih propisa u oblasti anti-korupcijskih aktivnosti. Takođe, kako se u Izveštaju navodi „Vlada još uvek nije finalizovala Nacionalnu anti-korupcijsku strategiju za period od 2012. do 2016. godine i akcioni plan za navedeni period“.⁴⁶⁰

Evidentirani nedostaci u domaćem sistemu za efektivan rad na smanjivanju korupcije, pored već pomenutog kašnjenja sistemskog strateškog okvira delovanja su: izostanak adekvatne koordinacione uloge Ministarstva pravde u mandatu prethodne vlade, veoma limitirana primena izveštaja Saveta za borbu protiv korupcije o slučajevima visoke korupcije, nedovoljna razvijenost supervizije i kapaciteta za rano otkrivanje prestupa i krivičnih dela i konflikata interesa u oblastima značajnim za borbu protiv korupcije (javne nabavke, upravljanje javnim preduzećima, privatizacione procedure, trošenje javnih sredstava), nizak nivo koordinacije aktera, nedostaci u implementaciji pravnog okvira i efikasnosti anti-korupcijskih institucija.⁴⁶¹

U Izveštaju je konstatovano i da su u pojedinim segmentima značajnim za sprovođenje anti-korupcijskih ciljeva ostvareni određeni pomaci. Reč je o sledećim pozitivnim

⁴⁵⁷ O tome videti godišnje izveštaje Evropske komisije. Videti: *Izveštaj o napretku Srbije za 2008. godinu*, str. 14. Ovaj izveštaj je dostupan na internet prezentaciji: http://www.ec.europa.eu/enlargement/.../reports...2008/serbia_progress_report_en.pdf.

⁴⁵⁸ Videti: European Commission, Commission staff Working Document: *Serbia 2012 Progress Report*; Brussels; 10.10.2012; p. 12.

⁴⁵⁹ Isti izvor.

⁴⁶⁰ Isti izvor..

⁴⁶¹ Isti izvor.

ocenama EK: uvećane su ukupne aktivnosti Agencije za borbu protiv korupcije sa posebnim naglaskom na fokusiranje agencije na prevenciju korupcije i oblast finansiranja političkih stranaka, Savet za borbu protiv korupcije je ostvario izuzetan stepen aktivnosti u otvaranju slučajeva tzv. visoke korupcije i unapređena je primena zakona u borbi protiv korupcije.⁴⁶²

Za potpuno sagledavanje problema u oblasti borbe protiv korupcije i kreiranje jasne slike neophodno je osvrnuti se i na percepciju građana o subjektima odgovornim za korupciju i o opštem nivou korupcije u zemlji. U istraživanju objavljenom novembra 2012. godine „Percepcija korupcije u Srbiji u 2012. godini“ u kome su ispitivani stavovi građana o korupciji, vidljivo je da građani smatraju da javni službenici najviše doprinose nastanku korupcije (30% ispitanih), da građani u većini smatraju da državne institucije uglavnom nisu sposobne ili uopšte nisu sposobne da štite javni interes odnosno interes svih građana (74% ispitanih) te da je sprečavanje i borba protiv korupcije za apsolutnu većinu građana od presudne važnosti za javni interes (55% ispitanih).⁴⁶³ Građani su, prema rezultatima istraživanja, ocenili da je korupcija najrasprostranjenija u oblasti zdravstva (35%), politike – političke stranke, političari (13%), pravosuđa – sudovi i tužilaštva (13%) i policije (8%).⁴⁶⁴ Iz istraživanja takođe proizilazi da javnost u zemlji kao najveće generatore korupcije vidi preveliki uticaj tajkuna (21%), uticaj politike na odluke koje se donose u institucijama (18%) i nepostojanje kontrole nad radom službenika i rukovodilaca (14%).⁴⁶⁵

Zanimljivo je podatke iz istraživanja uporediti sa istraživanjima javnog mnjenja u prethodnom periodu. Istraživanje Globalni barometar korupcije za 2010.-2011. godinu, kada je Srbija u pitanju, ukazuje da su najkorumpiraniji sektori u zemlji političke partije, pravosuđe, parlament i javni službenici, dok su od ponuđenih sektora u istraživanju kao sektori sa najmanjom raširenošću korupcije ocenjena religijska tela, vojska, mediji i nevladine organizacije.⁴⁶⁶ U poređenju sa istraživanjem iz 2009. godine javnost u Srbiji je imala manji stepen uverenja da su političke partije u zemlji najkorumpiraniji sektor u zemlji (ocena 4,1 u odnosu na ocenu 4,2 iz istraživanja za 2010.-2011.godinu).⁴⁶⁷ U ovom istraživanju pored političkih partija u vrhu najkorumpiranijih sektora – oblasti u zemlji su biznis, javni službenici i pravosuđe. Za razliku od istraživanja za 2010.-2011. godinu parlament se nije našao među četiri najslabije ocenjena sektora (mada je imao istu ocenu nivoa korumpiranosti : 3,8) dok je biznis sektor percipiran u poslednjem istraživanju kao sektor sa manjom korupcijom (ocena : 3,6). Prema podacima iz Izveštaja

⁴⁶² Isti izvor.

⁴⁶³ Antikorupcijski forum Srbije: Rezultati istraživanja „Percepcija korupcije u Srbiji (2012)“; Izveštaj je predstavljen 21. novembra u Beogradu (Palata Srbija) u organizaciji Agencije za borbu protiv korupcije. Dostupan na internet prezentaciji: http://www.acas.rs/images/stories/ACA_forum_ppt_FINAL.pdf; str. 6.

⁴⁶⁴ Pored ovih oblasti u kojima je po mišljenju građana korupcija najraširenija, prema nalazima iz istraživanja korupcija postoji na znatno slabijem nivou i u sledećim oblastima: lokalna samouprava – 2% i inspeksijske službe – 1%. Čak 9% građana navelo je kao oblast u kojoj je raširena korupcija neku drugu oblast korupcije. Isti izvor.

⁴⁶⁵ Antikorupcijski forum Srbije: Rezultati istraživanja „Percepcija korupcije u Srbiji (2012)“; str. 7.

⁴⁶⁶ *Global Corruption Barometer 2010/2011*. Podaci iz izveštaja – istraživanja dostupni na prezentaciji Transparensi Internešnl: <http://www.gcb.transparency.org/gcb201011/results>.

⁴⁶⁷ Isti izvor.

Globalni barometar korupcije za 2010.-2011. godinu, akcije Vlade u oblasti borbe protiv korupcije ocenjuju se kod apsolutne većine ispitanika kao neefektivne (61%) dok samo 14% smatra da one imaju efekta.⁴⁶⁸ Takođe, skoro polovina ispitanika smatra da se u prethodne tri godine nivo korupcije povećao (49%), dok svega 14% smatra da se nivo korupcije smanjio.⁴⁶⁹

Iz iznetih procena, podataka, analiza i izveštaja nameće se nedvosmisleni zaključak da je ključni problem smanjivanja stepena raširenosti korupcije u Srbiji povezan sa javnim vlastima, političkim partijama i postavljanjem partijskih i privatnih interesa iznad javnog dobra i javnih interesa. Vesna Pešić ističe da je „oligarhijska struktura, te sprega tajkuna i političkih stranaka problem koji neće biti rešen bez otvaranja zemlje prema evropskim integracijama, koje bi dovele do političke stabilizacije, demokratizacije i vladavine prava, s jedne strane, i otvaranja tržišta, liberalizacije, stranih investicija, konkurencije i ukidanja monopola, s druge strane“.⁴⁷⁰ Snežana Đorđević kao ključne posledice raširenosti korupcije čiji su uzroci i efekti u ovom radu predstavljeni, navodi da „u Srbiji još uvek nije uspostavljen sistem podele i ravnoteže vlasti, ne postoji pravna država, nisu zadovoljena načela vladavine prava dok postoje brojni monopoli u ekonomiji i političkim odnosima“.⁴⁷¹

Korupcija u Mađarskoj

Iz iznetih podataka o padu vrednosti indeksa percepcije korupcije u Mađarskoj jasno se vidi da je korupcija u ovoj zemlji u porastu iako je počev od 2001. godine u ovoj zemlji sukcesivno kreiran pravni i organizacioni okvir za sistematsku borbu protiv korupcije.

Pre nego razmotimo tipove korupcije u Mađarskoj i razloge njenog širenja u mađarskom društvu i državi razmotrićemo aktivnosti mađarskih institucija i pravni i strateški okvir koji je izgrađenu u poslednjih deset godina u polju anti-korupcionih regulativa i strategija. Strategija za borbu protiv korupcije usvojena je 2001. godine a 2003. godine je u cilju postizanja transparentnijeg trošenja javnih sredstava, veće transparentnosti konflikta interesa i prihoda i imovine političara i službenika usvojen tzv. Glas poket zakon.⁴⁷² U cilju formalizovanja i pravnog regulisanja odnosa predstavnika biznis sektora i državnih vlasti, parlament Mađarske je 2006. godine usvojio Zakon o lobiranju, a Vlada je 2007. godine predložila program mera pod nazivom „Novi poredak i sloboda“. U toku 2007. godine usvojeni su Anti-korupcijska strategija i Akcioni plan za sprečavanje pranja novca i formirano je Anti-korupcijsko koordinaciono telo.⁴⁷³ Međutim, i pored izgradnje pravnog okvira i usvajanja strateških anti-korupcijskih dokumenata i osnivanja specijalnih anti-korupcijskih tela nisu ostvareni značajniji rezultati u borbi protiv korupcije pre svega jer, kako Mihaly Fazekas navodi, „Vlada nije

⁴⁶⁸ Isti izvor.

⁴⁶⁹ Isti izvor.

⁴⁷⁰ Vesna Pešić: *Divlje društvo: kako smo stigli dovede*; izdavač: Pešćanik, Čigoja štampa; Beograd; 2012; str. 223.

⁴⁷¹ Snežana Đorđević: „*Funkcionisanje sistema lokalne samouprave u Srbiji*“; u: „Alternativna Nacionalna strategija decentralizacije, prilozi“; Centar za regionalizam; Novi Sad; 2011.; str.85.

⁴⁷² Mihaly Fazekas : *Civil Society Against Corruption : Hungary*; RAND; September 2010; str. 9.

⁴⁷³ Isto, str. 8-11.

preduzela niti jedan korak da bi implementirala anti-korupcijsku strategiju“. Vlada Mađarske je i u poslednjem izveštaju Transparensi Internešnl Mađarske označena kao institucija koja je odgovorna za nepostojanje sistemskih i koordiniranih aktivnosti u sprečavanju korupcije. Ova organizacija konstatuje da su „u proteklim godinama pripremljeni sveobuhvatni antikorupcijski programi“ ali da „nijedan od ovih programa nije bio usvojen od strane Vlade, ostavljajući jedinu odgovornost parlamentu“.⁴⁷⁴

Sa Fazekášovim mišljenjem, kao što se vidi iz prethodnog paragrafa, korespondiraju i mišljenja mađarskog ogranka organizacije Transparensi Internešnl . U izveštaju iz 2007. godine Transparensi Internešnl Mađarske, u idenitifikovanju odgovornosti za sve lošije performanse zemlje u anti-korupcijskom polju delovanja, navodi da „nijedno telo nije kreirano u cilju sprovođenja istraga ili krivičnog gonjenja korupcije“.⁴⁷⁵

U Mađarskoj su zastupljena dva glavna tipa koruptivnih aktivnosti: ilegalno ponašanje privatnog sektora (tzv. korupcija opstanka) i korupcija koja nastaje kada se ukrste privatna i javna sfera.⁴⁷⁶ Prema Fazekášovim istraživanjima, raširenija je korupcija koja nastaje kada se ukrste privatna i javna sfera odnosno u tzv. biznis – Vlada relacijama. Fazekáš ističe da korupcija vezana za privatni biznis sektor odnosno korupcija u biznis-biznis relacijama postoji na nižem nivou u poređenju sa korupcijom u tzv. biznis – Vlada relacijama i da rezultira „iz previsokih taksu i poreza i nejasnih i komplikovanih procedura“.⁴⁷⁷

Radi pojašnjenja neophodno je napomenuti da je, u analizama problema korupcije u Mađarskoj, utvrđeno da „se biznis sektor suočava sa teškim birokratskim preprekama i nepredvidivim državnim intervencijama“, te da je „visok rizik korupcije inherentan različitim poslovnim transakcijama kao što su: stečaj, likvidacije, javne nabavke, dobijanje zvaničnih dozvola“.⁴⁷⁸ Fazekáš takođe navodi da, kada je u pitanju ilegalno ponašanje privatnog sektora odnosno tzv. korupcija opstanka, kao koruptivne aktivnosti se mogu identifikovati: izbegavanje plaćanja poreza državi, fingiranje visine zarada zaposlenih i zapošljavanje na crno.⁴⁷⁹ Iz napred iznetih navoda jasno se vidi da su preduzeća i kompanije iz privatnog sektora deo koruptivnog lanca jer su motivisane poslovnim interesima, što je pojava koja se naziva korupcijom motivisanom poslovnim interesima.⁴⁸⁰ Poseban segment biznis okruženja koji podstiče korupciju i koruptivne šeme je karakteristika nacionalnog ekonomskog sistema da su mađarske kompanije zavisne od subvencija i ugovora sa javnim vlastima jer postoji visok stepen državne

⁴⁷⁴ *Corruption Risks in Hungary 2011*; Transparency International Hungary: National Integrity Study – executive summary ; Transparency International Secretariat; 2012; Berlin; str. 6.

⁴⁷⁵ *Corruption Risks in Hungary 2007*; Transparency International : National Integrity System; 2007.

⁴⁷⁶ Mihaly Fazekas : *Civil Society Against Corruption : Hungary*; RAND; September 2010; str. 2-3.

⁴⁷⁷ Isto, str. 5.

⁴⁷⁸ *Corruption Risks in Hungary 2011*; Transparency International Hungary: National Integrity Study – executive summary ; Transparency International Secretariat; 2012; Berlin; str. 9.

⁴⁷⁹ Mihaly Fazekas : *Civil Society Against Corruption : Hungary*; RAND; September 2010; str. 2 -3.

⁴⁸⁰ Pojam korupcije motivisane ličnim interesima (poslovnim interesima) obrađen je u Fazešovom analitičkom materijalu posvećenom korupciji u Mađarskoj. Fazekáš korupciju motivisanu ličnim (poslovnim interesima) definiše na sledeći način: „ostvarivanje materijalnih ili nematerijalnih koristi u zamenu za „pravu“ odluku o ugovoru, informaciju i drugo“. Isti izvor, str. 3.

participacije na nacionalnom tržištu s obzirom na to da oko polovine nacionalnog BDP-a konstituiše državno trošenje i da 99% učesnika na tržištu – registrovanih kompanija čine preduzeća iz sektora malih i srednjih preduzeća.⁴⁸¹ U osnovi, vidljivo je da je ekonomski ambijent takav da se predstavnicima biznis sektora, a posebno iz sektora malih i srednjih preduzeća, isplati da ulaze u koruptivne aranžmane jer to predstavlja jedan od načina dobijanja atraktivnijih poslova, koji su garancija opstanka na tržištu sa velikim brojem učesnika i konkurenata.

Korupcija koja nastaje ukrštanjem interesa javnog i privatnog sektora dominira mađarskom ekonomijom, javnim sektorom i društvom. Najkritičnije su oblasti javnih nabavki i finansiranja političkih partija (posebno finansiranja izbornih kampanja). Oblast javnih nabavki je primamljiva, kako Fazekas navodi „zbog činjenice da je država veoma prisutna u ekonomiji“.⁴⁸² Korupcija kod javnih nabavki, prema dostupnim podacima iz istraživanja uvećava čak 20% do 25% cene i vrednosti javnih nabavki pri čemu se na tenderima ne obezbeđuju najbolji proizvodi i usluge.⁴⁸³ Regulatorna u oblasti javnih nabavki je kompleksna i puna rupa a Fazekas navodi da odluke o javnim nabavkama u većini slučajeva donose kolegijalna tela i nema ličnih odluka o nabavkama. Fazekas ističe da je trošenje javnih sredstava na centralnom nivou znatno transparentnije od trošenja sredstava na lokalnom nivou.⁴⁸⁴

Političke partije se u istraživanjima označavaju kao glavni izvor korupcije i glavni korupcioni rizik u zemlji. Prema istraživanju Globalnog barometra korupcije (Transparensi Internešnl) iz 2009. godine, 42% ispitanika ocenilo je da su političke partije najkorumpiraniji sektor u zemlji, a 34% ispitanika je ocenilo da je privatni sektor najkorumpiraniji.⁴⁸⁵

U izveštaju *Transparensi Internešnl Mađarske* povodom uloge partije i faktora njihovog finansiranja opisuje se sledeće:

„Pravna regulatorna koja se odnosi na finansiranje kampanja ne obezbeđuje transparentnost i odgovornost i ovakva situacija rezultira u korišćenju ilegalnih fondova za finansiranje partija i kampanja. Posledica toga je zloupotreba javnih fondova kada se stigne do javnih nabavki i ova situacija ozbiljno dovodi u pitanje sve anti-korupcijske napore vlade“.⁴⁸⁶ Iz citata je sasvim jasno da se partije udružuju sa biznis sektorom na klijentelističkom principu i da se u krajnjoj liniji plaća visoka ekonomska cena ovog aranžmana. Činjenica je da se time dobijaju skuplje javne usluge i da se određeni biznis akteri i poslovni subjekti favorizuju na nacionalnom tržištu.

⁴⁸¹ O tome videti: Isti izvor, str. 2-5.

⁴⁸² Isti izvor, str. 4.

⁴⁸³ Isti izvor, str. 4-5.

⁴⁸⁴ Isti izvor..

⁴⁸⁵ *Transparency International: Global Corruption Barometer Survey 2009* ; Transparency International; International Secretariat; Berlin; 2009; str. 28-31.

⁴⁸⁶ *Corruption Risks in Hungary 2011*; Transparency International Hungary: National Integrity Study – executive summary ; Transparency International Secretariat; 2012; Berlin; str. 9.

Faktor koji opterećujuće utiče na buduće smanjivanje korupcije je svakako i nedostatak ekonomskih resursa koji je posledica svetske finansijske i ekonomske krize. Delovanje ovog faktora u perspektivi može biti značajno a posebnu opasnost predstavljaju političke okolnosti koje su nastale ubedljivom pobedom Fides-a (Fidesz) na parlamentarnim izborima održanim pre tri godine.⁴⁸⁷ Stručnjaci Transparensi Internešnl Mađarske korupcione rizike u narednom periodu svode na sledeću ravan:

„nedostatak ekonomskih resursa povećava korupcione rizike koji su uvećani nepredviđenim legislativnim procesima i rastom političke kontrole nad nezavisnim institucijama“.⁴⁸⁸

Situacija je posle parlamentarnih izbora 2010. godine u pogledu pozitivnije budućnosti anti-korupcijskih aktivnosti u zemlji još teža odnosno pesimističnija. Transparensi Internešnl Mađarske ocenjuje da je mogućnost jačanja političkog uticaja na nezavisne institucije (uključujući anti-korupciona tela i organe) značajno porasla i da vlada ima dvotrećinsku podršku u parlamentu, što može biti pretnja ne-partijskom karakteru nezavisnih institucija.⁴⁸⁹

2.2.3 Posledice visokog stepena raširenosti korupcije

Nivo korupcije odnosno raširenost korupcije predstavlja veliki problem za realizaciju ciljeva nacionalnih vlada, posebno u turbulentnim ekonomskim i političkim uslovima kada stabilnost nacionalnih ekonomija u velikoj meri zavisi od rasta investicija. Značaj istraživanja i merenja koje sprovodi Transparensi Internešnl putem indeksa percepcije korupcije država je u tome što su ovi indeksi „pažljivo praćeni od strane investitora, ekonomista i organizatora društvenih kampanja“.⁴⁹⁰

Ključna posledica postojanja korupcije u jednom društvu je zapravo odsustvo fokusiranosti javnih vlasti na opšte dobro, javni interes i unapređenje javnih usluga i zloupotreba političke vlasti u svrhe privatnog bogaćenja. Postojanje široko rasprostranjene korupcije predstavlja izuzetno problematično okruženje za realizaciju bilo kojih ciljeva nacionalnih, regionalnih ili lokalnih vlasti. Paolo Mauro (Paolo Mauro) je u svojim radovima izneo i argumentima potkrepio praktične dokaze i teorijske tvrdnje o tome da korupcija usporava ekonomski rast i investicije.

Obezbeđivanje ekonomskog rasta i investicija predstavlja u savremenom društvu i ekonomiji condition sine qua non političke i ekonomske agende države koja želi da bude kompetitivna na međunarodnom tržištu. U tom smislu sasvim je jasno da se regioni i lokalne samouprave u državama koje su „okupirane“ korupcijom suoćavaju sa pravnim,

⁴⁸⁷ Na nacionalnim izborima aprila 2010. godine opozicioni Fides (Fidesz) osvojio je 262 poslanićka mesta (62,8% mandata) u mađarskom parlamentu od ukupno 386 i u posleizbornom periodu obrazovao desničarsku jednopartijsku vladu. Videti: <http://www.valasztas.hu/dyn/pv10/outroot/vdin2/en/150.htm>.

⁴⁸⁸ *Corruption Risks in Hungary 2011*; Transparency International Hungary: National Integrity Study – executive summary ; Transparency International Secretariat; 2012; Berlin; str. 6.

⁴⁸⁹ Videti: *Corruption Risks in Hungary 2011*; Transparency International Hungary: National Integrity Study – executive summary ; Transparency International Secretariat; 2012; Berlin; str. 5.

⁴⁹⁰ O tome videti više prezentaciju: <http://www.transparency.org/whoweare>.

ekonomskim, društvenim i političkim ambijentom koji ne kreira uslove za ravnopravnu kompeticiju sa regionima i lokalnim samoupravama iz država u kojima korupcija nije društvena elementarna nepogoda i ne blokira razvojne procese i ciljeve.

Pitanje kojem je potrebno posveti pažnju je sledeće : na koji način široko rasprostranjena korupcija u jednom društvu – državi usporava ekonomski rast i snižava investicije odnosno koji su kanali delovanja korupcije na ekonomski sektor? Takođe je potrebno razmotriti i uticaj korupcije na trošenje javnih sredstava i korišćenje prirodnih bogatstava jer se neproductivnim plasiranjem javnih sredstava i neproductivnim korišćenjem nacionalnih bogatstava svakako smanjuju resursi koji mogu biti productivno iskorišćeni u funkciji razvoja, unapređivanja imidža i izgradnje i unapređenja brendova teritorijalnih jedinica (regiona i gradova).

Mauro ističe da korupcija usporava ekonomski rast preko sledećeg širokog kruga kanala delovanja:

- „1) empirijska evidencija sugerise da korupcija smanjuje investicije i usporava ekonomski razvoj u značajnom obimu;
- 2) tamo gde se mito odnosno gde postoje jasni zahtevi za podmićivanjem i korupcijom, pokazuje kao isplativije ponašanje od productivnog rada, dolazi do migracije talenata;
- 3) kada se korupcija javlja u formi utaje poreza ili zahteva za nepriličnim poreskim (taksenim) izuzecima, korupcija može dovesti do gubitka poreskih prihoda;
- 4) putem smanjivanja prikupljanja poreza i taksu ili kroz podizanje nivoa trošenja javnih sredstava, korupcija može dovesti do štetnih posledica po budžet. Takođe je moguće izazivanje monetarnih problema u slučaju da se javlja u formi nepriličnog tržišnog pozicioniranja od strane javnih finansijskih institucija u oblasti obezbeđivanja kamatnih stopa ispod tržišno formiranih;
- 5) alokacija ugovora o javnim nabavkama usled koruptivnog sistema može voditi smanjivanju kvaliteta infrastrukture i kvaliteta pružanja javnih usluga;
- 6) korupcija može izobličiti strukturu trošenja javnih sredstava od strane vlade.“⁴⁹¹

Iz Maurovih zaključaka i empirijskih istaživanja jasno se vidi da rašireni stepen korupcije negativno utiče na nove investicije, ekonomski rast, budžet, vođenje racionalne poreske i taksene politike i kvalitet infrastrukture i javnih usluga. Sva ova polja u osnovi predstavljaju operativno okruženje u kome deluju ne samo nacionalne vlasti već i regionalne i lokalne vlasti. Ako se smanjuje obim finansijskih sredstava kojima regiona i lokalne samouprave upravljaju, odnosno koje imaju na raspolaganju za realizaciju ekonomskih i socijalnih ciljeva i vizije razvoja teritorijalnih jedinica i ako se, od strane potencijalnih investitora određena lokalna odnosno regionalna zajednica ne prepoznaje kao atraktivna za ulaganja, onda je sasvim jasno da su mogućnosti lokalnih i regionalnih vlasti da vode productivnu razvojnu politiku i politiku brendiranja teritorijalne jedinice u velikoj meri sužene, ako ne i onemogućene.

⁴⁹¹ Paolo Mauro: *Why Worry About Corruption*; Economic Issues No 6; Internationaly Monetary Fund; Washington DC; February 1999; str. 6-8.

Uspeh politike brendiranja regiona i gradova usko je povezan sa realizacijom velikih urbanih i infrastrukturnih projekata, koji imaju potencijal da kreiraju u „mentalnoj mapi“ korisnika usluga grada odnosno regiona, sliku o posebnosti određenog regiona ili grada odnosno teritorijalne jedinice, a svi kanali delovanja korupcije koje je Mauro identifikovao upravo pogađaju strukture lokalnih i regionalnih sistema koje određuju odlučivanje o velikim projektima i njihovu brzu i kvalitetnu realizaciju. U situacijama kada se budžet neracionalno troši, kada se planiraju nepotrebni i nefunkcionalni rashodi i kada se smanjuje obim sredstava za investiranje u infrastrukturne projekte teško je govoriti o pozitivnim i stimulativnom ambijentu za realizaciju lokalnih i regionalnih politika brendiranja.

U obradi fenomena korupcije i uticaja korupcije na investicije i ekonomski rast (kao što je napomenuto i elaborirano: u negativnom smislu) Mauro je posebnu pažnju posvetio „zloupotrebi“ velikih infrastrukturnih projekata u koruptivne svrhe. Naime, ovaj autor ističe da su posebno veliki projekti interesantni za korupcionaške aktivnosti.

Mauro navodi sledeće:

„Veliki projekti čiju pravu vrednost je teško utvrditi i pratiti mogu predstavljati lukrativnu šansu za korupciju. A priori moguće je pretpostaviti da je lakše prikupiti substancijalni mito na veliki infrastrukturnim projektima ili projektima visokotehnoloških odbrambenih sistema nego na udžbenicima ili platama nastavnika“.⁴⁹²

Mauro takođe daje jasan odgovor na relaciju između raširene korupcije i nivoa investicija i ekonomskog rasta: „više korupcije vodi manjim investicijama i manjem ekonomskom rastu“.⁴⁹³ Ovaj zaključak je empirijski potkrepljen i predstavljeni su benefiti za države koje rade na anti-korupcijskim aktivnostima. Primera radi, Mauro, dovodeći u direktnu vezu povećavanje indeksa percepcije korupcije jedne zemlje i rasta nivoa investicija i trošenja BDP-a za obrazovanje, ističe sledeće: „država koja unapredi svoj indeks percepcije korupcije od npr. 6.0 do 8.0 uživaće benefite rasta investicija za četiri procentna poena sa stalnim unapređenjem zaposlenosti i ekonomskog rasta“.⁴⁹⁴

Mauro, kada je reč o vezi između povećanja indeksa percepcije korupcije i izdvajanja BDP-a za obrazovanje, uočava direktnu pozitivnu korelaciju: „statističke analize podataka pokazuju da je izdvajanje Vlade za obrazovanje u odnosu na BDP u značajnoj negativnoj korelaciji sa korupcijom (više korupcije – manja izdvajanja za obrazovanje). Analize takođe pokazuju da ukoliko se država „pomeri“ sa indeksa korupcije od 6.0 ka indeksu korupcije od 8.0, vladina izdvajanja za obrazovanje rastu otpilike oko 0,5% BDP-a.“⁴⁹⁵

Iz Maurovih zaključaka potpuno je jasno da niži nivo raširenosti korupcije odnosno veća vrednost indeksa percepcije korupcije predstavlja prednost određene države u odnosu na

⁴⁹² Ist izvor, str. 7.

⁴⁹³ Isti izvor, str. 9.

⁴⁹⁴ Isto.

⁴⁹⁵ Isto.

kompetitore na kontinentalnom i međunarodnom tržištu jer se uvećavaju investicije i ekonomski rast kao i izdvajanja za obrazovanje.

2.3 KOMPETITIVNOST NACIONALNIH EKONOMIJA NA GLOBALNOM NIVOU

Ekonomije država nalaze se u različitim razvojnim fazama i ove faze presudno determinišu globalnu poziciju nacionalnih ekonomija u svetu. Izveštaj o globalnoj kompetitivnosti (GCI : Global Competitiveness Report), koga izrađuje Svetski ekonomski forum, u kome se periodično objavljuju rangiranja kompetitivnosti država, upravo se bazira na klasifikaciji razvojnih faza nacionalnih ekonomija u skladu sa ekonomskom teorijom faza razvoja i identifikuje tri razvojne faze nacionalnih ekonomija. Prva faza razvoja je faza u kojoj konkurentnost pokreću faktori, u drugoj razvojnoj fazi privredu pokreće efikasnost dok je treća razvojna faza zasnovana na inovacijama i sofisticiranosti, koje pokreću nacionalnu ekonomiju i određuju njenu kompetitivnost odnosno konkurentnost na globalnom nivou.⁴⁹⁶ U Izveštajima o globalnoj kompetitivnosti Svetskog ekonomskog foruma jasno su utvrđene osnovne karakteristike faza razvoja u kojima se nalaze nacionalne ekonomije i svaka faza ima specifične osobine, koje proizilaze iz nivoa razvoja ekonomije i zastupljenosti faktora koji su odlučujući za pozicioniranje određene nacionalne ekonomije na međunarodnom, globalnom planu.

U Izveštaju o globalnoj kompetitivnosti za 2012-2013. godinu nalazi se sumirani set karakteristika tri ključne razvojne faze nacionalnih ekonomija. Navodi se da indeks globalne kompetitivnosti „pretpostavlja da su ekonomije u prvoj fazi razvoja u osnovi pokrenute određenim faktorima i da se njihova konkurentnost bazira na značaju faktora kao što su pre svega nisko kvalifikovana radna snaga i prirodni resursi“.⁴⁹⁷ U ovom Izveštaju se dalje objašnjava da se „upravljanje i obezbeđivanje kompetitivnosti u ovoj fazi razvoja uglavnom zasniva na dobrom funkcionisanju javnih i privatnih insitucija, dobro razvijenoj infrastrukturi, stabilnom makro-ekonomskom okruženju i na zdravoj radnoj snazi koja poseduje bar minimalno osnovno obrazovanje“.⁴⁹⁸

Prelazak nacionalne ekonomije u drugu fazu razvoja: fazu koju pokreće efikasnost ostvaruje se kada država postane kompetitivnija odnosno kada se ostvari veća produktivnost i kada je posledica unapređenog razvoja rast zarada. U Izveštaju se navodi da “se države pomeraju u fazu efikasnosti, kada moraju da započnu razvoj efikasnijih procesa proizvodnje i da uvećaju kvalitet proizvoda“ i u ovoj fazi razlozi obezbeđivanja kompetitivnosti su „obrazovni sistem i usavršavanje ovog sistema, efikasno tržište rada,

⁴⁹⁶ Videti: Slavica Penev: „WFD Regionalna studija: Jačanje uloge parlamenta i vlada u promovisanju konkurentnosti i ekonomskog rasta u zemljama Zapadnog Balkana“ ;Beograd; oktobar 2012; str. 55. (Navedena studija je rezultat sprovođenja projekta Vestminsterske fondacije za demokratiju, čiji su rezultati predstavljeni u nacionalnim parlamentima država sa područja Zapadnog Balkana. O tome videti više na internet prezentaciji Narodne skupštine RS: http://www.parlament.gov.rs/Predstavljena_regionalna_studija_Ekonomske_i_evropske_perspektive_zemlja_Zapadnog_Balkana.17451.941.html .

⁴⁹⁷ *The Global Competitiveness Report 2012-2013*; World Economic Forum; Geneva; 2012.; str. 8.

⁴⁹⁸ Isto.

dobro funkcionisanje tržišta radne snage, razvijena finansijska tržišta, sposobnost iskorišćavanja benefita postojećih tehnologija i veliko domaće ili inostrano tržište“.⁴⁹⁹

Slavica Penev navodi da „u ovoj fazi, efikasni proizvodi i usluge, tržište rada i finansijsko tržište preuzimaju ključnu ulogu, kao i znanja stečena kroz visoko obrazovanje, specijalizovanu obuku i pristup najnovijoj tehnologiji“.⁵⁰⁰ Prelazak nacionalne ekonomije iz druge u treću razvojnu fazu odnosno fazu koju pokreću inovacije i sofisticiranost ostvaruje se kada su „poslovi sposobni da proizvedu nove i/ili jedinstvene proizvode i različite robe primenom novih tehnologija i/ili najsofisticiranije procese ili modele poslovanja“.⁵⁰¹

Alociranje država odnosno nacionalnih ekonomija u razvojne faze izvršeno je na osnovu dva kriterijuma: nivoa bruto-društvenog proizvoda po glavi stanovnika i kriterijuma koji je korišćen da bi se izvršile korekcije za zemlje koje su bogate i u kojima je prosperitet baziran na korišćenju resursa.⁵⁰² Slavica Penev navodi da prema klasifikaciji iz Izveštaja Svetskog ekonomskog foruma „privrede u fazi koju pokreću faktori imaju BDP po stanovniku ispod 2.000 USD. Faza koju pokreće efikasnost uključuje zemlje čiji BDP po stanovniku iznosi između 3.000 i 9.000 USD. Faza koju pokreću inovacije obuhvata zemlje u kojima je BDP po stanovniku iznad 17.000 USD“.⁵⁰³

Ova autorka napominje da se u procesu tranzicije između dve razvojne faze nalaze zemlje čiji BDP po stanovniku iznosi između 2.000 i 3.000 USD, kao i zemlje čiji BDP po stanovniku iznosi između 9.000 i 17.000 USD.⁵⁰⁴ U prvom slučaju (BDP po stanovniku između 2.000 i 3.000 USD) reč je o ekonomijama država koje se nalaze u tranziciji između faze koju pokreću faktori i faze koju pokreće efikasnost, a u drugom slučaju (BDP po stanovniku između 9.000 i 17.000 USD) reč je o ekonomijama država u tranziciji između faze koju pokreće efikasnost u fazu koju pokreću inovacije i sofisticiranost. U Izveštaju se navodi da je za tzv. „tranzicione države“ odnosno za države koje se nalaze između dve od tri faze specifično da se „specifične vrednosti ekonomije glatko menjaju kako se država razvija reflektujući laku tranziciju od jedne razvojne faze u drugu“.⁵⁰⁵

Prema metodologiji Izveštaja o globalnoj kompetitivnosti, svaku od razvojnih faza nacionalnih ekonomija karakterišu određeni faktori odnosno stubovi konkurentnosti. Na osnovu procene ukupno 12 faktora koji su određeni kao metodološki relevantni za tri

⁴⁹⁹ Isto.

⁵⁰⁰ Slavica Penev: „WFD Regionalna studija: Jačanje uloge parlamenta i vlada u promovisanju konkurentnosti i ekonomskog rasta u zemljama Zapadnog Balkana“; oktobar 2012; str. 55.

⁵⁰¹ *The Global Competitiveness Report 2012-2013*; World Economic Forum; Geneva; 2012.; str. 9.

⁵⁰² Isti izvor. Neophodno je napomenuti da se u Izveštaju naglašava da je kod zemalja koje su bogate i u kojima je prosperitet baziran na korišćenju resursa „ostvareno merenje na osnovu udela izvoza mineralnih dobara u ukupnom izvozu (dobara i usluga) i pretpostavlja se da je država koja izvozi više od 70% mineralnih dobara u velikoj meri zavisna od ovih faktora“.

⁵⁰³ Slavica Penev: „WFD Regionalna studija: Jačanje uloge parlamenta i vlada u promovisanju konkurentnosti i ekonomskog rasta u zemljama Zapadnog Balkana“; Oktobar 2012; str. 55.

⁵⁰⁴ Isto.

⁵⁰⁵ *The Global Competitiveness Report 2012-2013*; World Economic Forum; Geneva; 2012.; str. 9.

razvojne faze nacionalnih ekonomija, izvršeno je rangiranje kompetitivnosti država. Pomenutih 12 faktora razvrstano je u tri grupe s obzirom na to da su vezani za razvojne faze nacionalnih ekonomija i predstavljeni su kroz tzv. Indeks globalne kompetitivnosti. Faktori odnosno stubovi koji su ključni za merenje kompetitivnosti nacionalnih ekonomija – država razvrstani su u tri grupe:

- „Osnovni zahtevi“;
- „Faktori povećavanja efikasnosti“; i
- „Faktori inovativnosti i sofisticiranosti“.⁵⁰⁶

U grupu „Osnovni zahtevi“ ubrajaju se sledeći stubovi – faktori: institucije, infrastruktura, makro-ekonomsko okruženje i zdravstveni sistem i osnovno obrazovanje. U grupu „Faktori povećanja efikasnosti“ ubrajaju se sledeći stubovi: visoko obrazovanje i usavršavanje, efikasnost robnog tržišta, efikasnost tržišta rada, razvoj finansijskog tržišta, tehnološka opremljenost i veličina tržišta. U grupu „Faktori inovativnosti i sofisticiranosti“ ubrajaju se sledeći stubovi: poslovna sofisticiranost i inovacije.⁵⁰⁷

U Izveštaju se navodi da stubovi nisu nezavisni i da se nalaze u jakoj međusobnoj korelaciji te da dobre performanse pojedinih a pogotovu, bazičnih stubova, doprinose boljim performansama stubova koji su imanentni razvojnim fazama nacionalnih ekonomija sa većim stepenom kompetitivnosti. Ističe se da „na primer jaki inovacioni kapaciteti (stub 11) teško mogu biti realizovani bez zdrave, dobro obrazovane i obučene radne snage (stubovi 4 i 5) koja je vična da apsorbuje nove tehnologije (stub 9) i bez dovoljnog finansiranja (stub 8) usmerenom ka sektoru istraživanja i razvoja ili jednog efikasnog tržišta roba, koje omogućavaju da se nova inovacija ponudi tržištu (stub 6)“.⁵⁰⁸ Svaki od pomenutih stubova grupisanih u tri grupe u zavisnosti od tipa nacionalne ekonomije je vrednovan i utvrđen je njegov indeks na bazi javno dostupnih podataka i godišnjih anketa lidera u biznisu u 144 zemlje u kojima se sprovodi istraživanje Svetskog ekonomskog foruma.⁵⁰⁹

2.3.1 Rangiranje nacionalnih ekonomija zapadne i istočne Evrope

Rangiranje država – nacionalnih ekonomija iz Izveštaja o globalnoj kompetitivnosti za 2012.-2013. godinu pokazuje da se od 144 analiziranih država – nacionalnih ekonomija, najviše nacionalnih ekonomija nalazi u fazi koju pokreću faktori odnosno fazi sa najmanjim stepenom kompetitivnosti. Unutar ove grupe od 38 nacionalnih ekonomija nalaze se države sa najmanjim prosečnim vrednostima indeksa kompetitivnosti i u ovoj grupi ne nalazi se nijedna evropska država. U tranziciji od faze 1 odnosno faze koju pokreću faktori do faze 2 odnosno faze koju pokreće efikasnost nalazi se 17 nacionalnih ekonomija, među kojima takođe nema evropskih država.⁵¹⁰

⁵⁰⁶ Isti izvor, str. 8.

⁵⁰⁷ Isto.

⁵⁰⁸ Isto.

⁵⁰⁹ Isti izvor, str. 10.

⁵¹⁰ Isto.

U fazi 2 odnosno fazi koju pokreće efikasnost nalaze se 33 države, a u fazi tranzicije od faze 2 do faze 3 odnosno faze koju pokreću inovacije nalazi se 21 država. Od ukupno 33 države koje se nalaze u fazi koju pokreće efikasnost sedam država je sa područja Istočne Evrope (Srbija, Albanija, Bugarska, Makedonija, Crna Gora, Rumunija i Bosna i Hercegovina), dok se tri istočno-evropske nacionalne ekonomije nalaze u tranzicionoj fazi od faze 2 ka fazi 3 (Mađarska, Hrvatska i Poljska).⁵¹¹

U fazi koju pokreću inovacije odnosno unutar grupe država sa najvećim stepenom kompetitivnosti nacionalnih ekonomija, od ukupno 35 država, 24 su evropske države i one dominiraju grupom najrazvijenijih i najkompetitivnijih svetskih ekonomija. Od 24 evropskih država svega tri su sa područja Istočne Evrope (Češka, Slovačka, Slovenija), dok 21 država dolazi sa prostora Zapadne Evrope jasno definišući superiornu međunarodnu ekonomsku globalnu poziciju Zapadne Evrope u odnosu na Istočnu Evropu.

Među 10 država – nacionalnih ekonomija sa najvišim prosečnim indeksom kompetitivnosti nalazi se 6 zapadno-evropskih ekonomija, dok se među 20 najkompetitivnijih svetskih ekonomija nalazi čak 10 zapadno-evropskih ekonomija.⁵¹² U Izveštaju za 2012-2013. godinu najveći indeks kompetitivnosti imaju Švajcarska, Singapur, Finska, Švedska i Holandija, a u odnosu na Izveštaj iz 2011-2012. godine nije došlo do ozbiljnijih promena u rangiranju država. Švajcarska i Singapur zadržale su svoju vodeću poziciju na listi najkompetitivnijih država, dok su Švedska i Finska zamenile mesta jer je u prethodnom rangiranju Švedska bila bolje rangirana od sada trećeplasirane Finske.⁵¹³

U Izveštaju o globalnoj kompetitivnosti za 2011-2012. godinu, SAD su se nalazile na petom mestu, a u Izveštaju za 2012-2013. godinu nalaze se na sedmom mestu svetske listi najkompetitivnijih država – nacionalnih ekonomija.⁵¹⁴ Pored Švajcarske, Finske, Švedske i Holandije koje se nalaze među pet najkompetitivnijih svetskih ekonomija, među prvih deset najbolje rangiranih država su i Nemačka (6. mesto) i Velika Britanija (8. mesto). Od 10. do 35. mesta na svetskoj listi su i sledeće zapadno-evropske zemlje: Danska (12.), Norveška (15.), Austrija (16.), Belgija (17.), Francuska (21.), Luksemburg (22.), Irska (27.) i Island (30.).⁵¹⁵ Sve navedene države pripadaju grupi ekonomija koje se nalaze u fazi koju pokreću inovacije.

U sledećoj tabeli prikazaćemo vrednosti indeksa šest najbolje rangiranih država – nacionalnih ekonomija, razvrstanih u tri ključne grupe faktora.

⁵¹¹ Isto.

⁵¹² Isti izvor, str.13.

⁵¹³ Isti izvor, str. 10.

⁵¹⁴ Isto.

⁵¹⁵ Isto.

Tabela br.4 : Prikaz liste najkompetitivnijih država (sumarno i po vrednostima indeksa kompetitivnosti) i vrednosti tri ključna indeksa kompetitivnosti po zemljama

Država	Plasman na listi	Osnovni zahtevi	Faktori povećavanja efikasnosti	Faktori inovativnosti i sofisticiranosti
Švajcarska	1 (5.72)	2 (6.22)	5 (5.48)	1 (5.79)
Singapur	2 (5.67)	1 (6.34)	1 (5.65)	11(5.27)
Finska	3 (5.55)	4 (6.03)	9 (5.30)	3 (5.62)
Švedska	4 (5.53)	6 (6.01)	8 (5.32)	5 (5.56)
Holandija	5 (5.50)	10 (5.92)	7 (5.35)	6 (5.47)
Nemačka	6 (5.48)	11 (5.86)	10 (5.27)	4 (5.57)

Države sa područja Istočne Evrope veoma zaostaju za zapadno-evropskim državama u rangiranju Svetskog ekonomskog foruma. Iako postoje evidentirani primeri da pojedine istočno-evropske ekonomije imaju viši nivo kompetitivnosti od pojedinih zemalja južne Evrope (poput Španije, Portugalije i Grčke) najveći broj istočno-evropskih nacionalnih ekonomija nalazi se u donjoj polovini svetske mape kompetitivnosti. Od 13 istočno-evropskih zemalja, iznad 70. mesta u Izveštaju o globalnoj kompetitivnosti za 2012-2013. godinu nalazi se čak 8 nacionalnih ekonomija, dok se među najbolje rangiranih 50 ekonomija – država na svetu nalaze svega dve istočno-evropske države, ne računajući Estoniju. Među 50 najkompetitivnijih svetskih nacionalnih ekonomija nalaze se Češka (39. mesto) i Poljska (41. mesto).⁵¹⁶

U Izveštaju o globalnoj kompetitivnosti za 2012-2013. godinu, kada je u pitanju Istočna Evropa, najbolje ocene za Estoniju i Češku sumiraju se na sledeći način:

„Estonija i Češka Republika ostaju države koje ostvaruju najbolje performanse na području Istočne Evrope zauzimajući 34. i 39. mesto. Kao i tokom prethodnih godina, kompetitivne prednosti ovih zemalja zasnovane su na određenom broju zajedničkih karakteristika. One se oslanjaju na izvrsnom obrazovnom sistemu i veoma efikasnim i dobro razvijenim tržištima roba i finansijskih usluga kao i na njihovoj čvrstoj posvećenosti unapređenju tehnološke osposobljenosti, posebno u slučaju Estonije“.⁵¹⁷

Kada je u pitanju Poljska, koja je takođe, kao i prethodnih godina ostvarila visok plasman (41.mesto na svetskoj listi kompetitivnosti) u prilog stabilnog stepena kompetitivnosti ove države navodi se da je ona „ostvarila prilično uravnotežene performanse u svih 12 stubova kompetitivnosti“.⁵¹⁸ Navodi se da Poljska ima „posebnu snagu kada je u pitanju jako veliko tržište ove zemlje (19. mesto) i visoki obrazovni standardi i posebno visoku stopu upisa (rangirana na 20. mesto u okviru podstuba kvantitet u obrazovanju)“.⁵¹⁹ U Izveštaju se takođe pojašnjava da je u Poljskoj „finansijski sektor veoma razvijen (37.

⁵¹⁶ Isto.

⁵¹⁷ Isto, str. 26.

⁵¹⁸ Isto.

⁵¹⁹ Isto.

mesto na svetu) te da je poverenje u ovaj sektor beležilo stalni rast u prethodnim godinama da bi država ove godine bila rangirana na 14. mesto u ovoj oblasti“⁵²⁰.

Posle Češke i Poljske, najbolje rangirane istočno-evropske države u Izveštaju o globalnoj kompetitivnosti za 2012. – 2013. godinu su Slovenija, Mađarska i Bugarska. Slovenija se nalazi na 56. mestu, Mađarska na 60. mestu dok se Bugarska nalazi na 62. mestu svetske liste kompetitivnosti država – nacionalnih ekonomija.⁵²¹

U odnosu na vrednosti indeksa kompetitivnosti istočno-evropskih država iz prethodno objavljenog Izveštaja o globalnoj kompetitivnosti za 2011-2012. godinu, samo dve istočno-evropske države ostvarile su bolji plasman na svetskoj listi kompetitivnosti (Slovenija : sa 57. na 56. mesto i Bugarska: sa 74. na 62. mesto.) dok su dve države zadržale mesto na kom su se nalazile u tom Izveštaju (Poljska i Crna Gora). Slabiji rang u odnosu na kompetitore zabeležilo je 9 država, od kojih je većina pala za jedno mesto unazad dok je najdrastičniju promenu statusa odnosno pozicije na listi imala Mađarska koja je u Izveštaju za 2011-2012. godinu bila na 48. mestu na svetu, dok je u Izveštaju za 2012-2013. godinu pala na 60. mesto.

Tabela br. 5: Pozicioniranost država Istočne Evrope u dva poslednja godišnja izveštaja o globalnoj kompetitivnosti (Izveštaji za 2012-13. godinu i 2011-2012. godinu)

Država	Plasman za 2012-2013. god.	Plasman za 2011-2012. god.	Ocena iz Izveštaja za 2012-2013.god.	Promena u plasmanu
Češka	39	38	4.51	-1
Poljska	41	41	4.46	0
Slovenija	56	57	4.34	-1
Mađarska	60	48	4.30	-12
Bugarska	62	74	4.27	+12
Slovačka	71	69	4.14	-2
Crna Gora	72	72	4.14	0
Rumunija	78	77	4.07	-1
Makedonija	80	79	4.04	-1
Hrvatska	81	80	4.04	-1
Bosna i Hercegovina	88	87	3.93	-1
Albanija	89	88	3.91	-1
Srbija	95	94	3.87	-1

Kada su u pitanju grupe stubova kompetitivnosti, iz podataka navedenih u dva poslednja Izveštaja, jasno se uočava da svega nekoliko istočno-evropskih zemalja ostvaruje približno iste vrednosti indeksa kompetitivnosti u tri ključne grupe stubova

⁵²⁰ Isto.

⁵²¹ Isti izvor, str. 10.

kompetitivnosti. Primetan je visok stepen razlika u rangiranju na svetskoj listi značajnog broja istočno-evropskih država kada su u pitanju pojedine grupe stubova kompetitivnosti. Tako na primer pojedine zemlje poput Bugarske, Rumunije i Srbije beleže velike razlike u vrednostima pojedinih indeksa grupa stubova kompetitivnosti. Bugarska ima najvišu vrednost indeksa kompetitivnosti kada su u pitanju stubovi kompetitivnosti iz grupe „faktori povećavanja efikasnosti“ (59. listi sa indeksom 4,18) dok je vrednost indeksa za grupu „faktori inovativnosti i sofisticiranosti“ izrazito mala (3.30) i na svetskoj listi kada je u pitanju ova grupa stubova kompetitivnosti Bugarska se nalazi na slabo rangiranom 97. mestu, što je za 35 mesta slabiji rezultat od pozicije Bugarske na listi sumarnih indeksa u Izveštaju o globalnoj kompetitivnosti za 2012-2013. godinu.⁵²²

Rumunija, kao i Bugarska, ima izraženo slabiji indeks stubova kompetitivnosti u grupi „faktori inovativnosti i sofisticiranosti“ po kome se nalazi na 106. mestu svetske liste kompetitivnosti sa indeksom 3.20, dok je vrednost indeksa ove zemlje u grupi stubova kompetitivnosti „faktori povećanja efikasnosti“ znatno veći (4.12) i Rumunija se u ovom segmentu nalazi na 64. mestu, što je znatno bolji rang u odnosu na druge države imajući u vidu da se ova zemlja po ukupnoj vrednosti indeksa kompetitivnosti nalazi na 78. mestu u Izveštaju o globalnoj kompetitivnosti za 2012-2013.god.⁵²³ Nešto manje razlike u odstupanjima vrednosti indeksa kod tri grupe stubova kompetitivnosti u odnosu na Bugarsku i Rumuniju prisutne su kada je u pitanju Srbija. Bugarska i Rumunija kada su razlike u rangiranju u pojedinim grupama stubova kompetitivnosti u pitanju, predstavljaju najbolje primere različitog nivoa kompetitivnosti i razlike u rangiranju u najboljem „segmentu“ i najlošijem „segmentu“ merenja kompetitivnosti kreću su na nivou od 39 mesta na listi (slučaj Bugarske) i 42 mesta na listi (slučaj Rumunije).

Srbija beleži razliku od 36 mesta ako se uporede vrednosti indeksa grupe „faktori povećanja efikasnosti“ i grupe „faktori inovativnosti i sofisticiranosti“. Vrednost indeksa grupe „faktori povećanja efikasnosti“ Srbije je 3.83 i Srbija je u ovom segmentu plasirana na 88. mesto u Izveštaju o globalnoj kompetitivnosti za 2012-2013.god. dok je vrednost indeksa grupe stubova kompetitivnosti „faktori inovativnosti i sofisticiranosti“ 2.96 i Srbija se u ovom segmentu nalazi na 124 mestu među svetskim ekonomijama koje su uključene u istraživanje (ukupno 144).⁵²⁴

Od svih istočnoevropskih država – ekonomija, ako razmatramo sve tri grupe stubova kompetitivnosti, najbolji plasman na svetskoj listi u grupi stubova „Osnovni zahtevi“ imaju Slovenija, Češka i Mađarska a najslabiji Srbija, Rumunija i Albanija. U grupi stubova kompetitivnosti „Faktori povećanja efikasnosti“ najbolje su rangirane Poljska, Češka i Slovačka, a najslabije Bosna i Hercegovina, Albanija i Srbija. U grupi stubova kompetitivnosti „Faktori inovativnosti i sofisticiranosti“ najbolje su rangirane Češka, Slovenija i Mađarska a najslabije Srbija, Albanija i Makedonija.⁵²⁵

⁵²² Isto.

⁵²³ Isti izvor, str. 13-14.

⁵²⁴ Isto.

⁵²⁵ Isto.

Iz ovog kratkog pregleda vrednosti indeksa u pojedinim grupama stubova kompetitivnosti sasvim jasno se uočava koje su države lideri u stepenu kompetitivnosti u Istočnoj Evropi, kao što se uočava i da prve tri najbolje rangirane države ovog dela kontinenta imaju i najbolje performanse u tri grupe stubova kompetitivnosti (Češka, Poljska, Slovenija). Zemlje na začelju istočnoevropske mape kompetitivnosti (Srbija, Albanija, BIH), u svim grupama stubova kompetitivnosti ostvaruju daleko slabije performanse i imaju evidentno niže vrednosti indeksa od zemalja sa najvišim stepenom kompetitivnosti, te je njihovo zaostajanje zapravo rezultat sistemskih problema u svim segmentima ekonomskog razvoja koji se mere kao relevantni stubovi kompetitivnosti i izražavaju u tzv. podindeksima.

Tabela br. 6: Pregled rangiranja istočno-evropskih država po grupama stubova kompetitivnosti (napomena: u kolonama u kojima su predstavljene grupe stubova kompetitivnosti prvi broj označava plasman na svetskoj listi a u zagradi su navedene vrednosti indeksa kompetitivnosti za konkretnu grupu stubova kompetitivnosti)

Država	Grupa „Osnovni zahtevi“	Grupa „Faktori povećavanja efikasnosti“	Grupa „Faktori inovativnosti i sofisticiranosti“
Češka	44 (4.89)	34 (4,59)	32 (4.13)
Poljska	61 (4.66)	28 (4.69)	61 (3.66)
Slovenija	39 (5.05)	55 (4.25)	36 (4.02)
Mađarska	55 (4.78)	52 (4.32)	58 (3.68)
Bugarska	65 (4.63)	59 (4.18)	97 (3.30)
Slovačka	62 (4.64)	51 (4.33)	74 (3.50)
Crna Gora	74 (4.49)	74 (3.99)	69 (3.57)
Rumunija	90 (4.22)	64 (4.12)	106 (3.20)
Makedonija	71 (4.52)	84 (3.85)	110 (3.13)
Hrvatska	60 (4.68)	72 (4.01)	83 (3.39)
Bosna i Hercegovina	81 (4.33)	97 (3.75)	99 (3.28)
Albanija	87 (4.24)	92 (3.80)	113 (3.11)
Srbija	95 (4.15)	88 (3.83)	124 (2.96)

2.3.2 Pozicije Mađarske i Srbije na svetskoj listi kompetitivnosti, vrednosti indeksa po grupama stubova kompetitivnosti i ključni problemi ekonomija dveju država

Prema klasifikaciji Svetskog ekonomskog foruma koja proizilazi iz Izveštaja o globalnoj kompetitivnosti za 2012-13. godinu, Mađarska i Srbija se nalaze u različitim fazama razvoja ekonomije. Mađarska je zajedno sa istočnoevropskih kompetitorima Hrvatskom i Poljskom, kao i sa preostalih 18 nacionalnih tranzicionih ekonomija iz drugih delova sveta, svrstana u grupu država koje se nalaze u tranziciji od faze koju pokreće efikasnost u fazu koju pokreću inovacije, dok je Srbija svrstana u fazu razvoja koju pokreće efikasnost, zajedno sa 6 kompetitora sa područja Istočne Evrope, kao i sa još 26

država.⁵²⁶ Prema tome, jasno je da ekonomije dve države imaju različitu početnu poziciju i kvalitet performansi i ekonomskog okruženja. Potrebno je naglasiti da obe države – nacionalne ekonomije u Izveštaju o globalnoj kompetitivnosti za 2012-2013. godinu imaju slabiji rejting u odnosu na prethodno istraživanje, s tim da je pad Mađarske na svetskoj listi kompetitivnosti drastičniji (pad sa 48. na 60. mesto) dok je pad Srbije na nivou pada većine zemalja Istočne Evrope (pad za jedno mesto, sa 94. na 95. mesto svetske liste). Razlika na listi država rangiranih po stepenu međunarodne kompetitivnosti između Mađarske i Srbije je 35 mesta i Mađarska u svim merenjima stubova kompetitivnosti ima značajno bolje rezultate odnosno veće vrednosti indeksa i podindeksa kompetitivnosti od Srbije.

Radi potpunog uvida u kvalitet i performanse stubova kompetitivnosti dve države prema istraživanjima Svetskog ekonomskog foruma, predstavice vrednosti indeksa i rang dve države na svetskom nivou komparirajući podatke i vrednosti indeksa i podindeksa iz Izveštaja. Nakon toga ćemo detaljnije analizirati anatomiju i performanse dveju nacionalnih ekonomija i detektovati problematične tačke ekonomskih sistema koji predstavljaju smetnje za razvijanje poslovanja u ovim zemljama i za obezbeđivanje kreiranja i unapređenja kompetitivnije pozicije dveju država na međunarodnom, globalnom nivou.

Kada su u pitanju vrednosti indeksa po grupama stubova kompetitivnosti bitno je naznačiti da Mađarska, kao što je već rečeno ima veće vrednosti indeksa u sve tri grupe, pri čemu je najveća razlika u vrednosti indeksa u odnosu na Srbiju kod grupe stubova kompetitivnosti „Faktori inovativnosti i sofisticiranosti“ (razlika je 0.72). Manja razlika u vrednosti indeksa postoji kod grupe stubova „Osnovni zahtevi“ i grupe stubova „Faktori efikasnosti“ (kod ove grupe je razlika najmanja: 0.59).

Tabela br. 7 : Pregled vrednosti indeksa Mađarske i Srbije u grupi stubova kompetitivnosti „Osnovni zahtevi“ sa prikazom ranga zemalja u posmatranim stubovima kompetitivnosti među 144 analizirane države

Država	Plasman na svetskoj listi	Vrednost indeksa	Stub: Institucije: plasman i vrednost indeksa	Stub: Infrastruktura : plasman i vrednost indeksa	Stub: Makro-ekonomsko okruženje: plasman i vrednost indeksa	Stub: Zdravstveni sistem i osnovno obrazovanje: plasman i vrednost indeksa
Mađarska	55	4.78	80 (3.70)	50 (4.39)	44 (5.15)	51 (5.89)
Srbija	95	4.15	130 (3.16)	77 (3.78)	115 (3.91)	66 (5.73)

⁵²⁶ Isti izvor, str. 10.

Tabela br. 8: Pregled vrednosti indeksa Mađarske i Srbije u grupi stubova kompetitivnosti „Faktori efikasnosti“ sa prikazom ranga zemalja u posmatranim stubovima kompetitivnosti među 144 analizirane države

Država	Plasman na svetskoj listi	Vrednost indeksa	Stub: Visoko obrazovanje i obuka	Stub: Efikasnost robnog tržišta	Stub: Efikasnost tržišta radne snage	Stub: Razvijenost finansijskog tržišta	Stub: Tehnološka opremljenost	Stub: Veličina tržišta
Mađarska	52	4.32	49 (4.67)	67 (4.28)	79 (4.27)	72 (4.05)	49 (4.43)	52 (4.25)
Srbija	88	3.83	85 (3.97)	136 (3.57)	100 (4.04)	100 (3.68)	58 (4.10)	67 (3.64)

Tabela br. 9 : Pregled vrednost indeksa Mađarske i Srbije u grupi stubova kompetitivnosti „Faktori inovativnosti i sofisticiranosti“ sa prikazom ranga zemalja u posmatranim stubovima kompetitivnosti među 144 analizirane države

Država	Plasman na svetskoj listi	Vrednost indeksa	Stub: Poslovna sofisticiranost	Stub: Inovacije
Mađarska	58	3.68	86 (3.74)	37 (3.61)
Srbija	124	2.96	132 (3.11)	111 (2.81)

Mađarska: Vrednosti indeksa po grupama stubova kompetitivnosti i najproblematičniji faktori za biznis odnosno za vođenje poslovanja

Iz ekonomskog profila Mađarske, koji je objavljen kao integralni deo Izveštaja o globalnoj kompetitivnosti za 2012.-2013. godinu, jasno se vidi da najbolje prosečne vrednosti indeksa ova država ima u grupi stubova kompetitivnosti „Osnovni zahtevi“ (4.8). Najveću vrednost indeksa po stubovima kompetitivnosti ova zemlja ima kada su u pitanju dva od četiri stuba kompetitivnosti u okviru prve grupe stubova kompetitivnosti „Osnovni zahtevi“: stubovi – zdravstveni sistem i osnovno obrazovanje (vrednost indeksa 5.9) i makro-ekonomsko okruženje (vrednost : 5,2). Značajno slabije vrednosti indeksa stubova kompetitivnosti identifikovane su kod stuba : Institucije (vrednost 3.7) iz prve grupe stubova „Osnovni zahtevi“.

Kada je u pitanju druga grupa stubova kompetitivnosti „Faktori efikasnosti“ najviše vrednosti indeksa ostvarene su kod stubova: Visoko obrazovanje i obuka (4.7) i Tehnološka opremljenost (4.4) čije su vrednosti iznad prosečne vrednosti indeksa grupe stubova kompetitivnosti „Faktori efikasnosti“ koja iznosi 4.3. Na nivou prosečne vrednosti indeksa ove grupe stubova kompetitivnosti su i indeksi stubova : Efikasnost robnog tržišta (4.3), Efikasnost tržišta rada (4.3) i Veličina tržišta (4.3) dok je ispod prosečne vrednosti grupnog indeksa vrednost indeksa stuba Razvijenost finansijskog

tržišta (4.0). U grupi stubova kompetitivnosti „Faktori inovativnosti i sofisticiranosti“ , vrednosti indeksa dva stuba kompetitivnosti „Sofisticiranost poslovanja“ (3.7) i „Inovacije“ (3.6) je približno jednaka prosečnoj vrednosti indeksa ove grupe stubova (3.7).

U Ekonomskom profilu Mađarske iz Izveštaja o globalnoj kompetitivnosti za 2012-2013. godinu identifikovano je 16 problematičnih faktora za poslovanje. Reč je o faktorima koje su kao najproblematičnije identifikovali ispitanici u okviru istraživanja koje je Svetski ekonomski forum sproveo u Mađarskoj, i koje je preko 9% ispitanika pomenulo u anketiranju prilikom navođenja pet faktora koji su problematični za poslovanje u Mađarskoj.⁵²⁷

Faktori koji su označeni kao problematični prikazani su u narednoj Tabeli.

Tabela br. 10: Pregled najproblematičnijih faktora za poslovanje u Mađarskoj

Faktor	Procenat ispitanika koji je identifikovao navedeni faktor kao problematičan za poslovanje
Politička nestabilnost	14.5
Pristup finansiranju	13.7
Visina taksi	12.2
Takseni i poreski propisi	11.7
Neefikasnost birokratije - administracije	10.5
Korupcija	9.8
Loše radne navike domicilne radne snage	4.8
Inflacija	4.3
Nedovoljni inovacioni kapaciteti	3.5
Neadekvatna obrazovanost radne snage	3.4

Izvor: Izveštaj o globalnoj kompetitivnosti za 2012-2013. godinu

Srbija : Vrednosti indeksa po grupama stubova kompetitivnosti i najproblematičniji faktori za biznis i vođenje poslovanja

Iz ekonomskog profila Srbije, koji je objavljen kao integralni deo Izveštaja o globalnoj kompetitivnosti za 2012.-2013. godinu, jasno se kao i u slučaju Mađarske uočava da najveću prosečnu vrednost indeksa po grupama stubova kompetitivnosti Srbija ima kod grupe stubova „Osnovni zahtevi“ (4.1). Najnižu vrednost indeksa Srbija ima u grupi stubova kompetitivnosti „Faktori inovativnosti i sofisticiranosti“ (3.0) dok je vrednost

⁵²⁷ Isti izvor, str. 194.

indeksa grupe stubova „Faktori efikasnosti“ bliža vrednosti indeksa iz grupe „Osnovni zahtevi“ i iznosi 3.8.

Kao i u slučaju Mađarske, unutar prve grupe stubova kompetitivnosti „Osnovni zahtevi“ najveću vrednost indeksa imaju stubovi Zdravstveni sistem i osnovno obrazovanje (5.7) i Makro-ekonomsko okruženje (3.9) ali za razliku od Mađarske, vrednost indeksa drugog stuba po jačini u ovoj grupi stubova je niža od prosečne vrednosti grupe stubova „Osnovni zahtevi“. U ovoj prvoj grupi stubova kompetitivnosti Srbija ima najnižu vrednost indeksa stuba Institucije (3.2) dok je vrednost indeksa stuba Infrastruktura vrlo blizu prosečnoj vrednosti stuba cele grupe „Osnovni zahtevi“ i iznosi 3.8.⁵²⁸

U okviru drugog stuba : „Faktori efikasnosti“, čija je prosečna vrednost indeksa grupe stubova 3.8, tri stuba kompetitivnosti od ukupno šest, po svojim vrednostima indeksa prevazilaze vrednost indeksa cele grupe stubova. Reč je o sledećim stubovima kompetitivnosti: Tehnološka opremljenost (4.1), Visoko obrazovanje i obuka (4.0) i Efikasnost tržišta radne snage (4.0). Ostali stubovi imaju nižu vrednost indeksa od prosečne vrednosti indeksa grupe stubova i za razliku od Mađarske kod koje je samo jedan stub kompetitivnosti ispod prosečne visine indeksa grupe stubova, u slučaju Srbije polovina od ukupnog broja stubova ove grupe je ispod vrednosti prosečnog indeksa grupe stubova „Faktori efikasnosti“ (stubovi: Efikasnost robnog tržišta, Razvoj finansijskog tržišta i Veličina tržišta). Međutim, ono što je zajedničko jeste da isti stubovi kompetitivnosti obe zemlje imaju veću pojedinačnu visinu indeksa stuba u odnosu na prosečnu vrednost indeksa grupe stubova (Tehnološka opremljenost, Visoko obrazovanje i obuka i Efikasnost tržišta radne snage).⁵²⁹

Stubovi kompetitivnosti iz treće grupe stubova „Faktori inovativnosti i sofisticiranosti“ (vrednost indeksa grupe: 3.0) imaju znatno niže vrednosti u odnosu na vrednosti indeksa Mađarske, pri čemu je bitno napomenuti da veću vrednost ima indeks stuba Sofisticiranost poslovanja (3.1) u odnosu na Inovacije (2.8).

U Ekonomskom profilu Srbije kao najproblematičniji faktori za poslovanje ocenjeni su faktori koji imaju direktnu vezu sa nadležnostima i funkcionisanjem državne administracije i vođenjem finansija na svim nivoima vlasti i u poređenju sa identifikovanim problematičnim faktorima Mađarske primetno je odsustvo visoke problematičnosti tzv. mekih faktora ekonomskog okruženja poput faktora koji se tiču radne snage i inovacionih kapaciteta.

⁵²⁸ Isti izvor, str. 14. i 313.

⁵²⁹ Isti izvor, str. 312.

Tabela br. 11: Pregled najproblematičnijih faktora za poslovanje u Srbiji

Faktor	Procenat ispitanika koji je identifikovao navedeni faktor kao problematična za poslovanje
Neefikasnost birokratije - administracije	13.1
Korupcija	12.5
Pristup finansiranju	11.1
Propisi koji se odnose na strane valute	8.5
Visina taksi	7.5
Nestabilnost vlade i udari na vladu	6.4
Takseni i poreski propisi	6.3
Neadekvatna raširenost i snabdevenost infrastrukturom	5.9
Kriminal i krađe	5.6
Politička nestabilnost	5.4

Izvor: Izveštaj o globalnoj kompetitivnosti za 2012-2013. godinu

2.4 POSLOVNA I INVESTICIONA KLIMA KAO FAKTOR KOMPETITIVNOSTI DRŽAVA – NACIONALNIH EKONOMIJA

Stubovi kompetitivnosti koji su korišćeni kao kriterijumi za merenje pojedinačnih performansi nacionalnih ekonomija u godišnjim istraživanjima Svetskog ekonomskog foruma predstavljaju veoma važne faktore koji određuju ne samo globalnu kompetitivnost država odnosno nacionalnih ekonomija već i presudno determinišu poslovnu i investicionu klimu država – nacionalnih ekonomija i geografskih (kontinentalnih) regiona na globalnom nivou. U metodološkom smislu može se, primera radi, povući znak jednakosti između definisanih stubova kompetitivnosti iz godišnjih izveštaja Svetskog ekonomskog foruma i varijabli koje se koriste za istraživanje faktora koji presudno utiču na kvalitet poslovno-investicione klime jedne države – nacionalne ekonomije.

2.4.1 Ključne varijable i faktori koji određuju kvalitet poslovne i investicione klime

U periodičnim istraživanjima Svetske banke pod nazivom „Vođenje poslovanja“, u kojima se mere i evaluriraju 11 oblasti od značaja za poslovne aktivnosti u pojedinim državama - nacionalnim ekonomijama i geografskim regionima, kao ključne varijable poslovno-investicione klime utvrđene su sledeće:

- makroekonomske politike (fiskalna, monetarna, trgovinska);
- vlada i institucije; i

- infrastruktura.⁵³⁰

U grupu od 11 ključnih oblasti od značaja za poslovno-investicionu klimu ubrajaju se sledeće: započinjanje poslovanja, izdavanje građevinskih dozvola, dobijanje pristupa elektro-energetskoj mreži, registracija imovine, dobijanje kredita, zaštita investitora, plaćanje taksi, trgovanje preko granica, primena ugovora, rešavanje pitanja nelikvidnosti i zapošljavanje radnika (radno zakonodavstvo).⁵³¹

Imajući u vidu da se kompetitivnost definiše kao „set institucija, politika i faktora koji određuju nivo produktivnosti jedne države“ te da tri ključne varijable koje određuju poslovno-investicionu klimu jedne države – nacionalne ekonomije ili geografskog regiona iz istraživanja Svetske banke pripadaju ključnim stubovima kompetitivnosti, sasvim je opravdano zaključiti da kompetitivnost određene države prevashodno zavisi od ispunjenosti uslova da se poslovanje odvija nesmetano i da se permanentno radi na unapređenju varijabli koje pospešuju produktivnost države.⁵³² Kreiranje pozitivne poslovno-investicione klime odnosno klime koja je prijateljska prema poslovnom sektoru i investitorima predstavlja pouzdan recept za unapređenje kompetitivnosti države – nacionalne ekonomije, što za posledicu ima viši nivo produktivnosti koji sledstveno tome donosi viši nivo prosperiteta države odnosno nacionalne ekonomije.

U ovom delu rada, pre nego što pređemo na evaluiranje pozicije zapadno-evropskih i istočno-evropskih država na svetskoj mapi atraktivnosti nacionalnih poslovno-investicionih klima obrazložićemo ekonomsku funkciju kvalitetne poslovno-investicione klime, njene relacije sa obezbeđivanjem ekonomskog rasta i prosperiteta nacionalne ekonomije i njen uticaj na priliv investicija i atraktivnost države – nacionalne ekonomije za strana ulaganja.

Svetska banka definiše poslovnu i investicionu klimu kroz „mogućnosti i podsticaje firmama da produktivno investiraju, kreiraju poslove i da se šire“ i da je „mnogo više od visine taksi i finansijskih podsticaja koji su dostupni biznis sektoru“.⁵³³ Svetska banka u izveštaju „Vođenje poslovanja“ za 2012. godinu navodi da su ostale bitne komponente dobre i povoljne poslovne i investicione klime: „politička stabilnost, vladavina prava, makro-ekonomsko stanje, percepcija Vlade i regulatorno okruženje“.⁵³⁴ U pomenutom izveštaju Svetske banke jasno se ističe da „poslovna i investiciona klima služi kao okvir koji omogućava stranim i domaćim kompanijama sprovođenje poslovanja i sticanje profita u konkretnoj državi“.⁵³⁵ Napominje se i da je „stanje poslovne i investicione klime u određenoj državi ključni faktor koji određuje mogućnosti države da privuče strane investicije i da razvije sektor malih i srednjih preduzeća“.⁵³⁶

⁵³⁰ The International Bank for the Reconstruction and Development, World Bank: *“Doing Business 2012”*; World Bank and the International Finance Corporation; Washington D.C.; 2012; str. 17

⁵³¹ Isti izvor.

⁵³² *The Global Competitiveness Report 2012-2013*; World Economic Forum; Geneva; 2012.; str. 7-10.

⁵³³ The International Bank for the Reconstruction and Development, World Bank: *“Doing Business 2012”*; World Bank and the International Finance Corporation; Washington D.C.; 2012; str. 17

⁵³⁴ Isto.

⁵³⁵ Isto.

⁵³⁶ Isto.

Iz iznetih zaključaka i teza iz istraživanja Svetske banke sasvim je jednostavno zaključiti da dobra poslovna i investiciona klima koja zadovoljava ključne potrebe biznis sektora predstavlja moćno ekonomsko „oružje“ u rukama nacionalnih vlada, koje im omogućava da kreiraju bolje uslove za priliv stranih i domaćih investicija i da kroz povećavanje produktivnosti nacionalnih ekonomija i ekonomskog rasta obezbede viši stepen kompetitivnosti države odnosno nacionalne ekonomije. Pozitivan uticaj dobre poslovne i investicione klime na nacionalnu ekonomiju objašnjava se i na sledeći način: „dobra investiciona klima je esecijalni stub državne strategije stimulisanja ekonomskog rasta koji generiše šanse za siromašne ljude da dobiju produktivnije poslove sa većim prihodima“.⁵³⁷

Pozitivni ekonomski učinci dobre poslovne i investicione klime naglašavaju se u svim relevantnim publikacijama koje se bave proučavanjem njenog uticaja na ekonomske sistema država. Povoljna poslovna i investiciona klima označava se kao glavni faktor koji omogućava unapređenje ekonomskog razvoja i dovođenje novih kompanija i poslova u granice jedne nacionalne ekonomije. Već je naglašeno da je povoljna poslovna i investiciona klima centralna tačka koja određuje odluke investitora o tome gde će locirati svoju proizvodnju ili svoje poslovanje. U relevantnim publikacijama se govori o tome da“ transnacionalne kompanije preferiraju investicije u kompanije u zemljama sa zdravom poslovnom klimom – tamo gde su troškovi, kašnjenja i rizici najmanji“.⁵³⁸ To praktično znači da države koje minimiziraju rizike u oblastima koje su u regulatornom smislu najznačajnije za investitore imaju realnu šansu da privuku najveći broj investicija i da se pozicioniraju kao države – lokacije sa najatraktivnijim ambijentom za ulaganja.

Međutim, da li jedino faktori koji imaju veze sa poslovnom i investicionim klimom utiču na odlučivanje investitora u kojoj će državi locirati svoje poslovanje? Ako se u ovom istraživanju oslonimo na listu varijabli koje određuju kvalitet poslovne i investicione klime nesumnjivo je da dominiraju ekonomski faktori, mada jednu od tri ključne varijable čini percepcija Vlade i institucije. Prema tome, sasvim je osnovano zaključiti da rad vladinih institucija i rezultati rada ovih institucija bitno određuju poslovnu i investicionu klimu u jednoj državi i da predstavljaju značajnu varijablu koja nesumnjivo utiče na odluke investitora o lociranju poslovanja.

Pitanje nivoa demokratije u jednoj državi i njegovog uticaja na odluke investitora je dugo bilo marginalizovano i u senci tradicionalnog mišljenja koje je bilo bazirano na uverenju da je „većina stranih investitora uglavnom indiferentna prema obliku vlasti u državi – domaćinu, sve dok su glavni ekonomski pokretači investicija povoljni za investitora i dok je ukupni poslovni ambijent u jednoj državi u najmanju ruku podnošljiv“.⁵³⁹ U istraživanju Economist Intelidžens junita (Economist Intelligence Unit) pod nazivom „Svetski investicioni prospekt“ (World Investment Prospect) navodi se da „ustvari, dok

⁵³⁷ Isto.

⁵³⁸ Isto. .

⁵³⁹ „World Investment Prospect to 2011, Foreign direct investments and the challenge of political risk“; The Economist Intelligence Unit; Columbia Program on International investments; New York; Survey results; part 1, str. 91.

su demokratije povezivane sa znatno većom transparentnošću, postojala je pretpostavka da mnogi strani investitori preferiraju predvidivost koju autoritarni režimi ponekada mogu da obezbede⁵⁴⁰. U pomenutom istraživanju se ističe da su određene empirijske studije otkrile da postoji pozitivna veza odnosno jasna korelacija između nivoa priliva investicija i postojanja političke demokratije u državi - primaocu investicije⁵⁴¹. Na bazi ovih empirijskih zaključaka, Ekonomist Intelidžens junit sproveo je, u okviru svojih redovnih godišnjih istraživanja, i istraživanje kojim je kod svojih ispitanika (donosioca odluka i biznis lidera u preko 150 država) nastojao da utvrdi vezu između tipa političkog režima i spremnosti investitora da lociraju svoje poslovanje u državama koje imaju demokratske ili autoritarne režime. Istraživanje je bazirano na mišljenju investitora i donosilaca investicionih odluka o tome da li i kakav efekat imaju tipovi režima u tržištima u razvoju na odlučivanje o lociranju investicija. Potrebno je naravno napomenuti da države koje pripadaju tržištima u razvoju u apsolutnoj većini nisu na međunarodnom nivou etablirane kao države koje imaju demokratski tip režima unutar svojih nacionalnih granica.

Rezultati ovog istraživanja na tragu su napred iznetim saznanjima empirijskih studija u kojima je utvrđena relativno čvrsta veza između tipa političkog režima i priliva investicija odnosno usmeravanja kapitala od strane stranih investitora. U istraživanju Ekonomist intelidžens junita utvrđeno je da tek neznatno preko polovine ukupnog broja ispitanika smatra da postojanje demokratije značajno utiče na odluke investitora da lociraju poslovanje u državama koje pripadaju tržištima u razvoju.⁵⁴² Izuzetno respektabilan broj ispitanika zauzeo je suprotnu poziciju, jer je čak 45% ispitanika dalo negativan odgovor odnosno smatra da nepostojanje demokratije nema značajnu ulogu u procesu donošenja odluka kada je u pitanju lociranje investicija.⁵⁴³ Pomenuto istraživanje je pokazalo i da „odgovori na druga pitanja sugerišu veću osetljivost pitanja značaja tipa političkog režima i moguće pozitivne veze između demokratije u državi – primaocu investicija i poslovnih operacija multinacionalnih kompanija“.⁵⁴⁴ Kao jedan od dokaza ove kauzalne veze navodi se i da se velika većina ispitanika ne slaže sa tvrdnjom da je „politički sistem države od maginalnog značaja za odlučivanje o investicionim odlukama u mojoj kompaniji“.⁵⁴⁵

Iz napred navedenih zaključaka sasvim je jasno da je ispravno rukovoditi se tezom da investitori prilikom odlučivanja o državi u kojoj će locirati svoje poslovanje ne zanemaruju uticaj tipa političkog režima. Tip političkog režima, iako prema mišljenju značajnog broja ispitanika ne utiče bitnije na odluke o investiranju, predstavlja neku vrstu pravno-političke garancije stranim investitorima da su rizici ulaganja manji i da su procesi i odluke organa vlasti predvidljivi. Politička stabilnost je jedna od ključnih komponenti koja određuje kvalitet poslovne i investicione klime a to su i vladavina prava, kao i kompletno regulatorno okruženje koje kreira povoljnosti ili problematične okolnosti

⁵⁴⁰ Isto.

⁵⁴¹ Isto.

⁵⁴² Isto.

⁵⁴³ Isto.

⁵⁴⁴ Isto.

⁵⁴⁵ Isto.

za poslovanje i lociranje investicija, u zavisnosti od politika vlade i sadržaja zakonodavnih procesa i reformi u jednoj državi.

U publikaciji „Vodič najboljih praksi za kreiranje pozitivne poslovne i investicione klime“ u kojoj je obrađena i „anatomija“ donošenja odluka investitora o lociranju poslovanja u određenu zemlju, pored toga što se ponavlja da investitori žele da „izbegnu tri ključne prepreke : troškove, odlaganja i rizike“, navodi se sasvim jasno i nedvosmisleno da politički procesi i legislativne reforme imaju bitan i gotovo presudan uticaj na odlučivanje investitora u slučaju da su projektovani prihodi investitora na sličnom nivou ili nešto nižem nivou u dve različite države koje konkurišu jedna drugoj za lociranje nove investicije.⁵⁴⁶ U ovoj publikaciji se diskusija oko ovog teorijskog pitanja sumira na sledeći način:

„ Ako loša investiciona klima – koja se pokazuje preko taksi, poreza, kazni, korupcije i dodatnih potreba za uslugama (advokati, računovođe, konsultanti) povećava troškove investicionih transakcija, investitor može potražiti druge mogućnosti čak i ukoliko su troškovi radne snage, transporta i energeneta kompetitivni. Na kraju, čak iako inicijalni troškovi i kašnjenja nisu bitan faktor ali je investitor zabrinut zbog političkih promena i preokreta, oduzimanja imovine ili zakonodavnih promena, to može umanjiti buduće prihode i investitor može biti spreman da prihvati malo manje atraktivan prihod u nekoj drugoj destinaciji u cilju minimiziranja rizika“.⁵⁴⁷

Da bismo u ekonomskoj realnosti izmerili uticaj striktno ekonomskih faktora kao i širih, društvenih i političkih varijabli na odluke investitora gde će locirati svoje poslovanje (otvoriti nove kompanije ili obaviti akvizicije) neophodno je da utvrdimo koje države imaju, prema nalazima relevantnih međunarodnih istraživanja i studija, najpovoljniju investicionu i poslovnu klimu, kao i koje države (kao i geografski regioni na svetskom nivou) predstavljaju najveće primaocce investicija.

Ovi nalazi, informacije i podaci značajni su zbog toga jer će direktno sugerisati da li su države sa razvijenom demokratijom i stabilnošću institucija bolje rangirane od država sa polu-demokratskim ili autokratskim režimima kada je u pitanju investiciona i poslovna klima i priliv stranih investicija. Test uticaja karaktera režima na investiciono-poslovni rejting države i visinu primljenih stranih investicija može se sasvim jasno uraditi i na primeru evropskog kontinenta, gde se već ustalila podela evropskih političkih režima odnosno evropskih država na države sa stabilnim demokratskim režimima i demokratskim tipom vladavine u dužem vremenskom periodu (tzv. stare demokratije) i na tzv. nove demokratije odnosno države sa teritorije Istočne i Južne Evrope koje su ili u periodu tranzicije ka kapitalizmu i demokratiji ili su u fazi konsolidovane demokratije.

⁵⁴⁶ *Best-Practice Guide for a Positive Business and Investment Climate*; OSCE Secretariat; Vienna; 2006; str. 18.

⁵⁴⁷ Isto.

2.4.2 Ocene i kvalitet poslovne i investicione klime u evropskim državama

Pre nego pređemo na elaboraciju istraživanja koja se odnose na međunarodni rejting poslovne i investicione klime pojedinačnih država i prikaz usmerenosti SDI ka pojedinačnim državama, neophodno je da na globalnom nivou identifikujemo dominirajuće geografsko-ekonomske regione odnosno regione koji imaju, prema nalazima relevantnih istraživanja, najpovoljniju poslovno-investicionu klimu i koji su najveći primaoci SDI. Međunarodna banka za obnovu i razvoj i Svetska banka u svojim godišnjim izveštajima o uslovima i mogućnostima za poslovanje u 183 države na svetu, istražuju ekonomski i regulatorni okvir za lociranje i vođenje poslovanja i zaključci ovih godišnjih studija i merenja veoma su značajni za ovu disertaciju.

U istraživanju „Vođenje poslovanja“ koje je objavljeno za 2012. godinu, ocenjuje se da države članice Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) ostvaruju bolje performanse i kreiraju bolje uslove poslovanja za investitore u odnosu na druge regione – ekonomske kompetitore (Istočna Evropa i centralna Azija, Južna Azija, Istočna Azija i Pacifik, Bliski istok i severna Afrika, Podсахarska Afrika i Latinska Amerika i Karibi). U grupi od 20 država sa najpozitivnijom poslovnom klimom odnosno najboljim ekonomskim i regulatornim uslovima za poslovanje čak 13 država su članice Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj. Reč je o sledećim državama: Čile, Novi Zeland, SAD, Danska, Norveška, Velika Britanija, Koreja, Island, Irska, Finska, Kanada, Švedska, Australija, Nemačka i Japan.⁵⁴⁸

Nacionalne ekonomije država Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj, u poređenju sa drugim organizacijama odnosno geografsko-ekonomskim regionima kada su u pitanju setovi indikatora iz istraživanja „Vođenje poslovanja“ karakterišu se „jačim pravnim institucijama i manje skupim regulatornim procesima“. Drugi geografsko-ekonomski regioni imaju sumarno posmatrano manje atraktivan ekonomsko-regulatorni ambijent namenjen poslovanju. Primera radi područje Istočne Evrope i Centralne Azije (kao jedinstvena teritorijalna jedinica iz istraživanja) karakteriše se „jakim pravnim institucijama ali skupljim regulatornim procesima“ dok područje Srednjeg Istoka i Severne Afrike kao karakteristiku ima „slabe pravne institucije i manje skupe regulatorne procese“.⁵⁴⁹

Iako su na listi najbolje plasirane države koje nisu članice ove organizacije, nesporno je da države-članice Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj predstavljaju u ekonomskom i regulatornom smislu (što su kriterijumi Svetske banke u ovom istraživanju) dominirajuću grupu država u kojoj je najveći broj savremenih demokratskih režima, što govori u prilog teze o značaju tipa režima i o predvidivosti za poslovanje koju ovakvi režimi – države kao značajnu kompetitivnu prednost omogućavaju investitorima. Od ukupno 34 države – članice Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj, čak 24 države su sa područja Evrope. Od 24 evropskih država, 19 država pripada

⁵⁴⁸ The International Bank for the Reconstruction and Development, World Bank: “*Doing Business 2012*”; part: Executive Summary; World Bank and the International Finance Corporation; Washington D.C.; 2012; str. 3

⁵⁴⁹ Isti izvor.

području Zapadne Evrope dok svega pet zemalja iz Istočne Evrope se nalazi u članstvu Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (Češka, Mađarska, Poljska, Slovačka, Slovenija). Prema tome, sasvim je osnovano utvrditi da zapadno-evropske demokratije čine jezgro zemalja članica Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj a visoka pozicioniranost zapadno-evropskih država – nacionalnih ekonomija na svetskoj mapi država sa najboljim uslovima za vođenje poslovanja jasno se može videti i iz sledećeg tabelarnog prikaza.

Tabela br. 12: Plasman Zapadno-evropskih država u rangiranju Svetske banke izveštaj „Vođenje poslovanja za 2012. godinu“

Država	Plasman u Izveštaju „Vođenje poslovanja za 2012. godinu“	Plasman u Izveštaju „Vođenje poslovanja za 2011. godinu“
Danska	5	5
Norveška	6	7
Velika Britanija	7	6
Island	9	13
Irska	10	8
Finska	11	14
Švedska	14	9
Nemačka	19	19
Estonija	24	18
Švajcarska	26	22
Belgija	28	27
Francuska	29	26
Portugal	30	30
Holandija	31	29
Austrija	32	28
Kipar	40	49
Španija	44	45
Luksemburg	50	44
Italija	87	83
Grčka	100	101

Izvor: Izveštaj „Vođenje poslovanja za 2012. godinu“

Istočno-evropske države u periodičnim istraživanjima znatno zaostaju za državama Zapadne Evrope u pogledu jednostavnosti vođenja poslovanja. Samo tri države plasirane su među 50 najbolje rangiranih država na svetu (Makedonija, Slovenija, Slovačka) dok je većina od 14 istočno-evropskih zemalja rangirana između 51. i 100. mesta (ukupno 9 država).⁵⁵⁰ Iznad 100. mesta nalaze se tri najslabije plasirane države Istočne Evrope sa

⁵⁵⁰ Reč je o sledećim državama: Mađarska, Crna Gora, Bugarska, Poljska, Češka, Rumunija, Hrvatska, Albanija i Srbija. Videti: isti izvor, str. 6.

najslabijim performansama u 11 oblasti koje su obuhvaćene istaživanjem a koje su pomenute na prethodnim stranicama disertacije. Potpuna slika o globalnoj relevantnosti zemalja Istočne Evrope kada su u pitanju uslovi poslovanja može se steći iz naredne tabele, u kojoj prikazujemo plasman pojedinačnih država Istočne Evrope iz istraživanja koja su sprovedena za 2012. i 2011. godinu.

Tabela br. 13 : Plasman Istočno-evropskih zemalja u rangiranju Svetske banke

Država	Plasman u Izveštaju „Vođenje poslovanja za 2012. godinu“	Plasman u Izveštaju „Vođenje poslovanja za 2011. godinu“
Makedonija	22	34
Slovenija	37	37
Slovačka	48	43
Mađarska	51	46
Crna Gora	56	56
Bugarska	59	57
Poljska	62	59
Češka	64	70
Rumunija	72	65
Hrvatska	80	79
Albanija	82	77
Srbija	92	88
Kosovo	117	117
Bosna i Hercegovina	125	127

Izvor: Izveštaj „Vođenje poslovanja za 2012. godinu“

Iz prikazane tabele jasno se uočava da sumarno posmatrano države Istočne Evrope u velikoj meri zaostaju za zapadno-evropskim državama i da samo dve države sa područja Zapadne Evrope pripadaju globalnom rejtingu zemalja po vođenju poslovanja u kome se nalazi apsolutna većina istočno-evropskih država (Italija i Grčka, koje su u ovim istraživanjima plasirane na 87. odnosno 100. mestu).⁵⁵¹ Samo Makedonija, koja je istočno-evropski lider kada je u pitanju vođenje poslovanja, može biti realni kompetitor najvećem broju zapadno-evropskih zemalja i nalazi se u grupi od 30 najbolje ocenjenih i rangiranih država na svetu. Ostale tri najbolje plasirane istočno-evropske zemlje koje se nalaze do 51. na svetskoj listi (Slovenija, Slovačka, Mađarska) prilično zaostaju za čak 15 zapadno-evropskih država i tek sa tri zapadno-evropske države imaju relativno slične ocene u 11 oblasti relevantnih za ocenu uslova poslovanja u jednoj državi (Kipar, Španija, Luksemburg).⁵⁵²

Za potpuno zaokruživanje „slike“ o položaju istočno-evropskih država na kontinentalnom nivou kada je u pitanju poslovna klima i vođenje poslovanja korisno je osvrnuti se na

⁵⁵¹ Isti izvor.

⁵⁵² Isti izvor.

zastupljenost istočno-evropskih država u zaključcima istraživanja „Vođenje poslovanja“ koji se tiču liste država koje najviše napreduju i liste država sa najboljom praksom u oblastima od značaja za vođenje poslovanja. Makedonija je zajedno sa Litvanijom jedina istočno-evropska zemlja koja se nalazi u grupi država koje su u periodu 2010.-2011. godine, ostvarile najveći napredak u tri ili više oblasti bitnih za vođenje poslovanja i prijateljsku biznis klimu namenjenu investitorima.⁵⁵³ Ova zemlja je ostvarila bitan napredak u četiri oblasti: izdavanje građevinskih dozvola, registracija imovine, dobijanje kredita i rešanje pitanja nelikvidnosti.⁵⁵⁴

Kada su u pitanju dobre prakse na svetskom nivou, koje su u pojedinačnim državama identifikovane u okviru Izveštaja za 2012. godinu, i izdvojene kao relevantni modeli za druge države u oblastima značajnim za poslovanje treba istaći da se od ukupno 185 primera dobre prakse u 10 oblasti tek 13 primera dobre prakse tiču iskustava zemalja sa područja Istočne Evrope. Ukupno 8 istočno-evropskih država je zastupljeno u ovom pregledu primera dobre prakse širom sveta, a polovina od 8 istočno-evropskih zemalja prisutna je tek sa po jednim primerom dobre prakse (Srbija, Bosna i Hercegovina, Crna Gora i Poljska) dok su tri države prisutne na ovoj listi sa dva primera dobre prakse (Makedonija, Hrvatska i Rumunija). Istočno-evropski lider u broju oblasti u kojima je dobra praksa je Bugarska.

Tabela br. 14: Primeri dobre prakse država Istočne Evrope u olakšavanju poslovanja

Država	Broj primera dobre prakse	Oblasti u kojima su identifikovane primeri dobre prakse
Bugarska	3	Jednostavnost procesa registracije imovine (podoblast: ponuda predvidljivih procedura) Jednostavno dobijanje kredita (podoblast: distribucija podataka o kreditima ispod 1% prihoda po glavi stanovnika) Jednostavnost rešavanja pitanja nelikvidnosti (podoblast: omogućavanje odbirma kreditora da se izjašnjavaju u relevantnim procesima odlučivanja)
Makedonija	2	Olakšavanje započinjanja poslovanja (podoblast: obezbeđivanje elektronski dostupnih procedura) Olakšavanje plaćanja poreza i taksu (podoblast: postojanje jednog poreza po osnovu jedne poreske osnove)
Hrvatska	2	Jednostavnost izdavanja građevinskih dozvola (podoblast: postojanje jasnog seta pravila u izgradnji) Jednostavno dobijanje kredita (podoblast: distribucija pozitivnih i negativnih informacija o kreditima)

⁵⁵³ Isti izvor, str. 13.

⁵⁵⁴ Isti izvor.

Rumunija	2	Jednostavno dobijanje kredita (podoblast: odobravanje opšteg opisa kolaterala; podoblast: upravljanje jedinstvenim registrom)
Srbija	1	Jednostavno dobijanje kredita (podoblast: odobravanje vansudskog poravnjanja)
Bosna i Hercegovina	1	Jednostavno dobijanje kredita (podoblast: upravljanje jedinstvenim registrom)
Crna Gora	1	Jednostavno dobijanje kredita (podoblast: upravljanje jedinstvenim registrom)
Poljska	1	Zaštita investitora (podoblast: dostupnost svih korporacijskih dokumenata tokom sudskih procesa)

Izvor: „Vođenje poslovanja“ - Tabela primera dobre prakse u svetu⁵⁵⁵

Srbija i Mađarska, čiji će određeni regioni i gradovi kao kompetitori na evropskom kontinentu biti razmatrani i iz perspektive atraktivnosti teritorijalnih jedinica za privlačenje investicija odnosno kapitala i turista, kao što se iz iznetih podataka na ovim stranicama disertacije može videti ne pripadaju grupi od 50 država na svetu sa najatraktivnijim uslovima za vođenje poslovanja. Poziciju ove dve zemlje u poslednje tri godine, prema istraživanju „Vođenje poslovanja“ prikazujemo u sledećoj tabeli.

Tabela br. 15: Pozicija Mađarske i Srbije na svetskoj listi „Vođenje poslovanja“ u poslednje tri godine (od 2010 do 2012. godine)

Država	Pozicija na svetskoj listi za 2010. godinu	Pozicija na svetskoj listi za 2011. godinu	Pozicija na svetskoj listi za 2012. godinu
Mađarska	52	46	51
Srbija	90	88	92

Izvor: „Vođenje poslovanja za 2012. godinu“ i „Vođenje poslovanja za 2011. godinu“

Iz prikazane tabele jasno se vidi da dve države ne sprovode reforme koje kreiraju ozbiljnije repozicioniranje koje bi omogućilo značajno bolje i unapređene uslove poslovanja. U Izveštaju za 2012. godinu navodi se, kada je u pitanju Mađarska, da su uslovi poslovanja otežani u dva segmenta: dobijanje kredita i plaćanje taksi. Konstatovano je da je Mađarska „smanjila broj dostupnih kreditnih informacija od strane privatnih kreditnih biroa putem skraćivanja perioda zadržavanja podataka i kašnjenja isplata sa pet godina na jednu godinu“. ⁵⁵⁶ Kada su takse u pitanju utvrđeno je da je plaćanje taksi učinjeno skupljim kroz uvođenje dodatnih sektorskih poreza i taksi. ⁵⁵⁷

⁵⁵⁵ Isti izvor, str. 14.

⁵⁵⁶ Isti izvor, str. 70.

⁵⁵⁷ Isto.

U Izveštaju za 2011. godinu, za razliku od pomenutog Izveštaja za 2012. godinu Mađarska je sproveda mere koje su doprinele lakšem poslovanju, o čemu između ostalog govori i znatno bolji plasman ove zemlje u 2011. godini na svetskoj listi, kada je evaluiran period od 2009. do 2010.godine. Mađarska je u ovom Izveštaju označena kao zemlja u kojoj je ostvaren napredak u četiri oblasti značajne za poslovanje: izdavanje građevinskih dozvola, registracija imovine, plaćanje taksi i okončavanje poslovanja.⁵⁵⁸ U oblasti izdavanja građevinskih dozvola uvedeno je vremensko oročenje za izdavanje odobrenja za izgradnju a u oblasti registracije imovine smanjena je visina taksi za registraciju imovine na 6% vrednosti imovine.⁵⁵⁹ U oblasti plaćanja taksi Mađarska je pojednostavila takseni i poreski sistem i sistem obračunavanja taksi a u oblasti procedura okončavanja (zatvaranja) poslovanja, kroz izmene Zakona o bankrotstvu, omogućeno je nesolventnim kompanijama da pregovaraju sa kreditorima o postizanju sporazuma o vraćanju duga izvan suda kako bi izbegli bankrotstvo.⁵⁶⁰

Zahvaljujući pomenutim reformama, Mađarska je u Izveštaju za 2011. godinu, ušla u grupu „Deset ekonomija koje su ostvarile najveći napredak u olakšavanju poslovanja u periodu 2009-2010. godina“.⁵⁶¹ Treba naglasiti da u ovu grupu ulaze države koje su ostvaile napredak u više od tri oblasti a Mađarska je jedina država sa evropskog kontinenta koja se u ovom istraživanju našla u ovoj grupi.

U dva poslednja periodična sumarna izveštaja „Vođenje poslovanja“ kada je Srbija u pitanju, posebno su apostrofirane tri oblasti u kojima je Srbija ostvarila bitan napredak u cilju olakšavanja poslovanja. U Izveštaju za 2012. godinu evidentiran je napredak u oblastima registracije imovine i rešavanja pitanja nelikvidnosti.⁵⁶² U oblasti registracije imovine kao pozitivan učinak ocenjuje se da je „Srbija omogućila brži transfer svojine obezbeđujući jasne opcije za transfer“, a u oblasti rešavanja pitanja nelikvidnosti naglašava se da je „Srbija usvojila zakonodavni okvir koji uvodi profesionalne standarde za stečajne upravnike i reguliše njihove nadoknade“.⁵⁶³ U Izveštaju za 2011. godinu (za posmatrani period 2009-2010. godina) kao jedina oblast u kojoj je evidentiran relevantni napredak identifikovana je oblast okončavanja (zatvaranja) poslovanja. Navodi da se je „Srbija usvojila Zakon o stečaju koji uvodi vansudske radnje i jedinstvene procedure reorganizacije“.⁵⁶⁴

⁵⁵⁸ Isto, str. 137.

⁵⁵⁹ Isto.

⁵⁶⁰ Isto.

⁵⁶¹ Isto, str. 5.

⁵⁶² Isti izvor, str. 74.

⁵⁶³ Isto.

⁵⁶⁴ Isti izvor, str. 141.

2.5 STRANE DIREKTNE INVESTICIJE : ZNAČAJ, UTICAJ NA KOMPETITIVNOST DRŽAVA I NIVO PRILIVA INVESTICIJA PO REGIONIMA I DRŽAVAMA

Strane direktne investicije (SDI) mogu se posmatrati u užem i širem smislu. U širem smislu, u literaturi je najčešća sledeća definicija : „strane direktne investicije uključuju spajanja ili akvizicije (kupovine), izgradnju novih postrojenja, reinvestiranje profita ostvarenog na poslovnim operacijama u inostranstvu i međukompanijske zajmove“. ⁵⁶⁵ U užem smislu SDI se odnose samo na izgradnju novih postrojenja i proizvodnje. ⁵⁶⁶

U savremenom međunarodnom ekonomskom okruženju nacionalne države se takmiče u privlačenju SDI i nastoje da izgrade stimulativan političko-ekonomski okvir za realizaciju poslovnih planova stranih investitora. Finalni cilj je lociranje proizvodnje i poslovanja stranih kompanija u određenoj državi, koje ima bitnu razvojnu dimenziju i omogućava bolje ekonomske performanse države o čemu je u ovoj disertaciji ranije bilo reči. Jače prisustvo i uvećavanje vrednosti (visine) SDI (privatnih investicija trans-nacionalnih i nacionalnih kompanija) posebno je značajno za oživljavanje nacionalnih ekonomija u vreme turbulentnih ekonomskih kretanja odnosno ekonomskih i finansijskih kriza. U UNCTAD-ovom izveštaju iz 2011. godine („Globalni investicioni trendovi“) navodi se da „kada stimulatívni paketi i druge javne fiskalne politike izblede i postanu nemoćne, održiv ekonomski oporavak postaje značajno zavisán od privatnih investicija“. ⁵⁶⁷ Države koje žele da privuku SDI utvrđuju prioritetne sektore u kojima očekuju da „angažuju“ privatni kapital i strane kompanije. Razlog utvrđivanja prioritetnih sektora je u tome da se „obezbede veći benefiti uz manje troškove“. ⁵⁶⁸

Ako želimo u najkraćem da ukažemo na razloge i metode koje su pojedine zemlje koristile u poslednjih četrdesetak godina kako bi privukle SDI sasvim sigurno ne možemo zaobići države koje su lideri na svetskom nivou u privlačenju investicija. Regioni u Francuskoj, Nemačkoj, Irskoj i SAD koji su imali problema sa razvojem i koji su zaostajali za drugim regionalnim kompetitorima imaju bogatu istoriju privlačenja stranih SDI. Ovi regioni su pre pedeset godina „osnovali kancelarije da bi regrutovale i stimulisale SDI sa glavnim ciljem da kreiraju nove poslove i radna mesta“. ⁵⁶⁹ Počev od 1979. godine, Kina je promovisala SDI „prvenstveno da bi uvezla moderne tehnologije i da bi osnažila i stavila na noge veliku populaciju ruralnih radnika“. ⁵⁷⁰

Fokusiranost država na privlačenje SDI je realna potreba nacionalnih vlada a identifikovani benefiti zemalja – primaoca investicija su sledeći: „obezbeđivanje većeg broja stabilnih i bolje plaćenih poslova, etabliranje u slabo razvijenim oblastima novih centara ekonomskog razvoja, koji će podržati atraktivizaciju ili jačanje mnogih drugih firmi bez troškovno velikih koncesija, ubrzavanje transfera visoko-plaćenih veština kod radne snage zemlje – primaoca investicije i ohrabrivanja transfera tehnologije na lokalne

⁵⁶⁵ Videti: http://en.wikipedia.org/wiki/Foreign_direct_investment

⁵⁶⁶ Isto.

⁵⁶⁷ *Global Investment Trends – Global Investment Report 2011*, Chapter 1, str. 2.

⁵⁶⁸ Videti: http://en.wikipedia.org/wiki/Foreign_direct_investment.

⁵⁶⁹ Videti: http://en.wikipedia.org/wiki/Foreign_direct_investment.

⁵⁷⁰ Isto.

proizvođače.⁵⁷¹ U osnovi, povlastice investitorima uglavnom se tiču sledećih mera: oslobađanje od poreza ili smanjivanje poreza; izgradnja ili iznajmljivanje opremljenih lokacija ili novih industrijskih postrojenja, i unapređenje lokalne infrastrukture poput puteva i železničkih linija⁵⁷².

U literaturi se kao politički teže i socijalno delikatnije ocenjuju mere odnosno „povlastice namenjene investitorima koje menjaju politike u oblastima redukovanja taksi i tarifa, prioritiziraju zaštitu malih biznisa i preduzeća u odnosu na velike ili globalne; uvode labavije administriranje kada je u pitanju regulativa koja se tiče zaštite radnika i očuvanja životne sredine“⁵⁷³.

2.5.1 Pregled priliva i odliva SDI po regionima na svetskom nivou

SDI je moguće pratiti po prilivu po ekonomsko-teritorijalnim i geografskim regionima na svetskom nivou i po državama odnosno nacionalnim ekonomijama, kao i po odlivu investicija iz određene države u neku drugu državu odnosno region. Najveći priliv stranih investicija imaju tzv. razvijene ekonomije. U grupu razvijenih ekonomija ubrajaju se države Evrope (države EU i druge evropske zemlje sa razvijenom ekonomijom: Gibraltar, Island, Norveška i Švajcarska), Severna Amerika (Kanada i SAD) i pet drugih razvijenih ekonomija (Australija, Bermudi, Izrael, Japan i Novi Zeland). Države koje pripadaju razvijenim ekonomijama imaju veći priliv stranih investicija u odnosu na druga dva geografsko-teritorijalna kompetitora na svetskom nivou: na ekonomije u razvoju i ekonomije Jugoistočne Evrope i Zajednica nezavisnih država.⁵⁷⁴

Međutim, glavna tendencija kretanja priliva SDI u periodu od 2005. do 2010. godine je značajno smanjivanje razlike u visini priliva investicija između razvijenih ekonomija sa jedne strane i ekonomija u razvoju i ekonomija Jugoistočne Evrope i Zajednice nezavisnih država sa druge strane i izmenjena struktura priliva investicija po geografskim regionima i državama koje pripadaju grupi tzv. razvijenih ekonomija. U Izveštaju o investicijama u svetu za 2011. godinu zaključuje se da su „po prvi put, ekonomije zemalja u razvoju i tranzicione ekonomije zajedno privukle više od polovine plasiranih stranih direktnih investicija na globalnom nivou“⁵⁷⁵. Pored istorijske visine priliva SDI u ekonomije u razvoju i tranzicione ekonomije, u pomenutom izveštaju se u prilog rastuće investicione relevantnosti ekonomija u razvoju i tranzicionih ekonomija konstatuje i da su „spoljne SDI iz ekonomija u razvoju takođe dostigle najviše vrednosti, sa većinom

⁵⁷¹ Isto.

⁵⁷² Isto.

⁵⁷³ Isto.

⁵⁷⁴ Ekonomijama u razvoju pripadaju sledeći geografski regioni: Afrika, Latinska Amerika i Karibi i Azija sa Okeanijom. Ekonomijama Jugoistočne Evrope pripada šest država sa područja Jugoistočne Evrope (Albanija, Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Crna Gora, Srbija i Makedonija) dok Zajednica nezavisnih država okuplja države koje su članice asocijacije nezavisnih država osnovane 1991. godine od strane Rusije i 10 bivših zemalja SSSR-a: Jermenija, Azerbejdžan, Belorusija, Gruzija, Kazahstan, Kirgizstan, Moldavija, Tadžikistan, Turkmenistan, Ukrajina i Uzbekistan).

⁵⁷⁵ „World Investment Report, Non-equity modes of International Production and Development“; Chapter 1; United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD; UN, New York and Geneva; 2011; str. 25.

plasiranih investicija ka državama na jugu“. ⁵⁷⁶ Kretanje priliva stranih investicija po ekonomsko-teritorijalnim regionima prikazujemo u sledećoj tabeli:

Tabela br. 16: Pregled kretanja priliva stranih investicija po ekonomsko-teritorijalnim regionima od 2005. do 2010. godine (u milionima USD)

Ekonomsko-teritorijalni region	2005.god.	2006.god.	2007.god.	2008.god.	2009.god.	2010.god.
Razvijene ekonomije	619.134	977.888	1.306.818	965.113	602.835	601.906
Ekonomije u razvoju	332.343	429.459	573.032	658.002	510.578	573.568
JIE i ZND	31.116	54.516	91.090	120.986	71.168	68.197

*Izvor: UNCTAD, Izveštaj o investicijama u svetu za 2011. godinu*⁵⁷⁷

Iz predstavljene tabele jasno se uočava da je u posmatranom petogodišnjem periodu obim priliva investicija u tzv. razvijene ekonomije smanjen za 3% ako upoređujemo 2005. i 2010. godinu, dok je obim priliva investicija u ekonomije u razvoju i u ekonomije Jugoistočne Evrope i Zajednice nezavisnih država (JIE i ZND) drastično uvećan: obim priliva investicija u ekonomije u razvoju uvećan je za preko 70% vrednosti investicija dok je obim priliva investicija kod zemalja JIE i ZND-a uvećan za 1,2 puta. Prema tome, sasvim je osnovano zaključiti da se strane investicije na globalnom nivou preusmeravaju sa razvijenih ekonomija na ekonomije u razvoju i ekonomije JIE i ZND.

U Izveštaju o investicijama u svetu za 2011. navodi se da su “ekonomije u razvoju uvećale svoju vrednost u 2010. i kao primaoci stranih investicija i kao spoljni investitori“. ⁵⁷⁸ U pomenutom Izveštaju, kao razlozi za navedeni ključni globalni investicioni trend navode se sledeće činjenice: „S obzirom na to da se međunarodna proizvodnja i od skora međunarodna potrošnja usmerila ka ekonomijama u razvoju i tranzicionim ekonomijama, transnacionalne kompanije uvećano investiraju u isto vreme u održive projekte i poslove koji otvaraju nova tržišta u ovim zemljama“. ⁵⁷⁹ Rastući globalni značaj ekonomija u razvoju, kao što je pomenuto, prisutan je i kod plasiranja investicija odnosno kod spoljnih investicija.

⁵⁷⁶ Isto.

⁵⁷⁷ *World Investment Report, Non-equity modes of International Production and Development*; United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD; UN, New York and Geneva; 2011; str. 187.

⁵⁷⁸ Isto, str. 12.

⁵⁷⁹ Isto, str. 12.

Tabela br. 17: Pregled kretanja spoljnih investicija (odliva investicija) po ekonomsko-teritorijalnim regionima od 2005. do 2010. godine (u milionima USD)

Ekonomsko-teritorijalni region	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.
Razvijene ekonomije	888.132	1.405.389	2.174.803	1.910.509	1.170.527	1.323.337
Ekonomije u razvoju	122.143	226.683	294.177	308.891	270.750	327.564
JIE i ZND	14.310	23.723	51.581	60.386	48.802	60.584

Izvor: UNCTAD, *Izveštaj o investicijama u svetu za 2011. godinu*⁵⁸⁰

Razvijene ekonomije i dalje su ostale najveći spoljni investitori, ali je rast spoljnih investicija država iz grupe razvijenih ekonomija sporiji nego rast spoljnih investicija iz zemalja ekonomija u razvoju i država JIE i ZND. Rast vrednosti spoljnih investicija iz grupe zemalja razvijenih ekonomija u posmatranom petogodišnjem periodu iznosi 60%, dok je rast spoljnih investicija iz država ekonomija u razvoju više od dva i po puta veći u odnosu na 2005. godinu a kod država JIE i ZND je veći više od četiri puta.⁵⁸¹

U grupi tzv. razvijenih ekonomija najveći priliv stranih investicija u periodu od 2005. do 2010. godine imaju države EU, ali je primetna tendencija da se priliv investicija u države EU smanjio za gotovo 40% u posmatranom petogodišnjem periodu, dok je priliv investicija u drugim ekonomsko-teritorijalnim regionima povećan. U grupi država EU najveći primaoci investicija su Belgija, Nemačka, Velika Britanija, Francuska i Irska, Španija i Luksemburg. Ovih sedam država u 2010. godini primile su više od 80% ukupnih direktnih investicija na području EU (257 milijardi USD stranih investicija u odnosu na 304,6 milijardi USD ukupnog priliva stranih investicija na nivou Evropske unije). Najveći primaoci stranih investicija iz grupe država Evropske unije u ovoj godini bile su sledeće zemlje: Belgija (61,7 mlrd USD), Nemačka (46,1 mlrd USD) i Velika Britanija (45,9 mlrd USD).⁵⁸²

Sličan procenat zastupljenosti investicija u navedenih sedam zemalja zabeležen je 2005. godine, kada je ova grupa država Zapadne Evrope (izuzev Španije koja pripada području Južne Evrope i Irske koja je imala odliv investicija) primila ukupno 349,1 milijardi USD stranih investicija u odnosu na 496 milijardi USD ukupnih stranih investicija u region EU. Najveći primaoci stranih investicija u 2005. godini od zemalja iz EU bile se Velika Britanija (176 mlrd USD), Francuska (84,9 mlrd USD) i Nemačka (43,4 mlrd USD).

⁵⁸⁰ *World Investment Report, Non-equity modes of International Production and Development*; United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD; UN, New York and Geneva; 2011; str. 187-190.

⁵⁸¹ Isti izvor.

⁵⁸² Isti izvor.

Tabela br. 18: Kretanje vrednosti SDI u sedam država – najvećih primaoca SDI na nivou Evropske unije, prikazano u tri referentne godine i izraženo u milionima USD

Država	2005.	2008.	2010.
Belgija	34.370	142.041	61.714
Nemačka	47.439	4.218	46.134
Velika Britanija	176.006	91.489	45.908
Francuska	84.949	64.184	33.905
Irska	-31.689	-16.453	26.330
Španija	25.020	76.993	24.547
Luksemburg	6.564	9.785	20.350

Izvor: UNCTAD, Izveštaj o investicijama u svetu za 2011. godinu⁵⁸³

Iz izloženih podataka jasno je da države Zapadne Evrope, koje su pomenute u prethodnom delu teksta, dominiraju kao primaoci SDI u odnosu na države Istočne Evrope. Države sa područja Istočne Evrope koje se nalaze u članstvu EU, u posmatranom periodu učestvuju kao primaoci stranih investicija sa malim stepenom zastupljenost u odnosu na ukupan priliv stranih investicija u celom ekonomsko-teritorijalnom regionu ove unije. U 2005. godini ukupan priliv investicija u sedam istočno-evropskih država članica EU iznosio je 43.1 mlrd USD, što je predstavljalo tek 8,6% ukupnog priliva SDI. U 2008. godini priliv investicija je iznosio 58,8 mlrd USD odnosno 12% ukupnog priliva investicija na području EU, dok je u 2010. godini zabeležen pad u odnosu na 2008. godinu. U 2010. godini je priliv investicija u istočno-evropske zemlje unije iznosio 25,8 mlrd odnosno 8,4%.

Najkonstantniji priliv SDI od svih istočno-evropskih zemalja ima Poljska, koja je u 2010. godini bila istočno-evropski lider unutar EU po vrednosti stranih investicija (9,7 milijardi USD), a istu poziciju ova zemlja je zauzimala i 2008. godine kada je imala priliv od 14,8 milijardi SDI (od ukupno 58,8 milijardi USD stranih investicija u države članice EU sa područja Istočne Evrope). U 2005. godini lider iz Istočne Evrope je bila Češka sa 11,65 milijardi USD dok je Poljska zauzela drugo mesto sa 10,3 mlrd USD. U periodu od 2005. do 2010. godine najveći priliv stranih investicija ostvarile su Poljska, Češka, Rumunija i Mađarska.

⁵⁸³ *World Investment Report, Non-equity modes of International Production and Development*; United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD; UN, New York and Geneva; 2011; str. 187

Tabela br. 19: Kretanje vrednosti SDI u sedam država članica EU sa područja Istočne Evrope, prikazano u tri referentne godine i izraženo u milionima USD

Država	2005.	2008.	2010.
Poljska	10.293	14.839	9.681
Češka	11.653	6.451	6.781
Rumunija	6.483	13.910	3.573
Mađarska	7.709	7.384	2.377
Bugarska	3.920	9.855	2.170
Slovačka	2.429	4.687	526
Slovenija	588	1.947	834

Izvor: UNCTAD, Izveštaj o investicijama u svetu za 2011. godinu⁵⁸⁴

Ostale države sa područja Istočne Evrope, koje su u ovom istraživanju UNCTAD-a analitički situirane pod region: Jugoistočna Evropa i ZND, beleže znatno manji priliv stranih investicija na godišnjem nivou čak i u poređenju sa pojedinačnim zemljama sa područja Istočne Evrope koje su članice EU. Primera radi, ako sumarno posmatramo period od 2005. do 2010. godine šest zemalja JIE (Albanija, Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Crna Gora, Srbija i Makedonija) ostvarile su priliv investicija od 52,2 milijardi USD dok je samo Poljska u posmatranom periodu ostvarila priliv od 91,7 milijardi USD.⁵⁸⁵

U odnosu na istočne članice unije, države Jugoistočne Evrope u posmatranim referentnim godinama (2005, 2008, 2010) beleže priliv SDI u odnosu na ukupan priliv sedam kompetitora članica unije na nivou od 11,1% u prvoj referentnoj godini (2005), 21,4% u drugoj referentnoj godini (2008) i 15,9% u poslednjoj referentnoj godini (2010). Šest država jugoistočne Evrope nalaze se na marginama investiranja na evropskom tlu, a iz grupe najslabijih evropskih investicionih destinacija, najveći priliv stranih investicija u periodu od 2005. do 2010. godine imaju Hrvatska (20 mlrd USD) i Srbija (15,5 mlrd USD).

Hrvatska i Srbija su primile 74,8% SDI u region JIE (35,5 mlrd USD od ukupno 47,8 celog regiona JIE) a primera radi visina SDI u Hrvatsku je veća od ukupnih investicija u sve druge države ovog regiona izuzev Srbije.

⁵⁸⁴ Isti izvor.

⁵⁸⁵ Isti izvor, str. 190.

Tabela br. 20: Kretanje vrednosti odnosno visine SDI u šest država iz regiona Jugoistočne Evrope u periodu od 2005. do 2010. godine (izražene u milijardama USD)

Država	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	Ukupna visina SDI po zemljama
Albanija	0,26	0,33	0,66	0,99	0,98	1,10	4,33
Bosna i Hercegovina	0,61	0,77	2,08	0,93	0,25	0,63	5,31
Hrvatska	1,82	3,47	5,03	6,20	2,91	0,58	20,01
Crna Gora	0,50	0,62	0,93	0,96	1,53	0,76	5,30
Srbija	1,58	4,25	3,43	2,95	1,95	1,33	15,5
Makedonija	0,10	0,43	0,69	0,57	0,20	0,29	2,30

Izvor: UNCTAD, *Izveštaj o investicijama u svetu za 2011. godinu*⁵⁸⁶

Druge razvijene ekonomije u Evropi (Gibraltar, Island, Norveška i Švajcarska), koje su van članstva u EU, takođe su uvećale priliv investicija, ali veličine investicija u ovaj deo evropskog kontinenta nisu uporedive sa veličinom investicija dva vodeća ekonomsko-teritorijalna regiona grupe tzv. razvijenih ekonomija. Primera radi vrednost priliva investicija u tzv. „druge razvijene ekonomije u Evropi“ u 2005. godini iznosila je tek 1.55% od ukupnog priliva investicija u države Evropske unije, dok je u 2010. godini iznosila 2,7%.⁵⁸⁷ Ekonomsko-teritorijalni region tzv. „drugih razvijenih ekonomija“ (Australija, Bermudi, Izrael, Japan i Novi Zeland) beleži rast priliva investicija ali su veličine ovih stranih investicija male u odnosu na dva ključna ekonomsko-teritorijalna regiona tzv. razvijenih ekonomija. Vrednost ukupnog priliva investicija u ovom regionu je u 2010. godini iznosila tek oko 12% vrednosti investicija u EU i oko 15% vrednosti ukupnih stranih investicija u region Severne Amerike.⁵⁸⁸

Region Severne Amerike, sa dominirajućom ekonomijom SAD-a uvećao je priliv SDI u posmatranom periodu za čak 92%. U 2005. godini SDI u ovaj ekonomsko-teritorijalni region iznosile su 130,4 milijardi USD da bi u 2010. godini iznosile čak 251,6 milijardi, pri čemu je u ovoj godini participacija SDI u SAD u ovom regionu iznosila čak 90,6%.⁵⁸⁹ Koliko je porasla relevantnost SAD kao dominirajuće destinacije stranog kapitala u odnosu na Kanadu, koja je deo ovog regiona pokazuje podatak da je u početnoj godini iz ove analize (u 2005. godini) participacija SDI u SAD bila na nivou ispod 80% (104,7 mlrd USD u odnosu na nivo investicija u posmatranom regionu od 130,4 mlrd USD).

⁵⁸⁶ *World Investment Report, Non-equity modes of International Production and Development*; United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD; UN, New York and Geneva; 2011; str. 190.

⁵⁸⁷ Isti izvor, str. 187.

⁵⁸⁸ Isti izvor.

⁵⁸⁹ Isti izvor.

Tabela br. 21: Pregled kretanja priliva stranih investicija u grupi tzv. razvijenih ekonomija za period 2005.-2010.godina (izraženo u hiljadama USD)

Ekonomsko-teritorijalni region	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.
Evropska unija	496.075	581.719	850.528	487.968	346.531	304.689
Druge razvijene ekonomije u Evropi	7.665	54.113	45.225	27.006	41.294	8.411
Severna Amerika	130.465	297.430	330.604	363.543	174.298	251.662
Druge razvijene ekonomije	-15.060	44.626	80.460	86.595	40.712	37.144

Izvor: UNCTAD, Izveštaj o investicijama u svetu za 2011. godinu⁵⁹⁰

2.5.2 Tržišta u razvoju i ekonomije u razvoju

Oko karaktera tržišta u razvoju kao i pitanja koje države – nacije pripadaju ovom neformalnom svetskom ekonomskom bloku zemalja postoje razvijene teorijske ekonomske debate i različiti pogledi. Ipak, za potrebe ovog rada u najkraćem ćemo naznačiti ekonomsko-političku suštinu pojma „tržišta u razvoju“ i naznačiti koje države pripadaju ovom tipu razvoja nacionalnih tržišta na svetskom nivou. Tržištu u razvoju u osnovi pripadaju države – nacije „čije se socijalne i ekonomske aktivnosti karakterišu procesima brzog ekonomskog rasta i industrijalizacije“.⁵⁹¹ Pojam „tržišta u razvoju“ pojavio se u naučnom vokabularu kako bi se u terminološkom smislu eliminisao ranije korišćeni izraz „slabije ekonomski razvijene države“, koji je imao negativistički pristup u tretiranju ekonomske pozicije jedne veće grupe država koje nisu pripadale ni najmanje razvijenim državama niti novim industrijskim državama, odnsono razvijenim državama sa stanovišta savremene ekonomske nauke (SAD, Zapadna Evropa, Japan).⁵⁹² U osnovi tržišta u razvoju su zapravo države odnosno nacionalne ekonomije koje se nalaze u fazi tranzicije između država koje započinju razvoj i razvijenih država.⁵⁹³

Šire definicije tržišta u razvoju odnosno država koje pripadaju tržištima u razvoju daju obuhvatniji pregled karakteristika ekonomskih, socijalnih i političkih sistema ovih država i ne ograničavaju se nužno na stanje odnosno fazu razvoja nacionalnih ekonomija država koje pripadaju grupi država tržišta u razvoju. Suštinski najznačajnije karakteristike ovih tržišta su, ako se sintetički obrade naučno relevantne definicije tržišta u razvoju, sledeće: autokratsko nasleđe, brzo uključivanje u međunarodnu proizvodnju i potrošnju i smanjivanje razlike u razvojnim potencijalima u odnosu na razvijene države.

⁵⁹⁰ „World Investment Report, Non-equity modes of International Production and Development“; United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD; UN, New York and Geneva; 2011; str. 187.

⁵⁹¹ Subhash Chandra Jain: „Emerging Economies and the Transformation of International Business“, Edward Elgar Publishing; 2006, str. 384.

⁵⁹² O ovoj debati videti više na prezentaciji: http://en.wikipedia.org/wiki/Emerging_markets.

⁵⁹³ Isto.

Jan Bremer, naglašavajući političku dimenziju društvenih sistema ovih država, tržišta u razvoju definiše na sledeći način : „države u kojima je politika bitna najmanje onoliko koliko je ekonomija bitna za tržište“.⁵⁹⁴ Vladimir Kvint (Vladimir Kvint), uticajni svetski ekonomista i predsednik Međunarodne akademije za tržišta u razvoju daje sledeću definiciju tržišta u razvoju: “države koje su u grupi tržišta u razvoju su društva u tranziciji od diktature ka slobodnoj tržišnoj ekonomiji sa rastućim ekonomskim slobodama, postepenom integracijom u globalno tržište i sa drugim članovima globalnog tržišta u razvoju, sa uvećanom srednjom klasom, unapređenim životnim standardom, društvenom stabilnošću i tolerancijom, kao i sa rastućom saradnjom sa multilateralnim institucijama“.⁵⁹⁵

Jedan broj autora razlikuje tržišta u razvoju i ekonomije u razvoju uvodeći određene specifične karakteristike država koje pripadaju grupi tzv. „ ekonomija u razvoju“. Tako Žulijen Vercueil (Julien Vercueil) utvrđuje da ekonomijama u razvoju pripadaju države koje ispunjavaju sledeće karakteristike: srednji nivo prihoda (između 10% i 75% proseka pariteta kupovne moći na nivou Evropske unije), postizanje ekonomskog rasta kojim se omogućava smanjivanje razlike u odnosu prema naprednim ekonomijama i institucionalne transformacije i otvaranje ekonomije (duboka integracija u svetska ekonomska kretanja).⁵⁹⁶ Ove kriterijume ispunjavalo je u 2010. godini “ više od 50 država, koje čine 60% svetske populacije i koje daju 45% BDP-a“.⁵⁹⁷

Zbog različitih definicija tržišta u razvoju i ekonomija u razvoju, kao i usled najrazličitijih kriterijuma i kvantifikacija svetskih institucija, specijalizovanih agencija i statističko-informacionih sistema teško je utvrditi preciznu listu zemalja koje pripadaju tržištima u razvoju odnosno ekonomijama u razvoju. Od ukupno 10 relevantnih međunarodnih klasifikacija tržišta u razvoju u grupi ovih zemalja najčešće se nalazi Turska (prisutna u svim klasifikacijama). Posle Turske najzastupljenije su sledeće države: Brazil, Kina, Indija, Indonezija, Meksiko, Rusija i Južna Afrika (obuhvaćene u ukupno 9 klasifikacija). U više od polovine međunarodno relevantnih klasifikacija prisutne su sledeće države: Čile, Egipat, Mađarska, Filipini, Poljska, Tajland (prisutne u 8 klasifikacija), Kolumbija, Malezija, Peru (prisutne u 7 klasifikacija), Češka, Maroko, Tajvan (prisutne u 6 klasifikacija), Pakistan i Južna Koreja (prisutne u 5 klasifikacija). U manje od 5 međunarodno relevantnih klasifikacija prisutne su i sledeće države: Avganistan, Argentina, Bahrein, Bangladeš, Bugarska, Estonija, Hong Kong, Iran, Izrael, Jordan, Kuvajt, Letonija, Litvanija, Mauricijus, Nigerija, Oman, Katar, Rumunija, Saudijska Arabija, Singapur, Slovačka, Slovenija, Sudan, Tunis, UAE, Ukrajina,

⁵⁹⁴ Subhash Chandra Jain: „*Emerging Economies and the Transformation of International Business*“, Edward Elgar Publishing; 2006, str. 384.

⁵⁹⁵ Vladimir Kvint: „*The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics*“; Routledge, 2009; New York, London.

⁵⁹⁶ Julien Vercueil : „*Les pays émergents. Bresil – Russie – Inde – Chine...Mutations économiques et nouveaux défis*“ Breal; Paris; 3rd Edition; 2012; str. 232.

⁵⁹⁷ Videti: http://en.wikipedia.org/wiki/Emerging_markets.

Venecuela i Vijetnam. Ukupno 51 država nalazi se u 10 relevantnih međunarodnih klasifikacija u grupi tržišta u razvoju.⁵⁹⁸

Generalno posmatrano najznačajnije države koje pripadaju tržištima u razvoju su Kina, Brazil, Rusija, Indija, Meksiko, Indonezija i Turska. Zajednička karakteristika navedenih sedam najvećih i najznačajnijih ekonomija u razvoju je nominalno najveći bruto-društveni proizvod.⁵⁹⁹ Ekonomije u razvoju po geografsko-teritorijalnim regionima biće detaljnije razmatrane u ovom delu rada koji se tiče analize priliva SDI na svetskom nivou i tekućih trendova svetske preraspodele i distribucije SDI na globalnom nivou. U tom smislu ostvariće se i širi uvid u listu zemalja koje pripadaju ekonomijama u razvoju u klasifikaciji Ujedinjenih nacija.

Kao što je već pomenuto najrelevantniji rast priliva SDI u grupi globalnih ekonomsko-teritorijalnih regiona imaju države ekonomija u razvoju. Priliv SDI je uvećan sa 332,3 milijardi USD u 2005. godini na 573 milijardi USD u 2010. godini, pri čemu je potrebno naglasiti da je pre početka svetske ekonomske i finansijske krize, ovaj region: ekonomije u razvoju beležio vrednost priliva SDI koji je bio za čak 16% veći nego što je u poslednje posmatranoj godini u ovoj analizi (2010. godina).⁶⁰⁰ U 2008. godini priliv SDI iznosio je 658 milijardi USD, a nivo priliva investicija u 2010. godini u grupi država ekonomija u razvoju je vraćen na nivo koji je ovaj region imao u 2007. godini (573 milijardi USD).⁶⁰¹

Zastupljenost regiona u sastavu ekonomija u razvoju u ukupnom prilivu SDI

Region ekonomija u razvoju sastoji se od tri celovita ekonomsko-teritorijalnih regiona, unutar kojih su identifikovani podregioni. Reč je o sledećim ekonomsko-teritorijalnim regionima i podregionima: Afrika (Severna, Centralna, Istočna, Jugoistočna i ostali deo Afrike), Latinska Amerika i Karibi (Južna Amerika, Centralna Amerika, Karibi) i Azija i Okeanija (Zapadna, Južna, Istočna, Jugoistočna Azija i Okeanija). Od tri regiona u grupi ekonomija u razvoju najveći primalac investicija je region Azija i Okeanija, dok region Latinska Amerika i Karibi predstavlja drugog velikog primaoca SDI u ovom ekonomsko-teritorijalnom regionu. Procenat zastupljenosti Afrike kao regiona unutar ekonomija u razvoju je, imajući u vidu ocene trendova usmerenja SDI u okviru ovog regiona, relativno beznačajan i iznosi između 12% i 13% na godišnjem nivou u odnosu na ukupnu visinu i vrednost SDI u ekonomije u razvoju.⁶⁰² Iz tog razloga je neophodno da se detaljnije ostvrimo na Aziju i Okeaniju i Latinsku Ameriku i Karibe, kao nosioce investicione relevantnosti grupe ekonomija u razvoju.

⁵⁹⁸ Reč je o klasifikacijama sledećih organizacija: Međunarodni monetarni fond, EMPI lista Univerziteta Kolumbija, FTSE grupa, kompanija Morgan Stenli kapital internešnl, kompanija Standard and Poor's (Standard and Poor's), Dow džons lista (Dow Jones), Frontier strategički grup (Frontier Strategy Group), BBVA grupa (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria), Indeks tržišta u razvoju u istraživanjima Mastercard.

⁵⁹⁹ Videti: http://en.wikipedia.org/wiki/Emerging_markets.

⁶⁰⁰ „World Investment Report, Non-equity modes of International Production and Development“; United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD; UN, New York and Geneva; 2011; str. 187-188.

⁶⁰¹ Isti izvor.

⁶⁰² Isto.

Tabela br. 22 : Pregled kretanja priliva stranih investicija u dva ključna regiona unutar regiona ekonomije u razvoju, za period 2005-2010.godine, izraženo u milijardi USD

Ekonomsko-teritorijalni region/ regioni u sastavu	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ekonomije u razvoju (ukupni priliv)	332,3	429,5	573,0	658,0	510,0	573,5
Azija i Okeanija	216,1	284,7	340,3	377,8	309,4	359,3
Latinska Amerika i Karibi	78,0	98,5	169,5	206,7	140,9	159,1

Izvor: UNCTAD, *Izveštaj o investicijama u svetu za 2011. godinu*⁶⁰³

Nosilac napretka ekonomija u razvoju kada je u pitanju visok rast priliva SDI, kao što se iz priložene tabele jasno uočava je region Azija i Okeanija. Iz prikazane tabele o visini SDI u posmatranom petogodišnjem periodu jasno se uočava da ovaj region u procentualnom smislu beleži manji rast SDI od regiona Latinska Amerika i Karibi, ali da po vrednosti SDI ovaj region ostvaruje priliv koji je veći za čak 200 mlrd USD u poslednjoj navedenoj godini (2010). Region Latinska Amerika i Karibi je za pet godina duplirao priliv SDI i uspeo da sa participacije od oko jedne četvrtine priliva ukupnih investicija u ekonomije u razvoju dođe do jedne trećine vrednosti ukupnog priliva u ovaj ekonomsko-teritorijalni region.

Investiciona pozicija država Istočne i Jugoistočne Azije u grupi ekonomija u razvoju : liderska uloga Kine, Hong Konga i Singapura

U regionu Azija i Okeanija je moguće identifikovati dva podregiona sa robusnim potencijalom za privlačenje investicija. To su regioni Istočne Azije i Jugoistočne Azije, koji sumarno posmatrano atraktivizuju blizu tri četvrtine ukupnih SDI u region Azije i Okeanije. Reč je o tome da ova dva azijska podregiona ostvaruju u proseku i do dva puta veći priliv investicija od regiona Okeanija a da u proseku participiraju u ukupnoj sumi SDI u Aziju sa 80% na godišnjem nivou, ako uzmemo u obzir prilive investicija u petogodišnjem periodu od 2005. do 2010. godine. Države iz ova dva podregiona koje su najveći primaoci SDI su: Kina, Hong Kong, Singapur i Indonezija.⁶⁰⁴ Kina u procentualnom smislu ima najmanji nivo povećanog priliva stranih investicija (u poređenju sa 2005. godinom u 2010. godini je ostvarila povećanje od 42%) ali je apsolutni rekorder u visini primljeni investicija: 105 mlrd USD u 2010.godini, što predstavlja jednu petinu ukupnog priliva investicija u ekonomsko-teritorijalnom regionu

⁶⁰³ *World Investment Report, Non-equity modes of International Production and Development*; United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD; UN, New York and Geneva; 2011; str. 188-189.

⁶⁰⁴ Isti izvor.

ekonomija u razvoju.⁶⁰⁵ Ako uporedimo procenutalno povećanje priliva investicija u ostale tri leaderske zemlje sa područja Istočna Azija i Jugoistočna Azija najveće povećanje beleži Singapur (130%) dok je povećanje Hong Konga 110% a Indonezije 60%. Hong Kong je u 2010. godini ostvario priliv od 68,9 mlrd USD dok su prilivi dve leaderske države sa područja podregiona Jugoistočna Azija znatno niži: Singapur 38,6 mlrd USD i Indonezija 13,3 mlrd USD.⁶⁰⁶ Hong Kong je prema dostupnim podacima u 2010. godini ostvario oko 12% ukupnog priliva ekonomija u razvoju a Singapur 7%. Prema tome jasno je da tri ključne zemlje regiona Azije učestvuju sa gotovo 40% u ukupnom prilivu stranih direktnih investicija u ekonomijama u razvoju.⁶⁰⁷

Latinska Amerika i Karibi : dvostruko uvećanje priliva investicija ovog regiona u periodu 2005.-2010.godina

Region Latinska Amerika i Karibi učestvuje u 2010. godini u prilivu stranih investicija u ekonomije u razvoju sa 27,7%.⁶⁰⁸ Ovaj region je u posmatranom petogodišnjem periodu ostvario dvostruko veći priliv investicija u odnosu na 2005. godinu (159,1 mlrd USD), a u strukturi priliva SDI u ovaj region dominantnu ulogu ima podregion Južna Amerika, koji je ostvario priliv od 48% ukupnog priliva u region Latinska Amerika i Karibi (86,5 mlrd USD u odnosu na 159,1 mlrd celog regiona).⁶⁰⁹ Karibi kao podregion ostvarili su dvostruko manji priliv od podregiona Južna Amerika, dok je podregion Centralna Amerika realizovala tek 15% stranih investicija od ukupnih investicija u regionu Latinska Amerika i Karibi. Među pojedinačnim zemljama iz ovog regiona najveći priliv investicija beleži Brazil (48,4 mlrd USD), u kome je locirana skoro trećina ukupnih investicija celog regiona Latinska Amerika i Karibi (30,6%) i koji je u odnosu na 2005.godinu za više od tri puta uvećao visinu stranih investicija u ovu zemlju. Posle Brazila, iz regionalnog okruženja Latinska Amerika i Karibi najveći primaoci stranih investicija su Meksiko (18,6 mlrd USD odnosno 12% ukupnog priliva investicija u celom regionu) i Čile (15 mlrd USD odnosno 10% ukupnog priliva u regionu).⁶¹⁰

2.5.3 Srbija i Mađarska kao destinacije za SDI

Posle detaljne elaboracije evropske i globalne dimenzije usmeravanja SDI i relevantnih trendova i strukturalnih odnosa ekonomsko-teritorijalnih regiona i podregiona, za ovu disertaciju je važno uporediti prilive investicija u dve države koje su predmet analize uticaja eksternih faktora na procese brendiranja gradova i regiona. U tom smislu je neophodno utvrditi prilive stranih investicija u Srbiji i Mađarskoj u periodu koji se analitički posmatra, identifikovati razloge za bolje performanse jedne ili druge države i utvrditi da li se, kao što je u ovom poglavlju analizirano, nastavlja trend uspešnijeg međunarodnog pozicioniranja Mađarske u odnosu na Srbiju, odnosno ostvarivanje boljih rezultata i u polju atraktivizacije SDI kao i u poljima kompetitivnosti i kvaliteta

⁶⁰⁵ Isto.

⁶⁰⁶ Isto.

⁶⁰⁷ Isti izvor, str. 188-189.

⁶⁰⁸ Isti izvor, str. 188.

⁶⁰⁹ Isto.

⁶¹⁰ Isto.

poslovnog okruženja namenjenog investitorima, koja su obrađena na prethodnim stranicama ovog rada.

U posmatranom periodu od 2005. do 2010. godine Mađarska je zabeležila dvostruko veći priliv SDI od Srbije (30,25 mlrd USD u Mađarskoj u odnosu na 15,47 mlrd USD u Srbiji). U pojedinim godinama u ovom posmatranom periodu Mađarska je beležila čak i do dva i po ili pet puta veću vrednost SDI u odnosu na Srbiju (u 2005. godini pet puta veći priliv a u 2008. godini dva i po puta veći priliv). Pomenuta najveća razlika u visini priliva SDI iz 2005. godine uopšte nije iznenađujuća imajući u vidu da se tokom 2005. i 2006. godine Mađarska našla na 13. mestu najvećih primalaca novih SDI na svetu.⁶¹¹ Tokom 2005. godine u Mađarskoj je realizovano 206 novih SDI (1,97% ukupnih novih SDI), a u 2006. godini čak 235 novih investicija (1,99% ukupnih novih SDI na svetskom nivou).⁶¹² U ovom periodu, u ovoj kategoriji, samo sedam evropskih zemalja je imalo veći procenat participacije u ukupnim novim SDI na svetskom nivou od Mađarske a od istočno-evropskih kompetitora ispred Mađarske su se našle tri države (Rumunija, Poljska i Bugarska).⁶¹³

Podaci o kretanju visine priliva SDI u Srbiji i Mađarskoj predstavljeni su u tabeli:

Tabela br. 23: Pregled kretanja priliva SDI u Srbiji i Mađarskoj u periodu od 2005. do 2010. godine (izraženo u milijardama USD)

Država	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Ukupno
Srbija	1,57	4,25	3,43	2,95	1,95	1,32	15,47
Mađarska	7,70	6,81	3,95	7,38	2,04	2,37	30,25

Izvor: UNCTAD, Izveštaj o investicijama u svetu za 2011. godinu.⁶¹⁴

Pitanje SDI u Mađarskoj

SDI su bile ključan faktor transformacije mađarske ekonomije od dogovorne ka tržišnoj. Magdolna Šaš navodi da je Mađarska „imala najveći priliv stranih investicija (na početku u apsolutnim iznosima a u kasnijoj fazi po kriterijumu : strane direktne investicije po glavi stanovnika) u odnosu na sve (bivše) tranzicione ekonomije.“⁶¹⁵ U pojedinim izveštajima se čak konstatuje da je „Mađarska bila među najuspešnijim državama na svetu u privlačenju stranih investicija u 1990-tim“.⁶¹⁶ Međutim, početni uspesi

⁶¹¹ “World Investment prospect to 2011: Foreign Direct Investment and the challenge of political risk“ ; Economist Intelligence Unit; 2007; str. 27.

⁶¹² Isti izvor.

⁶¹³ Isto.

⁶¹⁴ Isto, str. 187.i 190.

⁶¹⁵ Magdolna Sass: *FDI in Hungary: The first movers advantage and disadvantage*; EIB Papers; Vol 9, Iss 2; pp: 62-90; članak dostupan na: The Open Access Publication Server of the ZBW : Leibniz Information Centre for Economics; dostupno na prezentaciji: <http://www.econstor.eu/bitstream/10419/44839/1/390945560.pdf>; str. 3.

⁶¹⁶ “World Investment prospect to 2011: Foreign Direct Investment and the challenge of political risk“ ; Economist Intelligence Unit; 2007; str. 165.

Mađarske su „doživeli eroziju jer su druge zemlje obezbedile pozitivnije okruženje za strane direktne investicije, u kombinaciji sa nižim troškovima radne snage“.⁶¹⁷

U poslednjih dvadeset godina priliv investicija imao je uspone i padove (pad u periodu 2002-2003, oporavak u periodu 2005-2006.godine). Pomenuti nivo SDI u Mađarskoj je baziran na činjenici da je nacionalna ekonomija zemlje u velikoj meri internacionalizovana i da „je registrovano više od 30.000 poslovnih projekata i podružnica stranih kompanija u Mađarskoj, i 35 od ukupno 50 najvećih svetskih multinacionalnih kompanija ima svoja predstavništva“.⁶¹⁸ Takođe, prema podacima, „oko 80% međunarodnih kompanija je osnovalo svoje centrale u Mađarskoj“.⁶¹⁹ Najveći procenat SDI dolazi iz Evropske unije (čak 85%), a SDI su, prema podacima iz Svetskog investicionog prospekta, koncentrisane u centralnom regionu (Budimpešta) i u regionu zapadne Mađarske.⁶²⁰ Dominacija država članica EU u geografskoj strukturi SDI u Mađarskoj, prema zvaničnim tumačenjima Ministarstva spoljnih poslova ove zemlje tumači se kao rezultat „geografske bliskosti i istorijske povezanosti“.⁶²¹ Participaciju država iz Evropske Unije kao dominantnih stranih investitora u Mađarskoj prikazaćemo kroz primer iz 2009. godine kada je udeo država iz EU u ukupnoj geografskoj strukturi primljenih SDI iznosio 79%.

Tabela br. 23: Geografska struktura SDI u Mađarsku u 2009. godini, prema zemljama iz kojih dolaze investicije (prikazano u procentima u odnosu na ukupan priliv investicija)

Država	Procenat učešća pojedinačnih država u ukupnom prilivu stranih direktnih investicija
Nemačka	25
Holandija	14
Austrija	13
Francuska	6
Luksemburg	5
SAD	5
Velika Britanija	3
Belgija	2
Italija	2
Ostale države	23

⁶¹⁷ , Magdolna Sass: *FDI in Hungary: The first movers advantage and disadvantage*; EIB Papers; Vol 9, Iss 2; pp: 62-90; članak dostupan na: The Open Access Publication Server of the ZBW : Leibniz Information Centre for Economics; dostupno na prezentaciji: <http://www.econstor.eu/bitstream/10419/44839/1/390945560.pdf>; str. 2

⁶¹⁸ “*World Investment prospect to 2011: Foreign Direct Investment and the challenge of political risk*“ ; Economist Intelligence Unit; 2007; str. 165.

⁶¹⁹ Isto.

⁶²⁰ Isto.

⁶²¹ Videti: Hungary: The Logical Choice; dostupno na prezentaciji:

http://www.mfa.gov.hu/kulkepviselet/UK/en/en_Bilateralis/hita_fdi.htm?printable=true.

Izvor: Izveštaj Mađarske narodne banke za 2009. godinu⁶²²

U Svetskom investicionom prospektu navodi se da „Mađarska sprovodi politiku koja je u generalnom smislu povoljna za strane investitore i da obezbeđuje posebne poreske podsticaje za strane investitore“.⁶²³ Pored dva navedena faktora, koja se smatraju presudnim, u značajne faktore priliva SDI ubrajaju se i „politička stabilnost i kvalifikovana radna snaga u ovoj zemlji“.⁶²⁴ U izveštaju „Svetski investicioni prospekt“ jasno se apostrofiraju i dva bitna faktora: „prodaja državne imovine stranim investitorima, koja je bila temelj mađarske privatizacione strategije“ i „mađarsko članstvo u Evropskoj uniji koje podrazumeva da postoji potpuna pravna sigurnost za strane investicije“.⁶²⁵ U navedenom izveštaju se procenjuje da su „strane direktne investicije odigrale značajnu ulogu u modernizaciji proizvodnje i usmeravanju trgovine od Istoka ka Zapadu“ kao i da „strane kompanije obezbeđuju tri četvrtine mađarske spoljne trgovine, jednu trećinu državnog BDP-a i zapošljavaju jednu četvrtinu zaposlenih u privatnom sektoru“.⁶²⁶

Kao problematične faktore u Mađarskoj za privlačenje stranih investicija identifikovana je činjenica da „troškovi poslovanja u Mađarskoj više nisu atraktivni kao u prošlosti i da je primetno da investitori žele da lociraju svoje poslovanje u troškovno jeftinijim destinacijama“.⁶²⁷ U procenama potencijala Mađarske za privlačenje stranih investitora dominira uverenje da će „strane direktne investicije biti bazirane na grinfild projektima i na reinvestiranju profita“.⁶²⁸

Pitanje SDI u Srbiji

Zaostajanje Srbije u visini priliva SDI u odnosu na Mađarsku, kao i na sve istočno-evropske kompetitore koji su članovi EU, rezultat je postojanja prepreka za investitore da lociraju svoje poslovanje u Srbiji. Ključni problematični faktori su „veoma loš kvalitet infrastrukture i prekomerno regulisana ekonomija“ i „unapređenje političke stabilnosti“.⁶²⁹ Ivan Milenković i Dragana Milenković navode, imajući u vidu regionalni kontekst i deficit stranih investicija u delu istočne Evrope koji je izvan EU, da su „države ovog regiona i dalje jako daleko od potrebnog nivoa pravne sigurnosti i kontrole korupcije, koji su ozbiljna prepreka za intenzivniji priliv stranih direktnih investicija“.⁶³⁰ Svoju tezu, ovi autori upravo potvrđuju kroz elaboraciju iskustva bivših tranzicionih

⁶²² Sumarni prikaz izveštaja dostupan na web prezentaciji: http://www.mfa.gov.hu/kulkepviselet/UK/en/en_Bilateralis/hita_fdi.htm?printable=true.

⁶²³ Isto.

⁶²⁴ Isto.

⁶²⁵ Isto.

⁶²⁶ Isto.

⁶²⁷ Isto.

⁶²⁸ Isto.

⁶²⁹ Ivan Milenković, Dragana Milenković: „*Inward foreign investments to Serbia – investigating motives in the past and prospects for the future*“; Review of Applied Socio-Economic Research; Vol. 4, Iss. 2/2012; str. 160.

⁶³⁰ Isti izvor.

država Istočne Evrope i tvrde da „njihovo iskustvo pokazuje da su ovi faktori važni za integraciju u međunarodnu trgovinu i finansijska kretanja“.⁶³¹

Kako navode pomenuti autori najčešći tip stranih investicija u Srbiji su „investicije za kontrolisanje tržišta“. Motivi za ovakve investicije, su kako oni navode, „servisiranje lokalnog tržišta ili eventualno regionalnog tržišta“, kao i da „investicije u finansijsko posredovanje, trgovinu, nekretnine, saobraćaj, izgradnju i dr. čine najveći deo ukupne sume stranih direktnih investicija u Srbiji“.⁶³²

Ključne karakteristike SDI u Srbiju su: oscilacije u obimu, oscilacije u granskoj (sektorskoj) strukturi investicija i koncentrisanje SDI oko glavnog urbanog centra i razvijenih područja odnosno neravnomerna regionalna raspoređenost investicija.

Veći broj ekonomskih stručnjaka naglašava da najveći deo priliva SDI u Srbiji odlazi u tzv. „sektor nerazmenljivih dobara“, a da je visina grinfild investicija u Srbiji i po nekoliko puta niža od pojedinih tranzicionih zemalja.⁶³³ Dominacija sektora nerazmenljivih roba u granskoj strukturi SDI proizvodi negativne posledice sa stanovišta razvojne perspektive ekonomije Srbije. Aničić, Laketić i Vukotić navode da su „iz razvojne perspektive najznačajnije investicije koje podstiču produktivnost i tehnološki napredak u sektoru razmenljivih dobara pošto pozitivno utiču na povećanje konkurentnosti i izvoz domaće privrede“.⁶³⁴ Boban Dašić ističe da „Srbiju, pored oscilacije u obimu stranih direktnih investicija, karakteriše i oscilacija u granskoj (sektorskoj) strukturi“ i navodi da se vidi da su „strane direktne investicije uglavnom dolazile u sektor tzv. nerazmenljivih dobara (bankarstvo, osiguranje, telekomunikacije, energetika, nekretnine, trgovina na malo), dok je učešće stranih direktnih investicija u sektoru razmenljivih dobara (industrija i rudarstvo) na nezadovoljavajućem nivou“.⁶³⁵

⁶³¹ Isto.

⁶³² Isto.

⁶³³ O tome detaljnije videti: Jugoslav Aničić, Marko Laketa, Svetlana Vukotić: „Investiciona politika i regionalni razvoj Srbije u tranzicionom periodu“; Zbornik Geografskog instituta „Jovan Cvijić“, SANU 61 (3), str. 47-61. Dostupno na prezentaciji: www.gi.sanu.ac.rs; kao i : Dr Boban Dašić: „Strane direktne investicije kao pokazatelj regionalnih neravnomernosti u Srbiji i mogućnosti njihove efikasne alokacije“; Ekonomski horizonti; 2011; br. 13; str. 27-42.

⁶³⁴ Jugoslav Aničić, Marko Laketa, Svetlana Vukotić: „Investiciona politika i regionalni razvoj Srbije u tranzicionom periodu“; Zbornik Geografskog instituta „Jovan Cvijić“, SANU 61 (3), str.51.

⁶³⁵ Dr Boban Dašić: „Strane direktne investicije kao pokazatelj regionalnih neravnomernosti u Srbiji i mogućnosti njihove efikasne alokacije“; Ekonomski horizonti; 2011; br. 13; str. 31-32.

Tabela br. 24 : Učešće primarnog, sekundarnog i tercijalnog sektora u ukupnim SDI u 2008. i 2009. godini (izraženo u procentima)

Godina	Primarni sektor	Sekundarni sektor	Tercijarni sektor
2008	2,8	17,3	79,9
2009	1,2	51,7	47,1

Boban Dašić navodi da „Srbija ima problem vezan i za ravnomernu alokaciju stranih direktnih investicija na svojoj teritoriji“.⁶³⁶ Ovaj autor ističe da se „posmatrajući razmeštaj tokova stranih direktnih investicija u Srbiji zapaža njihova izuzetna neravnomernost“ kao i „mala disperzija na regionalnom nivou“.⁶³⁷ Boban Dašić ističe i da je „izvesno da su najrazvijeniji gradovi i opštine iz njihovog okruženja najčešća destinacija investitora“.⁶³⁸

Kada je u pitanju geografska struktura SDI u Srbiji odnosno učešće najvažnijih investitora prema zemlji iz koje dolaze, u strukturi investicija su najveći investitori iz zemalja EU i predominantno najveće investicije dolaze iz razvijenih zapadno-evropskih država. U periodu od 2000. do 2011. godine najviše investicija došlo je iz Austrije, Holandije, Grčke, Nemačke i Luksemburga.⁶³⁹ Pet prvoplasiranih zemalja po visini SDI učestvuju u ukupnim SDI u posmatranom dvanaestogodišnjem periodu sa 47% (8,33 mlrd USD od ukupno 17,72 mlrd URD).⁶⁴⁰ U grupi od deset najvećih država – investitora u Srbiju čak osam država je iz Evropske unije.

Tabela br. 25: Geografska struktura SDI u Srbiju, prema zemljama iz kojih dolaze investicije za period od 2000. do 2011. godine (prikazano u milijardama USD)

Država	Ukupna vrednost direktnih investicija u Srbiju
Austrija	3,36
Holandija	1,90
Grčka	1,80
Nemačka	1,68
Luksemburg	1,59
Norveška	1,55
Italija	1,26
Ruska Federacija	0,70
Francuska	0,69
Slovenija	0,66

Izvor: Narodna banka Srbije (NBS): Srbija: strana direktna ulaganja u novcu, neto, po godinama i zemljama

⁶³⁶ Isti izvor, str. 32.

⁶³⁷ Isto.

⁶³⁸ Isto.

⁶³⁹ Videti: Narodna banka Srbije (NBS): Srbija: strana direktna ulaganja u novcu, neto, po godinama i zemljama. Dostupno na: <http://www.makroekonomija.org/wp-content/uploads/sdi-2000-2011.jpg>.

⁶⁴⁰ Isti izvor.

Potreba za unapređenjem ambijenta za privlačenje SDI prepoznata je u Strategiji za privlačenje stranih direktnih investicija, koju je Vlada Srbije donela 2007. godine, kada su i identifikovane četiri osnovne grupe problema koje je potrebno eliminisati da bi se uvećao priliv SDI.⁶⁴¹ Za prevazilaženje napred iznetih problema odnosno za stvaranje uslova za veći priliv i ravnomerniji geografski raspored SDI unutar Srbije neophodno je reformisati ekonomski okvir i unaprediti stanje u oblastima koje su od značaja za regionalno i međunarodno pozicioniranje Srbije kao atraktivnije poslovno-investicione destinacije. Boban Dašić konstatuje da se „povećani priliv stranih direktnih investicija može ostvariti izgradnjom i razvijanjem tržišnog ambijenta privređivanja koga čine pravni i institucionalni okvir koji ohrabruje i uliva sigurnost stranim investitorima, liberalizovani investicioni režim za strana ulaganja, postojanje efikasnih ekonomskih mehanizama i stabilnost makroekonomskih uslova“.⁶⁴²

Imajući u vidu ekonomsku činjenicu da su SDI ključne za oporavak ekonomije Srbije, te da je relevantnost drugih instrumenata podsticanja nacionalnog razvoja u trenutnoj fazi razvoja domaće ekonomije smanjena (manjak budžetskih sredstava za finansiranje, visoki stepen zaduženosti države i dr.) možemo osnovano zaključiti da će razvoj Srbije u perspektivi zavistiti od uvećanja priliva SDI. U prethodnom pasusu nabrojili smo procese i reforme koje stimulišu ulaganja stranih investitora ali je neophodno naznačiti da autori naglašavaju kao izuzetno značajnu i dimenziju integracije zemlje u evropske privredne tokove, pri čemu utvrđuju kauzalnu vezu između članstva Srbije u EU i rasta priliva SDI.⁶⁴³

2.6 ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U ovom delu rada – drugom poglavlju disertacije, izvršena je sveobuhvatna analiza tzv. eksternih faktora brendiranja kako bismo detaljnije prikazali širi politički, društveni i ekonomski ambijent u kojem egzistiraju i operativno funkcionišu evropske države. Ključni predmet analize bile su teritorijalne celine Zapadne i Istočne Evrope i Mađarska i Srbija, kao države čiji su regioni i gradovi predmet studija slučaja i na čijim se primerima analiziraju lokalne i regionalne politike brendiranja i njihovi efekti na imidž i nacionalno, regionalno i međunarodno pozicioniranje.

Kao što je na početku ovog poglavlja istaknuto, namera je bila da se kroz analizu četiri izabrana eksterna faktora (dostignuti nivo decentralizacije, nivo korupcije, međunarodni značaj nacionalnih ekonomija i kompetitivnost i priliv SDI) teritorijalne celine Zapadne i Istočne Evrope i istočnoevropske države (Mađarska i Srbija) situiraju na širem globalnom, svetskom planu kako bi se njihova rešenja, performanse i učinci uporedili sa kompetitorima i identifikovala njihova relevantnost na globalnom nivou. Cilj je bio da se utvrdi da li eksterni faktori, koji su analizirani u ovom poglavlju kreiraju stimulativan ili

⁶⁴¹ O tome videti: Jugoslav Aničić, Marko Laketa, Svetlana Vukotić: „*Investiciona politika i regionalni razvoj Srbije u tranzicionom periodu*“; Zbornik Geografskog instituta „Jovan Cvijić“, SANU 61 (3), str.52.

⁶⁴² Dr Boban Dašić: „*Strane direktne investicije kao pokazatelj regionalnih neravnomernosti u Srbiji i mogućnosti njihove efikasne alokacije*“; Ekonomski horizonti; 2011; br. 13; str. 36.

⁶⁴³ Isti izvor, str. 39.

destimulativan ambijent za države koje se nalaze na području Istočne Evrope i za dve izabrane države i da se utvrdi da li sa stanovišta uticaja najbitnijih širih političkih, socijalnih i ekonomskih faktora, gradovi i regioni Istočne Evrope imaju identične ili bar približno slične početne pozicije u odnosu na zapadno-evropske i van-evropske teritorijalne jedinice (regione, gradove) prilikom preduzimanja inicijativa i prilagođavanja lokalnog i regionalnog ambijenta (struktura vlasti, lokalnih odluka, partnerstava, infrastrukturnih projekata i dr.) političkim, socijalnim i ekonomskim potrebama brendiranja mesta.

U analizi i elaboraciji političkog, društvenog i ekonomskog značaja sva četiri eksterna faktora obrađena u ovom poglavlju jasno su naznačene prednosti i koristi, kao i mane i problematične posledice prisustva ili odsustva određenih tendencija na nivou Zapadne i Istočne Evrope i u političkim, socijalnim i ekonomskim sistemima Mađarske i Srbije. Ukazano je i argumentima potkrepljeno da veći stepen decentralizacije nacionalnog političkog sistema omogućava postojanje nadležnostima opremljenih regiona koji su aktivniji razvojni subjekat i nivo vlasti koji odgovornije pristupa oblikovanju lokalnih i regionalnih politika. Takođe, sasvim direktno je potvrđena kauzalna veza između većeg stepena decentralizovanosti država i manjeg nivoa korupcije a tokom istraživanja došli smo do zaključka i da decentralizovane države sa manjim nivoom korupcije predstavljaju značajno atraktivnije destinacije za strane investitore i da su ekonomije država sa visokim stepenom decentralizacije i slabom raširenošću korupcije znatno kompetitivnije u globalnim, svetskim okvirima.

2.6.1 Globalna relevantnost Zapadne Evrope

Pre nego pređemo na upoređivanje kvaliteta političkih sistema (nivoa decentralizovanosti i stepena korupcije) i ekonomskih performansi Zapadne i Istočne Evrope i njihovog uticaja na položaj i poziciju regiona i gradova u državama sa ova dva teritorijalna područja, neophodno je da istaknemo ključna obeležja i učinke koji uzrokuju međunarodnu političko-ekonomsku relevantnost i globalnu superiornost Zapadne Evrope. Područje Zapadne Evrope sa osloncem na zapadno-evropske države članice EU je na svetskom nivou najmanje korumpirano teritorijalno područje, područje sa najvećom koncentracijom naprednih nacionalnih ekonomija odnosno ekonomija koje se nalaze u fazi koju pokreću inovacije i sofisticiranost i područje koje ima lidersku poziciju u okviru grupe razvijenih ekonomija, koje ostvaruju najveći priliv SDI od svih geografsko-teritorijalnih regiona na globalnom nivou.

Treba podsetiti da se države Zapadne Evrope, izuzev Italije, nalaze u grupi država sa najmanjom raširenošću korupcije kao i da se među pet najmanje korumpiranih država na svetu nalaze tri zapadno-evropske države (Danska, Finska i Švedska) te da je među dvadeset najmanje korumpiranih država na svetu većina sa područja Zapadne Evrope (ukupno 12). Ovakvo činjenično stanje i međunarodni rejting zapadno-evropskih zemalja u segmentu korupcije omogućava, ne samo dostupniji veći obim resursa i sredstava za investicije, već i ukazuje da su politički, društveni i ekonomski sistemi zapadno-evropskih država, koji su izgrađeni na principima tržišne ekonomije i decentralizacije globalno pozicionirani kao primer i uzor za druga teritorijalna područja i države.

Najviši i napredni stepen razvoja i kontinentalno-globalna superiornost nacionalnih ekonomija država Zapadne Evrope ogleda se u dominaciji zapadno-evropskih nacionalnih ekonomija u grupi država koje pripadaju tzv. fazi ekonomskog razvoja koju pokreću inovacije i sofisticiranost. Od ukupno 35 država koje pripadaju ovom najnaprednijem stadijumu razvoja ekonomije čak 24 države su sa evropskog kontinenta a čak 21 država je sa područja Zapadne Evrope. Sa drugih kontinenta, u grupi država čije se nacionalne ekonomije nalaze u fazi koju pokreću inovacije i sofisticiranost, nalazi se 11 država sa četiri kontinenta i u brojčanom smislu drugi po značaju kontinent kada je pitanju respektabilniji nivo zastupljenosti država sa naprednom ekonomijom je Azija, iz koje se u ovoj grupi nalazi šest država.⁶⁴⁴

Ovo poređenje nedvosmisleno ukazuje na apsolutnu globalnu dominaciju zapadno-evropskih ekonomija u odnosu na, ne samo evropski kontinent, već i na druge kontinente. Slično dominaciji evropskih odnosno prevashodno zapadno-evropskih zemalja u segmentu naprednih razvojnih faza nacionalnih ekonomija država sa ovog područja, u segmentu kompetitivnosti čak 10 država Zapadne Evrope nalaze se na listi 20 najkompetitivnijih svetskih ekonomija. U odnosu na, primera radi, zastupljenost zapadno-evropskih zemalja u vrhu svetske liste najmanje korumpiranih država među prvih 20 na svetskoj listi kompetitivnosti nalazi se manje zapadno-evropskih država (10 među prvoplasiranih 20) ali je u samom vrhu svetske liste kompetitivnosti ubedljivija dominacija zapadno-evropskih nacionalnih ekonomija s obzirom na to da su četiri zapadno-evropske ekonomije plasirane među prvih pet najkompetitivnijih svetskih nacionalnih ekonomija (Švajcarska kao svetski lider u kompetitivnosti, Finska, Švedska i Holandija, dok se Nemačka nalazi na šestom mestu). Na globalnom nivou, od drugih van-evropskih nacionalnih ekonomija, u vrhu svetske liste kompetitivnosti (u prvih 20 najbolje rangiranih) nalaze se, takođe u većini, nacionalne ekonomije koje se nalaze u najnaprednijoj fazi razvoja, izuzev dve države koje se ne nalaze u ovoj razvojnoj fazi (Katar i Saudijska Arabija).⁶⁴⁵

Kada je u pitanju poslovno-investiciona klima, države Zapadne Evrope su slabije zastupljene u vrhu svetske liste država koje imaju pozitivnu poslovno-investicionu klimu, i ovo je oblast u kojoj ne postoji dominacija zapadno-evropskih država i ekonomija s obzirom na to da se na svetskoj listi od 20 država sa najkvalitetnijom i najpozitivnijom poslovnom i investicionom klimom prema investitorima nalazi 8 država, što je znatno manje od njihove zastupljenosti u vrhovima svetskih listi kada je u pitanju naprednost i nivo kompetitivnosti nacionalnih ekonomija. Ako ovom podatku dodamo i činjenicu da je među prvih pet država na svetu sa najatraktivnijom poslovno-investicionom klimom zastupljena samo jedna evropska država (Danska) i to ne među prve tri najbolje rangirane, jasno je da su faktori koji određuju kvalitet poslovno-investicione klime i atraktivnosti vođenja poslovanja u zapadno-evropskim državama slabije vrednovani i ocenjeni od strane investitora i u padu u smislu njihove globalne relevantnosti.

⁶⁴⁴ Od azijskih zemalja u grupi država čije se nacionalne ekonomije nalaze u fazi koju pokreću inovacije i sofisticiranost nalaze se Hong Kong, Japan, Koreja, Singapur, Tajvan i UAE. O tome videti: *The Global Competitiveness Report 2012-2013*; World Economic Forum; Geneva; 2012.; str. 10.

⁶⁴⁵ Isto.

Očigledno je da se zapadno-evropske (a time i evropske u celini) nacionalne ekonomije sporije prilagođavaju potrebama investitora u odnosu na druge kontinente odnosno kompetitore mada u ovom razmatranju svakako ne treba isključiti iz vida, kao moguće razloge slabijeg plasmana i rejtinga zapadno-evropskih nacionalnih ekonomija i činjenicu da su globalni ekonomski procesi, otvaranje novih tržišta, širenje obima međunarodne proizvodnje i potrošnje i rapidno intenziviranje internacionalizacije svetske ekonomije dovele do veće konkurencije država na globalnom planu u ovoj oblasti i do zakonomernosti na koje zapadno-evropske (pa ni evropske u celini) države i nacionalne ekonomije ne mogu u dovoljnoj meri da utiču. Azijski kontinent je po broju država zastupljenih na svetskoj listi najatraktivnijih nacionalnih poslovno-investicionih klima skoro dostigao broj zapadno-evropskih zemalja (sedam azijskih u odnosu na osam zapadno-evropskih država), a ove države dominiraju na vrhu liste, gde se među dve prvoplasirane nalaze Singapur i Hong Kong, dok je Novi Zeland na trećem mestu a SAD su na četvrtom.⁶⁴⁶

Poljuljana dominacija zapadno-evropskih država u odnosu na globalne rivale je još ubedljivije vidljiva kada je u pitanju priliv SDI. Imajući u vidu da su uslovi poslovanja bitni za odlučivanje investitora o lociranju biznisa, o čemu je iscrpnije elaborirano upravo u ovom poglavlju, trend smanjivanja razlike u visini priliva SDI između zapadno-evropskih država (država Evropske unije, drugih razvijenih ekonomija u Evropi odnosno država Zapadne Evrope koje nisu u članstvu unije) i evropskih država u celini (uključujući i države Jugoistočne Evrope, koje se ne nalaze u grupi tzv. razvijenih ekonomija) u odnosu na države i nacionalne ekonomije koje se nalaze u prvih 20 najbolje rangiranih država na globalnom nivou, kada je u pitanju poslovno-investiciona klima (pre svega države na području Azije), je značajno rašireniji i čitav proces je brži i ekonomski i politički štetniji po države i nacionalne ekonomije Zapadne Evrope. Iako su države Evropske unije, kao centralno razvojno područje Zapadne Evrope i nukleus naprednih ekonomija celog kontinenta, zaostale u odnosu na Severnu Ameriku i Aziju i Okeaniju u pogledu permenetnog rasta priliva SDI i beleže manji priliv u referentnim godinama (zaključno sa 2010. godinom), o čemu je bilo reči u segmentu ovog poglavlja koji je posvećen SDI, kao i reverzibilne trendove u odnosu na dva pomenuta kontinentalna kompetitora (koji permanentno povećavaju visinu priliva SDI) nesporno je da ekonomsko-teritorijalni regioni u koje su svrstane države Zapadne Evrope predstavljaju i dalje ključnu teritorijalno-ekonomsku celinu koja obezbeđuje veći priliv SDI u grupu tzv. razvijenih ekonomija u odnosu na ekonomije u razvoju.

Svakako da je posle utvrđivanja međunarodne uloge Zapadne Evrope, kao u ključnim segmentima superiornog globalnog kompetitora, sasvim jasno da eksterno okruženje teritorijalnih jedinica (regiona, gradova, opština) obrazovanih u državama Zapadne Evrope obezbeđuje ovim jedinicama ambijent iz koga regionalne i lokalne vlasti mogu koristiti benefite čime se jednostavnije pozicioniraju kao atraktivne destinacije za ciljne

⁶⁴⁶ The International Bank for the Reconstruction and Development, World Bank: “*Doing Business 2012*”; part: Executive Summary; World Bank and the International Finance Corporation; Washington D.C.; 2012; str. 6.

grupe prepoznate u politikama brendiranja teritorijalnih jedinica, a posebno za investitore. Reč je o tome da bez obzira na opisanu jaku penetraciju teritorijalnih jedinica iz grupe tzv. ekonomija u razvoju (država i nacionalnih ekonomija sa ovog područja a samim tim i metropolitenskih distrikata, regiona i gradova) na međunarodnu mapu kompetitivnosti i atraktivnosti za SDI, države Zapadne Evrope na globalnom planu ostaju najnaprednije nacionalne ekonomije čija se posebna unutrašnja prednost prepoznaje u decentralizovanim političkim uređenjima i čvrstoj pozicioniranosti kao teritorije koju čine države koje će se zbog opisanih karakteristika naći na vrhu lestvica i kao primarni izbor za razmatranje investitora, kao i drugih ciljnih grupa regionalnih i lokalnih politika brendiranja (novi rezidenti, turisti).

2.6.2 Evaluacija uticaja faktora brendiranja na nivou zapadne i istočne Evrope

Države Zapadne Evrope su, kako proizilazi iz obilja informacija, analiza i zaključaka elaboriranih u ovom poglavlju, decentralizovanije, sa slabijom raširenošću korupcije i sa značajno boljim ekonomsko-investicionim performansama (u naprednim stadijumima razvoja nacionalnih ekonomija, kompetitivnije na kontinentalnom i globalnom nivou, sa povoljnijom poslovno-investicionom klimom i sa respektabilnijim obimom priliva SDI) od država Istočne Evrope. Tek u pojedinim, retkim slučajevima, određene države Istočne Evrope mogu da budu realni kompetitori pojedinim zapadno-evropskim državama u određenim oblastima političkog, društvenog i ekonomskog života. U gotovo svim segmentima analize performansi država Zapadne Evrope i Istočne Evrope u četiri oblasti od značaja za opšti okvir preduzimanja i implementacije lokalnih i regionalnih politika brendiranja, što je potkrepljeno međunarodnim istraživanjima i ozbiljnim statističkim studijama, apsolutna većina zapadno-evropskih država je naprednija i kontinentalno i globalno relevantnija od svih država Istočne Evrope.

Pojedini slučajevi odnosno učinci i performanse određenih država sa područja Istočne Evrope najčešće predstavljaju neku vrstu izdvajanja iz vrednosnih okvira i tipičnih procesa na području Istočne Evrope i pariraju svojim zapadno-evropskim kompetitorima, ali nismo identifikovali niti jednu državu koja je u prvoj dekadi ovog veka uspela da penetrira u blok dominirajućih i superiornih zapadno-evropskih država. Pozitivni učinci Poljske u oblasti decentralizacije (ekstenzivno decentralizovana država i najdecentralizovanija istočno-evropska država), korupcije (konstanto izvan grupe korumpiranih zemalja kao i većina zapadno-evropskih država), razvoja privrede (tranzicija ka tzv. fazi privrede koju pokreću inovacije i sofisticiranost) i prilivu SDI (lider na području Istočne Evrope po visini SDI) predstavljaju specifičnost političkog, društvenog i ekonomskog ambijenta i performansi država Istočne Evrope ali je za ozbiljno uključivanje u krug leaderskih zapadno-evropskih zemalja neophodno preduzeti ozbiljnije korake i koristiti iskustva i praksu zapadno-evropskih država kao vodilju u oblikovanju političkih i ekonomskih procesa.

Pored Poljske, koja je od svih istočno-evropskih država najkvalitetnije izgradila unutrašnji političko-ekonomski ambijent koji je stimulativan za teritorijalne jedinice u ovoj državi (regione i gradove), svakako da je moguće izdvojiti i još nekoliko slučajeva u kojima su istočno-evropske zemlje ostvarile vidljive pomake i učinke i performanse na

nivou pojedinih segmenata političkog i ekonomskog života, ali punktualno i tek u pojedinim segmentima kompetitivno u odnosu na zapadno-evropske države. Primera radi Slovenija je istočno-evropski lider u slaboj raširenosti korupcije i ne pripada grupi korumpiranih zemalja (kao i Poljska sa područja Istočne Evrope) i u ovoj oblasti se nalazi u društvu država Zapadne Evrope koje imaju srednje vrednosti indeksa percepcije korupcije ako se uporede vrednosti indeksa percepcije korupcije svih zapadno-evropskih zemalja (Francuska, Španija i dr.). Slovenija je takođe (pored Česke i Slovačke) u grupi država sa najnaprednijom razvojnom fazom nacionalne privrede (tzv. faza razvoja koju pokreću inovacije i sofisticiranost) u kojoj se nalazi i 20 nacionalnih ekonomija Zapadne Evrope. Međutim, Slovenija u segmentu kompetitivnosti nacionalne ekonomije zaostaje za apsolutnom većinom zapadno-evropskih država, poslovno-investiciona klima u Sloveniji je ocenjena kao bolja od svega tri zapadno-evropske države (Luksenburg, Italija, Grčka) a visina priliva SDI je na najnižem nivou od svih država članica Evropske unije sa područja Istočne Evrope (u pojedinim referentnim godinama čak 17 puta manji priliv od Poljske a u 2010. godine čak 115 puta manji priliv SDI od evropskog lidera u prilivu SDI Belgije).

U prilog opštim zaključcima naznačenim na ovoj stranici disertacije, kao i u prilog pojedinim evidentiranim slučajevima priključivanja nekih istočno-evropskih zemalja naprednoj praksi, pozitivnim rešenjima i ekonomskim performansama zapadno-evropskih zemalja, nešto detaljnije ćemo obraditi svaki eksterni faktor analiziran u ovom poglavlju i preciznije odrediti razlike u dostignućima i standardima dve teritorijalne evropske celine.

U oblasti decentralizacije, imajući u vidu iznete klasifikacije evropskih država po stepenu decentralizovanosti kao i teorijske stavove o pozitivnom uticaju decentralizacije na ekonomski razvoj regiona i država, kao neminovni zaključak se nameće tvrdnja da su zapadno-evropske države koje su ekstenzivno decentralizovane i najdecentralizovanije na liniji ostvarivanja najboljih performansi kada je u pitanju korupcija, stadijum razvoja ekonomije, kompetitivnost i poslovno-investiciona klima i priliv SDI.⁶⁴⁷ U ovom radu, smo još jednom dokazali da postoji snažna korelacija između decentralizacije (odnosno nivoa decentralizovanosti države) s jedne strane i ne-korumpiranosti države, kompetitivnosti i visine priliva SDI sa druge strane. Kod najvećeg broja analiziranih zapadno-evropskih država ova korelacija je snažna i direktna, dok pojedina odstupanja u performansama i učincima određenih decentralizovanih država zapadne Evrope u segmentu korupcije (visoka korumpiranost) ili segmentu SDI (nizak nivo priliva SDI) kao što je to slučaj kod država poput Italije, Portugala ili Grčke ne narušavaju opštu sliku o kauzalnosti ovih faktora.

Kada je u pitanju Istočna Evropa, iz podataka i rangiranja koji su izneti na prethodnim stranicama disertacije, jasno je uočljivo da umereno decentralizovane istočno-evropske države (Slovačka, Češka, Mađarska) i jedina ekstenzivno decentralizovana istočno-evropska država (Poljska) prednjače u odsustvu korupcije (sve četiri pomenute države

⁶⁴⁷ Reč je o sledećim državama: Velika Britanija, Norveška, Italija, Danska, Francuska, Španija i Austrija, koje spadaju u grupu ekstenzivno decentralizovanih država i o Švajcarskoj i Belgiji, koje spadaju u grupu najdecentralizovanih država u Evropi. O tome videti više u drugom poglavlju ove disertacije, podpoglavlje: „Decentralizacija kao eksterni faktor“.

nalazile su se u periodu od 2005. do 2011. godine permenentno ili povremeno na listi država sa odsustvom korupcije odnosno ne-korumpiranih država (uz Sloveniju, koja je istočno-evropski lider u ovoj oblasti). Takođe, dve od pomenute četiri države nalaze se u najnaprednijoj razvojnoj fazi nacionalnih ekonomija (faza razvoja koju pokreću inovacije i sofisticiranost: Češka i Slovačka) dok se druge dve države iz grupe najdecentralizovanijih država Istočne Evrope, Poljska i Mađarska, nalaze u tranzicionoj fazi ka najnaprednijoj fazi razvoja nacionalnih ekonomija (u ovom segmentu zajedno sa Hrvatskom). Ostale države Istočne Evrope sa centralizovanijim političkim sistemom, bilo u segmentu prisustva korupcije, bilo u segmentu stadijuma razvoja nacionalne ekonomije, nalaze se u u grupi država sa prisutnom korupcijom kao sistemskom pojavom i u nižim nivoima faznog razvoja nacionalne ekonomije (čak sedam država Istočne Evrope, kao što je prikazano, nalazi se u fazi razvoja ekonomije koju pokreće efikasnost).

Decentralizovanije države Istočne Evrope i u segmentu kompetitivnosti dominiraju u odnosu na blok centralizovanih država ovog područja: četiri najdecentralizovanije države Istočne Evrope nalaze su među prvih 6 najkompetitivnijih nacionalnih ekonomija Istočne Evrope, gde su lideri Češka i Poljska (države sa najboljim plasmanom na svetskom nivou sa teritorije Istočne Evrope) a Mađarska i Slovačka se nalaze na 4. odnosno 6. mestu. U društvu decentralizovanih istočno-evropskih država nalaze se i Slovenija (na 3. mestu istočnoevropske liste) i Bugarska na 5. mestu ove liste.

Nešto slabija kauzalna veza nivoa decentralizovanosti i ekonomskih performansi primećuje se u segmentu poslovno-investicione klime i priliva SDI. U ovim oblastima nacionalne vlasti slabije decentralizovanih istočno-evropskih država imaju širi spektar mogućnosti da atraktivizuju svoja nacionalna tržišta i da kroz izlaženje u susret potrebama investitora kreiraju privlačniji politički i ekonomski ambijent koji obezbeđuje bolji investicioni imidž ovih država.

Bitno je napomenuti da najdecentralizovanije države Istočne Evrope nisu lideri ovog područja kada je u pitanju poslovno-investiciona klima značajna za vođenje poslovanja (lideri su Makedonija i Slovenija) ali su plasirane od 3. do 8. mesta u izveštajima Svetske banke, ostavljajući iza sebe većinu istočno-evropskih država koje imaju centralizovani tip političkog sistema. Pored toga bitno je istaći da četiri najdecentralizovanije istočno-evropske države u odnosu na većinu centralizovanih država istog područja imaju značajno bolje ocene od strane investitora.

Kada su u pitanju SDI odnosno priliv SDI u periodu od 2005. do 2010. godine primećuje se zakonomernost koja je opisana i kod poslovno-investicione klime, da su najdecentralizovanije države Istočne Evrope ostvarile značajno bolje performanse u ovom segmentu odnosno, da su imale priliv SDI koji ubedljivo nadmašuje apsolutnu većinu centralizovanih istočno-evropskih država. Primera radi, sa izuzetkom Slovačke u 2010. godini, nijedna centralizovana istočno-evropska država nije ostvarila veći priliv investicija od Poljske, Češke i Mađarske, izuzev Rumunije. Takođe, u pomenutoj referentnoj godini su gotovo sve države sa područja Istočne Evrope imale veći priliv SDI od Slovačke, izuzev Makedonije. Poljska i Češka su u kontinuitetu apsolutni istočno-evropski lideri u prilivu SDI.

Iz svega iznetog, kada je u pitanju utvrđivanje kauzalnih veza nivoa decentralizacije i nivoa korupcije i ekonomskih performansi država, bilo da je reč o podacima iznetim u delu ovog razmatranja koji se tiče zapadno-evropskih država, bilo u segmentu razmatranja koji upoređuje nivo korupcije i ekonomske stadijume i dostignuća decentralizovanih i centralizovanih država sa područja Istočne Evrope, jasno je da pozitivna korelacija nivoa decentralizacije i nivoa korupcije presudno određuje i ekonomske performanse države i nacionalnih ekonomija, bar kada je u pitanju evropski kontinent.

2.6.3 Evaluacija faktora brendiranja na nivou Mađarske i Srbije

Mađarska je u odnosu na Srbiju, kako proizilazi iz iznetih podataka i razmatranja učinaka i performansi kod sva četiri eksterna faktora brendiranja, država sa znatno većim nivoom međunarodne kompetitivnosti, koji ako ga analitički situiramo u definisane kauzalne veze eksternih faktora, proizilazi između ostalog i iz veće decentralizovanosti, manje raširenosti korupcije i naprednije faze razvoja nacionalne ekonomije. U osnovi, to znači da je Mađarska u odnosu na Srbiju međunarodno relevantnija, sigurnija za investiranje i sa boljim ekonomsko-investicionim performansama, te da Srbija treba da uloži znatan napor u pravcu preduzimanja sistemskih političkih, društvenih i ekonomskih reformi kako bi se položaj i pozicija teritorijalnih jedinica sa područja Srbije približila položaju i poziciji koje teritorijalne jedinice u Mađarskoj imaju u aktuelnom političkom, društvenom i ekonomskom trenutku. Učinci i performanse analiziranih eksternih faktora ukazali su da je spoljnje okruženje znatno stimulativnije i relevantnije za preduzimanje i iniciranje politika brendiranja u teritorijalnim jedinicama u Mađarskoj u odnosu na teritorijalne jedinice u Srbiji.

Relacije i međunarodna relevantnost Mađarske i Srbije skoro da se mogu posmatrati kroz istu prizmu odnosa kroz koju se posmatraju relacije i međunarodna relevantnost Zapadne i Istočne Evrope. Kao što su države Zapadne Evrope decentralizovanije, većinski sa globalnim statusom nekorumpiranih država, u naprednijem stadiju razvoja ekonomije i sa izrazito višim stepenom međunarodne kompetitivnosti i tradicionalno stabilnijeg i većeg priliva SDI u odnosu na apsolutnu većinu istočno-evropskih kompetitora, tako je i Mađarska u odnosu na Srbiju decentralizovanija, manje korumpirana, država sa nacionalnom ekonomijom koja se nalazi u tranzicionoj fazi ka grupaciji najnaprednijih svetskih nacionalnih ekonomija i sa značajno boljim i sigurnijim uslovima za vođenje poslovanja, koji sledstveno tome za rezultat imaju značajniju visinu priliva SDI.

Ključna sistemska rešenja i performanse dve države predstavljene su u tabeli, u kojoj prikazujemo karakteristike rešenja, učinaka i performansi kada su u pitanju eksterni faktori brendiranja.

Tabela br. 26 : Ključne karakteristike rešenja, učinaka i performansi Mađarske i Srbije u domenu eksternih faktora brendiranja

Eksterni faktori	Mađarska	Srbija
Decentralizacija	Umereno decentralizovana država	Najmanje decentralizovana država
Korupcija	Vrednost indeksa korupcije: 4,6	Vrednost indeksa korupcije: 3,3
Faza razvoja ekonomija	Tranzicija između faze 2. i faze 3 (faza koju pokreću inovacije i sofisticiranost)	Faza 2: ekonomija koju pokreće efikasnost
Kompetitivnost i poslovno-investiciona klima	Ocena kompetitivnosti : 4,30 (60. mesto na svetskoj listi) Poslovna klima: 51. mesto na svetskoj listi	Ocena: 3,87 (95. mesto na svetskoj listi) Poslovna klima: 92. mesto na svetskoj listi
Priliv SDI (za period od 2005. do 2010.godine, ukupan priliv)	30,25 mlrd USD	15,47 mlrd USD

Kod svih eksternih faktora, rešenja, učinci i performanse Mađarske su izrazito kvalitetniji i međunarodno relevantniji od Srbije, kao što je i navedeno na prethodnoj stranici ove disertacije. Međutim, iz tabelarno prikazanih podataka jasnije se uočava nivo zaostajanja Srbije u odnosu na Mađarsku, pri čemu je najmanje zaostajanje u segmentu korupcije i kompetitivnosti nacionalne ekonomije, što je rezultat objektivnih okolnosti da Mađarska ostvaruje niže vrednosti indeksa korupcije u odnosu na sredinu prethodne dekade (2000.-2010. godine) a Srbija sporo beleži napredak u ovoj oblasti. Kada je u pitanju kompetitivnost dve nacionalne ekonomije odnosno smanjivanje razlike u globalnoj pozicioniranosti dve države, u ovom segmentu odnosno u okviru ovog faktora analize, opet je reč o rapidnoj degradaciji Mađarske na nivou svetske liste i održavanju vrednosti stubova kompetitivnosti Srbije na nivou koji ovu državu u kontinuitetu svrstava na samo začelje među 100 najkompetitivnijih svetskih ekonomija (94. mesto u Izveštaju o globalnoj kompetitivnosti za 2011-2012. godinu i 95. mesto u poslednjem analiziranom izveštaju : Izveštaju za 2012-2013. godinu).

Superiornost Mađarske u odnosu na Srbiju bila bi značajno veća da je ova država u pojedinim segmentima realizovala programe i mere koji bi je približile rešenjima i učincima država Istočne Evrope sa, sumarno posmatrano, najboljim performansama u grupi eksternih faktora koji su predmet disertacije. Ipak, razlike u rešenjima, učincima i performansama Mađarske u odnosu na istočno-evropske lidere u pojedinim oblastima koje eksterni faktori „pokrivaju” (Slovenije, Česke, Slovačke, Poljske) su na znatno nižem nivou u odnosu na evidentirana zaostajanja Srbije u odnosu na Mađarsku, te je sasvim osnovano zaključiti da Mađarska u značajnom broju segmenata predstavlja realnog

regionalnog i kontinentalnog kompetitorima susednim istočno-evropskim državama, koje su pomenute kao najuspešnije sa teritorije Istočne Evrope u rešenjima, učincima i performansama u okviru eksternih faktora brendiranja.

Da bi u potpunosti objasnili veću međunarodnu relevantnost i regionalnu dominaciju Mađarske kao države i njene nacionalne ekonomije u odnosu na Srbiju bilo bi uputno u najkraćem se osvrnuti na procese koji su usloveli ovakvu međunarodnu i regionalnu poziciju Mađarske u odnosu na Srbiju i identifikovati problematične tačke u svakom od analiziranih eksternih faktora brendiranja. Iako je moguće tumačiti da je Mađarska u odnosu na Srbiju imala drastično povoljniju početnu poziciju delovanja na planu regionalnog, evropskog i međunarodnog pozicioniranja, pre svega zbog karaktera samog političkog sistema i ranijeg otvaranja i liberalizovanja ekonomije ove države nakon pada Berlinskog zida i urušavanja socijalizma u istočno-evropskim državama u odnosu na Srbiju, kao i zbog uticaja članstva u EU (što je faktor koji je posebno apostrofirano od strane Kotlera kada su u pitanju eksterni faktori koji utiču na kontinentalno i globalno pozicioniranje država i njihov imidž), neophodno je ukazati na unutrašnje karakteristike političkih i ekonomskih sistema dve države koje su predominantno determinisale zaostajanje Srbije u odnosu na Mađarsku kod svih eksternih faktora brendiranja.

Opseg decentralizacije kao eksterni faktor brendiranja nesumnjivo ima bitan ako ne i presudan uticaj na kvalitet političkog sistema i učinke i performanse dve države u segmentima korupcije, kompetitivnosti i privlačenja SDI. Mađarska je sistemskim rešenjima već na početku 90-tih godina XX veka krenula u etabliranje decentralizacijskih aranžmana i otvorila kako razvojne potencijale lokalnih samouprava tako i rizike (niži nivo usluga, visoka finansijska zaduženost, visok nivo konkurencije između lokalnih samouprava u zemlji) pri čemu su evidentirani i ozbiljni procesi praćenja efekata zakonodavnih reformi i adaptiranja regulative u cilju eliminisanja nedostataka uspostavljenog sistema autonomije lokalne samouprave. Paralelno sa reformom sistema lokalne samouprave i uvođenjem okruga kao neke vrste srednjeg nivoa vlasti i kontrolora lokalnih samouprava, započeti su procesi podsticanja regionalnog razvoja koji su nakon šesnaestogodišnje primene dali efekat u smislu podizanja kompetitivnosti najslabije razvijenih regiona i značajnog iskorišćavanja kompetitivnih prednosti dva najrazvijenija ekonomska regiona Mađarske u funkciji njihovog pozicioniranja na nivou Istočne Evrope i u širem evropskom kontekstu. Re-centralizacijske tendencije koje su započele sa krupnim političkim promenama u zemlji 2010. godine, a čiji je cilj eliminisanje negativnosti i nus-efekata liberalizovanog sistema lokalne samouprave i dalje nisu u potpunosti ugrozile kapacitete lokalnih samouprava i okruga da vode pro-razvojnu politiku i da preduzimaju političke inicijative u pravcu brendiranja teritorijalnih jedinica.

Za razliku od Mađarske, procesi decentralizacije i podsticanja regionalnog razvoja u Srbiji su sistematski odlagani, kasne i nisu prioritizovani u političkim agendama centralnih vlasti. Dok je u Mađarskoj devedesetih godina postavljan sistemski politički okvir za decentralizaciju i podsticanje regionalnog razvoja, u Srbiji su centralizatorske tendencije uništile bilo kakvu autonomiju lokalnih samouprava, a rešenja iz prve dekade XXI veka karakterišu se odsustvom strateškog pristupa, odlaganju usvajanja Strategije

decentralizacije i punktualnim merama podsticanja regionalnog razvoja. Lokalne samouprave u Srbiji još uvek ne poseduju garantovanu finansijsku autonomiju i ne funkcionišu u ambijentu koji obezbeđuje stimulativan okvir za realizaciju razvojnih ciljeva i politika brendiranja. Za razliku od Mađarske, u kojoj je pre više od dvadeset godina etabliran novi sistem teritorijalne organizacije i lokalne samouprave, koji je produkovao samostalnost gradova i opština i prostor za preduzimanje ekonomskih aktivnosti, rizika i odgovornosti, u Srbiji je jačanje autonomije lokalne samouprave i ojačavanje samostalnosti i kreiranje uslova za preduzetničko delovanje lokalnih vlasti skinuto sa liste prioriteta nacionalnih vlasti.

Kada je reč o korupciji kao eksternom faktoru brendiranja mesta odnosno teritorijalnih jedinica neophodno je naznačiti da se i Mađarska i Srbija odlično uklapaju u Kiferovu tezu da je korupcija u javnom trošenju i investiranju daleko veća u mlađim nego u starijim konsolidovanim demokratijama.⁶⁴⁸ Mađarsko iskustvo i rangiranje kada je korupcija u pitanju učvršćuje tezu Svetske banke da decentralizacija smanjuje korupciju, a opšte teze, koje su iznete u delu o korupciji u ovoj disertaciji, kao da Srbiju imaju kao ogledni primerak prilikom formulisanja naučnih zaključaka da nedostatak kontrola i ravnoteže u jednom političkom režimu koji je nasledio autoritarnu tradiciju predstavlja ključan sistemski uzrok korupcije.⁶⁴⁹ Mađarska je država koja ima problema sa kontrolom korupcije i vrednost ineksa percepcije korupcije ove zemlje konstatno opada, dok Srbija ne uspeva da ozbiljnije unapredi svoje anti-korupciono zakonodavstvo i delovanje i izvuče se iz grupe korumpiranih država u kojoj permanentno egzistira u čitavoj prvoj dekadi XX veka. U Srbiji su najkorumpiranije političke partije, pravosuđe, parlament i javni službenici dok u Mađarskoj prednjače političke partije i privatni sektor. Nesporno je da bi smanjivanje korupcije u obe države trebalo da predstavlja državni projekat prvog reda i da bude na vrhu prioriteta centralnih vlasti (kao i nižih nivoa vlasti) ali je pitanje da li su i u kojoj meri subjekti koji „proizvode” korupciju a koji su u istraživanjima označeni kao najkorumpiraniji sektori u obe zemlje (političke partije) spremni da iniciraju i sprovedu sistemske anti-korupcione politike i mere.

Korupcija ima snažan uticaj na atraktivnost nacionalnih poslovno-investicionih klima i na primeru Srbije jasno se uočava da je korupcija, posle neefikasne administracije, najproblematičnija tačka ambijenta za ulaganje. S obzirom na to da Mađarska ima znatno viši indeks percepcije korupcije od Srbije, sasvim je očekivano da je korupcija tek šesti problematični faktor na listi faktora koji su identifikovani kao nedovoljno unapređeni i opterećujući za investitore u ovoj zemlji. Iz ovih primera jasno se uočava da je korupcija jedan od ključnih razloga nedovoljne atraktivnosti poslovno-investicione klime u Srbiji i da značajno utiče na održavanje značajne razlike u visini priliva SDI kada upoređujemo Mađarsku i Srbiju, kao i druge države Istočne Evrope i Srbiju.

Korupcija, kao što je već rečeno, predstavlja jedan od najozbiljnijih problematičnih faktora odnosno oblasti koje ugrožavaju investicionu atraktivnost Srbije. Poslovno-

⁶⁴⁸ Philip Keefer: „*Clientelism, Credibility and Democracy*“; World Bank; Development Research Group; Washington D.C.; Processed, 2002.; str. 2-5.

⁶⁴⁹ Stephen J.H Dearden: „*Corruption and Economic Development*“; DSA European Development Policy Study Group; Discussion paper No 18; October 2000; str. 1.

investiciona klima u Srbiji, privlačnija je za investitore i vođenje poslovanja od samo dva kompetitora iz regionalnog istočno-evropskog okruženja (Kosovo i Bosna i Hercegovina) a imajući u vidu da su nacionalna vlada i institucije, jedna od tri ključne varijable koje određuju kvalitet nacionalne poslovno-investicione klime (pored makroekonomske politike i infrastrukture), kao i da nacionalna vlada i institucije svojim politikama oblikuju makro-ekonomsko okruženje i infrastrukturu, jasno je da se rešenje za kreiranje bolje poslovno-investicione klime nalazi u odgovornijem pristupu kreatora nacionalnih politika, odnosno na nivou vlade. Za unapređenje poslovno-investicione klime i uslova za vođenje poslovanja u Srbiji ključno je da se unapredi rad administracije i eliminiše korupcija, što ukazuje da su ključni problemi sistemske prirode i nisu u osnovi vezani za makro-ekonomsko okruženje i tri ključne politike u makroekonomskom sektoru (fiskalnu, monetarnu i trgovinsku). Za razliku od Srbije, u Mađarskoj, izuzev najproblematičnijeg faktora, po mišljenju ispitanika u Izveštaju o globalnoj kompetitivnosti za 2012. - 2013. godinu, faktora političke nestabilnosti, svi ostali najrelevantniji problematični faktori poslovnog ambijenta u ovoj državi vezani su za ekonomsko okruženje i za politike koje se tiču dostupnosti finansiranja, visine poreza i taksenih propisa. Neefikasnost administracije i korupcija u Mađarskoj nisu plasirani među pet najproblematičnijih faktora za vođenje poslovanja i opravdano je pretpostaviti da bi saniranje finansijske krize na nivou EU pozitivno uticalo na Mađarsku, te da bi poslovno-investiciona klima u ovoj zemlji mogla biti unapređena, posebno ako se ima u vidu da su navedeni problematični faktori ekonomske prirode neka vrsta odrambenog mehanizma nacionalne vlade u kontrolisanju državnog budžeta i očuvanju nacionalne ekonomije.⁶⁵⁰

Slika o kompetitivnijoj poziciji Mađarske u odnosu na Srbiju postaje još jasnija kada se u okvir analize uključe i opšte performanse nacionalnih ekonomija dve države u segmentu kompetitivnosti ekonomija i kada se prikažu vrednosti priliva SDI. Mađarska ekonomija nalazi se u fazi tranzicije od ekonomije koju pokreće efikasnost u ekonomiju koju pokreću inovacije i sofisticiranost, dok se ekonomija Srbije nalazi u drugoj fazi – fazi koju pokreće efikasnost. Za promenu faze razvoja nacionalne ekonomije odnosno za ulazak u grupu država čije se ekonomije nalaze u tranzicionoj fazi ka najnaprednijem stadijumu razvoja ekonomije (faza koju pokreću inovacije i sofisticiranost) u Srbiji su neophodne aktivnosti i politike koje unapređuju ključne varijable poslovno-investicione klime koje su već pomenute, a koje predstavljaju ključne podstubove u prvoj grupi stubova kompetitivnosti („Osnovni zahtevi) i kontinuirana modernizacija tržišta koja su ključna za drugu grupu stubova kompetitivnosti, a u koja se ubrajaju tržišta radne snage, robno tržište, finansijsko tržište i tehnološka opremljenost (tzv. „Faktori efikasnosti”).

Tek sa usvajanjem i implementacijom nove ekonomske politike i adaptacijom tržišta potrebama razvoja i kompeticije sa drugima, Srbija može računati na prelazak iz faze ekonomije koju pokreće efikasnost u fazu ekonomije koju pokreću inovacije i

⁶⁵⁰ O tome videti sledeće analitički tekst: Margit Feher: „Hungary Premier Credits His „Unorthodox” Course for Economic Rebound”; The Wall Street Journal Europe, July 18, 2013; dostupno na internet prezentaciji: <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887324263404578613861507944932>; i izveštaj: „Hungary’s Structural Refoms Programme 2011-2014, based on the political thesis of the Szell Kalman Plan”; Ministry of National Economy; Budapest; March 2011.

sofisticiranost, a koja predstavlja dodatnu garanciju verifikacije unapređene kompetitivnosti države u budućnosti. Mađarska se za razliku od Srbije nalazi na putu ulaska u grupu država sa najnaprednijim stadijumom razvoja nacionalne ekonomije i njene performanse u sva tri stuba kompetitivnosti mogu biti značajno unapređene ukoliko se u narednom periodu nacionalne vlasti usmere ka rešavanju strukturnih pitanja koja se tiču makro-ekonomskog okruženja, institucija i infrastrukture, čime će se podići kvalitet poslovno-investicione klime u zemlji i zahvaljujući uvećanoj međunarodnoj atraktivnosti Mađarske unaprediti stubovi kompetitivnosti koji su od ključnog značaja za pozicioniranje ove države u grupu najnaprednijih i najkompetitivnijih svetskih ekonomija (podstubovi: poslovna sofisticiranost i inovacije).

Koliko su demokratičnost političkog režima u određenoj državi i ponuđeni benefiti za investitore u okviru pravno-ekonomskog sistema države podjednako relevantni za odlučivanje investitora o lociranju i vođenju poslovanja objašnjeno je detaljnije u ovom poglavlju. Međutim, i iz segmenta ovog rada koji je posvećen SDI i trendovima plasiranja stranog kapitala u određene geografsko-teritorijalne regione i pojedinačne države jasno se uočava da demokratske države održavaju visinu priliva SDI koja im omogućava relativno komfornu poziciju u takmičenju za SDI, dok države sa manjim demokratskim kapacitetima iz grupe ekonomija u razvoju suvereno osvajaju poziciju globalno relevantnih i rastućih primaoca SDI. Za Mađarsku i Srbiju kao države u kojima, doduše u različitoj meri, nisu stabilizovani demokratski procesi i u kojima je politička nestabilnost prepoznata kao jedan od problematičnih faktora za lociranje i vođenje poslovanja, značajno je da unaprede opšti politički ambijent i da stabilizuju institucije kako bi se smanjila problematičnost ovog faktora.

Takođe, između ostalog i iz primera ekonomija u razvoju, možemo zaključiti da ne-etablirani demokratski režimi nisu jedina alternativa za ulaganje kapitala te da nove investicione destinacije, pod uslovom da su kompetitivne u pojedinim pitanjima od značaja za strane investitore mogu ostvariti značajan priliv SDI i na taj način proizvoditi bolje performanse nacionalnih ekonomija u segmentima koji su značajni za međunarodnu kompetitivnost. Visina priliva SDI u Mađarskoj i Srbiji sasvim se osnovano može zaključiti, koliko predstavlja rezultat međunarodne kompetitivnosti nacionalne ekonomije, kvaliteta poslovno-investicione klime, geografske pozicioniranosti država i članstva u određenim političkim ili ekonomskim savezima (EU, OECD i dr.), zavisna je i od strateške usmerenosti politika koju vode nacionalne vlade i ambicija nacionalnih vlada da se država i njena nacionalna ekonomija ozbiljnije pozicionira na međunarodnom planu kao investiciono relevantna destinacija. Teritorijalne jedinice u Mađarskoj i Srbiji mogu bitno doprineti uvećanju investicione relevantnosti dve države i uvećanom prilivu SDI pod uslovom da se etabliraju kao nadležnostima opremljeni subjekti, koji funkcionišu unutar stimulativnog političkog, socijalnog i ekonomskog okvira koji omogućava partnerstvo sa nacionalnim vladama, dostupnost finansija i programa i participiranje teritorijalnih jedinica u oblikovanju nacionalnih i regionalnih politika i unapređenju imidža.

Iz pregleda iskustava zapadno-evropskih i istočno-evropskih gradova i regiona, koji slede u narednim poglavljima ove disertacije, biće sasvim jasno da su mesta odnosno teritorijalne jedinice u isto vreme relevantni razvojni resurs države i potencijalni i stvarni brend države. Oni omogućavaju da država unapredi svoju kompetitivnu poziciju na međunarodnom tržištu, da uveća priliv SDI i da koristeći pozitivan imidž i unapređeni brend mesta odnosno teritorijalnih jedinica u „mentalnim mapama” ciljnih grupa teritorijalnih jedinica (država, regiona, gradova, opština) odnosno kod investitora, turista ili rezidenata (stanovnika) unapredi imidž države i započne re-pozicioniranje na globalnom nivou, u skladu sa svojim strateškim opredeljenjima i definisanim politikama brendiranja.

Poglavlje 3.

STUDIJE SLUČAJA GRADOVA

3.1 STUDIJA SLUČAJA : GRAD BUDIMPEŠTA

3.1.1 Opšti podaci, geografsko-strateški položaj grada i karakteristike lokalne ekonomije

Budimpešta je glavni grad Mađarske i političko - administrativni, ekonomski i kulturni centar zemlje. Prema podacima popisa iz 2012. godine u gradu živi 1, 74 miliona stanovnika. Broj stanovnika Budimpešte smanjio se u odnosu na 1989.godinu kada je u gradu živelo 2,11 miliona stanovnika, a ovi procesi rezultat su pre svega sub-urbanizacije i preseljanja u prigradska naselja van administrativnih granica grada Budimpešte.⁶⁵¹ Međutim, s obzirom na to da kao i svaka složena urbana aglomeracija, Budimpešta ima metropolitenski status, celokupna metropolitenska oblast Budimpešte ima 2,56 miliona stanovnika i predstavlja ekonomsko-razvojno čvorište zemlje.⁶⁵²

Budimpešta se nalazi na strateški značajnoj lokaciji i zahvaljujući svojoj geografskoj poziciji i kontinentalnom značaju Budimpešte kao urbane metropole ranije uticajne Austro-Ugarske Monarhije nalazi se na mapi najbitnijih evropskih gradova. Strateška prednost Budimpešte je reka Dunav kao i centralna pozicija u zemlji u ekonomskom i saobraćajnom smislu. Stratešku prednost grada, nemerljivo značajnu za aktuelnu poziciju, predstavlja i ukorenjenost Budimpešte kao grada sa metropolskim statusom i pretenzijama u radijusu Centralne i Istočne Evrope koji je na zapadnim teritorijama Evrope (na teritoriji zemalja osnivača EU) percipiran u dužem vremenskom periodu, a posebno nakon početka tranzicionih procesa nakon pada komunističkih režima u zemljama Istočnog bloka, kao neizostavna i relevantna ekonomska, saobraćajna i politička tačka na mapi Evrope. Tokom tranzicijskog perioda, a posebno nakon učlanjenja Mađarske u EU, došlo je do evidentnog uvećavanja dostupnosti mađarskog glavnog grada i transformacije grada u kompetitora sa ambicijama da zauzme mesto na investicionoj i turističkoj mapi Evrope, pa i šire u svetskim okvirima.⁶⁵³

⁶⁵¹ Videti: „*Magyarország közigazgatási helynévkönyve 2012. január 1.*” Gazetteer of Hungary 1st January, 2012; Központi Statisztikai Hivatal *Hungarian Central Statistical Office*; Budapest, 2012; str. 29-30.

⁶⁵² Isti izvor.

⁶⁵³ O tome videti sledeće studije i izveštaje: Progressive Economy: „*New Progressive Economic Perspectives in the Central and Eastern European Member States of the EU*“; Briefing Paper Series; GKI Economic Research Co.; Budapest; september 2013; Videti izveštaje Juropan sitis monitora (European Cities Monitor) dostupne na internet prezentaciji: <http://www.europeancitiesmonitor.eu/>. Videti i izveštaje relevantnih organizacija koje prate razvoj turističkih destinacija na evropskom kontinentu : European Commission, Eurostat: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Tourism_statistics_at_regional_level; World Tourism Organization UNWTO: „*Global Report on City Tourism, AM Reports, volume Six*“; World Tourism Organization; Madrid, Spain; 2012.

Teritorijalna blizina glavnih gradova zemalja Centralne Evrope (Beč, Bratislava, Prag) i položaj teritorijalno najbliže evropske metropole zemalja EU na granici sa zemljama Zapadnog Balkana uvećavaju lokacijsku vrednost Budimpešte, i kao političkog i ekonomskog centra, i kao kompetitora u privlačenju investicija, turista i rezidenata kako gradova i regiona Centralne i Istočne Evrope tako i najvećih gradova i regiona koji se nalaze južno od Budimpešte, i koji predstavljaju sve interesantnija tržišta za lociranje investicija i za turističke svrhe (ekspanzija značaja tržišta Istočne Evrope na svetskom nivou).

Budimpešta je ekonomski centar zemlje i ova pozicija grada u nacionalnom okruženju kontinuirano se održava još od 18. veka. Modernizacija budimpeštanske ekonomije započela je sa procesom promene ekonomske strukture u zemlji koji je započeo 1990-tih godina kroz proces privatizacije. O modernizaciji ekonomije i prilagođavanju savremenim kretanjima u drugim ekonomski razvijenim evropskim gradovima, govore podaci da je u 2001. godini došlo do značajnog pada učešća proizvodnog sektora (posebno industrije i građevinarstva) i sekundarnog sektora. Podaci govore da je u 2001. godini udeo proizvodnog sektora opao na 0,3% bruto-domaćeg proizvoda (BDP) u odnosu na 0,5% BDP-a koliko je bio 1995. godine, a sekundarni sektor je zabeležio pad sa 22,4% na 20,4% BDP-a u istom vremenskom periodu.⁶⁵⁴ Učešće tercijalnog sektora u lokalnoj ekonomiji poraslo je za 2% u pomenutom periodu i iznosi 79,2%.⁶⁵⁵ Navedeno učešće tercijalnog sektora u budimpeštanskoj ekonomiji predstavlja najveće učešće tercijalnog sektora u strukturi lokalne ekonomije u odnosu na druge gradove i okruge u Mađarskoj.⁶⁵⁶

Lidersku poziciju Budimpešte u nacionalnoj ekonomiji moguće je dokazati nabrojanjem niza ekonomskih podataka i zaključaka ekonomista. Ipak, na ovom mestu oslonićemo se na nekoliko ključnih, koje ubedljivo ukazuju na navedeni zaključak. Najpre, BDP Budimpešte je dvostruko veći od proseka na nivou Mađarske a visina stranih investicija u ovaj grad takođe nadilazi prosek na nivou zemlje.⁶⁵⁷ O tome govore podaci koje ćemo u ovom delu rada komparativno prikazati uzimajući u obzir ekonomske performanse liderskog ekonomskog regiona u Mađarskoj – regiona Centralna Mađarska, čiji je ključni ekonomski motor upravo grad Budimpešta, u odnosu na dva regiona, koji su po svojim ekonomskim performansama najbliži regionu Centralna Mađarska.

Budimpešta je uspešno završila proces ekonomske transformacije koji je „vođen dinamikom biznisa, finansijskog sektora i trgovine, sa stranim investicijama koje su uglavnom usmerene ka sektoru usluga“.⁶⁵⁸

⁶⁵⁴ „Budapest – Economy : A further strengthening of the services sector“ O tome videti: http://circa.europa.eu/irc/dsis/regportraits/info/data/hu011_eco.htm.

⁶⁵⁵ Isti izvor.

⁶⁵⁶ O tome videti: Zoltan Kovacs, Tamas Egedy, Zsuzsa Foldi, Krizstina Keresztely, Balasz Szabo: „Budapest : From the state socialism to global capitalism, pathways to creative and knowledge-based region“; ACRE Report 2.4; Xerox Service Center; Amsterdam; 2007; str. 1-2.

⁶⁵⁷ Isti izvor.

⁶⁵⁸ „Budapest – Economy : A further strengthening of the services sector“ O tome videti: http://circa.europa.eu/irc/dsis/regportraits/info/data/hu011_eco.htm.

Budimpeštanska ekonomija u velikoj meri je zavisna od industrije turizma, a u poslednjih desetak godina Budimpešta je stvorila osnove razvoja sektora istraživanja i razvoja, investirala značajna budžetska i kreditna sredstva u razvoj saobraćajne infrastrukture, utvrđujući svoju poziciju značajnog saobraćajnog čvorišta Istočne Evrope.⁶⁵⁹ Neke od karakteristika lokalnog ekonomskog sistema su i snažna podrška sektoru malih i srednjih preduzeća, razvijeno preduzetništvo i ojačavanje industrijskog razvoja u gradu.⁶⁶⁰

Kada je u pitanju turistička industrija treba naznačiti da ona zauzima važno mesto u budimpeštanskoj ekonomiji. Prema raspoloživim podacima „hoteli i drugi smeštajni kapaciteti obezbeđuju da se trećina svih boravaka turista na teritoriji Mađarske realizuje u ovom gradu“.⁶⁶¹ O značaju turizma i turističke industrije za Budimpeštu i lokalnu ekonomiju, mnogo više reči biće u odeljku ove studije slučaja koji se bavi privlačenjem turista, turističkom politikom, kampanjama i aktivnostima lokalnih – gradskih aktera u ovoj ekonomskoj oblasti.

Razvoj sektora istraživanja i razvoja u Budimpešti posledica je činjenice da „Mađarska akademija nauka, uključujući njene centralne organizacije i većinu istraživačkih instituta, kao i većina univerziteta i poslovnih istraživačkih jedinica rade i glavnom gradu“.⁶⁶² Podaci pokazuju da je više od „dve petine istraživanja u zemlji locirano u Budimpešti, da zapošljavaju 53% ljudi u ovom sektoru i da koriste skoro dve trećine fondova koji su namenjeni ovom sektoru“.⁶⁶³

Ulaganja u transportnu infrastrukturu u poslednjih petnaestak godina, budimpeštanske vlasti su vršile da bi uvećale dostupnost grada i unapredile kvalitet infrastrukture, koji su veoma značajni kako za fizički izgled grada, satisfakciju investitora, turista i rezidenata, tako i za ojačavanje dominantne pozicije grada u nacionalnom okruženju u saobraćajnom i ekonomskom smislu i za napredovanje Budimpešte kao atraktivne lokacije u širem regionalnom okruženju. Prema raspoloživim podacima „grad ima ukupan zbir dužine puteva koji je veći od 4.000 km² i obezbeđuje gustinu odnosno rasprostanjenost urbanih puteva koja je deset puta veća u odnosu na nacionalni prosek“.⁶⁶⁴ Lokalni transport na nivou grada moguće opisati se na sledeći način: „javni transport u Budimpešti, uključujući podzemnu železnicu, autobuse i tramvaje je prepoznat kao bezbedan, jeftin i dobro organizovan“.⁶⁶⁵ Stručnjaci navode da je najopsežnije finansiranje saobraćajno-infrastrukturnih potreba Budimpešte izvršeno u periodu 1991-2001. godina kada je „Grad Budimpešta potrošio 35% prihoda odnosno 4,2 milijarde EUR na razvoj lokalnog transporta“.⁶⁶⁶ Saobraćajnoj infrastrukturi i dostupnosti grada bitno doprinosi i aerodrom

⁶⁵⁹ Isti izvor.

⁶⁶⁰ Isti izvor.

⁶⁶¹ Isti izvor.

⁶⁶² Isti izvor.

⁶⁶³ Isti izvor.

⁶⁶⁴ Isti izvor.

⁶⁶⁵ Isti izvor.

⁶⁶⁶ Isti izvor.

Feriheđi (Ferihegy), koji iako pripada grupi manjih evropskih aerodroma, beleži stalno uvećanje broja putnika.⁶⁶⁷

3.1.2 Karakteristike ekonomskog sistema regiona centralna Mađarska i nadležnosti regiona

Ekonomski region Centralna Mađarska obuhvata područje grada Budimpešte i okruga Pešta, u okviru koga se nalazi šesnaest opština, među kojima su teritorijalno i populaciono najznačajnije Čegled, Monor i Rackeve.⁶⁶⁸

Iz podataka o performansama gradske ekonomije i sledstveno tome leaderskoj poziciji Budimpešte može se elaborirati i relevantna pozicija Budimpešte na ekonomskoj mapi Istočne Evrope, što će u narednom delu ovoga rada biti obrazloženo u delu koji se tiče međunarodnog imidža i kompetitivnosti grada. Za potrebe ovoga rada u kontekstu istraživanja mogućnosti Budimpešte da se na užoj, istočno-evropskoj a i široj, kontinentalnoj odnosno evropskoj mapi relevantnih investicionih i biznis destinacija, pozicionira kao moderan metropolitenski distrikt potrebno je razumeti i širi okvir od gradskog okvira, što se pre svega ogleda u poziciji ekonomskog regiona Centralna Mađarska, koji je osnovan kada su započeti procesi oblikovanja regionalnih politika i stimulanja regionalnog razvoja u ovoj zemlji.

Zahvaljujući Budimpešti kao ekonomskom motoru zemlje, Centralna Mađarska je najrazvijeniji, najdinamičniji i ekonomski najpotentniji mađarski ekonomski region. Još od početaka ozbiljnog, sistematskog pristupa i u skladu sa evropskim kriterijumima zasnovane politike regionalnog razvoja, ekonomski region Centralna Mađarska dominira po ekonomskim performansama na tlu Mađarske, približavajući se proseku razvoja regiona na nivou Evropske unije. U početnom periodu primene mera regionalne politike sa ciljem podsticanja ekonomskog razvoja novouspostavljenih regiona, region Centralna Mađarska ostvarivao je najbolje performanse i izdvojio se od ostalih šest regiona u nizu ekonomskih komponenti. U periodu od 1996 – 2000. godine, podaci o regionalnoj distribuciji ekonomskog rasta koji je ostvaren u Mađarskoj pokazuju da je region Centralna Mađarska ostvario ekonomski rast od 6%, dok su ostali regioni ostvarili tek od 2% do 3% rasta.⁶⁶⁹ Stručnjaci ukazuju da je u ovoj fazi ekonomski rast regiona Centralna Mađarska bio zasnovan na „određenim indikatorima razvoja inovacija u Budimpešti”.⁶⁷⁰

Ono što posebno karakteriše početni period stimulanja regionalnog razvoja i novouspostavljenih regiona (1996. - 2000.godine) jeste približavanje regiona Centralna

⁶⁶⁷ O performansama aerodroma videti tekstove: <http://www.realdeal.hu/20120206/budapest-airport-plans-future-without-malev/>; <http://www.property-magazine.eu/budapest-airport-starts-a-4-2-billion-huf-apron-expansion-at-ferihegy-7329.html>.

⁶⁶⁸ Videti internet prezentaciju Mađarske centralne statističke kancelarije: KSH – Hungarian Central Statistical Office: http://portal.ksh.hu/portal/page?_pageid=38,566887&_dad=portal&_schema=PORTAL.

⁶⁶⁹ Imre Lengyel: „*Economic growth and competitiveness of Hungarian Regions*“; Paper prepared for „Reinventing Regions in the Global Economy“; RSA Conference; April 2003; Pisa, Italy; str. 16. (rad je dostupan na internet prezentaciji: http://www2.eco.u-szeged.hu/region_gazdfejl_szcs/pdf/Economic_growth_and_competitiveness_of_Hungarian_regions.pdf.)

⁶⁷⁰ Isti izvor, str. 19.

Mađarska visini BDP po glavi stanovnika nivou prosečnog BDP po glavi stanovnika EU. Ovaj region je 2000. godine “došao” do 78,1% proseka na nivou EU, da bi u 2004. godini bio ostvaren gotovo senzacionalan rezultat za istočno-evropske prilike : 95,6% proseka BDP po glavi stanovnika EU.⁶⁷¹ Koliko je za mađarske ekonomske uslove i za druge ekonomske regione primer regiona Centralna Mađarska značajan u smislu razvoja, govore i podaci o velikom zaostatku drugih regiona u zemlji. Naime, dva najnaprednija ekonomska regiona u zemlji posle regiona Centralna Mađarska (u kontinuitetu već petnaest godina) daleko su iza mogućnosti da se približe evropskom proseku bruto-društvenog proizvoda po glavi stanovnika. Region Centralno Zadunavlje ostvario je do 2004. godine tek 57,6% EU proseka BDP po glavi stanovnika , a region Zapadno Zadunavlje je na koti od 62,9% EU proseka BDP po glavi stanovnika.⁶⁷²

Kada su u pitanju podaci o BDP po glavi stanovnika kao procenta proseka na nacionalnom nivou, treba istaći da i u ovim pokazateljima region Centralna Mađarska beleži najbolje rezultate u posmatranom periodu. Naime, BDP po glavi stanovnika kao procentu proseka na nacionalnom nivou regiona Centralna Mađarska iznosi prema podacima za 2004. godinu 158,8 %, a jedino je region Zapadno Zadunavlje od ostalih mađarskih ekonomskih regiona ostvario BDP po glavi stanovnika kao procenat proseka na nacionalnom nivou koji prevazilazi nacionalni prosek (104,4%), dok je region Centralno Zadunavlje bio prilično blizu nacionalnom proseku (95,6%).⁶⁷³

Prema podacima Mađarske centralne statističke kancelarije (KSH) iz 2009. godine, region Centralna Mađarska uvećao je procenat BDP-a po glavi stanovnika kao procenta nacionalnog proseka – u 2008. godini iznosio je 164%, a u 2009. godini 167%.⁶⁷⁴ Kada je u pitanju BDP po glavi stanovnika kao procenat u odnosu na prosek dvadeset sedam zemalja EU, prema podacima Mađarske centralne statističke kancelarije, suštinska promena se dogodila 2005. godine kada je region Centralna Mađarska prevazišao evropski prosek regiona u vezi BDP po glavi stanovnika (103%), da bi u 2008. i 2009. godini došlo i do značajnog uvećanja BDP-a po glavi stanovnika kao procenta u odnosu na prosek dvadeset sedam zemalja EU (110% u 2008. godini i 111% u 2009. godini).⁶⁷⁵ Ostala dva regiona koja su plasirana na mađarskom nivou iza regiona Centralna Mađarska u 2008. i 2009. godini zabeležili su pad bruto-društvenog proizvoda po glavi stanovnika kao procenta u odnosu na prosek na nivou zemalja članica EU, i njihov učinak je bio ispod nivoa koji su imali 2005. godine.⁶⁷⁶

⁶⁷¹ Katalin Kovacs and Andrew Cartwright : „*Controlled Decentralisation: Institution-Building and Regional Development in Hungary*“; Centre for Regional studies of Hungarian academy of sciences; Pecs; 2010; str. 6.

⁶⁷² Isti izvor.

⁶⁷³ Isti izvor.

⁶⁷⁴ „*Regional distribution of gross domestic product (GDP) 2009 (preliminary data)*“ Hungarian Central Statistical Office – KSH; May 2011. Publikacija je dostupna na internet prezentaciji KSH: <http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/eng/xftp/idoszaki/gdpter/egdpter09.pdf>.

⁶⁷⁵ Isti izvor, str. 3-4.

⁶⁷⁶ Primera radi region Zapadno Zadunavlje je imao BDP po glavi stanovnika kao procenat u odnosu na prosek dvadeset pet zemalja EU 2005. godine od 62% a u 2009. godini ima 60%, dok region je Centralno Zadunavlje je 2005. godine imao 60% a sada ima 58%. Isti izvor, str. 4.

Ako je potrebno da sumiramo približavanje regiona Centralna Mađarska, a samim tim i Budimpešte kao regionalnog ekonomskog lidera, drugim evropskim regionima potrebno je istaći da je u posmatranom periodu od 1996. godine do 2009. godine, region Centralna Mađarska dramatično smanjio razliku u odnosu na etablirane evropske regione i njihov prosek BDP-a po glavi stanovnika, dok drugi ekonomski regioni u zemlji nisu mogli da ostvare bolje rezultate da bi ozbiljnije reducirali taj raskorak i razliku.

Podaci o regionu Centralna Mađarska za 2007. godinu još ubedljivije govore o liderskoj poziciji regiona u zemlji, pre svega zahvaljujući ekonomskim performansama Budimpešte. Naime, regionalno učešće regiona Centralna Mađarska u ukupnoj sumi SDI u Mađarskoj iznosi čak 70%, a do 2007. godine je ukupna visina SDI iznosila 41,32 milijarde EUR.⁶⁷⁷ Ukupan BDP regiona Centralna Mađarska prema podacima za 2007. godinu iznosi 40,40 milijardi EUR, što je zaista respektabilna visina regionalnog BDP za prosečne istočno-evropske ekonomske uslove.

Za region Centralna Mađarska je od izuzetnog značaja što najveće učešće u BDP-u ostvaruju sektor usluga (77,5%) i industrija i građevinarstvo (21,9%).⁶⁷⁸ Ovi podaci govore da je ne samo na nivou Budimpešte, već i na nivou regiona Centralna Mađarska, valorizovana transformacija ekonomije ka uvećavanju participacije sektora tercijalnih delatnosti, što govori o izgradnji kompetitivnosti koja je u stanju da još više atraktivizuje ovo ograničeno ekonomsko područje. Podrška preduzetništvu u poslednjih petnaestak godina rezultirala je u ukupnom broju od 522.496 aktivnih korporacija i preduzeća, među kojima je najveći broj kompanija u oblasti nekretnina i poslovnog sektora odnosno poslovnih usluga (98.540) i trgovine i usluga (54.327).⁶⁷⁹ Ovi podaci pokazuju da je preduzetnički način razmišljanja znatno unapređen, omasovljen i da ima realnu i opravdanu ekonomsku i produktivnu osnovu.

Dominacija regiona Centralna Mađarska na nacionalnom nivou već je pomenuta u ovom delu studije, ali je za sticanje potpunog uvida u lidersku poziciju ovog regiona u poslednjih nekoliko godina potrebno komparativno prikazati ekonomske performanse ovog regiona i njegovih najbližih domaćih regionalnih „pratilaca”. Podaci koji su prikazani u narednoj tabeli na najbolji mogući način ukazuju kako na izgrađenu ekonomsku poziciju regiona Centralna Mađarska i dominaciju u odnosu na druge mađarske regione, tako i na visoku konkurentnost ovog regiona u odnosu na druge, potencijalne konkurente regiona Centralna Mađarska.

⁶⁷⁷ Videti: http://www.itdh.com/engine.aspx?page=Central_Hungary.

⁶⁷⁸ Isti izvor.

⁶⁷⁹ Isti izvor.

Tabela br. 27 : Prikaz relevantnih ekonomskih performansi i pojedinih komponenti ekonomskih regiona značajnih za privlačenje investicija i izgradnju kompetitivnosti (na osnovu podataka iz 2007. godine)

Region	Bruto druš. proizvod (u mil. EUR)	Broj privrednih subjekata (korporacija)	Procenat učešća u ukupnim SDI na nivou Mađarske	Stopa zaposlenosti (u %)	Broj diplomiranih studenata na univerzitetskom I koledž nivou	Broj industrijskih parkova
Centralna Mađarska	40.933	522.496	70	55	24.615	35
Centralno Zadunavlje	8.886	131.406	8,4	51,9	3.222	31
Zapadno Zadunavlje	8.465	128.476	11,1	52,8	4.751	23

Izvor: Internet prezentacija Agencije za međunarodnu trgovinu i razvoj Mađarske (ITDH)⁶⁸⁰

Iz tabele u kojoj su prikazani podaci o bitnim komponentama regionalnih socio-ekonomskih sistema još jednom se potvrđuje da je region Centralna Mađarska daleko ispred konkurenata na nacionalnom nivou. Ipak, za njihovu izvan-nacionalnu konkurentnost i takmičenje sa drugim evropskim regionima, posebno u privlačenju investicija, neophodno je da se unapređuju faktori koji utiču na kompanija da lociraju svoje poslovanje u gradovima i opštinama određenih regiona. Region Centralna Mađarska ima snažan ekonomski potencijal a Budimpešta kao njegov središnji razvojni elemenat i činilac regionalne prepoznatljivosti i imidža u ekonomskom regionu, nalazi osnovu svog napredovanja na regionalnom i međunarodnom tržištu kao kompetitivna istočno-evropska metropola.

3.1.3 Politički status i političko-institucionalna struktura grada

Budimpešta ima poseban ustavni status i nije deo tradicionalne okružne podele zemlje. Budimpešta se može posmatrati trojako: kao jedinica sa statusom grada, kao poseban urbani okrug - metropolitenska oblast i kao deo ekonomskog regiona Centralna Mađarska, u kome Budimpešta po svim pokazateljima predstavlja ekonomski motor kompetitivnosti i imidža regiona. Participacija Budimpešte u regionu Centralna Mađarska deo je politike regionalnog razvoja u Mađarskoj i u administrativno-organizacionom i teritorijalnom smislu nije od značaja za definisanje pozicije Budimpešte u sistemu lokalne samouprave i urbanog razvoja u Mađarskoj.⁶⁸¹

Grad Budimpešta u teritorijalno-organizacionom smislu podeljen je na 23 distrikta, koji uživaju veoma visok stepen političke, ekonomske i socijalne samostalnosti. Kada su u

⁶⁸⁰ O tome videti: <http://www.itdh.com/engine.aspx?page=regions>.

⁶⁸¹ O tome videti: Zoltan Kovacs, Tamas Egedy, Zsuzsa Foldi, Krizstina Keresztely, Balasz Szabo: „Budapest : From the state socialism to global capitalism, pathways to creative and knowledge-based region“; ACRE Report 2.4; Xerox Service Center; Amsterdam; 2007; str. 7-8.

pitanju politički organi koji upravljaju gradom kao i distriktima unutar teritorijalne strukture grada, njihov način uspostavljanja, struktura i nadležnosti uređene su Zakonom o lokalnoj upravi, kao i Statutom Grada Budimpešte.⁶⁸² Građani na neposrednim izborima biraju lokalna predstavnička tela i gradonačelnike Budimpešte i predsednike gradskih opština – distrikata.

3.1.4 Međunarodni imidž grada / regiona

Budimpešta kao investiciona destinacija, u različitim rangiranjima i ispitivanjima, počev od stavova o destinacijama koje su poželjne za investiranje, a koje saopštavaju menadžeri i donosici odluka i poslovni ljudi iz biznis sektora u Evropi i svetu, kao i ocena koja proizilaze iz različitih kvalitativnih i kvantitativnih istraživanja relevantnih za ocenu kako imidža tako i kompetitivnosti gradova i regiona, ima imidž investicione destinacije koja je atraktivna za lociranje stranog kapitala, kao i za preseljenje domaćeg kapitala iz drugih mađarskih gradova u Budimpeštu.

Izveštaj ECM-a za 2010. godinu

Prema podacima iz renomiranog istraživanja Juropan siti monitora (ECM, grupa koja istražuje percepcije korporacija o evropskim gradovima u smislu njihove atraktivnosti za ulaganja) Budimpešta se rangira kao 30-ta među evropskim gradovima koji su atraktivni za ulaganja.⁶⁸³ Ovakav plasman Budimpešte u Izveštaju za 2010. godinu je slabiji u odnosu na poziciju koju je Budimpešta zauzimala 2009. kada je bila na 26. mestu među evropskim gradovima. U poređenju sa istraživanjem percepcija koje je sprovedeno 1991. godine (kada su istraživane percepcije korporacija o 25 evropska grada) Budimpešta beleži priličan pad atraktivnosti (tada je bila plasirana na 21. mestu) s obzirom na početnu poziciju koju je imala u odnosu na gradove koji su kasnije uključeni u istraživanje.⁶⁸⁴ Ključni faktori koji su uticali na rangiranje gradova prema oceni korporacija su: jednostavnost pristupa tržištu, potrošačima ili klijentima; dostupnost kvalifikovane radne snage; kvalitet telekomunikacija; troškovi rada; dostupnost kancelarijskog prostora; klima koju vlade kreiraju za poslovanje preko uvođenja politika taksi ili finansijskih podsticaja; jezici koji se govore; lakoća putovanja unutar grada i izvan grada, kvalitet života za zaposlene i nivo zagađenja (polucija).⁶⁸⁵

U poređenju sa kompetitorima iz Centralno-istočne Evrope, bolje od Budimpešte su rangirani Prag, Beč i Varšava, dok za Budimpeštom zaostaju Bratislava i Bukurešt.⁶⁸⁶

⁶⁸² O tome videti: András Torma : “*The organizational system of the Hungarian administration*”; dostupno na prezentaciji: <http://www.upm.ro/eupa/docs/papers/S1B22.pdf>; Renáta Tábit : “*Towns with County Status in Hungary*”; HKJU – CCPA, god. 12. (2012.), br. 1., str. 101–114.

⁶⁸³ *European Cities Monitor 2010*; Cushman and Wakefield – Global Real Estate Solutions; 2010; str. 5.

⁶⁸⁴ Istraživanje se poslednjih deset godina sprovodi u vezi stavova – percepcija korporacija o 50 poslovno najatraktivnijih evropskih gradova. Uvećanje broja gradova koji su predmet istraživanja ECM rezultat je evidentiranja atraktivnosti gradova koji su se etablirali kao poželjne lokacije krajem 90-tih godina od kojih je većina sa prostora Velike Britanije i Severne Evrope.

⁶⁸⁵ *European Cities Monitor 2010*; Cushman and Wakefield – Global Real Estate Solutions; 2010; str. 6.

⁶⁸⁶ Prag je najbolje plasirana istočno-evropska destinacija i nalazi se na 21. mestu, devet mesta ispred Budimpešte. Najznačajniji regionalni kompetitor Budimpešte, s obzirom na rivalske odnose dvaju gradova

Zaostajanje Budimpešte u plasmanu za glavnim gradovima – kompetitorima u regionu veće je nego što je zaostajanje drugih gradova – regionalnih kompetitora za Budimpeštom. Radi ilustracije napomenućemo da se npr. najatraktivnija investiciona destinacija Istočne Evrope – Prag nalazi devet mesta ispred Budimpešte, dok se prvi grad kompetitor iz regiona koji se nalazi iza Budimpešte plasirao samo dva mesta iza Budimpešte (Bratislava na 32. mestu) a drugi tek četiri mesta iza Budimpešte (Bukurešt na 35. mestu). Ni u jednom od pomenutih kriterijuma atraktivnosti u percepciji gradova od strane korporacija, Budimpešta u odnosu na svoje centralno-istočnoevropske susede nema dominantnu poziciju, a kod većine kriterijuma nalazi se prilično daleko od najbolje percipiranih gradova iz Centralne i Istočne Evrope.⁶⁸⁷

Budimpešta je percipirana kao najviše atraktivna investiciona destinacija u segmentima: troškovi radne snage (7. mesto), poslovna klima koju kreira Vlada (8. mesto) i isplativost kancelarijskog prostora u smislu cene i kvaliteta (13. mesto). Veliko zaostajanje u istraživanim percepcijama korporacija u odnosu na najbolje gradove za lociranje poslovanja i izvan mesta na kome se Budimpešta u „generalnom plasmanu“ nalazi, zabeleženo je u sledećim kriterijumima: telekomunikacije (34. mesto), kvalitet života za zaposlene (32. mesto), kvalifikovanost radne snage (32. mesto), jezici koji se govore (31. mesto) i lokalni transport (30. mesto).

Izveštaj ECM-a za 2011. godinu

U izveštaju ECM-a za 2011. godinu Budimpešta je slabije rangirana ne samo od tradicionalno bolje rangiranih istočno-evropskih i centralno-evropskih kompetitora (Beč, Prag i Varšava) već je ispred Budimpešte u ovom rangiranju i Bukurešt, koji je od svih analiziranih 46 evropskih gradova ostvario najrespektabilniji napredak na evropskoj listi atraktivnih gradova za lociranje poslovanja i biznis.⁶⁸⁸ Plasman Budimpešte je na evropskoj listi bolji u poređenju sa Izveštajem ECM-a za 2010. godinu i ovaj grad je napredovao za jedno mesto na evropskoj listi (sa 30. na 29. mesto).⁶⁸⁹ Kao i Budimpešta, napredak na listi ostvarila je i Varšava (sa 24. na 21. mesto) pozicionirajući se kao najatraktivnija centralno-istočno evropska investiciona destinacija i ostavljajući iza sebe ranije bolje plasirane destinacije Beč i Prag. Prag i Beč su ostvarili slabije ocene i slabije su rangirani u odnosu na 2010. godinu kada su zauzimali 21. odnosno 22. mesto na listi ECM-a. U Izveštaju za 2011. godinu Beč se nalazi na 23. mestu a Prag na 25. pri čemu je

– regiona Beč plasiran je na 22. mestu dok je Varšava, koja je u prethodnim godinama najbrže napredovala plasirana na 24. mestu.

⁶⁸⁷ Ilustracije radi upoređićemo plasman Budimpešte u odnosu na najbolje rangirane istočnoevropske gradove po određenim kriterijumima. Kada je kriterijum „dostupnost kancelarijskog prostora“ u pitanju Budimpešta se nalazi na 26. mestu dok je Varšava na 12. mestu, kod kriterijuma „jezici koji se govore“ Budimpešta se nalazi na 31. mestu dok je Varšava na 16. mestu. Kada je u pitanju kriterijum „naknada za radnu snagu“ Budimpešta je na 7. mestu dok je Bratislava na 2. mestu, a u kriterijumu „vrednost za uloženi novac prilikom kupovine / rentiranja kancelarijskog prostora“ Budimpešta je na 13. mestu dok je Varšava na 6. mestu itd. Videti: *European Cities Monitor 2010*; Cushman and Wakefield – Global Real Estate Solutions; 2010; str. 6-24.

⁶⁸⁸ Bukurešt je, u poređenju sa istraživanjem ove organizacije za 2010. godinu napredovao za osam mesta i sa 35. mesta na listi pozicionirao se na 27. mestu evropske liste. Videti: *European Cities Monitor 2011*, Cushman and Wakefield Global Real Estate Solutions, October 2011., str. 6

⁶⁸⁹ Isti izvor.

potrebno napomenuti da je Prag izgubio titulu najatraktivnije istočno-evropske investicione destinacije koju je imao na osnovu Izveštaja za 2010. godinu, kada se nalazio na 21. mestu liste, na kojem se sada nalazi Varšava.

U odnosu na vrednovanja Budimpešte kao investiciono-poslovne destinacije u 2010. godini u ključnim kriterijumima za odlučivanje investitora o lociranju svog poslovanja u konkretnom gradu, Budimpešta je kod polovine kriterijuma ostvarila bolje rangiranje na bazi ocena korporacionih donosilaca odluka. Bolje vrednosti i plasman Budimpešta je u Izveštaju za 2011. godinu imala u okviru sledećih kriterijuma: bliskost sa gradom kao poslovnom lokacijom, dostupnost kvalifikovane radne snage, eksterna saobraćajna i transportna povezanost i isplativost kancelarijskog prostora sa stanovišta odnosa cena i kvaliteta.⁶⁹⁰ Slabije ocene Budimpešta beleži u sledećim kriterijumima: promocija grada, najbolji gradovi u smislu jednostavnosti ostvarivanja dostupnosti tržištima i u kriterijumu komunikacija.⁶⁹¹

Ono što posebno zabrinjava kada je u pitanju budući investicioni rejting i lokacijska „popularnost“ Budimpešte su dve činjenice koje proizilaze iz Izveštaja ECM-a za 2011. godinu. Prva činjenica se tiče slabijih ocena Budimpešte u Izveštaju za 2011. godinu u odnosu na prethodni izveštaj, kada su u pitanju kriterijumi koji su prema podacima iz istraživanja rastuće značajni za odlučivanje korporacija da investiraju u određeni grad. Druga činjenica se tiče smanjivanja broja zainteresovanih korporacija da u budućim poslovnim planovima za lociranje svog poslovanja izaberu Budimpeštu kao sigurnu destinaciju za ulaganje.

Upravo kod tri ključna faktora – kriterijuma koji presudno determinišu odluke investitora i korporacija, prema Izveštaju ECM-a za 2012. godinu, Budimpešta beleži sve negativnije ocene. Reč je kriterijumima: jednostavan pristup tržištima, kupcima ili klijentima i kvalitetu telekomunikacija, koji su pored dostupnosti kvalifikovane radne snage (koja je plasirana na drugo mesto po relevantnosti među ova tri glavna kriterijuma) ocenjeni kao kriterijumi koji su najzastupljeniji kao bitni u mentalnoj „mapi“ korporacija

⁶⁹⁰ Budimpešta je prema podacima iz Izveštaja ECM-a za 2011. godinu poznatija lokacija za lociranje poslovanja s obzirom na to da je uvećan procenat donosilaca odluka iz korporacija koji poznaju grad kao investicionu destinaciju (u Izveštaju za 2010. godinu 21% anketiranih je prepoznavao Budimpeštu kao atraktivnu investicionu lokaciju, dok prema podacima iz Izveštaja za 2011. godinu sada je ovaj grad prepoznat kao poslovna lokacija kod 24% anketiranih). Takođe, u kriterijumu dostupnost kvalifikovane radne snage Budimpešta je obezbedila za pet mesta bolji plasman nego u Izveštaju za 2010. godinu kada je bila pozicionirana na 32. mestu evropske liste. U kriterijumu eksterna saobraćajna i transportna povezanost grada, Budimpešta je napredovala sa 34. na 31. mesto. Napredak u rangju prethodna dva pomenuta kriterijuma za lociranje poslovanja korporacija evidentiran je i kada je u pitanju kriterijum isplativost kancelarijskog prostora sa stanovišta odnosa cena i kvaliteta i u okviru ovog kriterijuma Budimpešta beleži najbolju pozicioniranost na evropskoj listi gradova koji su zastupljeni u istraživanjima koje sprovodi ECM. U okviru ovog kriterijuma Budimpešta je ostvarila napredak sa 13. na 10. mesto na listi. Isti izvor, str. 6-12.

⁶⁹¹ U okviru kriterijuma promocija grada, u Izveštaju za 2011. godinu navodi se da je značajno manji broj ispitanika prepoznao Budimpeštu kao grad koji uspešno promovise svoje investicione kapacitete. U prethodnom godišnjem istraživanju promociju grada kao kvalitetnu strategiju prepoznalo je 8% ispitanika dok je u Izveštaju za 2011. godinu to učinilo tek 4%. Trostruko niži indeks Budimpešta beleži kada je u pitanju kriterijum jednostavnost ostvarivanja dostupnosti tržištima. Isto.

prilikom odlučivanja o lociranju poslovanja.⁶⁹² Prvoplasirani kriterijum na listi je jednostavan pristup tržištima (60% anketiranih smatra ga esencijalnim), na drugom mestu je dostupnost kvalifikovane radne snage (53%) i kvalitet telekomunikacija (52% anketiranih).⁶⁹³ Zanimljivo je da sva tri najrelevantnija kriterijuma u poređenju sa istraživanjem ECM-a iz 2010. godine beleže nezatni pad u smislu da su relevantni kao ključni kriterijumi za manji broj ispitanika uključenih u istraživanje. Ostali faktori iz kruga faktora koje kao bitne za odlučivanje korporacija o lociranju svog poslovanja analiziraju i etabliraju godišnji izveštaji ECM-a, takođe beleže smanjenu relevantnost odnosno niži procenat zastupljenih odgovora ispitanika da imaju esencijalnu važnost prilikom odlučivanja korporacija.

Kada je reč o drugoj pomenutoj činjenici, koja proizilazi iz Izveštaja ECM-a za 2011. Godinu, treba naglasiti da smanjivanje broja zainteresovanih korporacija da u svoje buduće planove širenja korporacija uključe Budimpeštu kao investicionu lokaciju, treba najpre napomenuti da je reč o tome da se u istraživanju konstatuje da je u odnosu na Izveštaj iz 2010. godine, prisutan trend smanjene zainteresovanosti korporacija za lociranje svog poslovanja u zemljama Istočne Evrope i da tek pojedini gradovi beleže veći broj planiranih korporacijskih investicija. Jedino Moskva, koja tek uslovno može u širem smislu pripasti području Istočne Evrope beleži rast planiranih investicija korporacija za 20% (u 2010. godini korporacije su planirale 47 investicija u Moskvi a u 2011. godini 57 novih poslovnih poduhvata).⁶⁹⁴

Regionalni kompetitori Budimpešte sa područja Istočne Evrope takođe beleže izostanak iz ozbiljnih planova poslovnog širenja korporacija, koje učestvuju u istraživanjima ECM-a. Samo dve istočno-evropske destinacije beleže veći broj planiranih poslovnih širenja i novih investicija od Budimpešte, koja očekuje 20 novih investicija.⁶⁹⁵ Reč je o Varšavi (26 novih investicija) i Pragu (21 nova investicija).⁶⁹⁶ Bukurešt, kao što je ranije napomenuto kao destinacija sa statusom dominantne nove uzlazne destinacije beleži najveći pad jer je u 2010. godini imala planiranih 27 investicija korporacija dok prema Izveštaju ECM-a za 2011. godinu može da računa na 17 novih investicija. Radi sticanja potpunog uvida u planove korporacija kada je tržište Istočne Evrope u pitanju prikazaćemo podatke za sve relevantne gradove Istočne Evrope, koji su obuhvaćeni istraživanjem.

⁶⁹² Isti izvor, str. 7.

⁶⁹³ Isti izvor.

⁶⁹⁴ Isto, str. 17-18.

⁶⁹⁵ Isto.

⁶⁹⁶ Isto.

Tabela br. 28: Pregled broja planiranih novih investicija korporacija u gradovima Istočne Evrope

Grad	Broj planiranih investicija korporacija u 2010. godini	Broj planiranih investicija korporacija u 2011. godini
Varšava	30	26
Bukurešt	27	17
Prag	24	21
Budimpešta	22	20
Beč	16	11
Bratislava	10	10
Zagreb	9	2
Sofija	9	1
Beograd	7	2
Ljubljana	3	1

Izvor: Kalkulacija autora na osnovu podataka iz Izveštaja ECM-a za 2011. godinu

Rezultati istraživanja odnosno dva prikazana godišnja izveštaja ECM-a pokazuju da je Budimpešta samo delimično sposobna da parira najbolje rangiranim i najatraktivnijim evropskim gradovima u pojedinim kriterijumima koji određuju nivo atraktivnosti evropskih gradova, dok je u većini kriterijuma van najšireg mogućeg kruga atraktivnih evropskih gradova.⁶⁹⁷ Ipak, poslovni imidž Budimpešte je na nivou najrelevantnijih kompetitora u regionalnom okruženju Centralne i Istočne Evrope.

Istraživanja Fajnenšl Tajmsa i Svetskog komercijalnog centra

Pored istraživanja i rangiranja ECM-a, investiciona kompetitivnost Budimpešte na evropskom nivou vidljiva je i u istraživanjima Fajnenšl Tajmsa. Istraživanje „FDI – Evropski gradovi i regioni budućnosti za 2010. godinu“ uvrstilo je Budimpeštu na listu „Top 25 evropskih gradova“. Budimpešta je u ovom rangiranju pozicionirana na 25-tom mestu. U okviru liste „Top 10 gradova u Istočnoj Evropi“ Budimpešta je na listi zauzela treće mesto, iza Bukurešta i Varšave.⁶⁹⁸ Za ovo rangiranje je specifično da su se u njemu kao relevantne istočno-evropske investicione destinacije pojavila i dva mađarska grada, i to u segmentu koji je za samu Budimpeštu izuzetno značajan. Miškolc i Debrecin plasirali su se na 4. i 5. mesto u okviru kriterijuma „Top 5 Strategija za privlačenje SDI u Istočnoj Evropi“, gde je za lidera proglašen grad Brno (Češka).⁶⁹⁹

⁶⁹⁷ U istraživanju ECM najatraktivniji gradovi su zapadno-evropski gradovi: London, Pariz, Frankfurt i Brisel. Među 10 top atraktivnih gradova pored zapadno-evropskih gradova su plasirani i španski gradovi Barselona i Madrid. Među 10 najatraktivnijih gradova nalazi se četiri grada iz Nemačke (Frankfurt, Berlin, Minhen i Dizeldorf) koja je prema ovom istraživanju u smislu država kontinentalno najatraktivnija zemlja.

⁶⁹⁸ Sumarni izveštaj videti na prezentaciji: <http://www.scribd.com/doc/28444403/European-Cities-and-Regions-of-the-Future-2010-11>.

⁶⁹⁹ Isti izvor.

U poređenju sa istraživanjem „Evropski gradovi i regioni budućnosti za 2007. i 2008. godinu“, u kome je analizirana ekonomsko-investiciona atraktivnost čak 50 evropskih gradova, i gde je Budimpešta u kategoriji „Top 50 evropskih gradova“ zauzela 47. mesto, nije zabeležen nikakav poseban napredak kada su u pitanju istraživanja pod okriljem Fajnenšl Tajmsa. Najbolji rezultat Budimpešta je ostvarila kada su u pitanju pojedinačni ekonomski segmenti koji utiču na atraktivnost lokacije u okviru kriterijuma „Top 10 destinacija koje su troškovno isplative“ gde se plasirala na šesto mesto, a u ovoj kategoriji lideri su Varšava, Krakov i Vroclav.⁷⁰⁰

Iako rangiranja u okviru istraživanja „Evropski gradovi i regioni budućnosti“ koja su ovde navedena defavorizuju sliku o visokom stepenu investicione kompetitivnosti Budimpešte, osnovano je tvrditi da je Budimpešta sposobna da parira svojim istočnoevropskim kompetitorima. Da je ova teza tačna, kao i da se pozicioniranost Budimpešte u mentalnoj „mapi“ donosioca odluka o investicijama ili šireg poslovnog sektora – evropskih i svetskih korporacija, biznis udruženja, eksperata, institucija i slično, kao i u odnosu na druge kompetitore iz regionalnog okruženja, često uspravlja tj. da prevazilazi regionalne kompetitore govori i istraživanje: „Indeks tržišta u razvoju“. Ovo istraživanje izrađeno je od strane MasterCard Svetskog komercijalnog centra 2008. godine i Budimpeštu svrstava na 3. mesto među „Top 65 gradova“ i ima svetski karakter u smislu selektovanih zemalja i gradova. „Indeks tržišta u razvoju“ u osnovi identifikuje i rangira 65 najvažnijih gradova zemalja u razvoju.⁷⁰¹ Istraživanjem je obuhvaćeno 8 kriterijuma koji su različito vrednovani i pomoću kojih su ocenjivane najbitnije ekonomske i biznis funkcije gradova u zemljama u razvoju.⁷⁰² Ovim istraživanjem obuhvaćeni su gradovi iz tržišta u razvoju iz celog sveta.⁷⁰³

Budimpešta se nalazi na trećem mestu najatraktivnijih gradova sa područja tržišta u razvoju i najbolje je plasirani istočno-evropski grad. Od regionalnih kompetitora treba napomenuti da je Varšava na 8. mestu, Sofija na 30. mestu a Bukurešt na 32. mestu.⁷⁰⁴ Ispred Budimpešte sa boljim indeksom nalaze se dva kineska grada: Šangaj i Peking. Vrednost indeksa Budimpešte je neznatno bolji od gradova koji su plasirani iza Budimpešte, a razlika koju je najatraktivniji grad Šangaj ostvario u odnosu na druge

⁷⁰⁰ videti: <http://www.frenger.com/site/download/?pressreleaseid=53>.

⁷⁰¹ Reč je o istraživanju koje obavljaju nezavisni eksperti iz oblasti ekonomije, sociologije i urbanih studija predvođenih Dr Majklom Goldbergom (Michael Goldberg).

⁷⁰² Kriterijumi na kojima je bazirano istraživanje su: „Ekonomsko i komercijalno okruženje“; „Ekonomski rast i razvoj“; „Poslovno okruženje“; „Pružanje finansijskih usluga“; „Privredna povezanost, informacione tehnologije i povezanost sektora obrazovanja“; „Kvalitet urbanog života i rizici i bezbednost“. S obzirom na to da kriterijumi nisu imali identični značaj treba napomenuti da su najuticajniji kriterijumi bili: „Ekonomski rast i razvoj“; „Poslovno okruženje“, koji su gotovo trećinski određivali atraktivnost gradova, s obzirom na to da su imali najveću vrednost, a samim tim i uticaj na finalno rangiranje. O tome videti: MasterCard Worldwide Centers of Commerce : *Emerging Market Index*; October 2008.; str. 3.

⁷⁰³ Istraživanjem su obuhvaćeni najkompetitivniji gradovi iz zemalja Istočne Evrope (Poljska, Mađarska, Bugarska, Rumunija), Rusije, Ukrajine, Turske, kao i gradovi Brazila, Indije, Kine i iz Latinske Amerike, Azije i Afrike. Rangirano je ukupno 11 evropskih gradova. O tome videti: MasterCard Worldwide Centers of Commerce : *Emerging Market Index*; October 2008.; str. 5-6, 14-15.

⁷⁰⁴ Isti izvor.

kompetitore je prilično velika, s obzirom na male razlike vrednosti indeksa između npr. trećeplasirane Budimpešte i gradova koji se nalaze iza Budimpešte.⁷⁰⁵

Budimpešta je u analizi svrstana u grupu tzv. gradova prve klase, koji su „etablirani komercijalni centri svetskog nivoa, koji egzistiraju kao važne ulazne tačke za ono što se široko razume kao tržišta u razvoju“.⁷⁰⁶ U objašnjenju pozicije ovih gradova kojima i Budimpešta pripada naglašavaju se sledeće karakteristike: „ovi gradovi su optimalni kandidati za nacionalne i regionalne glavne kancelarije za sprovođenje poslovnih operacija, posebno za međunarodne finansijske institucije i za kompanije koje pružaju usluge (npr. računovodstvo, poslovni konsalting, informacione tehnologije i inženjerske usluge)“.⁷⁰⁷

Budimpešta je u poređenju sa dva kineska grada lidera u atraktivnosti uspešnija u kriterijumima koji se tiču kvaliteta urbanog života i kriterijuma rizika i bezbednosti, i u ovim kriterijumima zauzima prvu poziciju po vrednosti indeksa. Za Budimpeštu je vrlo poučan zaključak koji se nameće u ovom istraživanju a koji posebnu prednost daje gradovima koji imaju sposobno liderstvo bilo na gradskom ili nacionalnom nivou.⁷⁰⁸

Visokorangirana pozicija Budimpešte objašnjava se na sledeći način:

„razmatrajući jako pozicioniranje Budimpešte vredno je napomenuti nasledstvo grada kao druge prestonice bivše Austro-ugarske imperije. Budimpešta je takođe prvi istočno-evropski grad sa iskustvo centralno-planske ekonomije koji se angažovao u oslobađanju tržišta i otvorio trgovinske i komercijalne granice prema zapadnoj Evropi. Prema tome, ne treba da bude iznenađenje da se Budimpešta pozicionira kao destinacija koja predvodi evropska regionalna rangiranja“.⁷⁰⁹

3.1.5 Izazovi izgradnje Budimpešte kao kompetitivnog grada – metropolitenskog distrikta

Pozicioniranje Budimpešte kao dinamičnog ekonomskog i poslovnog centra utvrđena je kao jedna od tri indukovane vrednosti gradskog brenda, pored obrazovanja i kreativnih industrija.⁷¹⁰ Intervjuisani sagovornici, posebno Peter Gauder (Peter Gauder) i Đerđeli

⁷⁰⁵ Vrednost indeksa Budimpešte je 58,82 dok su vrednosti indeksa gradova koji je prate na tabeli gradova sledeći: Kuala Lumpur 58,63; Santjago 57,76; Guangzou 56,98; Meksiko siti 56,85 itd. Razlika između najatraktivnijeg grada Šangaja i drugoplasiranog Pekinga je 3,8 indeksnih vrednosti, a poređenja radi tolika je razlika između Budimpešte kao trećerangirane i Sao Paola kao grada na 12. mestu. Isti izvor.

⁷⁰⁶ Isti izvor, str. 7.

⁷⁰⁷ Isti izvor.

⁷⁰⁸ Kao primeri su navedeni gradovi Šangaj i Čenaj. Kada je u pitanju Šangaj reč je o sledećem: “Šangaj na primer jako puno duguje vizionarstvu i visoko-kvalitetnom liderstvu na nivou grada. Njihove investicije u transport i infrastrukturu omogućile su Šangaju da privuče najrazličitije ekonomske aktivnosti, dok je podrška obrazovanju i drugim javnim uslugama ohrabrila strane direktne investicije u fabrike, poslovne prostore, istraživanja, nekretnine i ekonomski i socijalni kapital“. U slučaju grada Čenaj ključan podsticaj došao je sa nacionalnog nivoa gde je odgovorno liderstvo stimulisalo lokalni razvoj i uvećalo dramatično atraktivnost ovog grada. Isti izvor. str. 10.

⁷⁰⁹ Isti izvor; str. 14.

⁷¹⁰ Videti: Predlog Strategije brendiranja Budimpešte.

Orban (Gergely Orban) apostrofiraju kao ključne izazove za pozicioniranje grada kao dinamičnog ekonomskog i biznis centra : stvarnu metropolizaciju grada, podršku razvojnim projektima koji uključuju privatni kapital, sposobnosti i inovativnost privatnih aktera (kompanija), repozicioniranje Budimpešte kroz nove projekte koji će bitno uticati na novi imidž Budimpešte i valorizaciju strateškog položaja grada u funkciji iskorišćavanja novog imidža za privlačenje investicija.

Cilj koji je postavljen u ekonomskom pogledu uzrokuje i promjenjene pozicije Mađarske i Budimpešte koje ja kako, navodi Tunde Sabo (Tunde Szabo), „od istočnog suseda ušla u epicentar promena inherentnih procesima rasta i proširenja na nivou EU. Ove promene kreirale su mogućnosti za Mađarsku kao i izazove i rizike“.⁷¹¹ Postavljanje za cilj pozicioniranja Budimpešte kao dinamičnog ekonomskog i biznis centra podrazumeva da Budimpešta ozbiljno zauzme mesto u međunarodnom takmičenju i da postane jednak i kompetitivni partner u novom evropskom okruženju. Iz navedenih dominantnih performansi regiona Centralna Mađarska i Budimpešte na nacionalnom nivou (u odnosu na druge gradove i regione u zemlji) i evropskih i međunarodnih rangiranja gradova uočava se jasna čvrsta pozicija Budimpešte kao jedne od relevantnih istočno-evropskih investicionih destinacija, i za ostvarenje utvrđene indukovane vrednosti brenda grada potrebno je vrlo ozbiljno suočavanje sa nizom izazova u budućem ekonomskom pozicioniranju grada. Tunde Sabo uočava da Budimpešta „ima potrebu da iskoristi sopstvene prednosti, vidljive ili nevidljive kapacitete i da primeni strategiju rasta koja treba da spreči delovanje eventualnih nedostataka i limita“.⁷¹²

Metropolizacija Budimpešte, bez obzira na pravnu egzistenciju Budimpešte kao metropolitenskog distrikta, nije završen proces i faktičko stanje već zahteva ispunjavanje niza preduslova kako bi u širem -evropskom i internacionalnom – okruženju Budimpešta bila percipirana kao razvijen metropolitenski region. Razvijanje Budimpešte kao metropolitenskog regiona predstavlja penetraciju Budimpešte u savremene razvojne evropske trendove u kojima glavni gradovi i drugi veliki gradovi svoj razvoj i međunarodni imidž baziraju na strategijama i merama razvoja i brendiranja i međunarodnog pozicioniranja metropolitenskih regiona. U interpretaciji ekspertske tima Studija Metropolitana, potreba Budimpešte da se pozicionira u budućnosti kao metropolitenski region zasniva se na sledećim opservacijama:

„Uglavnom je većina razvojnih projekata fokusirana oko makro-regiona, tipičnih gradskih regiona i metropolitenskih regiona. U današnjoj Evropi mreže gradova izgrađene su na način da će od 2015. do 2020. godine nove metropolske strukture uključujući i mreže biti vodeća snaga ekonomija umesto bivših nacionalnih država“.⁷¹³

I zaista savremena iskustva gradova u Evropi ukazuju na tendencije da gradovi primenjuju nove metode kako bi iskoristili šire regionalne kapacitete. U interpretaciji budimpeškanskog Studija Metropolitana „ovi makro-regioni biće nove evropske

⁷¹¹ Budapest European Metropolis – „*Budapest has to grow up*“, Metropoly, October 2010., str. 1.

⁷¹² Isti izvor.

⁷¹³ Isti izvor.

metropole“.⁷¹⁴ Anketirani sagovornici Gauder i Orban identifikovali su listu izazova koji prete da umanje efekte buduće planirane metropolizacije grada odnosno izgradnje održivog i kompetitivnog metropolitenskog distrikta. Reč je o sledećim izazovima:

1. razvojna i ekonomska dominacija Budimpešte na nivou Mađarske;
2. nepostojanje inicijativa za strateškim planiranjem izgradnje Budimpešte kao kompetitivne aglomeracije;
3. nedovoljno razvijene prigradske oblasti (suburbije);
4. politizacija fondova.⁷¹⁵

Razvojna i ekonomska dominacija Budimpešte na nivou zemlje može biti pretnja razvoju metropolitenskog regiona jer drugi mađarski gradovi prepoznaju razvoj Budimpešte kao pretnju njihovom razvoju i ukoliko bi se u narednom periodu zaoštrili odnosi glavnog grada i „ostatka zemlje“ te ukoliko bi politički krugovi optimalni za uravnoteženiju politiku regionalnog razvoja i smanjivanje nacionalnih budžetskih dotacija Budimpešti prilično bi oslabile razvojne mogućnosti grada.⁷¹⁶ Orban navodi da finansijski sistem Budimpešte u velikoj meri zavisi od dotacija koje u budžet grada dolaze sa nacionalnog nivoa, da grad ima visok nivo dugovanja i da je npr. lokalni sistem transporta i železnice u potpunosti zavisane od subvencija.⁷¹⁷ Izgradnja Budimpešte kao evropske kompetitivne aglomeracije zahteva etabliranje strateškog planiranja na nivou grada, participaciju svih relevantnih lokalnih /regionalnih aktera i usvajanje, u ključnim razvojnim dokumentima grada, ideje da Budimpešta u budućnosti treba da se razvija kao ekonomski snažni metropolitenski region.⁷¹⁸ Činjenica da je Strategija brendiranja Budimpešte izdvojila izgradnju grada kao dinamičnog ekonomskog i biznis centra (kao indukovanu vrednost brenda grada), da postoji neophodna institucionalna infrastruktura i zainteresovani lokalni / regionalni akteri (Studio Metropolitana, Budimpeštanski poslovni region - BPR i dr.) ukazuje da najveću odgovornost u suočavanju sa ovim izazovom metropolizacije grada imaju glavni donosioci odluka na najvišim nivoima lokalne vlasti.

Nedovoljno razvijene prigradske oblasti (suburbije) predstavljaju veliki izazov za metropolizaciju grada s obzirom da su ova područja uglavnom bez potrebne infrastrukture i da do sada nisu bila u razvojnom fokusu lokalnih vlasti.⁷¹⁹ U suburbijskim oblastima, na udaljenosti od 60 km do 80km izvan granica grada, živi uglavnom siromašno stanovništvo, a veliki problem predstavlja i činjenica da se Koncept razvoja, koji je usvojen od strane Saveza aglomeracije faktički ne primenjuje.⁷²⁰

Kada je u pitanju politizacija fondova, Gauder naglašava da su politički kriterijumi dominantni u raspodeli razvojnih fondova, kao i da vlasti u Budimpešti zanemarljiv nivo sredstava upućuju na teritoriju Budimpešte kao aglomeracije, odnosno izvan administrativnih granica grada. Takođe, ovaj ekspert ističe da kada su u pitanju fondovi

⁷¹⁴ Isti izvor, str.2.

⁷¹⁵ Intervju sa Đerđeli Orbanom i Peterom Gauderom.

⁷¹⁶ Isto.

⁷¹⁷ Intervju sa Đerđeli Orbanom.

⁷¹⁸ Intervju sa Đerđeli Orbanom i Peterom Gauderom.

⁷¹⁹ Isto.

⁷²⁰ Intervju sa Peterom Gauderom.

EU da „političari nisu zainteresovani da novac distribuiraju na pravi način“ odnosno u skladu sa razvojnim potrebama regiona.⁷²¹

Podrška razvojnim projektima u kojima su aktivno uključeni predstavnici privatnog sektora i koje privatni sektor inicira predstavlja takodje ozbiljan izazov od koga će zavisiti buduće pozicioniranje Budimpešte kao dinamičnog ekonomskog i biznis centra. Gauder naglašava da je “preduzetničko mišljenje pokretačka snage budućeg uspeha Budimpešte ” i da je privatni sektor u Budimpešti u procesima jako brzih promena, da ima sveže ideje ali da nije dovoljno uticajan da sprovede mnoge ideje koje bi popravile imidž grada.⁷²² Ipak, bez obzira na ovu elaboraciju pozicije privatnog sektora – kompanija, developera i asocijacija poslovnog karaktera, Gauder i Orban prepoznaju neke značajne privatne projekte koji mogu, uz adekvatno pozicioniranje u dugoročnim regionalnim strateškim planovima budimpeštanske aglomeracije i marketinšku ”obradu”, postati najvredniji segment budimpeštanskog brenda.⁷²³ Najznačajniji projekat poslovnog sektora, koji je nastao na bazi saradnje sa lokalnim institucionalnim akterima biće pomenut i obrazložen u ovom delu studije. Pre toga potrebno je napomenuti da je reč o potpuno privatnim investicijama, o projektima mikro-regionalnog razvoja, lociranim izvan administrativnih granica grada Budimpešte i realizovanim na bazi konceptata i iskustava svetski značajnih projekata, koji su na međunarodnom nivou percipirani kao poseban kvalitet investicionog ambijenta niza tzv. alfa gradova.⁷²⁴

Najznačajniji projekat koji navode Gauder i Orban je Talentis program, lociran 25 km od administrativnih granica Budimpešte u opštini Herceghalom (Herceghalom), koja pripada metropolitenskoj oblasti Budimpešte. Rec je o regionalnom razvojnom projektu zasnovanom na znanju i inovativnom klasteru koji izlazi u susret modernim izazovima.⁷²⁵ Ovaj program u osnovi je “primarno ostvaren kroz korišćenje ljudskih resursa i modernih tehnologija i usmeren je na efektivno eksploatisanje intelektualnog kapitala”.⁷²⁶

Talentis Program je osmislila i sprovela kompanija „Talentis grupa – Mađarska holding grupa za produktivno korišćenje imovine” (Talentis Group – Hungarian property development holding group), koja je 2003. godine započela dvadesetogodišnji regionalni razvojni program, na površini od čak 5.000 ha zemljišta. Poslovna filozofija kompanije je “da obezbedi sigurnu osnovu za investitore koji učestvuju u projektu kroz realizaciju Talentis programa i za region Samber – da iskoristi dugoročne razvojne šanse”.⁷²⁷

Pod okriljem Talentis programa sprovodi se pet tipova projekata:

1. projekat u oblasti obrazovanja i sektora istraživanja i razvoja;
2. poslovni projekti;
3. rezidencijalni projekti;

⁷²¹ Isto.

⁷²² Isto.

⁷²³ Intervjui sa Đerdeli Orbanom i Peterom Gauderom.

⁷²⁴ Isto.

⁷²⁵ Videti internet prezentaciju Talentis programa: <http://www.talentis.hu/the-concept.html>.

⁷²⁶ Isti izvor.

⁷²⁷ Isti izvor.

4. odmor;
5. komunalni projekti.⁷²⁸

Radi potpunijeg uvida u tip, karakter, ciljeve i aktere koji su deo ovih projekata, naznačićemo najbitnije pojedinačne projekte iz Talentis programa. U oblasti obrazovanja i sektoru istraživanja i razvoja, u saradnji sa Mađarskom akademijom nauka i Ministarstvom obrazovanja, Talentis grupa je uvela Talentis obrazovni program, uspostavljena je saradnja sa Budimpeštanskim institutom za moderne tehnologije a sa Budimpeštanskim koledžom za komunikacije i biznis osnovan je Talentis inovacioni centar (vrednost 7,5 miliona EUR).⁷²⁹

U okviru Talentis inovacionog centra osnovan je Talentis biznis park a takođe su izgrađeni logistički park i Talentis tehnološki park. Logistički park sadrži zgradu skladišta na 60.000 m², 76 ha logističkih komunalnih servisa i putne mreže i samostalnu opremu za tretman otpadnih voda, čija je ukupna vrednost 30,1 miliona EUR.⁷³⁰ U izgradnju Talentis tehnološkog parka uloženo je 5 miliona EUR i ima potrebnu infrastrukturu (priklučke za gas i struju, kanalizacionu mrežu, komunikacionu opremu).⁷³¹

U okviru Talentis programa izgrađen je Vitalis rezidencijalni park sa 157 apartmana u centru Herceghaloma, hotel sa konferencijskom opremom u vrednosti od 30 miliona EUR, Abakus centar za organizaciju različitih događaja i manifestacija (vrednosti 1,8 miliona EUR, površine od 2500 m², sa 17 ha parka). Komunalnim projektima u okviru Talentis programa izgrađen je pošumljeni park koji se prostire na 4.5 ha zemljišta u susedstvu Vitalis rezidencijalnog parka, centar za tretman otpadnih voda (vrednosti 1,8 miliona EUR), proširenje autoputa M1, informaciono-tehnološka laboratorija I osnovna škola.⁷³²

Čitav Talentis program zasnovan je na sledećim vrednostima: inovacije, održivost, ekološki svestan stil života i usredsređenost na dobro lokalne zajednice.⁷³³ Inovaciona dimenzija programa ogleda se u osnivanju Centra znanja, čija je uloga da podržava rad kompanija koje grade svoju budućnost na bazi inovativnih ideja i koje realizuju mogućnosti koje proizilaze iz prvoklasnih svetskih istraživanja u funkciji poslovnih ciljeva i koje zapošljavaju visokokvalifikovanu radnu snagu i obezbeđuju brzi transfer znanja. Dimenzija održivosti podrazumeva da Talentis program obezbeđuje energetske održiva rešenja i stvaranje humanog, aktivnog i integrisanog života, rada i rekreacionih aktivnosti. Kada je reč o vrednosnoj dimenziji programa: ekološki svestan stil života, ključni elementi se odnose na intenciju Talentis grupe da "realizuje ekološki ispravna i energetske-inteligentna rešenja i da zaštiti vazduh i vodu kao resurse, kao i da obezbedi visoku zastupljenosti tzv. zelenih delova zajednice".⁷³⁴ Dimenzija: usredsređenost na

⁷²⁸ Videti: <http://www.talentis.hu>

⁷²⁹ Isto.

⁷³⁰ Videti: <http://www.talentis.hu/business-2.html>.

⁷³¹ Isti izvor.

⁷³² Videti: <http://www.talentis.hu/concluded-leisure.html>; i <http://www.talentis.hu/concluded-communal.html>

⁷³³ Videti: <http://www.talentis.hu/talentis-values.html>

⁷³⁴ Isti izvor.

dobro lokalne zajednice, podrazumeva da je cilj regionalnog razvojnog programa “razvijanje celog Talentis regiona kroz kreiranje svih oblasti regiona zasnovanog na znanju”.⁷³⁵ Dimenzija : usredsređenost na dobro lokalne zajednice proizilazi i iz participacije 14 sela i opština-naselja kao partnera u realizaciji Talentis programa i u razvijanju centara lokalnih zajednica – partnera u smislu uklapanja rezidencijalnih projekata programa u strukturu naselja kao posebnih jedinica sa samostalnim identitetom.⁷³⁶

Značaj Talentis programa ogleda se u iskorišćavanju intelektualnog potencijala regiona, izgradnji infrastrukture koja je atraktivna za nove institucije i ekonomskoj utilitarizaciji intelektualnog kapitala. Peter Gauder objašnjava Talentis program na sledeći način:

„ideja Talentis programa je da napravi nišu za buduću ekonomiju znanja. To je vredna marketinška ideja i važna investicija u sektoru nekretnina”.⁷³⁷ Đerđeli Orban, pak, Talentis program posmatra iz drugog ugla: “Talentis program je infrastrukturni razvojni projekat zasnovan na saradnji dva ili tri distrikta i najbolji primer suburbijске inovativne politike”.⁷³⁸ U Talentis programu poslovne i istraživačke aktivnosti obavljaju kompanije svetskog formata poput Intela i Eriksona kao i mađarske kompanije u oblasti telekomunikacija, elektronike i IT istraživanja.

Nema sumnje da je Talentis program zasnovan na modelu Sofije Antipolisa (Sophia Antipolis), koja je čvoriste informaciono-tehnološkog razvoja Francuske i deo evropske „telekomunikacijske doline”. O projektu Sofija Antipolis više reči biće u odeljku koji se bavi uspesnim modelima brendiranja gradova i regiona, koji su referentna tačka za brendiranje istočno-evropskih gradova, u koje se svakako ubraja i Budimpešta. Radi sticanja potpunijeg uvida o sličnostima u inovativnom pristupu i koncepciji dva programa istaći ćemo da je Sofija Antipolis domaćin „za ukupno 30.000 ljudi koji dolaze iz 60 zemalja i koji su u Sofija Antipolisu zaposleni u kompanijama u sektoru istraživanja i razvoja”.⁷³⁹

Repozicioniranje Budimpešte nesumnjivo predstavlja izazov za dostizanje željenog cilja i etabliranje grada kao ekonomskog i poslovnog centra. U kontekstu potrebe da se izvrši korenita promena odnosa javnog sektora prema privatnom sektoru na nivou Budimpešte i na nivou metropolitenskog distrikta, koja proizilazi kako iz radova autora, tako i iz intervjuva koji su obavljani za potrebe ove studije, prepoznaje se uverenje da je to moguće samo putem jedinstvenih projekata i uključivanja građana i poduhvata poslovnog sektora.⁷⁴⁰ Kao najjednostavniji način re-pozicioniranja Gauder navodi naglašavanje nove orijentacije grada i prilagođavanje zahtevima modernog kapitalizma kroz promociju Talentis programa.⁷⁴¹

⁷³⁵ Isti izvor.

⁷³⁶ Isti izvor.

⁷³⁷ Intervju sa Peterom Gauderom.

⁷³⁸ Intervju sa Đerđeli Orbanom.

⁷³⁹ Videti oficijelnu prezentaciju Sofije Antipolis: <http://www.bikupan.se/sophia/sophia.html>.

⁷⁴⁰ Intervju i sa Peterom Gauderom i Đerđeli Orbanom.

⁷⁴¹ Intervju sa Peterom Gauderom.

Gauder tvrdi da je moguće „pozicionirati Budimpeštu sa Talentis programom i Talentis sa imidžom Budimpešte“.⁷⁴² Realno posmatrano, repozicioniranje Budimpešte kroz progam Talentis je potpuno moguća opcija. Talentis je jedinstveni projekat na području Centralne i Istočne Evrope i predstavlja prvu centralno-evropsku „silikonsku dolinu“. Ukoliko bi se strateški pristupilo dizajniranju novih odnosa sa privatnim sektorom (uključivanje ideja, finansijskih podsticaja, brza realizacija prioriteta i slično) i ako bi Talentis program sa svojom regionalnom jedinstvenošću bio iskorišćen kao platforma za repozicioniranje Budimpešte na međunarodnom tržištu gradova i regiona, Budimpešta bi kao metropolitenski region imala realnu nadu u značajniji međunarodni uspeh. Time bi se na pravi način, sa gotovo poklonjenim projektom, suočila sa najozbiljnijim izazovom u izgradnji jedinstvenog ekonomskog brenda grada- regiona.

Vizija metropolitenskog regiona mora biti jasno određena ukoliko budimpeštanski region želi da valorizuje svoju geografsku i stratešku poziciju. Pretpostavka je da se definiše identitet metropolitenskog regiona i da se marketinškim kampanjama Budimpešta kao metropolitenski region jedinstveno pozicionira na evropskoj mapi. Ekonomska valorizacija položaja na kome se Budimpešta nalazi predstavlja ozbiljan izazov. Razvijanje brenda metropolitenskog regiona na bazi specifične geografske lociranosti, percepcije regiona kao središta političkih procesa ili granične teritorije ka nekoj kulturno-geografskoj odrednici u mentalnoj mapi stanovnika i donosilaca odluka je već razvijena praksa u Zapadnoj Evropi. Primera radi Studio Metropolitana u svom izdanju „Metropola“ ističe:

„Dok Štokholm definiše sebe kao prestonicu Skandinavije i Brisel sebe kao prestonicu Evrope, svi veliki, brzo-rastući evropski gradovi od Milana do Bordoa preko Marseja razvijaju sopstvene metropolitenske brendove koji izlaze izvan okvira granica gradova u cilju izlaženja u susret sopstvenim stanovnicima i međunarodnoj zajednici investitora“⁷⁴³

Valorizacija položaja Budimpešte moguća je ukoliko se definiše vizija Budimpešte kao modernog metropolitenskog distrikta i ukoliko je vizija određena na način koji omogućava efikasno i neupitno pozicioniranje. Pre definisanja vizije Budimpešte kao metropolitenskog distrikta potrebno je postići saglasnost oko toga gde su granice Budimpešte kao regiona – da li su to formalne granice aktuelnog metropolitenskog regiona Budimpešta ili sežu, u teritorijalnom smislu mnogo dalje, do krajnjeg juga zemlje i do granice sa Austrijom i Srbijom.⁷⁴⁴ Iako sama teritorijalna definicija metropolitenskog regiona Budimpešte nije od presudnog značaja za pozicioniranje na evropskom nivou u mreži metropolitenskih gradova, ona je bitna za identifikovanje elemenata identiteta šire teritorijalne celine od grada Budimpešte koji treba da bude srž brenda. Peter Gauder tvrdi da je valorizacija geografsko-strateškog položaja koji Budimpešta ima „moguća ukoliko se na adekvatan način iskoriste komparativne prednosti Budimpešte kao grada koji je kulturno blizak Istočnoj Evropi i Balkanu, a deo je Zapadne Evrope i kao grad koji ima

⁷⁴² Isti izvor.

⁷⁴³ Budapest European Metropolis – „*Budapest has to grow up*“, Metropoly; Budapest; October 2010., str.2.

⁷⁴⁴ Intervju sa Đerđeli Organom i Peterom Gauderom.

nesagledive razvojne mogućnosti i marketinške mogućnosti eksploatacije reke Dunav u svrhe brendiranja“.⁷⁴⁵ Peter Gauder kao mogućnosti predlaže sledeće:

- Budimpešta kao“ grad koji upoznaje Zapad sa Istokom“, i
- Budimpešta – „glavni grad Dunava“.⁷⁴⁶

U pojašnjenju svojih stanovišta ovaj ekspert za brendiranje objašnjava da „Budimpešta ima kapacitet i može biti prva u procesu transformacije u kome građani Zapadne evrope mogu razumeti Istok“. Kada je reč o Gauderovoj ideji Budimpešte kao glavnog grada Dunava, razlozi koje ovaj ekspert navodi su sledeći: „Budimpešta je najveća aglomeracija koja leži na Dunavu, koja može pomoći i transferisati prosperitet sa Zapada na Istok“.⁷⁴⁷

Segmenti geografsko-strateškog položaja i kulturne karakteristike Budimpešte u Gauderovoj intepretaciji mogu poslužiti kao osnova za uspešnu valorizaciju položaja i za ekonomsko-investiciono repozicioniranje grada – regiona. Iza njegovih ideja krije se uverenje da je za pozicioniranje regiona najbitnije pravilno definisati regionalni identitet i da se posle pozitivnog pozicioniranja regiona ostvaruju željeni efekti, kako u smislu privlačenja investicija, tako i turista i novih rezidenata.

Đerđeli Orban definiše metropolitenski region Budimpešte prilično široko, što je sa stanovišta potreba njegove organizacije Budimpeštanskog poslovnog regiona-BPR (Budapest Business Region, BBR) potpuno razumljivo. On smatra da metropolitenski region koji obuhvata veliku teritoriju koja je u ekonomskom smislu funkcionalna ima šansu da bude kompetitivan na širem – evropskom i međunarodnom tržištu. Kao jedinstvene karakteristike Budimpešte u odnosu na kompetitore iz centralno-evropsko regiona, Orban navodi sledeće:

- Budimpešta je najveće tržište u regionu Centralno-istočne Evrope;
- Budimpešta je najbolji primer kulturnog spajanja i specifični „melting pot“ grad,
- Budimpešta je grad koji najbolje razume Balkan od svih evropskih gradova i regiona.⁷⁴⁸

Orban kao pozivitan primer metropolitenskog regiona novodi metropolitenski region Beč-Bratislava. Iskustvo navedenog metropolitenskog regiona podrazumeva dve ključne komponente: određene ekonomske, socijalne i kulturne veze između dva grada / regiona i određene zajedničke aktivnosti na lokalnom nivou unutar granica i između granica lokalnih / regionalnih zajednica.⁷⁴⁹ Region Beč-Bratislava megapolis prostire se na 30.000 km² i obuhvata tri austrijske države (metropolitenska oblast Beč) i dva slovačka

⁷⁴⁵ Intervju sa Peterom Gauderom.

⁷⁴⁶ Intervju sa Peterom Gauderom.

⁷⁴⁷ Isti izvor.

⁷⁴⁸ Intervju sa Đerđeli Orbanom.

⁷⁴⁹ O tome videti blize: Martin Obuch and Bernhard Krabina:“ *Study on Economic Development of Vienna-Bratislava Region*“, Presentation in Vienna on June 6, 2011, Project financed from the European Union, str. 7.

regiona(Bratislava i Trnava : metropolitenska oblast Bratislava).⁷⁵⁰ Osnova za saradnju dva grada / regiona formirana je 2000. godine kada je započelo sprovođenje austrijsko-slovačkog programa Interreg Fare (Interreg Phare - CBC) pod pokroviteljstvom EU koji je „omogućio obnovu i osnaživanje prekograničnih kontakata i komunikacije, promovisao stratešku saradnju na transnacionalnom nivou u oblasti prostornog planiranja i stimulisao razmenu iskustva između dva regiona“.⁷⁵¹ Sprovođenje ovog EU projekta omogućilo je da dva grada / regiona formulišu i aktivno rade na realizaciji pet glavnih prioriteta: „prekogranična ekonomska saradnja, dostupnost i prekogranične organizacione strukture i mreže, ljudski resursi, održivi prostorni razvoj i održivi razvoj životne sredine.“⁷⁵²

Kao ključnu karakteristiku strateškog pristupa koja se može upotrebiti u cilju repozicioniranja Budimpešte kao investicionog aktera na međunarodnoj sceni, Orban posebno apostrofira neiskorišćene kapacitete Dunava. Iz intervjua koji su sprovedeni gotovo da se nameće potreba perspektivnog repozicioniranja budimpeštanskog metropolitenskog regiona na bazi resursa Dunava i simboličke uloge Dunava u percepciji šire javnosti (evropskog javnog mnjenja, kompetitora, potencijalnih novih investitora i drugih ciljnih grupa).

Izazov sa kojim se Budimpešta kao metropolitenski region suočava u pogledu valorizacije položaja podrazumeva samodefinisanje metropolitenskog distrikta na bazi jedinstvenosti koje se mogu ekonomski koristiti i promovisati. U ovom delu studije koja se odnosi na Budimpeštu, pomenute su samo neke od mogućnosti. Za iscrpniji i detaljniji pregled ovih mogućnosti potrebno je mnogo više prostora i anketiranih donosilaca odluka i predstavnika civilnog i poslovnog sektora.

3.1.6 Strateška programska dokumenta i strategija brendiranja grada

Dva najbitnija programska dokumenta za brendiranje Budimpešte su: *Strategija razvoja turizma Budimpešte*, koja je usvojena 2004. godine, i *Strategija brendiranja Budimpešte*, koja je izrađena 2008. godine, ali koja nije usvojena od strane lokalnog parlamenta.

Strategija razvoja turizma Budimpešte, osnovu programskog pristupa grada bazira na dva strateška programa za razvoj brenda grada : „Volim ovaj grad “ i „Tvoja Budimpešta“. Budimpešta kao brend, kako je određeno strategijom treba da se razvoja na osnovama pet emocionalnih vrednosti:

- „Arhitektonska atmosfera Budimpešte“ (raznolikost arhitektonskog nasleđa grada);
- „Zabavna Budimpešta“ (vibrantni kulturni život);
- „Budimpešta puno ugođaja“ (banjska kultura i gastronomija);

⁷⁵⁰ O tome videti blize: Danes Brzica: *Urban Dynamism within the Vienna – Bratislava Metropolitan Area: Improving Regional Competitiveness and the Constructed Regional Advantage Concept*, u: *Managing Global Transition*, Volume 7, Number 3, Fall 2009., str. 241.

⁷⁵¹ Isti izvor, str. 254.

⁷⁵² Isti izvor.

- „Spektakularna Budimpešta“ (bazirana na impresivnim panoramama Dunava);
- „Dinamična Budimpešta“ (grad kao brzo rastući biznis centar).⁷⁵³

Komentarišući osnovnu programsku koncepciju koja se odnosi na razvoj brenda grada Smit (Smith) i Pucko (Puczko) navode sledeće: „kako mi vidimo kombinaciju opipljivih i neopipljivih elemenata, akcentat je na atmosferi, na svakodnevnom životu kao i na dinamici globalnog razvoja. Ovo predstavlja relevantno odstupanje od nekakvog statičkog predstavljanja izgrađenog nasleđa grada u prošlim periodima posebno tokom 1990-tih i u ranim 2000-tim godinama“.⁷⁵⁴

Strategija razvoja turizma Budimpešte je takođe definisala jedinstvene prodajne – markešinske karakteristike grada (USPs grada). Reč je o primarnim i sekundarnim jedinstvenim karakteristikama grada. Donosioci *Strategije razvoja turizma Budimpešte* su prilikom identifikovanja primarnih jedinstvenih karakteristika vodili računa o njihovoj stvarnoj posebnosti i ekskluzivnosti i karakteristikama koji mogu atraktivizovati destinaciju. U percepciji Smita i Pucka, izbor sekundarnih jedinstvenih prodajnih karakteristika „predstavlja iznenađujuću odluku“.⁷⁵⁵

Tabela br. 28 : Jedinstvene prodajne karakteristike grada

Primarne jedinstvene karakteristike	Sekundarne jedinstvene karakteristike
Svetsko nasleđe	Podzemna železnica
Banjska kultura	Španska kolekcija Muzeja lepih umetnosti
Zgrada nacionalnog parlamenta	Mek Donalds izgrađen po planovima arhitekta Ajfela
Velika sinagoga	

Navedene pojedinačne jedinstvene karakteristike biće obrađene u delu rada koji se bavi turističkim atrakcijama grada, u kome će biti naznačene posebne vrednosti primarnih i sekundarnih jedinstvenih karakteristika grada.

Obuhvatna *Strategija brendiranja Budimpešte* izrađena je 2008. godine i nije se bazirala na identifikaciji i razvoju samo turističkog brenda grada, već je obuhvatila i pitanja šireg imidža grada. Strategijom brendiranja Budimpešte definisane su organske vrednosti i indukovane vrednosti.

⁷⁵³ Melanie Smith, Laszlo Puczko: „*Out with the old, in with new? Twenty years of post-socialist marketing in Budapest*“, u: *Journal of Town and City Management*, volume 1, 3 00-00, Henry Stewart Publications, 2010, str. 6

⁷⁵⁴ Isti izvor.

⁷⁵⁵ Isti izvor.

Tabela br. 29: Organske vrednosti i indukovane vrednosti, koje poizilaze iz Strategije brendiranja Budimpešte

Organske vrednosti	Indukovane vrednosti
Izgled grada	Dinamični ekonomski i poslovni centar
Reka Dunav	Obrazovanje
Arhitektonsko nasleđe	Kreativne industrije
Vibrantnost kulture	
Banje, spa centri i vode Budimpešte	
Muzika	
Način života u Budimpešti	

U elaboraciji Strategije brendiranja Budimpešte, Smit i Pucko naglašavaju sledeće karakteristike strategije:

„značajan deo ove Strategije brendiranja predlaže neka iznenađenja, izuzev da je potrebno naglasiti da su jedan pored drugog postavljeni arhitektonsko nasleđe sa vibrantnošću savremenog načina života i dodatnim globalnim ekonomskim i poslovnim mogućnostima. Soc-realistička arhitektura je pomenuta kao deo arhitektonskog nasleđa, kao i Kuća terora ali s druge strane, ovaj period istorije Budimpešte je uglavnom zanemaren i nedostaje. Pojedina naglašavanja i preporuke učinjene su u pravcu etničkih grupa u Budimpešti (poput romske i jevrejske zajednice) kao i gej podkulture, što je važno s obzirom na činjenicu da zemlje Centralno-istočne Evrope nisu poznate po svojoj visokoj toleranciji, uključujući i Mađarsku. Savremena kultura je takođe veoma prominentno zastupljena preko filma, bioskopa, fotografije, moderne umetnosti, savremenog plesa i rok muzike. Promocija kreativnih industija je sveprisutan trend, ali Budimpešta je tek nedavno uključena u ovaj trend“.⁷⁵⁶

3.1.7 Građanske inicijative za brendiranje grada

Ozbiljnije uključenost građana u oblikovanje imidža Budimpešte notira se tek 2004. godine kada je građanska inicijativa „Volim Budimpeštu“ osnovana „sa ciljem okupljanja i ujedinjavanja entuzijastičnih i posvećenih individualaca koji su spremni da urade nešto za grad i da učine Budimeštu zanimljivijim, dinamičnijim, uspešnijim i voljenijim mestom.“⁷⁵⁷ Značaj ove građanske inicijative nije samo u aktivnostima i kampanjama koje je civilno udruženje „Volim Budimpeštu“ iniciralo i sprovelo već u tome što su osnivači ovog pokreta „lobirali“ za osnivanje posebne kancelarije unutar administrativne strukture grada koja bi se bavila imidžom grada i promocijom grada. Đorđi Szondi (Gyorgy Szondi) pokret „Volim Budimpštu“ stavlja u sledeći kontekst:

⁷⁵⁶ Isti izvor, str. 11.

⁷⁵⁷ Gyorgy Szondi: „Branding Budapest“; Videti u: Keith Dinnie: „City Branding: Theory and Cases“; Pallgrave MacMillan; London; 2011; str.129.

„ovaj pokret bio je preteča Kancelarije za identitet grada osnovanoj od strane grada, koji je inicirao nekoliko projekata kao što su zabrana crtanja grafita i uklanjanje nelegalnih postera duž celog grada, posebno pre lokalnih i nacionalnih izbora. Pokret je takođe otvorio i problem beskućnika koji okupiraju podzemnu železnicu i doprinose negativnom imidžu grada. Pokret je takođe organizovao nekoliko urbanih festivala kako bi preuzeo neku vrstu inicijative“.⁷⁵⁸

Nesporno je da pokret „ Volim Budimpeštu“ ima posebno mesto u kratkoj istoriji ozbiljnijeg građanskog uključivanja u pitanja imidža i brendiranja grada. Pored njega Sondi pominje kao relevantan i pokret „Izmislimo Budimpeštu“, koji je u osnovi „platforma za razmenu ideja i koncepta koja obezbeđuje razmenu pogleda i različitih viđenja o Budimpešti, gradu i kako građani zapravo žele da zamisle izgled svog grada“.⁷⁵⁹

Slici o priličnom stepenu uključenosti budimpeštanske lokalne zajednice u re-brendiranje i popravljavanje imidža grada treba dodati i aktivno korišćenje socijalnih medija (pre svega sve više popularnih socijalnih mreža). Reč je o osnivanju geografskih virtualnih zajednica na socijalnim mrežama, koje okupljaju fanove gradova, uglavnom kao turistički atraktivnih destinacija. Sondi napominje da je Budimpešta znatno atraktivnija geografska i virtuelna zajednica od kompetitora naglašavajući da npr. Budimpešta na mreži Fejsbuk ima duplo više fanova od Praga ili Varšave (52.000 fanova) i da platforma „Volim Budimpeštu“ („I Love Budapest“) ima 22.000 fanova.⁷⁶⁰ Pretražujući ove virtualne zajednice na Fejsbuku utvrdio sam da zajednica „I Love Budapest“ ima 273.534 fanova, da Beč po broju virtualnih fanova prilično zaostaje za Budimpeštom (virtuelna grupa „Wienn – Willkommen in Wien! – Jetzt oder nie“, koja ima 209.670 članova), kao i „južni“ kompetitor Beograd („Belgrade, Serbia“ ima 79.011 članova) a da Prag ima 42.768 fanova. Budimpešta pored toga što je lider u virtuelnom svetu i broju fanova koji je veći od kompetitora, ima više fanova i od oficijelne kampanje mađarske turističke organizacije „Volim Mađarsku“ („I Love Magyarorszag“) koja ima „svega“ 266.529 fanova.⁷⁶¹

Pišući o značaju, uključenosti i invenciji inicijatora ovih građanskih pokreta Sondi naglašav njihovu značaj kroz elaboraciju prirode ovih inicijativa i značaja uključenosti građana bez orkestriranih zahteva lokalnih vlasti i klasičnog marketinški-zasnovanog pristupa istraživanju tržišta. Tako ovaj autor nesumnjivo staje na stranu pokreta čiji je cilj promena imidža grada i aktivniji angažman u eliminaciji lokalnih činilaca koji kreiraju negativnu percepciju grada kod turista, investitora ali i rezidenata. Sondi apostrofira da „su ove inicijative najčešće nastale iz središta lokalnog društva i nisu subjekat koji je vođen uticajem elita koje određuju ciljeve sa vrha piramida (pristup odozgo-dole) gde marketinški stručnjaci izmišljaju i ojačavaju veštačke, eksterne koncepte brenda iznad

⁷⁵⁸ Isti izvor.

⁷⁵⁹ Isti izvor.

⁷⁶⁰ Isti izvor, str. 130.

⁷⁶¹ Izvor: pretraživanje sadržaja socijalne mreže Fejsbuk (Facebook), na dan 10.06.2011.

grada i njegovih stanovnika“.⁷⁶² S obzirom na stavove najuglednijih teoretičara brendiranja mesta ovakav pristup civilnog sektora i orijentisanost građanskih inicijativa svakako je pozitivan za evaluaciju uključenosti pokreta koji su pomenuti.⁷⁶³

Uključenost rezidenata i budimpeštanskih pokreta i građanskih asocijacija prema mišljenju anketiranih eksperata, u poslednjih nekoliko godina, nije na nivou koji obezbeđuje aktivniji pristup lokalnih grupa i veću zainteresovanost za „uticanje“ na imidž mesta i brendiranje mesta.

Dr Pucko u elaboraciji mesta i uloge rezidenata i lokalnih grupa navodi da su „ stanovnici grada isključeni iz svih procesa i samo kod pojedinih malih lokalnih krugova ljudi postoji određeni osećaj šireg pripadanja ali takva pripadanja ne sežu dalje od dve do tri ulice.“⁷⁶⁴ Razlog za ovakvu ocenu dr Pucko nalazi u tome što „glavni i dominantni akteri kao što su Vlada Mađarske i nivo gradske vlasti uglavnom komuniciraju o onome šta je loše, zatim što građani smatraju da je uvek neko drugi odgovoran za javne stvari a ne oni, kao i što je unutar lokalnog stanovništva široko rasprostanjeno uverenje da građani ni na šta ne utiču, da ne upravljaju gradom te da zbog toga budimpeštanski rezidenti nisu spremni da preduzmu ozbiljnije aktivnosti“.⁷⁶⁵ Navedeni anketirani sagovornik pored odsustva spremnosti za akciju, napominje i „da su ljudi oprezni i sumnjičavi, da je stepen poverenja između građana veoma mali i da je situacija sve lošija“.⁷⁶⁶ Dr Pucko ističe da je „situacija slična prvoj fazi istorijskoj razvoja kapitalizma i perioda pre 150 godina kada su dominirali samodovoljnost, sebičnost i distanciranost“. Jedan od razloga koji dr Pucsko naglašava je i odsustvo organskog razvoja društva koji je karakteristika socijalnih procesa u Mađarskoj još od 1990. godine.⁷⁶⁷

3.1.8 Turistički imidž grada

Identitet i imidž Budimpešte u poslednjih dvadesetak godina znatno je varirao i bio turbulentan što je rezultat različitih orijentacija i pozicija u kojima se grad nalazio tokom ovog perioda. Kada je pao Istočni blok i kada se istočno tržište otvorilo ka Zapadu, predmet promocije grada bilo je socijalističko nasleđe, kao i obogaćivanje turističkog imidža elementima bivšeg „zlatnog doba“ da bi ulaskom u Evropsku uniju imidž grada bio zasnovan na promociji evropskog imidža. Svaka od navedenih imidž – brend orijentacija sa sobom nosi određene stereotipe, kao i izazove koji se tiču turističkih proizvoda, kampanja i u krajnjoj liniji definicije identiteta grada. Tako npr. promocija komunističkog nasleđa kao dela identiteta tokom devedesetih godina obezbedila je zainteresovanost stranih posetilaca a izazvala podele unutar lokalnog stanovništva.

⁷⁶² Gyorgy Szondi: „*Branding Budapest*“; Videti u: Keith Dinnie: „*City Branding: Theory and Cases*“; Pallgrave MacMillan; London; 2011; str.129.

⁷⁶³ Sondi napominje da „ovaj pristup brendiranju mesta dodaje novu dimenziju prethodnim konceptualizacijama brendiranja mesta koje je markirao Hankinson“. Isti izvor.

⁷⁶⁴ Intervju sa dr Laslom Puckom, predsednikom Kselum menadžment konsaltinga, predsednikom Asocijacije turističkih konsultanata Mađarske, osnivačkom Turističke opservatorije za zdravlje, velnes i spa.

⁷⁶⁵ Isti izvor.

⁷⁶⁶ Isti izvor.

⁷⁶⁷ Isti izvor.

Takođe, promocija evropskog imidža grada, koja je postala aktuelna sa ulaskom zemlje u EU predstavlja pokušaj da se prevaziđu negativni stereotipi tzv. „istočnosti”.

Problemi koji su povezani sa definisanjem identiteta, razvijanjem imidža i promocijom grada identifikovani su od strane dr Pucka. Ovaj autor ističe da definisanje identiteta Budimpešte kao dela Istočnog bloka i komunističkog poretka u nameri da se grad učini atraktivnijim stranim turistima i da se turistički, ekonomski i u smislu imidža valorizuje nacionalna baština (kako putem naglašavanja komunističkih atrakcija, tako i kroz naglašavanje atrakcija iz „zlatnog doba” monarhije) ticali su se pre svega predrasuda i stereotipa kod stranih posetilaca i u međunarodnoj javnosti o čitavom regionu Istočne Evrope.⁷⁶⁸ T. Rac (T. Ratz) naglašava da je glavna (inicijalna) atraktivnost bivših socijalističkih zemalja u novoj EU bila “uzbudljivo iskustvo druge strane gvozdene zavese”.⁷⁶⁹ Ipak, region bivšeg komunističkog dela Evrope bio je sve vreme karakterisan u mentalnoj mapi zapadnog dela kontinenta odnosno u međunarodnoj percepciji kao “prostor regionalne nestabilnosti, loših javnih servisa, infrastrukture i kvaliteta neohodnih elemenata za život”.⁷⁷⁰

Sa padom interesovanja međunarodne javnosti i stranih turista za kuriozitet i specifičnosti Istočne Evrope, Budimpešta se suočila sa evropski priznatom potrebom gradova da budu globalizovani – moderni i kosmopolitski.⁷⁷¹ Ova realna potreba, da bi se zadovoljila tražnja evropskog tržišta, zapravo u suštinskom smislu predstavlja nametnutu vesternizaciju istočnoevropskih gradova koji, da bi bili zanimljivi i konkurentni etabliranim evropskim gradovima, sprovode opsežne reforme i u svojim promotivnim kampanjama i ključnim dokumentima od značaja za brendiranje, naglašavaju svoj kosmopolitski, moderni i zapadni izgled. Imidž modernog, globalizovanog, dinamičnog i kosmopolitskog grada i posle dvadeset godina ostaje stajna tačka orijentacije brendiranja grada.

Pored izazova koji se tiču neophodnosti pozicioniranja kao grada sa globalizovanim imidžom, Budimpešta je, kako navodi dr Pucko, bila suočena i sa izazovima koji se tiču pozicioniranja i brendiranja svih glavnih gradova⁷⁷². Glavni gradovi su od strane posetilaca – turista viđeni kao kapije ka kulturi jedne zemlje, a kako naglašava Hal (Hall) „gradovi koji se nalaze na teritoriji Centralno-istočne Evrope nastoje da se takmiče jedni sa drugima, pa je npr. Prag viđen kao glavni kompetitor Budimpešte i oba grada su bila relativno uspešna u korišćenju urbano-kulturnog karaktera”.⁷⁷³ Budimpešta je nakon

⁷⁶⁸ Pored dr Lasla Pucka, autori koji se bave pitanjem fokusiranja Mađarske i Budimpešte na socijalističko nasleđe u kreiranju imidža i brendiranja grada su Tamara Rac (T. Ratz) i Lenon (Lennon) i Foli (Foley).

⁷⁶⁹ T. Ratz: “*European Tourism*”, Kodolanyi Janos University College, Szekesfehervar, 2004, str. 122.

⁷⁷⁰ D. Hall : “*Branding and National Identity : the case of Central and Eastern Europe*”, in: N. Morgan, A. Pritchard and R. Pride : “*Destination Branding : Create the Unique Destination Proposition*”, Oxford: Butterworth-Heinemann, str. 47.

⁷⁷¹ Laszlo Puczko: “*Old City, New Image : Perception, Positioning and Promotion of Budapest*”; u: *Journal of Travel & Tourism Marketing*; Taylor & Francis; 2007; str.2

⁷⁷² Isti izvor.

⁷⁷³ D. Hall : “*Branding and National Identity : the case of Central and Eastern Europe*”, in: N. Morgan, A. Pritchard and R. Pride : “*Destination Branding : Create the Unique Destination Proposition*”, Oxford: Butterworth-Heinemann, str. 53.

eliminisanja većinskog imidža grada socijalističkog nasleđa konstruisanog otvaranjem zemlje prema Zapadu, da bi se adekvatno pozicionirala i izgradila neophodan i priznati imidž i da bi bila konkurenta kompetitorima nastojala da izgleda i da bude urbana, dinamična i orijentisana na kulturnom turizmu.

Istraživanja imidža Budimpešte

Nacionalna turistička kancelarija Mađarske - NTKM (HNTO) je, kako navodi dr Pucko, izradila niz studija imidža u poslednjih nekoliko godina, fokusirajući se na države iz kojih dolazi najveći broj turista u Mađarsku (Nemačka, Austrija, Holandija, Velika Britanija i Italija).⁷⁷⁴ Studije imidža izrađene su kako bi se utvrdile percepcije potencijalnih turista o Budimpešti i kako bi se zaključci istraživanja iskoristili za ekonomsku utilitarizaciju turističkih resursa glavnog grada. Istraživačko angažovanje NTKM za utvrđivanje percepcija i imidža Budimpešte je rezultat činjenice, koja je i naučno potvrđena u istraživanju, da je Budimpešta glavna mađarska atrakcija i glavni faktor kreiranja imidža Mađarske.⁷⁷⁵ To je i sasvim razumljivo s obzirom na poziciju Budimpešte kao ekonomskog lidera zemlje, udela prihoda od turizma Budimpešte u ukupnim turističkim prihodima zemlje i snažne percepcije zemalja kroz glavne gradove tih zemalja u mentalnim projekcijama međunarodnih posetilaca.^F

Na ovom mestu izdvojicemo naznačajnije opšte zaključke studije imidža, kao i istraživačke podatke koji se tiču imidža i percepcije Budimpešte u pojedinačnim zemljama, koje su bile predmet studije imidža. Kada su u pitanju opšti zaključci koji proizilaze iz studije izdajavamo sledeće:

- potencijalni posetioци locirani u zemljama iz koje najveći broj turista dolazi u Budimpeštu znaju veoma malo o gradu;
- imidž grada je čvrsto povezan i zasnovan na statusu glavnog grada države;
- poseta Budimpešti zapravo predstavlja posetu koja se odnosi na celu državu;
- posetioци koji su već bili u Mađarskoj su uglavnom već bili u Budimpešti, dok potencijalni posetioци uglavnom bez izuzetaka žele da posete samo glavni grad;
- ljudi imaju tendenciju da im se dopada Budimpešta i mogu zapamtiti posetu kao posetu gradu koji im na neki način liči na imidž ili milje njihovog grada ili države.⁷⁷⁶

⁷⁷⁴ Intervju sa Laslom Puckom.

⁷⁷⁵ Laszlo Puczko: "Old City, New Image : Perception, Positioning and Promotion of Budapest"; Journal of Travel & Tourism Marketing; Taylor & Francis; 2007; str.4.

⁷⁷⁶ Navedeni zaključci preuzeti su iz rada Lasla Pucka. Isti izvor, str.9.

Tabela br. 30 : Percepcije potencijalnih posetilaca o Budimpešti strukturirane po zemljama

Država	Imidž i percepcija Budimpešte
Austrija	Budimpešta je najznačajnija atrakcija države. Budimpešta je u značajnoj meri uporediva sa Bečom i percipirana je kao sestrinski grad i dugo vremena je popularna destinacija za posetioce. Popularnost Budimpešte zasnovana je na bogatoj kulturnoj istoriji, brojnim atrakcijama i prelepoj arhitekturi. Elementi imidža Budimpešte su neke istorijske značajne zgrade koje su ili lokalne ili neke posebne arhitekture ili karakteristika koje podsećaju na Beč. Imidž Budimpešte kada su u pitanju turističke usluge je na višem nivou nego u susednim državama.
Francuska	Budimpešta je atraktivna i privlačna pre svega zbog svoje istorije, arhitekture i muzeja. Sve što francuski turiste koji vole kulturne znamenosti zanima je veoma dostupno iz svakog dela grada. Budimpešta je manje poznata i manje romantična u odnosu na Prag ili Beč i u isto vreme se percipira kao manje saobraćajno zakrčena i manje turistička od druga dva pomenuta glavna grada.
Nemačka	Posetioci su pozitivno iznenađeni različitim varijetetima ponude i pristojnim nivoom cena, a ako procenjujemo na osnovu toga kompetitivnost ovog grada je čini se u značajnoj meri potcenjena. Upoređujući Budimpeštu sa drugim glavnim gradovima, na prvom mestu je Prag a njegovi pratioci su Beč i Dablin.
Italija	Za većinu Italijana Budimpešta je prva asocijacija za Mađarsku jer je sve u svemu ime glavnog grada ono što Italijani najpre povezuju sa određenom zemljom. Budimpešta je relativno interesantna ali njena ponuda ne može biti atraktivna kao što je npr. ponuda koju turistima pruža Pariz. Imajući u vidu da grad nije dovoljno poznat, uglavnom su osnovne pretpostavke o njemu često negativne (poput npr. hladan grad ili prazan grad). Budimpešta je interesantna destinacija pre svega zbog tzv. „istočnosti” i jedino pod uslovom da je dostupna u smislu lakog transfera do nje putem avio-saobraćaja. Italijani koji su već posetili Budimpeštu u osnovi su proveli lepe trenutke i uživali i kao njene glavne attribute navode kafe kulturu, kulturne atrakcije i razigran noćni život.
Holandija	Budimpešta je posle jezera Balaton, druga najznačajnija atrakcija Mađarske i većina Holanđana zna da je Budimpešta glavni grad Mađarske. Imidž Budimpešte građen je na bogatom kulturnom nasleđu i istoriji, fascinantnoj arhitekturi i širokom varijetetu atrakcija. Na osnovu navedenog može se zaključiti da

	je Budimpešta kao destinacija locirana iza Beča i Praga.
Poljska	Postoji velika razlika u imidžu Budimpešte u zavisnosti od toga da li neko posetio Budimpeštu ili ne. Jaki elementi imidža Budimpešte su čudesni istorijski grad, spomenici, zastičene zgrade i mostovi i ovi elementi Budimpešte je pretvaraju u jedan od prelepih gradova u Evropi. Budimpešta je glavni razlog posete Mađarskoj od strane poljskih turista. U smislu ponude Budimpešta je kompetitivna i uporediva sa Pragom, Bečom i Krakovom.
Španija	Kao grad i turistička destinacija Budimpešta nije poznata u Španiji. Opšti imidž se karakteriše nedostatkom znanja i informacija o Budimpešti. Percipira se kao sivo i nepoznato mesto bez identitetskog imidža. Oni koji su već posetili Budimpeštu posebno ističu panoramu grada i arhitekturu kao i špansku kolekciju Muzeja lepih umetnosti.
Velika Britanija	Budimpešta ima nedefinisan i generalno siv imidž u Velikoj Britaniji. Kompeticija zemalja i gradova za pridobijanje britanskih turista je veoma jaka i države poput Mađarske odnosno gradovi poput Budimpešte koje ne koriste masovne medije ili npr. bilborde ostaju neinteresantne ili skoro nepostojeće za britanske turiste. Prag je jedan pozitivan primer grada koji je u marketinškom smislu veoma prisutan na britanskom tržištu i Budimpešta se uglavnom komparira sa Pragom. Turisti koji su posetili Budimpeštu su pozitivno iznenađeni jer su proveli vreme u modernom gradu prelepe arhitekture i niskih cena što je kreiralo sliku Budimpešte kao sjajne destinacije za turiste koji vole kulturne atrakcije i umetnost i destinacije koja nije atraktivna kada je u pitanju masovni turizam.
SAD	Budimpešta je glavna asocijacija za Mađarsku u SAD-u. Drugi delovi zemlje i regioni su potpuno nepoznati. Grad se uglavnom uvek komparira sa Pragom. Oba grada su percipirana kao impresivna ali je Budimpešta grad sa većim stepenom dobrodošlice i gostoprimstva i turisti se u njemu bolje osećaju nego u Pragu.

Izvor: Istraživanje Turističke organizacije Budimpešte i MNTK iz 2006. godine

Turističke atrakcije Budimpešte

Kada se govori o turističkim atrakcijama Budimpešte, dominantno uverenje je da je Budimpešta grad koji svoj turistički imidž i turističku politiku zasniva na složenom prikazivanju različitih atributa grada koji počinju od fizičke različitosti arhitektonskih stilova, prirodnih resursa, područja grada pod zaštitom Uneska (Unesco), gastronomske specifičnosti i izuzetnosti pojedinih građevina u svetskim razmerama. Budimpešta kao turistička destinacija, što se može jasno uočiti i iz napred prikazanih percepcija potencijalnih posetilaca grada kao i iz promocijnih atributa grada, i podataka o pet glavnih gradskih atrakcija predstavlja destinaciju koja je atraktivna kao destinacija kulturnog turizma.

Pored obeležja grada koji proizilaze iz strateške pozicije Budimpešte (pogodna lokacija, raskrsnica između Istoka i Zapada, dinamični biznis centar) u grupu promotivnih atributa ubrajaju se sledeći atributi:

1. arhitektonsko nasleđe Austro-ugarske monarhije;
2. socijalističko nasleđe;
3. miks arhitektonskih stilova;
4. termalne vode i banje;
5. druga najveća sinagoga na svetu;
6. najstariji metro na kontinentu;
7. najveća zgrada parlamenta u Evropi;
8. zaštićena svetska nasleđa: ulica Andraši i panorama Dunava;
9. gastronomija;
10. festivali i manifestacije.⁷⁷⁷

Ova lista atributa izrađena je na bazi promocijnih materijala Budimpešte i odslikava ključne teme marketinških aktivnosti grada u pozicioniranju Budimpešte kao turističke destinacije.⁷⁷⁸ Iz navedene liste atributa grada jasno se uočava da se Budimpešta kao turistička destinacija suočava sa izazovom “kako da integriše prilično različita pitanja, teme i individualne elemente”.⁷⁷⁹

Anika Siven (Annika Siven) je istražujući posećenost budimpeštanskih atrakcija od strane turista i posetilaca utvrdila da ne postoji zvanična evidencija popularnosti lokalnih atrakcija. Ipak, prema podacima Turističke organizacije Budimpešte (BTO), koje Anika Siven navodi, listu pet glavnih atrakcija Budimpešte čine:

1. Lančani most zajedno sa zamkom Budim i Kraljevskom palatom;
2. parlament;

⁷⁷⁷ Mihalis Kavaratzis : “*From City Marketing to City Branding – An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens*”, Rijksuniversiteit Groningen, 2008, str. 89.

⁷⁷⁸ Isti izvor. Mihalis Kavaratzis upućuje da je reč o atributima destinacije koji su selektovani kao najfrekventnije marketinški „obrađeni“ iz sledećih izvora: www.budapestinfo.hu, www.hungary.com, www.budapestwinterinvasion.com, www.budapest.hu.

⁷⁷⁹ Isti izvor, str. 88.

3. Andraši avenija ;
4. crkvene atrakcije (Crkva Matijas i Bazilika Sv. Stefana)
5. varijetet termalnih voda.⁷⁸⁰

Sve navedene atrakcije koje su od strane TOB-a identifikovane kao najposećenije zastupljene su u grupaciji promocijnih atributa koja je u ovom radu preuzeta od Mihalisa Kavaracisa. U elaboraciji pomenutih atrakcija Anika Siven navodi pojedina obeležja atrakcija sugerirajući njihovu jedinstvenost.⁷⁸¹

Najsveobuhvatniju analizu budimpeštanskih atrakcija, koja prevazilazi okvire rangiranja lokalnih atrakcija i zastupljenost atrakcija u promocijnim kampanja grada izradio je dr Pucko. Dr Pucko je na bazi nalaza percepcija posetilaca, analize promocije države i grada i svojih ličnih zaključaka izradio multi-level analizu imidža Budimpešte. Nalazi dr Pucka predstavljeni su u sledećoj tabeli:

Tabela br. 31 : Multi-level analiza atrakcija i imidža Budimpešte.

Lokalni elementi (ekskluzivni elementi grada)	Nacionalni elementi	Regionalni (Centralno-Istočna Evropa)	Evropski	Međunarodni/globalni
--	----------------------------	--	-----------------	-----------------------------

Elementi

Panorama (npr. pogled sa reka) Istorijske banje Arhitektonske atrakcije (zgrada parlamenta, Trg heroja)	Istorijske zaštićene zgrade Gastronomija / vino Klasična muzika (npr. Bartok) i operete Ciganska muzika	Socijalističko nasleđe Medicinske i termalne banje i spa centri Jevrejsko nasleđe Dunav Kafe-barovi Barokna	Kulturno nasleđe Istorijski centar Deo EU	Jeftin avionski prevoz Niske cene Kupovina/žurke/kultura rasonode Poslovne i konferencijske mogućnosti Pojedini muzeji (npr. lepe umetnosti, moderne umetnosti). sa međunarodnim
--	--	--	--	---

⁷⁸⁰ Annika Siven: "Creating a working destination brand, Case: Budapest and Helsinki", Kerava, 2010., str. 14.

⁷⁸¹ Primera radi Siven navodi da je „Kraljevska palata koja uokviruje izgled Budima jedna od najpoznatijih atrakcija“ i da je danas „sedište mnogih značajnih institucija“, kao i da je Parlament pored svojih obeležja najveće zgrade parlamenta na evropskom kontinentu i „važnog blaga mađarske istorije“. Siven takođe napominje da je avenija Andraši (Andrassy Avenue), kao područje zaštićeno odlukom Uneska bogato arhitektonskom različitostu i da se na ovom 2,5 km dugom bulevaru inspirisnom francuskim avenijama nalaze veoma važne lokalne atrakcije : Trg heroja i Opera. Jedan od glavnih promocijnih atributa grada – nastariji metro na evropskom kontinentu takođe prolazi ispod ovog bulevara. Ovaj autor obrazlažući visoku plasiranost, po posećenosti , termalnim izvorima ističe da ove atrakcije obezbeđuju Budimpešti imidž „grada spa uživanja “ i da „ termalne vode obezbeđuju platformu za turiste da uživaju u bidimpeštanskom velnesu“. Isti izvor.

	Folk plesovi Ljudi / ljubaznost Jezik Nacionalna valuta	arhitektura Art deko stil / Art novu stil		kolekcijama Pojedini festivali (npr. Prolećni festival, Siget festival sa međunarodno relevantnim umetnicima) Atrakcije na rekama (npr. ture brodovima, kruzing)
--	--	--	--	--

Izvor: Melanie Smith, Laszlo Puczko: „*Out with the old, in with new? Twenty years of post-socialist marketing in Budapest*“, u: *Journal of Town and City Management*, volume 1, 3 00-00, Henry Stewart Publications, 2010; str 8.

Smit i Pucko naglašavaju da su “ pojedini međunarodni elementi pomogli da se Budimpešta pozicionira na mapi ali ne uvek sa pravim razlozima i ciljevima”.⁷⁸² Kao primer pomenuti autori navode sledeće: “niskobužetne avio kompanije imaju naviku da izlaze u susret kupcima koji žele alkohol i šoping nezavisno od atrakcija destinacije. Sredinom dvehiljaditih, britanska kampanja kompanije Vizer (Wizzair) za Mađarsku i Poljsku je prosto oglašavala i promovisala jeftine cene piva i obroka poput mađarskog gulaša”.⁷⁸³ Ovakva regrutacija turista proizvela je negativan imidž grada i uzrokovala novu marketinšku kampanju čiji je cilj bila promena imidža. Kao zanimljivost u identifikaciji atrakcija različitog ranga, Smit i Pucko navode da su u Strategiji brendiranja Budimpešte kao jedna od glavnih atrakcija grada navedene žene u Mađarskoj.⁷⁸⁴ Dr Pucko u intervjuu ističe da je evidentno da „Budimpešta hronično pati od nedostatka ikona i da turiste privlače atrakcije koje se tiču termalnih izvora i spa centara, koje nisu atrakcije svetskog nivoa, kulturni elementi grada i gastronomija i vino, koji ne mogu zainteresovati značajniji broj ljudi i imaju ograničenja”. Sumirajući važnost atrakcija i njihov uticaj na život u gradu i na imidž grada ovaj anketirani sagovornik zaključuje da “struktura i ambijent grada nisu podrška životu u gradu”.⁷⁸⁵

3.1.9 Marketing Budimpešte kao turističke destinacije i njeno mesto i uloga u „istočno-evropskom trouglu“

Od osnivanja Turističke organizacije Budimpešte (TOB), 1996. godine, značajna pažnja posvećena je promociji Budimpešte kao turističke destinacije. Međutim, marketing Budimpešte je sve vreme ostao na nivou promotivnih kampanja i oglašavanja ne uspevajući da razvije sistematičan organski pristup razvoju gradskog marketinga. Marketinške kampanje Budimpešte organizovane su u posle 2000. godine na kreativan način uz vidljive finansijske benefite, kao i uz uključivanje MNTK i aktera iz različitih

⁷⁸² Melanie Smith, Laszlo Puczko: „*Out with the old, in with new? Twenty years of post-socialist marketing in Budapest*“, u: *Journal of Town and City Management*, volume 1, 3 00-00, Henry Stewart Publications, 2010; str. 8.

⁷⁸³ Isti izvor, str. 9.

⁷⁸⁴ Isti izvor.

⁷⁸⁵ Intervju sa Laslom Puckom.

gradskih sektora. Predmet promocije bili su različiti atributi grada i organske vrednosti brenda grada.

Sa počecima rada TOB-a beleži se ozbiljniji pristup marketinškom komuniciranju Budimpešte a ključna vidljiva tendencija kampanja je osvežavanje imidža grada kroz proširivanje brenda grada. Osnovu marketinških kampanja činila je promocija “znanto vibrantnijeg, dinamičnijeg i mlađeg imidža grada, uključujući festivale i manifestacije, od kojih su pojedine kreirane pre svega u cilju razvoja turizma”.⁷⁸⁶

U ovom radu pozabavićemo se kampanjama koje su sprovedene počev od 2004. godine. Zajednička karakteristika ovih kampanja je laki prelaz u akcentiranju pojedinih elemenata od akcentiranja tradicionalnog, arhitektonskog nasleđa do sve savremenijih formi kulture i aspekata različitih životnih stilova i načina života.

Kampanja “Perle Dunava” (“Pearl of the Danube”) sprovedena 2004. godine promociju je zasnovala na atributima grada kao što su pejzaž, panorama i Dunav. Dunav je označen kao jedna od glavnih emocionalnih vrednosti brenda Budimpešte u Strategiji brendiranja Budimpešte i zajedno sa atributima grada koji su činili “promotivni paket” grada predstavlja lokalni ekskluzivitet grada.

Kampanja iz 2005. godine “Talenat za zabavu” (“ A talent for entertaining”) imala je za cilj atraktivizaciju međunarodnih posetilaca i promociju Budimpešte kao centra za odmor i kulturu. Kampanja je inicirana od strane MNTK i kako navodi Kavaracis “Budimpešta je imala različit fokus naglašavajući gastronomiju, kulturnu ponudu i ponudu u segmentu zabave, koje su direktno u funkciji napora i ciljeva da se Budimpešta predstavi kao kulturni centar”.⁷⁸⁷

Kampanja “Zimska invazija” (“Winter invasion”) iz 2006. godine predstavlja verovatno najkreativniju promociju Budimpešte kao turističke destinacije. Ova kampanja omogućila je povezivanje bitnih aktera i u krajnjoj liniji omogućila vidljivu efektivnost saradnje, a neposredan rezultat kampanje je ozbiljno povećavanje broja stranih turista i njihovih noćenja. Inicijativu za vođenje ove kampanje podržali su i u njoj učestvovali MNTK, TOB, Aerodrom u Budimpešti, kompanija Malev i 50 hotela u gradu.⁷⁸⁸ Kavaracis navodi da je “rezultat bio 25.000 dodatnih noćenja turista i zainteresovanost 90% hotela da učestvuju u sličnim inicijativama u budućnosti”.⁷⁸⁹

Kampanja “Zimska invazija” iz 2008. godine u neku ruku kako navode Smit i Pucko predstavlja “odgovor na negativne konotacije reči invazija koja je bila deo slogana kampanje “Zimska invazija”, a koja je zaintrigirala pažnju kako domaće tako i

⁷⁸⁶ Melanie Smith, Laszlo Puczko: „*Out with the old, in with new? Twenty years of post-socialist marketing in Budapest*“, u: *Journal of Town and City Management*, volume 1, 3 00-00, Henry Stewart Publications, 2010; str. 5.

⁷⁸⁷ Mihalis Kavaratzis : “*From City Marketing to City Branding – An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens*”, Rijksuniversiteit Groningen, 2008; str.93.

⁷⁸⁸ Isti izvor.

⁷⁸⁹ Isti izvor.

međunarodne javnosti zbog specifičnog načina humoresknog prikazivanja nacionalne i gradske prošlosti u pojedinim segmenata istorije.⁷⁹⁰

Posle kampanje „Zimska invazija“ iz 2008. godine, TOB je pokušala primenom „iskustveno-baziranog“ marketinga u okviru nove kampanje „Budimpeštanska avantura“ („Budapest Adventure“) da ojača turistički brend grada i da u brend grada „usadi“ novi brend segment – kulturu. Reč je o kampanji u okviru procesa rebrendiranja grada u kojoj se naglašava kulturni imidž grada i iza koje stoji jasan i detaljan Marketing plan. Cilj Marketing plana je sprovođenje kampanje „Budimpeštanska avantura“ u saradnji TOB i glavnim pružaocima usluga na nivou grada kao i sa 50 subjekata koji obezbeđuju smeštaj turistima (hoteli). Glavni cilj Marketing plana je, kako navodi Anika Siven „dolaženje do novih ciljnih grupa i promocija grada na novi način koji može da atraktivizuje više stranih turista i trgovinskih provajdera“.⁷⁹¹ Marketing planom su identifikovane ciljne grupe, zemlje, oruđa za oglašavanje, a za potrebe permanentne promocije Budimpešte otvoren je veb-sajt.⁷⁹² Čitava kampanja bazirana je na konceptu „Kulturna Budimpešta“ („Cultural Budapest“), koji je nakon skoro tri godine primene u konkestu rebrendiranja grada pozitivnim procesima saradnje postao koristan primer efikasne koordinacije lokalnih gradskih aktera i partnera u segmentu kulturnog turizma. Uspostavljeni model saradnje aktera u segmentu turizma može biti veoma značajan model kooperacije i drugim akterima koji formacijski pripadaju procesima izgradnje imidža grada i u ekonomskoj oblasti.

Marketing planom kampanje „Budimpeštanska avantura“ kao primarne ciljne grupe određene su:

- stranci, starosti od 20 do 26 godina, sa visokim prihodima čiji su segmenti interesovanja vezani za kulturu, zabavu i autentične lokalne utiske;
- porodični turisti, starosti između 36 i 55 godina, koji pripadaju višoj ili srednjoj klasi.

Kao glavne ciljne države selektovane su: Nemačka, Francuska, Norveška, Švedska, Španija, Italija i Velika Britanija.⁷⁹³

Značaj kampanje „Budimpeštanska avantura“ ogleda se u sledećem:

1. započetak je ozbiljan proces promene imidža grada;
2. unapređen je nivo saradnje aktera i partnera iz sektora turizma i kulture;
3. postavljeni su jasni strateški ciljevi i usvojen je detaljan Marketing plan;
4. omogućena je efikasna upotreba marketinških oruđa;

⁷⁹⁰ Sastavni deo kampanje i deo posebne turističke ponude grada bilo je pozivanje turista da posete Budimpeštu i da dobiju kao poklon jednu noć boravka duže. Marketinško poigravanje nacionalnom prošlošću uobičajeno je u kampanji i sloganima na sledeći način, kroz obraćanje potencijalnim posetiocima: „Svi ostaju u Budimpešti duže nego što su planirani: Rimljani za 400 godina, Otomani za 150 godina, Sovjeti za 45 godinu, ti za jednu noć duže!“.

⁷⁹¹ Annika Siven: „*Creating a working destination brand, Case: Budapest and Helsinki*“, Kerava, 2010.; str. 27

⁷⁹² O Marketing planu videti više na prezentaciji: <http://www.budapestadventure.com>.

⁷⁹³ Isti izvor.

5. postavljeni su osnovi novog grafičkog dizajna na nivou grada.⁷⁹⁴

Tehnički aspekti sprovođenja Marketing plana za ovu studiju nisu od većeg značaja (marketinška oruđa, grafički dizajn itd.) a od ključne važnosti za brendiranje Budimpešte kao turističke destinacije je segmentacija gradskog brenda – proizvoda koja je izvršena kroz selektovanje glavnih karakteristika Budimpešte i kroz njihovu promociju. Reč je o sledećim karakteristikama, koje se naglašavaju kao dominantne u promociji novog imidža grada:

- Organizacija žurki i zabava (specijalni gradski vodič kao i vodič za pabove i druga mesta),
- umetnost i dizajn (znamenitosti grada, galerije, muzeji, šoping i antiktni izbori);
- relaksacija i uživanje (život u barovima, banje i gradski parkovi);
- ljubav i romantika (romantične scene, mesta, restorani i mesta za sastanke);
- festivali i manifestacije (festivali, ples, izložbe, muzički događaji, pozorište);
- letnje avanture (plaže i spa centri, otvoreni prostori, aktivnosti na otvorenom prostoru).⁷⁹⁵

Sredinom 2008. godine u okviru kampanje „Budimpeštanska avantura“ od strane TOB i Palace umetnosti osnovana je radna grupa – Budimpeštanska kulturna grupa (Budapest Cultural Group) - sa ciljem da „ujedini vodeće kulturne institucije u mađarskoj prestonici u cilju ujedinjavanja snaga kako bi kulturne institucije imale važnu ulogu u kulturnom životu Budimpešte“.⁷⁹⁶ Koncept saradnje budimpeštanskih kulturnih aktera pod okriljem TOB-a u okviru ove kampanje imao je za cilj ojačavanje brend produkta grada i promociju obnovljenog kulturnog turizma. Saradnja aktera u okviru projekta „Kulturna Budimpešta“ ogledala se u zajedničkim aktivnostima i zajedničkoj promociji. Kampanja „Kulturna Budimpešta“ sadrži, kako je navedeno na elektronskoj prezentaciji, kao oruđa : veb prezentaciju, Kulturni vodič kroz Budimpeštu, brošure na četiri evropska jezika, kulturna istraživanja i linkove na internet adrese ukupno 19 institucija iz oblasti kulture i turizma (članice Budimpeštanske kulturne grupe, TOB, lokalni muzeji, pozorišta, galerije i kulturni centri).⁷⁹⁷

Mesto i uloga Budimpešte kao turističke destinacije na području Centralne i Istočne Evrope

Glavni regionalni kompetitori Budimpešte koji su identifikovani u relevantnim nacionalnim dokumentima su Beč i Prag.⁷⁹⁸ Pored toga što sva tri grada imaju status glavnih gradova pa su samim tim suočeni sa izazovima koji ovaj status sa sobom nosi, Laslo Pucko je identifikovao niz sličnosti, kao i određene razlike koje postoje između

⁷⁹⁴ Annika Siven: „Creating a working destination brand, Case: Budapest and Helsinki“, Kerava, 2010.; str. 28.

⁷⁹⁵ Videti: <http://www.budapestadventure.com>.

⁷⁹⁶ Videti: <http://www.culturalbudapest.com/en/cultural-budapest.html>.

⁷⁹⁷ Isti izvor.

⁷⁹⁸ Strategija razvoja turizma Budimpešte iz 2005. godine i Nacionalna strategija turističkog razvoja iz 2005. godine.

ovih gradova.⁷⁹⁹ Ključne sličnosti identifikovane su na bazi komparacije turističkih resursa tri grada i u osnovi se svode na sledeće:

- lokacija - situirani su u srcu Evrope na relativno maloj udaljenosti;
- istorija - bili su deo iste (Austro-ugarske) monarhije i istorijska zdanja u njima su veoma slična;
- pozicioniranost na rekama – Dunav (u Beču i Budimpešti) i Vltava (u Pragu), kao i mostovi i ostrva karakterišu lokalnih gradski izgled i pogled na gradove;
- mali centri gradova – većina atrakcija uglavnom je locirana u centrima gradova i nalaze se na listi zaštićene baštine UNESCO-a;
- zamkovi i palate – u svakom od pomenutih gradova palate i zamkovi iz perioda bivših monarha igraju važnu ulogu u ponudi atrakcija (Hradčani u Pragu, Šenbrun u Beču, Kraljevska palata u Budimpešti).⁸⁰⁰

Razlike, koje je isti autor identifikovao, mogu se, kako navodi, uočiti posetom ovim gradovima a u osnovi se odnose na: situacije i izgled gradova – iako su reke važne karakteristike izgleda sva tri grada i dalje izgledaju različito i imaju različitu arhitekturu i distribuciju atrakcija.⁸⁰¹

Kompeticija Beča, Praga i Budimpešte u ovom delu Evrope intenzivirana je poslednjih godina, a niz autora i teoretičara identifikuje ove gradove kao činioce “centralno-evropskog trougla”.⁸⁰² Kavaracis navodi da je “turizam u Budimpešti bio pod kompetitivnim pritiskom nekoliko gradova u širem regionu kao što su Beč, Varšava i Prag”.⁸⁰³ Budimpešta je ozbiljnije penetrirala kao respektabilan kompetitor Beču i Pragu tek kada je, kako ovaj autor navodi, pritisak kompetitora motivisao grad da ponovo razmotri svoje kompetitivne prednosti i da redefiniše strategije razvoja turizma.⁸⁰⁴ U osnaživanju kompetitivnih prednosti Budimpešte ključnu ulogu odigralo je fokusiranje Budimpešte na marketing i promociju, a uticaj kompetitora iz “Centralno-evropskog trougla” Kavaracis objašnjava na primeru uticaja Praga:

“slučaj Praga motivisao je Budimpeštu da drugačije tretira marketing; oni su osećali da Prag ostvaruje dobre rezultate u smislu broja posetilaca i međunarodnog imidža ne zbog boljih atrakcija od Budimpešte već zbog agresivnog marketinga i promocije”.⁸⁰⁵

⁷⁹⁹ Laszlo Puczko: “*Old City, New Image : Perception, Positioning and Promotion of Budapest*”; *Journal of Travel & Tourism Marketing*; Taylor & Francis; 2007; str. 11-12.

⁸⁰⁰ Isti izvor.

⁸⁰² Usled sličnosti zajedničke istorije, kulture, arhitekture i teritorijalne bliskosti, kao i usled prodajnih tendencija u turizmu, kada je u pitanju region u kome su gradovi locirani, ovi gradovi kao celina identifikuju se na turističkom tržištu kao dominantne prestonice kulturnog turizma u Evropi. Stoga su u ponudi turističkih agencija i tur operatera posebno za van-evropska tržišta sjedinjeni kao deo paketa zanimljivih naziva: „Tura zlatnog trougla“, „Kulturni trougao“ ili „Imperijalni trougao“.

⁸⁰³ Mihalis Kavaratzis : “*From City Marketing to City Branding – An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens*”, Rijksuniversiteit Groningen,; 2008; str. 84.

⁸⁰⁴ Isti izvor.

⁸⁰⁵ Isti izvor, str. 85.

Budimpešta je u proteklih nekoliko godina postala stvarni konkurent Beču i Pragu, što se vidi po smanjenoj razlici u broju noćenja posetilaca - turista u poređenju sa ovim gradovima. Na početku perioda intenzifikacije kompeticije (2005. godina) razlika npr. u broju noćenja posetilaca između Beča i Budimpešte je smanjena za 55% u poređenju sa 2000. godinom, kada je ta razlika iznosila gotovo 80% u korist broja noćenja posetilaca u Beču u odnosu na broj noćenja posetilaca u Budimpešti.⁸⁰⁶

U periodu posle 2005. godine, nastavio se proces smanjivanja razlike u turističkoj “relevantnosti” Budimpešte u odnosu na Beč i Prag, kao etabliranije i na evropskom kontinentu atraktivnije istočno-evropske destinacije. Značajnim delom “približavanje” Budimpešte bilo je rezultat “otvaranja” Mađarske prema zemljama članicama EU zbog ozbiljnijeg korišćenja “blagodeti” slobode kretanja i veće dostupnosti koja je dostignuta ulaskom u uniju kao i razvojem tržišta nisko-budžetnih avio kompanija.⁸⁰⁷ Takođe, ovim procesima doprinelo je i turističko repozicioniranje Budimpešte zahvaljujući efikasnijoj saradnji sa nacionalnom turističkom organizacijom, fokusiranim kampanjama i “osveščivanjem” donosilaca odluka u turističkom sektoru na nivou grada da su potrebne agresivnije marketinške kampanje i jasnije pozicioniranje. Podatke o rastućoj turističkoj kompetitivnosti mađarskog glavnog grada najbolje je predstaviti putem tabele u kojoj su prikazani brojevi dolazaka međunarodnih turista u tri grada koji su glavni kompetitori u dužem vremenskom periodu na turističkoj mapi Istočne Evrope.

Tabela br. 32 : Pregled broja dolazaka međunarodnih turista u Budimpešti, Beču i Pragu u 2006, 2008. i 2009. godini.

Godina	Budimpešta	Beč	Prag
2006	2.043.000	3.339.000	3.702.000
2008	2.868.900	3.552.000	4.033.500
2009	2.712.600	3.361.800	3.667.200

Izvor: Podaci su pribavljeni iz godišnjih izveštaja Juromonitora : “Međunarodno rangiranje najuspešnijih gradova”, koji su dostupni na internet prezentaciji ove organizacije.⁸⁰⁸

Iz prethodne tabele jasno se vidi da se Budimpešta po broju dolazaka međunarodnih turista, sa protekom godina ozbiljnije približava Beču i Pragu. Broj dolazaka međunarodnih turista iz 2008. godine u poređenju sa 2006. godinom pokazuje da je Budimpešta ostvarila značajniji rast broja dolazaka međunarodnih turista od oba svoja

⁸⁰⁶ U 2005-toj godini Budimpešta je imala 6,1 milion noćenja turista dok je Beč imao 8,2 miliona. Pet godina ranije Beč je imao 7,8 miliona noćenja turista a Budimpešta 4,5 miliona noćenja. Od 2001. do 2004. godine razlika je smanjivana a oba grada beležila su rast broja noćenja turista. O tome videti: *Tourist Office of Budapest : Visitors profiles of budget airline passengers. Promotion of Budapest by budget airlines.* Unpublished research report, TOB, Budapest.

⁸⁰⁷ Isti izvor.

⁸⁰⁸ Navedeni konkretni podaci potiču iz sledećih izvora:
www.blog.euromonitor.com/2010/01/euromonitor-internationals-top-city-destination-ranking.html;
www.euromonitor.com/top-150-City-destinations-london-leads-the-way/article.html;
www.blog.euromonitor.com/2011/01/euromonitor-internationals-top-city-destinations-ranking.html.

konkurenta. Kada je u pitanju poređenje 2008. i 2009. godine na prvi pogled je primetno da su sva tri grada zabeležila pad broja dolazaka međunarodnih turista ali je pad Budimpešte od 5,4% u odnosu na 2008. godinu bio u rangu Beča (koji takođe ima pad u ovom periodu od 5,4%) dok je bio drastično manji u odnosu na pad broja dolazaka međunarodnih turista u Pragu (-9,1%).⁸⁰⁹

Juromonitor Internešnel, organizacija koja istražuje sto najznačajnijih i najdinamičnijih svetskih gradova u oblasti dolazaka međunarodnih turista (stranih turista) u svojim godišnjim rangiranjima Budimpeštu uvek svrstava iza Praga i Beča, kao dominantnih destinacija sa područja Istočne Evrope. U sve tri posmatrane godine, prikazane u tabeli, Prag je sve vreme lider u broju dolazaka međunarodnih turista u odnosu na Budimpeštu i Beč. Pozicija Praga u svetskim okvirima je takva da je 2006. godine zauzima 20. mesto, 2008. godine 25. mesto a 2009. godine 24. mesto.⁸¹⁰ Kada je u pitanju rang Praga u evropskim okvirima treba napomenuti da je Prag 2010. godine bio pozicioniran na 10. mestu među evropskim turističkim destinacijama.⁸¹¹ Budimpešta je 2006. godine bila na 36. mestu na svetu, 2008. godine na 38. mestu, a 2009. godine na 37. mestu. Beč je u kontinuitetu bio plasiran iza Praga a ispred Budimpešte – u 2006. godini bio je na 23. mestu na svetu, u 2008. godini na 28. mestu a u 2009. godini na 28. mestu.⁸¹²

Podaci koje obrađuje Juromonitor Internešnel pribavljaju se od nacionalnih turističkih organizacija i na pravi način odslikavaju trendove na svetskom turističkom tržištu. Ovo pominjemo zato što podaci koje objavljuje Juromonitor Internešnel (posebno oni iz tri do četiri poslednje publikacije, odnosno iz poslednjih šest godina koje su analizirane i javno dostupne) pokazuju da se kao relevantne istočno-evropske turističke destinacije pojavljuju i druge destinacije van kontinuiranog kompetitivnog “trougla”. Primera radi već 2006. godine, kao i 2008. godine, Varšava i Bukurešt našli su se po broju dolazaka međunarodnih turista ispred Budimpešte – Varšava je imala 2006. godine 925.000 dolazaka više od Budimpešte dok je 2008. godine Bukurešt u odnosu na Budimpeštu imao 270.000 dolazaka više.⁸¹³ Bukurešt je 2009. godine ugrozio i lidersku poziciju Beča u Istočnoj Evropi plasirajući se kao istočno-evropska destinacija sa najvećim brojem dolazaka međunarodnih turista (4.098.800 dolazaka) nadmašujući Prag za 431.000 dolazaka međunarodnih turista.⁸¹⁴ Stručnjaci Juromonitor Internešenela rastući uspeh i razloge koji su doveli do fantastičnog uspona ovog grada opisuju na sledeći način:

“najbrže rastući grad u periodu 2008-2009. godina bio je Bukurešt. Bukurešt, koji je zabeležio najveći rast u broju međunarodnih dolazaka od 24%, profitirao je zahvaljujući

⁸⁰⁹ O tome videti: www.blog.euromonitor.com/2011/01/euromonitor-internationals-top-city-destinations-ranking.html.

⁸¹⁰ O tome videti: www.blog.euromonitor.com/2010/01/euromonitor-internationals-top-city-destination-ranking.html.; www.euromonitor.com/top-150-City-destinations-london-leads-the-way/article.html;
www.blog.euromonitor.com/2011/01/euromonitor-internationals-top-city-destinations-ranking.html

⁸¹¹ Videti: <http://blog.euromonitor.com/2011/01/euromonitor-internationals-top-city-destinations-ranking.html>.

⁸¹² Isti izvor.

⁸¹³ Videti: www.euromonitor.com/top-150-City-destinations-london-leads-the-way/article.html;

⁸¹⁴ Videti: <http://blog.euromonitor.com/2011/01/euromonitor-internationals-top-city-destinations-ranking.html>.

činjenici da je postao ključna finansijska i ekonomska destinacija Rumunije. Grad je domaćin svih međunarodnih događaja u državi i dom mnogih multinacionalnih kompanija. Prema lokalnim izvorima, ovaj grad je jedini koji je zabeležio rast broja međunarodnih dolazaka u 2009.godini, uz podataka da jedan od dva dolazaka u Rumuniju ide u pravcu Bukurešta. Bukurešt je takođe profitirao od turizma dijaspore koji je pratio proces pridruživanja EU i rast broja avio prevoznika odnosno niskobudžetnih avio-kompanija”.⁸¹⁵

Iz svega navedenog, jasno se zaključuje da Budimpešta ima relativno značajno mesto u okvirima evropskog turističkog tržišta i mesto među pet najznačajnijih turističkih destinacija užeg istočno-evropskog tržišta. Moguće je naći puno dodatnih argumenata za ovu tezu, izuzev podataka koji su navedeni u okviru ovog odeljka a mi ćemo se samo kratko osvrnuti na istraživanje Trip Advajzera (TripAdvisor) koje je Budimpeštu svrstalo na listu od deset najboljih porodičnih destinacija u Evropi.⁸¹⁶ U ovom istraživanju popularnog internet sajta za putovanja, Budimpešta se našla na 8. mestu među evropskim destinacijama, zauzevši drugo mesto u odnosu na sve moguće istočno-evropske kompetitore u ovom segmentu. Beč se našao na 7. mestu ove liste, dok su turistički lideri kao destinacije porodičnog turizma sledeći gradovi : Firenca , Edinburg i London.⁸¹⁷

Podaci o približavanju Budimpešte kontinualnom lideru Pragu i njegovom turističkom “pratiocu” Beču kao i o snažnoj penetraciji Bukurešta i ozbiljnom povremenom ugrožavanju od strane Varšave, koliko predstavljaju motivaciju lokalnim kreatorima turističke politike i strategije, toliko i zabrinjavaju svojim tokovima u perspektivi, koji se mogu negativno odraziti na turistički “rejting” i status Budimpešte.

3.1.10 Identifikacija i koordinacija javnih aktera

U kreiranje koncepcije i aktivnosti koje se odnose na brendiranje Budimpešte uključen je niz aktera, koji dolaze sa različitih nivoa vlasti u zemlji, kao i akteri koji su van kruga institucionalnih javnih aktera i koji predstavljaju asocijacije kompanija i udruženja građana.

Državni organi koji su direktno ili posredno uključeni u brendiranje Budimpešte su:

- Vlada Mađarske sa ministarstvima koja utvrđuju nacionalne strategije i usvajaju dokumenta u oblastima od značaja za brendiranje Budimpešte (ekonomija, turizam, politika prema rezidentima),

⁸¹⁵Videti: <http://blog.euromonitor.com/2011/01/euromonitor-internationals-top-city-destinations-ranking.html>.

⁸¹⁶ „Deset vrhunskih gradova koji su usmereni ka porodičnom odmoru“ - Nagrada porodičnih putnika.

⁸¹⁷ U preporuci koja se tiče Budimpešte navedeno je: „ovaj predivan grad na Dunavu obećava zabavu kako deci tako i odraslima. Vozite se brodovima na reci, posetite baziliku Sv. Stefana ili provedite poslepodne u nekoj od budimpeštanskih termalnih spa kompleksa. I ne propustite dečju železnicu. I ona nije samo za decu – u njoj je i puno uniformisane dece od deset do četrnaest godina starosti“. Videti: <http://www.tripadvisor.com/TCFamily-g4-cFriendly-Europe.html>.

- specijalizovane nacionalne organizacije u oblasti privlačenja turista i privlačenja investicija na nacionalnom nivou: Mađarska nacionalna turistička kancelarija (NHTO) i Mađarska agencija za razvoj međunarodne trgovine (HITA),
- gradski nivo vlasti (Grad Budimpešta) i gradske opštine u sastavu grada (organi 23 distrikta) sa svojim resornim departmanima, specijalizovanim organizacijama (pre svega turističkim organizacijama) i političkim telima.

Kada su u pitanju akteri koji nisu iz državnog sektora treba istaći ulogu Budimpeštanskog poslovnog regiona (BPR, Budapest Business Region) koji predstavlja organizaciju kompanija iz sektora nekretnina i pravnog konsaltinga čiji je cilj privlačenje stranih investicija i obezbeđivanje kvalitetnijeg investicionog ambijenta u Budimpešti, kao i izvan nje. O aktivnostima, ciljevima i konceptu delovanja BBR bice reči u ovom segmentu rada.

U praktičnom smislu, nezavisno od šarolike strukture i različitih nivoa vlasti i tipa organizacija inkorporiranih u složeni organizacioni ambijent u kome Budimpešta funkcioniše kao grad, mogu se identifikovati najbitniji akteri, od čijih koncepata, aktivnosti i ciljeva zavisi brendiranje grada, kao i pozicioniranje Budimpešte na evropskom i svetskom tržištu.

Tokom istraživanja identifikovani su najbitniji akteri. Reč je o sledećim:

- lokalni organi vlasti grada na čelu sa gradonačelnikom i resorni departmani,
- predsednici distrikata, departmani koji se bave pitanjima turizma i investicija na nivou distrikta,
- Studio Metropolitana, specijalizovana gradska kompanija,
- Turistička organizacija Budimpešte (TOB),
- Budimpeštanski poslovni region (BPR).

U organizacionom i konceptualnom smislu od pomenutih najbitnijih aktera zavisi usvajanje strategije brendiranja grada, sprovođenje mera na planu izgradnje pozicije Budimpešte van granica Mađarske i u krajnoj liniji percepcija Budimpešte na međunarodnom nivou.

S obzirom na to da Budimpešta u političkom i ekonomskom smislu ima visoki stepen samostalnosti i da predstavlja najbitniji brend zemlje, brendiranje grada zavisi od koncepata relevantnih aktera, stepena njihovog funkcionalnog povezivanja i saglasnosti oko ključnih pitanja na kojima brend grada treba da bude zasnovan. Da bismo razumeli složene odnose između aktera koji su identifikovani potrebno je ukratko se pozabaviti nadležnostima odnosno ovlašćenjima i aktivnostima najbitnijih aktera, kao i pitanjima koja su od značaja za fokusiranje aktera na brendiranje i marketing Budimpešte.

Gradski nivo vlasti, koji je oličen pre svega u gradonačelniku Budimpešte, koji je u simboličkom smislu reprezent političke volje lokalnog parlamenta i lokalnih departmana u sastavu gradske uprave, ima pravnu mogućnost da inicira rešenja koja su od značaja za brendiranje grada – da inicira izradu strategija koje su bitne, da utiče na koordinaciju

gradskih organa, da postavi brendiranje i marketing grada kao prioritetnu oblast gradske politike i slično. Kontinuitet rada prethodnog gradonačelnika i dvadeset godina provedenih na najbitnijem mestu na čelu gradske vlasti nisu do 2010. za rezultat proizveli strateški postavljenu osnovu brendiranja grada i respektabilan nivo koordinacije aktera.⁸¹⁸ Period obavljanja funkcije gradonačelnika Gabora Demskog (Gabor Demsky) karakterisao se znatno boljom saradnjom gradskih organa sa nacionalnim organima i ministarstvima nego saradnjom sa lokalnim aktera oko pitanja koja se tiču brendiranja i marketinga Budimpešte.⁸¹⁹ Ipak, uloga gradonačelnika Demskog i gradske uprave u procesu transformacije grada i pozicioniranja grada sve vreme je bila značajna i velika što se vidi i u segmentima ovog rada koji su posvećeni imidžu grada u evropskom okruženju i na međunarodnom nivou.

Kao najbitnije reformske korake na institucionalnom planu na gradskom nivou vlasti izdvajamo osnivanje dva organizaciona oblika od strane gradske vlasti, koji imaju ovlašćenja u oblastima koje su značajne za brendiranje grada. Reč je osnivanju Kancelarije za identitet grada 2006. godine i studija Metropolitana, 2008. godine. Kancelarija za identitet grada deluje kao ekspertska organizacija unutar administrativne strukture grada Budimpešte i na njenom čelu je izabrani savetnik za identitet grada. U opisu nadležnosti Kancelarije za identitet grada je koordiniranje i upravljanjem brendom grada.⁸²⁰ Treba napomenuti da je osnivanje Kancelarije za identitet grada nastalo kao organizacioni odgovor budimpeštanskih vlasti rastućoj popularnosti pokreta „Volim Budimpeštu” i da je osnivač i idejni inspirator pokreta postavljen na mesto savetnika za identitet grada unutar političkih struktura lokalnih vlasti.

Studio Metropolitana, osnovana od strane grada, je kompanija u većinskom vlasništvu grada koja koristi sredstva gradskog budžeta i čija ovlašćenja se odnose na urbana istraživanja i projekte koji treba da omoguće kako razvoj gradskih resursa u smislu prostornog razvoja, tako i da bude platforma za različita mišljenja, inicijative, programe i predloge u vezi budućeg izgleda grada. Đerđeli Orban, menadžer BPR-a u evaluaciji pozicije Studia Metropolitana ocenjuje da je ova kompanija „mozak grada ali bez potrebnih konekcija sa telom grada”.⁸²¹

Distrikti u sastavu grada (ukupno 23 distrikata) imaju visoki stepen samostalnosti i predstavljaju gotovo jednakog kreatora politike i strateških orijentacija kao što su to gradski organi vlasti.⁸²² Reč je o tome da distrikti suvereno odlučuju na svojoj teritoriji o brojnim pitanjima od socijalnog, ekonomskog, kulturnog i turističkog značaja i predstavljaju značajan faktor za realizaciju gradske politike jer mogu blokirati mnoge odluke centralnih organa vlasti na nivou lokalne samouprave Budimpešte.⁸²³ Vlasti

⁸¹⁸ Na lokalnim izborima koji su održani 2010. godine dotadašnji gradonačelnik Budimpešte Gabor Demski je izgubio izbore. Za gradonačelnika je izabran 1989. godine.

⁸¹⁹ O tome videti elemente političke biografije Demskog na internet prezentaciji: <http://www.doksi.hu/faces.php?order=DisplayFace&id=405>,

⁸²⁰ Gyorgy Szondi: „*Branding Budapest*“; Videti u: Keith Dinnie: „*City Branding: Theory and Cases*“; Pallgrave MacMillan; London; 2011; str.124.

⁸²¹ Intervju sa Đerđeli Orbanom.

⁸²² Videti: <http://budapest.hu/sites/english/Lapok/The-Municipality-of-Budapest.aspx>.

⁸²³ Isto.

gradskih distrikata slobodno odlučuju o vođenju navedenih politika, nema ograničenja u pogledu namene korišćenja budžetskih sredstava i prema postojećoj regulativi nisu obavezni da budu aktivan subjekat reformi na nivou grada i strategija i aktivnosti koje nisu u skladu sa orijentacijom vlasti na nivou distrikata.⁸²⁴ Situaciju u pogledu koordinacije sa drugim institucionalnim akterima i drugim akterima otežava i činjenica da 23 distrikta na teritoriji grada imaju razgranatu mrežu organa (predsednici distrikata, lokalni saveti, departmani i dr.), a ovakva organizaciona rešenja na nivou distrikata Laslo Pucko opisuje sledećim rečima: “kada su distrikti u pitanju svi organi distrikata se množe sa brojem 23 – koliko ima distrikata - i dobija se jako veliki broj subjekata sa kojima je potrebno usaglašavanje tako da postupak dogovaranja i koordinacije izgleda potpuno nemoguć i neostvarljiv”.

Turistička organizacija Budimpešte (TOB) osnovana je od strane lokalne skupštine 1996. godine radi sporovođenja turističkih marketinških aktivnosti.⁸²⁵ TOB ima karakter neprofitne kompanije koja radi na oblikovanju imidža grada putem primene marketinga. Za obavljanje navedenih aktivnosti TOB na raspolaganju ima značajna finansijska sredstva. Prema dostupnim podacima budžet ove organizacije u 2008. godini iznosio je gotovo 4 miliona EUR, pri čemu je dotacija grada iznosila 1,7 miliona EUR a ostatak je obezbeđen od drugih prihoda poput npr. prodaje budimpeštanske kartice (2,6 miliona EUR).⁸²⁶ Anika Siven navodi da su glavni domaći partneri sa kojima TBO saraduje: MNTK, Budimpeštanski i oblasni regionalni direktorat za marketing, kompanija „Budimpeštanski transport” („Budapest Transport Limited” (BKV), kompanija „Budimpeštanske banje i banjisko proleće” („Budapest Spas and Hot Springs inc”), kompanija Malev („Malev Hungarian Airlines”), Aerodrom u Budimpešti, Budimpeštanski festivalski centar.⁸²⁷

BPR je klaster kompanija iz sektora nekretnina i pravnog konsaltinga, koji svojom geografskom lociranošću obuhvataju gotovo jednu trećinu teritorije države prevazilazeći administrativne granice kako Budimpešte kao grada i metropolitenske oblasti, tako i granice regiona Cenralna Mađarska. BPR je počeo sa radom 2008. godine kao klaster sastavljen od deset poslovnih subjekata, dok danas u svom sastavu ima 33 članova – kompanija koje su zainteresovane za realizaciju dugoročnih ciljeva.⁸²⁸ Oblast rada BPR je privlačenje investicija, promocija Budimpešte kao investicione lokacije i odnosi sa javnošću u sektoru biznisa. Da bi se odredila misija ove organizacije najbolje je citirati informacije koje se nalaze na sajtu BPR i u kojima je rečeno:

„Klaster Budimpeštanskog poslovnog regiona uključuje kompanije iz sektora nekretnina koje veruju da je region Budimpešte jedno od najposebnijih mesta u Evropi. Mi nismo zaintrigirani samo jedinstvenom geografskom, kulturnom i ekonomskom pozicijom koju

⁸²⁴ Videti: Statut grada Budimpešte.

⁸²⁵ Intervju sa Laslom Puckom.

⁸²⁶ *Tourism in Budapest 2008*, str. 12.

⁸²⁷ O tome videti Annika Siven: „*Creating a working destination brand, Case: Budapest and Helsinki*”, Kerava, 2010.,; str. 14.

⁸²⁸ Intervju sa Đerđeli Orbanom.

ovaj glavni grad poseduje već smo takođe ubeđeni da izvrsni kvaliteti regiona proizvode veliki potencijal za razvoj biznisa”.⁸²⁹

3.1.11 Ograničenja u sprovođenju strategije brendiranja grada

Nizak stepen saradnje i koordinacije napred navedenih aktera notiran je kako u literaturi koja analizira principe, domete i iskustva brendiranja Budimpešte tako i od strane anketiranih eksperata i donosilaca odluka iz jednog broja institucija koje čine mrežu aktera na nivou Budimpešte, a koji su intervjuisani za potrebe istraživanja i izrade ove disertacije. Gotovo paralelno sa ovim zaključkom, egzistira na oba nivoa (teorijskom i nivou intervju za potrebe istraživanja) i teza po kojoj se kreiranje boljeg imidža Budimpešte i unapređivanje pozicioniranosti Budimpešte ne nalazi na listi prioriteta gradskih organa vlasti Budimpešte, koji su ocenjeni kao najmoćniji faktor u čijem opisu posla se nalaze inicijative i strateško planiranje brendiranja Budimpešte, kao i kreiranje efikasnih modela koordinacije svih aktera u cilju unapređenja imidža grada.

Kao ključni izazov sa kojim se suočava Budimpešta u popravljaju imidža i kreiranju integrisanijeg i prepoznatljivijeg brenda identifikuje se reforma teritorijalne organizacije grada i stvaranje stimulativnijeg ambijenta za saradnju organa grada i distrikata. U cilju razjašnjenja prakse koja traje godinama izdvojićemo mišljenja teoretičara koji su pisali o brendiranju Budimpešte, kao i mišljenja eksperata i donosilaca odluka koji su intervjuisani.

Mihalis Kavaracis čitav problem postavlja na sledeće osnove: „prema sadašnjem Zakonu o glavnom gradu, grad Budimpešta je federativno telo koje opslužuje 23 distrikata koji su ravnopravni subjekti gradskom nivou vlasti. Rezultirajuća fragmentacija je uglavnom odgovorna za neuspeh da se izradi jedinstveni koncept urbanog razvoja i za nedostatak jasno identifikovanih razvojnih prioriteta”.⁸³⁰ Ovaj autor podvlači i “od kako je marketing uključen, ova situacija je kreirala značajne probleme i zajedno sa nedostatkom inicijativa za kooperacijom ometa implementaciju marketinga. Kao što je naglašeno u teoriji gradskog marketinga i dokazano kroz praksu gradskog marketinga, postoji vitalna potreba za širokim sporazumom o generalnim strategijama, jasnom alokacijom uloga i koordinacijom aktivnosti. Administrativne strukture Budimpešte generiraju konfuziju i odlaganje donošenja odluka i implementacije projekata. .”⁸³¹

Sondi naglašava da su “administrativne strukture Budimpešte posebno pitanje koje ometa koherentan i holitički pristup brendiranju grada”, kao i da je “jasno da je bez pune uključenosti i podrške saveta distrikata svaki pokušaj u pravcu strateškog i konzistentnog brendiranja grada osuđen na propast”.⁸³²

⁸²⁹ O tome videti: <http://www.bbr.hu/whatisbbr/aboutus>.

⁸³⁰ Mihalis Kavaratzis : “*From City Marketing to City Branding – An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens*”; Rijksuniversiteit Groningen; 2008; str. 86-87.

⁸³¹ Isti izvor.

⁸³² Gyorgy Szondi: „*Branding Budapest*“; Videti u: Keith Dinne: „*City Branding: Theory and Cases*“; Pallgrave MacMillan; London; 2011; 224-225.

Kada su u pitanju stavovi o međusobnim odnosima centralnih budimpeštanskih i distriktskih organa vlasti kod anketiranih stručnjaka i donosilaca odluka zauzete pozicije u vezi ovog pitanja veoma jasno oslikavaju evidentiranje pukotina u komunikaciji i razlaz i odsustvo razumevanja i saradnje između dva nivoa budimpeštanskog sistema lokalne samouprave.

Menadžer BPR-a, lobirajući za centralizaciju odlučivanja na budimpeštanskom nivou i smanjivanje nadležnosti distrikata, kao ključan problem identifikuje “stalno lobiranje predsednika distrikata za njihova mala kraljevstva” dok Pucko napominje da je administrativna struktura grada zajedno sa odnosima između ova dva budimpeštanska nivoa vlasti “očajna na polju finansija, politike, marketinga i imidža”.⁸³³ Ocenjujući administrativnu strukturu Budimpešte kao “najgoru moguću” Pucko ističe da je stvar u tome da političke partije koje okupiraju funkcije na centralnom nivou i na nivou distrikata jednostavno nemaju interesa da bilo šta ozbiljnije promene jer „ 23 gradonačelnika, članovi lokalnih saveta i šefovi departmana i mnogo drugih ljudi iza njih žive od toga”. Pucko kao karakteristiku administrativnog sistema grada navodi visok stepen fragmentizacije i zastupljenost najnižih lokalnih interesa. Naglasavajući problem politizacije i partizacije koja ima nesagledive posledice na koncept brendiranja mesta na nivou grada, Pucko se nalazi u istoj liniji sa Sondijem koji kao jedan od glavnih izazova sa kojim se proces brendiranja Budimpešte suočava, upravo navodi politizaciju brendiranja grada. Sondi upozorava na sledeće: „politizacija brendiranja grada lako može lako postati plen lokalne distriktske politike ili partijske politike. Dok je uključenost gradske vlade ključna u koordiniranju i obezbeđivanju finansiranja kampanja brendiranja, nije neuobičajeno u Istočnoj Evropi da tokom implementacije favoritizam i korupcija dominiraju umesto profesionalizma”.⁸³⁴

Dominacija lokalnih interesa čelnika i rukovodstva distrikata i odsustvo volje da se centralni budimpeštanski nivo lokalne samouprave ozbiljnije angažuje u pitanjima koja su od značaja za postizanje koordinacije i funkcionalnosti dva nivoa lokalne samouprave u gradu je nesporna činjenica. Iz tog razloga u Budimpešti su moguće situacije za koje bismo pomislili da se dešavaju u zemljama trećeg sveta. Na primer, prilikom izgradnje poslednje linije metroa u centralnim distriktima grada, distrikti nisu želeli da daju formalnu saglasnost na urbanističke akte koji su određivali stanice metroa na teritoriji distrikata pa se dogodilo da su stanice metroa u dva različita distrikta udaljene jedna od druge samo stotinak metara.⁸³⁵ Ovaj slučaj govori kako o blokirajućoj snazi distrikata i dominaciji najužih lokalnih interesa tako i o nepostojanju minimalne odgovornosti za projekte koji se sprovode na nivou grada, a koji su od značaja za rešavanje krupnih gradskih pitanja, u ovom slučaju saobraćajnih pitanja Budimpešte. Neposvećenost opštim – u ovom slučaju nad-distriktskim budimpeštanskim - interesima i strategijama, koje se reflektuje na oblasti od značaja za unapređenje imidža grada i brendiranje Budimpešte vidljivo je i na primeru odnosa prema turističkim atrakcijama.⁸³⁶

⁸³³ Intervju sa Laslom Puckom.

⁸³⁴ Gyorgy Szondi: „*Branding Budapest*“; Videti u: Keith Dinnie: „*City Branding: Theory and Cases*“; Pallgrave MacMillan; London; 2011; 224-225.

⁸³⁵ Intervju sa Laslom Puckom.

⁸³⁶ Isti izvor.

Prema iznetim stavovima i pogledima eksperata i anketiranih donosilaca odluka za dugoročno saniranje institucionalne infrastrukture i ojačavanje koordiniranih odnosa aktera potrebno je na drugačijim osnovama postaviti teritorijalnu organizaciju Budimpešte i definisati jasne odnose i odgovornosti koji su u funkciji ostvarivanja politike koju budimpeštanski centralni nivo lokalne samouprave formuliše. Pored reforme strukture vlasti i odnosa između centralnog nivoa i nivoa distrikta odnosno uključivanja konsesualnog pristupa i definisanja prioriteta brendiranja mesta na nivou grada, očekivanja eksperata i donosilaca odluka su da bi takav ambijent doprineo boljoj koordinaciji aktera i vidljivim rezultatima.⁸³⁷

Spremnost na veći stepen komunikacije i koordinacije u ostvarivanju bilo marketing strategija grada bilo strategija brendiranja grada notira se kod predstavnika poslovnog sektora i ne-vladinih organizacija. Laslo Pucko navodi da u postojećim okolnostima „jedino nevladin sektor nešto inicira ali on nije tretiran kao partner za ozbiljniju raspravu i dogovaranje“.⁸³⁸ Peter Gauder, izražavajući nezadovoljstvo stepenom saradnje i koordinacije, navodi da javni sektor ne kreira stimulatívno okruženje i nije ozbiljnije zainteresovan za unapređivanje saradnje i za razmenu mišljenja, dok je privatni sektor nedovoljno moćan i nije u mogućnosti da inicira ozbiljniju komunikaciju.⁸³⁹

Đerđeli Orban iz pozicije menadžera BPR-a napominje da institucionalna infrastruktura postoji ali da nema jasno definisanih prioriteta, da organizacije koje su bitne za brendiranje Budimpešte (Studio Metropolitana, pre svega) nemaju adekvatnu i neophodnu povezanost sa ključnim donosiocima odluka. Orban uočava da se efikasna komunikacija i koordinacija sprovodi sporadično, od slučaja do slučaja. Kao primer efikasne koordinacije i prepoznavanja interesa lokalnih i nacionalnih vlasti da se uključe u promotivne aktivnosti BPR-a on navodi zajedničke nastupe na svetski poznatim sajmovima („Expo Real“ u Beču i druge) gde je zahvaljujući kvalitetnom lobiranju BPR-a i shvatanju vlasti da je potrebna podrška privlačenju investicija i razvoju klastera ostvaren višestruki efekat i visok stepen koordinacije.⁸⁴⁰

Izostanak strateškog usmerenja ka brendiranju mesta, konkretnih političkih inicijativa i svesti o tome da je neophodna veća koordinacija svih aktera dominira centralnim vlastima na nivou grada. Iako je institucionalna infrastruktura formirana i iako su u poslednjih pet-šest godina osnovani posebni pravni subjekti (pre svega Kancelarija za identitet grada, studio Metropolitana i BPR) koji treba da iniciraju ozbiljniji pristup brendiranju grada rezultati nisu vidljivi. Stručnjaci za brendiranje mesta koji su se u svojim radovima bavili odnosima i problemima aktera i praksom brendiranja Budimpešte, kao i anketirani stručnjaci i donosioci odluka slažu se u oceni da u budućnosti koncept brendiranja Budimpešte zavisi od tri činioca:

⁸³⁷ Evidentiranje navedene potrebe je apostrofirano u svim intervjuima vođenim u Budimpešti tokom istraživanja za potrebe izrade disertacije. Videti listu intervjuisanih koja je sastavni deo ove disertacije.

⁸³⁸ Intervju sa Laslom Puckom.

⁸³⁹ Intervju sa Peterom Gauderom.

⁸⁴⁰ Intervju sa Đerđeli Orbanom.

- hitnih i kvalitetnih reformi organizacije vlasti na nivou grada i smanjivanja nadležnosti distrikata čime bi se „otvorio“ prostor za ključne donosioce odluka da kreiraju lokalnu politiku i integrišu brendiranje mesta u listu prioriteta;
- prihvatanja koncepta brendiranja mesta od strane lokalnih vlasti i strateškog fundiranja budućih aktivnosti vlasti i aktera (partnera) u realizaciji prioriteta koji proizilaze iz Strategije brendiranja;
- ostvarivanja većeg stepena koordinacije svih aktera i obezbeđivanje posvećenosti aktera definisanim prioritetima.

3.2 STUDIJA SLUČAJA : GRAD BEOGRAD

3.2.1 Opšti podaci, geografsko-strateški položaj i karakteristike lokalne ekonomije

Grad Beograd je politički, ekonomski, finansijski, kulturni i obrazovni centar Srbije, kao i glavni grad zemlje u kome živi 1,77 miliona stanovnika, što ga svrstava u grupu najvećih gradova u celoj jugoistočnoj Evropi.⁸⁴¹ Prema raspoloživim podacima sa popisa obavljenog 2002. godine u Beogradu živi preko 20% ukupne populacije Srbije, i grad se nalazi pred naletima uglavnom ekonomskih migranata sa područja cele zemlje, a posebno iz nerazvijenijih i ekonomski zaostalih južnih i istočnih područja zemlje. Rast populacije u Beogradu je u poređenju sa drugim gradovima centralne i istočne Evrope na gornjoj lestvici rasta, pa prema podacima veći stepen rasta populacije od Beograda imaju Beč (8,9%) i Varšava (5%) dok je rast broja stanovnika u Beogradu od 1997. do 2007. godine iznosio 4,8%.⁸⁴²

Beograd se nalazi na strateški značajnom geografskom području, u blizini pan-evropskih saobraćajnih koridora X I VIII i u saobraćajnom smislu predstavlja neku vrstu „čvorišta“ koje povezuje granice EU sa zemljama Zapadnog Balkana, kao i sa područjem koje je nekada, u hladnoratovskom periodu, pripadalo tzv. istočnom bloku. Koridori koji su u neposrednoj blizini Beograda omogućavaju lak i jednostavan pristup auto-putu za Budimpeštu, Zagreb, Sofiju i Atinu. Ipak, Beograd nema adekvatno rešeno pitanje saobraćajnih gužvi u gradu te nemogućnost jednostavnog transporta unutar grada predstavlja jednu od najvećih problematičnih tačaka razvoja grada.⁸⁴³

Beograd je posle drugog svetskog rata razvijan kao glavni industrijski centar nekadašnje Jugoslavije. Visok stepen industrijalizacije i urbanizacije u Beogradu je osamdesetih godina XX veka doživeo vrhunac a raspad zemlje, sankcije i ratovi u okruženju negativno su se odrazili na ekonomske procese u glavnom gradu Srbije čiju krunu je predstavljalo bombardovanje Beograda od strane NATO koje je prilično devastiralo ekonomske i razvojne kapacitete grada.⁸⁴⁴

⁸⁴¹ Procena Zavoda za statistiku i informatiku grada Beograda za 2011. godinu. Videti u: *Beograd u brojkama*; Zavod za informatiku i statistiku, Beograd, 2011.

⁸⁴² Treba napomenuti da Prag, Bratislava i Budimpešta beleže skromne stope rasta i stope opadanja broja stanovnika u posmatranom periodu (Prag 1% rasta, Bratislava beleži smanjenje broja stanovnika za 5,4%, dok Budimpešta beleži smanjenje od 7,8%). Videti: *Beograd u brojkama*; Zavod za informatiku i statistiku, Beograd, 2010.

⁸⁴³ Beograd ima problem neadekvatne i nedovoljno razvijene mreže primarnih saobraćajnica, mešanje lokalnog saobraćaja sa tokovima tranzitnog saobraćaja i nedostatak kapacitetnih vidova javnog prevoza na najopterećenijim saobraćajnim koridorima. O tome detaljnije videti: Strategija razvoja grada Beograda; str. 82-83.

⁸⁴⁴ Hronološki pregled sa akcentiranjem rušenja bitnih infrastrukturnih, saobraćajnih i drugih kapaciteta Beograda u periodu bombardovanja Beograda i agresije na Republiku Srbiju dostupan je na zvaničnoj internet prezentaciji Beograda: <http://www.beograd.rs/cms/view.php?id=1271>.

U ekonomskom smislu Beograd je najrazvijenije područje države, i u 2010. godini Beograd je u BDP-u Srbije učestvovao sa preko 40%.⁸⁴⁵ U Beogradu radi ukupno 31,4% od ukupno zaposlenih u populaciji Srbije. Beograd je grad sa najvišom stopom ekonomskog rasta i prosečnom zaradom koja je u 2009. godini iznosila 39.862 RSD, čime se Beograd našao na prvom mestu po visini prosečne neto zarade u zemlji.⁸⁴⁶ Prosečna neto-zarada zaposlenih na teritoriji Beograda se konstantno povećava te je primera radi u 2011. godini u odnosu na 2009. godinu uvećana za skoro 20% i iznosila je 46.986 RSD.⁸⁴⁷ Podaci govore i da je Beograd konkurentan gradovima u regionu po broju domaćinstava koji poseduju računar (53%), kao i po broju domaćinstava koje imaju internet konekciju (39,1%) i da je u pogledu ovih kriterijuma iznad gradova u regionu kao što su Sofija, Bukurešt i Atina.⁸⁴⁸

Ključne karakteristike budžeta Beograda i izdvajanja za investicije

Finansijski pokazatelji koji se odnose na visinu gradskog budžeta, njegov rast iz godine u godinu i ulaganja u razvoj infrastrukture i nove investicije ukazuju da su reformski procesi dominantni procesi u gradskoj ekonomiji. Primera radi visina budžeta grada je u 2011. godini uvećana u odnosu na 2005. godinu za 90% tako da je sa 40 milijardi RSD dostigla visinu od 75,12 mlrd RSD. Kretanje visine budžeta grada, počev od 2009. godine prikazujemo u sledećoj tabeli:

Tabela br. 33: Kretanje visine budžeta Beograda u periodu od 2009. do 2013. godine

Godina	Prihodi budžeta (u milijardama RSD)	Rashodi budžeta (u milijardama RSD)	Budžetski deficit (u milijardama RSD)
2009	51,15	62,56	11,41
2010	67,50	81,33	13,83
2011	75,12	93,38	18,25
2012	87,93	96,89	8,95
2013	82,80	86,72	3,91

⁸⁴⁵ O tome videti: *Regionalni bruto-domaći proizvod za 2010.-2011. godinu*; Republički zavod za statistiku RS; str. 5.

⁸⁴⁶ Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku za 2009. godinu koji se odnose na visinu prosečne neto zarade u opštinama i gradovima u Republici Srbiji na listi 10 opština i gradova, nalazi se 7 beogradskih gradskih opština i Grad Beograd. Treba napomenuti da je državni statistički zavod rangirao sve opštine, gradove i gradske opštine koje su osnovane u gradovima. Najveća prosečna neto zarada ostvarena je na teritoriji gradske opštine Novi Beograd (49.107), Lazarevca i Surčina, koji imaju status gradske opštine u strukturi Grada Beograda. Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku više od četiri petine opština i gradova ima prosečne neto zarade niži od 30.000 RSD, a skoro polovina opština i gradova imaju manje od polovine neto zarade ostvarene u gradskoj opštini Novi Beograd. Podaci su dostupni na internet adresi: <http://webrzs.stat.gov.rs/axd/zarade.php?pok=4&Sifra=0014&izbor=tabela>.

⁸⁴⁷ Prema podacima Zavoda za informatiku i statistiku, prosečna neto zarada u Beogradu je u 2010. godini iznosila 42.489 RSD, a u 2011. godini 46.986 RSD. U poređenju sa npr. 2005. godinom, prosečna neto zarada zaposlenih u Beogradu u 2011. godini je za 110% veća. O tome videti: *Beograd u brojkama*, Zavod za informatiku i statistiku, Beograd, 2012, str. 9.

⁸⁴⁸ „Statistički godišnjak RS: Korišćenje informacionih i komunikacionih tehnologija, 2013“; Republički zavod za statistiku; novembar 2013; str. 344.

Izvor: Kalkulacija autora na bazi godišnjih odluka o budžetu grada i odluka o rebalansu budžeta grada

Iz prikazane tabele se, pored već pomenutog uvećavanja visine budžeta Beograda iz godine u godinu (izuzev poslednje analizirane, tekuće 2013. godine) jasno uočava stalni rast visine rashodne strane budžeta i konstantni budžetski deficit koji je u poslednje dve analizirane godine (2012. i 2013. godini) najmanji u periodu od 2009. do 2013. godine. U značajnoj meri permanentno prisustvo i evidentirani rast budžetskog deficita Beograda rezultat je uvećanog zaduživanja gradskih vlasti za finansiranje kapitalnih razvojnih projekata. U strukturi zaduživanja, u posmatranom periodu od 2009. do 2013. godine preovladava zaduživanje iz inostranih izvora (kreditni aranžmani), koji su višestruko značajniji izvor finansiranja kapitalnih razvojnih i infrastrukturnih projekata od sredstava koja se obezbeđuju zaduživanjem iz domaćih izvora. Kretanje visine zaduživanja prikazujemo u sledećoj tabeli:

Tabela br. 34 : Prikaz visine zaduživanja Beograda iz različitih izvora u periodu 2009-2013. godina

Godina	Zaduživanja iz domaćih izvora (u milijardama RSD)	Zaduživanja iz inostranih izvora (u milijardama RSD)	Ukupna zaduživanja u datoj budžetskoj godini (u milijardama RSD)
2009	1,00	5,10	6,10
2010	5,29	8,12	13,41
2011	3,56	15,95	19,51
2012	0,62	10,90	11,52
2013	0,35	7,99	8,34

Izvor: Kalkulacija autora na bazi godišnjih odluka o budžetu grada i odluka o rebalansu budžeta grada

Iz izloženih podataka jasno se uočava korelacija između rasta budžetskog deficita grada i zaduživanja iz domaćih i inostranih izvora. Zaduzivanje iz inostranih izvora putem kreditnih aranžmana sa stranim bankama je rezultat izražene političke i ekonomske volje gradonačelnika i gradske uprave da realizuju krupne infrastrukturne i razvojne prioritete.

U simboličkom smislu kao i u smislu prvog ozbiljnijeg finansijskog zaduživanja Beograda pomenućemo Odluku o zaduženju grada Beograda za finansiranje izgradnje novog mosta na reci Savi i prilaznih puteva ka mostu, na bazi ugovora koji je grad Beograd 2009. godine sklopio sa Evropskom investicionom bankom i kontinuirano finansiranje tri ključna kapitalna infrastrukturna projekta radi čijeg finansiranja je budžet grada na godišnjem nivou opterećen u smislu obezbeđivanja kreditnih aranžmana iz inostranih izvora za realizaciju ovih projekata. Sklapanjem kreditnog aranžmana sa Evropskom investicionom bankom Beograd je 2009. godine započeo realizaciju projekta izgradnje Mosta preko Ade, koji je završen 2012. godine i prvi kreditni aranžman

opteretio je gradski budžet zajmom od 70 miliona EUR.⁸⁴⁹ Ovo početno kreditno zaduživanje kasnije je nastavljeno redovnim godišnjim zaduživanjima u funkciji realizacije predmetnog kapitalnog infrastrukturnog gradskog projekta koji nema samo duboku infrastrukturnu dimenziju (olakšavanje gradskog saobraćaja, uvećavanje dostupnosti bitnih gradskih opština, smanjenje saobraćajnih gužvi u centralnom delu grada) već i simboličko-razvojnu dimenziju koju je moguće povezati sa novim urbanim izgledom grada, otvaranjem novih razvojnih gradskih prostora i imidžom grada izvan granica Beograda i Srbije. Iz sredstava kredita od inostranih banaka grad finansira u poslednje tri godine tri značajna infrastrukturna projekta: izgradnju pristupnih saobraćajnica za Most preko Ade, projekat obnove grada Beograda i projekat unapređenja beogradskog javnog prevoza i saobraćajne infrastrukture.

Pored tendencije rasta visine budžeta i pojačanog zaduživanja grada u funkciji finansiranja krupnih infrastrukturnih i razvojnih projekata, značajne karakteristike budžeta grada su i rast ustupljenih prihoda u odnosu na izvorne prihode budžeta grada i značajno uvećanje finansijskih sredstava kojima raspolaže gradska Agencija za investicije, čija je uloga izuzetno značajna u sprovođenju infrastrukturnih projekata i planiranju obnove i rekonstrukcije gradske infrastrukture i objekata značajnih za život i rad građana.

Rast zastupljenosti tzv. ustupljenih prihoda u strukturi budžeta grada u odnosu na izvorne prihode ukazuje na veću zavisnost gradskog budžeta od izvora finansiranja koji se ne nalaze pod direktnom kontrolom organa Beograda i predstavlja tendenciju koja ne doprinosi jačanju finansijske autonomije glavnog grada Srbije. Međutim, Beograd je kao i sve druge jedinice lokalne samouprave u zemlji, teritorijalni i politički subjekat koji funkcioniše u političko-ekonomskom i pravnom okruženju koje destimuliše procese osamostaljivanja lokalnih samouprava, što se najdirektnije uočava u većinskoj participaciji izvora finansiranja koji se nalaze pod neposrednom kontrolom centralnih vlasti. Prikaz zastupljenosti ustupljenih i izvornih prihoda u strukturi budžeta Beograda nalazi se u sledećoj tabeli:

Tabela br. 35 : Prikaz zastupljenosti pojedinih izvora prihoda budžeta Beograda.

Godina	Ukupni prihodi budžeta grada (u milijardama RSD)	Visina ustupljenih prihoda (u milijardama RSD)	Visina izvornih prihoda (u milijardama RSD)
2009	51,5	27,5	23,6
2010	67,5	28,7	33,7
2011	75,1	36,5	32,5
2012	87,9	40,6	32,0
2013	82,8	45,1	31,2

Izvor: Kalkulacija autora na bazi godišnjih odluka o budžetu grada i odluka o rebalansu budžeta grada

⁸⁴⁹ Videti: Odluka o zaduženju grada Beograda za finansiranje izgradnje novog mosta na reci Savi i prilaznih puteva ka mostu („Službeni list grada Beograda“ br. 57/2009).

Iz prikazane tabele jasno se uočava da se smanjuje zastupljenost izvornih prihoda u odnosu na ukupne prihode budžeta grada i da je rast zastupljenosti ustupljenih prihoda u strukturi budžeta grada iz godine u godinu značajno veći od nominalnog rasta visine izvornih prihoda. Jedino krupne izmene zakonodavne regulative na nacionalnom nivou u oblasti finansiranja lokalne samouprave mogu suštinski promeniti odnos ustupljenih i izvornih prihoda u strukturi budžeta Beograda a ključno rešenje, o kome je već bilo reči u drugom poglavlju ove disertacije, sa potencijalom produkcije najvećih promena u strukturi budžeta Beograda je potpuna pravna transformacija karaktera poreza na zarade u smislu utvrđivanja ovog poreza kao poreza kog prikupljaju i njime upravljaju lokalne samouprave u Srbiji.

Agencija za investicije, u čijem opisu aktivnosti se nalazi realizacija infrastukturalnih projekata od značaja za rekonstrukciju grada, od osnivanja pa sve do 2013. godine upravlja značajno uvećanim sredstvima za finansiranje i realizaciju bitnih gradskih projekata izgradnje i obnove infrastrukture i objekata. Rast visine finansijskih sredstava kojima upravlja ova lokalna agencija prikazan je u sledećoj tabeli:

Tabela br. 36 : Pregled budžetskih sredstava kojima upravlja Agencija za investicije u periodu od 2009. do 2013. godine

Godina	Visina sredstava (u milijardama RSD)
2009	1,86
2010	7,80
2011	7,94
2012	7,26
2013	11,27

Izvor: Kalkulacija autora na bazi godišnjih odluka o budžetu grada i odluka o rebalansu budžeta grada

Međutim, podatak od značaja za razvoj grada i za efektivniju realizaciju gradskih strategija je izdvajanje za investicije i infrastrukturne projekte koje prelazi polovinu visine gradskog budžeta u 2011. godini, a slična politika korišćenja budžetskih sredstava prisutna je i niz godina unazad.⁸⁵⁰

⁸⁵⁰ U budžetu Beograda za 2011. godinu 51,5% budžeta planirano je za unapređenje putne i komunalne infrastrukture, kao i za realizaciju investicija. Orijentacija ka infrastrukturnim reformama i investicijama vidljiva je kroz participaciju Direkcije za gradsko građevinsko zemljišta u gradskom budžetu sa 26% (22,3 mlrd RSD), Sekretarijata za saobraćaj sa 15% (13,9 mlrd RSD) i Agencije za investicije i stanovanje sa 10,5% u budžetu Beograda (8,1 mlrd RSD). Treba napomenuti da se Direkcija za gradsko građevinskog zemljište bavi poslovima uređivanja građevinskog zemljišta i izgradnje objekata komunalne infrastrukture, Sekretarijat za saobraćaj poslovima rekonstrukcije lokalnih i državnih puteva i ulica, dok se Agencija za investicije i stanovanje bavi realizacijom gradskih investicija u vezi izgradnje, dogradnje, rekonstrukcije, adaptacije i sanacije objekata iz budžetskih sredstava, kredita i zajmova. Videti: *Statut grada Beograda i Odluka o budžetu grada Beograda za 2011. godinu.*

3.2.2 Politički status i političko-institucionalna struktura grada

Beograd u domaćem sistemu vlasti ima poseban ustavni položaj - grad Beograd je posebna jedinica lokalne samouprave, čiji se položaj uređuje Zakonom o glavnom gradu⁸⁵¹. Ovim zakonom, Zakonom o lokalnoj samoupravi, kao i Statutom Grada Beograda uređene su nadležnosti Beograda, i kao ključne nadležnosti izdvajaju se: donošenje programa razvoja, urbanističkih planova, budžeta, obezbeđivanje razvoja komunalne delatnosti, programa uređenja građevinskog zemljišta, programa i projekata lokalnog ekonomskog razvoja, korišćenja poslovnog prostora, zaštite životne sredine, lokalni putevi, osnivanje ustanova u oblasti socijalne zaštite, osnovnog obrazovanja, kulture, zdravstvene zaštite, sporta, turizma, podsticanje turizma i javno informisanje na gradskom nivou.⁸⁵² Nešto šire nadležnosti Beograda proističu iz Zakona o glavnom gradu, koji je omogućio u funkciji razvoja i upravljanje svim kategorijama puteva osim autoputeva (uključujući i državne puteve), osnivanje komunalne policije i televizijskih i radio stanica.⁸⁵³

Iz svega navedenog može se zaključiti da Beograd poseduje nadležnosti koje mu omogućavaju vođene samostalne razvojne politike, samostalno utvrđivanje gradskih političkih i razvojnih prioriteta i kreiranje programa i projekata koji za cilj imaju razvijanje komparativnih, ekonomskih i socijalnih prednosti i mogućnosti grada. Iako Srbija nije decentralizovana država, Beograd gotovo da ima status regiona iz zemalja koje imaju ustrojen regionalni tip organizacije države (uz izuzetak legislativne autonomije, potpune samostalnosti u kreiranju finansijske politike i predstavljenosti u državnom parlamentu), kao što ima i obeležja metropolitenskog distrikta koji su deo uređenja modernih zapadnih zemalja.

Teritorijalna organizacija grada, organizaciona struktura i raspodela političkih odgovornosti

Beograd je u teritorijalnom smislu podeljen na 17 gradskih opština na koje je prenet deo nadležnosti grada radi efikasnijeg obavljanja funkcija i poslova, ali gradski nivo vlasti poseduje mogućnost da izmeni broj i strukturu gradskih opština.⁸⁵⁴ Postojanje ovakve statutarne mogućnosti obezbeđuje veći stepen adaptabilnosti gradskog nivoa vlasti u pogledu realizacije ciljeva i mera koje su rezultat političke i ekonomske orijentacije vladajućih političkih struktura. Nadležnosti gradskih opština široko su postavljene i osnovna karakteristika je postojanje jasnog kruga poslova, kreiranje privrednog, socijalnog, kulturnog i ekološkog ambijenta u skladu sa planovima i potrebama Beograda i postojanje organa koji obavljaju poverene poslove po uzoru na način organizacije vlasti

⁸⁵¹ Ustavom Srbije u članu 189. tačka 5. uređeno je da se „položaj grada Beograda, glavnog grada Republike Srbije uređuje se zakonom o glavnom gradu i statutom grada Beograda. Grad Beograd ima nadležnosti koje su Ustavom i zakonom poverene opštini i gradu, a zakonom o glavnom gradu mogu mu se poveriti i druge nadležnosti.“

⁸⁵² Navedene nadležnosti uređene su Zakonom o lokalnoj samoupravi u članu 20.

⁸⁵³ Član 8. Zakona o glavnom gradu.

⁸⁵⁴ Procedura osnivanja i ukidanja gradskih opština, promene područja gradskih opština regulisana je Statutom Grada Beograda u članovima 21. – 24.

na nivou Grada.⁸⁵⁵ Organi gradskih opština stoga mogu biti aktivan subjekat razvojne politike Beograda i realizacije gradskih strategija.

Organ opremljen najznačajnijim nadležnostima u gradskoj strukturi vlasti je Skupština Beograda, koja je nadležna da donosi ključne razvojne, programske i finansijske lokalne odluke, i da vrši izbor izvršnih i upravnih organa grada. Ostala tri organa Beograda ustanovljena Zakonom o lokalnoj samoupravi su izvršni organi (gradonačelnik i Gradsko veće) i upravni organ – Gradska uprava. Iako je u formalnom smislu poslednjim izmenama Zakona o lokalnoj samoupravi, gradonačelniku smanjena politička moć (ukinut deo nadležnosti i ukinut izbor gradonačelnika od strane građana) usled visokog stepena partijskog uticaja na donošenje skupštinskih odluka i jasno definisanih opsega moći unutar partija koje čine koalicionu većinu, stratešku ulogu u projektovanju razvoja i izgleda grada i svih gradskih reformi ima gradonačelnik.⁸⁵⁶ Za realizaciju gradskih politika, čije generalne pravce utvrđuje Skupština Beograda u upravnom i stručnom smislu zadužena je Gradska uprava kojom upravlja gradonačelnik. U opisu aktivnosti i zadataka Gradske uprave nalazi se obavljanje upravnih poslova kao i stručnih poslova za potrebe organa grada – skupštine, gradonačelnika i gradskog veća. Za realizaciju gradskih strategija, projekata i planova u Beogradu u operativnom smislu (pripremanje odluka i izvršavanje odluka) ključna je uloga ovog gradskog organa, koji se sastoji od 16 sekretarijata, 9 službi i 8 posebnih gradskih organizacija. Delokrug rada sekretarijata pokriva sve oblasti iz nadležnosti Beograda a za potrebe obavljanja uže specijalizovanih poslova na nivou Beograda formirane su agencije, kancelarije i zavodi (kao posebne organizacije) i službe⁸⁵⁷.

3.2.3 Projekti u oblasti kulture i urbani izgled grada

Beograd je još u vreme bivše Jugoslavije imao reputaciju kulturnog središta zemlje sa jakim kapacitetima industrije kulture. Iako je i ovaj segment društvenog života bio u velikoj meri ugrožen u poslednjoj dekadi XX veka usled ekonomskih sankcija Srbiji (u tom periodu SR Jugoslavije), rata u susednim zemljama, političkih turbulencija,

⁸⁵⁵ Nadležnosti gradskih opština uređene su članom 77. Statuta Beograda i kao ključne nadležnosti od značaja za ovu disertaciju treba izdvojiti sledeće: donošenje programa razvoja gradske opštine i unapređenje okvira za privređivanje, donošenje rešenja o izgradnji i rekonstrukciji objekata u prvom stepenu do 800m² površine, podsticanje kulturno-umetničkog stvaralaštva, organizacija kulturnih manifestacija od značaja za gradsku opštinu, sprovođenje strategija Grada Beograda, staranje o razvoju turizma i trgovine i dr.

⁸⁵⁶ O fenomenu partokratije na lokalnom nivou kao i o mehanizmima rada političkih partija i lokalnih koalicija na lokalnom nivou već je bilo reči u drugom poglavlju ove disertacije. Videti pododeljak: Decentralizacija kao eksterni faktor, sa posebnim osvrtom na citirane radove Snežane Đorđević i Vesne Pešić.

⁸⁵⁷ Sekretarijati unutar Gradske uprave Beograda koji su osnovani su: za finansije; za urbanizam i građevinske poslove; za poslove legalizacije objekata; za komunalne i stambene poslove; za imovinsko-pravne poslove, građevinsku i urbanističku inspekciju; za saobraćaj; za zaštitu životne sredine; za privredu; za kulturu; za obrazovanje; za sport i omladinu; za zdravstvo; za socijalnu zaštitu; za dečju zaštitu; za inspeksijske poslove; i za upravu. Posebne organizacije u Beogradu su: Agencija za budžetsku inspekciju, Agencija za investicije i stanovanje; Agencija za javne nabavke; Agencija za poslovni prostor; Agencija za evropske integracije i saradnju sa udruženjima; Zavod za informatiku i statistiku; Kancelarija za mlade i Komunalna policija. U statusu službi formirane su npr. služba za informisanje, služba za komunikacije i koordinaciju odnosa sa građanima i dr.

ekonomske krize i potpunog pada životnog standarda, kulturna reputacija Beograda nije dramatičnije ugrožena.⁸⁵⁸

Beograd iz gradskog budžeta, kao i uz asistenciju republičkog nivoa vlasti organizuje i finansira niz kulturnih manifestacija i projekata koji previzilaze nacionalni značaj i pobuđuju pažnju umetnika i stvaralaca iz Evrope. Beograd na godišnjem nivou organizuje čak 15 stalnih kulturnih manifestacija⁸⁵⁹. Među najbitnijim manifestacijama reč je o Beogradskom filmskom festivalu (FEST), Beogradskom pozorišnom festivalu (BITEF), Beogradskom muzičkom festivalu (BEMUS) i Beogradskom sajmu knjiga. Od značaja za jasan kulturni imidž Beograda je i činjenica da Jugoslovenska kinoteka po vrednosti svog filmskog fonda spada u prvih pet filmskih arhiva u svetu, a da se po broju kopija nalazi u prvih deset filmskih arhiva u svetu. Takođe u Jugoslovenskoj kinoteci su pohranjeni mnogi eksponati iz istorije filma.⁸⁶⁰

Kada je u pitanju organizacija događaja od evropskog ili svetskog značaja u oblasti sporta Beograd u ovom polju ima značajna dostignuća u prethodnih nekoliko godina. Primera radi, pre pet godina (2008.) u Beogradu je organizovano takmičenje za Pesmu Evrovizije, Letnja Univerzijada organizovana je 2009. godine, 2006. godine organizovano je Evropsko prvenstvo u vaterpolu, a 2005. godine evropska prvenstva u odbojci i košarci.⁸⁶¹ Prema procenama relevantnih stručnjaka Beograd poseduje jasne kapacitete za organizaciju kulturnih i sportskih događaja, na nivou kvaliteta koji se obezbeđuju u najrazvijenijim evropskim zemljama.⁸⁶²

Urbani dizajn i izgled Beograda odražavaju uticaj različitih graditeljskih stilova koji su vidljivi u gradu i koji se jasno mogu locirati na pojedinim teritorijama grada. U Beogradu se nalaze parkovi, kule i delovi grada iz turskog perioda, zgrade iz klasičnog centralnoevropskog stila (kakvih u većini ima u Beču i Budimpešti) kao i moderne građevine koje odražavaju savremena prostorna rešenja i izlaze u susret biznis sektoru. U Beogradu su prisutna rešenja u stilovima neoklasicizma, romantizma i savremene umetnosti, a moderna arhitektura je u tekućim godinama apsolutno dominirajuća. Takođe, kao neotklonivi deo beogradske istorije graditeljstva prisutne su i soc-realističke građevine iz komunističkog perioda. Najznačajnije kulturne ustanove datiraju sa kraja XIX i početka XX veka, projektovane su od strane inostranih arhitekata i građene pod uticajem art novua.⁸⁶³

⁸⁵⁸ O tome detaljnije videti poglavlja V i VI Strategije razvoja grada Beograda, u kojoj su tematizirana pitanja socijalnog razvoja i urbanog razvoja i urbanog identiteta. Videti: Strategija razvoja grada Beograda; str. 71-90.

⁸⁵⁹ Videti: *Beograd u brojkama*; Zavod za informatiku i statistiku, Beograd, 2010.

⁸⁶⁰ O tome videti: http://www.rtv.rs/sr_lat/kultura/jubiley-kinoteke:-obeleženo-60-godina-rada-_131721.html. U Jugoslovenskoj kinoteci nalazi se ukupno 95.000 kopija domaćih i stranih filmova.

⁸⁶¹

⁸⁶² Intervjui sa mr Gordanom Todorić (Sekretarijat za sport Grada Beograda) i Željkom Ožegovićem (članom Gradskog veća Grada Beograda).

⁸⁶³ Reč je o zgradama Narodnog pozorišta, Narodnog muzeja i zgrade srpskog parlamenta koje se nalaze u centralnom delu grada.

Urbani izgled Beograda je izuzetno raznolik pa se okosnica turističke ponude domaćim i stranim posetiocima uglavnom bazira na naglašavanju atrakcija koje proizilaze iz specifične ponude ambijentalnih celina – primera radi više od polovine atrakcija u glavnoj ponudi Turističke organizacije Beograda odnosi se na urbane celine – delove grada koji su uobličeni uticajem pojedinih stilova i kombinovani sa specifičnim elementima gradskog života u Beogradu. Tako npr. tri ključne beogradske atrakcije korespondiraju sa ovim uticajima.⁸⁶⁴ Pored instrumentalizacije specifičnih arhitektonskih celina i lokacija, osnovu turističke ponude čine i dva pravoslavna hrama i dve uređene prirodne atrakcije na obodima grada.⁸⁶⁵

3.2.4 Međunarodni imidž grada

Kao ključni aduti u isticanju pozitivnog imidža i reputacije Beograda navode se dva priznanja koja su sa međunarodnog nivoa došla na adresu Beograda. Reč je o proglašavanju Beograda za “grad budućnosti Južne / Jugoistočne centralne Evrope” od strane specijalizovanog časopisa “Direktne strane investicije” Fajnenšl Tajmsa 2007. godine, i ocenom najpoznatijeg svetskog vodiča za putovanja „Lonli planet“ (“Lonely Planet”) da je Beograd pobednik u 2009. godini na godišnjoj listi najboljih gradova za zabavu na svetu.

Proglašavanje Beograda za grad budućnosti regiona južne Evrope omogućilo je Beogradu da poveća svoju prepoznatljivost a pozitivna slika o Beogradu posebno je značajna zbog kontinuirane orijentacije beogradskih vlasti da izgrade Beograd kao atraktivnu investicionu destinaciju.⁸⁶⁶ Rangiranje gradova u organizaciji Fajnenšl Tajmsa podrazumevalo je analizu 28 individualnih kriterijuma u ukupno 7 oblasti značajnih za poslovanje i lociranje investicija.⁸⁶⁷ Kao ključni pozitivni aspekti poslovno-investicione atraktivnosti Beograda naznačeni su neki elementi razvoja srpske ekonomije u pogledu ekonomskog rasta i rasta društvenog proizvoda, značaj pojedinih stranih investicija kao i visina stranih ulaganja u Beogradu, posebno tokom 2004. i 2005. godine.⁸⁶⁸

Naglašavanje jednog drugog aspekta Beograda – specifičnog načina života i mogućnosti koje grad nudi za zabavu i odmor opredelilo je “Lonli planet” da Beograd rangira po

⁸⁶⁴ Reč je o glavnoj beogradskoj turističkoj atrakciji - Beogradskoj tvrđavi, koja datira iz turskog – osmanskog perioda, Trgu Republike – centralnom gradskom trgu i Terazijama- lokaciji u centralnom delu grada koja odiše centralno-evropskim graditeljskim poduhvatima i urbanim načinom života.

⁸⁶⁵ O tome detaljnije videti internet prezentaciju Turističke organizacije Beograda odnosno deo koji se tiče lokalnih turističkih atrakcija. Dostupno na adresi: <http://www.tob.rs/sr-lat/see.php?kat=15>.

⁸⁶⁶ Konkurencija Beogradu bili su gradovi koji su se kandidovali za ovu nagradu iz ukupno 12 država i regionalnih mediteranskih ostrva.

⁸⁶⁷ Oblasti koje su „ocenjivane“ su: ekonomski potencijal, isplativost ulaganja, ljudski resursi, transport, nivo razvoja infomacionih tehnologija i telekomunikacija, kvalitet života za strance i kvalitet promotivnih strategija za privlačenje stranih investicija. Detaljni individualni kriterijumi u okviru svake oblasti uključivali su značajne segmente ovih oblasti koje se tiču „atraktivnosti“ i razvoja grada koji se kandidovao za priznanje regionalnog lidera u privlačenju investicija. O tome detaljnije videti: <http://www.fdimagazine.com/news/fullstory.php/aid/1543>.

⁸⁶⁸ Posebno je naglašeno da je Beograd uspeo da „dovede“ investitore poput Majkrosofta (Microsoft) – koji je u Beogradu osnovao prvi centar za razvoj softvera u jugoistočnoj Evropi – italijansku Banku Intesu, američku kompaniju Ball Packaging i nemački Metro Cash & Carry. Isto.

mogućnostima za zabavu, odmor i uzbuđenja daleko iznad, na svetskom nivou, relevantnih turističkih destinacija.⁸⁶⁹ Uredništvo ovog internet sajta gotovo ekstatično zaključuje da je “posle dužeg niza godina negativnog izveštavanja koje je Srbiju i njene energične mogućnosti ostavilo van mape sveta došlo vreme preokreta i stranci sada shvataju ono što lokalno stanovništvo odavno zna – da Beograd zaista fascinira”.⁸⁷⁰ Kao evidente prednosti Beograda u odnosu na druge turističke lokacije izdvajaju se, u viđenju ovog svetskog magazina: otvorenost lokalnog stanovništva, bogato intelektualno nasleđe i intrigantan noćni život.⁸⁷¹

Dva navedena priznanja – nagrade Beogradu za, na međunarodnom nivou, prepoznatu atraktivnost ipak nisu dovoljna da bi Beograd bio uključen u rangiranja evropskih i svetskih gradova kada su u pitanju vredni brendovi gradova. Beograd nije deo analitičke “mape” Anholtovog indeksa brendova gradova i nije predmet istraživanja koja “pokriva” Juropan sitis monitor (European Cities Monitor: ECM) nastojeći da rangira gradove u smislu atraktivnosti za lociranje investicija. Anholtov indeks brendova gradova, koji upoređuje percepcije gradova od strane populacije kako razvijenih zemalja tako i zemalja u razvoju na metodološkoj osnovi Anholtovog “6P” opšteg okvira nije uključio Beograd u svoja redovna godišnja istraživanja, iako su gradovi centralne i istočne Evrope “izabrani” za provere u okviru Anholtove analitičke matrice percepcija. Kao gradovi lideri u ovom delu Evropi od strane Anholtovog istraživanja prepoznati su Budimpešta, Prag i Varšava (koji zajedno sa Istanbulom i Moskvom) predstavljaju predmet ocene i rangiranja. Treba napomenuti da je iz Evrope u istraživanjima Anholtovog indeksa brenda gradova prisutno ukupno 22 grada od ukupno 50 selektovanih najatraktivnijih gradova na svetu.⁸⁷²

Ipak, iako nije prepoznat kao deo grupe gradova lidera – kompetitora za lociranje poslovanja velikih kompanija od strane ECM-a u 2010. godini, jedno istraživanje poslovnih namera kompanija uvrstilo je i Beograd na mapu poželjnih investicionih destinacija kompanija. ECM, počev od 1990. godine, na godišnjem nivou sprovodi istraživanja u kojima korporacije i kompanije ocenjuju poslovnu atraktivnost gradova u Evropi. Stalni subjekat ovog istraživanja su četiri grada, možemo reći konkurenata Beogradu u regionu južne i Istočne Evrope, dok poslovna atraktivnost Beograda nije

⁸⁶⁹ U rangiranju Lonli planeta iza Beograda su rangirani sledeći gradovi: Montreal, Buenos Aires, Dubai, Solun, La Paz, Kejptaun, Tel Aviv i mnogi drugi koji su istraživani sa aspekta mogućnosti za zabavu i provod. O tome videti: <http://www.lonelyplanet.com/canada/travel-tips-and-articles/39339>.

⁸⁷⁰ Isto.

⁸⁷¹ U zaključcima „Lonli planet“ pojedinačno se navode eklektična ponuda za noćni život, puni restorani i barovi starog dela grada (Skadarlija) i letnji klubovi – splavovi na obalama Dunava i Save. Takođe, kao bitni delovi ponude Beograda ističu se stalni koncerti svetskih muzičara (u Sava Centru) i letnji muzički festival Exit, koji se održava u Novom Sadu (100 km od Beograda) i koji je jedan od najboljih u Evropi. Isti izvor.

⁸⁷² Treba napomenuti da je Indeks brendova gradova, jedino sistematsko kontinualno istraživanje na svetskom nivou koje detektuje prednosti i slabosti gradova i utvrđuje uspešnost gradova u privlačenju investicija i kreiranju prijateljskog okruženja prema biznisu, lokalnim zajednicama, posetiocima, studentima i dr. O tome videti: http://www.gfkamerica.com/practice_areas/roper_pam/placebranding/cbi/index.en.html.

predmet stalnih godišnjih ocena i istraživanja.⁸⁷³ Ipak, u istraživanju namera kompanija da svoje poslovanje lociraju u određenim evropskim gradovima u narednih pet godina Beograd se našao u grupi evropskih gradova u koje će se seliti kapital anketiranih kompanija.

Delimičnu zaslugu za plasiranje Beograda na listu budućih destinacija kapitala jednog broja kompanija ima i uočeni trend atraktivnosti gradova iz centralne i istočne Evrope koji očekuju najveću ekonomsku ekspanziju i lociranje investicija.⁸⁷⁴ Prema podacima iz istraživanja, sedam kompanija planira da u narednih pet godina locira svoje poslovanje u Beogradu. Nezavisno od značaja pojavljivanja Beograda na mapi budućih investicija, moramo naglasiti da je broj kompanija koje planiraju lociranje poslovanja u beogradskom regionalnom susedstvu drastično veći, i da Beograd beleži veći broj planiranih investicija samo od jednog grada, a da 10 regionalnih konkurenata ima značajno veći broj planiranih novih lociranja investicija. Treba napomenuti da npr. grad – regionalni lider u centralnoj i Istočnoj Evropi - Moskva beleži čak 47 kompanija koje planiraju selidbu u ovaj grad, a iz grupe bližeg teritorijalnog susedstva Beograda kao lideri se izdvajaju Varšava sa 30 novih dolazaka kompanija, Bukurešt sa 27, Prag sa 24 i Budimpešta sa 22 planirane selidbe poslovanja na njenu teritoriju.⁸⁷⁵

Beograd je takođe rangiran u istraživanju koje je sprovela Istraživačka grupa za globalizaciju i svetske gradove (Globalisation and World Cities Research Group). Ova istraživačka grupa izradila je empirijsku studiju klasifikacija gradova utvrđujući inventar - grupacije gradova na osnovu nivoa razvoja i unapređenja pružanja usluga na nivou gradova.⁸⁷⁶ Rezultat rada ove grupe je izrada baze pod nazivom „Vrednosti svetskih gradova“, koja je prvi puta izrađena 1999. godine. U okviru Projekta 71, gradovi su svrstani za 2008. godinu u pet kategorija: alfa svetski gradovi, beta gradovi, gama gradovi, gradovi visoke održivosti i održivi gradovi.⁸⁷⁷ Beograd je rangiran u četvrtu grupu tzv. visoko održivih gradova u kojoj se ne nalazi nijedan stvarni ili potencijalni konkurent Beograda iz regiona jugoistočne Evrope. Konkurenti Beograda pozicionirani su u alfa kategoriji, koja naravno obuhvata najnaprednije gradove i gradove koji pružaju najpovoljnije usluge (Varšava, Istanbul, Prag, Beč, Budimpešta, Atina), beta kategoriji (Sofija) i gama kategoriji (Bratislava, Zagreb, Ljubljana) koje su naprednije kategorije gradova od kategorije visoke održivosti. Niži rejting od Beograda imaju gradovi iz regionalnog okruženja koje se nalaze u kategoriji održivih gradova (Krakov, Ankara, Skoplje).

⁸⁷³ U istraživanja European Cities Monitor-a uključeni su : Varšava, Budimpešta, Bukurešt i Atina. O tome videti: <http://www.europeancitiesmonitor.eu/>.

⁸⁷⁴ O tome je više bilo reči u drugom poglavlju ove disertacije u delovima koji se odnose na kompetitivnost nacionalnih ekonomija i značaj i uticaj SDI.

⁸⁷⁵ Broj planiranih budućih lociranja poslovanja manji je samo u Ljubljani (tri kompanije), a pored pomenutih gradova koji očekuju drastično veći broj novih investicija u narednih pet godina od Beograda, strane kompanije planiraju i selidbu poslovanja u Sofiju i Zagreb (po 9 kompanija) i Bratislavu (10) .

⁸⁷⁶ Erik Braun napominje da je reč o sledećim uslugama: pravnim procedurama (accountancy), oglašavanju, bankarstvu i pravnim propisima. Videti u: Erik Braun: „*City Marketing : Towards an integrated approach*“; Erasmus Universiteit, Rotterdam; 2008; str. 19.

⁸⁷⁷ Projekat 71 je zajednički projekat Univerziteta Loughborough, Univerziteta Gent i Kineske akademije za društvene nauke. U istraživanju u okviru ovog projekta učestvovalo je 175 kompanija – proizvođača (advanced produced firms) iz 525 gradova. O tome videti: <http://www.lboro.ac.uk/gawc/world2008.html>.

3.2.5 Strateška programska dokumenta i vizija grada

Strategija razvoja Beograda – ciljevi, koncepcija i strateški prioriteti održivog razvoja izrađena je u maju 2008. godine a usvojena je 2011. godine. Rad na Strategiji razvoja Beograda karakterisan visokim stepenom partnerstva i uključenošću kako lokalnih organa vlasti (predstavnik gradskog parlamenta, izvršne vlasti i sekretarijata) tako i drugih bitnih subjekata za izradu celovite strateške orijentacije u budućnosti (domaći stručnjaci, asocijacija lokalnih samouprava i međunarodni konsultanti) i finansirana iz budžetskih i sredstava međunarodnog donatora. Usvajanje Strategije razvoja značajno je sa aspekta mogućnosti za brendiranje Beograda jer je stanovište ključih nosilaca izvršne vlasti na nivou grada da strategija brendiranja Beograda treba da bude zasnovana upravo na Strategiji razvoja, kojom su definisani prioriteti razvoja Beograda.⁸⁷⁸

Strategijom razvoja utvrđen je identitet grada, definisani ciljevi u svim značajnim oblastima za Beograd i postavljeni vremenski limiti ostvarivanja ciljeva u okviru Akcionog plana. Beogradski parlament usvojio je kao bitan strateški dokument za ovaj rad i Strategiju razvoja turizma u Beogradu do 2018.godine koja je u procesu implementacije. Takođe, usvojen je Regionalni prostorni plan.⁸⁷⁹

Izvršna vlast grada Beograd vidi kao „grad kulture, sporta i zabave“.⁸⁸⁰ (reč je o političkoj koaliciji koja je na nivou grada bila na vlasti do smene gradonačelnika Dragana Đilasa u septembru 2013. godine). Ova vizija, vrlo spretno definisana u navednoj sintagmi koja spaja elemente beogradske zvanične ponude zainteresovanim kategorijama, pre svega turista i posetilaca, predstavlja u osnovi široku definiciju Beograda i deo identiteta brenda Beograda. Iza ove sintagme koja nije naziv promotivne kampanje grada već je neka vrsta neformalnog slogana kriju se po uverenju anketiranih različiti aspekti imidža brenda Beograda. Takođe, viđenje Beograda kao „grada kulture, sporta i zabave“ u interpretaciji lokalnih nosilaca vlasti direktno je oslonjeno na identifikovani „značaj i rang Beograda u konstelaciji sa drugim evropskim metropolama“ iz Strategije razvoja gde se kao prednosti i predispozicije Beograda navodi i „duh grada zasnovan na duhovnom, kulturnom i intelektualnom potencijalu koji obeležava Beograd i koji može bitno da utiče na njegovu privlačnost za poslovni svet, investitore, turiste i kreativni sektor“⁸⁸¹.

Strategijom razvoja Beograda definisana je osnovna vizija Beograda koja podrazumeva : „povećavanje ranga grada Beograda, među metropolitenskim gradovima i prestonicama centralne, istočne i jugoistočne Evrope, prema merilima održive ekonomije, napredne

⁸⁷⁸ Ova konstatacija proizilazi iz strukturiranih intervju sa donosiocima odluka i stručnjacima u oblastima značajnim za brendiranje Beograda, koji su anketirani tokom sprovođenja istraživanja. Lista anketiranih donosilaca političkih odluka i stručnjaka predstavlja sastavni deo ove disertacije.

⁸⁷⁹ O pomenutim dokumentima, kao i o nizu drugi gradskih akata pogledati internet prezentaciju grada Beograda: www.beograd.rs.

⁸⁸⁰ Reč je o političkoj koaliciji koja je na nivou grada bila na vlasti do smene gradonačelnika Dragana Đilasa u septembru 2013. godine, a koja je formirana posle lokalnih izbora održanih 2008.godine, u kojoj su stožerne političke stranke Demokratska stranka i koalicija okupljena oko Socijalističke partije Srbije.

⁸⁸¹ *Strategija razvoja grada Beograda: Ciljevi, koncepcija i strateški prioriteti održivog razvoja*, str. 20.

tehnologije, veće teritorijalne kohezije, višeg nivoa pristupačnosti, policentričnosti i decentralizacije.“⁸⁸² Strategijom razvoja Beograda za ostvarenje ove osnovne vizije grada predviđeno je ulaganje napora u niz aktivnosti a od značaja za ovo istraživanje je da napomenemo sledeće:

- isticanje i promovisanje bogate i duge istorije Beograda, koja ga čini vitalnim i atraktivnim;
- iskorišćavanje izuzetnog geostrateškog položaja na dva evropska koridora;
- ostvarivanje prirodne funkcionalne veze sa susedima (prekogranično) i sa drugim regionima u Srbiji i Evropi (interregionalno);
- ubrzavanje razvoja održive ekonomije uz podršku visokoakumulativnim granama privrede a posebno uslužnom sektoru;
- unapređivanje socijalnog razvoja uz punu pažnju obrazovanju i zapošljavanju mladih;
- pažljiva zaštita, uređivanje i unapređivanje prirodne i kulturne baštine, kao osnove identiteta, privlačnosti i ekonomskog razvoja Beograda i Republike Srbije;
- rešavanje pitanja svih vidova saobraćaja, posebno javnog prevoza i razvijanje sistema integrisanog transporta i telekomunikacija;
- podizanje nivoa značaja energije i energetske efikasnosti;
- održavanje identiteta i usavršavanje fizičkih struktura gradskih i seoskih naselja;
- obnova urbanih centara, obezbeđivanje kompaktnosti, mešovite namene i čuvanje i unapređivanje zelenih površina a naročito rečnih obala Save i Dunava;
- uspostavljanje savremene teritorijalne organizacije, policentričnosti i suštinske decentralizacije po uzoru na uspešne evropske regione;
- ostvarivanje konsenzusa i obezbeđivanje podrške.⁸⁸³

Strategijom razvoja Beograda definisani su i ključni principi razvoja grada: održivost, jačanje konkurentnosti, kohezija grada, policentričnost, pristupačnost grada i identitet grada. Kada je u pitanju jačanje konkurentnosti precizirano je da je reč o fundamentalnom principu Beograda kao potencijalno snažne metropole u jugoistočnoj Evropi, a vremenom i šire.⁸⁸⁴ Plan je da Beograd postane znatno konkurentniji grad i kao operativni cilj je etablirano postizanje višeg nivoa u sistemu metropolitanskih gradova Evrope.⁸⁸⁵ Princip policentričnosti za svrhu ima upotrebu teritorijalnog kapitala i neiskorišćenih potencijala na optimalan način kako bi se smanjile regionalne disproporcije. Princip pristupačnosti grada uzdignut je gotovo do ranga ključnog principa u politici grada, i kao kriterijum uspešnog razvoja. Cilj je da se obezbedi pristupačnost važnim tačkama na teritoriji grada kako bi se izašlo u susret potrebama građana,

⁸⁸² Isto, str. 22.

⁸⁸³ Isti izvor, str. 22-23.

⁸⁸⁴ Isti izvor, str. 25.

⁸⁸⁵ Za jačanje konkurentnosti Beograda predviđen je niz mera, a napredovanje u sistemu metropolitanskih gradova podrazumeva napredak sa MEGA4 na MEGA3 nivo. Mere koje su neophodne postići će se politikama ekonomske, komunalne, zemljišne i poreske politike, reorganizacijom odnosno decentralizacijom javnih službi, sposobnošću i uključenošću privatnog sektora u partnerstva sa javnim sektorom, kao i akcijama funkcionalne intergracije i kooperacije Beograda sa drugim gradovima i regionima u Evropi. Isto, str. 26.

investitora i turista.⁸⁸⁶ Identitet grada je predstavljen kao „sve važniji osnov i podrška za razvoj privrede i posebno za razvoj turizma, ali i za osećaj pripadnosti građana teritoriji na kojoj žive“.⁸⁸⁷ Strategijom je predviđeno da će prioritet biti na obnovi postojećih urbanih struktura, centralnih delova posebno njihovoj kompaktnosti, identitetu, mešovitoj nameni, zelenim površinama, rečnim obalama, kao i objektima i kompleksima od kapitalnog značaja.

U segmentu Strategije razvoja Beograda koji je posvećen unapređenju identiteta grada jasnije su postavljeni ciljevi i zadaci gradskih vlasti. Kapitalnim simbolom evropskog identiteta Beograda proglašeno je ušće Save u Dunav i utvrđeno da „prepoznatljivosti na nacionalnom i regionalnom nivou u manjoj meri doprinose značajni prirodni i graditeljsko-umetnički elementi“.⁸⁸⁸ Precizira se da će institucije grada posebnu pažnju posvetiti nedovoljno promovisanoj arhitekturi moderne i neomodernе, nedovršenih gradskim trgovima i najznačajnijim prostorima u oblastima prirodne i kulturne baštine. Unapređenje identiteta Beograda bazira se i na uređivanju i atraktivizaciji kulturnog nasleđa kao kulturno-istorijske i turističke atrakcije pri čemu se naglašavaju najpre brojne arhitektonske i umetničke vrednosti u Beogradu.⁸⁸⁹

Glavni definisani strateški cilj sa stanovišta fizičke strukture Beograda jeste profilisanje i isticanje identiteta i unapređenje fizičke strukture centra grada da bio on postao prepoznatljiv, ekonomski i turistički privlačan, konkurentan i dominantan u regionu Zapadnog Balkana i Jugoistočne Evrope. Kao uslov dostizanja konkurentnosti u Jugoistočnoj Evropi naglašeno je da Beograd treba da se „odredi prema nekim lokalnim i nekim savremenim, globalnim problemima savremenih gradova“.⁸⁹⁰

Kao operativni ciljevi unapređenja identiteta i fizičke strukture Beograda definisani su: stabilna politička volja usmerena ka održivom fizičkom razvoju i uređenju grada, očuvanje identiteta celine i karakterističnih delova, promovisanje katalizatora razvoja, uspostavljanje ili isticanje postojećih gradskih atrakcija i promocija Beograda – kreativnog grada. Svaki od navedenih ciljeva ostvaruje se putem realizacije specifikovanih zadataka.

Kada je u pitanju vizija Beograda, Strategijom je ustanovljena vrlo izazovna tema : „treći Beograd“ kao grad budućnosti, do koje će se doći putem konceptualnih studija, projekata i konkursa. Kao katalizatori razvoja detektovani su mogući veliki projekti i korišćenje

⁸⁸⁶ Kao važne tačke na teritoriji grada posebno su istaknute: urbani centri, naseljena mesta, privredne zone i objekti turističke atrakcije.

⁸⁸⁷ Isto, str. 26.

⁸⁸⁸ U grupu ovih elemenata ubrojani su: Avala, Kosmaj, veliki šumski kompleksi i „urbane ikone“ kao što su: Pobednik sa Kalemegdanskom tvrđavom, Hram Svetog Save, Crkva Svetog Marka, Saborna crkva sa Patrijaršijom, Novi Beograd, arhitektura moderne, Tašmajdanski park, Topčider sa Košutnjakom, Ada Ciganlija i rečne obale i toranj na Avali. Reč je o elementima koji su jasnije specificirani još u fazi izrade Strategije razvoja, odnosno u radnoj verziji ovog dokumenta.

⁸⁸⁹ O tome bliže videti: Strategija razvoja grada Beograda, str. 78.

⁸⁹⁰ Još pre zvaničnog usvajanja Strategije razvoja grada, u grupu problema Beograda unutar zemlje ubrajana su sledeća pitanja: nerešena vlasnička struktura, denacionalizacija imovine u najavi, preneti prava i upravljanje zemljištem, neažurni katastri zemljišta vezani za vlasnički status. Videti u: Nacrt Strategije razvoja grada Beograda, str. 34.

kulturnog nasleđa u turističke i druge ekonomske svrhe, kao i valorizacija i prezentacija svih potencijala Beograda.

U segmentu koji se tiče gradskih atrakcija jasno su postavljeni sledeći zadaci:

- izgradnja i promocija Beograda kao savremene urbane strukture sa sačuvanim prirodnim jezgrom;
- promocija Novog Beograda kao jedinstvenog novog grada u Evropi i svetu sa karakterističnom arhitekturom i funkcijama, privlačenje arhitektonskih „velikih imena“ da se komplementarno iskažu na preostalim lokacijama;
- atraktivne i izazovne urbane atrakcije: Savsko pristanište, Beton hala, Kula Nebojša ili Staro Sajmište;
- korišćenje kulturnog nasleđa u turističke i druge ekonomski opravdane svrhe, izgradnja novih kulturnih i arhitektonskih ikona grada, moderne postavke;
- završavanje i uređenje tehnoloških parkova i naučnih kampova kao i promocija nauke u kroz promotivne centre izuzetne arhitekture;
- promocija bogatstva prirode sub-urbanog okruženja i podsticanje eko, seoskog i vikend turizma;
- razvoj sporta sa vrhunskim potencijalima i angažovanje na organizaciji sportskih manifestacija, rekreativnog, amaterskog ili profesionalnog karaktera;
- organizacija međunarodnih događaja, konkursa i konferencija.⁸⁹¹

Strategijom se predviđa promocija Beograda kao kreativnog grada. Ovaj cilj, kako je planirano, realizovaće se kroz podršku kulturnim produkcijama i projektima, opredeljenjem za inovativne i netipične strateške projekte, kooperacijom između javnih i privatnih partnera, uključivanjem neformalnog sektora i kulturnih institucija, istraživanjem autentičnog identiteta različitih kulturnih sredina, jačanjem prepoznatljivog arhitektonskog lika i stvaranjem mogućnosti da se svetske arhitekture nadmeću za kapitalne lokacije i objekte u Beogradu i omogućavanjem kreativnim industrijama da uz povoljne uslove sistemski obnove i ožive markantne braunfield lokacije u Beogradu.⁸⁹²

Beograd se prema mišljenju anketiranih eksperata za potrebe ove studije, u regionu bivše Jugoslavije kao i u regionu Istočne Evrope prepoznaje kao prestonica kulturnog života, značajnih sportskih događaja i fantastične zabave.⁸⁹³ U smislu turističkog proizvoda ovakav imidž Beograda „upakovan“ je kroz turističku promociju i pozicioniranje Beograda kao jake destinacije za „gradski odmor“.⁸⁹⁴

Ključna ideja u ovoj fazi razvoja grada je da se razvojem turističkog proizvoda, osnaživanjem gradske turističke organizacije i prilagođavanjem grada potrebama turističkog sektora i razvoja ostvare ekonomski benefiti. Donosioci odluka na izvršnom

⁸⁹¹ Strategija razvoja Beograda, str. 78.

⁸⁹² Isto, str. 78-79.

⁸⁹³ Intervjui sa stručnjacima iz različitih oblasti koji su obavljani za potrebe izrade ove disertacije. Lista intervjuisanih stručnjaka je sastavni deo ove disertacije.

⁸⁹⁴ O tome videti oficijelnu prezentaciju Turističke organizacije Beograda, deo: City Break Beograd 2013. Videti: <http://www.tob.rs/sr-lat/citybreak.php?kat=2>.

nivou gradskih vlasti smatraju da se iskorišćavanjem turističkih mogućnosti Beograda obezbeđuju ekonomske koristi za grad, koji je u poslednjih nekoliko godina, od početka Svetske ekonomske krize stagnirao u pogledu privlačenja investicija.⁸⁹⁵

3.2.6 Identitet grada

Anketirani predstavnici izvršne vlasti uvereni su da Beograd sam po sebi ima status brenda u regionu bivše Jugoslavije uključujući i susedne zemlje koje su se 2004. i 2007. godine priključile EU. Poređenje koje je vrlo često jeste da je imidž Beograda u regionalnom susedstvu jednak imidžu koji na planetarnom nivou ima Njujork.⁸⁹⁶ Beograd u regionalnom i bivšem jugoslovenskom okruženju (u smislu granica bivše zajedničke države) ima imidž metropole a percipira se i kao otvoren grad, živ grad urbanog načina života i nadahnut grad pun energijom i naseljen dobronamernim ljudima.⁸⁹⁷ O ovim karakteristikama grada postoji duboki konsenzus kod nosilaca vlasti i u različitim oblastima društvenog života i prilično jasno se identifikuju osobine, atrakcije i dostignuća koja značajno prelaze regionalne okvire i koji uzrokuju kako mišljenje vladajućih političara u Beogradu o „karakteru“ Beograda, tako i stanovnika šireg regionalnog okruženja izvan Srbije o tome šta Beograd zaista jeste.

Ovakvom viđenju Beograda od strane nosilaca vlasti značajno doprinosi i relativno bliska prošlost Beograda i pozicija koju je Srbija imala u vreme komunizma do 1990. godine. Imidž zemlje a samim tim i Beograda do tranzicionih reformi bio je vezan za poseban tip otvorenog komunizma koji je razvijao kulturu i ekonomiju, vidljivi jaki kulturni uticaj na okruženje, metropolski status Beograda, središte kulturnih i sportskih događaja Istočne Evrope, progresivnu dimenziju razvoja društva i slično. Međutim, ratne devedesete godine u okruženju Srbije, ekonomska stagnacija, zaostajanje u tranzicionim reformama i

⁸⁹⁵ Prema podacima organizacije Naled (Nacionalna alijansa za lokalni ekonomski razvoj) sadržanih u Bazi stranih investicija, u periodu od 2008. do 2012. godine priliv investicija u Beogradu je iznosio 1.745 miliona EUR. U periodu od 2003. do 2008. godine vrednost stranih investicija je bila značajno veća i iznosila je 4.798 miliona EUR. Kada je reč o broju investicija bitno je napomenuti da se na osnovu podataka iz Baze stranih investicija organizacije Naled može videti da je u Beogradu u posmatranom kriznom periodu na globalnom nivou „pristiglo“ tek 12 novih stranih investicija, dok je u pred-kriznom petogodišnjem periodu evidentirano 23 strane investicije. O tome videti: Baza stranih investicija, organizacija Naled. Internet prezentacija: http://www.naled-serbia.org/baza_investicija.

⁸⁹⁶ Ova komparacija bazirana je na sentenci poznatog novinara Milomira Marića koji je određujući karakter Beograda rekao: „Beograd je niskobudžetni Njujork“. O pozitivnim stranama i dostignućima Beograda videti i niz drugih „definicija“ grada i impresija o gradu koji su dostupni na internet prezentaciji: <http://www.danubeogradu.rs/rekli-su-o-beogradu/>.

⁸⁹⁷ Pored činjenice da je Beograd uživao status geografskog i administrativnog centra bivše velike jugoslovenske države i da je kao takav imao metropolski status i percipiran u mentalnim mapama stanovnika bivše Jugoslavije kao centar političkih i ekonomskih procesa, u post-jugoslovenskom periodu, posebno na početku i tokom prve dekade ovog veka vidljivo je da respektabilan broj stranih turista (u ukupnoj strukturi stranih turista) dolazi iz pet zemalja koje su do 1991. godine odnosno 2006. godine (kada je poslednja bivša jugoslovenska republika Crna Gora donela odluku o izlasku iz zajedničke države sa Srbijom) izašle iz političkih okvira Jugoslavije. Primera radi gotovo 40% ukupnog broja stranih turista koji su posetili Beograd u 2010. godini je iz država bivše Jugoslavije (Slovenija, Hrvatska, Crna Gora, Bosna i Hercegovina i Makedonija) pri čemu su u strukturi stranih turista turisti iz Slovenije, Hrvatske i Crne Gore najbrojniji. U 2011. godini, učešće broja stranih turista iz navedenih zemalja je neznatno smanjeno i iznosi 36,3%. O tome videti: *Statistički godišnjak Beograda 2011*, str. 303.

negativno pisanje zapadnih medija o Beogradu i Srbiji narušili su pozitivnu sliku o Beogradu, uz ogradu da se to samo delimično dogodilo kada je imidž Beograda u pitanju u regionu, a drastično na nivou Evrope.

Identitet i imidž Beograda

Identitet Beograda u viđenju nosilaca vlasti, kao i evidentni „ostaci“ pozitivnog imidža u bivšim jugoslovenskim i susednim zemljama ne korespondiraju sa imidžom Beograda na evropskom nivou. O tome svedoče i podaci koji su navedeni u odeljcima koji se bave pre svega međunarodnim poslovnim imidžom Beograda, dok je percepcija o Beogradu kao turističkoj destinaciji prilično promenjena u pozitivnom smislu u poslednjih šest-sedam godina o čemu govore i rangiranja koja Beograd svrstavaju u grupu poželjnih turističkih destinacija. Za promenu imidža i repozicioniranje Beograda, nosioci vlasti na nivou grada kao odgovor imaju čitav katalog mera koje bi prema njihovom mišljenju dale rezultate u kreiranju novog pozitivnog imidža grada. Podstrek promeni imidža treba da dođe sa državnog nivoa i prema uverenju anketiranih donosilaca odluka i stručnjaka naponi i rezultati u promeni imidža Beograda su evidentni, ali je ceo proces spor i zahteva sistematski pristup.⁸⁹⁸

Uverenje je da promena imidža Beograda u evropskom okruženju duboko zavisi kako od eksternih faktora na koje beogradski nivo vlasti ne može da utiče, tako i od internih faktora, na koje Beograd može uticati kreiranjem jasno koncipirane politike, obezbeđivanjem sredstava i sprovođenjem adekvatnih mera i aktivnosti.

Kao pozitivni stimulanse promeni imidža identifikuju se brži proces evropskih integracija zemlje, participiranje u evropskim razvojnim projektima (apostrofira se posebno regionalna dimenzija EU, primena Dunavske strategije), oblikovanje konzistentnijih strategija na nivou Srbije i uključivanje organa Beograda u kreiranje pozicije zemlje u evropskom okruženju, izrada Strategije brendiranja na državnom nivou.⁸⁹⁹ Ovo je lista identifikovanih eksternih faktora promene imidža Beograda. U interne faktore – one faktore na koje Beograd može svojim kompetencijama i aktivnostima direktno uticati svakako spadaju: značajnija infrastrukturna ulaganja i ulaganja u ekonomske projekte, unapređivanje bezbednosti na nivou grada i komuniciranje ove poruke van granica zemlje, ojačavanje Turističke organizacije Beograda (TOB) i organizacija robusnih marketinških kampanja, širenje turističke ponude grada i organizacija manifestacija od evropskog značaja.

Kao faktore koji su posebno doprineli poboljšavanju percepcije o Beogradu Evropljana i evropske javnosti anketirani gradski političari i stručnjaci posebno naglašavaju otvaranje zemlje posle 2000. godine i sprovođenje reformi, pozitivno pisanje evropskih i drugih časopisa o Beogradu i kontinentalne nagrade koje je Beograd dobio.⁹⁰⁰

⁸⁹⁸ Intervjui sa Željkom Ožegovićem, članom Gradskog veća Beograda i stručnjacima iz lokalnih organizacija.

⁸⁹⁹ Isti izvori.

⁹⁰⁰ Isti izvori.

3.2.7 Beograd kao turistički brend

Privlačenje turista i posetilaca u Beogradu ostvaruje se, prema podacima TOB-a, iznad prosečnih stopa rasta u gradovima koji plediraju da budu ili jesu atraktivne turističke destinacije. Rast broja stranih turista koji posećuju Beograd je konstantan proces. U periodu od 2000.- 2011. godine ukupan broj stranih turista koji su posetili glavni grad Srbije uvećan je pet puta (u 2000. godini Beograd je posetilo 88.477 stranih turista a u 2011. godini čak 440.347).⁹⁰¹ Trend povećavanja broja stranih turista koji posete Beograd je pozitivan i koristan za gradsku turističku politiku i gradski budžet. Direktor TOB-a naglašavajući ovu dimenziju izgradnje Beograda kao atraktivnije turističke destinacije za strane turiste navodi da je „Beograd dostigao ozbiljan nivo poseta i ušao u krug gradova koji predstavljaju turističke destinacije u ekspanziji“.⁹⁰²

Međutim, ako uporedimo podatke iz pomenutog perioda jasno se uočava da se smanjuje ukupan broj turista koji posete Beograd (domaćih i stranih turista). Razlika u ukupnom broju turista koji su posetili Beograd 2000. i 2011. godine je čak 176.000 odnosno 2000. godine je Beograd posetilo znatno više turista nego 2011. godine.

Širi i detaljniji uvid u kretanje ukupnog broja turista i broja stranih turista koji su posetili Beograd prikazujemo u narednoj tabeli uvodeći kao referentne godine četiri izabrane godine : 2000, 2005, 2010. i 2011. godinu.

Tabela br. 37 : Broj turista koji su posetili Beograd prikazan u četiri referentne godine

Godina	Ukupan broj turista (sumarni prikaz broja domaćih i stranih turista)	Broj stranih turista
2000.	795.817	88.477
2005.	674.785	277.108
2010.	618.454	395.408
2011.	619.124	440.347

Izvor: *Kalkulacija autora na bazi podataka iz Statističkog godišnjaka Beograda za 2011. godinu.*⁹⁰³

Rast broja turista i posetilaca, direktor Turističke organizacije Beograda (TOB) objašnjava pre svega raznovrsnošću turističke ponude Beograda, obezbeđivanjem dostupnosti nisko-budžetnih avio kompanija i koncentrisanjem TOB-a na promociju Beograda kao turističke destinacije.⁹⁰⁴ Raznovrsnost turističke ponude Beograda sastoji se u atraktivnosti Beograda kao destinacije za gradski odmor, uključivanju segmenta kulture u turistički proizvod grada, segmentima gradskog sporta koji se odlikuju

⁹⁰¹ Statistički godišnjak Beograda 2011, str. 303.

⁹⁰² Intervju sa Dejanom Veselinovim, direktorom TOB-a.

⁹⁰³ Statistički godišnjak Beograda 2011, str. 303.

⁹⁰⁴ Intervju sa Dejanom Veselinovim, direktorom TOB-a.

organizacijom velikih sportskih događaja i nude mogućnosti aktivnog odmora i poslovnim imidžom Beograda kao grada kongresa.

Rast broja stranih turista i uverenost direktora TOB-a da za Beograd tek „dolazi vreme“ da se još bolje pozicionira na evropskom tržištu kao atraktivna destinacija za gradski odmor, ipak ne isključuje još razvijeniju plansku funkciju i kreiranje prepoznatljivije turističke destinacije. U tom smislu prioritetni ciljevi tiču se jačanja imidža Beograda kao kongresnog centra i grada kongresa, fokusiranje turističke ponude na određene ciljne grupe i unapređivanje saradnje sa lokalnim partnerima i akterima u cilju efikasnijeg horizontalnog povezivanja koje treba da rezultira iskorišćavanjem svih kapaciteta koje grad u oblasti turizma, sporta i kulture neosporno ima, kao i unapređivanje saradnje sa višim nivoima vlasti- pre svega sa republičkim ministarstvima i ključnim insitucijama koje određuju pravce razvoja turističke politike zemlje, kao i alokaciju finansijskih resursa. Cilj je svakako unapređivanje „Beograda kao najjačeg brenda Srbije“.⁹⁰⁵

Beograd kao kongresni centar

Beograd, prema navodima direktorke Kongresnog biroa TOB-a, ima reputaciju jednog od najznačajnijih centara kongresnog turizma u Istočnoj Evropi.⁹⁰⁶ Prema podacima Asocijacije za međunarodne kongrese i konvencije (ICCA), koja u svojim istraživanjima prikuplja i obrađuje podatke o broju organizovanih međunarodnih sastanaka na globalnom nivou (po teritorijalno-geografskim regionima, državama i gradovima) Beograd je u 2011. godini pozicioniran na 49. mestu svetske liste gradova po broju održanih međunarodnih sastanaka.⁹⁰⁷ Svetski lideri u broju međunarodnih sastanaka i kongresnih događaja su Beč, Pariz i Barselona, a najbolje plasirane centralno-evropske i istočno-evropske destinacije kongresnog turizma su: Budimpešta, Prag, Varšava, Beograd i Krakov.⁹⁰⁸ Beograd je, kada je u pitanju evropski kontinent u 2011. godini bio plasiran na 26. mestu evropskih kongresnih destinacija.⁹⁰⁹ Iza Beograda, na svetskoj i evropskoj mapi relevantnih kongresnih destinacija su plasirani glavni gradovi većine istočno-evropskih država a primetna je i velika razlika u broju organizovanih međunarodnih kongresa i događaja vodećih istočno-evropskih kongresnih gradova u odnosu na Beograd. Podatke o pozicioniranosti centralno-evropskih i istočno-evropskih gradova u rangiranju Asocijacije za međunarodne kongrese i događaje za 2011. godinu prikazujemo u sledećoj tabeli.

⁹⁰⁵ Isti izvor.

⁹⁰⁶ Intervju sa direktorkom Kongresnog biroa TOB-a.

⁹⁰⁷ Videti: *International Congress and Convention Association: Statistic Report 2002-2011 – International Association Meetings Market*; Abstract for International Associations, press, universities, students and consultants; ICCA; July 2012; str. 27.

⁹⁰⁸ Isto. str. 25-28.

⁹⁰⁹ Isto.

Tabela br. 38 : Prikaz petnaest najatraktivnijih centralno-evropskih i istočno-evropskih gradova – destinacija kongresnog turizma i domaćina i organizatora međunarodnih kongresa i događaja za 2011. godinu

Grad	Država	Plasman na svetskoj listi po broju organizovanih međunarodnih kongresa i događaja	Broj organizovanih međunarodnih kongresa i događaja u datom gradu
Beč	Austrija	1	181
Budimpešta	Mađarska	11	108
Prag	Češka	14	98
Varšava	Poljska	28	65
Beograd	Srbija	49	42
Krakov	Poljska	50	40
Ljubljana	Slovenija	50	40
Dubrovnik	Hrvatska	87	24
Zagreb	Hrvatska	87	24
Bukurešt	Rumunija	92	23
Gdanjsk	Poljska	92	23
Bratislava	Slovačka	212	9
Sarajevo	BIH	273	7
Novi Sad	Srbija	345	5
Skoplje	Makedonija	345	5

Izvor: Kalkulacija autora na osnovu podataka o broju međunarodnih kongresa i događaja u 2011. godini.⁹¹⁰

Plasman Beograda u vrh najatraktivnijih destinacija kongresnog turizma i kongresne industrije kada su u pitanju gradovi Istočne Evrope, značajan je između ostalog i zbog održavanja pozitivnog imidža grada u ovom delu Evrope i šire, kao i zbog činjenice da kongresni turizam i kongresna industrija pripadaju sektorima sa sve većom atraktivnošću, enormnim rastom broja događaja na godišnjem nivou i sve većim prihodima subjekata angažovanih u ovom sektoru. Neophodno je istaći da je, prema podacima Asocijacije za međunarodne kongrese i događaje, u poslednjih deset godina (od 2002. do 2011. godine) broj međunarodnih događaja porastao za čak 40% (u 2002. godini ova asocijacija evidentirala je ukupno 6.155 međunarodnih kongresa i događaja a u 2011. godini čak 10.070).⁹¹¹ U metodološko-statističkom smislu, ova asocijacija pod međunarodnim događajima podrazumevaju sastanke korporacija (interne, eksterne i interno-eksterne) i sastanke asocijacija (međunarodnih vladinih organizacija i međunarodnih nevladinih

⁹¹⁰ Isto, str. 25-38.

⁹¹¹ Isto, str. 16

organizacija i asocijacija) sa određenim ograničenjima koja se tiču tipa sastanaka, broja učesnika, zastupljenosti određenih država i dužine trajanja.⁹¹²

Rastuće interesovanje za Beograd u ovoj turističkoj oblasti rezultat niza je niza faktora koji su pozitivno uticali na promociju Beograda kao kongresne destinacije.⁹¹³ Prema rečima direktorke Kongresnog biroa TOB-a, organizacione promene unutar Turističke organizacije Beograda uzrokovale su osnivanje Kongresnog biroa, kao posebne službe.⁹¹⁴ Kongresni biro ima jasan zadatak pozicioniranja Beograda kao međunarodne kongresne destinacije, obezbeđivanja profesionalne podrške organizacijama koje prave ponudu za kongrese ili organizuju kongrese, korporativne sastanke, podsticajna putovanja ili izložbe u Beogradu.⁹¹⁵

Kongresni biro najviše aktivnosti usmerava ka pripremi kandidatura za organizaciju kongresa, sastanaka, podsticajnih putovanja i izložbi, povezivanju aktera i partnera i promociji destinacije. U promociji Beograda kao kongresne destinacije veliki korak učinjen je 2009. godine kada je objavljen moderni i zahtevima savremenog tržišta primeren i opremljen Vodič za planiranje kongresa i sastanaka („Planners Guide 2009 / 2010“) koji omogućava kompletan pregled ponude Beograda u sektoru kongresne industrije.⁹¹⁶ Kongresni biro Beograda svojim međunarodnim aktivnostima – članstvom u evropskim i svetskim kongresnim asocijacijama – i promotivnim aktivnostima u potpunosti menja sliku o Beogradu i nastoji da promoviše kompetitivne prednosti Beograda kao lokacije za kongresni turizam.⁹¹⁷

Pored ovih organizacionih inovacija na nivou grada koje su u funkciji kreiranja podrške za promociju Beograda kao atraktivne destinacije kongresnog turizma faktori koji su doprineli kreiranju pozitivne slike o Beogradu kao kongresnom centru su i ekonomski napredak zemlje i rast broja stranih turista u Srbiji u prethodnim godinama.

Kao posebne kompetitivne prednosti Beograda kao atraktivne lokacije kongresnog turizma izdvajaju se sledeće:

- Beograd poseduje kongresne centre i izložbene prostore sa najboljim karakteristikama i kapacitetima u regionu Istočne Evrope;
- Beograd je najisplativija lokacija za organizaciju događaja (sastanaka, podsticajnih putovanja, konferencija i izložbi - MICE industrija) i proglašen je

⁹¹² Isto, str. 14-15.

⁹¹³ Intervju sa direktorkom Kongresnog biroa TOB-a.

⁹¹⁴ Isti izvor.

⁹¹⁵ Prema podacima iz Kongresnog biroa TOB-a partneri ovog biroa su beogradski hoteli, kongresni centri i serviseri kongresne industrije. O tome videti više na: <http://www.seebtm.com/kongresni-biro-beograda/>.

⁹¹⁶ Publikacija Planers gajd („Planners Guide“) izrađena je u saradnji sa međunarodnim partnerom – USAID-om i uz asistenciju australijskog konsultanta Gerija Grimera.

⁹¹⁷ Kongresni biro Beograda nalazi se među članovima sledećih organizacija i asocijacija: Juropan Sitis Marketing (European Cities Marketing – ECM) i Asocijacije za međunarodne kongrese i događaje (International Congress and Convention Association- ICCA). Kongresni biro u funkciji promocije Beograda kao atraktivne i konkurentne kongresne destinacije promoviše Beograd veoma ekstenzivno počev od 2006. godine kao lokaciju na najznačajnijim sajmovima kongresne industrije npr. u Frankfurtu, Barseloni i Parizu. Isti izvor.

- gradom koji nudi najbolju vrednost za cenu koja se plaća u oblasti MICE industrije prema podacima iz Indeksa troškova života, izrađenog od strane Jedinice za ekonomska istraživanja;
- Beograd je lako dostupna lokacija sa bilo kog dela evropskog kontinenta;
 - Beograd ima ekstenzivnu turističku ponudu koja u kulturnom smislu obogaćuje vrednost ove lokacije kao destinacije kongresnog turizma.⁹¹⁸

Za uspešnije pozicioniranje i brendiranje Beograda kao značajne i poželjne kongresne destinacije na tržištu Istočne Evrope i Evrope uopšte neohodno je prema uverenju anketiranih sagovornika učiniti niz koraka i doneti niz sistemskih odluka koje će se pozitivno odraziti na rad kako TOB-a tako i specijaliziranog Kongresnog biroa, kao njegovog integralnog dela. Unapređivanje imidža i brendiranje Beograda kao kongresne destinacije zahteva značajniju političku i finansijsku podršku ovoj ideji, sistematskiji i kvalitetniji rad na unapređenju ukupnog imidža Beograda i u turističkom i u poslovnom smislu, unapređenje organizacione saradnje unutar turističkog polja i na nivou Srbije i na nivou Beograda sa značajnim akterima i kontinuirani proces edukacije organizatora kongresnih događaja i servisera kongresnih događaja.

Značajnija politička podrška prema navodima anketiranih treba da se ogleda kako u prioritizaciji razvoja Beograda kao turističke i poslovne destinacije unutar strateških planskih dokumenata na nivou grada, tako i u konkretnim aktivnostima koje imaju podržavajući karakter. Beograd bi dobio organizaciju većeg broja i značajnijih kongresnih događaja da ima neposrednu podršku gradonačelnika u promociji kandidatura grada, kao i da su inače ubrzani procesi planske promene imidža Beograda dali impresivnije rezultate u prethodne dve do tri godine.⁹¹⁹ Takođe, kada je u pitanju finansijska podrška ideji o Beogradu kao atraktivnoj kongresnoj destinaciji neophodno je razrešiti pitanja finansiranja turizma na nivou grada (a samim tim i participaciju kongresnog turizma), obezbediti sistemsko rešenje za participiranje TOB-a u prihodima od tzv. gradske turističke takse, čime bi se uvećala raspoloživa sredstva za razvoj turističke infrastrukture, redizajniranje ponude i promociju destinacije.

Unapređenje organizacione saradnje na nivou Beograda podrazumeva jačanje mogućnosti „osiguravanja podrške“ odnosno upoznavanje ključnih donosilaca odluka sa benefitima kongresnog turizma za grad i kreiranje mehanizama na nivou Beograda ali i na republičkom nivou, republičkih vlasti o potrebi konstantne saradnje svih aktera u

⁹¹⁸ Najznačajniji kongresni centri u Beogradu : Centar Sava i Ekspo centar (Expo Centar) imaju kapacitet od 3.700 i 3.000 učesnika a Beogradski Sajam se sastoji od 6 velikih konferencijskih hala i domaćin je niza velikih izložbi i manifestacija među kojima se izdvajaju Sajam knjiga, Sajam automobila, Sajam poljoprivrede i dr. Kada je u pitanju dostupnost Beograda kao lokacije treba napomenuti da je u Beograd moguće doći za dva sata iz bilo kog velikog grada u Evropi. Isplativost lokacije prema podacima Economic Intelligence Unit (Economic Intelligence Unit) podrazumeva status Beograda kao najjeftinije velike kongresne lokacije u Istočnoj Evropi jer su cene smeštaja u hotelima znatno niže nego u drugim evropskim kongresnim gradovima a isti rang odnosi se i na cene različitih roba i proizvoda, kao i ishrane. Isti zvor.

⁹¹⁹ Beograd je izgubio mali broj kandidatura, ali prilikom ocenjivanja Beograda kao kandidata za organizaciju evropski značajnih kongresa uvek dobija znatno niže ocene u segmentu : Beograd kao grad kongresa, u kome se posebno analiziraju i ocenjuju drugi aspekti grada, nezavisni od kongresnih kapaciteta. Isti izvor: intervju sa direktorkom Kongresnog biroa TOB-a.

turističkoj politici države i grada u funkciji pronalaženja najboljeg načina za ostvarivanje interesa svih aktera.⁹²⁰ Kontinuirani proces edukacije pre svega aktera / partnera i udruženja neophodan je da bi se profesionalnost podigla na viši nivo i da bi se izgradile relacije koje funkcionalizuju međusobne odnose, učvršćuju poverenje i podržavaju misiju i ciljeve rada TOB-a i Kongresnog biroa.

Finansiranje turističkog sektora u Beogradu i pitanje budžeta Turističke organizacije Beograda

Bitno je u kontekstu izgradnje Beograda kao atraktivne turističke destinacije naznačiti i da su neophodne krupne i svrshishodne intervencije u politici usmeravanja sredstava iz gradskog budžeta u prioritetne oblasti od značaja za razvoj i brendiranje grada. Značajna ulaganja u infrastrukturne projekte, koja su pomenuta u ovom delu rada i uvećano zaduživanje u funkciji realizacije bitnih infrastrukturnih projekata mogu biti produktivno iskorišćeni u razvojnom smislu i u funkciji unapređenja imidža i brendiranja grada ako su adekvatno praćeni finansijskim podsticajima i robusnijim izdvajanjima za sektor turizma. Uvidi u finansiranje rada i aktivnosti Turističke organizacije Beograda u poslednjih pet godina ne daju dovoljno optimističnu viziju da su pomenute intervencije deo vizije grada i prioritet finansiranja.

Za potrebe razvoja i promocije turizma grada obezbeđuju se uglavnom sredstva koja se ostvare od ubiranja boravišnih taksa na teritoriji Beograda a budžet kojim na godišnjem nivou raspolaže Turistička organizacija Beograda neznatno je veći od ukupne visine evidentiranih i naplaćenih boravišnih taksi jer je gradskim propisima omogućeno da TOB ostvaruje prihod i od sopstvene delatnosti. Kao jedina relevantna korektivna mera gradske politike u funkciji prioritizacije turističke oblasti nameće se promena odnosa gradskih vlasti prema finansiranju TOB-a i razvojnih potreba u turističkom sektoru i utvrđivanje fiksne zastupljenosti finansiranja turističkog sektora kao prioritetnog gradskog sektora u odnosu na visinu godišnjeg budžeta grada : primera radi 1% ili 2% u odnosu na visinu budžeta grada sa jasnom specifikacijom obaveznog izdvajanja za

⁹²⁰ „Osiguravanje podrške“ značajno je zbog upoznavanja najviših gradskih funkcionera sa benefitima koje Beograd i Gradska uprava imaju od davanja većeg prioriteta kongresnom turizmu u turističkoj politici grada. Reč je o nekoj vrsti prezentacije političkih i ekonomskih efekata prioritizacije kongresnog turizma koji se posmatra kroz ROI matricu(„Return on Investments“) i koji se očitava u nizu različitih koristi. Za potrebe ovog rada naglasićemo npr. da je organizacija određenog specijalizovanog kongresa lekara značajna za edukaciju domaćih lekara i da štedi novac jer takve vrhunske manifestacije stručnog karaktera zapravo organizacijom u Beogradu štede sredstva iz budžeta Grada za edukaciju a imaju i nemerljivo značajne esnafske i šire turističke promotivne i naučne efekte. Isti izvor: intervju sa direktorkom Kongresnog biroa TOB-a.

Kada je u pitanju saradnja aktera u oblikovanju turističke politike i njenih posebnih segmenata treba napomenuti da je osnovi reč o povećavanju stepena koordinacije između Ministarstva turizma Srbije, Turističke organizacije Srbije, Sekretarijata za privredu (u čijoj nadležnosti se nalazi gradska politika u oblasti turizma) i TOB, kao i o stvaranju funkcionalnih relacija između ovih republičkih i gradskih organa sa udruženjima organizara kongresa, udruženjem serviseru kongresa, agencija i slično. Treba napomenuti da je jedan od očiglednih problema koji se odražava na rejting Beograda u kategorijama koje su značajne za bodovanje prilikom kandidatura za organizaciju MICE događaja nedostatak komunikacije i informacija između Kongresnog biroa i organizatora kongresa koji često ne prijavljuju organizaciju događaja čime se onemogućava dobijanje stvarne slike o MICE događajima u Beogradu, a time se umanjuje „značaj“ Beograda i ne stiže prava i realna slika o stanju kongresnog turizma u gradu.

ključne aktivnosti od značaja za ozbiljnije pozicioniranje Beograda kao relevantne turističke destinacije u evropskim okvirima, poput izdvajanja za obnovu kulturnih i turističkih prostora, dostupnost turističkih sadržaja i promociju destinacije. Primera radi, udeo visine budžeta kojim raspolaže TOB u odnosu na ukupni budžet grada Beograda (prihodna strana budžeta) kreće se od 0,18% u 2012. godini do 0,19% u 2013. godini, što sasvim sigurno ne obezbeđuje potrebne uslove za ozbiljniji razvoj turističke infrastrukture i robusniju i kvalitetniju promociju i propagandu gradske turističke ponude prema ciljanim tržištima. Radi ostvarivanja potpunog uvida u ostvarene prihode po osnovu boravišne takse i visinu budžeta TOB-a u sledećoj tabeli prikazaćemo navedene podatke u poslednjih pet godina.

Tabela br. 39 : Prikaz prihoda budžeta grada po osnovu ubiranja boravišne takse i visine budžeta kojim raspolaže TOB struktarno prikazan kroz specificiranje budžetskog razdela za TOB po osnovu sredstava koja su opredeljena TOB-u i prihoda koje TOB ostvari svojom delatnošću

Godina	Ukupni iznos evidentiranih boravišnih taksi (u milionima RSD)	Visina finansiranja TOB po osnovu dodeljenih sredstava (u milionima RSD)	Prihodi TOB po osnovu obavljanja sopstvene delatnosti (u milionima RSD)	Ukupan budžet TOB-a za datu godinu
2009	125	137	3	140
2010	140	138	10	148
2011	140	140	3	143
2012	153	153	4	157
2013	160	160	4	164

Izvor: Kalkulacija autora na bazi godišnjih odluka o budžetu grada i odluka o rebalansu budžeta grada

Pored nedovoljnih sredstava za obnovu i unapređenje turističke infrastrukture i prostora i relativno skromnog budžeta TOB-a u odnosu na visinu ukupnog gradskog budžeta značajno opterećenje TOB-a predstavlja i način trošenja finansijskih sredstava kojima upravlja ova lokalna organizacija. Primetno je da u strukturi rashoda TOB-a u poslednjih pet godina dominiraju tzv. pasivni troškovi odnosno troškovi namenjeni za isplatu plata, dodataka i doprinosa kao i stalni troškovi za redovan rad TOB-a. Ovi troškovi, ako se u kalkulaciju uključe i tzv. usluge po ugovoru čine i do 80% rashoda TOB-a. Takva struktura trošenja sredstava ne predstavlja poželjnu strukturu trošenja kod organizacija koje plediraju da unaprede turistički sektor i da prioritzuju kvalitet turističke ponude grada i turističke kapacitete grada. U sledećoj tabeli prikazujemo udeo navedenih troškova u strukturi budžeta TOB-a u poslednjih pet godina.

Tabela br. 40 : Prikaz visine najbitnijih rashoda budžeta TOB-a i visine ukupnog budžeta TOB-a u periodu od 2009. do 2013. godine

Godina	Ukupni budžet TOB-a (u milionima RSD)	Visina rashoda za plate i dodatke zaposlenih (u milionima RSD)	Visina rashoda za stalne troškove i usluge po ugovoru (u milionima RSD)
2009	140	29,5	70
2010	148	32,3	64,9
2011	143	34,6	70,2
2012	157	36,0	40,0
2013	164	40,3	68,0

Izvor: Kalkulacija autora na bazi godišnjih odluka o budžetu grada i odluka o rebalansu budžeta grada.

Ciljne grupe gradske politike privlačenja stranih turista i gostiju

Fokusiranje turističke ponude na određene ciljne grupe neophodno je da bi se „prelomila kritična tačka“ i da bi se pored efektivnih kampanja koje vodi TOB odredile ciljne grupe koje Beograd po svojim karakteristikama i atrakcijama može da privuče, kao i da bi se definisala tržišta za marketinški nastup Beograda.

Konstantno povećanje broja stranih turista je već pomenuto kao jedna od značajnih karakteristika turističkog sektora grada. Mišljenja smo da pored fokusiranja TOB-a i drugih aktera oblikovanja i implementacije gradske turističke politike i marketinga (pre svega resornih gradskih sekretarijata za turizam, kulturu, investicije i dr.) na programe, projekte i atrakcije koje omogućavaju nastavak ovog pozitivnog trenda, posebnu pažnju treba posvetiti dodatnoj internacionalizaciji strukture stranih turista. Reč je o tome da fokusiranje turističke ponude na određene ciljne grupe treba da podrazumeva kako fokusiranje na određene zemlje, tako i na određene kategorije unutar populacije turista. Koliko je za uspešno formulisanje i sprovođenje lokalne turističke politike bitno uvećavanje učešća turista iz zapadno-evropskih država toliko je bitno i precizno fokusiranje na posebne kategorije turista. Kategorije turista koje predstavljaju prioritet rukovodstvu TOB-a biće specificirane u ovom pododeljku a za dugoročnu uspešnost lokalne turističke politike od izuzetnog značaja je i promena strukture stranih turista koji posećuju Beograd odnosno, po mišljenju autora ove disertacije, sistematski rad na privlačenju turista iz bogatijih zapadno-evropskih država i van-evropskih država, čije se učešće u strukturi ukupnog broja stranih turista sporo povećava i još uvek nije na nivou da ozbiljno ugrozi dominaciju turista iz bliskog teritorijalnog okruženja Srbije u ukupnom broju stranih turista koji posećuju Beograd (Slovenija, Hrvatska, Crna Gora).⁹²¹

⁹²¹ U strukturi po državama u ukupnom broju stranih turista koji posete Beograd u poslednjih nekoliko godina apsolutnu dominaciju beleže turisti iz pomenute tri zemlje: Slovenije, Hrvatske i Crne Gore, a među deset najviše zastupljenih stranih država u strukturi stranih turista koji posete Beograd nalazi se svih pet

Svakako da je pored promene strukture stranih turista po državama, koji posećuju Beograd bitan aspekt i ozbiljnija internacionalizacija posetilaca Beograda koja se na taj način postiže i jer se time, između ostalog, stvaraju bolji uslovi i tržišna percepcija Beograda kao turističke destinacije u državama u kojima je imidž Srbije u značajnoj meri narušen i nedovoljno pozitivan. Pored ovog elementa unapređenja imidža Srbije i Beograda u širim evropskim okvirima i državama izvan evropskog kontinenta, bitan element neophodnog preusmeravanja gradske turističke politike je i činjenica da turisti iz država Zapadne Evrope i pojedinih van-evropskih država (primera radi SAD, azijskih zemalja, Australije) predstavljaju delove međunarodnih turista koji po podacima relevantnih turističkih istraživačkih centara troše najviše novca tokom svojih turističkih poseta.⁹²²

Radi ostvarivanja potpunog uvida u strukturu stranih turista, koji posete Beograd na godišnjem nivou, po državama, prikazaćemo u tabeli koja sledi, prikaz deset najzastupljenijih država u strukturi stranih turista po državama u 2010. i 2011. godini.

Tabela br. 41: Prikaz strukture i broja stranih turista po državama za 2010. i 2011. godinu

Država	Broj turista u 2010. godini	Broj turista u 2011. godini
Slovenija	44.469	48.089
Hrvatska	28.994	31.252
Crna Gora	36.695	41.977
Nemačka	25.473	29.948
Bosna i Hercegovina	24.811	23.904
Italija	22.531	22.113
Makedonija	15.788	17.487
Austrija	14.915	15.466
Grčka	15.936	15.825
Rusija	13.064	14.449

Izvor: Kalkulacija autora na osnovu podataka iz Statističkog godišnjaka Beograda za 2011. godinu.

Iz prikazane tabele sasvim jasno se u uočava da u strukturi stranih turista po državama, kao što je već pomenuto dominiraju turisti iz država bivše Jugoslavije. Među najzastupljenijim državama iz kojih dolaze strani turisti nema na međunarodnom planu značajnih država poput Velike Britanije i SAD, koje se nalaze van liste deset

država nekadašnje Jugoslavije (Slovenija, Hrvatska, Crna Gora, Bosna i Hercegovina), pri čemu je naslabije rangirana Bosna i Hercegovina, koja je primera radi u 2010. i 2011. godini bila plasirana na sedmom mestu liste država iz kojih dolazi najveći broj stranih turista u Beograd. O tome videti: *Statistički godišnjak Beograda 2011*, str. 303.

⁹²² O međunarodnim trendovima potrošnje turista i uvećanja obima trošenja u ovoj ekonomskoj grani detaljnije videti: World Travel & Tourism Council: *Economic Impact of Travel & Tourism 2013 Annual Update, Summary*; World Travel & Tourism Council; UK, London; 2013; str. 1-3.

nazastupljenijih stranih država iz kojih turisti dolaze u Beograd. Ove dve države plasirane su, prema zvaničnim statističkim podacima na 11. odnosno 12. mesto liste država sa najvećim brojem stranih turista koji posete Beograd.⁹²³

Trend koji polako počinje da se etablira je uvećanje broja stranih turista iz država koje ne pripadaju bliskom teritorijalnom okruženju Srbije i državama koje su nekada bile u političkom okviru bivše Jugoslavije. U 2011. godini je u odnosu na 2010. godinu učešće stranih turista sa prebivalištem i državljanstvom država van pomenutog teritorijalnog susedstva Srbije uvećano za 13%.⁹²⁴

U strukturi stranih gostiju u Beogradu preovlađuju tzv. poslovni turisti (55-60%) i za unapređivanje atraktivnosti Beograda za ovu kategoriju turista neophodno je da se jasno odredi ciljna grupa.⁹²⁵ Prema mišljenju direktora TOB-a, Beograd se orijentiše na privlačenje poslovnih ljudi od 25 do 45 godina starosti koji su već posetili Beograd i koji se odlučuju da se u Beograd vrate i ponovo ga posete kako bi uživali u atrakcijama koje Beograd pruža i specifičnosti urbanog i mističnog karaktera grada. Pored kategorije poslovnih turista za povećanje broja stranih turista i za redizajniranje i modernizovanje atraktivnosti Beograda od značaja je fokusiranje na mlade, iz čije grupacije se kao prioritet izdvajaju bekpekeri.⁹²⁶ Ipak u privlačenju bekpekera nema posebno dizajnirane kampanje ni programa za ovu grupu turista ali u TOB-u postoji uverenje da je Beograd za ovu kategoriju turista atraktivniji od konkurentskih gradova i da se nalazi na geografskom području koje je pogodno za „regrutovanje“ bekpekera. Za bekpekere Beograd je atraktivan zbog različite gradske atmosfere od drugih centralno-evropskih bekperskih destinacija, izražene gostoljubivosti, stila života i specifične mistike koja je vezana za period 90-tih godina i imidža koji mlade ljude asocira ne nešto različito od ukorenjene evropske svakodnevice⁹²⁷. Treća kategorija turista koja perspektivno predstavlja ciljnu grupu kojoj Beograd posebno treba da se „obradi“ jesu stariji penzioneri koji kruzerima dolaze u Beograd i koji sa 12% participiraju u ukupnom broju evidentiranih stranih turista.⁹²⁸

Saradnja sa drugim akterima i partnerima

Horizontalna saradnja između TOB-a i aktera povezanih sa turističkim sektorom (privredni subjekti, hoteli, ugostiteljski objekti, šoping molovi, udruženja) ocenjena je od strane TOB-a najvišom ocenom a saradnja sa gradskim institucijama i sa republičkim

⁹²³ *Statistički godišnjak Beograda 2011*, str. 303.

⁹²⁴ Kada se iz kalkulacija izrađenih na bazi statističkih podataka iz Statističkog godišnjaka Beograda za 2011. godinu isključe strani turisti iz Slovenije, Hrvatske, Crne Gore, Makedonije i Bosne i Hercegovine uočava se da je broj stranih turista iz ostalih država u 2010. godini bio oko 245.000 turista dok je u 2011. godini broj stranih turista uvećan na 280.000. Isti izvor.

⁹²⁵ Intervju sa Dejanom Veselinovim, direktorom TOB-a.

⁹²⁶ Isti izvor.

⁹²⁷ Pored navedenih razloga Beograd je planski prilagodio i svoje smeštajne kapacitete različitim grupacijama mladih turista vršeći kategorizaciju smeštajnih kapaciteta i podržavajući otvaranje i rad velikog broja kvalitetnih hostela. Izuzev smeštajnih kapaciteta, atraktivnost Beograda za mlade turiste bazirana je i na niskim cenama, u poređenju sa drugim državama i gradovima severno od Srbije. Isti izvor.

⁹²⁸ Isti izvor.

institucijama karakteriše se visokim stepenom koordinacije, učestvovanjem u aktivnostima generalne politike grada kao i partnerskim odnosom sa republičkim institucijama posebno u sferi promocije gde TOB usko saraduje na ostvarenju utvrđenih ciljeva sa Turističkom organizacijom Srbije.

Na nivou aktera u turističkom sektoru, prioritet u 2011. godini je bila saradnja sa privrednim subjektima. Turističke agencije smatraju se glavnom karikom u prodaji turističkog „proizvoda“ i prema rečima direktora TOB-a ova organizacija sa agencijama „stalno komunicira, uvažava njihove investicije i ulaganja, promovise kroz propagandne materijale, vodi na sajmove, organizuje radionice“.⁹²⁹

Marketinške i propagandne kampanje TOB-a

Promocija Beograda kao turističke destinacije nije ekskluzivna aktivnost samo TOB-a već se zajedničkim nastupom sa nadležnim gradskim organom i turističkim organizacijama gradskih opština obezbeđuje jedinstveni nastup i integralne propagandne aktivnosti.

Promocija Beograda ostvaruje se kroz pet segmentiranih kampanja :

- Beograd –destinacija za gradski odmor;
- Beograd – grad kulture;
- Beograd – grad za kongresni turizam;
- Beograd – grad sporta i rekreacije; i
- Beograd – grad na dve reke.

Slogan promocije Beograda od 2008. godine je „Zato što volim Beograd“ i pod ovim sloganom Beograd nastupa na sajmovima turizma i izrađuje svoj info-propagandni materijal. U osnovi slogan je dobro izabran, odražava realnost odnosa između Beograda i njegovih stanovnika a izražava i utiske turista, poslovnih ljudi i posetilaca koji su „doživeli“ Beograd. Željko Ožegovic, član Gradskog veća Beograda, navodi da su „Beograđani zaljubljeni u svoj grad, ali ta zaljubljenost nije nimalo nekritička zaljubljenost“.⁹³⁰ Organi grada pokrenuli su paralelno sa pokretanjem kampanja i slogana grada i inicijativu utvrđivanja zašto Beograđani i drugi vole Beograd i ispostavlja se na osnovu ove inicijative da se Beograd voli upravo zbog onih stvari koji su projektovane kao ključ beogradskog identiteta i na kojima se baziraju kako predstave o Beogradu tako i planovi o tome šta Beograd treba da bude – odnosno kakav brend Beograd želi da kreira.⁹³¹

⁹²⁹ Isti izvor.

⁹³⁰ Intervju sa Željkom Ožegovićem, članom Gradskog veća Beograda.

⁹³¹ Neki od odgovora na pitanje „Zašto volim Beograd“ su:

- Zato što je spoj tradicionalnog i modernog, istoka i zapada,
- jer je uvek nepredvidljiv, dinamičan i pun dešavanja,
- Zbog duha, kulture, noćnog života, reka, ljudi,
- Volim Beograd, ima neverovatnu energiju, divne ljude koji čine duh ovoga grada,
- Grad sa najtoplijom atmosferom u Evropi.

O odgovorima videti više na: http://www.belgradegreeters.rs/sr/posetioci_zato.php

Robusnija promocija Beograda direktno je uslovljena obimom finansijskih sredstava za ovu namenu i njena relativno skromna veličina ne odgovara potrebama koje Beograd ima u ovoj oblasti kako bi se uspešno pozicionirao kao turistička destinacija. Negativan efekat na promociju Beograda ima i komercijalizacija svih oblika saradnje medijskih kuća i skupo oglašavanje.⁹³² Uverenje unutar TOB-a je da su efekti promocije Beograda u postojećim okolnostima limitirani faktorima koji nisu marketinškog karaktera već sistemskog karaktera, kao i da se sa postojećim budžetom za ovu namenu postižu veoma dobri rezultati.⁹³³

Preduslovi za unapređenje Beograda kao turističkog brenda

Iako Beograd razvija svoje turističke potencijale, unapređuje turističku ponudu i planira proširenje seta mera namenjenih specifičnim grupama turista i posetilaca evidentno je da bez ispunjavanja određenih preduslova izgradnja Beograda kao turistički atraktivnije destinacije i rasprostranjenije prepoznavanje Beograda u turističkom smislu na evropskom kontinentu ima sasvim jasne limite. Kao jasni preduslovi nesporno se izdvajaju:

- etabliranje industrije turizma na nivou Srbije kao prioritetne privredne grane kroz donošenje nove Strategije razvoja turizma i kroz obezbeđivanje potrebnih finansijskih sredstava za razvoj turizma;
- prioritizacija industrije turizma na nivou Beograda, ispunjavanje ciljeva razvoja infrastrukture na nivou grada i obezbeđivanje značajnijeg budžeta svih lokalnih institucionalnih aktera izgradnje Beograda kao turističke destinacije (gradski sekretarijati za privredu, za kulturu, za sport);
- koordinisana saradnja u realizaciji mera koje su sastavni deo Strategije razvoja turizma;
- promena odnosa svih aktera prema viziji Beograda kao grada kulture, sporta i zabave;
- dosledno sprovođenje Strategije razvoja grada Beograda;
- prepoznavanje i izgradnja novih atrakcija grada u funkciji promene imidža grada i brendiranja Beograda.

3.2.8 Beograd kao kulturni brend

U cilju promocije Beograda kao atraktivne destinacije za gradski odmor, na sajtu TOB-a je napisano: „Beograd – grad kulture, Beograd – pun inspiracije, grad sporta i zabave, grad festivala i muzike, Beograd – najbolji noćni život i zabava u Evropi.... jedan nepresušni izvor energije. Glamur Beograda na raskršću obnavljanja Evrope slavi specifičan kulturni miks, arhitekturu, pravu kombinaciju orijentalnog zadovoljstva i evropske rafiniranosti“.⁹³⁴ Iz ove turističke „definicije“ Beograda neminovno proizilazi da je kulturni turizam zapravo okosnica beogradske turističke ponude.

⁹³² Intervju sa Dejanom Veselinovim, direktorom TOB-a.

⁹³³ Isti izvor.

⁹³⁴ Videti više: internet prezentacija TOB-a: <http://www.tob.rs/en/citybreak.php?kat=1>,

U delu Strategije razvoja Beograda koji se bavi socijalnim razvojem naznačeno je da mreža ustanova u oblasti kulture predstavlja nedovoljno iskorišćeni resurs Beograda i predviđa se racionalno korišćenje objekata i prostora namenski građenih za potrebe usluga od javnog interesa (u koje se ubraja i kultura) kao i širenje različitih programa podrške organizacijama civilnog društva u organizovanju kulturnih usluga.⁹³⁵ Kao konkretan cilj u oblasti kulture definisano je uključivanje u Program Agende 21 („Ujedinjeni gradovi i lokalne samouprave“).

Strategijom razvoja Beograda definisan je niz zadataka od kojih izdvajamo sledeće:

- uvođenje novih mehanizama i organizacionih formi kulturne politike i stvaranje koherentnog sistema koji će uravnotežiti privatne i javne inicijative i omogućiti intersektorsku saradnju;
- razvijanje i podsticanje modela prilagođenih osobenostima i potrebama opština i lokalnih zajednica;
- nastavak i jačanje podrške unikatnim programima i aktivnostima u oblasti kulture koji definišu osobeni urbani kulturni identitet Beograda u međunarodnim razmerama; i
- intenzivno uključivanje u međunarodne programe.⁹³⁶

Za ostvarivanje navedenih zadataka planirana je realizacija određenih ciljeva, među kojima je za razvoj sektora kulture i kulturne ponude grada najbitnije napomenuti jačanje podrške lokalnim građanskim inicijativama i lokalnim organizacijama, razvoj Beograda kao regionalnog kulturnog centra (kao i univerzitetsko-naučnog centra), povećanjem urbaniteta i međunarodnog prestiža Beograda putem osmišljavanja većeg broja i vrsta unikatnih sadržaja, programa i aktivnosti koje Beogradu i njegovim urbanim centrima daju osoben identitet i prepoznatljivost u regionalnoj i globalnoj mreži gradova.⁹³⁷ U funkciji kako je utvrđeno „pripremanja budućnosti“ planirana je podrška javnom sektoru u oblasti kulture.

Kada su u pitanju prioritetni projekti u oblasti kulture, Strategijom razvoja Beograda je pored decentralizacije kulture na nivou grada izvršena prioritizacija kulturnih projekata i ustanovljeno je da prioritet predstavlja organizacija velikih kulturnih manifestacija evropskog i svetskog značaja.⁹³⁸ U okviru objašnjenja važnosti podrške organizaciji velikih, kako kulturnih tako i sajamskih i sportskih manifestacija, naznačeno je da će velike kulturne manifestacije imati veliki značaj za razvoj kulture, kao i za razvoj turizma i pratećih delatnosti za Beograd i za Srbiju. Navedeno je da će se „negovanjem velikih manifestacija u oblasti kulture i sporta značajno podići rang Beograda kao metropolitena od evropskog značaja, konkurentnog drugim metropolitenima sličnog ranga“.⁹³⁹ Cilj podrške organizaciji velikih kulturnih manifestacija u Beogradu je i iskorišćavanje

⁹³⁵ Strategija razvoja grada Beograda, str. 54-55. .

⁹³⁶ Isto, str. 55.

⁹³⁷ Isti izvor. .

⁹³⁸ Neophodno je naglastiti da je u delu Nacrta Strategije razvoja grada Beograda : Strateški prioriteti od 2008. do 2012. godine, prioritetni projekti u oblasti kulture bili su locirani nakon prioritetnih projekata iz oblasti socijalne politike i obrazovanja. O tome videti Nacrt Strategije razvoja grada Beograda.

⁹³⁹ Nacrt Strategije razvoja grada Beograda, str. 107.

tradicije velikih kulturnih manifestacija (kao i sajamskih i sportskih manifestacija) u funkciji afirmacije institucionalnih i organizacionih kapaciteta grada. Kao faktor na koji posebno treba obratiti pažnju u organizaciji velikih kulturnih manifestacija prepoznata je potreba veće horizontalne koordinacije između nadležnih sekretarijata i organizatora manifestacija u pripremi programa.⁹⁴⁰

Kulturne manifestacije u Beogradu

U Beogradu se godišnje organizuje 15 stalnih kulturnih manifestacija koje su najbitniji aspekt kulturnog identiteta i kulturne vizije grada, pored kulturnih i istorijskih spomenika, spomenika arhitekture, muzeja, crkava i ambijentalnih gradskih celina. Pregled stalnih kulturnih manifestacija nalazi se u sledecoj tabeli.

Tabela br. 42 : Lista stalnih kulturnih manifestacija u Beogradu

Kulturna manifestacija	Period održavanja manifestacije	Opis manifestacije
Oktobarski salon	oktobar	Likovna, primenjena umetnosti i dizajn
BELEF – Beogradski letnji festival	jul i avgust	Muzički, pozorišni, plesni i multimedijalni programi
Beogradski džez festival	kraj oktobra (5 dana)	Koncerti domaćih i stranih džez izvođača
BEMUS – Beogradske muzičke svečanosti	prva polovina oktobra	Klasična muzika, etno muzika i savremeno stvaralaštvo
Međunarodno takmičenje muzičke omladine	druga polovina marta	Takmičenje u kategorijama: solo pevanje, kompozicija, instrumentalni solisti i kamerni orkestri
Međunarodni susret dece Evrope „Radost Evrope“	prva nedelja oktobra	Dečje muzičko, scensko i likovno stvaralaštvo
FEST – Međunarodni filmski festival	kraj februara – prva nedelja marta	Filmska ostvarenja najvišeg dometa svetske kinematografije
Beogradski festival dokumentarnog i kratkometražnog filma	poslednja nedelja marta	Žanrovski određeni takmičarski program i prateći programi
BITEF – Beogradski internacionalni teatarski festival	septembar	Nove pozorišne tendencije svetskog i srpskog pozorišta

⁹⁴⁰ Isto. Treba napomeniti i da je S obzirom na to da je Nacrt Strategije izrađen maja 2008. godine rok za izvršenje navedenog prioriteta oročen je na period od 2008. do 2012. godine. Isti izvor.

Filmski festival u Sopotu	prva polovina jula (5 dana)	Producentški festival domaćih igranih filmova
Beogradski sajam knjiga	kraj oktobra – početak novembra (nedelju dana)	Izdavačka produkcija domaćih i stranih izdavača
Festival monodrame i pantomime	kraj juna – početak jula	Festival glume i pantomime
Nedelja arhitekture	kraj juna – početak jula	Izložbe, predavanja, okrugli stolovi, promocije
TIBA – Teatarska internacionalna beogradska avantura	početak juna	Festival pozorišta za decu i mlade
Beogradska nedelja dizajna	kraj maja	Kreativna industrija, konferencije, biznisi povezani sa dizajnom

Izvor: „Beograd u brojkama“, Zavod za informatiku i statistiku, Beograd, 2010.

Budžetskim sredstvima u potpunosti se finansira 11 kulturnih manifestacija od 15 stalnih manifestacija u Beogradu, a prema podacima, postoji još 40 drugih manifestacija koje se održavaju na godišnjem nivou kao i niz povremenih manifestacija.⁹⁴¹ Kulturne manifestacije se od strane anketiranih nosilaca izvršne vlasti posmatraju kao važan deo imidža Beograda i gradske vlasti uspele su da u kontinuitetu pokažu privrženost ovom segmentu imidža Beograda i veruju da je Beograd centar u regionu koji organizuje najviše događaja a kulturne manifestacije predstavljaju srce tog imidža Beograda.⁹⁴²

Prioriteti, ciljevi i zadaci koji su postavljeni Strategijom razvoja Beograda i stepen njihove prioritizovanosti na lestvici prioriteta pokazuju da je kulturni segment Beograda i obnova kulturnog identiteta, jačanje kulturne ponude u funkciji kulturnog turizma i unapređenje Beograda kroz izgradnju novog pozitivnijeg kulturnog imidža ipak drugorazredni prioritet. Navedena teza može se potkrepiti sledećim identifikovanim elementima:

- nepostojanjem inicijativa da se programski uredi i vremenski postave ciljevi (kroz strategije razvoja kulture);
- smanjivanjem budžetskih izdataka na nivou grada za potrebe kulture i gradske kulturne politike;
- nedovoljnom iskorišćenošću gradskih kulturnih resursa;
- izostankom ozbiljnijeg uključivanja kulturnog sektora Beograda u turističku politiku i ponudu na nivou grada.

Na nivou Srbije kao i na nivou Beograda ne postoje usvojena strateška dokumenta o razvoju kulture i kulturne politike, što se između ostalog tumači i kao rezultat nezainteresovanosti ključnih nosilaca izvršne vlasti na republičkom i beogradskom nivou

⁹⁴¹ O tome videti: <http://www.beograd.rs/cms/view.php?id=1299>.

⁹⁴² Izvor: intervjui obavljeni za potrebe istraživanja i izrade disertacije sa donosiocima političkih odluka i stručnjacima. Videti listu koja je sastavni deo ove disertacije.

za kulturni sektor u smislu prioritizacije kulture, većih finansijskih izdvajanja iz budžeta i kreiranja imidža i brenda grada kroz kulturnu matricu. Prioritet na nivou Beograda prema rečima anketiranog sagovornika iz Sekretarijata za kulturu imaju “infrastrukturni projekti, a zainteresovanost za oblast kulture je jako mala, a i sam Sekretarijat za kulturu nema kapaciteta da izradi Strategiju razvoja kulture”.⁹⁴³ Sagovornik navodi i da su „ulaganja u infrastrukturu bitna – ulaganja u saobraćaj, telekomunikacije, smeštajne kapacitete - ali je veliki problem to što su mnoge institucije i ustanove kulture zatvorene, pojedine nedovoljno iskorišćene a nema inicijativa da se otvore nove, iako za njima postoji potreba”.⁹⁴⁴

Smanjivanje budžetskih izdataka za kulturu je proces koji je prisutan duži niz godina i nema za uzrok lokalne ekonomske posledice zbog svetske ekonomske krize ili politiku štednje gradskih vlasti već je rezultat odnosa prema ulaganjima u sektoru kulture. O navedenim tezama svedoči i tabela izdvajanja iz budžeta za sektor kulture sa specifikacijama za pojedine kulturne svrhe na nivou Beograda počev od 2006. godine.

*Tabela br. 43 : Pregled izdvajanja za sektor kulture iz budžeta Beograda, po godinama, uključujući i ukupan iznos budžeta grada*⁹⁴⁵

Godina	Ukupan budžet grada (u mlrd RSD)	Sekretarijat za kulturu – ustanove kulture (u mlrd RSD)	Kulturne manifestacije (u milionima RSD)	Programi i projekti u oblasti kulture
2006	44,0	2,73	136,0	595,0
2008	68,6	2,87	206,0	801,0
2009	62,5	2,83	200,3	760,2
2010	81,3	2,48	140,0	493,0
2011	82,3	2,36	510,0	

Izvor: Kalkulacija autora na bazi godišnjih odluka o budžetu grada Beograda.

Nedovoljna iskorišćenost gradskih kulturnih resursa je konstantna činjenica kulturnog stanja u Beogradu. Nije moguće izgraditi upečatljiv i atraktivan kulturni turizam u gradu u kome „ne postoji gradski muzej, republički Narodni muzej je osam godina zatvoren, galerije rade ograničeno vreme, a relevantni akteri nisu u ozbiljnijoj meri ili gotovo uopšte nisu uključeni u procese utvrđivanja prioriteta”.⁹⁴⁶ Kulturni segmenti Beograda

⁹⁴³ Intervju sa Jovanom Jovanovićem, višim stručnim saradnikom u Sekretarijatu za kulturu Grada Beograda.

⁹⁴⁴ Isti izvor.

⁹⁴⁵ Sredstva u prikazanoj tabeli za 2011. godinu, prikazana u koloni: Kulturne manifestacije podrazumevaju izdvajanja i za kulturne manifestacije i za programe i projekte u oblasti kulture, s obzirom na to da je status izdvajanja sredstava za ove dve namene u budžetu grada za 2011. godinu promenjen i tretira se kao: „specijalizovane usluge“ u sektoru kulture.

⁹⁴⁶ Intervju sa Jovanom Jovanovićem, višim stručnim saradnikom u Sekretarijatu za kulturu Grada Beograda.

koji „nose“ potencijal atraktivnosti uz suportativnu ulogu gradskih vlasti biće pomenuti u odeljku ovog rada koji se bavi neiskorišćenim atributima Beograda u funkciji brendiranja Beograda.

Izostanak ozbiljnog uključivanja kulturnog sektora Beograda u turističku politiku i ponudu na nivou grada je rezultat, pre svega, nedostatka razvojnog pristupa u sektoru kulture na nivou grada i nedovoljne atraktivnosti pojedinih segmenata kulture za uključivanje u glavne turistističke atrakcije grada. Deo beogradske vrhunske turističke ponude u funkciji podrške imidža i brenda Beograda kao mesta zabave, koji je atraktivan deo ponude grada su pre svega kulturne manifestacije koje imaju konekciju za urbanim zabavnim karakterom grada.

Kulturne manifestacije koje Beograd finansijski podržava u funkciji su osnovne ideje promocije Beograda kao pre svega grada zabave, a integralno uključivanje kulture u viziju Beograda iza koje stoje nosioci izvršne vlasti i koja se formatira organizacijom institucija i promotivnim kampanjama je proces koji se nedovoljno sprovodi.

Projekat „Beograd 2020“ – inicijativa za novu kulturnu politiku Beograda

Kandidatura Beograda za prestonicu kulture Evrope za 2020.godinu je faktor koji bi mogao da promeni odnos prema kulturi, da angažuje gradske resurse i da „oživotvori“ viziju Beograda kao grada kulture. Inicijativa da se Beograd kandiduje za kulturnu prestonicu Evrope 2020. godine formalizovana je u beogradskom parlamentu 2009. godine usvajanjem Odluke o kandidaturi. Na taj način gradska lokalna vlast prihvatila je inicijativu, koja je u nizu drugih gradova koji su nosili ovu prestižnu evropsku kulturnu titulu predstavljala zamajac razvoja gradova i regiona, popravljajanja imidža i pozicioniranja u središte evropske kulturne i javne pažnje grada na određeni vremenski period koji je sasvim dovoljan da se kreiraju pozitivne asocijacije i da se valorizuju ulaganja u različitim oblastima. U 2010. godini su stvorene organizacione pretpostavke projekta a u decembru 2010. godine izrađen je Nacrt projekta :*“ Beograd 2020 : Grad u postupku kandidature za evropsku prestonicu kulture“* (u daljem tekstu: „Beograd 2020“).

Procesi koji se sada odvijaju uglavnom se tiču adaptiranja gradske organizacione strukture potrebama kandidature, kao i lobiranja kod susednih gradova, država, političara i u moćnim zemljama Evropske unije da se podrži kandidatura Beograda za evropsku prestonicu kulture. Beogradu na ruku idu nekoliko faktora, kada su u pitanju šanse za dobijanje statusa evropske prestonice kulture. Reč je o tome da se očekuje da do perioda predaje kandidature Srbija dobije status punopravnog kandidata za članstvo u EU čime se i formalizuje kandidatura Beograda (iako članstvo zemlje u uniji nije formalni uslov za podnošenje kandidature još od 2000. godine), o tome da je od 2013. godine uvedeno novo pravilo takmičenja gradova unutar odabranih zemalja a Beograd nema realnog i ravnopravnog konkurenta u Srbiji za sticanje ove laskave titule.⁹⁴⁷

⁹⁴⁷ Prema informacijama objavljenim u časopisu Belgest (BelGuest), „za sada se zna da će se Beograd u konkurenciji za 2020. nadmetati sa tri rumunska grada – Temišvar, Kluž Napoka i Jaši, dok Irska još nije

Nacrtom projekta „Beograd 2020“ prema viđenju čelnih ljudi gradskog Sekretarijata za kulturu (koji predvode i čitav projekat kandidovanja Beograda za evropsku prestonicu kulture) stvara se koncept desetogodišnjeg postepenog razvoja u oblasti kulture, čija je poslednja finalna faza 2020.godina i kandidatura za prestonicu kulture.⁹⁴⁸ Prema projektu „Beograd 2020“ „realizacija projekta : Evropska prestonica kulture, treba da obezbedi glavnu stratešku promenu na kulturnom, infrastrukturnom i ekonomskom planu grada Beograda“ i da vlasti zajedno sa građanima pokrenu „u skladu sa međunarodnim standardima jedinstven proces preoblikovanja grada“.⁹⁴⁹ U operativno-tematskom smislu plan podrazumeva da se svake godine do 2020. u fokus stavi jedan od mnogih identiteta Beograda. Reč je o sledećim projektovanim separatnim identitetima grada:

- Beograd kao grad na rekama;
- Beograd kao politički centar;
- Beograd kao grad nauke;
- Beograd kao industrijsko sedište;
- Beograd kao kosmopolitski grad;
- Beograd kao balkanski grad;
- Beograd kao grad po meri deteta; i
- Beograd kao grad svojih građana (Beograđana).⁹⁵⁰

Nacrt projekta „Beograd 2020“ je elaborat odnosno glavni idejni projekat Programa kandidature Beograda koji u programskom, organizacionom i akcionom smislu predlaže novu gradsku kulturnu politiku.⁹⁵¹ Vizija Beograda koja se predlaže projektom „Beograd 2020“ je sledeća :

„ Beograd je glavni grad i kulturna prestonica Srbije kao pridružene članice Evropske unije, geopolitički najznačajnija oblast južne Evrope, saobraćajno i kreativno čvorište, atraktivno mesto za život i poslovanje, centar regiona mira i saradnje i bitan partner svih velikih evropskih gradova koji rade zajedno na unapređenju kontinenta i evropske zajednice naroda, ciljno odredište svetske trgovine, nezaobilazna tačka na turističkim rutama i umetničkim turnejama i jedinstveni prostor koji povezuje jugoistočnu Evropu sa Evropskom unijom, prostorom Mediterana i Bliskim istokom“.⁹⁵²

Cilj projekta „Beograd 2020“ je pokretanje jedinstvenog procesa preoblikovanja grada – „ i to od javnog prostora do strateškog kulturnog sistema, od ideje do realizacije kompleksnog kulturnog socijalno-ekonomskog projekta Beograd – Evropska prestonica

otkrila ime svog kandidata. O tome videti: *BelGuest- Belgrade and Serbia Visitors Magazin*, Volume 11, Winter 2010-2011, str. 10.

⁹⁴⁸ Isto, str. 10. Intervju: Aleksandar Peković, zamenik gradskog sekretara za kulturu.

⁹⁴⁹ Elaborat “Beograd – evropska prestonica kulture 2020. godine“, str. 37.

⁹⁵⁰ Isti izvor.

⁹⁵¹ Elaborat „Beograd – evropska prestonica kulture 2020. godine“ u okviru projekta Beograd 2020, sadrži analizu kulturnog sistema Beograda, programski koncept, organizacioni plan, strateški model upravljanja programom i evaluaciju.

⁹⁵² „Beograd 2020 – Grad u postupku kandidature za evropsku prestonicu kulture“, Nacrt projekta, Grad Beograd; Beograd, decembar 2010.; str. 38.

kulture“.⁹⁵³ Projektom su definisane ključne vrednosti, programske koncepcije i strateški ciljevi programa, a čitav projekat obeležen je pod geslom „dekada promena“.⁹⁵⁴ Značaj ovog elaborata je u tome što je zasnovan na ciljevima i principima Strategije razvoja grada Beograda, što predstavlja odličnu analizu ključnih problema ne samo kulturne politike grada već i obnove grada počev od 2000. godine i što u okviru predloga funkcionalnih strategija u delu koji se tiče Strategije kreiranja Beograda kao proizvoda utvrđuje potrebu profilisanja i brendiranja programa „Beograd 2020“.

S obzirom na to da je kandidatura Beograda potekla na osnovu inicijative dela vladajućeg političkog establišmenta (u periodu 2008-2013. godina) na nivou grada Strategija razvoja Beograda sa svojim ciljevima, prioritetima i aktivnosti predstavlja srž planirane obnove grada u ekonomskom i infrastrukturnom segmentu grada, koji se posmatra kao suportativni činilac kandidature Beograda za 2020. godinu.

U analizi kulturnog segmenta Beograda kao dominantne karakteristike posebno se podvlače: stvaranje minimalnih uslova finansijske stabilnosti kulturnog sektora, „partizacija“ upravnih odbora kulturnih institucija, usporenost procesa definisanja kulturne politike i procesa razvoja strategija, nedovoljni stepen i širina javnih debata o prioritetima kulturne politike uz učešće vlasti.⁹⁵⁵ Pored ovih karakteristika kao zaključak koji proizilazi iz ovog elaborata je da se ne stvaraju mogućnosti za realizaciju novih umetničkih projekata koji bi učinili Beograd konkurentim sa ostalim gradovima Evrope, kao i da se „za razliku od većine gradova u Evropi, koji poslednjih godina sve veći akcenat stavljaju na razvoj kreativnih industrija kao generatora ne samo kulturnog već i ekonomskog razvitka, kulturna politika grada Beograda ne može okarakterisati kao inovativna“.⁹⁵⁶ Navedene karakteristike utvrđene u Elaboratu ukazuju da je stanje u kulturnom sektoru u Beogradu daleko od poželjnog stanja da se određeni grad može kvalifikovati kao grad kulture.

Napredak u kulturnoj oblasti u poređenju sa periodom etatizacije kulture devedesetih godina i periodom od 1997. godine kada su počele reforme javne gradske uprave u kulture je svakako evidentan.⁹⁵⁷ Kao argument koji se odnosi na festivale i glavne kulturne događaje navodi se da je od 1997. do 2002. godine gradski sekretarijat za kulturu finansirao 8 stalnih manifestacija, a da danas finansira 11. Ipak, ključni zaključak

⁹⁵³ Isti izvor, str. 5.

⁹⁵⁴ Ključne vrednosti programskog koncepta „Beograd 2020“ su: izvrsnost, dobro upravljanje, demokratičnost, održivost i inkluzivnost. Izvrsnost podrazumeva uključivanje najboljih predstavnika Beograda i srpske kulture kao i svetskih prijatelja u projekat. Dobro upravljanje kao politički instrument za implementaciju projekta zasniva se na prenosu nadležnosti na Organizacioni odbor i Programski savet i u krajnoj liniji na osnivanje Izvršne agencije, čija je nadležnost upravljanje projektom. Demokratičnost podrazumeva izražavanje duha Beograda u procesu transformacije kulturnog sistema, održivost podrazumeva razvoj kulturnih i prirodnih resursa a inkluzivnost oslikavanje kulturnog diverziteta Beograda i Srbije.“ *Beograd 2020 – Grad u postupku kandidature za evropsku prestonicu kulture*“, Nacrtni projekat, Grad Beograd; Beograd, decembar 2010.; str. 6.

⁹⁵⁵ Isto, str. 12.-18.

⁹⁵⁶ Isto, str. 18.

⁹⁵⁷ Isto, str. 14.-15.

od značaja za ovo istraživanje je da „još uvek treba razvijati profil festivalske ponude koja bi Beograd izdvojila na kulturnoj i turističkoj mapi Evrope ili sveta“.⁹⁵⁸

Potpunom uvidu u stanje beogradske kulturne ponude svakako nedostaje aspekt međunarodnih relacija grada odnosno participiranja u međunarodnim mrežama i partnerstvima. Stanje u ovom kulturnom segmentu grada opisano je u projektu „Beograd 2020“ na sledeći način: „Programi sa međunarodnim karakterom koje realizuju ustanove kulture karakterišu aktivnosti koje su sporadične, slučajne i u velikoj meri zavisne od podsticaja sa strane (inicijative često dolaze od stranih kulturnih centara, ambasada itd.). Dakle, uočava se nedostatak generalne strategije međunarodne saradnje Beograda, a zatim i izostanak bilo kakve koherentnosti u koncipiranju međunarodnih projekata na nivou svake pojedine ustanove“.⁹⁵⁹

Kada je u pitanju aspekt sinergije u kulturnom sektoru u Elaboratu se naglašava da se sinergija između izabranih vlasti, ekspertskog znanja (javne i privatne ustanove kulture) i društveno-odgovornih snaga (civilni sektor) uspostavlja sporadično i ne dovodi do preciznog definisanja prioriteta i strategija kulturne politike.⁹⁶⁰

U okviru Strateškog modela upravljanja programom „Beograd 2020“ profilisanje i brendiranje programa „Beograd 2020“ je deo strategije kreiranja proizvoda zajedno sa projekcijom budućnosti Beograda 2020. godine, pokretanjem godišnjih i trogodišnjih strateških projekata, pokretanja različitih programa, izrade marketing strategije programa i uvođenja sistema kvaliteta u rad implementacijskih tela programa „Beograd 2020“. Elaboratom je utvrđeno da dva faktora mogu biti presudna za izbor Beograda da bude prestonica kulture: da zaista bude drugačiji od ostalih i da pokaže demokratski potencijal kroz razvijena unutrašnja i spoljašnja partnerstva te je predloženi strategijski pravac za razvoj konkurentske pozicije Beograda u odnosu na verovatne protivkandidate iz Rumunije i Irske : diferenciranost i partnerstva.⁹⁶¹

Cilj je da se diferenciranost Beograda ostvari kroz „izgradnju imidža atraktivnog, otvorenog grada koji ima integrisan pristup, policentrične identitete, koji kroz razvojne cikluse podiže svoje infrastrukturne i kreativne kapacitete i dosledno brani svoju viziju“.⁹⁶²

Projektom „Beograd 2020“ su definisani uslovi koje Beograd treba da postigne i koji se odnose na infrastrukturno opremanje, kapitalna ulaganja i izgradnju boljeg imidža grada.⁹⁶³ Kada je u pitanju podizanje atraktivnosti Beograda mere koje se predlažu su: izgradnja pozitivne reputacije grada (prelaženje iz negativne i neutralne u afirmativnu), privlačenje obrazovane i kreativne radne sange, pokretanje razvojnih projekata u svim

⁹⁵⁸ Isto, str. 25.

⁹⁵⁹ Isto, str. 27.

⁹⁶⁰ Isto, str. 30.

⁹⁶¹ Isto, str. 71.

⁹⁶² isto, str. 71.

⁹⁶³ Infrastrukturno opremanje i kapitalna ulaganja podrazumevaju infrastrukturno opremanje grada, kontinuirana kapitalna ulaganja u kulturu i kreativni sektor, kontrolu troškova i izgradnju jeftine gradske uprave.

oblastima a ne samo u kreativnom sektoru i integrisanje kulture u ekonomiju kroz razvoj kreativnih industrija.

U Elaboratu projekta „Beograd 2020“ partnerstva se posmatraju kao deo konkurentske strategije i planirano je da se postignu kroz saradnju sa drugim gradovima u Evropi, regionu i Srbiji, kroz partnerstvo sa javnim sektorom (gradska i državna uprava), sa civilnim društvom i kroz izgradnju poslovnih alijansi sa privredom kroz zajedničke investicije (JPP aranžmani).

Izuzetno koristan segment Elaborata, od značaja za ovo istraživanje u pogledu mogućnosti brendiranja Beograda kao grada kulture, što je centralna intencija kandidature za kulturnu prestonicu Evrope je SWOT analiza koju predstavljamo u sledećoj tabeli.

Tabela br. 44 : Snage- potencijali i problemi- slabosti kulturnog sektora u Beogradu⁹⁶⁴

Snage – potencijali kulturnog sektora	Problemi – slabosti kulturnog sektora
Postojanje novih tipova kulturnih institucija, alternativnih kulturnih prostora i inovativni i interdisciplinarni umetnički projekti	Nedovoljno razvijen model kulturne politike i administrativnog menadžmenta i nedostatak istraživanja u domenu kulture i nemogućnost vođenja kulturne politike zasnovane na činjenicama
Umetnički potencijal – brojni umetnici priznati na evropskoj i svetskoj umetničkoj sceni	Nedostatak opšte strategije razvoja grada i izostanak saradnje različitih nivoa vlasti i intersektorske kooperacije (povezivanje obrazovanja i kulture, kulture i turizma, kulture i biznisa i dr.)
Regionalna saradnja i aktivnosti u okviru evropskih kulturnih mreža, razvijeni projekti civilnog sektora – veliki broj programa interkulturnog dijaloga	Neravnomerna distribucija mreže ustanova kulture i zastareli oblici menadžmenta ustanova kulture
Razvijeno znanje, novi metodi i tehnike edukacije iz art menadžmenta	Nedostatak institucija vezanih za podršku savremenim umetničkim formama – moderan ples, digitalna umetnost, očuvanje kulturne baštine
Nove generacije preduzetnika u kulturnim industrijama, održivost privatnog sektora	Nedefinisanost festivalske politike, nepostojanje poreskih olakšica za privatne investicije u kulturnoj industriji
Pokretanje debata o kontroverznim temama kulturne politike, podignut nivo znanja i kompetencija stručne javnosti	Nedostatak interesa i podrške vlasti

Izvor: „Projekat Beograd 2020“

⁹⁶⁴ Tabelarni prikaz uočenih snaga – potencijala i problema – slabosti kulturnog sektora u Beogradu izrađen je na osnovu zaključaka iz Projekta Beograd 2020, str. 31-32.

3.2.9 Beograd kao sportski brend

Oblast sporta je, kao što je napred naznačeno, deo vizije Beograda i deo projekta „Beograd – grad zabave, kulture i sporta“. U Strategiji razvoja Beograda utvrđeno je da je u kontekstu socijalnog razvoja, u oblasti sporta i rekreacije prioritet usmeren ka „širenju masovnog, zdravstveno-rekreativnog sporta sa naglaskom na ulaganja u školski sport i obnovu i održavanje objekata i javnih prostora namenjenih deci, omladini kao i za rekreaciju odraslih“.⁹⁶⁵ Strategijom su utvrđeni konkretni zadaci u ovoj oblasti i odnose se na usmeravanje investicija planiranih za sport i rekreaciju na školski sport, definisanje režima korišćenja, uređenje i zaštitu velikih i mahom neuređenih zelenih površina kao javnog dobra, obezbeđenje prostora za rekreaciju u okruženju stambenih četvrti i dostupnosti većih gradskih rekreativnih zona biciklima i drugim vidovima pešačkog saobraćaja i na podršku organizovanju velikih međunarodnih sportskih programa i manifestacija.⁹⁶⁶

Ovaj poslednji segment planiranih zadataka, prema mišljenju mr Gordane Todorić iz Sekretarijata za sport Grada Beograda, pored mogućnosti Beograda i nacionalnog Sportskog saveza da u pogledu kandidatura i organizacija međunarodnih sportskih manifestacija ispune stroge kriterijume organizacije predstavlja indikator prepoznavanja Beograda kao grada sporta u regionalnom, kao i u evropskom okruženju.⁹⁶⁷ Reč je tome da predstavnici izvršne vlasti na nivou Beograda veruju da je Beograd između ostalog i „sportski brend“ zbog značajnog broja velikih sportskih takmičenja međunarodnog karaktera koji su u Beogradu organizovani u poslednjih 50 godina, kao i zbog orijentisanosti kako gradskih vlasti tako i nacionalnog i gradskog Sportskog saveza na „dobijanje“ organizacije velikih regionalnih, evropskih i svetskih takmičenja u čitavom nizu relevantnih i atraktivnih sportskih oblasti.

Ovakva orijentacija gradskih vlasti i sportski imidž Beograda mogu se pokrepati konkretnim podacima koji ukazuju na rastući broj sportskih manifestacija i takmičenja evropskog i svetskog ranga kojima je Beograd bio domaćin, posebno u poslednjih desetak godina. Od 2002. godine beleži se rapidno povećavanje broja takmičenja organizovanih u Beogradu, a ilustracije radi napomenućemo da je npr. u 2008. godini u Beogradu održano čak 10 takmičenja - svetski značajnih manifestacija (svetskih kupova ili šampionata) a u 2007. godini 7 takmičenja na evropskom nivou (kupovi ili šampionati).⁹⁶⁸

Predstavnici izvršne vlasti uvereni su da je najveća stalna sportska atrakcija Beograda koja je deo turističke ponude grada - Beogradski maraton, koji pripada grupaciji velikih sportskih takmičenja i manifestacija od posebnog značaja za Grad Beograd, što u operativnom smislu i u smislu budžetskog finansiranja podrazumeva angažovanje

⁹⁶⁵ Strategija razvoja Grada Beograda, str. 59.

⁹⁶⁶ Isto.

⁹⁶⁷ Intervju sa mr Gordanom Todorić, Sekretarijat za sport Grada Beograda.

⁹⁶⁸ O tome videti više na internet prezentaciji: <http://www.beograd.rs/cms/view.php?id=1778>. Na ovoj stranici nalazi se lista velikih sportskih događaja u Beogradu koji su organizovani u periodu 1939. – 2010. godina.

kompletnih gradskih resursa za organizaciju ovog sportskog događaja.⁹⁶⁹ Beogradski maraton je glavni sportski i promotivni događaj u Beogradu a Željko Ožegović, član Gradskog veća Beograda navodi da je Beogradski maraton centralna beogradska gradska manifestacija zato što je „deo međunarodne asocijacije i zato što pokreti koji za centralnu ideju imaju zdrav život brzo dobijaju na značaju“.⁹⁷⁰ Posvećenost gradskih vlasti organizaciji i promociji Beogradskog maratona u funkciji promocije Beograda konstanta je gradske politike od 1988. kada je potekla inicijativa za organizaciju maratona.⁹⁷¹ Pažnja i posvećenost kojom gradske vlasti prilaze organizaciji Beogradskog maratona u svim segmentima počev od finansiranja, organizacije i promocije maratona do prepoznavanja njegovog značaja u savremenim okolnostima predstavlja zaista pravi model posvećenosti unapređivanju sporta, imidža grada i kompetitivnosti Beograda u segmentu sporta.

Održavanje imidža Beograda kao organizatora sportskih manifestacija od evropskog i svetskog značaja bio je prioritet i u 2011. i 2012. godini.⁹⁷² Pored organizacije velikih sportskih manifestacija i druge karakteristike sportskog ambijenta grada takođe zaslužuje pažnju. Reč je o respektabilnom broju aktivnih sportista u seniorskim i mlađim kategorijama i broju registrovanih sportskih stručnjaka, kao i činjenici da je 70% sportskih događaja i takmičenja na nivou Srbije organizovano i odvija se u Beogradu.⁹⁷³

Međutim, nezavisno od ocene anketiranih da postoji visok stepen koordinacije sa republičkim institucijama u planiranju i organizaciji sportskih događaja u Beogradu, visokog stepena koordinacije gradskih organa nadležnih za sport i sportskih saveza, asocijacija i klubova, postojanju mogućnosti integracije gradskih programa za razvoj sporta u Strategiju razvoja sporta na nivou zemlje, identifikovano je nekoliko karakteristika stanja u sportu na nivou Beograda koje ukazuju na odsustvo strateškog pristupa razvoju sporta, nedovoljnu prioritizaciju sporta u pogledu realizacije vizije grada i odsustvo jače finansijske podrške razvoju sporta.

⁹⁶⁹ U zvaničnoj „kategorizaciji“ sportskih manifestacija od ključne važnosti za imidž Beograda kao grada sporta su takmičenja od tzv. posebnog značaja za grad i takmičenja od interesa za grad Beograd. Ključna razlika je u tome što se pod prvog kategorijom podrazumevaju evropski i svetski šampionati i kupovi u različitim sportskim disciplinama a pod drugom kategorijom uglavnom takmičenja koja imaju međunarodni karakter.

⁹⁷⁰ Intervju sa Željkom Ožegovićem, članom Gradskog veća Beograda.

⁹⁷¹ U dva navrata Karl Luis (Carl Lewis), bivši svetski i olimpijski šampion u trčanju bio je promoter beogradskog maratona, sto nesumnjivo govori u prilog podršci samom maratonu kao i o njegovoj međunarodnoj relevantnosti. O tome videti: http://www.lookerweekly.com/zivotni_stil/zdrav_zivot/karl-luis-promoter-26-beogradskog-maratona/.

⁹⁷² U 2010. godini u Beogradu se održalo ukupno 14 manifestacija od posebnog značaja za grad, i 13 sportskih manifestacija od interesa za grad. Treba napomenuti da se u 2011. održalo 6 sportskih takmičenja na svetskom nivou (kupovi, šampionati : Svetska liga u odbojci, Svetska liga u vaterpolu, Dejvis kup u tenisu, Svetski kup, Svetski gran pri za seniorke u odbojci, Atletsko svetsko prvenstvo paraolimpijaca) i 6 na evropskom nivou.

⁹⁷³ U Beogradu je registrovano ukupno 61.086 sportista u seniorskim kategorijama, 37.711 sportista u juniorskim kategorijama i 2917 sportskih stručnjaka, što je daleko iznad svih regionalnih gradskih konkurenata Beograda .

Vizija Beograda, koja ističe viziju glavnog grada Srbije kao grada sporta, nije na dovoljno atraktivan način utvrđena kao strateška orijentacija u Strategiji razvoja Beograda. Sport je, unutar ovog razvojnog dokumenta, tek jedan deo planiranih socijalnih reformi.⁹⁷⁴ Činjenica da razvoj sporta i izgradnja sportskog imidža i brenda Beograda nije deo ključnih prioriteta razvojne politike grada zapravo se naslanja na faktičko stanje u ovoj oblasti koje pokazuje da ulaganje u sport, promociju sporta i sportskih kapaciteta Beograda nema prioritet na nivou gradske politike, kao i da su ulaganja u izgradnju nove i obnovu sportske infrastrukture nedovoljna sa aspekta potrebe koju vizija grada nameće.

Ukupna budžetska izdvajanja za sport nisu povećana, što je tendencija koja prati i ukupan gradski budžet. Međutim, udeo izdvajanja za sport u ukupnom budžetu Beograda drastično je smanjen – npr. 2006. godine izdvajanja za sport i za nadležne sekretarijate i organizacije iz ove oblasti iznosila su oko 2,1% budžeta dok su u 2010. godini iznosila 1,3%. Za 2011. godinu bila su predviđena sredstva na nivou od 1,1% budžeta.⁹⁷⁵ Delimično su navedene budžetske redukcije za oblast sporta rezultat i opsežnijih investicionih ulaganja u sportsku infrastrukturu (izgradnju i rekonstrukciju sportskih objekata i dvorana) do perioda početka svetske ekonomske krize, čime je poboljšana pozicija Beograda i imidž Beograda kao atraktivnog domaćina sportskih događaja, kao i preorijentacije gradske vlasti u oblasti sporta. Naime, evidentno je da su gradskim budžetima poslednjih godina u oblasti sporta prioritizovani programi u oblasti sporta u odnosu na investicije u sportsku infrastrukturu i da je stanovište da se ulaganjima u realizaciju takmičenja, programa, manifestacija, podrškom sportskim savezima i stvaranjem većih mogućnosti za izgradnju sportske kulture i rekreacije postiže značajniji efekat nego ulaganjima u izgradnju novih sportskih objekata.

3.2.10 Beograd kao investiciono-poslovni brend

Unapređivanje poslovnog imidža Beograda zasnovano je na snažnoj političko-ekonomskoj reformskoj orijentaciji lokalne vlasti, ali u kontekstu Beograda kao poslovnog brenda treba imati u vidu da je Beograd tek na početku svoje investicione penetracije u značajnijem smislu na tržištu Istočne i Centralne Evrope. Ključne kompetitivne prednosti u odnosu na gradove u regionu mogu se konceptualno svesti na sledeće:

- drugi najveći grad u Jugoistočnoj Evropi posle Bukurešta;
- vrhunski strateški položaj i pristup saobraćajnim koridorima;
- stimulativna poreska politika prema SDI;
- konstantni razvoj, rast i unapređivanje životnog standarda;
- masivna investiciona ulaganja i ulaganja u infrastrukturu;

⁹⁷⁴ O tome detaljnije videti: *Strategija razvoja Beograda*, odeljak: Socijalni razvoj. Strategija razvoja Beograda, str. 44-62.

⁹⁷⁵ I u samoj strukturi budžeta za sport do 2008. godine bila je vidljivija investiciona komponenta te je npr. 2006. godine od ukupno 862 miliona RSD u budžetu Sekretarijata za sport čak 423 miliona namenjeno investicijama u oblasti sporta. Izgradnja moderne i monumentalne sportske dvorane „Beogradska Arena“ (danas: „KomBank arena“) bila je investicioni prioritet gradskog budžeta nekoliko godina, a npr. 2006. godine za njenu izgradnju je bilo izdvojeno gotovo 20% gradskog budžeta za sport. O tome videti: *Odluka o budžetu grada Beograda za 2006. godinu*; „Službeni list Grada Beograda“.

- kvalitet života koji prevazilazi mogućnosti u ovom segmentu drugih regionalnih konkurenata.⁹⁷⁶

Dostupni podaci o visini SDI pokazuju da je do 2009. godine Beograd uspeo da „privuče“ ukupno više od 5 milijardi EUR vrednosti investicija što je posledica kako unapređivanja poslovne klime na nivou grada ali predominantno otvaranja srpskog tržišta, centralne pozicije Beograda u Srbiji i ekonomske politike na državnom nivou čiji je cilj privlačenje investicija.⁹⁷⁷ Anketirani donosioci odluka i stručnjaci u oblasti biznisa, lokalne samouprave i investicija uopšte ne dovode u pitanje činjenicu da je svetska ekonomska kriza uslovlila znatno manje interesovanje investitora i manji obim ulaganja, i smatraju da Beograd veoma teško može da bude brendiran kao izrazito jaka poslovna destinacija i kao grad ekonomskog buma i senzacionalnih investicionih uspeha.⁹⁷⁸

Najveći podsticaji privlačenju investicija u Beogradu dolaze od usmerenosti republičke ekonomske politike ka privlačenju kapitala a usled veličine tržišta, postojanja kvalitetnih univerziteta i različitih ekonomskih klastera u Beogradu i imidža Beograda kao grada atraktivnog za život, zabavu i odmor, nivo investicija održava se na prihvatljivom razvojnom nivou za grad.⁹⁷⁹

Ono što nedostaje Beogradu da bi se etablirao kao poslovna destinacija značajna u regionalnim okvirima je iskorišćavanje kreativnog potencijala u privlačenju investicija, stvaranje efikasnije administracije, eliminisanje sporih i dugih procedura koje se tiču biznisa (tzv. meka poslovna infrastruktura), što sumarno posmatrano, kao u primerima uspešnih gradova i regiona, treba da rezultira stvaranjem povoljnijeg investicionog ambijenta. Stvaranje povoljnijeg ambijenta je prioritet prema rečima Slađane Grujić iz Stalne konferencija gradova i opština (SKGO) a gradska vlast na raspolaganju ima čitav katalog mera, među kojima Grujić ističe sledeće:

- stvaranje efikasne administracije čime bi se derogirala uvrežena slika krute gradske vlasti i omogućilo da se smanji vreme započinjanja poslovanja,
- formiranje odeljenja za razvoj i unapređivanje komunikacija,
- depolitizacija i profesionalizacija uprave,
- uvođenje standarda za tzv. vrhunsku destinaciju,
- fokusiranje na marketing.⁹⁸⁰

⁹⁷⁶ Kompetitivne prednosti grada Beograda šire su obrađene u okviru Strategije razvoja grada Beograda a iznete karakteristike kompetitivne pozicije grada Beograda predstavljaju zaključak autora na bazi analize iz Strategije razvoja grada Beograda i sprovedenih intervjua sa stručnjacima i donosiocima političkih odluka na nivou grada. O elementima Beograda kao investicione destinacija i planiranim aktivnostima videti: *Strategija razvoja grada Beograda*, odeljak: Ekonomski razvoj (str.27.-43.).

⁹⁷⁷ O tome detaljnije videti: *Baza stranih investicija*, izrađena od strane Nacionalne alijanse za lokalni ekonomski razvoj (Naled). Dostupno na prezentaciji: http://www.naled-serbia.org/baza_investicija.

⁹⁷⁸ Navedeni zaključak proizilazi iz intervjua sa donosiocima političkih odluka i stručnjacima koji su anketirani i intervjuisani za potrebe izrade ove disertacije. Lista intervjuisanih je sastavni deo ove disertacije.

⁹⁷⁹ Intervju sa Željkom Ožegovićem, članom Gradskog veća Beograda.

⁹⁸⁰ Intervju sa Slađanom Grujić, sekretarkom Odbora za lokalni ekonomski razvoj SKGO.

Neki od primera nedovoljne brige o ozbiljnom pristupu privlačenju investicija zaslužuju da se pomenu: Beograd do kraja 2011. godine nije sačinio i dostavljao Pismo o namerama namenjeno stranim investitorima, nema obavezujući Marketinški plan pozicioniranja i uopšte komunikacija sa investitorima nije predmet strateškog pristupa. Takođe pozitivni primeri značajnih investicija nisu iskorišćeni u funkciji promocije beogradskih investicionih kapaciteta van granica Srbije a privatni sektor i lokalne vlasti nisu izgradili neophodan stepen poverenja koji bi omogućio unapređene odnose i stvorio uslove za ozbiljnije JPP aranžmane.⁹⁸¹

3.2.11 Ograničenja izgradnje efektivne politike brendiranja Beograda

Nezavisno od eksternih faktora koji utiču na mogućnosti unapređenja imidža Beograda, anketirani sagovornici jasno su identifikovali ograničenja koja postoje na nivou grada a koja uzrokuju izostanak Strategije brendiranja grada i u velikoj meri onemogućavaju efektivno brendiranje Beograda i koncipiranje i sprovođenje razvojne politike na nivou grada.

Reč je o sledećim ograničenjima:

- nespremnost ključnih nosilaca političke vlasti da preuzmu odgovornost za posvećeno vođenje razvojne politike i za korenitu transformaciju imidža i kreiranje brenda grada;
- infrastrukturni problemi grada;
- limitiranost gradskog budžeta i nepostojanje strateške investicione orijentacije;
- nepostojanje Agencije za razvoj, koja bi bila odgovorna za planiranje, realizaciju i evaluaciju mera koje su usmerene ka ostvarenju vizije Beograda;
- organizacija gradske administracije.

Nespremnost ključnih nosilaca političke vlasti da preuzmu odgovornost za posvećeno vođenje razvojne politike i za korenitu transformaciju imidža i kreiranje brenda grada se ogleda u sledećim pitanjima:

- nespremnost da se implementiraju prioritetni projekti u skladu sa rokovima koji su predviđeni Strategijom razvoja,
- nespremnost da se organizaciona struktura gradske vlasti prilagodi potrebama realizacije Strategije razvoja,
- nespremnost da se obezbedi koherentnost drugih lokalnih odluka sa utvrđenim razvojnim ciljevima i prioritetima grada odnosno da se kreira takav pravni ambijent koji ukazuje na regulativnu posvećenost idejama, ciljevima i projektima koji su sastavni deo vizije grada.

Nespremnost da se implementiraju prioritetni projekti u skladu sa rokovima delimično dovodi u sumnju orijentaciju gradskih vlasti ka promenama i ispunjenju vizije Beograda, a nespremnost da se organizaciona struktura gradske vlasti prilagodi potrebama realizacije Strategije razvoja čitav proces razvoja grada bitno otežava jer nereformisane

⁹⁸¹ Isti izvor.

upravljačke strukture ne mogu biti adekvatan organizacijski odgovor novim potrebama grada, zbog čega se i donosi i implementira razvojna strategija grada.

Nespремnost da se obezbedi koherentnost drugih lokalnih odluka (izuzev Strategije razvoja) sa utvrđenim ciljevima i prioritetima grada za posledicu ima nesaglasnost vizije i ciljeva sa potrebama u oblastima koje su značajne za brendiranje grada i za unapređenje imidža grada. Na ovom mestu ukratko ćemo naznačiti situaciju u oblasti turističke politike na nivou grada, koja je po rečima predstavnika izvršne vlasti prioritarna oblast delovanja. Strategija razvoja predviđa niz prioritarnih projekata u oblasti turizma, a selektivnost u primeni je u ovom segmentu posebno vidljiva. Beograd, kako bi ispunio rastuća očekivanja turista i posetilaca, treba svoju politiku i propise da adaptira potrebi da se unapredi turistička infrastruktura, da se proširi pozitivna slika o Beogradu i da se dokaže da je atraktivna turistička destinacija. Međutim, od pet prioritarnih projekata realizovana su samo dva, a tri projekta koja nisu realizovana su od suštinskog značaja za unapređenje imidža grada u oblasti turizma. Reč je o tome da nije formirana Organizacija za upravljanje turističkim odredištem, da nije formirana turistička policija i da je plan o formiranju mreže lokalnih turističkih vodiča na samom početku realizacije. Ovi ciljevi bili su planirani da se realizuju do kraja 2009. godine.⁹⁸²

Kao konkretan dokaz nekoherentne gradske politike napomenućemo da su u međuvremenu od strane gradskog parlamenta usvojene odluke koje ograničavaju i destimulišu druge aktere u lokalnoj zajednici, koji su bitni za razvoj turizma i za turističku ponudu grada, a koji bi trebali da budu prirodni partneri gradskih vlasti u kreiranju pozitivnog turističkog imidža Beograda. Tako je npr. doneta odluka o ograničavanju vremena rada ugostiteljskih objekata, a podignute su i takse za isticanje naziva firmi i za korišćenje javnih površina za ugostiteljske objekte, što u osnovi ne odražava posvećenost viziji Beograda kao grada zabave, grada atraktivnog za turiste i posetioce i što ne stvara poverenje preduzetnika u namere gradskih vlasti niti preporučuje gradsku vlast kao kreatora koordiniranih partnerstava sa drugim javnim akterima.⁹⁸³

Infrastrukturni problemi grada ogledaju se u evidentnoj nemogućnosti da se za kratko vreme unaprede infrastrukturni kapaciteti grada : saobraćajna infrastruktura, održavanje komunalnog reda i poboljšavanje ukupnog izgleda grada, čime bi se grad učinio atraktivnijim i dostupnijim turistima, investitorima i rezidentima i čime bi se poboljšao utisak o Beogradu i imidž Beograda. Iako u rešavanju infrastrukturnih problema grada postoji napredak i obnova se finansira iz budžetskih i kreditnih sredstava, gradske vlasti su uverene da proces infrastrukturne obnove grada nije moguće sprovesti bez kašnjenja i u skladu sa planovima koji na pravi način tretiraju značaj infrastrukturne obnove grada.

Za promenu izgleda grada potrebno je ostvarivanje projekata koji su naznačeni u Strategiji razvoja grada, koji se selektivno sprovode a koji jedino kao celina i potpuno

⁹⁸² O tome detaljnije videti: Nacrt Strategije razvoja Beograda.

⁹⁸³ Videti: Odluka o radnom vremenu ugostiteljskih, zanatskih i trgovinskih objekata na teritoriji grada Beograda (Sl. list grada Beograda", br. 2/2011 i 51/2011,"Sl. glasnik RS", br. 105/2012 - odluka US i "Sl. list grada Beograda", br. 31/2013 - dr. odluka) i Odluka o lokalnim komunalnim taksama za teritoriju grada Beograda (Sl.list Beograda br. 65/2012).

sprovedeni mogu rešiti pitanja koja se tiču infrastrukturnih problema i izgleda grada. Radi ilustracije kratko ćemo se pozabaviti pitanjem saobraćajne infrastrukture i njenog uticaja na imidž grada i na percepciju grada od strane rezidenata, turista i investitora. Od 12 prioriternih projekata koji su planirani Strategijom razvoja u fazi praktične realizacije do kraja 2011. godine je bilo tek 5 projekata. Ovi projekti jedino kao realizovana celina mogu ozbiljnije unaprediti stanje saobraćajne infrastrukturne u gradu i oko grada da može „parirati“ konkurentskim gradovima u smislu atraktivnosti.

Ipak, i ovakav stepen realizacije prioriternih infrastrukturnih projekata u simboličkom smislu može na pravi način reflektovati posvećenost gradskih vlasti infrastukturnim promenama i kreiranju novog imidža i brenda grada. Tako npr. izgradnja Mosta preko Ade, koji povezuje „stari“ deo Beograda sa ekonomski ekspanzivnim Novim Beogradom može predstavljati novi simbol obnove grada s obzirom na to da je most građen da bude atraktivan i da simbolizira svojom osvetljenošću i monumentalnošću Beograd osvetljavajući grad i obećavajući da će se grad istinski u skladu sa vizijom Beograda „preseliti na reke“. „Preseljavanje“ grada na reke Dunav i Savu je jedna velika neiskorišćena, kako ekonomska tako i turistička mogućnost, kojoj bi se gradske vlasti nakon izgradnje Mosta preko Ade trebale ozbiljnije pozabaviti s obzirom na to da se navedena lokacija smatra budućim centralnim delom obnovljenog Beograda.⁹⁸⁴

Limitiranost gradskog budžeta i nepostojanje strateške investicione orijentacije je faktor koji determiniše brzinu promene izgleda grada, modernizaciju infrastrukture i utiče na kompletan socijalni ambijent grada. Budžet Beograda je zbog ekonomske krize redukovana te ne postoje značajnija budžetska sredstva koja bi se usmerila na ključne investicije u infrastrukturu, te se iz tog razloga bazični infrastrukturni projekti finansiraju iz kreditnih sredstava, što otežava planiranje novih investicija zbog ograničenja u mogućnostima dodatnog zaduživanja za druge infrastrukturne projekte.⁹⁸⁵ Pored ove vrste problema kada je u pitanju raspodela sredstava iz gradskog budžeta identifikovan je i problem socijalnog usmerenja budžeta, koji otežava vođenje razvojne politike na nivou grada u funkciji ostvarenja vizije grada. Na ovom mestu treba napomenuti da se izdaci za socijalna pitanja permanentno povećavaju u strukturi gradskog budžeta te da nosioci vlasti kao posebnu komparativnu prednost Beograda u odnosu na druge gradove i regione u Srbiji izdvajaju socijalnu dimenziju politike koja se vodi od strane gradonačelnika i gradskih vlasti.⁹⁸⁶ Reč je o političkom konsenzusu da se balansiranjem izdvajanja za infrastrukturne projekte i za socijalnu politiku u Beogradu, razvija socijalna dimenzija

⁹⁸⁴ O tome videti Strategiju razvoja grada Beograda.

⁹⁸⁵ O tome više videti u deo o karakteristikama ekonomskog i finansijskog sistema grada Beograda na početku ove studije slučaja.

⁹⁸⁶ Sredstva kojima je upravljao, u periodu od 2009. do 2013. godine, gradski Sekretarijat za socijalnu zaštitu uvećana su za 30% u budžetu za 2013. godinu u odnosu na 2009. godinu. Ovaj sekretarijat je u 2009. godini raspolagao sa 3,9 milijardi RSD, u 2010. godini sa 5,48 milijardi RSD, u 2011. sa čak 6,06 milijardi a u 2012. godini sa 4,26 milijardi RSD. U 2012. godini u budžetu grada, budžet pomenutog sekretarijata je iznosio 5,12 milijardi RSD. Navedeni podaci predstavljaju kalkulaciju autora na bazi godišnjih odluka o budžetu grada Beograda.

Takođe, gradonačelnik Beograda Dragan Đilas (koji je ovu funkciju obavljao do oktobra 2013. godine) ističe kao posebno značajne uspehe gradske politike u oblasti socijalne zaštite i naglašava da je rukovodstvo grada ponosno na politiku socijalne zaštite koju grad vodi. O tome videti: <http://www.politika.rs/vesti/najnovije-vesti/Dilas-Ponosni-smo-na-socijalnu-politiku.lt.html>.

budžeta koja ukoliko dugoročno opstane kao model budžetske politike ne može kreirati privlačniji ambijent za ostvarivanje ciljeva kao što su privlačenje investicija, turista, posetilaca i produktivnih novih rezidenata.⁹⁸⁷

Nepostojanje Agencije za razvoj je faktor koji otežava koordinirano delovanje izvršnih vlasti u Beogradu i omogućava vođenje neke vrste selektivne razvojne politike, koja nema planski karakter. Pozitivni podsticaji donosiocima političkih odluka dolaze iz sistemskih promena na nivou Srbije i potrebe da se participira u ekonomskim projektima regionalnog razvoja te anketirani sagovornici plediraju za osnivanje lokalne Agencije za razvoj, u čijem opisu poslova bi jedan od prioriteta bilo brendiranje grada i postojanje departmana koji bi se bavio pitanjima iz ovog domena.⁹⁸⁸ U interpretaciji anketiranih nosilaca vlasti potreba za Agencijom za razvoj u institucionalnoj strukturi gradske vlasti bazirana je na realnoj potrebi kreiranja uravnoteženog razvoja svih regiona grada (gradskih opština, prostornih celina) na nivou Beograda, zbog njegove teritorijalne veličine i zbog neravnomernog razvoja gradskih opština, kao i zbog potrebe da se u skladu sa strateškim opredeljenjima grada ostvaruje koordinirano delovanje Agencije za razvoj i drugih organa gradske uprave.⁹⁸⁹ Osnivanje Agencije za razvoj posmatra se kao tipičan projekat gradskih vlasti, a ne kroz mogućnosti partnerstva sa civilnim i biznis sektorom na nivou grada, a glavna argumentacija za ovakvo stanovište je relativna nezainteresovanost predstavnika i organizacija van državnog sektora.

Organizacija gradske administracije u postojećim okolnostima predstavlja limitirajući faktor jer ne omogućava dovoljan stepen koordinacije i jedinstvenosti s obzirom na to da postojeći sistem teritorijalne organizacije grada nije izgrađen na principu funkcionalnosti i zahteva temeljnu reorganizaciju i iznalaženje novih sistemskih rešenja. Gradska administracija u upravnom smislu funkcioniše po starim nedovoljno menadžerskim principima i odlučivanje o ključnim pravcima reformi na nivou grada i raspodeli budžetskih sredstava ograničeno je na uzak krug donosilaca odluka – na gradonačelnika i lidere stranaka vladajuće koalicije zastupljene u lokalnom parlamentu.⁹⁹⁰ Posledica ovakvih odnosa je realizacija projekata koji su inicirani iz političkog centra grada (uskog kruga političara), koji ne proizilaze kao prioritet iz javno dostupne strateške orijentacije koja je kontinualno u realizaciji bez obzira na promene političkih nosilaca vlasti. U tom smislu sasvim je osnovano zaključiti da je temeljna promena izgleda grada uglavnom rezultat političkih potreba nosilaca vlasti i u osnovi ad hoc aktivnost, iako se kada je u pitanju urbani i infrastrukturni izgled Beograda može jasno notirati krupni kontinualni napredak u obnovi kako organizacionih kapaciteta grada tako i objekata fizičke infrastrukture u odnosu na nasleđe iz devedesetih godina.

⁹⁸⁷ Reč je o tome da povećavanje izdvajanja za socijalna pitanja izgrađuje socijalnu komponentu grada i onemogućava robusnije investiranje u oblasti od značaja za privlačenje investicija i turista.

⁹⁸⁸ Intervjui sa Željkom Ožegovićem, članom Gradskog veća Beograda i Slađanom Grujić, sekretarkom Odbora za lokalni ekonomski razvoj SKGO.

⁹⁸⁹ O sistemskim problemima vezanim za neuravnoteženi razvoj gradskih opština Beograda detaljnije videti analizu sistema teritorijalne organizacije grada iz Strategije razvoja Beograda. Videti: *Strategija razvoja grada Beograda*, str. 98-109.

⁹⁹⁰ U Beogradu je na delu identičan način upravljanja i postojanje problema partizacije lokalnih vlasti o čemu je znatno šire bilo reči u drugom poglavlju ove disertacije u odeljku koji je posvećen decentralizaciji u Republici Srbiji. Videti: drugo poglavlje ove disertacije.

Da bi teritorijalna organizacija Beograda imala suportativni karakter u kreiranju promena izgleda grada, treba da bude reformisana i da omogući jedinstvenost ekonomske politike na nivou grada i pojednostavljuvanje procedura koje se tiču meke infrastrukture i da stimuliše donosiocima odluka u pogledu korišćenja gradskih resursa, jednostavnosti procedura i implementacije projekata od značaja za grad. U 2010. godini je započet proces redukcije nadležnosti gradskih opština što je ukazivalo da centralni gradski nivo vlasti ima nameru da funkcionalizuje upravljanje gradskim resursima. Međutim, u isto vreme otvoreno je pitanje opravdanosti daljeg postojanja gradskih opština u modelu po kome egzistiraju već gotovo dvadeset godina⁹⁹¹.

Izvesni politički koraci ka ojačavanju gradskih opština učinjeni su 2013. godine takođe putem izmena gradskog statuta. Novim izmenama je predviđeno delimično proširivanje nadležnosti gradskih opština. Međutim, jasno je da ad hoc političke intervencije bez ozbiljnijih strateških usmerenja u pogledu definisanja i adaptiranja teritorijalne organizacije grada razvojnim potrebama i potrebama brendiranja grada ne mogu imati pozitivan i dugoročan efekat. Rešenja ka kojima se mogu kretati donosioci odluka na nivou Beograda u slučaju da se odluče na reorganizaciju teritorijalne strukture grada i redefinisane nadležnosti gradskih opština kreću se od ukidanja upravnih nadležnosti gradskih opština i formiranja ojačane centralne administracije na nivou Beograda ili u pravcu decentralizacije i obimnijeg delegiranja nadležnosti na nivo gradskih opština⁹⁹². Kako navodi član Gradskog veća Ž. Ožegović „najbolji model za Beograd je bečki model organizacije gradske uprave“ koji je centralizovao upravljanje gradskim resursima.

⁹⁹¹ Statutom Grada Beograda, koji je donet 2010. godine delimično je smanjen obim nadležnosti gradskih opština koje pripadaju tzv. gradskom području (10 od ukupno 17 gradskih opština) u pitanjima upravljanja građevinskim zemljištem, imovinskim poslovima i rekonstrukcije objekata od javnog značaja, ulica i puteva.

⁹⁹² Donosioci političkih odluka nisu zastupnici opcije da se izvrši potpuna funkcionalna centralizacija uprave praćena ukidanjem gradskih opština već da se izvrši ponovna raspodela nadležnosti gradskih opština koja ne ugrožava brzo, efikasno i kvalitetno upravljanje gradskim resursima. S druge strane, kao argument širenja ovlašćenja gradskih opština pominje se činjenica da su gradske opštine Beograda do devedesetih godina prošlog veka imale značajne komunalne nadležnosti (urbanistička oblast, inspekcijski nadzor, putna infrastruktura) te da bi uz usvajanje Strategije razvoja grada i preciziranje uloge gradskih opština i potrebnog seta nadležnosti, gradske opštine mogle biti aktivan i koristan faktor urbanog redizajniranja grada. Izvor: Željko Ožegović, član Gradskog veća Beograda.

Poglavlje 4:

STUDIJE SLUČAJA REGIONA

4.1 AUTONOMNA POKRAJINA VOJVODINA

4.1.1 Opšti podaci i strateški položaj

Pokrajina Vojvodina nalazi se u sastavu Srbije, na severu zemlje i obuhvata ukupno 21.506 km², što je gotovo četvrtina ukupne teritorije Srbije.⁹⁹³ Vojvodina ima niz specifičnosti u odnosu na ostale teritorije u Srbiji, počev od kasnijeg formalnog uključivanja u sastav Srbije (od 1918. godine), različitog kulturno-istorijskog i političkog iskustva u odnosu na druge delove Srbije (Vojvodina je bila deo Austro-ugarske monarhije) i izrazitog multietničkog i multikulturnog karaktera pokrajine, što nije karakteristika drugih područja u zemlji. U političkoj strukturi pokrajine nalazi se ukupno 45 jedinica lokalne samouprave, a glavni grad pokrajine je Novi Sad.

U širem geografsko-teritorijalnom određenju Vojvodina je deo Panonske nizije u Centralnoj Evropi. Prema popisu stanovništva iz 2002. godine Vojvodina ima nešto više od 2 miliona stanovnika (2.031.992), što čini oko 24,3 % ukupnog stanovništva Srbije.⁹⁹⁴ U Vojvodini živi čak 26 etničkih zajednica, a većinsku etničku zajednicu čine Srbi (65%). Vojvodina je predominantno višenacionalna, višekonfesionalna i multikulturna sredina.⁹⁹⁵ U Vojvodini je zastupljeno 6 zvaničnih jezika.⁹⁹⁶ Teritoriju pokrajine, prema odredbama važećeg pokrajinskog Statuta čine geografske celine Bačka, Banat i Srem.⁹⁹⁷

Strateški značajan položaj Vojvodine je nesporna činjenica. U postojećim okolnostima zaokruživanja granica Evropske unije prema Zapadnom Balkanu (koje će se prema svim prilikama održati još najmanje 5 do 6 godina do momenta punopravnog uključivanja Srbije i drugih zemalja regiona u članstvo unije) Vojvodina je granični region i kapija prema Evropi. Rute pan-evropskih koridora značajnih za povezivanje Srbije (kao i jednog broja zemalja Zapadnog Balkana) prolaze u potpunosti kroz Vojvodinu (koridor 7 reke Dunav i autoput Koridor X).⁹⁹⁸

⁹⁹³ O teritorijalnim, geografskim i ekonomskim informacijama o pokrajine videti više u: Izvršno veće AP Vojvodine, Program podrške ekonomskom razvoju i zaposlenosti u Srbiji (GIZ), Savezno ministarstvo za ekonomsku saradnju i razvoj SRN: „*Projekat regionalnog plana razvoja AP Vojvodine : analiza dosadašnjeg razvoja i SWOT analiza*“; redaktor: prof. dr Zoran Popov (Ekonomski institut, Beograd); Novi Sad; 2003.

⁹⁹⁴ Podaci Republičkog zavoda za statistiku. Videti: <http://webrzs.stat.gov.rs/axd/osn.php?kljuc=1>.

⁹⁹⁵ Pored Srba u Vojvodini su u značajnijem procentu unutar populacije pokrajine zastupljene i sledeće etničke grupe: Mađari (14,3%), Slovaci (2,8%), Hrvati (2,8%), Jugosloveni (2,5%), Crnogorci (1,7%), Rumuni (1,5%), Romi (1,4%) i Bunjevci (1%). O tome videti: <http://webrzs.stat.gov.rs/axd/drugastrana.php?Sifra=0013&izbor=tabela>.

⁹⁹⁶ *Statut AP Vojvodine*, član 26. („Službeni list AP Vojvodine“ br. 17/2009).

⁹⁹⁷ Isti izvor, član 3.

⁹⁹⁸ Videti u: *Why Vojvodina?*, u: *Vojvodina, the Investors Guide*; CorD Special Edition; Alliance International media; Belgrade; 2009. str. 24.

4.1.2 Ekonomija pokrajine

Pokrajinska ekonomija uglavnom je zasnovana na razvijenoj industriji hrane jer se čak 84% teritorije sastoji se od plodnog zemljišta. Pored proizvodnje hrane u Vojvodini su razvijene i metalna industrija, hemijska industrija, proizvodnja električne energije, proizvodnja ulja i graditeljska industrija. Sektor informacionih tehnologija u pokrajini beleži najveći rast i prema opažanjima stručnjaka ima najznačajniju ulogu u ekonomskom razvoju pokrajine.

Kada su u pitanju pojedinačne industrijske oblasti i učešće Vojvodine u industrijskoj proizvodnji po oblastima na nivou Srbije, bitno je napomenuti da Vojvodina dominira u šest industrijskih oblasti u kojima ostvaruje natpolovičnu proizvodnju u odnosu na druge teritorijalne celine u zemlji. Reč je o sledećim industrijskim oblastima: vađenje sirove nafte i prirodnog gasa (98,5%), proizvodnja koksa, naftnih derivata i nuklearnog goriva (97,90%), proizvodnja hemikalija i hemijskih proizvoda (70,19%), prerada kože, proizvodnja kofera i obuće (57,91%), proizvodnja tekstilnih prediva i tkanina (54,27%) i proizvodnja prehrambenih proizvoda i pića (53,36%).⁹⁹⁹ Međutim, od šest navedenih oblasti u kojima Vojvodina ostvaruje najveću industrijsku proizvodnju u odnosu na Srbiju kao ekonomsko-teritorijalnu jedinicu, samo dve oblasti značajnije participiraju u ukupnoj strukturi industrijske proizvodnje u Srbiji (proizvodnja prehrambenih proizvoda i pića - 23,13% i proizvodnja hemikalija i hemijskih proizvoda- 12,64%) dok ostale četiri oblasti industrijske proizvodnje participiraju u ukupnoj industrijskoj proizvodnji Srbije sa manje od 5%, od čega čak tri sa manje od 1,5%.¹⁰⁰⁰

Najmanje učešće kada su u pitanju oblasti industrijske proizvodnje na nivou Srbije, Vojvodina ima u sledećim oblastima: proizvodnja motornih vozila, prikolica i poluprikolica, proizvodnja i snabdevanje električnom energijom, gasom, parom i toplom vodom, vađenje uglja, lignita i treseta, proizvodnja radio, televizijske i komunikacione opreme i vađenje ruda i metala. U svim navedenim oblastima industrijske proizvodnje participacija Vojvodine na nivou Srbije je ispod 5%, od čega u čak tri oblasti ispod 0,8%.¹⁰⁰¹

Kada su u pitanju investicije (u građevinske radove, opremu i tzv. druge investicije) bitno je naglasiti da su u „periodu od 2001. do 2007. godine investicije u Vojvodini iznosile približno 25% od ukupnih investicija u Srbiji”.¹⁰⁰² Stručnjaci vojvođanskog Centra za ekonomska strateška istraživanja (CESS) navode i da je „prosečna nominalna stopa rasta investicija u Vojvodini u periodu od 2001. do 2007. godine iznosila oko 49,4% dok je u celoj Republici Srbiji taj rast iznosio negde oko 44,2% a u ostatku Srbije prosečan rast je bio 43,6%.¹⁰⁰³ Rast investicija po sektorima privrede je konstanta razvoja privrede u pokrajini a ono što u strukturnom smislu predstavlja zabrinjavajuću okolnost jeste

⁹⁹⁹ O tome videti više: *Konkurentnost privrede Vojvodine*, Vojvodina CESS Vlade Vojvodine– Centar za strateško-ekonomska istraživanja Vojvodine, Novi Sad, str.13.

¹⁰⁰⁰ Isti izvor.

¹⁰⁰¹ Isti izvor.

¹⁰⁰² Isti izvor, str. 9.

¹⁰⁰³ Isti izvor.

nedovoljno brz rast investicija u opremu u odnosu na investicije u građevinske radove, jer veća zastupljenost investicija u opremu signalizira viši stadijum razvoja privrede i predstavlja siguran znak postepene transformacije privrede.¹⁰⁰⁴

Stručnjaci vojvođanskog CESS-a sumirajući rast investicija u pokrajini i analizirajući udeo i stope rasta pojedinih sektora privrednog sistema Vojvodine ističu sledeće:

„Najveću prosečnu godišnju stopu rasta u Vojvodini pokazuju investicije u trgovinu na malo, koje su rasle po prosečnoj stopi od 375%. Međutim, ovaj podatak treba uzeti sa rezervom, s obzirom na to da je u 2004. bio veliki skok investicija u ovu oblast pa kada isključimo ovu godinu dobijamo prosečnu stopu rasta od oko 200%, što je i dalje najveća stopa rasta. Za ovom oblašću slede investicije u hotele i restorane koje su rasle po prosečnoj stopi od 76,7%, zatim investicije u komunalne, društvene i lične usluge (73,9%). Investicije u državnu upravu i socijalno osiguranje rasle su po prosečnoj godišnjoj stopi od 71,2%, dok su investicije u saobraćaj, skladištenje i veze rasle po prosečnoj stopi od 58,1%. Investicije u prerađivačku industriju su prosečno godišnje rasle za 53% a investicije u poljoprivredu, lov i šumarstvo po stopi od 35,8. Najmanju prosečnu godišnju stopu rasta beleže investicije u ribarstvo (22%). Posmatrano u masi najveći deo investicija u periodu od 2001. do 2007. godine otišao je u prerađivačku industriju – 146 milijardi dinara (oko 30% ukupnih investicija u Vojvodini). Za njima slede investicije u trgovinu na veliko i malo sa oko 77 milijardi dinara ili 16% ukupnih investicija, u poslove sa nekretninama investirana je oko 61 milijarda (12,6% ukupnih investicija u Vojvodini), u poljoprivredu, lov i šumarstvo 42,7 milijardi (8,8%) a u saobraćaj, skladištenje i veze 43,1 (8,5%). Odavde se vidi da investicije u ovih pet oblasti pokrivaju oko 75% ukupnih investicija”.¹⁰⁰⁵

Da bi se stekla potpuna slika o ekonomiji pokrajine i njenim razvojnim mogućnostima neophodno je ukratko analizirati i osnovne strukturne karakteristike vojvođanske privrede i zaposlenost. U strukturi vojvođanske privrede dominira „veliki broj malih i srednjih preduzeća” a „od ukupnog broja preduzeća u Srbiji (89.115), 2009. godine u Vojvodini je poslovalo 23.606 preduzeća (26,5%).¹⁰⁰⁶ U istraživanju CESS-a navodi se i da „struktura preduzeća u Vojvodini, po veličini i svojini, pokazuje da preovladavaju mikro i mala (96,4%) privatna preduzeća, dok velika preduzeća učestvuju sa 0,6%”.¹⁰⁰⁷ Navedeni podaci pokazuju da Vojvodina ima jaku preduzetničku kulturu i respektabilan broj malih i srednjih preduzeća ali da je s obzirom na veličinu teritorije pokrajine i broj stanovnika u odnosu na druge delove zemlje broj registrovanih preduzeća na nivou koji ne ukazuje na izrazitu dominaciju broja preduzeća u odnosu na druge delove zemlje.

Najveći broj preduzeća u pokrajini obavlja poslovne aktivnosti u sledećim oblastima: trgovina na veliko i malo (40%), prerađivačka industrija (20%), aktivnosti u vezi sa

¹⁰⁰⁴ O ekonomskom značaju rasta investicija u opremu za privredu određene teritorijalno-političke celine videti isti izvor, str. 10-11.

¹⁰⁰⁵ Isti izvor, str 9.

¹⁰⁰⁶ Maja Sokic et all: *AP Vojvodina: Socio-ekonomski profil za 2010. godinu*, Vojvodina CESS Vlade Vojvodine– Centar za strateško-ekonomska istraživanja Vojvodine, Novi Sad, 2011, str. 28.

¹⁰⁰⁷ Isti izvor.

nekretninama (12%), poljoprivreda, lov, šumarstvo, vodoprivreda (7%), saobraćaj, skladištenje i veze (7%) i građevinarstvo (7%). U ostalim delatnostima, broj registrovanih preduzeća je oko i ispod 2%.¹⁰⁰⁸

U istraživanju CESS-a se, kada su u pitanju sektori u kojima je zaposlenost najviša, navodi sledeće: „sektori koji zapošljavaju najviše lica su prerađivačka industrija i trgovina na veliko i malo koji zajedno zapošljavaju više od polovine zaposlenih. Sledi poljoprivredna delatnost, građevinarstvo, saobraćaj, skladištenje i veze, aktivnosti u vezi sa nekretninama i vađenje rude i kamena, dok ostali sektori zajedno zapošljavaju manje od 10% zaposlenih lica”.¹⁰⁰⁹

Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku za 2011. godinu, u Vojvodini je bilo zaposleno ukupno 587.104 osobe, što predstavlja 44,2% zaposlenosti u odnosu na ukupan broj radno sposobnog stanovništva u pokrajini.¹⁰¹⁰ U poređenju sa drugim ekonomskim regionima u Srbiji, Vojvodina ima nižu stopu zaposlenosti od Beogradskog regiona (47,5%) i Regiona Šumadije i Zapadne Srbije (46,6%) a veću stopu od Regiona Istočne i Južne Srbije (43,2%).¹⁰¹¹ Vojvodina takođe beleži i nižu stopu zaposlenosti u odnosu na prosečnu stopu zaposlenosti na nivou Srbije (45,4%). Slična situacija je i kada je u pitanju stopa nezaposlenosti u Vojvodini u odnosu na stope nezaposlenosti drugih ekonomskih regiona. Ispred Vojvodine, u kojoj je stopa nezaposlenosti 23,8%, sa nižom stopom nezaposlenosti su Beograd (20,0%) i Region Šumadije i Zapadne Srbije (23,8%) a znatno veću stopu nezaposlenosti ima Region Istočne i Južne Srbije (26,7%).¹⁰¹² Ovi podaci pokazuju da drugi regioni na čelu sa ekonomski najprosperitetnijim regionom (Beogradskim regionom) bolje iskorišćavaju sopstvene ekonomske potencijale i obezbeđuju veću zaposlenost, što se sasvim sigurno reflektuje i na stepen zadovoljstva građana u ovim teritorijalnim celinama i na ukupni imidž pojedinačnih ekonomskih regiona u zemlji.

Vojvodina ima nešto bolje performanse unutar Srbije u odnosu na druge regione kada je u pitanju prosečna zarada zaposlenih kod pravnih lica. Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku zaposleni u Vojvodini tokom 2011. i 2012. godini prosečno su zarađivali više od zaposlenih u svim drugim regionima izuzev Beogradskog regiona. U 2011. godini prosečna zarada zaposlenih kod pravnih lica u pokrajini iznosila je 54.465 RSD da bi u 2012. godini porasla na 58.342 RSD.¹⁰¹³ Takođe tokom ove dve godine zaposleni u Vojvodini su ostvarivali niži prosek zarade u odnosu na republički prosek zarade zaposlenih kod pravnih lica.¹⁰¹⁴

¹⁰⁰⁸ Isti izvor, str. 29.

¹⁰⁰⁹ Isti izvor, str. 30.

¹⁰¹⁰ *Statistički kalendar Republike Srbije 2013*, Republika Srbija – Republički zavod za statistiku, Beograd, 2013., str. 41.

¹⁰¹¹ Isti izvor.

¹⁰¹² Isti izvor.

¹⁰¹³ Isti izvor, str. 46.

¹⁰¹⁴ Isti izvor.

Ustavom Srbije utvrđeno je da Vojvodina donosi budžet i ima izvorne prihode čija se vrsta i visina uređuju zakonom koji se donosi na republičkom nivou.¹⁰¹⁵ Ustav je odredio i najmanju visinu budžeta pokrajine, i uveo obavezu da se tri sedmine budžeta pokrajine mora koristiti za finansiranje kapitalnih rashoda.¹⁰¹⁶

U strukturi budžeta Vojvodine dominiraju transferna sredstva od ostalih nivoa vlasti (sredstva koja se vojvođanskom budžetu transferišu sa nivoa centralne vlasti) a u poslednjih pet godina primetan je snažan rast prihoda budžeta i odgovornija budžetska politika pokrajinskih vlasti u poslednje dve godine rezultirala je smanjivanjem budžetskog deficita pokrajine. U odnosu na 2009. godinu budžetski prihodi su porasli skoro dvostruko (sa 38 milijardi RSD u 2009. godini na 72 milijarde u 2013. godini) a rast rashoda je znatno sporiji i nivo rasta je u posmatranom periodu na nivou od manje od 50%. Međutim, rast prihoda budžeta pokrajine nije praćen rastom izvornih prihoda već gotovo identičnim nivoom rasta transfernih sredstava sa drugih nivoa vlasti. Pregled kretanja visine budžeta Vojvodine (prihoda, rashoda i budžetskog deficita / suficita) kao i visine transfernih sredstava kao dominantne vrste prihoda pokrajinskog budžeta prikazan je u sledećoj tabeli.

Tabela br. 45: Prikaz kretanja visine budžeta AP Vojvodine (prihodi, rashodi, deficit/suficit, transferna sredstva) u period od 2009. do 2013. godine

Godina	Prihodi budžeta (u milijardama RSD)	Rashodi budžeta (u milijardama RSD)	Budžetski deficit / suficit (u milijardama RSD)	Visina transfernih sredstava u godišnjim budžetima (u milijardama RSD)
2009	38,08	49,03	- 10,94	27,60
2010	46,71	59,60	- 12,89	35,80
2011	59,31	61,12	- 1,80	43,20
2012	67,52	64,69	- 2,82	46,80
2013	72,00	71,98	0,02	51,80

Izvor: Kalkulacija autora na bazi godišnjih pokrajinskih odluka o budžetu AP Vojvodine i o rebalansu budžeta AP Vojvodine

Imajući u vidu podršku razvojnim programima na nivou pokrajine koja dolazi od strane inostranih država i međunarodnih organizacija neophodno je napomenuti da su se u posmatranom petogodišnjem periodu donacije inostranih država i međunarodnih organizacija kretale od 116,8 miliona RSD (u 2013. godini) do 488 miliona RSD (u 2010.

¹⁰¹⁵ Ustav Srbije, član 184.

¹⁰¹⁶ Budžet Vojvodine, kako je uređeno Ustavom Srbije, u članu 184. iznosi „najmanje 7 % u odnosu na budžet Srbije“. O tome videti: Ustav Srbije, član 184.

godini) a ukupna sredstva donatora usmerena u pokrajinski budžet iznosila su 1,36 milijardi RSD.¹⁰¹⁷

Kada su u pitanju mogućnosti Vojvodine da vodi samostalnu razvojnu politiku i da koristi vojvođanske ekonomske resurse na produktivan način čini se da je najbolju analizu okvira ovih mogućnosti dao Vladimir Gligorov. Ovaj autor naglašava da „Vojvodina ima relativno ograničene mogućnosti uticaja na privrednu politiku, nema monetarnu politiku i nema ekonomsku politiku“.¹⁰¹⁸ Takođe, Gligorov primećuje da su u Vojvodini prisutne ograničene mogućnosti fiskalne politike budući da se ona praktično određuje u Beogradu. Gligorov zaključuje da Vojvodini „ostaju neke mogućnosti industrijske politike i neke mogućnosti kada je reč o regulaciji. Kada je reč o industrijskoj proizvodnji to znači stvaranje boljih uslova za privređivanje, ulaganje pre svega u infrastrukturu i ljudski kapital“¹⁰¹⁹.

4.1.3 Političko-institucionalna struktura autonomne pokrajine

Nadležnosti Vojvodine uređene su Ustavom Srbije, kojim je predviđeno da pokrajina uređuje nadležnost, izbor, organizaciju i rad organa i službi koje osniva. U Ustavu su detaljno pobrojane nadležnosti Vojvodine kao tzv. pitanja od pokrajinskog značaj, u koje spadaju nadležnosti u sledećim oblastima: prostorno planiranje i razvoj, poljoprivreda, vodoprivreda, šumarstvo, lov, ribolov, turizam, ugostiteljstvo, banje i lečilišta, zaštita životne sredine, industrije i zanatstva, drumskog, rečno i železničkog saobraćaja i uređivanja puteva, priređivanja sajмова i drugih privredni manifestacija, kao i prosvete, sporta, kulture, zdravstvene i socijalne zaštite i javnog informisanja na pokrajinskom nivou.¹⁰²⁰ Propisi u navedenim oblastima koje donose pokrajinski organi vlasti moraju biti u skladu sa zakonima koji se donose na nivou Srbije, kao i sa strategijama, koje donose parlament Srbije i Vlada Srbije, u kojima se određuju ključni pravci razvojne politike države. Ipak, u svim navedenim oblastima vojvođanski organi vlasti ovlašćeni su da donose pokrajinske strategije i akcione planove radi unapređenja stanja u oblastima.

Ustavom Srbije je uređeno da se organizacija političke vlasti u pokrajini utvrđuje Statutom Vojvodine.¹⁰²¹ U deo nadležnosti Vojvodine koje su uređene Statutom pokrajine spada i donošenje Statuta, uređivanje izbora i organizacije i rada organa i organizacija na pokrajinskom nivou, praćenje i vrednovanje politike regionalnog razvoja pokrajine, donošenje strateških planova privrednog i društvenog razvoja Vojvodine, donošenje budžeta, odlučivanje o korišćenju izvornih prihoda pokrajine, odlučivanje o zaduživanju pokrajine, osnivanje agencija, preduzeća, ustanova i fondova u pokrajini i dr.¹⁰²² Značajno je napomenuti da je Statutom Vojvodine određeno da je „Vojvodina

¹⁰¹⁷ Kalkulacija autora na bazi godišnjih pokrajinskih odluka o budžetu AP Vojvodine i o rebalansu budžeta AP Vojvodine.

¹⁰¹⁸ Vladimir Gligorov: „Globalna ekonomska kriza i njene posledice na privredu Vojvodine“; u: „Globalna ekonomska kriza i njene posledice na ekonomiju Vojvodine“; Centar za strateška ekonomska istraživanja Vojvodine; edicija Ekonomske sveske; Novi Sad; st. 10-11.

¹⁰¹⁹ Isto.

¹⁰²⁰ Ustav Srbije, član 183.

¹⁰²¹ Ustav Srbije, član 185.

¹⁰²² Statut AP Vojvodine, član 27.

odgovorna za sopstveni održivi ekonomski, naučni, obrazovni, kulturni i turistički razvoj kao celine“, te da „može osnovati predstavništva u regionima Evrope i u Briselu, uz saglasnost Vlade Srbije, radi promocije, unapređivanja svojih privrednih, naučnih obrazovnih i turističkih kapaciteta, u skladu sa Ustavom Srbije i zakonom“¹⁰²³.

Organizacija vlasti u Vojvodini

Organizacija vlasti u Vojvodini uređena je Statutom Vojvodine. Najviši organ je Skupština Vojvodine, koju čini 120 poslanika koji se biraju na neposrednim izborima i u krug nadležnosti ovog organa spadaju između ostalog i: utvrđivanje osnova politike u pokrajini, kontrola rada Vlade, donošenje regionalnih planova i strategija razvoja, donošenje budžeta i odluka o zaduživanju, osnivanje organizacija, preduzeća, agencija i Razvojne banke i predlaganje zakona i parlamentu Srbije¹⁰²⁴.

Pored Skupštine, centralni politički organi pokrajine su i Vlada Vojvodine i Pokrajinska uprava. Nosilac izvršne vlasti u Vojvodini je Vlada u čijoj nadležnosti se nalazi utvrđivanje i vođenje politike u oblastima izvorne nadležnosti pokrajine, izvršavanje zakona koje usvaja vojvođanski parlament, predlaganje programa razvoja, budžeta i preduzimanje mera za sprovođenje, usmeravanje rada pokrajinskih organa i organizacija, upravljanje pokrajinskom imovinom, postavljanje funkcionera u organizacijama koje osniva vojvođanska skupština¹⁰²⁵. Pokrajinsku Vladu bira Skupština i ključnu odgovornost za rad Vlade, ima predsednik Vlade. Pokrajinska uprava za svoj rad odgovara Vladi Vojvodine i njeni poslovi i broj organa i organizacija utvrđuju se odlukom Skupštine Vojvodine. U nadležnosti organa Pokrajinske uprave je vršenje nadzora, pripremanja propisa koje donose Skupština i Vlada Vojvodine, obavljanje stručnih i razvojnih poslova, praćenje rada javnih službi i slično.¹⁰²⁶

U sastavu Pokrajinske uprave osnovano je ukupno 17 sekretarijata, 4 javna preduzeća i čak 20 ustanova.¹⁰²⁷ Među najznačajnije sekretarijate, za ovu temu istraživanja, svakako se ubrajaju sekretarijati za privredu, urbanizam, kulturu i nauku, kao i agencija koju je osnovala Skupština Vojvodine u cilju promovisanja investicionih potencijala Vojvodine

¹⁰²³ Statut AP Vojvodine, članovi: 15. i 16.

¹⁰²⁴ Statut AP Vojvodine, član 33. Treba napomenuti da je Statutom detaljno uređeno koje planove razvoja i strategije u pojedinim oblastima donosi Skupština Vojvodine. Reč je o: regionalnom prostornom planu, strategiji razvoja, poljoprivrede, šumarstva, vodoprivrede, privrede i drugih oblasti iz nadležnosti Vojvodine.

¹⁰²⁵ Statut AP Vojvodine, član 38.

¹⁰²⁶ Pokrajinska skupštinska odluka o pokrajinskoj upravi, članovi 11. i 12. Videti u: „Službeni list AP Vojvodine“ br. 4, mart 2010.

¹⁰²⁷ Sekretarijati koji su osnovani su: za informacije, za lokalnu samoupravu i međuopštinsku saradnju, za propise, upravu i nacionalne zajednice, za finansije, za privredu, za arhitekturu, urbanizam i graditeljstvo, za obrazovanje, za kulturu, za zdravstvo, za energetiku i mineralne sirovine, za sport i omladinu, za nauku i tehnološki razvoj, za rad, zapošljavanje i ravnopravnost polova, za međuregionalnu saradnju, za socijalnu politiku i demografiju, za poljoprivredu, šumarstvo i vodoprivredu, i za zaštitu životne sredine i održivi razvoj. Od osnovanih javnih preduzeća treba izdvojiti Zavod za urbanizam Vojvodine, i JP Nacionalni park „Fruška gora“, a od ustanova: Muzej Vojvodine, Muzej savremene umetnosti, Zavod za kulturu Vojvodine i Narodno pozorište. O tome videti: http://www.vojvodina.gov.rs/index.php?option=com_content&task=view&id=2650&Itemid=103.

(VIP – „Vojvodina investment Promotion“). Na ovom mestu ukratko ćemo se pozabaviti nadležnostima ovih sekretarijata i agencija. Oblasti koje su od značaja za predmet disertacije nalaze se u nadležnosti Sekretarijata za privredu koji obavlja poslove koji se odnose na primenu programa privrednog, tehnološkog i regionalnog razvoja u skladu sa planom razvoja Srbije i Vojvodine, predlaže mere za njihovo sprovođenje, i obavlja nadležnosti koje se odnose na industriju, saobraćaj i telekomunikacije, kao i poslove koji se tiču turizma – planiranje i razvoj, program razvoja malih i srednjih preduzeća, preduzetništva, usmeravanje sredstava kroz Fond za razvoj Vojvodine. Takođe, ovaj sekretarijat predlaže Skupštini Vojvodine donošenje određenih mera i aktivnost u cilju unapređenja stanja u navedenim oblastima i niz drugih aktivnosti. Ovaj sekretarijat predlaže pravce regionalnog ekonomskog razvoja pokrajine, mere makroekonomske politike i saraduje sa drugim organima u obavljanju ovih poslova.¹⁰²⁸

Sekretarijat za kulturu, pored ostalog obavlja i poslove praćenja stanja u oblasti kulture i umetnosti u Vojvodini, primene kulturne politike pokrajine i strategije razvoja kulture, sufinansiranja kulturnih projekata, analiziranja sistemskih rešenja u oblasti kulture, obezbeđuje saradnju sa opštinama i gradovima u Vojvodini u ovoj oblasti, odobrava osnivanje fondova i fondacija, saraduje sa republičkim ministarstvom i nevladinim organizacijama i predlaže rešenja u pokrajinskom sektoru kulture. Sekretarijat za urbanizam donosi odluke u oblasti arhitekture, urbanizma, graditeljstva, stambene i komunalne delatnosti, prati stanje urbanizacije, priprema izradu urbanističkih i prostornih planova i dr.

Skupština Vojvodine osnovala je dve agencije koje su značajne za privlačenje investicija i turista. Reč je o Vojvodanskom fondu za promociju investicija (VIP fond) i Turističkoj organizaciji Vojvodine (TOV). VIP fond je pokrajinska agencija čiji je zadatak da obezbeđuje podsticaje investitorima i da obezbeđuje podršku stranim investitorima u započinjanju poslovnih aktivnosti u Vojvodini. VIP fond započeo je sa radom 2005. godine i ključni cilj rada ove agencije je obezbeđivanje uslova za penetraciju SDI u Vojvodinu. Aktivnosti koje ova agencija sprovodi se odnose na lokacioni marketing, praćenje investicione klime u Vojvodini, asistiranje potencijalnim investitorima sa konkretnim investicionim projektima i saradnja sa globalnim institucijama specijalizovanim za promociju SDI.¹⁰²⁹ Turistička organizacija Vojvodine osnovana je radi unapređivanja razvoja turizma na teritoriji Vojvodine.¹⁰³⁰

Teritorijalna organizacija pokrajine i pozicija i nadležnosti opština, gradova i upravnih okruga u pokrajini

Vojvodina nije samostalna u utvrđivanju sistema teritorijalne organizacije u pokrajini već se njena teritorijalna organizacija u smislu broja gradova i opština, njihovih granica i naziva utvrđuje republičkim Zakonom o teritorijalnoj organizaciji, koji se donosi od

¹⁰²⁸ Videti: Pokrajinska skupštinska odluka o pokrajinskoj upravi, član 56. (Pokrajinski sekretarijat za privredu, zapošljavanje i ravnopravnost polova); ("Sl. list AP Vojvodine", br. 40/12 - prečišćen tekst).

¹⁰²⁹ Vojvodina : on the Investment Map“, videti u: *Vojvodina, the Investors Guide*; CoRD Special Edition; Alliance International media; Belgrade; 2009. str. 18.

¹⁰³⁰ Zakon o utvrđivanju nadležnosti AP Vojvodine, član 23.

strane parlamenta Srbije. Zakonom o teritorijalnoj organizaciji na teritoriji Vojvodine osnovano je ukupno 45 jedinica lokalne samouprave – 6 gradova i 39 opština. Razlika u statusu opština i gradova u domaćem sistemu lokalne samouprave, a samim tim i na teritoriji pokrajine je u nešto većoj nadležnosti gradova u odnosu na opštine – pre svega u pogledu pružanja usluga na lokalnom nivou u socijalno značajnim oblastima kao i u pogledu mogućnosti da gradovi prilagode svoju organizacionu i teritorijalnu strukturu potrebama razvoja grada u smislu osnivanja gradskih opština. Broj jedinica lokalne samouprave – opština i gradova u pokrajini – nije promenjen u poslednjih dvadeset godina, a jedine ozbiljnije izmene koje su izvršene tiču se „prerastanja” pet opština u status gradova posle donošenja važećeg Zakona o teritorijalnoj organizaciji (2007. godine). Do 2008. godine jedino je glavni grad pokrajine Novi Sad imao status grada, koji je omogućavao Novom Sadu povlašćeniji zakonski položaj od drugih jedinica lokalne samouprave – opština, a od 2008. godine status gradova dobili su i Zrenjanin, Pančevo, Sombor, Sremska Mitrovica i Subotica. Zakonom o teritorijalnoj organizaciji Srbije utvrđeno je da status grada ima jedinica lokalne samouprave koja ima više od 100.000 stanovnika i koja predstavlja ekonomski, administrativni, geografski i kulturni centar šireg područja.¹⁰³¹ 2007. godine su pored dobijanja statusa grada određenih vojvođanskih jedinica lokalne samouprave izvršene i određene promene nadležnosti svih opština i gradova u zemlji, pa su na taj način opštine i gradovi dobili nadležnost pripreme i realizacije programa lokalnog ekonomskog razvoja, čime su odgovornosti u ovoj oblasti podignute na viši nivo kako za opštine i gradove tako i za samu pokrajinu. Nadležnosti vojvođanskih opština i gradova identične su nadležnostima svih drugih jedinica lokalne samouprave u Srbiji, i karakterišu se mogućnostima utvrđivanja i realizacije lokalnih politika u oblastima od značaja za život građana (komunalne oblasti, socijalne oblasti, ekologija, lokalni putevi, informisanje, organizacija lokalne samouprave i slično)¹⁰³².

Vojvođanske jedinice lokalne samouprave suočavaju se sa brojnim problemima u podsticanju lokalnog razvoja a kao ključne izdvajamo: loše stanje infrastrukture, ograničene mogućnosti primene instrumenata lokalnog ekonomskog razvoja na lokalnom nivou usled nereformisanih republičkih i lokalnih propisa (javno-privatna partnerstva, biznis zone, urbanistička regulativa, finansijski podsticaji, grinfild i braunfild investicije) nedovoljna preduzetnička uloga lokalnih administracija, limitirani lokalni budžeti i nemogućnost ozbiljnijeg zaduživanja opština i gradova za kreditiranje kapitalnih lokalnih projekata, sporo usvajanje međunarodnih standarda rada i marketinga, ostaci prošlih vremena oličeni u nespremnosti lokalnih lidera da preuzmu odgovornost za razvoj opština i gradova i drugo.

I pored ovih negativnih okolnosti i faktora koji utiču na pozicioniranje vojvođanskih opština i gradova u širem regionalnom okruženju moramo zaključiti da osnovni uslovi za ozbiljnije pozicioniranje vojvođanskih opština i gradova u regionalnom kontekstu postoje. U ovu grupu osnovnih uslova ubrojićemo sledeće: izuzetno povoljan strateški položaj jednog broja opština i gradova (posebno relativno manjih vojvođanskih opština lociranih uz strateški značajne auto-puteve Beograd- Zagreb i Beograd – Novi Sad),

¹⁰³¹ Zakon o teritorijalnoj organizaciji Republike Srbije, član 17.

¹⁰³² Nadležnosti opština i gradova u Vojvodini regulisane su Zakonom o lokalnoj samoupravi Republike Srbije, koji je donet 2007. godine.

postojanje podsticajnije investicione klime u Vojvodine u odnosu na ostatak države, rad pokrajinskih organa na pokrajinskim strategijama u turizmu i privredi kao i na promociji vojvođanskih potencijala, širenje pokrajinskih nadležnosti i prioritizacija regionalnog razvoja na nivou pokrajine i prepoznavanje pojedinih lokalnih samouprava od strane pokrajinskih organa vlasti kao motora razvoja pokrajine. U grupu osnovnih uslova za razvoj vojvođanskih opština i gradova kao poželjnih investicionih ili turističkih destinacija svakako spada i mogućnost kreiranja partnerstava sa opštinama i gradovima u zemlji, kao i iz susednih država i regiona, te mogućnost bratimljenja i participiranja u međunarodnim projektima.

Radi razumevanja uloge i pozicije opština i gradova u pokrajini potrebno je naglasiti i određene aspekte političkog sistema vojvođanskih lokalnih samouprava koji utiču na odgovornost izabranih nosilaca vlasti u opštinama i gradovima i kreiraju relacije prema građanima u lokalnim zajednicama. Naime, građani na neposrednim izborima biraju organe vlasti u opštinama i gradovima – članove lokalnog parlamenta i nakon konsultisanja lokalnih parlamenata biraju se izvršni i upravni organi opštinskih i gradskih vlasti – predsednici opština u opštinama, gradonačelnici u gradovima, veća u opštinama i gradovima i funkcioneri unutar opštinskih i gradskih uprava. Posredan izbor glavnih izvršnih organa ostavlja veliki manevarski prostor političkim partijama da formiraju lokalne koalicije prema sastavu koalicija na republičkom i pokrajinskom nivou, a postojeći sistem formiranja lokalnih organa vlasti odlikuje se visokim stepenom partitokratije, odsustvom direktne odgovornosti građanima gradonačelnika, predsednika opština i lokalnih veća.¹⁰³³ Sistem upravljanja na nivou vojvođanskih opština i gradova u priličnoj meri je nereformisan i na lokalnom nivou nije primenjen menadžerski model upravljanja, što je opšta slika sistema lokalne samouprave u Srbiji.

Kada je u pitanju okružna podela pokrajine treba napomenuti da Vojvodina nije kao politički subjekat (teritorijalna autonomija) opremljena nadležnostima u pogledu dekoncentracije političke vlasti na svojoj teritoriji odnosno usklađivanja potreba opština i gradova za novim nadležnostima sa potrebama pokrajinskog nivoa vlasti. Broj, teritorijalni raspored i nazivi okruga – distrikata na njenoj teritoriji utvrđuju se, po istom centralističkom principu kao i u slučaju opština i gradova na nivou Srbije, od strane Vlade Srbije koja je ovlašćena da ovu oblast uređuje donošenjem Uredbe. Uredba o upravnim okruzima (doneta 2006. godine) Vojvodinu je u upravnom smislu podelila na 7 distrikta – upravnih okruga.: Severno-bački, Južno-bački, Zapadno-bački, , Severno-banatski, Srednje-banatski, Južno-banatski i Sremski.¹⁰³⁴ Upravni okrug sa najvećim brojem opština i gradova u svom sastavu je Južno-bački okrug sa sedištem u Novom Sadu u kome se nalazi 12 opština, a najmanje opština nalazi se na teritoriji većinskog mađarskog Severno-bačkog okruga sa sedištem u Subotici (1 grad i 2 opštine) i Zapadno-bačkog okruga sa sedištem u Zrenjaninu (1 grad i 3 opštine).

Na čelu okruga nalazi se načelnik, koga postavlja Vlada Srbije a uredbom su utvrđene relacije načelnika okruga i predsednika opština i gradonačelnika i stvoreni uslovi za

¹⁰³³ O tome videti drugo poglavlje ove disertacije: „Eksterni faktori brendiranja i opšti politički, društveni i ekonomski okvir u Srbiji i Mađarskoj“, odeljak: „Decentralizacija kao eksterni faktor“.

¹⁰³⁴ Uredba o upravnim okruzima („Službeni glasnik RS“, br. 15/2006), član 12.

partnersku saradnju kroz postojanje tela : Savet upravnog okruga, u čijem radu učestvuju i najviši lokalni funkcioneri. Upravni okruzi osnovani u pokrajini nemaju ozbiljniju ulogu za socijalne, ekonomske i turističke procese na nivou Vojvodine i predstavljaju dekoncentrisane – područne jedinice ministarstava na teritoriji okruga. Okruzi su formirani radi efikasnijeg obavljanja poslova državne uprave i u osnovi njihovo postojanje u političko-ekonomskom smislu u pokrajini ukazuje najviše na nepostojanje nadležnosti pokrajine da samostalno kreira svoju unutrašnju teritorijalnu organizaciju i da u praktičnom smislu efektuira statutarnu odredbu koja se tiče geografskih celina u Vojvodini (Srem, Banat i Bačka). Upravni okruzi osnovani na teritoriji pokrajine deo su administrativne podele zemlje, ali nisu nivo vlasti regionalnog tipa poznat evropskoj praksi.

4.1.4 Imidž Vojvodine:

Vojvodina kao region nije dovoljno poznata u evropskim okvirima ni kao investiciono ni kao turistički atraktivna destinacija. Sve mere i aktivnosti vojvođanskih organa vlasti, a pre svega Vlade Vojvodine, uperene su ka pozicioniranju Vojvodine pre svega u okvirima južne i istočne Evrope kao destinacije u kojoj je isplativo plasirati kapital i koja ima šta da ponudi na turističkom planu. U oceni imidža pokrajine intervjuisani donosioci odluka i predstavnici pokrajinskih organizacija kao razlog lošeg imidža ili nepostojanja pozitivnog imidža Vojvodine navode izrazito negativan politički imidž Srbije u dužem nizu godina, postojanje predrasuda o zemlji i stalnog utiska političke nestabilnosti kao i nedovoljno razumevanje vlasti na nivou Srbije da je potrebno ozbiljno delovati na planu popravljavanja imidža zemlje. Kao glavna negativnost koja se reflektuje i na Vojvodinu navodi se i loše komuniciranje promena koje se događaju u Srbiji i izostanak koordiniranog delovanja republičkih i vojvođanskih vlasti kako bi se promenila slika o zemlji.¹⁰³⁵

Zaključci koji se nameću iz anketiranja donosilaca odluka na pokrajinskom nivou u vezi imidža pokrajine i razloga lošeg imidža razlikuju se u odnosu na to da li donosioci odluka pripadaju sekretarijatima pokrajinske vlade ili specijalizovanim institucijama koje obavljaju konkretne poslove u privlačenju preduzetnika, investicija i turista. U osnovi kao glavne krivce nepostojanja imidža pokrajine ili statusa lošeg imidža zbog lošeg imidža zemlje u kojoj se Vojvodina kao region nalazi, anketirani donosioci odluka iz vojvođanskih sekretarijata identifikuju republički nivo vlasti i nedovoljne mere i napore da se imidž zemlje promeni , dok donosioci odluka iz specijalizovanih institucija pre svega identifikuju unutrašnje slabosti pokrajine i ne smatraju da Vojvodina ima toliko loš ili nepostojeći imidž kakvim ga predstavljaju ključni donosioci odluka iz vojvođanskih vladinih sekretarijata. Jedini izuzetak iz korpusa specijalizovanih institucija pokrajine je direktor VIP fonda koji ne negira i unutrašnje slabosti pokrajine.

Intervjuisani donosioci odluka iz specijalizovanih institucija kao ograničavajuće faktore uspešne transformacije imidža pokrajine i izgradnje brenda pokrajine navode nedovoljnu stratešku orijentaciju vlasti, nedovoljni stepen usaglašenosti programskih dokumenata,

¹⁰³⁵ Intervjui sa Branislavom Bugarškim, direktorom VIP fonda i Varnju P. Erneom, pomoćnikom sekretara za privredu Vlade Vojvodine.

izostanak ozbiljnijih partnerstava javnog, civilnog i privatnog sektora, neusaglašenost partijskih interesa unutar struktura vlasti.¹⁰³⁶ Zajednička karakteristika odgovora svih intervjuisanih donosilaca odluka je da Vojvodina nema kapaciteta za ozbiljnije finansijske podsticaje specifičnim grupama kojima bi se kreirala pozitivnija slika o pokrajini i ponudili atraktivni uslovi bilo za lociranje poslovanja bilo za turističke svrhe.

Krupna promena u percepciji imidža pokrajine, koja se sve više koristi kao atribut za privlačnost Vojvodine kao investicione destinacije dogodila se u martu 2012. godine kada je časopis FDI Fajnenšl Tajmsa Vojvodinu i tri grada iz Vojvodine svrstao među atraktivne investicione destinacije u Evropi. U istraživanju „Evropski gradovi i regioni budućnosti za 2012 - 2013.godinu“ Vojvodina je rangirana među „Top deset evropskih regiona“ u kategoriji troškovne održivosti, zauzevši visoko plasirano četvrto mesto.¹⁰³⁷ Zanimljivo je da su u istoj kategoriji ispred pokrajine Vojvodine plasirana i dva grada sa teritorije Vojvodine : Indija, koja je rangirana kao druga po značaju evropska troškovno-održiva investiciona regionalna destinacija i Sremska Mitrovica, koja je rangirana na trećem mestu. Prvo mesto u ovom, poslednje objavljenom, rangiranju gradova i regiona Fajnenšl Tajmsa za Evropu, zauzeo je Region Bukurešt-Ilfov a posle vojvođanskih destinacija koje slede za Bukureštom (Indija, Sremska Mitrovica, pokrajina Vojvodina) rangirano je šest ukrajinskih gradova i regiona.¹⁰³⁸

Pored pokrajine Vojvodine i dva vojvođanska grada, u poslednjem istraživanju Fajnenšl Tajmsa našla se i Subotica, ali u konkurenciji regiona kao kandidata za „Top 10 najboljih strategija za privlačenje SDI“. Subotica se u ovom rangiranju našla na 10. mestu liste gradova / regiona na kojoj dominiraju gradovi i regioni iz Španije i Portugala. Pored Subotice, na listi su prisutne i dve druge istočne regionalne investicione destinacije : turski grad Konja (koji je rangiran na šesto mesto) i hrvatski grad Jastrebarsko (na osmom mestu).¹⁰³⁹ Na čelu evropske liste u ovoj kategoriji za gradove i regione su Barselona, Lisabon, Mursija, Valensija i Tbilisi.¹⁰⁴⁰

Ipak, bez obzira na činjenicu da je započeo proces ozbiljnijeg prepoznavanja pokrajine Vojvodine i gradova sa njene teritorije kao rastuće značajnih evropskih investicionih destinacija i da je proces unapređenja imidža evidentan, bitno je napomenuti da je reč pre svega o punktualnim i povremenim uspesima i pozitivnim vrednovanjima imidža a ne o kontinuiranoj pozitivnoj investicionoj slici o Vojvodini i teritorijalnim jedinicama u njenom geografsko-političkom sastavu. Izuzev Indije, o kojoj će u disertaciji u ovom poglavlju više biti reči, nema primera teritorijalne jedinice koja se u dužem vremenskom periodu konstantno nalazi na listi atraktivnih destinacija. I ovde citirano, poslednje

¹⁰³⁶ O intervjuisanim čelnicima specijalizovanih institucija konsultovati listu intervjuisanih osoba u okviru sprovođenja istraživanja u cilju izrade disertacije.

¹⁰³⁷ O tome videti: „European Cities and Regions of the Future 2012/2013“, str. 78., dostupno na internet prezentaciji: www.fDiIntelligence.com, februar – mart 2012. godine. Takodje videti i: <http://www.vip.org.rs/Events/Vojvodina%e2%80%99s-success-in-the-fDi-European-Cities-and-Regions-of-the-Future-2012-13-ranking>.

¹⁰³⁸ Reč je sledećim gradovima / regionima iz Ukrajine: Šumsk, Ternopil, Mohvil-Podilski, Transkarpatia, region Ljvova i region Harkova. Isti izvor.

¹⁰³⁹ Isti izvor, str. 56.

¹⁰⁴⁰ Isti izvor.

objavljeno, istraživanje Fajnenšl Tajmsa pokazuje da je lista najatraktivnijih investicionih destinacija na nivou Evrope u značajnoj meri identična iz godine u godinu a da se pojedine istočno-evropske destinacije (gradovi i regioni) iz godine u godinu pojavljuju kao lideri u pojedinim kategorijama odnosno kao članovi grupe najbolje rangiranih destinacija u kategorijama u kojima istočno-evropske destinacije često imaju određene kompetitivne prednosti u odnosu na zapadno-evropske kompetitore. Reč je o tome da je, kao što je objašnjeno u drugom poglavlju ove disertacije, tržište Istočne Evrope atraktivno za strane ulagače zbog niskih troškova radne snage, karaktera novih tržišta za ulaganje kapitala i želje investitora da poslovanje lociraju u teritorijalnim oblastima u kojima se u određenim momentima nude kompetitivnije poslovne ponude.

4.1.5 Strateška programska dokumenta i definisanje vizije Vojvodine

Vlada AP Vojvodine usvojila je programska dokumenta koja su od značaja za izgradnju vojvođanskog poslovnog i turističkog brenda, u kojima je izvršena analiza stanja u bitnim oblastima za privlačenje investitora i turista, kao i za sveobuhvatne reforme koje treba da dinamiziraju politiku promena u pokrajini i da predstavljaju ciljeve kojima teže vojvođanske vlasti. Ovim dokumentima uspostavljena je i poslovna i turistička vizija pokrajine, i utvrđen akcioni plan sa konkretnim aktivnostima i rokovima kako bi se željene projekcije i ostvarile. Reč je o Programu privrednog razvoja AP Vojvodine (usvojen 2004.godine), Strategiji uspostavljanja i razvoja klastera (2007. godine) i Marketing strategiji turizma Vojvodine (2010.godine), koji su usvojeni na bazi republičkih strategija u ovim oblastima i koji su prilagođeni razvojnim, ekonomskim i turističkim potrebama Vojvodine.

Program privrednog razvoja AP Vojvodine

Program privrednog razvoja AP Vojvodine je izuzetno bitan za ovu analizu zbog identifikovanja stanja privrede Srbije i Vojvodine, ključnih problema i nivoa konkurentnosti, za izgradnju Vojvodine kao investiciono atraktivne destinacije, kao i zbog mapiranja potrebe da se osnuju institucije na pokrajinskom nivou koje bi zauzele svoje funkcionalne pozicije u sistemu institucija za podršku razvoju vojvođanske privrede i jačanje konkurentnosti regionalne ekonomije. Odgovornost pokrajinske vlasti prema strateškom opredeljenju, koje je utvrđeno Programom, ogleda se u tome što je 2009. godine Vlada Vojvodine produžila trajanje implementacije programa do kraja 2012. godine, kako bi se u potpunosti realizovala 3 prioriteta, 9 strategija i 14 konkretnih mera. Tri ključna priorita Vojvodine su:

- korišćenje unutrašnjih potencijala AP Vojvodine;
- unapređenje okvira za privredni razvoj regiona; i
- unapređenje kvaliteta i upotreba ljudskih resursa u regionu.¹⁰⁴¹

Regionalne strategije koje proizilaze iz navedenih prioriteta su:

¹⁰⁴¹ *Program Privrednog razvoja AP Vojvodine*; ; Centar za strateško ekonomska istraživanja – „Vojvodina- CESS“, str. 6; Novi Sad, 2011.

- razvoj sektora malih i srednjih preduzeća;
- poljoprivredni kompleksi, prehrambena i prerađivačka industrija;
- razvoj turizma;
- komunikacione mreže;
- unapređenje snabdevanja energijom i vodom u regionu;
- unapređenje sektora istraživanja i razvoja;
- unapređenje okvira za privlačenje stranih investicija;
- profesionalni treninzi i kursevi i kursevi modernih tehnologija; i
- podrška pristupu tržištu rada za socijalno isključene grupe ljudi.¹⁰⁴²

Eksterni ekonomski ambijent Vojvodine za unapređivanje konkurentnosti nije nimalo pozitivan, što proizilazi iz podataka o konkurentnosti Srbije u globalnim okvirima na osnovu Globalnog indeksa konkurentnosti (GCI).¹⁰⁴³ Srbija se nalazi u drugoj fazi ekonomskog razvoja – fazi vođenoj efikasnosti i nalazi se na 93. mestu od ukupno 133 države sa indeksom 3.8 (od mogućih 7). U poređenju sa indeksom konkurentnosti zemalja EU za period 2009 – 2010. Srbija značajno zaostaje, a lošiji indeks Srbija u poređenju sa zemljama Zapadnog Balkana ima u odnosu četiri zemlje, dok veći indeks ima od dve zemlje.¹⁰⁴⁴ Prema podacima GCI, Srbija je u razvojnom smislu negde između Alžira i Egipta (koji su u fazi tranzicije ka fazi 2 u kojoj se nalazi Srbija) i Hrvatske, Mađarske i Rumunije (koje se nalazi u fazi tranzicije od faze 2. ka fazi 3. odnosno fazi u kojoj je razvoj vođen inovativnošću). Konkurentnost Vojvodine je prema ovim podacima i ocenama kompetitivnosti niža od konkurentnost drugih kompetitora – regiona iz susednih zemalja. Vojvodina s obzirom da ne može da vodi makroekonomsku politiku, što je veliko ograničenje za unapređenje kompetitivne pozicije na regionalnom tržištu, „na raspolaganju ima druge instrumente putem kojih se doprinosi unapređivanju konkurentnosti regiona“.¹⁰⁴⁵ Iz tog razloga je Vlada Vojvodine ključnu pažnju i svoje napore usmerila ka finansiranju 14 projekata koji doprinose unapređenju konkurentnosti Vojvodine na različitim poljima što ukazuje na „koncentraciju u finansiranju i dugoročno strateško opredeljenje“.¹⁰⁴⁶ Osnivanje i funkcionalizacija specijalizovanih agencija i fondova i podrška projektima, i dalje predstavlja prioritet vladinih aktivnosti daje očekivane rezultate i vodi pozicioniranju Vojvodine kao investicione destinacije. Reč je o organizacijama i projektima, koji se odnose na sve tri grupe faktora Indeksa globalne konkurentnosti, a koji/ koje su u funkciji od 2004. godine:

¹⁰⁴² Isti izvor.

¹⁰⁴³ Indeks globalne konkurentnosti (Global Competitiveness Index - GCI) sačinjen je od 12 faktora konkurentnosti koji su grupisani u 3 podgrupe i koje su karakteristični za određene razvojne faze. Reč je o sledećim faktorima: osnovni faktori (institucije, infrastruktura, makroekonomska stabilnost, zdravlje i osnovno obrazovanje), faktori efikasnosti (visoko obrazovanje i obuke, efikasnost tržišta roba, tržišta rada, sofisticiranost finansijskih tržišta, tehnološka spremnost i veličina tržišta) i faktori inovativnosti (sofisticiranost poslovanja i inovacije). O tome videti: *Konkurentnost Srbije i Vojvodine*; Centar za strateško ekonomska istraživanja – „Vojvodina- CESS“, str. 8; Novi Sad, 2011.

¹⁰⁴⁴ Indeks Srbije 3.8 znatno je niži od vodećih zemalja EU (Danska 5.5, Nemačka 5.4, Francuska 5.1) a kada je u pitanju Zapadni Balkan lider je Slovenija sa indeksom 4.6 a zatim slede Crna Gora 4.2, Hrvatska 4.0 i Makedonija 3.9, dok je srpski indeks veći od albanskog (3.7) i BIH (3.5). Isti izvor, str. 10.

¹⁰⁴⁵ *Konkurentnost Srbije i Vojvodine*; Centar za strateško ekonomska istraživanja – „Vojvodina- CESS“, str. 9; Novi Sad, 2011.

¹⁰⁴⁶ Isto.

- Projekat komasacije poljoprivrednog zemljišta;
- Program energetske efikasnosti;
- Pilot projekat snabdevanja;
- Projekat razvoja nautičkog turizma;
- Integrisana kvalifikaciona šema;
- Šema poslovne standardizacije;
- Fond za promociju izvoza poljoprivrednih proizvoda;
- Fond za podršku promociji izvoza;
- Šema subvencionisanih troškova rada;
- Podrška transferu novih tehnologija;
- Fond za osnivanje poslovnih inkubatora;
- Fond za privlačenje stranih investicija;
- Centar za strateška ekonomska istraživanja.

Marketing strategija turizma Vojvodine

Marketing strategija turizma Vojvodine (u daljem tekstu: Marketing strategija) posvećena je projekciji turizma pokrajine u smislu izgradnje turističkog proizvoda i njegovoj promociji, kao i izgradnji brenda i stvaranju „pozicije u svesti potrošača koji Vojvodinu vide kao željenu destinaciju“.¹⁰⁴⁷ Izradi Marketing strategije od strane tima univerzitetskih stručnjaka i konsultantske agencije iz Slovenije (Hosting Savetovanje d.o.o Ljubljana) prethodilo je obimno istraživanje stavova javnih aktera u skladu sa naučnom metodologijom, a Marketing strategija doneta je na osnovu potrebe koja je utvrđena Strategijom razvoja turizma Srbije (2006.). Od značaja za brendiranje pokrajine je što je izradu Marketing strategije pratila uključenost svih relevantnih organa izvršne vlasti i javnih aktera iz turističkog sektora – turistička privreda i asocijacije.

Strategijom razvoja turizma Srbije, Vojvodina je definisana kao poseban turistički klaster u zemlji, diferencirana u odnosu na druge klastere i utvrđeno je da je potrebno najmanje 5 do 6 godina da regioni preuzmu potpuno odgovornost za sopstveni razvoj.¹⁰⁴⁸ Strategijom razvoja turizma utvrđeno je da je diferentna pozicionirajuća tema Vojvodine kao klastera: „Vodeno blago, panonski užitak“ i definisane su resursne i atrakcijske osnove klastera.

Iz sadržaja Marketing strategije izdvojićemo stavove anketiranih javnih aktera, utvrđenu viziju Vojvodine kao destinacije i elemente Strategije brendiranja i Strategije tržišnog komuniciranja i pozicioniranja Vojvodine u turizmu.

Anketirani javni akteri dali su niz vrlo zanimljivih odgovora na ključna pitanja organizacije pokrajinske administracije i javnih aktera, kao i imidža, potreba i kompetitivnosti vojvođanskog turizma. Izdvojićemo najznačajnije stavove javnih aktera:

¹⁰⁴⁷ Videti: Predgovor Marketing strategiji izrađen od strane potpredsednika Izvršnog veća Vojvodine Ištvana Pastora, u: *Marketing strategija turizma Vojvodine*; Vlada AP Vojvodine – Pokrajinski sekretarijat za privredu; Novi Sad; 2010.

¹⁰⁴⁸ *Marketing strategija turizma Vojvodine*; Vlada AP Vojvodine – Pokrajinski sekretarijat za privredu; Novi Sad; 2010; str. 42.

- 59% anketiranih javnih aktera smatra da Vojvodina nema imidž turističke regije;
- 8% smatra da su turistički proizvodi Vojvodine dovoljno diferencirani u odnosu na zemlje u regionu (64% smatra da su delimično diferencirani);
- 52% smatra da turistički proizvodi Vojvodine nisu konkurentni na međunarodnom tržištu;
- 87% smatra da ne postoji dovoljno profesionalan pristup upravljanju marketingom u turizmu Vojvodine;
- 55% smatra da Vojvodina kao klaster nije dovoljno promovisana (tek 4% smatra da jeste, a 41% da je delimično dovoljno promovisana);
- 70% ne prepoznaje promotivni znak ili slogan pokrajine;
- 54% smatra da je saradnja privatnog i javnog sektora u oblasti turizma nezadovoljavajuća;
- 67% anketiranih turističku infra i supra-strukturu ocenjuje nezadovoljavajućom;
- 48% anketiranih ocenjuje da je nedostatak finansijskih sredstava ključan razlog za probleme u realizaciji marketinških aktivnosti.¹⁰⁴⁹

Kada su u pitanju turistički brendovi Vojvodine, javni akteri su prepoznali veliki broj brendova, od kojih je „većina usko povezana sa kulturno-istorijskim nasleđem, kao i prirodnim resursima kojima Vojvodina raspolaže, a odmah zatim su autentične manifestacije, koje se već tradicionalno održavaju u pokrajini“.¹⁰⁵⁰

Tabela br. 46: Turistički brendovi Vojvodine prema mišljenju anketiranih javnih aktera¹⁰⁵¹

Turistički brend	Broj odgovora (zastupljenost odgovora u procentima)
Salaši	63%
Festival Egzit	61%
Fruška gora i manastiri	35%
Vina i vinski podrumi	24%
Vojvođanska kuhinja i specijaliteti	17%

Pre nego predemo na sadržaj Marketing strategije i njene bitne elemente za brendiranje pokrajine, kratko ćemo se osvrnuti na mišljenja anketiranih donosilaca odluka u pogledu brendova pokrajine, s obzirom na to da smo na ovom mestu ukazali na elaboraciju brendova pokrajine od strane anketiranih javnih aktera, prilikom izrade Marketing strategije. Donosioci odluka i predstavnici pokrajinskih organizacija kao glavni brend pokrajine vide festival Egzit (5 od 6 anketiranih), zatim slede manastiri i kulturno nasleđe

¹⁰⁴⁹ Isto, str. 19-30.

¹⁰⁵⁰ Isto, str. 20.

¹⁰⁵¹ Isto, str. 21.

(3 od 6 anketiranih). Anketirani donosioci odluka smatraju da je glavni turistički brend pokrajine po mišljenju javnih aktera – salaši, pre svega – „ime bez konkretnih sadržaja“.¹⁰⁵² U viđenju donosilaca odluka, glavni brendovi pokrajine povezani su sa kulturom i kulturnim nasleđem pokrajine.

Festival Egzit, koji po mišljenju intervjuisanih donosilaca odluka i predstavnici pokrajinskih organizacija predstavlja glavni vojvođanski brend, održava se od 2000. godine i predstavlja kulturno-muzičku manifestaciju prepoznatu u evropskim i širim okvirima, koja privlači veliki broj turista (Egzit je u istraživanju stavova javnih aktera u Vojvodini rangiran na drugom mestu kao regionalni brend). Egzit je 2007. godine proglašen najboljim muzičkim festivalom u Evropi u kompeticiji ostalih 40 najvećih muzičkih festivala ostavljajući iza sebe španske, danske, švedske, francuske i norveške muzičke festivale.¹⁰⁵³ Nešto pre ovog evropskog priznanja, 2006. godine, festival je uvršten u grupu 4 najbolja svetska muzička festivala a britanski nedeljnik D Obzerver (The Observer) ga je proglasio najboljim svetskim festivalom.¹⁰⁵⁴ Festival traje, poslednjih nekoliko godina, između 3 i 5 dana, a poseta festivalu je zaista fascinantno velika. Prema podacima organizatora festivala najveća poseta zabeležena je 2002. godine – ukupno 250.000 posetilaca, a najčešći prosek poseta je između 150.000 i 190.000 posetilaca.¹⁰⁵⁵

Festival je započeo kao deo političkog projekta studentskog pokreta 2000. godine u Novom Sadu, ali je zahvaljujući sposobnosti organizatora festivala izgradio evropski prepoznatljiv imidž najzanimljivijeg i najzabavnijeg festivala u Evropi. Festival je svake godine u znaku senzacionalnih gostovanja svetskih, regionalnih i domaćih – bivših jugoslovenskih umetnika, pevača i muzičara i pravi je magnet za privlačenje ljubitelja najrazličitijih muzičkih pravaca. Iako je reč o privatnom projektu, i Vlada Srbije i pokrajinska Vlada finansijski podržavaju ovaj festival.¹⁰⁵⁶ Egzit festival predstavlja dobar primer saradnje vlasti i privatnih partnera u kreiranju partnerstva i ojačavanju kulturnih projekata.

¹⁰⁵² Zaključci nastali na bazi vođenja strukturiranih intervjua. Videti listu koja je sastavni deo ove disertacije.

¹⁰⁵³ Rec o nagradi UK Festival Awards 2007. O tome videti vise na internet prezentaciji: http://eng.exitfest.org/index.php?option=com_content&task=view&id=1005&Itemid=94

¹⁰⁵⁴ O tome videti sledeći internet izvor: <http://www.arhiv.rs/vest/13/izlaz-u-dobar-provod--exit-2012>.

¹⁰⁵⁵ O tome videti vise na internet prezentaciji: [http://en.wikipedia.org/wiki/Exit_\(festival\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Exit_(festival)).

¹⁰⁵⁶ O ranijoj finansijskoj pomoći organizaciji festivala Egzit od strane republičkog i pokrajinskog nivoa vlasti videti : Pregled „Dotacija nevladinim organizacijama“ iz obrazloženja Predloga Zakona o budžetu Republike Srbije za 2010. godinu sa kratkim komentarima u vezi sa pravnim osnovom dodele sredstava; str. 2.; dostupno na internet prezentaciji: http://www.nadzor.org.rs/pdf/pregled_zakonskih_osnova_za_dodelu_dotacija_sa_linije_481.pdf; takođe videti i: <http://www.seecult.org/vest/uzdrmana-tvrđava-exit>.

Marketing strategijom definisana je vizija Vojvodine kao turističke destinacije. Nastala je na bazi anketnih istraživanja i sprovedenim primarnim istraživanjima stavova turista i posetilaca.¹⁰⁵⁷ Pored vizije predloženi su i slogan i sadržaj turističkog proizvoda.

U Marketing strategiji, vizija Vojvodine kao destinacije definisana je na sledeći način:

„Vojvodina će 2019. godine biti globalno poznata turistička destinacija, koja će svojim jedinstvenim položajem, bogatom kulturnom baštinom, idiličnoj ruralnoj atmosferi, slikovitim pejzažima i naglašenom željom stanovnika za druženjem i uživanjem u životu, privlačiti turiste i posetioce koji putuju tražeći autentične doživljaje. Vojvodina će se pozicionirati kao destinacija s jakim kulturnim identitetom i vojvođanskim načinom života“.¹⁰⁵⁸

U Marketing strategiji je jasno naznačeno da „definisana vizija integriše svrhu, standarde ponašanja i vrednosti Vojvodine” i da „iako je današnja pozicija u turizmu još uvek bitno određena kombinacijom prirodnih lepota, kulture i nekih drugih antropogenih karakteristika, snagom inovacija, razvojem ključnih resursa i vrednosti koje treba sačuvati, može se osigurati strateška konkurentna prednost i mogućnost za dugoročni razvoj turizma“.¹⁰⁵⁹

Marketing strategijom su predloženi slogani „sa svrhom stvaranja emocionalne slike o Vojvodini“:

- „Postoje putovanja koja se ne zaboravljaju“;
- „Vojvodina – svetionik Panonskog mora“; i
- „Požećete opet da dođete“.¹⁰⁶⁰

Marketing strategijom postavljeni su dugoročni ciljevi regionalne turističke politike. Utvrđena su četiri glavna cilja:

- pozicioniranje Vojvodine kao turističke destinacije na inostranom i domaćem tržištu;
- zadovoljavanje potreba ciljnih tržišta uz ostvarenje dobiti;
- višestruko povećavanje broja inostranih i domaćih gostiju i maksimalno povećavanje prodaje na domaćim i inostranim tržištima; i
- uspostavljanje i operacionalizovanje marketing sistema na nivoima okruga, opština i gradova, povezanih sa sistemom na nacionalnom nivou.¹⁰⁶¹

Realizacija dugoročnih ciljeva zahteva sledeće neophodne uslove: visok stepen efikasnosti i uspešnosti u upravljanju razvojem, koordinaciju, saradnju i protok

¹⁰⁵⁷ Održane su strukturisane radionice sa relevantnim interesnim grupama povezanim sa turizmom, anketirani su tur operateri i održane radionice sa zainteresovanim javnim akterima u Vojvodini tokom 2008.godine.

¹⁰⁵⁸ Isto, str. 114.

¹⁰⁵⁹ Isto.

¹⁰⁶⁰ Isto.

¹⁰⁶¹ Isto, str. 117

informacija i organizaciju rada u svim telima Vojvodine. Marketing strategijom je određeno da je za operacionalizaciju dugoročnih ciljeva potrebno definisanje srednjeročnih ciljeva i definisan je 21 operativni cilj. Iz grupe operativnih srednjeročnih ciljeva izdvajamo sledeće: oblikovanje jasnog imidža u svesti potencijalnih gostiju na emitivnim tržištima, razvoj autentičnih turističkih proizvoda, poboljšavanje kvaliteta usluga ulaganjem u infrastrukturu i ljudske resurse, razvoj integralnog kvaliteta, razvoj politike destinacijskog menadžmenta, aktivno traženje „tačaka“ za deferenciranje na turističkom tržištu, zaštita okoline i ambijentalnih vrednosti, unapređenje strateških investicija i dr.

Pozicioniranje Vojvodine kao atraktivne turističke destinacije odnosi se pre svega na povrćaj imidža, a navodi se da je pogoršanje imidža posledica proteklih događaja u regionu (ratovi, ekonomska kriza i slično). Kao sredstvo promene imidža i promene percepcije pokrajine identifikovano je kreiranje efikasne interne i eksterne komunikacije, kako na nacionalnom tako i na internacionalnom nivou. Marketing strategija zasnovana je na stanovištu da je imidž rezultat komunikacijskog procesa.¹⁰⁶²

Potreba za brendiranjem Vojvodine nametnuta je, kako se u Marketing strategiji navodi, sa ciljem što kvalitetnijeg pozicioniranja Vojvodine na domaćem i inostranom tržištu. Brendiranje Vojvodine se razume kao „proces u kome treba stvoriti jedinstven i konkurentan identitet Vojvodine kao poželjne destinacije za turizam, trgovinu, investicije“.¹⁰⁶³ Naglašeno je da turistički brend Vojvodine nije samo kreacija vizuelnog identiteta već predstavlja kreiranje čitavog lanca vrednosti na destinaciji. Kao preduslov za kreiranje novog identiteta označena je provera šta ljudi misle o zemlji, bilo da su građani, bilo da su strani turisti ili predstavnici velikih stranih kompanija. Prvi zadatak kreiranja novog imidža je, kako se navodi u Marketing strategiji, da se utvrdi diskrepanca odnosno razlika koji postoji između trenutnog i očekivanog stanja. A trenutno stanje je takvo da „na međunarodnom tržištu još uvek nema svesti o Srbiji odnosno Vojvodini kao turističkoj destinaciji, najviše kao posledica nepostojanja brenda koji bi jasno preneo sliku željenog tržišnog pozicioniranja“.¹⁰⁶⁴ Konstatuje se da ne postoji međunarodno komercijalizovan i prepoznatljiv turistički proizvod, da za promociju ne postoji optimalan budžet, da je turistima uskraćena i informacija o ekonomskim i drugim interesima (kako doći, gde kupiti proizvode i usluge, šta raditi za vreme boravka) u okviru teritorije, te se stoga identifikuje potreba za razvijanjem marketinga upravljanja destinacijom. Marketing strategijom je definisan proizvodni miks destinacije Vojvodina, urađena je segmentacija turističkog tržišta. Treba napomenuti da je internacionalizacija etablirana kao ključno usmerenje u segmentaciji tržišta, pored zadržavanja i privlačenja novih segmenata domaćih turista. Kada je u pitanju internacionalizacija ocenjeno je da je „potencijal za privlačenje stranih turista visok zbog ponude koja još uvek nije dovoljno iskorišćena, kao što su svetski trendovi vezani za rast segmenata koji traže atraktivne, očuvane,

¹⁰⁶² Isto, str. 151.

¹⁰⁶³ Isto, str. 117.

¹⁰⁶⁴ Isto, str. 128.

nezagađene, sigurne i kreativne destinacije, koje Vojvodina može da ponudi, kao i lakoća pristupa zahvaljujući položaju u Srednje-istočnoj Evropi“.¹⁰⁶⁵

Marketing strategijom je utvrđeno da je osnova vojvođanskog brenda kvalitetan sadržaj turističkih proizvoda. U tom smislu je odabrano da sistem vojvođanske turističke ponude i njenog tržišnog komuniciranja na krovnom nivou iz ugla turističke ponude sastavlja krovnu mrežu 5 prioriternih celovitih turističkih proizvoda i dva dodatna turistička proizvoda u razvoju koji predstavljaju krovnu sliku odnosno imidž vojvođanske turističke ponude. Pored pet glavnih turističkih proizvoda Vojvodine, kao proizvodi u razvoju identifikovani su tematski putevi i gradski turizam (Novi Sad, Subotica). Turistički proizvodi destinacije Vojvodine prikazani su u sledećoj tabeli.

*Tabela br. 47 : Struktura pet turističkih proizvoda sa pojedinim proizvodima*¹⁰⁶⁶

Planine i jezera	Specijalni interesi	Događaji	Nautika	Seoski turizam
Sunce i jezera	Lov i ribolov	Kulturne proslave	Čarter	Agroturizam
Brdski biciklizam	Biciklizam	Ekonomija i trgovina	Individualna plovidba	Aktivnosti u prirodi
Paraglajding i zmajarenje	Posmatranje ptica	Umetnost i zabave	Kružna putovanja rekom	Eko-turizam
Pešačanje i aktivnosti	Etnografija	Sportska takmičenja		Kulturni turizam
Vodeni sportovi	Jahanje, kampovanje, pešačenje	Obrazovanje i nauka		Ostali kombinovani oblici turizma
	Aero-foto snimanje i rečna ekspedicija	Politika		

Marketing strategija zasnovana je na činjenici da Vojvodina kao turistička destinacija nije brend i oblikovanje, razvoj, komuniciranje i upravljanje brenda Vojvodine kao turističke destinacije definisano je kao prioriterno tržišno usmerenje vojvođanskog turizma. Proces nastajanja brenda Vojvodine podeljen je u tri faze: oblikovanje odnosno formulisanje brenda, izgradnja brenda i komuniciranje i upravljanje brendom.

Stoga se najpre određuje identitet Vojvodine kao turističke destinacije koji se gradi od dole na gore. Zaključak koji proizilazi iz Marketing strategije je da je identitet Vojvodine

¹⁰⁶⁵ Isto, str. 133

¹⁰⁶⁶ Isto, str. 146

opredeljen uticajem dve grupe faktora: prvog faktora – vojvođanske datosti i regionalne posebnosti, i drugog faktora – turističkom ponudom koja se razvila i koja je uslovljena lokalnim identitetom. Kada je u pitanju opredeljenje identiteta Vojvodine iz datosti i regionalnih posebnosti rezime koji proizilazi iz Marketing strategije je da je definicija identiteta Vojvodine sledeća : „Vojvodina – vrlo živopisno područje prirodnih i istorijskih panonskih ambijenata i tradicija“. Kada je u pitanju opredeljenje identiteta vojvođanske turističke ponude iz ugla posebnosti prioriternih celovitih turističkih proizvoda, rezime identiteta svodi se na : „Vojvodina – živopisno otkrivanje, doživljavanje i testiranje najrazličitijih osećaja dobrog života“. Krovni identitet Vojvodine kao turističke destinacije je stoga definisan zbirom identiteta iz ugla datosti i regionalnih osobnosti i identiteta vojvođanske turističke ponude i upotpunjen kreiranjem dodatnih koristi za ciljne grupe gostiju.

Krovni identitet Vojvodine definisan je na sledeći način: „Živopisno otkrivanje, doživljavanje i testiranje najrazličitijih osećaja dobrog života u parku panonskih ambijenata i tradicija“.¹⁰⁶⁷

U okviru opredeljenja identiteta brenda Vojvodine navedeni krovni identitet oslikava suštinu brenda Vojvodine kao turističke destinacije a Strategijom brendiranja je kreiran i prošireni identitet robne marke turističke destinacije Vojvodine. U okviru proširenog identiteta definisan je brend Vojvodine kao proizvod, kao osoba (opredeljenje ličnosti brenda), brend kao simbol, brend kao ljudi (odnos brenda prema ljudima) i priča brenda.

Marketing strategijom određeno je da je organizacija koja brine o izgradnji i unapređenju brenda Vojvodine kao turističke destinacije Turistička organizacija Vojvodine (TOV) koja na području upravljanja brendom obavlja niz poslova: sprovodi aktivnosti distribucije i tržišnog komuniciranja Vojvodine kao turističke destinacije, oblikuje koncept i brine o izvođenju celovite marketinške infrastrukture, pospešuje razvoj novih i inovativnih turističkih proizvoda i usluga, brine o aplikaciji brenda pokrajine, aktivno komunicira sa svim turističkim ponuđačima i odgovorna je da se arhitektonski sistem brenda pravilno primenjuje na destinaciji.¹⁰⁶⁸

U segmentu Strategije brendiranja značajna pažnja posvećena je pitanjima postojećeg i potencijalno tržišnog pozicioniranja brenda Vojvodine kao turističke destinacije i komunikacijskoj strategiji i promocijom miksu. U tržišnom pozicioniranju Vojvodine predviđeno je ciljno pozicioniranje Vojvodine u smislu da postane „prepoznatljiva i privlačna turistička destinacija, kod krajnjih potrošača na bližim i srednje udaljenim tržištima putem vođenja profesionalno pripremljenih promotivnih kampanja. Cilj je da Vojvodina tržištu ponudi visoku vrednost (doživljaja, kvaliteta, dobrog odnosa između kvaliteta i cene) i da izgradi dobra partnerstva za efikasan plasman i uslugu kroz povezanost javnog i privatnog sektora – od lokalnog do nacionalnog nivoa – i

¹⁰⁶⁷ Isto, str. 153.

¹⁰⁶⁸ Isto, str. 158.

angažovanja efikasnog menadžmenta na svim nivoima, kao i kroz efikasno nastupanje na međunarodnom turističkom tržištu.¹⁰⁶⁹

Kada je u pitanju promocioni miks, akcenat je stavljen na pitanja komunikacijske strategije. U jezgro komunikacijske strategije postavljeni su sistem brenda (krovni brend i njegovo stalno i snažno komuniciranje), proizvodi i godišnje teme (koje se menjaju i opredeljuju za barem 2 godine unapred) a komunikacijska strategija gradi se na tri nivoa tržišnih odnosno promotivnih aktivnosti: nivou imidža (za povećanje opšte prepoznatljivosti Vojvodine), proizvodni nivo (za promociju i plasman konkretnih proizvoda) i tematski nivo (oblikuje se na osnovu prioritarnog proizvoda, događaja ili značajne godišnjice).

4.1.6 Vojvodina kao turistička destinacija

Implementacija Marketing strategije i saradnja sa javnim akterima

Kao ključne probleme u realizaciji Marketing strategije direktor TOV-a identifikuje „činjenicu da turizam i dalje nije prioritet na nivou Vojvodine i nedostatak novca“. Ocenujujući saradnju sa drugim javnim akterima i organizacijama, direktor TOV-a ističe da opštinske turističke organizacije „imaju ambicije, prepoznaju potencijale, aktivno rade i na nivou saradnje TOV-a i opštinskih turističkih organizacija u pogledu ostvarivanja ciljeva iz Marketing strategije postignut je veliki napredak, kao i napredak u tretmanu samih turističkih organizacija unutar struktura javne uprave na opštinskom nivou“. Kao primere dobre saradnje sa lokalnim turističkim organizacijama Perković navodi koordinaciju aktivnosti, zajedničko nastupanje na sajmovima unutar i van zemlje pod okriljem TOV-a (npr. 20 vojvođanskih opština integrisano je u nastup TOV-a na Sajmu u Budimpešti, a 34 na Sajmu u Beogradu) i rad TOV-a sa opštinama u cilju osnivanja turističkih organizacija u svim opštinama u Vojvodini (od 45 opština u pokrajini 38 ima osnovane lokalne turističke organizacije).¹⁰⁷⁰

Ovaj zaključak direktora TOV-a razlikuje se od ocene Varnju P. Ernea, koji je TOV identifikovao kao činioca koji nije u stanju da upravlja turističkim lokalnim organizacijama i da radi na unapređivanju ciljeva Marketing strategije. Direktor TOV-a napominje da nema izraženije komunikacije sa opštinskim turističkim organizacijama u pogledu integracije opštinskih brendova u lokalne turističke strategije. Direktor TOV-a ocenjuje da je u turističkom segmentu saradnja sa Turističkom organizacijom Srbije odlična, ali da je destimulativno za TOV to što nema nadležnosti u oblasti statistike i ne može da prati podatke o broju turista i što zvanične evidencije TOS-a često nisu u stanju da integrišu u informacioni sistem posete turista pojedinim manifestacijama koje bi pokazale veće interesovanje stranih turista za Vojvodinu kao destinaciju, pri čemu Perković navodi npr. posetu od 100.000 turista Danima piva u Zrenjaninu, koji zbog ograničenosti statistike na republičkom nivou nisu integrisani u godišnje rezultate poseta stranih turista Vojvodini.

¹⁰⁶⁹ Isto, str. 159.

¹⁰⁷⁰ Intervju sa Gvozdenom Perkovićem, direktorom TOV-a.

Posećenost Vojvodine kao turističke destinacije

U periodu od 2001. do 2010. godine beleži se sličan broj dolazaka turista u Vojvodinu. U 2001. godini ostvareno je 295.000 dolazaka turista, a u posmatranom desetogodišnjem periodu najveća poseta Vojvodini je zabeležena u 2007. i 2008. godini kada je Vojvodinu posetilo nešto preko 300.000 turista. Kada su u pitanju noćenja turista, beleže se veće oscilacije broja noćenja u odnosu na broj turista koji posete Vojvodinu. U 2001. godini broj noćenja turista u Vojvodini je bio na nivou od 750.000 noćenja a u najfrekventnijim godinama po broju stranih turista koji su posetili Vojvodinu (u 2007. i 2008. godini) realizovano je preko 800.000 noćenja turista. Do izrazitog smanjivanja broja ostvarenih noćenja turista došlo je u 2010. godini, kada je u prvih deset meseci pomenute godine realizovano manje od 700.000 noćenja turista.¹⁰⁷¹

U posmatranom periodu evidentirana je dominacija Južnobačkog okruga sa sedištem u Novom Sadu kako u broju dolazaka turista tako i u broju ostvarenih noćenja. Prema dostupnim podacima situacija u pogledu odnosa vojvođanskih okruga kao mikro-destinacija za domaće i strane turiste u posmatranom periodu je sledeća:

„postoji dominacija Južnobačkog okruga, kako u broju turističkih dolazaka (114.000 u 2002. godini, 128.000 u 2008. godini), tako i u broju ostvarenih noćenja (210.000 u 2002. godini, 240.000 u 2008.). Drugi najposećeniji okrug je Severnobački, koji je zajedno sa Južnobačkim u 2008. godini posetilo 57% ukupnog broja turista u AP Vojvodini. Strani turisti su najbrojniji u Južnobačkom okrugu, sa tendencijom stalnog rasta, 2002. godine činili su 23%, a 2008. godine čak 42% ukupnog broja turista u okrugu. Na drugom mestu je Severnobački okrug, koji je 2008. godine imao dvostruko veći broj stranih turista i noćenja u odnosu na 2002. godinu. U periodu od januara do oktobra 2010. godine, strani turisti su učestvovali u ukupnom noćenju na nivou AP Vojvodine sa 28,89%, a u ukupnom broju dolazaka sa 36,77%. Najveći broj noćenja turisti ostvare u Južnobačkom, Severnobačkom i Severnobačkom okrugu, koji zajedno apsorbuju više od 50% ukupno ostvarenih noćenja turista u AP Vojvodini. U Južnobačkom okrugu 80% ostvarenih noćenja se realizuje u Novom Sadu, a u Severnobačkom okrugu u Subotici 92%“.¹⁰⁷²

U 2011. godini, Vojvodinu je posetilo 45% turista od ukupnog broja turista koji su posetili Srbiju a ostvareno je i 30% noćenja turista u Vojvodini u odnosu na ukupan broj turista koji su ostvarili noćenja na teritoriji Srbije. Bitno je napomenuti da u strukturi ukupnog broja turista koji su posetili i / ili ostvarili noćenja na teritoriji Vojvodine preovlađuju strani turisti s tim da je potrebno naznačiti da je dominacija broja stranih turista u odnosu na domaće turiste značajnija kada je u pitanju broj dolazaka stranih turista (62%) nego kada je u pitanju broj realizovanih noćenja stranih turista (55%).¹⁰⁷³

¹⁰⁷¹ O tome videti: Maja Sokić et all: *AP Vojvodina: Socio-ekonomski profil za 2010. godinu*, Vojvodina CESS Vlade Vojvodine– Centar za strateško-ekonomska istraživanja Vojvodine, Novi Sad, 2011, str. 38.

¹⁰⁷² Isti izvor.

¹⁰⁷³ O tome videti: Statistički kalendar Republike Srbije 2013, Republika Srbija – Republički zavod za statistiku, Beograd, 2013., str. 73.

U sledećoj tabeli prikazujemo odnos broja turista i broja noćenja turista između Vojvodine i Srbije posebno apostrofirajući broj dolazaka i broj noćenja domaćih turista u 2011. godini.

Tabela br. 48 : Ukupan broj turista i noćenja u Vojvodini i Srbiji, u 2011. godini.

Teritorija	Ukupan broj turista (u hiljadama)	Domaći turisti (u hiljadama)	Ukupan broj noćenja (u hiljadama)	Broj noćenja domaćih turista (u hiljadama)	Prosečna dužina boravka turista (izraženo u danima)
Vojvodina	909	348	2.094	944	2,3
Srbija	2.069	1.304	6.645	5.001	3,2

Izvor: Statistički godišnjak Republike Srbije za 2013. godinu.

Novi Sad, kao najznačajnija turistička destinacija na nivou pokrajine u periodu od 2001. do 2010. godine, nalazi se u grupi od 10 najatraktivnijih destinacija u zemlji i u 2011. godini. Novi Sad se nalazi u grupi gradova/ destinacija koje su u pomenutoj godini ostvarile između 100.000 i 300.000 noćenja turista, dok su apsolutni nacionalni lideri među destinacijama Beograd (kategorija: preko milion noćenja), Zlatibor, Vrnjačka banja i Soko banja (kategorija: preko 300.000 noćenja).¹⁰⁷⁴

Problemi u izgradnji Vojvodine kao kompetitivne turističke destinacije

Zaključci koji se nameću iz intervjua sa donosiocima odluka iz turističke sfere i sfera povezanih sa turizmom na nivou pokrajine su :

- Vojvodina kao turistička destinacija nije konkurentna i nije osposobljena da „vrati stara tržišta koja je u međuvremenu izgubila“,
- dostignuti stepen koordinacije i razumevanja viših instanci iznad pokrajinskog nivoa (republički nivo vlasti i resorna ministarstva) nije na potrebnom nivou,
- koordinacija javnih aktera i prvi rezultati primene Marketing strategije nisu zadovoljavajući na nivou Vojvodine kao turističkog klastera, i
- potrebni su ozbiljniji koraci kako u reviziji Marketing strategije tako i u pristupu projektovanim ciljevima i koordinaciji aktivnosti na planu brendiranja Vojvodine kao turističke destinacije.¹⁰⁷⁵

Prema rečima Varnju P. Ernea, pomoćnika pokrajinskog sekretara za turizam, trgovinu i usluge Vlade AP Vojvodine, Vojvodina kao turistička destinacija nije konkurentna zato

¹⁰⁷⁴ Isti izvor, str. 74.

¹⁰⁷⁵ Zaključci proizilaze iz intervjua sa Varnju P. Erneom, pomoćnikom sekretara za privredu Vlade AP Vojvodine, Gvozdenom Perkovićem, direktorom Turističke organizacije Vojvodine (TOV), Branislavom Bugarskim, direktorom VIP Fonda, Snežanom Repac, direktorkom Fonda za razvoj AP Vojvodine.

što je u dužem nizu godina „podelila katastrofu propadanja privrede u zemlji, zato što nedostaje ozbiljan pristup republičkih vlasti i povoljnija zakonska rešenja, što dominiraju grupno-svojinski interesi i što se razvijaju samo pojedinačni brendovi u pokrajini a ne brend pokrajine kao celine“. ¹⁰⁷⁶ Varnju P. Erne slikovito opisuje viziju Vojvodine koja je potrebna : „Vojvodina treba da pravi turizam na Balkanu, a ne balkanski turizam“. ¹⁰⁷⁷ Varnju P. Erne kao problematične tačke vidi poziciju republičkog Ministarstva za turizam koje nije pokazalo dovoljno inicijative da omogući veće nadležnosti pokrajinskim organima vlasti, da otvori mogućnosti za ozbiljniji razvoj turističke privrede i da unapredi propise na nivou države koji bi stimulisale pojedine turističke grane. Erne navodi da zbog uticaja pojedinih biznismena nije usvojen moderni Zakon o banjama (biznismeni žele da privatizuju banjske objekte po nižim cenama, poseduju monopol i onemogućavaju da država preuzme rešavanje pitanja banjskog turizma na strateški način). ¹⁰⁷⁸

Varnju P. Erne ističe da su regionalni susedi Mađarska i Hrvatska znatno ozbiljnije pristupile izgradnji turističkih destinacija, pokazale strateški način razmišljanja, primenjivali programe privlačenja turista i posetilaca i da su značajno ispred Vojvodine u smislu atraktivnosti za turiste i posetioce. S obzirom na to da je Vojvodina fokusirana na „stara“ tržišta ona ima ozbiljnijih problema da se re-pozicionira jer ima jake konkurente koji modernizuju svoju lokaciju, koji napreduju i to je kako Erne navodi „veoma problematično sa stanovišta izgradnje Vojvodine kao atraktivne turističke destinacije“. Kao dobar primer pravilnog pristupa u izgradnji turističkog brenda Erne navodi napore Mađarske i vlasti i javnih aktera u Mađarskoj a posebno kampanju „Uj Magyarorszag“ koja oslikava strateški pristup razvoju do 2015. godine, razvoj banjskog turizma ove zemlje i ozbiljne programe kojima Vojvodina na može da parira. ¹⁰⁷⁹

Ipak, bez obzira na ove negativne ocene mogućnosti Vojvodine da izgradi kompetitivnu komponentu destinacije, pozitivno po ocenu Vojvodine kao destinacije je to što nezavisno od negativnih uticaja svetske ekonomske krize uspeva da održi nivo turističkog prometa, i što je u poslednjih deset godina uspela da ostvari rast turističkog prometa. Ipak, sadašnje stanje je neuporedivo sa npr. stanjem turističkog prometa Vojvodine krajem 80-tih godina prošlog veka (1988, 1989.) kada je Vojvodina beležila turistički promet od 200 miliona USD. U 2010. godini turistički promet pokrajine je iznosio oko 80 miliona USD, do perioda svetske ekonomske krize 78 miliona USD. ¹⁰⁸⁰ Najveći rast turističkog prometa bio je u periodu od 2004. do 2007. godine kada je svake godine promet dvostruko uvećavan, što znači da je početna tačka sa koje se došlo do prometa od 80 miliona USD bila svega 10 do 15 miliona USD pre šest ili sedam godina. Ako ovaj aspekt uzmemo kao indikator nesumnjivo je da Vojvodina kao turistička destinacija beleži napredak, koji je vidljiv u finansijskim kategorijama.

Ipak, ključni problem izgradnje Vojvodine kao atraktivnog turističkog brenda, posle usvajanja Marketing strategije leži u stvaranju produktivnih odnosa između pokrajinskih

¹⁰⁷⁶ Intervju sa Varnju P. Erneom.

¹⁰⁷⁷ Isti izvor.

¹⁰⁷⁸ Isto.

¹⁰⁷⁹ Isto.

¹⁰⁸⁰ Isto.

vlasti i javnih aktera na nivou Vojvodine. Informacije koja saopštava Varnju P. Erne ne govore u prilog kvalitetnog sprovođenja Marketing strategije u izgradnje odnosa javnih aktera koji su u funkciji realizacije Marketing strategije. Problemi u koordinaciji postoje kako na horizontalnom tako i na vertikalnom nivou.¹⁰⁸¹ Na horizontalnom nivou koordinacija između relevantnih pokrajinskih sekretarijata na nivou Vlade (sekretarijati nadležni za privredu, turizam, kulturu, ekologiju, poljoprivredu) je, kako navodi Erne, „skoro nikakva“ i preovladava logika uskih ovlašćenja, nekoordinisanog upravljanja budžetskim sredstvima kojima sekretarijati raspolažu i dominacija partijskih a ne definisanih strateških i razvojnih interesa u korišćenju državnih resursa. Na vertikalnom nivou organizacije pokrajine, kao glavno problematično polje, Erne izdvaja nemogućnost Turističke organizacije Vojvodine da stvori uslove da se na nivou gradova u Vojvodini ostvare prioriteta iz Marketing strategije. Kao razlog ovakve nemoćne pozicije TOV Erne identifikuje nepostojanje zakonskih ovlašćenja TOV-a i priličan stepen nezavisnosti lokalnih turističkih organizacija i nepostojanje mehanizama da budu subordinirane TOV-u.¹⁰⁸²

Turistička ponuda i promocija turističkih proizvoda i potencijala Vojvodine

U cilju izgradnje Vojvodine kao turističke destinacije TOV obavlja poslove koji se odnose na promociju Vojvodine, nastupe na sajmovima, koordinaciju sa turističkim organizacijama opština u Vojvodini i elektronsku prezentaciju Vojvodine kao destinacije.

Direktor TOV-a Gvozden Perković ističe da TOV „pokriva sve aspekte turizma u Vojvodini – verski, lovni, ribolovni, turizam na rekama i oko reka Save, Dunava, seoski, gastronomski i drugi i da je kreativan u svojim aktivnostima u meri u kojoj to mogućnosti dozvoljavaju“. Prateći pravce iz Marketing strategije Perković napominje da „Vojvodina ne može da nastupa samo sa jednim vidom turizma ali u miksu gde dominiraju priroda i aktivan odmor uz kulturne manifestacije i bogatu kulturu i tradiciju Vojvodina može da unapredi svoju poziciju kao turistička destinacija“.¹⁰⁸³

U kvalitativnom smislu Vojvodina sa miksom turističkih sadržaja, čiji se kvalitet stalno podiže može računati na unapređenje svoje turističke atraktivnosti. Zaključak direktora TOV-a je da u Vojvodini postoje mnogi neiskorišćeni turistički kapaciteti što onemogućava kako kreiranje kompletnih turističkih proizvoda tako i njihovu promociju. Ipak, prema njegovim rečima pozitivno je to „što prostora za investiranje u turizam u pokrajini ima, što postoje uslovi da se vojvođanska turistička ponuda prilagodi potrebama turističke tražnje“ i u tom smislu Perković navodi da je sada hit proizvod aktivan odmor a da Vojvodina kroz svoje ponude poput uslova za biciklizam, brojne manifestacije, lov i orijentaciju ka gradskom odmoru može aktivno i uspešno da iskoristi turističke trendove.¹⁰⁸⁴

¹⁰⁸¹ Isto.

¹⁰⁸² Isto.

¹⁰⁸³ Intervju sa Gvozdenom Perkovićem, direktorom TOV-a.

¹⁰⁸⁴ Isto.

Prioritetnim područjima TOV pre svega smatra bivše jugoslovenske zemlje i zapadne zemlje uključujući i Rusiju, a čini se da stepen intenzivne internacionalizacije u privlačenju turista nije ostvaren kao što se planiralo Marketing strategijom. Za pojedine teritorije nastupa TOV-a kreiraju se specifične ponude i direktor TOV-a kao dobar primer izdvaja korišćenje brenda festivala Egzit u promociji Vojvodine na engleskom tržištu. Egzit u turističkom smislu predstavlja glavni brend Vojvodine, a ozbiljnije se vrši i komercijalizacija i promocija Sajma poljoprivrede na pojedinim emitivnim tržištima.¹⁰⁸⁵

U promociji Vojvodine kao destinacije Perković navodi da TOV „pravi miks od onoga što Vojvodina ima “i da se kao aduti u promociji koriste austro-ugarsko nasleđe pokrajine, gastronomska ponuda, salaši, vinske ture, odmor na selu i aktivan odmor u gradovima“. Promotivni materijali prema njegovim rečima kompletiraju celokupnu ponudu i akcenat stavljaju na pojedinim segmentima. Generalni utisak je da je nastupanje na domaćim i svetskim sajmovima pomoglo da se emisiona tržišta upoznaju sa Vojvodinom kao destinacijom ali je Perkovićev utisak da „strani turisti i dalje ne prepoznaju Vojvodinu kao turističku destinaciju“. Vojvodina nema vremenski ograničene i selektivno plasirane tematske kampanje, a kao razlog za to Perković navodi orijentisanost na druge vidove promocije i nedostatak finansijskih sredstava za ozbiljnije komercijalne kampanje.

Vojvodina kao destinacija godišnje se predstavlja na 25 sajmovima u zemlji i inostranstvu, nastupa na svim domaćim sajmovima (5 – 6 sajmovima godišnje), na najvećim svetskim sajmovima u Berlinu i Londonu, a od zemalja primarnog tržišta najviše je zastupljena na sajmovima u BiH (2 do 3 puta godišnje). U toku 2010. godine čak 400.000 elektronskih poseta je zabeleženo na internet prezentaciji TOV-a. Inače, internet prezentacija TOV-a dostupna je na malom broju jezika (srpski, engleski, mađarski) u poređenju sa veb prezentacijama drugih regiona van Srbije i kao njene ključne nedostatke direktor TOV-a navodi neažuriranost i mali broj sadržaja na stranim jezicima.¹⁰⁸⁶

Budžet Turističke organizacije Vojvodine

Budžet TOV-a nije dovoljan za ozbiljniju prezentaciju potencijala pokrajine i za kvalitetniju i agresivniju promociju destinacije. U poslednjih pet godina primetan je rast budžeta ove organizacije : sa 20,1 miliona RSD u 2009. godini budžet TOV-a je gotovo dupliran u 2013. godini i iznosi 39 miliona RSD. U sledećoj tabeli prikazujemo visinu godišnjih budžeta TOV-a od 2009. do 2013. godine kao i vrednost projekata koji su finansirani u sektoru turizma sa budžetske pozicije ove organizacije.¹⁰⁸⁷

¹⁰⁸⁵ Isto. Videti i članke: „Exit r:brendira Srbiju“, dostupan na prezentaciji <http://www.exitfest.org/sr/news/exit-rbrendira-srbiju>; „Brendovi su i Nole, Egzit, Tesla“, dostupno na: <http://www.akter.co.rs/weekly/35-drutvo/46284-brendovi-su-i-nole-egzit-tesla.html>;

¹⁰⁸⁶ Intervju sa Gvozdenom Perkovićem, direktorom TOV-a.

¹⁰⁸⁷ Sredstva koja su prikazana za realizaciju projekata u oblasti turizma sa budžetske pozicije TOV-a su izdvojena sredstva u odnosu na prioritete projekte u sektoru turizma koje pokrajina finansira u okviru Programa privrednog razvoja Vojvodine.

Tabela br. 49 : Budžet Turističke organizacije Vojvodine u periodu 2009 – 2013. Godina uz specificiranje visine sredstava namenjenih finansiranju projekata

Godina	Budžet TOV-a (u milionima RSD)	Sredstva namenjena finansiranju projekata (u milionima RSD)
2009	20,13	3,20
2010	25,00	3,20
2011	25,00	/
2012	25,00	1,10
2013	39,00	/

Izvor: Kalkulacija autora na bazi godišnjih pokrajinskih odluka o budžetu i rebalansu budžeta AP Vojvodine, usvojenih od strane Skupštine AP Vojvodine¹⁰⁸⁸

Od ukupnog budžeta od 25 miliona RSD (oko 230.000 EUR) za četiri kategorije aktivnosti TOV-a namenjeno je 11,7 miliona RSD (oko 110.000 EUR), što je oko 0,25% prihoda pokrajinskog budžeta od turističke delatnosti, što najbolje odlikava prioritizovanost turističkih institucija na nivou pokrajine. Postoje i drugi načini projektnog finansiranja koji su poboljšali finansijsku poziciju TOV-a u 2011. godini, ali ova sredstva nisu veća od 10% godišnjeg budžeta TOV-a.¹⁰⁸⁹ Poređenja radi treba napomenuti da je budžet Turističke organizacije Srbije čak 8 puta veći od budžeta TOV-a (iznosi 200 miliona RSD – oko 1,9 miliona EUR) a budžet TOB – Turističke organizacije Beograda četiri puta veći (100 miliona RSD – oko 0,9 miliona EUR). U projekciji optimalnog budžeta TOV-a, direktor TOV-a smatra da bi 50 miliona RSD bilo dovoljno za promociju Vojvodine kao destinacije (oko 450.000 EUR), što bi omogućilo ozbiljnije kampanje i korišćenje drugih načina promocije.

4.1.7 Vojvodina kao investiciona destinacija

Iako generalna ocena nivoa kompetitivnosti Srbije nije stimulatívna za pokrajinske vlasti u procesu kreiranja investicionog brenda pokrajine, pozitivne promene vidljive su kada je u pitanju ojačavanje vojvođanske ekonomije, a posebno privlačenje stranih investicija. Ova činjenica rezultat je niza faktora koji su omogućili da se pokrajina posveti privlačenju investicija. Reč je o sledećim faktorima:

- posvećenosti pokrajinskih vlasti da se fokusiraju na sprovođenje strategije privrednog razvoja, i da u meri u kojoj je to moguće (s obzirom na stanje infrastrukture, razvojne potrebe i finansijske kapacitete), kreiraju prihvatljiv ambijent za podršku poslovnom sektoru i za privlačenje stranih investicija,

¹⁰⁸⁸ O tome videti pokrajinske skupštinske odluke o budžetu AP Vojvodine za 2009, 2010, 2011., 2012. i 2013. godinu. Navedene odluke, kao i odluke o rebalansima pomenutih godišnjih budžeta AP Vojvodine dostupne su na internet prezentaciji Skupštine AP Vojvodine : http://www.psf.vojvodina.gov.rs/Budzet_dok.htm.

¹⁰⁸⁹ Direktor TOV-a navodi da je rec o sredstvima dobijenim od republickog Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja (1 milion RSD) i budžeta AP Vojvodine (1,3 miliona RSD).

- proširivanje nadležnosti pokrajinskih vlasti (novi Statut pokrajine i republički Zakon o nadležnostima AP Vojvodine) koje su omogućili šire područje potrebnih intervencija ekonomske i socijalne politike na nivou pokrajine, i
- pozitivnim rezultatima sprovođenja prioriteta, sektorskih strategija i mera iz Strategije privrednog razvoja AP koji se karakterišu kreiranjem efektivne organizacione infrastrukture pokrajine i pozitivnim rezultatima specijalizovanih agencija.

Posvećenost pokrajinskih vlasti vidljiva je u produžavanju roka primene Strategije privrednog razvoja, osnivanju suportativnih razvojnih institucija, progresivnoj alokaciji finansijskih sredstava u funkciji kreiranja boljeg ambijenta za ulaganje, korišćenju političkih veza da se uspostave odnosi saradnje sa drugim evropskim regionima na osnovama ekonomskog partnerstva. Predsednik Vlade Vojvodine dr Bojan Pajtić napore pokrajinskih vlasti sumira na sledeći način: „Mi radimo sve sto je u našoj moci da unapredimo uslove za dovođenje stranih investicija: od razvijanja infrastrukture, promocije ideje o osnivanju razvojne banke u Vojvodini do usvajanja jasnih pravnih propisa i usvajanja generalnog prostornog plana“.¹⁰⁹⁰ U krajnjoj liniji pokrajinska vlast nastoji da minimizira negativan uticaj imidža zemlje i niskog nivoa državne kompetitivnosti izgrađujući organizaciju pokrajinske vlasti koja je adaptibilna, svesna potreba koordinacije i izlaženja u susret očekivanjima grupa izvan političkih struktura vlasti – privrednog sektora u zemlji, investitorima unutar zemlje i van zemlje, kao i građanima, turistima i posetiocima.

Proširivanje nadležnosti pokrajine treba posmatrati u funkciji procesa kreiranja uslova da se Vojvodina sistemski približi krugu nadležnosti kojima raspolažu evro-regioni, koji poseduju sve razvojne instrumente u svojim rukama i koji su kreatori razvoja i pozitivnog imidža regiona. Nove nadležnosti prenete pokrajini omogućavaju još veći krug intervencija pokrajinskih vlasti: počev od osnivanja pokrajinske banke, većih sredstava za kapitalne investicije do planiranja u socijalnim sektorima značajnim za život građana.

Realizacijom projekata iz Strategije privrednog razvoja Vojvodine pored toga što su ostvareni vidljivi ekonomski rezultati kreirana je institucionalna osnova za podršku domaćim kompanijama i za promociju investicionih potencijala Vojvodine. U narednoj tabeli predstaviceo realizovane prioritete kroz strategije, budžetska izdvajanja i ključne efekte koji su ostvareni.

¹⁰⁹⁰ „Incentives for Investors“, interview with dr Bojan Pajtic, Vojvodian PM; u: *Vojvodina, the Investors Guide*; CorD Special Edition; Alliance International media; Belgrade; 2009. str. 15.

Tabela br. 50: Pregled pojedinih aspekata realizacije prioriteta Programa privrednog razvoja Vojvodine kroz prikaz sektorskih strategija, finansijskih izdataka i ključnih efekata

Strategija	Sredstva pokrajinskog budžeta (izraženo u EUR)	Sredstva donatora (izraženo u EUR)	Ključne efekti realizacije strategije i mera
Razvoj sektora MSP	850.930	500.000	Usvojena Strategija tehnološkog razvoja i program razvoja, subvencionisano 80 preduzeća, otvoren BSC centar, subvencionisani nastupi preduzeća na sajmovima
Poljoprivreda, prehrambena i prerađivačka industrija	640.500	381.000	Podsticajna sredstva za 140 preduzeća u oblasti bezbednosti hrane, 7 studijskih tura, realizacija komasacije u dve opštine
Razvoj turizma	172.000	-	Podrška nautičkoj privredi, definisanje 35 makro nautičkih lokacija, sufinansiranje plana regulacije u 7 opština
Komunikacione mreže	718.500		Računarska mreža unutar institucija vlasti, projekat „E-Vojvodina“, urađena Strategija razvoja informacionog društva
Unapređenje snabdevanja energijom i vodom	1.154.980	/	Projekat „Unapređenje energetske efikasnosti“, su-finansiranje potrebne opreme, pribavljanje opreme za zaštitu životne sredine
Unapređenje istraživanja i razvoja za poslovnu saradnju i istraživanje	1,673.556	709.578	Otvoreno je 4 novih poslovnih inkubatora, održane su 24 radionice, osnovan je CESS, izrađene su različite studije i istraživanja, publikacije i magazini, lokalni strateski planovi, expost analiza Programa za ekonomski razvoj Vojvodine, 15 radionica i konferencija, učešće u 6 međunarodnih projekata
Unapređenje okvira za privlačenje SDI	2,390.556	327.788	Osnovan je VIP fond, podržano je sedam kompanija, izrađene su publikacije namenjene investitorima, seminari, VIPIS, brošure za specijalizovane industrije i održani su projekti edukativnog karaktera

Treninzi, kursevi, moderne tehnologije	307.000	542.000	Treninzi u oblasti informacionih tehnologija za 1554 nezaposlenih osoba, 11 treninga za započinjanje poslovanja, razlicita partnerstva, treninzi za javne aktere, projekat: "Razvoj ljudskih resursa namenjenih za uvođenje novih tehnologija"
Pristup tržištu rada za socijalno isključene grupe	417.091	/	126 subvencija za samo-zapošljavanje, 164 subvencije za novo zaposlene radnike
Ukupno sredstava	8,324.613	2,460.366	

Izvor: Kalkulacije autora na bazi podataka iz publikacije „Program privrednog razvoja AP Vojvodine“¹⁰⁹¹

Aktivnosti VIP fonda i promocija investicionih potencijala AP Vojvodine

Promocija investicionih potencijala značajna je zbog unapređivanja kompetitivnosti Vojvodine, ostvarivanja strateških orijentacija pokrajinskih vlasti da se privlačenjem stranih investicija ostvare vidljivi ekonomski rezultati u pokrajini, rezultati na planu kreiranja pozitivnog poslovnog imidža, smanjivanja nezaposlenosti i iskorišćavanja ekonomskih potencijala pokrajine.

VIP fond je osnovan 2004. godine i u opisu aktivnosti ove agencije nalaze se sledeći poslovi:

- lokacioni marketing,
- izrada investicionih rešenja za potencijalne investitore,
- saradnja sa investitorima,
- prenošenje iskustava, znanja i informacija svim nivoima vlasti u pokrajini,
- organizacija edukativnih programa za podizanje kapaciteta gradova u pokrajini,
- učešće u osnivanju poslovnih inkubatora.¹⁰⁹²

U ovoj disertaciji koristimo kao zvanični naziv agencije : VIP fond i napominjemo da se u oficijelnim dokumentima pokrajinskog Izvršnog veća i kasnije, od 2010. godine Vlade AP Vojvodine koriste različiti nazivi za ovu agenciju. Do 2012. godine u oficijelnim aktima pokrajinskih organa korišćen je naziv Vojvođanska agencija za privlačenje investicija da bi od 2013. godine ova agencija bila preimenovana u Fond za podršku investicijama u Vojvodini.¹⁰⁹³

¹⁰⁹¹ *Program privrednog razvoja AP Vojvodine*, Vojvodina CESS Vlade Vojvodine, str.

¹⁰⁹² O tome videti više na internet prezentaciji VIP fonda: http://sr.vip.org.rs/VIP_pocetna.

¹⁰⁹³ Videti: Pokrajinska skupštinska odluka o budžetu AP Vojvodine za 2013. godinu. Odluka je dostupna na internet prezentaciji Skupštine AP Vojvodine: <http://www.psf.vojvodina.gov.rs/Budzet%202013.pdf>.

Finansijska sredstva kojima za ostvarivanje promocije Vojvodine kao investicione destinacije i za redovno funkcionisanje ove agencije, raspolaže VIP fond nemaju tendenciju stalnog i neprestanog uvećavanja. U poslednje četiri godine najveći budžet VIP fonda bio je u 2010. godini a razlog tome je jaka finansijska podrška radu ovog fonda od strane inostranih donatora (skoro trećina budžeta VIP fonda u pomenutoj godini pribavljena je iz inostranih donatorskih sredstava). Ipak, sredstva kojima raspolaže ovaj fond značajno su veća od budžetskih sredstava kojima raspolaže Turistička organizacija Vojvodine (TOV). U narednoj tabeli prikazujemo visinu sredstava koja su godišnjim budžetima pokrajine predviđena za redovno funkcionisanje i ostvarivanje planova i aktivnosti fonda.

Tabela br. 51 : Prikaz visine budžetskih i donatorskih sredstava VIP fonda u periodu od 2010. do 2013. godine

Godina	Ukupan budžet VIP fonda (u milionima RSD)	Sredstva iz inostranih donacija koja su sastavni deo budžeta VIP fonda (u milionima RSD)
2010	73,53	20,00
2011	61,00	8,60
2012	43,92	/
2013	55,05	/

Izvor: Kalkulacija autora na bazi godišnjih pokrajinskih odluka o budžetu AP Vojvodine i odluka o rebalansu budžeta AP Vojvodine¹⁰⁹⁴

Naravno da se za promociju Vojvodine kao investicione destinacije ne koriste samo finansijska sredstva koja su u budžetu AP Vojvodine opredeljena VIP fondu. Primera radi u 2013. godini, separatno od budžetskog razdela VIP fonda, za određene namene koje imaju značajnu suportativnu i prevashodno promotivnu dimenziju, planirana su finansijska sredstva za nastupe Vojvodine na sajmovima i njihov iznos u pomenutoj godini ukazuje na opredeljenost pokrajinskih vlasti da robusno predstave ukupne potencijale i prednosti pokrajine. Za ove namene u pomenutoj godini izdvojeno je čak 62,8 miliona RSD što je visina sredstava koja nadmašuje godišnje budžete i VIP fonda i TOV-a u 2013. godini.

VIP fond je regionalna agencija čiji je zadatak obezbeđivanje podsticaja za investicije i pružanje podrške stranim investitorima koji započinju svoje komercijalne aktivnosti u Vojvodini. VIP fond se takođe bavi praćenjem investicione klime u pokrajini i saradnjom sa globalnim institucijama koje se bave promocijom SDI.

¹⁰⁹⁴ Prilikom izrade tabele korišćeni su podaci iz godišnjih odluka o budžetu i odluka o rebalansu budžeta AP Vojvodine, koje su dostupne na internet prezentaciji Skupštine AP Vojvodine (<http://www.psf.vojvodina.gov.rs/Budzet%202013.pdf>), kao i u izdanjima „Službenog lista AP Vojvodine“.

Predsednik Vlade Vojvodine dr Pajtić efekte funkcionisanja VIP fonda sumira na sledeći način: „strane kompanije su modernizovale svoja proizvodna postrojenja i uvele nove tehnologije, koje donose nove veštine i nova znanja, omogućavaju benefite našem obrazovnom sistemu koji ce biti na vreme u potpunosti usklađen sa potrebama evropskog tržišta. Na ovaj nacin mi kreiramo bolju poslovnu klimu i obezbeđujemo uspon kompetitivnosti vojvodjanske ekonomije. Kompanije koje dobro finansijske stoje ostaće u Vojvodini i reinvestiraće. Takav poslovni ambijent sigurno će biti privlačan i privući će nove investitore.“¹⁰⁹⁵

VIP fond u ime pokrajine marketinški „obrađuje“ investicione prednosti Vojvodine u odnosu na konkurente. Kao atraktivni atributi pokrajine u smislu regionalne investicione destinacije koriste se sledeći:

1. idealna geografska lokacija,
2. dostupnost kvalitetne i kompetentne radne snage,
3. vrhunske grinfield i braunfield lokacije,
4. sporazumi o slobodnoj trgovini,
5. niski troškovi poslovanja i stimulatívni podsticajni paketi za investitore.¹⁰⁹⁶

Navedeni ekonomski atributi pokrajine predstavljaju pet glavnih razloga za investiranje u Vojvodini, koji su deo kampanje „Dođi i rasti“ („Come and Grow“). Detaljnije ćemo se pozabaviti sadržajem konkretnih razloga za investiranje koji su pomenuti. Idealna geografska lokacija pokrajine posmatra se u kontekstu brzog i lakog pristupa zemljama Centralne i Istočne Evrope, pristupu saobraćajnim koridorima i prednostima graničnog regiona sa Evropskom unijom. Ovaj faktor je prilično dobro detektovan s obzirom na to da B. Bugarski naglašava da su investitori koji su započeli komercijalne aktivnosti u pokrajini došli „ili da bi snabdevali tržište Jugoistočne Evrope ili da bi proširili pogone i delokrug svojih biznis i proizvodnih aktivnosti u Vojvodini i da bi kroz proizvodnju u Vojvodini snabdevali tržište Rusije“.¹⁰⁹⁷ Dostupnost kvalitetne radne snage bazira se na činjenici da je u Vojvodini stacionirana najbolje obučena radna snaga u celoj zemlji, da je razvoj edukacije i ljudskih resursa jedan od prioriteta Programa privrednog razvoja Vojvodine, kao i da je glavni grad pokrajine centar naučnih institucija koje imaju veliki broj studenata, povezanih sa proizvodnim procesima i institucija koje su adaptirale svoje obrazovne programe evropskim programima.¹⁰⁹⁸

Kada je u pitanju dostupnost vrhunskih grinfield i braunfield lokacija kao ključne karakteristike vojvođanskog poslovnog ambijenta u ovom segmentu navodi se veliki broj razvijenih i potpuno opremljenih industrijskih zona i biznis parkova, sa mogućnošću izbora poslovnih opcija investitora (grinfield, braunfield, partnerstva sa stranim ili domaćim kompanijama), kao i postojanje tri slobodne zone u kojima postoji poseban stimulatívni režim poreskih izuzeća na uvezene proizvode, oslobođenje od poreza na pojedine

¹⁰⁹⁵ „Incentives for Investors“, interview with dr Bojan Pajtic, Vojvodian PM; u: *Vojvodina, the Investors Guide*; CorD Special Edition; Alliance International media; Belgrade; 2009. str. 17.

¹⁰⁹⁶ *Vojvodina: Come and Grow*; VIP; 2010; str. 5. Novi Sad.

¹⁰⁹⁷ Intervju sa Branislavom Bugarskim.

¹⁰⁹⁸ *Vojvodina: Come and Grow*; VIP; 2010; str. 9. Novi Sad

materijale i izostanak uobičajenih procedura uvoza i izvoza.¹⁰⁹⁹ U pogledu trgovinskih sporazuma insistira se na tome da su sporazumi o slobodnoj trgovini koje je Srbija potpisala sa Rusijom, Belorusijom i Turskom posebno pogodni za investitore s obzirom na to da su ukinute carine, kao i da su u pitanju velika tržišta, te da je Srbija član CEFTA, EFTA i da ima preferencijalni status u poslovanju sa EU i SAD. U pogledu niskih troškova poslovanja naglašava se da „implementacija investicionih projekata u Vojvodini rezultira u niskim operativnim troškovima i da se nezavisno od kompetitivne infrastrukture i troškova radne snage, troškovi izgradnje proizvodnih objekata i kapaciteta u Vojvodini kreću od 200 do 350 EUR po m²cc.¹¹⁰⁰

Kada su u pitanju podsticajni paketi insistira se na kompetitivnosti paketa podsticaja koje je Srbija uvela u funkciji privlačenja SDI i dodatnim podsticajnim merama koje je uvela pokrajinska vlast.¹¹⁰¹ Iz republičkog paketa subvencija i podsticajnih mera za nova ulaganja posebno se izdvajaju: desetogodišnje poresko oslobađanje na profit kompanije kod investiranja više od 7,5 miliona EUR i otvaranja 100 novih radnih mesta, poresko oslobađanje profita kompanije do visine od 80% vrednosti investicije u osnovna sredstva, petogodišnje poresko oslobađanje na profit kompanije za koncesije, izuzeće od obaveze plaćanja poreza na zarade za zaposlene koji imaju manje od 30 i više od 45 godina, godišnje umanjeње poreza na prihod do 50% oporezivog dela prihoda i dr. Pokrajinska Vlada je do 2013. godine obezbeđivala sledeće podsticaje za privlačenje SDI: 1300 EUR podrške za svako novootvoreno radno mesto, subvencije za programe obuke i sufinansiranje projekata koji se tiču novih tehnologija do visine od 49% vrednosti investicije.¹¹⁰²

U 2013. godini pokrajinske vlasti su intenzivirale politiku podsticanja novih investicija (domaćih i stranih) i ozbiljnije formulisale finansijsku podršku investitorima u cilju obezbeđivanja većeg stepena atraktivnosti Vojvodine kao poželjne investicione destinacije za kompanije locirane u Vojvodini i za dolazak novih investitora. Javnim pozivom upućenim domaćim i stranim investitorima predviđeno je refundiranje troškova razvoja investicionih projekata (investicije u imovinu kompanije) u vrednosti do 100.000 EUR. Ova podsticajna sredstva namenjena su kako novim investitorima tako i investitorima koji već posluju na teritoriji Vojvodine (domaćim i stranim).¹¹⁰³ Podsticajna sredstva obezbeđuju se za sledeće namene: započinjanje novih ili širenje postojećih poslovnih aktivnosti u pokrajini, koji uključuju izgradnju novih proizvodnih postrojenja i opremanje lokacija (grinfild) ili sprovođenje poslovnih aktivnosti u novim, specijalno uređenim postojećim postrojenjima (braunfildi sa posebnim ciljevima) za koje je dugoročni zakupni aranžman već sklopljen (najmanji period zakupa je šest godina).¹¹⁰⁴ Nivo regionalnih finansijskih subvencija investitorima utvrđuje se na osnovu troškova

¹⁰⁹⁹ Isto.

¹¹⁰⁰ *Vojvodina: Come and Grow*; VIP; 2010; str. 14. Novi Sad.

¹¹⁰¹ Isti izvor, str. 15.

¹¹⁰² O tome detaljnije videti informacije na oficijelnoj prezentaciji VIP fonda i informacije iz meidja: http://sr.vip.org.rs/News/Nove-subvencije-Vlade-Vojvodine-za-nove-investicije-izvoznika#.UpSbRO_F35M

; http://www.b92.net/biz/vesti/srbija.php?yyyy=2013&mm=04&dd=11&nav_id=704123.;

¹¹⁰³ Videti: <http://www.vip.org.rs/News/New-incentives-by-the-Vojvodina-Government.>

¹¹⁰⁴ Isti izvor.

izrade dokumentacije ili na bazi troškova jednogodišnjeg zakupa od strane investitora. Utvrđeno je da kompanije koje žele da koriste novi sistem regionalnih podsticaja treba da privređuju u oblasti proizvodnje i prerade kao i u sektoru informacionih tehnologija a definisani su i posebni uslovi koji se tiču prodaje proizvoda i participacije izvoza proizvoda u ukupnom prometu domaće ili strane kompanije.¹¹⁰⁵

Pored ovih, uslovno rečeno, manje finansijski robusnih podsticaja, Vlada Vojvodine je predvidela i veća finansijska sredstva za investicione projekte veće vrednosti sa značajnijim uticajem na povećanje zaposlenosti u pokrajini. Za investicije veće od 5 miliona EUR koje otvaraju 300 novih radnih mesta u narednom trogodišnjem periodu, predviđena je podrška u visini od 200.000 EUR kada su u pitanju investicije na celoj teritoriji Vojvodine.¹¹⁰⁶ Vlada Vojvodine je, kreirajući novi sistem finansijskih podsticaja domaćim i stranim investitorima, posebnu pažnju posvetila i stvaranju uslova da investitori ozbiljnije razmotre ulaganja u najmanje razvijene opštine na teritoriji pokrajine. Tako su tri vojvođanske opštine (Žitište, Plandište i Čoka), koje pripadaju grupi najslabije razvijenih opština u Srbiji dobile poseban status i omogućeno je da domaći i strani investitori koji žele da investiraju u ove tri opštine koriste podsticajna sredstva, iako planiraju manje investicije, čija je vrednost manja od 5 miliona EUR i koje će zaposliti manje od 300 radnika u narednom trogodišnjem periodu. U ovim opštinama, domaći i strani investitori mogu koristiti podsticajna sredstva pod uslovom da planiraju i sprovedu investicije čija je vrednost najmanje 1,5 miliona EUR i koje mogu otvoriti najmanje 50 novih radnih mesta.¹¹⁰⁷

Strane investicije u Vojvodini: vrednost investicija, struktura investitora po zemljama i regionalna raspoređenost investicija unutar pokrajine

Zahvaljujući jakoj političkoj orijentaciji pokrajinskog rukovodstva ka unapređenju investicionih uslova i imidža Vojvodine u poslednjih deset godina kao i usmerenim programima, te kreiranju institucionalne infrastrukture za obezbeđivanje kontakata i komunikaciju sa stranim investitorima (u kojoj je VIP fond strateški oslonac i ključna političko-poslovna karika) Vojvodina je ostvarila respektabilan nivo SDI lociranih u pokrajini.

Prema podacima VIP fonda iz 2013. godine u Vojvodini je locirano 240 stranih investitora, koji su uložili ukupno 6,6 milijardi EUR i zaposlili 67.600 lica.¹¹⁰⁸ Do 2010. godine u Vojvodinu je plasirano 4,8 milijardi EUR stranog kapitala, što je iznosilo čak 43,6% ukupnih neto SDI u Srbiji (11 milijardi EUR).¹¹⁰⁹ To praktično znači da je u poslednje četiri godine u Vojvodinu investirano 1,8 milijardi EUR te da je prosek vrednosti SDI na godišnjem nivou u Vojvodini u poslednjih dvanaest godina (od 2011. do 2013. godine) na nivou od 550 miliona EUR. Najznačajnija godina u ovom periodu, kada

¹¹⁰⁵ Isti izvor.

¹¹⁰⁶ Isti izvor.

¹¹⁰⁷ Isti izvor.

¹¹⁰⁸ O tome videti: http://www.vip.org.rs/Why_Vojvodina.

¹¹⁰⁹ O tome videti: Maja Sokić et al: *AP Vojvodina: Socio-ekonomski profil za 2010. godinu*, Vojvodina CESS Vlade Vojvodine– Centar za strateško-ekonomska istraživanja Vojvodine, Novi Sad, 2011, str. 53.

je u pitanju realizovana vrednost SDI u pokrajini je 2006. Godina, kada je nivo SDI iznosio 3,4 milijarde EUR.¹¹¹⁰ Prema navodima iz studije CESS-a „veći deo SDI se odnosio na kupovinu domaćih državnih i društvenih preduzeća i banaka u procesu privatizacije“.¹¹¹¹

U strukturi priliva SDI u Vojvodini u periodu od 2001. do 2009. godine, prema teritorijalno-ekonomskim regionima ubedljivo dominiraju investitori iz EU (čak 83% vrednosti SDI) a zastupljenost investitora iz Rusije i SAD je drastično manja (Rusija – 9,0% i SAD-7,0%).¹¹¹² U strukturi SDI prema zemljama iz kojih dolaze strani investitori najzastupljenije su : Italija (17%), Belgija (12%), Nemačka (12%) i Francuska (10%).¹¹¹³ U posmatranom periodu investitori iz drugih zemalja zastupljeni su sa manje od 10% učešća u strukturi SDI u Vojvodini po zemljama, a ukupno 15 zemalja nalazi se na listi investitora prema zemljama koje su zastupljene sa više od 1% od ukupne visine SDI u pokrajini. Posle leaderske četvorke zemalja koje su zastupljene sa više od 10% u ukupnoj strukturi priliva SDI u Vojvodini slede Rusija i Grčka sa po 9%, Slovenija sa 8% i SAD sa 7%.¹¹¹⁴ Ispod 5% vrednosti SDI u pokrajini imaju sledeće zemlje: Mađarska (4%), Danska, Austrija i Holandija (po 3%), Izrael (2%) i Poljska (1%).¹¹¹⁵

Promotivne kampanje VIP fonda

VIP fond je do sada vodio tri promotivne kampanje:

- kampanju „*Otvorena Vojvodina* - „Vojvodina Open“ (2005.- 2006. godine);
- kampanju „*Mesto za profit*“ - „Hot Spot for Profit“ (2006. – 2010. godine); i
- kampanju „*Dođi i rasti*“ - „Come and Grow“ (od 2010. godine).

Direktor VIP fonda naglašava da je suština promotivnih kampanja da se Vojvodina prikaže kao otvorena sredina i pravo mesto za ulaganje, kao i da se investitorima uputi jasna poruka da dođu u Vojvodinu i da će im se poslovni rizik isplatiti. Govoreći o ciljevima kampanja direktor VIP fonda podvlači „cilj kampanja bio je da se kreira kratka, jasna i snažna poruka koja artikuliše ono što želimo da prenesemo a to je da je Vojvodina konkurentna, da je dobro mesto za ulaganje“. Kampanje i nastupi na sajmovima „pomažu da se Vojvodina izvuče iz kruga nepoznatih regiona jer je poznata samo u unutar granica zemalja bivše Habzburške monarhije“.¹¹¹⁶ Direktor VIP fonda uočava i da je u poslovnim krugovima „Vojvodina ostala upamćena po crvenoj lopti, što je grafičko rešenje kampanje Vojvodina – Hot Spot for Profit“.

¹¹¹⁰ Isti izvor.

¹¹¹¹ Isti izvor.

¹¹¹² Isti izvor.

¹¹¹³ Isti izvor, str. 54.

¹¹¹⁴ Isti izvor.

¹¹¹⁵ Isti izvor.

¹¹¹⁶ Intervju sa Branislavom Bugarskim.

*Komparacija Vojvodine sa drugim regionima i faktori koji utiču na kompetitivnost
Vojvodine kao destinacije za ulaganja*

Da bismo u potpunosti razumeli nivo investicione atraktivnosti i unutar-regionalne kompetitivnosti i potrebe unapređenja investicionog brenda Vojvodine potrebno je uporediti kompetitivne prednosti Vojvodine sa drugim regionima u Srbiji, kao i sa regionima unutar zemalja Centralne i Jugoistočne Evrope. Neka vrlo korisna opažanja izneo je B. Bugarski. U odnosu na druge regione u Srbiji Vojvodina je investiciono atraktivnija pre svega zbog uređenih zemljišnih knjiga, opremljenosti infrastrukture, dostupnosti lokacija, kvaliteta radne snage i blizine tržišta EU, dok u poređenju sa drugim regionima pokazuje slabiju investicionu pozicioniranost.¹¹¹⁷ Direktor VIP fonda kao konkurentske regione posmatra regione iz susednih zemalja i države sa nekadašnjeg jugoslovenskog prostora. U poređenju sa susednim zemljama Bugarski ističe da je npr. „Rumunija znatno bolje pozicionirana nego Vojvodina i Srbija. Ova zemlja ima značajan priliv SDI. Rumunija je mnogo više atraktivna investiciona lokacija nego što smo mi. Mi verujemo da je ovo rezultat pozitivnijeg imidža koji Rumunija ima nego stvarno bolje ponude investitorima jer je Vojvodina u smislu poslovnog okruženja zaista prilično kompetitivna.“¹¹¹⁸ Kao ključnu prednost zemalja bivše Jugoslavije u odnosu na Vojvodinu, direktor VIP fonda prepoznaje bolju pozicioniranost ovih zemalja „zbog različite geografske pozicioniranosti i izazovnijih infrastrukturnih uslova“.¹¹¹⁹ Treba napomenuti da ne treba da čudi možda „bombastičan“ i ambiciozan izbor zemalja za poređenje iz bivšeg jugoslovenskog prostora pre svega zato što se na neki način one u domaćem kontekstu razumeju kao regioni (bili su sastavni deo SFR Jugoslavije u kojoj je Vojvodina bila polu-ravnopravan član federativne države sa statusom pokrajine), što su u bivšoj Jugoslaviji bile slabije ekonomski razvijene od Vojvodine i što su po populacionim i geografskim parametrima uporedive sa Vojvodinom.¹¹²⁰

Da bi se Vojvodina izgradila kao konkurentan region za ozbiljnija i uvećana ulaganja potrebno je eliminisati niz faktora koji negativno utiču na odluke investitora da lociraju svoje poslovanje u Vojvodini. Iz tog kruga faktora koji opredeljuju lokaciju investiranja, na ovom mestu izdvojićemo jedan broj faktora koji onemogućavaju brže i uspešnije pozicioniranje Vojvodine kao destinacije.¹¹²¹ Najpre je reč o poslovnoj klimi u pokrajini koju prema rečima Maje Sokić iz Centra za strateška ekonomska istraživanja Vojvodine (CESS) „karakterišu visoki porezi i doprinosi, neefikasna administracija i pravosudni sistem, visok nivo sive ekonomije i korupcije, što su prepreke u poslovanju privrednih

¹¹¹⁷ Intervju sa Branislavom Bugarskim.

¹¹¹⁸ Vojvodina : on the Investment Map“, videti u: *Vojvodina, the Investors Guide*; CorD Special Edition; Alliance International media; Belgrade; 2009. str. 19.

¹¹¹⁹ Isti izvor.

¹¹²⁰ Komparacije sa državama bivše Jugoslavije iako su možda pretenciozne sa stanovišta pokrajine koja je još uvek u fazi svog političkog i imidž konstituisanja moguće su i u krajnjoj liniji pokazuju i ambicioznost pokrajinskih nosilaca vlasti. Pokrajina Vojvodina je npr. znatno teritorijalno veća od Crne Gore i ima tri puta veći broj stanovnika, dok je od Makedonije neznatno teritorijalno manja ali je uporediva po broju stanovnika.

¹¹²¹ Identifikacija ovih faktora nastala je na bazi intervju sa donosiocima političkih odluka i stručnjacima anketiranih u okviru sprovođenja istraživanja za potrebe izrade disertacije.

subjekata“.¹¹²² Pored ovih faktora, koji predstavljaju deo karakteristika ukupnog ambijenta u Srbiji, Maja Sokić kao karakteristike poslovne klime u pokrajini koji utiču na imidž Vojvodine kao investicione destinacije izdvaja neravnoteže na tržištu rada, mali broj kompanija srednje veličine i nedostatak poslovne infrastrukture.¹¹²³ Neravnoteže na tržištu rada reflektuju se u postojanju neusaglašenosti između ponude i potražnje za određenim profilima radne snage. Ovaj faktor identifikovan je i od strane direktora VIP fonda koji pokušava da usmeri obrazovanje određenih profila u pravcu potreba investitora. Kada je reč o nedostatku kompanija srednje velicine ovaj faktor utiče na smanjivanje potencijala ekonomskog rasta.

Maja Sokić iz CESS-a i pored napora vojvođanskih vlasti i činjenice da su pojedini tipovi poslovne infrastukture bitan deo promotivnih kampanja Vojvodine kao destinacije ukazuje da Vojvodina nema potrebnu poslovnu infrastrukturu u vidu klastera, poslovnih inkubatora i tehnoloških parkova koji služe za povezivanje postojećih preduzeća radi povećavanja njihove efikasnosti. Treći nedostatak domaćeg vojvođanskog poslovnog ambijenta ogleda se u neravnotežama prostorne prirode koje karakteriše polarizacija u vidu monocentričnog rasta samo urbanih sredina, što u njenoj interpretaciji, vodi neravnomernom regionalnom razvoju pokrajine.¹¹²⁴

U tumačenju direktora VIP fonda faktori koji negativno utiču na investicioni imidž pokrajine kreću se od tromosti i neefikasnosti republičkih institucija, potrebe da se izvrši stvarna regionalizacija koja bi imala pozitivne ekonomske efekte na privlačenje investicija u pokrajini, preko rešavanja strukturnih problema i unapređivanja investicionih kapaciteta Novog Sada kao glavnog grada pokrajine do ozbiljnijeg uvećavanja budžeta i kapaciteta samog VIP fonda.¹¹²⁵ Tromost i neefikasnost republičkih institucija potvrđena je i od strane Indeksa globalne kompetitivnosti, kada je u pitanju stanje domaće ekonomije, a regionalizacija kao stvarna razvojna potreba Vojvodine prepoznaje se u stavovima svih vodećih nosilaca vlasti u pokrajini.¹¹²⁶ Osnovano je zaključiti da se sporo zaokruživanje regionalnog položaja Vojvodine u skladu sa evropskim procesima decentralizacije negativno odražava na kreiranje stimulativnijeg investicionog ambijenta u pokrajini, ali protek vremena uliva nadu pokrajinskim vlastima da će se negativni uticaj ovog faktora vremenom minimizirati. Članstvom Vojvodine u Komitetu evropskih regiona, otvaranjem predstavništva u Briselu uvećavaju se mogućnosti da se predstave investicioni potencijali pokrajine.¹¹²⁷

¹¹²² Rezultati stavova anketiranih privrednika prilikom izrade studije konkurentnosti Vojvodine.

¹¹²³ Intervju sa Majom Sokić, Vojvodina – CESS.

¹¹²⁴ Isto.

¹¹²⁵ Intervju sa direktorom VIP fonda.

¹¹²⁶ O tome detaljnije videti rezultate iz godišnih izveštaja Indeksa globalne kompetitivnosti, koji su obrađeni u drugom poglavlju ove disertacije.

¹¹²⁷ O tome videti više članak „Predstavništvo AP Vojvodine u Briselu : Iskustva Vojvodine za efikasniju regionalnu saradnju Makedonije“. Članak je dostupan na internet prezentaciji fonda „Evropski poslovi“ AP Vojvodine: <http://vojvodinahouse.eu/predstavnistvo-ap-vojvodine-u-briselu-iskustva-vojvodine-za-efikasniju-regionalnu-saradnju-makedonije/>; Detaljnije videti i: „Kancelarije pri EU: bez lobiranja nema rezultata“, dostupno na internet prezentaciji: <http://www.euractiv.rs/srbija-i-eu/2902-kancelarije-pri-eu-bez-lobiranja-nema-rezultata>.

Kada je reč o potrebi da se ekonomski i investiciono revitalizuje glavni grad pokrajine (Novi Sad) jasno je da se radi o stvarnoj potrebi, ali koja u osnovi ne mora nužno da ima izraziti negativni efekat na jačanje investicionog brenda pokrajine. Novi Sad zaostaje u procesima prilagođavanja svog poslovnog ambijenta stranim investitorima ali ovaj grad poseduje druge komparativne prednosti za npr. kongresni turizam, koje nisu prioritizovane na adekvatan način unutar pokrajinskih strateških dokumenata.¹¹²⁸ Kada je reč o uvećavanju budžeta i promotivnih kapaciteta VIP fonda dovoljno je ovu potrebu potkrepiti podacima koje je izneo direktor VIP fonda upoređujući kapacitet i budžet VIP fonda sa irskom Agencijom za promociju investicija. Irska agencija ima budžet od 120 miliona EUR i 350 zaposlenih dok vojvođanski VIP fond ima budžet od 500.000 EUR (od kog se samo polovina koristi za promociju destinacije) i ima 16 zaposlenih. Takođe primera radi direktor VIP fonda napominje da je Makedonija u 2008. godini za promociju svojih potencijala i poslovno brendiranje destinacija utrošila čak 32 puta više nego Vojvodina u 2010. godini (8 miliona EUR).

Opština Inđija – teritorijalni investicioni „dragulj” Vojvodine i brend pokrajine

Za razliku od pokrajine koja nije serioznije penetrirala na zapadno tržište i percipirana kao kompetitivna regionalna destinacija i nije izgradila poslovni brend kada je u pitanju kompeticija regiona u privlačenju investicija i izgradnji destinacionih kvaliteta, opština Inđija (koja se nalazi na 30 km od Novog Sada), uspela je da se pozicionira kao relevantna destinacija za ulaganje kapitala. Inđija je 2008. godine u godišnjem istraživanju magazina Forin Dajrekt Investments („Foreign Direct Investments” , Financial Times) ušla u grupu najatraktivnijih evropskih gradova za privlačenje SDI („Najatraktivniji gradovi za privlačenje SDI“). Istraživanje je obuhvatilo preko 1000 evropskih gradova i kao kriterijumi korišćeni su podaci iz pet ključnih oblasti: ekonomski potencijal grada, prijateljski odnos prema investicijama, kvalitet života u gradu, ljudski resursi i troškovi poslovanja i kvalitet infrastrukture.¹¹²⁹ Inđija je proglašena 18-tom destinacijom u Evropi po atraktivnosti za SDI i našla se u grupi od 25 najboljih gradova sa pozitivnom poslovnom klimom za SDI i zajedno sa gradovima koji su u kontinuitetu evropski lideri u privlačenju investicija i u samom vrhu najpoželjnijih svetskih destinacija, kao i u grupi malobrojnih istočnoevropskih gradova koji su se kvalifikovali za status poželjnih destinacija stranog kapitala u Istočnoj Evropi. Inđija se tako našla u grupi sa, za 2008 – 2009. godinu, gradovima liderima u atraktivnosti za ulaganja stranih kompanija Londonom, Flandrijom, Parizom, Lajpcigom i Valonijom koje su zauzele pet najviših i najatraktivnijih pozicija.¹¹³⁰

¹¹²⁸ Novi Sad, kao i većina drugih gradova i opština u Srbiji i Vojvodini ima problema sa konceptom upravljanja zemljištem i nerešenim imovinskim pravima, tržištem nekretnina, sporim razvojem grinfild investicija, ali ima i komparativnih prednosti koje sa sobom nosi svaki politički i administrativni centar. Intervjui sa Slađanom Grujić iz SKGO, Snežanom Repac, direktorkom Fonda za razvoj Vojvodine i Branislavom Bugarskim, direktorom VIP fonda.

¹¹²⁹ O tome videti: <http://www.fdimagazine.com> cp 10html.

¹¹³⁰ Videti: „European Cities & Regions of the Future 2008/2009“, February/March 2008; str. 54; Sumarni rezultati izveštaja dostupni na internet prezentaciji: http://www.berlin-partner.de/fileadmin/chefredaktion/pdf/presse/ECRF_official_magazine_results.pdf.

U odnosu na druge istočnoevropske konkurente, koji su se našli na listi „Top 25 najatraktivnijih gradova za SDI“ Indija je plasirana iza Talina (Estonija), koji je zauzeo šesto mesto i Miškolca (Mađarska) koji se plasirao na 16.mesto. Mali vojvođanski grad (površine 385km² na kojoj živi 50.000 stanovnika) je, primera radi, u istraživanju „FDI magazina” za 2008-2009. godinu kotiran bolje od svetski poznatih istočnoevropskih glavnih gradova – Varšave (22. mesto) i Budimpešte (25. mesto), kao i od bugarskog grada Razgrada, koji je na listi bio plasiran odmah iza Indije (na 19. mestu).

Ovakav plasman Indije na listi atraktivnih gradova za SDI zapravo je najbolji rezultat jednog srpskog odnosno vojvođanskog grada ako izuzmemo nagradu koju je Beograd dobio za grad budućnosti južne Evrope 2006. godine. U domaćoj javnosti na nivou zemlje Indija istinski predstavlja brend za privlačenje stranih investicija, brend je regionalno poznat i u osnovi može predstavljati i deo vojvođanske promocije kada je u pitanju predstavljanje vojvođanskih potencijala stranim investitorima. Ključ uspeha Indije i leaderskog statusa u Vojvodini i Srbiji u smislu atraktivnosti za SDI je u iskorišćavanju strateške pozicioniranosti grada na raskršću saobraćajnih koridora ka Mađarskoj i Hrvatskoj, kreiranju potpuno pozitivnog i atraktivnog poslovnog okruženja za nove investitore i obimnim reformama lokalnih propisa i akata i ulaganju u promociju lokacije.¹¹³¹ Argumenti koje lokalno rukovodstvo koristi za privlačenje SDI, a koji se komuniciraju prema potencijalnim investitorima odnose se na strateški bitnu lociranost grada, opšte prednosti domaće poslovne politike koje stimulišu strane investitore, postojanje i opremljenost industrijskih zona, podsticajima za investitore, dostupnosti radne snage i iz glavnih gradova Srbije i Vojvodine, blizini aerodroma i dr.¹¹³² Najveći investitori u ovoj opštini upravo dolaze iz zemalja Zapadne Evrope – pre svega Nemačke, Italije, Austrije i Slovenije i imaju rang međunarodno značajnih kompanija, a u osnovi lociranje poslovanja iz ovih zemalja u Indiji, je i generalni cilj promocije Vojvodine kao destinacije na zapadnim tržištima.

Iako neki domaći eksperti smatraju da je ključ uspeha Indije pre svega u „davanju praktično besplatnog zemljišta onima koji investiraju u izgradnju pogona na njenoj teritoriji” formula uspeha Indije bazirana je na promociji paketa usluga, mogućnosti i povlastica stranim investitorima, pri čemu istinska posvećenost gradonačelnika (koji se na ovoj funkciji nalazio 10 godina) reformama, izlaženju u susret svim potrebama poslovnog sektora igra ključnu ulogu u kreiranju pozitivnog imidža Indije i izgradnji brenda.¹¹³³ Investiciono brendiranje Indije i pozitivan imidž uvećali su lokalni budžet u

¹¹³¹ O tome videti: Dragan Luković: „Podsticanje lokalnog ekonomskog razvoja“, „Službeni glasnik RS“, Beograd; 2012; str. 143-145.

¹¹³² Kao promotivni argumenti Indije posebno se naglašavaju i marketinški „obrađuju“: tržište od 65 miliona stanovnika (region Istočne Evrope), strateška lokacija, jedinstan pristup međunarodnom tržištu, najniži porez na profit u Evropi, desetogodišnje iskustvo poreskih olakšica za ulaganje preko 7,5 miliona EUR i otvaranje 100 novih radnih mesta, postojanje slobodnih zona i infrastrukturno opremljenih industrijskih parkova, lokalna administracija koja kreira pozitivnu klimu za „dovođenje“ investitora, elektronski lokalni servis i preko 2200 otvorenih poslovnih aktivnosti. O tome videti: <http://www.indjija.net.html>.

¹¹³³ O tome videti: Dragan Luković: „Podsticanje lokalnog ekonomskog razvoja“, „Službeni glasnik RS“, Beograd; 2012; str. 143-145.

poslednjih sedam godina čak 25 puta.¹¹³⁴ Direktor VIP Fonda B. Bugarski kao razlog uspešnog brendiranja Indije pre svega vidi stratešku lociranost opštine na komunikaciono-saobraćajnom čvorištu između dve najveće urbane aglomeracije u zemlji i posvećenosti izgradnji pozitivne poslovne klime i adekvatnoj promociji.¹¹³⁵

¹¹³⁴ Budžet opštine Indija za 2010. godinu iznosio je 2,3 milijardi RSD (22,1 miliona EUR) i ovaj nivo ukupnih budžetskih prihoda opštine održavao se u 2011., 2012. i 2013. godini. U 2011. godini budžet opštine je iznosio 2,43 milijardi RSD, u 2012. godini došlo je do smanjivanja ukupnih budžetskih prihoda (visina budžeta: 2,31 milijardi RSD), da bi budžet za 2013. godinu iznosio 2,18 milijardi RSD. O tome videti dostupne odluke o godišnjim budžetima opštine Indija na internet prezentaciji: www.indjija.net.

¹¹³⁵ Intervju sa Branislavom Bugarskim.

4.2 REGION JUŽNOG ZADUNAVLJA

4.2.1 Opšti podaci, geo-strateški položaj i osnovne karakteristike regiona

Region Južnog Zadunavlja (u daljem tekstu: Južno Zadunavlje) je jedan od sedam ekonomskih regiona osnovanih u Mađarskoj Zakonom 1999/XCII, koji je donet 1999. godine. Ovim zakonom, u skladu sa NUTS klasifikacijom ekonomskih regiona na evropskom nivou, formirano je sedam NUTS 2 regiona na osnovu parametara regionalne i kohezione politike Evropske unije.¹¹³⁶ Južno Zadunavlje kao statistička ekonomska jedinica NUTS 2 formirana je kao ekonomski region u okviru NUTS 1 klasifikacije koja je ustanovila Zadunavlje kao jedan od tri osnovana NUTS 1 regiona.¹¹³⁷

Južno Zadunavlje obuhvata teritoriju tri mađarska okruga : Baranja, Šomodski okrug i Tolna. Sedište regiona je grad Pečuj, koji ima ekonomski, politički i kulturno značajan status. Iz mađarske regulative proizilazi višestruko značajna uloga Pečuja, kako za Južno Zadunavlje, tako i za okruge koji se nalaze u sastavu Južnog Zadunavlja, a posebno za okrug Baranja, čiji je Pečuj administrativni centar. Pored sedišta Južnog Zadunavlja (centar regiona) Pečuj ima i status urbanog okruga, što je administrativni status koji ima još 23 grada na teritoriji Mađarske koji su sedišta administrativnih okruga i koji imaju više od 50.000 stanovnika. Na teritoriji Južnog Zadunavlja živi ukupno 960.088 stanovnika. Administrativno-geografska struktura Južnog Zadunavlja prikazana je u sledećoj tabeli:

Tabela br. 52 : Administrativna struktura regiona Južno Zadunavlje

Redni broj	Administrativni okrug	Sedište okruga	Broj stanovnika sedišta okruga	Broj gradova u adm. okrugu
1	Baranja	Pečuj	179.215	14
2	Šomodski okrug	Kapošvar	325.000	16
3	Tolna	Zeksard	238.000	11
Ukupno	3			41

Južno Zadunavlje nema status teritorijalne političke jedinice i kao ekonomski region osnovan je radi sprovođenja politike regionalnog razvoja u Mađarskoj.¹¹³⁸ Južno Zadunavlje je jedan od 271 NUTS 2 statističke jedinice na nivou zemalja Evropske unije – odnosno regiona koji su subjekti koji mogu koristiti sredstva regionalnih i kohezionih fondova EU. Razlika koja je u pogledu dostupnosti sredstava iz kohezionih fondova uspostavljena u odnosu na druge ekonomske regione koji su osnovani u Mađarskoj

¹¹³⁶ O procesu osnivanja statističkih regiona u Mađarskoj videti: Zsolt Palmai.,2007 – 2013: Hungarian Multi-level Governance with or without Regions“; Conference: Territorial Cohesion in Europe; June 27, 2013; Pecs; dostupno na prezentaciji: <http://www.rkk.hu/rkk/conference/2013/dti70/presentations/palmai.pdf>;

¹¹³⁷ Reč je sledećim NUTS 1 regionima: Centralna Mađarska, Podunavlje i Velika Nizija i sever.

¹¹³⁸ Statistički administrativni regionalni sistem u Mađarskoj osnovan je zakonom iz 1996. godine, a Program regionalnog razvoja u Mađarskoj usvojen je 1998. godine.

(ostalih šest regiona iz NUTS 2 klasifikacije) je što je Južno Zadunavlje u mogućnosti da pored regularnih kohezionih fondova aplicira i za tzv. konvergentne ciljeve.¹¹³⁹

Južno Zadunavlje, s obzirom na njegovu strukturnu ulogu da obezbedi sprovođenje projekata regionalnog razvoja je zapravo krovna i u teritorijalno-političkom smislu nedovoljno formalna organizacija i ne-politički region koji se sastoji od okruga i gradova koji se nalaze na teritoriji ekonomskog regiona. Iz intervjua sa predstavnicima lokalnih aktera iz segmenata kulture, turizma i privrede utvrđeno je da je njegov značaj veliki na planu planiranja projekata, finansiranja i obezbeđivanja saradnje u ekonomskom sektoru, ali da za oblast brendiranja Južno Zadunavlje kao ekonomski region ne predstavlja simboličku, kulturnu i političku konstrukciju.¹¹⁴⁰ Stoga ćemo u okviru ove studije slučaja veću pažnju posvetiti gradovima na teritoriji Južnog Zadunavlja i administrativnim okruzima, koji poseduju značajniji regionalni identitet i koji su istorijske oblasti sa određenim stepenom vlasti i sa institucionalnom infrastrukturom koja predominantno kreira ekonomske, političke i kulturne procese na nivou Južnog Zadunavlja.

Južno Zadunavlje je geografski pozicionirano na jugo-zapadu Mađarske obuhvatajući značajan deo granice sa susednom Hrvatskom, a unutar zemlje obeležava prostor od jezera Balaton i između reka Dunav i Drava. U strateškom smislu ima samo delimično povoljan geografski položaj, ali poznatost ovog regiona uvećana je činjenicom da je značajan deo ove geografske oblasti bio pod turskom okupacijom, da ima posebnu mediteransku klimu i da predstavlja jedan od 5 osnovanih evro-regiona u Mađarskoj.¹¹⁴¹

Južno Zadunavlje je najruralniji region u Mađarskoj, bogat je plodnim zemljištem i ima najniži prosek stanovništva u zemlji u poređenju sa drugim regionima. Pored ruralnih karakteristika Južnog Zadunavlja ovaj region ima najfragmentarniju strukturu naselja u zemlji. Kovač (Kovacs) i Kartrajt (Cartwright) navode da „i rasutost naselja i izraženi procesi getoizacije, posebno u perifernim graničnim oblastima dovode do stvaranja zona sa kritičnim socijalnim krizama“.¹¹⁴² U poređenju sa drugim regionima u Mađarskoj Južno Zadunavlje ima relativno manji broj stručnjaka u oblasti inženjeringa, prirodnih nauka, ekonomije, prava i društvenih nauka, iako se na teritoriji regiona nalaze dva univerziteta (Pečuj i Kapošvar). U pogledu ljudskih resursa izvan mađarskog proseka u Južnom Zadunavlju se beleži relativno visok broj nastavnika i profesora koji su zaposleni

¹¹³⁹ Južno Zadunavlje ispunjava uslove koji su utvrđeni za regione u pogledu statusa konkurisanja za sredstva iz kohezionih fondova (ekonomski regioni u državama čiji je bruto nacionalni dohodak niži od 90% proseka na nivou EU) i sredstava iz konvergecionih fondova koja su namenjena regionima čiji je bruto nacionalni dohodak po glavi stanovnika niži od 75% proseka evropske zajednice.

¹¹⁴⁰ Intervjui sa predstavnicima lokalnih organizacija i lokalne samouprave u Pečuju, koji su intervjuisani u cilju sprovođenja istraživanja za izradu ove doktorske disertacije. Videti listu intervjuisanih koja je sastavni deo ove disertacije.

¹¹⁴¹ Reč je o evro-regionu: Dunav – Drava – Sava, čiji su članovi okruzi, opštine i privredne komore iz tri države: Bosne i Hercegovine, Hrvatske i Mađarske. Južno Zadunavlje je zastupljeno u okviru ovog evro-regiona kroz učešće okruga Baranja i Šomodskog okruga, gradova Pečuj i Zeksard i Privredno-industrijske komore Pečuja i Baranje.

¹¹⁴² Katalin Kovacs – Andrew Cartwright: „*Controlled Decentralisation: Institution-Building and Regional Development in Hungary*“; Centre for Regional Studies of Hungarian Academy of Sciences; Pecs; 2010. str. 17.

u regionu, kao i značajan broj zaposlenih u u oblasti kulture, umetnosti i u religijskoj oblasti.¹¹⁴³

4.2.2 Uticaj uspostavljenog sistema lokalne samouprave i teritorijalne organizacije na region Južnog Zadunavlja

Radi potpunog razumevanja položaja administrativnih okruga i gradova koji se nalaze u sastavu Južnog Zadunavlja neophodno je u najkraćem upozoriti na osnovne elemente položaja okruga i opština u smislu uticaja postojeće strukture teritorijalne organizacije na opštine, gradove i okruge u sastavu regiona Južno Zadunavlje. U drugom poglavlju ove disertacije detaljno su obrađena pitanja koja se tiču karaktera teritorijalnog sistema i sistema lokalne samouprave u Mađarskoj i elaborirane su pozitivne i negativne strane ovog sistema u poslednjih dvadeset godina. U ovom delu rada u najkraćem ćemo predstaviti samo parcijalne uvide kako bismo situirali teritorijalne jedinice iz regiona Južno Zadunavlje u teritorijalno-politički i javno-upravni okvir mađarskog sistema.

Mađarska organizacija vlasti pored republičkog nivoa podrazumeva i postojanje 19 administrativnih okruga i Budimpešte, kao glavnog grada koji ima poseban status u odnosu na druge jedinice teritorijalne organizacije. Sistem teritorijalne organizacije u Mađarskoj poznaje 3154 naselja a od ovog broja 328 ima status gradova a 2824 ima status opština.¹¹⁴⁴ Od 328 gradova, 23 grada ima status urbanih okruga – gradova sa pravima okruga, s obzirom na to da su u administrativnom smislu sedišta okruga a ovaj status ima i pet gradova koji imaju više od 50.000 stanovnika. Iz čitave grupe gradova svakako se kao prepoznatljive lokalne zajednice ističu pored Budimpešte, koja je glavni grad i kojoj je Ustavom zagaranovan poseban i metropolitenski status i Miškolc, Đer i Pečuj koji pripadaju i grupi aglomeracijskih gradova.¹¹⁴⁵

Kada su u pitanju gradovi sa teritorije Južnog Zadunavlja, treba napomenuti da su na listi velikih, gradova srednje veličine i manjih gradova iz okruga u sastavu Južnog Zadunavlja zastupljeni samo gradovi koji su centri okruga: Pečuj, Zeksard i Kapošvar. Pečuj je peti na listi gradova po veličini u zemlji i ima status metropolitenske oblasti, dok je Kapošvar u grupi gradova srednje veličine (50.000 do 100.000 stanovnika) i na 14. mestu u zemlji. Zeksard je u grupi manjih gradova (30.000 do 50.000 stanovnika) i na 29. mestu po veličini populacije u zemlji.

¹¹⁴³ Kovač i Kartrajt navode da je u Južnom Zadunavlju zaposleno 10% svih nastavnika u zemlji, kao i 5% zaposlenih u sektoru kulture. Isti izvor.

¹¹⁴⁴ Gabor Balasz and Jozsef Hegedus: „*Local Self-Government and Decentralization in Hungary*“; part of research report Metropolitan Research Institute; str. 1; dostupno na internet prezentaciji: <http://www.fes.hr/E-books/pdf/Local%20Self%20Government/03.pdf>; Videti i: Zavod za statistiku Mađarske, 1. jul 2009. godine.

¹¹⁴⁵ Procene Zavoda za statistiku Mađarske. Ovaj zavod identifikovao je i 17 gradova koji se nalaze u početnoj fazi aglomeracijskog razvoja. O tome videti i: „*Magyarország közigazgatási Helynévkönyve*“; Gazetteer of Hungary; Központi Statisztikai Hivatal ; Hungarian Central Statistical Office; Budapest,2012;

Ako bi sumarno hteli da prikažemo ulogu okruga u Mađarskoj najbolje je citirati dr Đulu Horvata koji navodi da „okrug– region nije organ uprave koji rukovodi naseljenim mestima na svojoj teritoriji, nije telo koje koordinira programe za lokalni ili privredni razvoj, već samouprava koja odražava nekoliko institucija, kao što su srednje škole, socijalne ustanove, kulturna udruženja“.¹¹⁴⁶ Đula Horvat analizirajući razvojne kapacitete okruga zaključuje da se „resursi ne koriste na pravi način, regionalne strategije i programe niko ne smatra relevantnim“ i da se „oko sve većih sredstava za teritorijalni razvoj svađaju lokalne interesne grupe, a zbog privremenih udruživanja, pogodbi i egzistencijalnih motiva stižu tek neznatna razvojna sredstva u razne delove regiona“ te da nema primera da su donacije za teritorijalni razvoj pokrenule nove procese u ekonomiji.¹¹⁴⁷

Nema sumnji da sistem teritorijalne organizacije i lokalne samouprave ne obavezuje opštine i okruge na aktivniju ulogu u pitanjima koja su od značaja za brendiranje regiona, okruga i gradova. Postojanje obaveznih lokalnih funkcija na navedenim nivoima lokalne autonomije pre svega se odnosi na elementarne funkcije javne uprave dok je kreiranje specifičnih politika koje imaju za cilj podizanje atraktivnosti različitih nivoa lokalnih samouprava ostavljeno na inicijativu ovim nivoima vlasti i mogućnostima koje postoje u lokalnoj zajednici. Upadljivo sistemsko odsustvo regulatornih nadležnosti ekonomskog regiona Južno Zadunavlje praktično ostavlja tri okruga u njegovom sastavu da optimalnim iskorišćavanjem svojih zakonskih nadležnosti i potencijala kreiraju bolji imidž van granica ekonomskog regiona. U istoj ulozi nalaze se i gradovi koji su centri okruga u Južnom Zadunavlju, kojima je ostavljena mogućnost da ukoliko procene da postoje interesi lokalne zajednice da rade na svojoj vidljivosti van granica regiona i u širim regionalnim okvirima, da angažuju svoju institucionalnu infrastrukturu, resurse i lokalna tela na nivou gradova i na nivou urbanih okruga i da kreiranjem politika rade na kreiranju imidža i brendiranju lokalnih zajednica.

U pogledu kapaciteta za kooperaciju, Kovač i Kartrajt napominju da je struktura naselja (broj i veličina gradova i opština, udaljenost) „ohrabrila relativno veću saradnju između naselja nego bilo gde drugde u Mađarskoj i da stepen saradnje i ostvarenih aktivnosti između civilnih asocijacija i lokalnih vlasti u cilju obavljanja obrazovnih, kulturnih, zdravstvenih i socijalnih ciljeva iznad nacionalnog proseka”.

4.2.3 Imidž regiona Južno Zadunavlje, okruga i gradova – centara okruga (turistički i ekonomski aspekti)

Južno Zadunavlje se unutar granica Mađarske prepoznaje po određenim karakteristikama i specifičnostima podneblja, kulture i gradova, ali je međunarodna poznatost ovog regiona jako slaba. Razlozi slabe poznatosti i nepostojanja asocijacija na ovaj region leže kako u tome što Zadunavlje nije uobličen region sa dužim trajanjem, već je ekonomski

¹¹⁴⁶ Prof. dr Đula Horvat, intervju: *Mađarski koraci u regionalizaciji*; videti u: CESS Magazin – časopis za regionalnu politiku i razvoj; br. 3; Januar 2008. godine; str. 12.

¹¹⁴⁷ Isti izvor.

region, teritorijalno sačinjen od tri okruga čiji je stepen poznatosti veći od regionalne poznatosti posebno u užem okruženju susednih država.¹¹⁴⁸

Žužana Heđi, regionalni direktor marketinga Južnog Zadunavlja u uvodnom tekstu publikacije „Pečuj i Južno Zadunavlje – bliže nego što misliš” navodi da je Južno Zadunavlje „poseban doživljaj za Mađare”.¹¹⁴⁹ U prilog ovoj oceni Heđi navodi koje su karakteristike ovog prostora koje predstavljaju srž južno-zadunavskog identiteta:

- reka Drava, jedna od tri najčistije reke u Evropi;
- viševjekovna tradicija gostoljubivosti;
- zastupljenost najviše manjina i u najvećem broju u celoj zemlji;
- razvijeni seoski turizam;
- bogatstvo vina (zeksardska i vilanjska vina);
- različita specifična hrana i riba;
- lekovita i termalna kupatila.

Heđi zaključuje da „živimo u zdravoj, prirodnoj, slikovitoj sredini sa submediteranskom klimom, satima koji sporije otkucavaju uživajući fantastična vina”.¹¹⁵⁰

Najveći „dragulj” Južnog Zadunavlja je grad Pečuj, koji turistički ima najkomercijalnije aspekte identiteta od svih drugih gradova u Južnom Zadunavlju, te Pečuj predstavlja glavni proizvod Južnog Zadunavlja u turističkoj politici i promociji regiona.¹¹⁵¹ Pečuj sa svojom bogatom istorijom iz rimskog i turskog perioda, sa centralnim delom grada koji se od 2000. godine nalazi na listi kulturno-istorijskih vrednosti Juneska (Unesco), sa hiljadugodišnjom tradicijom Pečujske biskupije, međunarodno poznatoj manufakturi porcelana porodice Žolnai i sa razvijenom infrastrukturuom kulturnih institucija u lokalnoj zajednici zauzima apsolutno lidersku poziciju u Južnom Zadunavlju i kreira pozitivnu sliku i pozitivne asocijacije na ovu regiju ne samo unutar Mađarske već i na čitavom evropskom kontinentu, posebno nakon izbora za Evropsku prestonicu kulture 2010. godine.

Pored Pečuja, koji presudno utiče na imidž Južnog Zadunavlja na evropskom nivou (kao i na nacionalni imidž Mađarske) identitet Južnog Zadunavlja kreiraju i nacionalni parkovi (Dunav – Drava), tematski parkovi, uslovi za aktivan način života i odmora, romantični istorijski krajolici istočnog i zapadnog Mečeka i istorijski gradovi sa starim kupatilima i na nacionalnom nivou etablirani tzv. vinski regioni. Kulturnom imidžu Južnog Zadunavlja doprinose obeležja identiteta dva druga okruga, izuzev Baranje sa sedištem u Pečuju, Šomodskog okruga čiji glavni grad Kapošvar ima, u svoj lokalni kulturni identitet „utkane” slikare koji se vezuju za grad a koji su dostigli određenu

¹¹⁴⁸ Okruzi u sastavu regiona Južno Zadunavlje imaju solidan stepen istorijske poznatosti kao separate geografsko-teritorijalne celine poput npr. okruga Baranja.

¹¹⁴⁹ „Mađarska – Pečuj i Južno Zadunavlje – Bliže nego što misliš“, publikacija Južnozadunavske regionalne direkcije marketinga mađarskog turizma; Pečuj; 2010.; str. 3.

¹¹⁵⁰ Isti izvor.

¹¹⁵¹ Posle jezera Balaton, koji delom teritorijalno pripada Južnom Zadunavlju, koje je najposećenija turistička atrakcija regiona, grad – urbani okrug Pečuj je najznačajniji teritorijalni turistički brend i najposećeniji grad u regionu.

međunarodnu slavu, kao i okruga Tolna čiji identitet se zasniva na vinskoj kulturi, tvrđavama iz zlatnog doba mađarske istorije, termalnim kupatilima, kulturi uživanja i gastronomije i izvanrednoj netipičnoj mađarskoj okolini.¹¹⁵²

Najbitniji atributi kulturnog identiteta Južnog Zadunavlja determinisani su aktuelnom regionalnom pozicijom i međunarodnom pozicioniranošću Pečuja, zahvaljujući činjenici da je Pečuj bio jedna od tri evropske prestonice kulture u 2010. godini, pored nemačkog Esena i turskog Istanbula. Pečuj je glavni turistički „izvozni” južnozadunavski proizvod, komercijalna lokacija kreiranja prepoznatljivijeg imidža regiona i najsvetlija „tačka” domaće i međunarodne evropske turističke ponude Južnog Zadunavlja. Neki od atributa Pečuja, posle 2010. godine predstavljaju centralno – istočnoevropsku atrakciju, jer su pozitivni procesi tokom evropski kulturno značajnog „statusa” grada efektuirani i kroz razvoj gradske kulturne infrastrukture, suportativne relacije od strane nacionalnog nivoa vlasti Mađarske i uzrokovali pozitivan imidž, kako u samoj državi tako i širem okruženju Južnog Zadunavlja. Pečuj sa svojim identitetom i kulturno-turističkom ponudom predstavlja sredstvo kreiranja boljeg imidža Južnog Zadunavlja i na ovom poslu radi čitav niz partnera i javnih aktera koji će biti identifikovani u ovom radu i čije će se relacije postaviti u kontekst upravljanja brendom i brendiranja ne samo Pečuja već i regiona Južnog Zadunavlja.

4.2.4 Ekonomska kompetitivnost Južnog Zadunavlja na nacionalnom nivou

Od uvođenja ekonomskih regiona u funkciji regionalnog razvoja u Mađarskoj, sprovode se istraživanja koja se tiču kompetitivnosti regiona. Nakon 15-togodišnje primene različitih mera politike regionalnog razvoja u različitim fazama, Južno Zadunavlje pripada grupi od šest regiona (od sedam u zemlji) koji su relativno nerazvijeni i u kojima se koriste različita podsticajna sredstva i strukturni i kohezioni fondovi EU.

Prema podacima o BDP po glavi stanovnika na nivou Mađarske, Južno Zadunavlje je na četvrtom mestu u zemlji.¹¹⁵³ Južno Zadunavlje ima BDP po glavi stanovnika u visini od 71,3 % od nacionalnog proseka, što je znatno manje od BDP po glavi stanovnika iz 1995. godine (81,4%). U poređenju sa prosekom BDP po glavi stanovnika na nivou EU, BDP po glavi stanovnika Južnog Zadunavlja je na nivou od tek 43% proseka EU. U poređenju sa drugim ekonomskim regionima Mađarske Južno Zadunavlje je plasirano iza regiona Centralna Mađarska (158,8% u odnosu na nacionalni prosek), koji je apsolutni nacionalni lider u regionalnom razvoju, visini BDP-a po glavi stanovnika i visini investicija (kako sumarno posmatrano tako i po glavi stanovnika), i regiona Zapadno Zadunavlje i Centralno Zadunavlje. Dva poslednje pomenuta regiona u odnosu na Južno Zadunavlje imaju značajno veći BDP po glavi stanovnika i obimnije investicije po glavi

¹¹⁵² Kapošvar se vezuje za istaknutu ličnost impresionističkog slikarstva Jozefa Rippl Ronajja čija je vila danas muzej u Kapošvaru, za Janoša Vasarija, Šandora Galimbertija, Lajoša Kurfija, koji su prema sećanjima kreirali kulturni život ovog grada i koji predstavljaju glavnu kulturno-turističku inspiraciju grada. Slogan grada Kapošvara, kakvim ga vidi turistička organizacija Mađarske je: Kaposvar : grad slikara sa puno iznenađenja. Videti: *Mađarska – Pečuj i Južno Zadunavlje – Bliže nego što misliš*“, publikacija Južnozadunavske regionalne direkcije marketinga mađarskog turizma; Pečuj; 2010.; str. 7.

¹¹⁵³ Reč je o podacima Zavoda za statistiku Mađarske (National Accounts Office – CSO). Videti: „2004 figures“, National Accounts, CSO.

stanovnika.¹¹⁵⁴ Problem Južnog Zadunavlja u smislu zaostajanja za regionima Centralna Mađarska, Zapadno Zadunavlje i Centralno Zadunavlje u pomenutim ekonomskim parametrima je u tome što poljoprivredne aktivnosti i javne usluge (koje dominiraju u kontribucijama BDP-a u Južnom Zadunavlju) ne generišu potreban nivo dodatnih vrednosti.¹¹⁵⁵

U početnoj fazi uspostavljanja regiona i primene mera regionalnog razvoja evidentirane su ogromne regionalne razlike u pogledu niza ekonomskih kategorija (ekonomski rast, zaposlenost, produktivnost radne snage i uvoz i izvoz regiona) i ove razlike nisu ozbiljnije eliminisane. Južno Zadunavlje i dalje nije u grupi mađarskih regiona koji su uspeli da smanje raskorak i razliku u odnosu na zapadno-evropske kompetitore.¹¹⁵⁶ U prvom četvorogodišnjem periodu primene regionalne politike Južno Zadunavlje je pripadalo grupi regiona sa usporenim ekonomskim rastom i nalazilo se na sredini regionalne mape Mađarske između uspešnih regiona i severnih regiona zemlje koji ne uspevaju da se ekonomski ozbiljnije oporave. Imre Lendel (Imre Lengyel) navodi da Južno Zadunavlje ima manju kompetitivnost zato što je „rastuća ekonomska produktivnost generisana putem rastućeg zapošljavanja”.¹¹⁵⁷ Radi potpunog razumevanja ekonomskog značaja i kompetitivnosti Južnog Zadunavlja u ovom periodu pomenućemo i podatke koji se odnose na izvoz regiona kao i na odnos izvoza i uvoza regiona. Sa aspekta izvoza Južno Zadunavlje je zanemarljiv region u zemlji pošto se 76% izvoza Mađarske generiše od strane tri ekonomski najnaprednija regiona (podatak iz 2000. godine).¹¹⁵⁸ Generalno posmatrano, Lendel zaključuje, analizirajući period od 1996 – 2000. godine, da je kompetitivnost Južnog Zadunavlja značajno unapređena, ali da se za ovaj period ne mogu identifikovati faktori koji su do toga doveli. Za razliku od Južnog Zadunavlja unapređena kompetitivnost tri liderska nacionalna regiona zasnovana je na stranim investicijama, razvoju infrastrukture, razvoju ljudskih resursa i regionalne dostupnosti.¹¹⁵⁹

¹¹⁵⁴ Primera radi Zapadno Zadunavlje ima veći prosek od nacionalnog proseka BDP po glavi stanovnika (104,4%) i pored regiona Centralna Mađarska jedina je iznad nacionalnog proseka. Kada su u pitanju investicije ekonomskih aktera po glavi stanovnika iskazane u EUR, Zapadno Zadunavlje je sa 1056 EUR plasirano na trećem mestu iza regiona Centralna Mađarska (2168 EUR) i Centralno Zadunavlje (1252).

¹¹⁵⁵ Katalin Kovacs – Andrew Cartwright : „*Controlled Decentralisation: Institution-Building and Regional Development in Hungary*“; Centre for Regional Studies of Hungarian Academy of Sciences; Pecs; 2010. str. 6.

¹¹⁵⁶ Tri regiona uspevaju da smanje navedeni raskorak kada je u pitanju ekonomski rast. Reč je regionima Centralna Mađarska, Zapadno Zadunavlje i Centralno Zadunavlje. Imre Lendeli analizirajući period od 1996. do 2000. godine utvrđuje da je izuzev ovih pomenutih regiona „ekonomskih rastr ostalih četiri regiona ostao na stopi rasta od 2% do 3% na godišnjem nivou, što je manje više na nivou proseka Evropske unije“. O tome videti: Imre Lengyel: „*Economic Growth and Competitiveness of Hungarian Regions*“; str. 16. 16; Paper prepared for „Reinventing Regions in the Global Economy“ RSA Conference, 12th – 15th April 2003, Pisa, Italy.

¹¹⁵⁷ Isto.

¹¹⁵⁸ Isti izvor, str. 18.

¹¹⁵⁹ Kada je u pitanju region Centralna Mađarska, najbrži razvoj ovog regiona u odnosu na sve druge regione je, pored faktora koji su navedeni za tri liderska regiona, i razvoj sektora istraživanja i razvoja, inovacije i teritorijalna pozicija oko centara odlučivanja odnosno donošenja ključnih političkih, ekonomskih i drugih odluka. Isti izvor.

U periodu do usvajanja Novog razvojnog plana Mađarske za period 2007. – 2013. godine, Južno Zadunavlje nije ozbiljnije poboljšalo ekonomske performanse i nije postalo kompetitivnije u nacionalnim okvirima. Ovaj region je pokazao solidan stepen apsorpcije fondova EU i procesi ojačavanja ekonomske regionalizacije i regionalnog razvoja u Mađarskoj doveli su do boljeg prepoznavanja regiona, kvalitetnije insitucionalne infrastrukture i regionalnih tela opremljenih potrebnim nadležnostima upravljanja i koordiniranja ekonomskim aktivnostima. Region Južnog Zadunavlja i dalje predstavlja pre svega ekonomsku jedinicu za upravljanje regionalnim razvojem a ne institucionalno opremljen region koji je spreman da se ozbiljnije, kao poseban regionalni subjekat, angažuje u kreiranju kompletne socio-ekonomske politike ove teritorije. U svom radu Kovač i Kartrajt, analizirajući procese na nivou ekonomskog regiona Južno Zadunavlje, ukazuju na pojedine dimenzije institucionalnih odnosa i upravljačkog procesa u regionu koji su od značaja za ovaj rad, a koji se tiču regionalnog procesa donošenja odluka i političkog odlučivanja, lobiranja regionalnih tela kod centralnih vlasti i koristi koje region Južno Zadunavlje ima od decentralizacijskih procesa u oblasti regionalnog razvoja.¹¹⁶⁰ Sve vreme upravljanja ekonomskim procesima u ovom regionu nije ozbiljnije izgrađena posvećenost regionalnom identitetu i predstavnici lokalnih vlasti u telima regiona uglavnom su nastupali kao „gradonačelnici pojedinih gradova i opština” i notirani su izvesni konflikti između predstavnika tri okruga regiona Južno Zadunavlje.¹¹⁶¹ U pogledu moći lobiranja Kovač i Kartrajt napominju da su slabe sposobnosti lobiranja političara iz Južnog Zadunavlja pomenute prilikom evaluacije procesa u regionu kao prilično problematična karakteristika međusobnog odnosa okruga i političke želje za jedinstvenijim nastupom samog regiona.¹¹⁶²

Određeni nalazi ipak mogu biti notirani kao korisni u vezi unapređivanja odnosa različitih aktera na nivou regiona. Naime, Kovač i Kartrajt su utvrdili da je jačanje partnerstva na regionalnom nivou glavno polje evidentiranog napretka primene procesa ko-finansiranja projekata od strane EU i sprovođenja projekata u post-pristupnom periodu. Prema podacima koje navode pomenuti autori 76% ispitanika utvrdilo je da je jačanje partnerstava polje najvećeg progressa. Pored jačanja partnerstava kao polja u kojima je progres evidentiran nalaze se i uvođenje novih normu u trošenju javnih sredstava (68%), pristup resursima (58%) i jačanje participacije civilnih organizacija (34%).¹¹⁶³

¹¹⁶⁰ Isti izvor, str. 42 – 46.

¹¹⁶¹ Kovačeva i Kartrajt, pored toga što naglašavaju „nedostatak i odsustvo izvorno proregionalno-utemeljenog procesa donošenja odluka“ citiraju i deo intervjua predsedavajućeg Regionalnog razvojnog saveta Južnog Zadunavlja, koji na najsimboličiji mogući način objašnjava nizak nivo prepoznavanja zajedničke regionalne svesti i interesa u Južnom Zadunavlju: „političari, koji učestvuju u procesu donošenja odluka na regionalnom nivou samo žele da grade sopstvene kuće“ Isti izvor, str. 44- 45.

¹¹⁶² U interpretaciji Kovačeve i Kartrajta ovo priznanje je primer samokriticizma, i objašnjava zbog čega je najznačajnija investicija za region – izgradnja autoputa Budimpešta – Peč sve vreme bila nisko rangirana na prioritetnim listama donosilaca političkih odluka na nacionalnom nivou. Isti izvor.

¹¹⁶³ Isti izvor.

4.2.5 Pečuj – najpoznatiji teritorijalni brend Južnog Zadunavlja

Identitet i imidž Pečuja

Identitet Pečuja definisan je na sledeći način: „Pečuj, peti grad po veličini u Mađarskoj je dve hiljade godina star grad sa sub-mediteranskom klimom, kosmopolitanskom gastronomijom i zasluženom poznatim belim i crvenim vinima u svom susedstvu, izgrađen na raskršću najbitnijih puteva i kultura, u kome se nalaze brojni spomenici iz rimskog doba, srednjeg veka, turske okupacije i u kome postoje brojna dostignuća srednje klase koja su i danas vidljiva i koja uslovljavaju i podstiču jedna drugo“.¹¹⁶⁴ Ovo je sadašnja definicija identiteta Pečuja, koja je postala i vizija grada, od momenta kada je sredinom devedesetih godina prošlog veka političko rukovodstvo grada odlučilo da promeni imidž grada i da iskoristi vidljive strateške, kulturne, istorijske i gastronomske attribute grada, kako bi se oblikovao novi identitet grada i kako bi on postao vizija grada. Do tada je Pečuj najčešće prepoznavan i percipiran u domaćem mađarskom okruženju kao rudarski grad, poznat po nalazištima uglja i po eksploataciji uglja. Do tada su sve navedene karakteristike identiteta Pečuja bila u priličnoj meri zanemarene, ali grad je uspeo da sačuva njihov fizički izgled i socijalno-kulturni značaj čime je sačuvarao pretpostavke svog današnjeg kulturnog imidža.

Novembra 2008. godine Pečuj je na međunarodnom takmičenju „Gradovi u kojima je lepo živeti“ proglašen drugim najpoželjnijim gradom na svetu u kategoriji C gradova odnosno gradova čija je veličina između 75.000 i 200.000 stanovnika.¹¹⁶⁵ U takmičenju je učestvovalo 30 gradova iz celog sveta a najboljim je u 2008. godini proglašen engleski grad Brodland, dok se iza Pečuja plasirao poljski grad Mikolov. Godinu dana ranije Pečuj je bio plasiran na trećem mestu i istoj kategoriji. Ova nagrada ukazuje na međunarodnu prepoznatljivost Pečuja i na kvalitetno okruženje i sadržaje koje ovaj grad srednje veličine nudi, kao što ukazuje i na međunarodnu kompetitivnost Pečuja i van evropskih okvira.

Za kreiranje imidža grada najznačajniji podsticaj je bilo dobijanje titule Evropske prestonice kulture za 2010. godinu, koju je Pečuj dobio 2005. godine kada je Vlada Mađarske izabrala Pečuj u konkurenciji 11 gradova koji su se nametali za dobijanje organizacije ovog evropskog kulturnog programa. Posle završetka projekta Evropske prestonice kulture za 2010. godinu u Pečuju, kulturni imidž grada je duboko zacementiran, međunarodno prepoznatljiv po svojim urbanim, kulturnim i istorijskim specifičnostima, o čemu najbolje svedoče pisanje međunarodne štampe kao i istraživanja koja su sprovedena među građanima Pečuja.

Iz bogatog pisanja o gradu, pre svega evropske štampe, izdvajamo dva bitna komentara:

„ Promene koje su se u gradu desile u vezi sa organizacijom programa Evropska prestonica kulture mogu biti primećene čak i da krenete u jednu običnu šetnju kroz grad.

¹¹⁶⁴ *European Capital of Culture – Pecs 2010*; Editors: Jozsef Kardos, dr. Peter Merza, Csaba Ruzsa, Eva Salamon, Tamas Szalay; Pecs 2010 Menedzsmentkoypont Nonprofit Kft; Pecs, 2010; str. 11.

¹¹⁶⁵ Videti: Zvanični sajt LivCom Awards. Prezentacija: www.livcomawards.com.

Čovek koji radi na pretvaranju celog glavnog gradskog trga u pešačku zonu i studenti koji se voze biciklima unaokolo daju život gradu, koji je zahvaljujući prisustvu čak 30.000 studenata jedan od najbitnijih univerzitetskih centara u Evropi. Zahvaljujući tituli Evropske prestonice kulture Pečuj je uspeo da uveća svoje bogatstvo i nada se da će biti u mogućnosti da ima što je više moguće turista u ovom gradu. Tu je i bilbord koji ponosno promovise titulu Evropske prestonice kulture u najužurbanijem delu grada, koji se nalazi samo dva sata vožnje od Budimpešte. Ovo je prava transformacija koju Kaseres želi da ostvari do 2016. godine”¹¹⁶⁶

„Toliko mnogo istorije koja je tako kompaktno predstavljena je nešto izuzetno retko, čak i u Evropi”.¹¹⁶⁷

Kada su u pitanju stanovnici Pečuja i njihov opšti utisak o imidžu grada najbolji odgovor pruža istraživanje koje je izrađeno za potrebe grada nakon završetka projekta Evropska prestonica kulture, a koje je obuhvatilo 1000 ispitanika iz cele Mađarske i 600 ispitanika iz Pečuja.¹¹⁶⁸ Na pitanje koji je posle Budimpešte drugi najvažniji kulturni centar u Mađarskoj pre 2010. godine i posle 2010. godine, odnosno posle organizacije projekta „Pečuj – Evropska prestonica kulture”, čak 56% ispitanika odgovorilo je da je Pečuj apsolutno najbitniji, dok su ostali gradovi dobili više od četiri puta manje pozitivnih mišljenja o tome da su posle glavnog grada kulturni lideri zemlje.¹¹⁶⁹ Ako se ovi podaci iz istraživanja uporede sa podacima iz istraživanja koje je sprovedeno dve godine ranije – 2009. godine, kada je za Pečuj optiralo „tek” 35% ispitanika jasno je koliko je unapređen kulturni imidž Pečuja unutar Mađarske. Na direktno pitanje : „ Da li se slažete sa konstatacijom da je Pečuj postao kulturni centar Mađarske” pozitivno je odgovorilo čak 56% ispitanika (23,3% se slaže sa ovom tvrdnjom, a 33,5% se potpuno slaže), a kao glavna prednost u odnosu na nacionalne kompetitore identifikovana je titula Evropske prestonice kulture – 64,4% ispitanika se složilo sa tvrdnjom da je titula Evropske prestonice kulture mnogo doprinela kulturnom imidžu Pečuja, s tim da su ispitanici gradirajući na skali od 1 do 5, utvrdili da je prosečna ocena ove tvrdnje 4,53.¹¹⁷⁰

U prilog kulturnom imidžu Pečuja idu i nalazi istog istraživanja o frekvenciji širenja informacija prema ispitanicima – informacija od strane medija, prijatelja i drugih izvora o mađarskim gradovima, u smislu kvantiteta informacija na koje su ispitanici nailazili. I u ovom segmentu Pečuj je apsolutni lider sa još većom razlikom u odnosu na druge mađarske gradove. Najviše informacija o Pečuju „primila” je skoro polovina ispitanika u oba istraživanja – 47%, dok su ostali gradovi, među kojima je bila i Budimpešta dobili

¹¹⁶⁶ Deo članka objavljen u španskom listu El Periodico Extremadura (Spain), 10.05.2010.

¹¹⁶⁷ Videti na: www.kurier.at (Austrija), 06.06.2010.

¹¹⁶⁸ Istraživanje su sprovele agencije „Kutatopont” i „Szocio-Graf”. Agencija „Kutatopont” obradila je reprezentativni uzorak 1000 stanovnika na celoj teritoriji države, a agencija „Szocio-Graf” je pored 1000 stanovnika sa cele teritorije, u istraživanje uključila i telefonsku anketu 600 stanovnika Pečuja.

¹¹⁶⁹ Posle Pečuja plasirani su sledeći mađarski gradovi: Debrecen – 12%, Segedin – 10%, Šopron – 3%, Đer– 1% i Miškolc 1%. 13% ispitanika je navelo da nijedan grad sa liste nije nema kulturni imidž ili da ne zna koji su gradovi posle Budimpešti sa razvijenim kulturnim imidžom.

¹¹⁷⁰ Izvor: Istraživanje agencija „Kutatopont” i „Szocio-Graf”.

šest do petnaest puta manji broj glasova ispitanika.¹¹⁷¹ Stabilizacija i unapređenje imidža Pečuja kao evropske prestonice kulture, prema mišljenju ispitanika, značajno doprinosi poboljšavanju imidža Mađarske u inostranstvu. Prema rezultatima istaživanja 81% ispitanika smatra da je imidž Mađarske unapređen, dok svega 3% smatra da nije poboljšan.

4.2.6 Projekat „Evropska prestonica kulture”

Titulu Evropske prestonice kulture, Pečuj je dobio 2005. godine kada je program ovog grada proglašen najboljim za sticanje statusa godišnjeg domaćina evropske kulture. Pečuj je svoj predlog bazirao na seriji manifestacija i događaja koji su ocenjeni najvišim ocenama. U vreme kada je Mađarska dobila pravo da izabere grad koji će biti Evropska prestonica kulture za 2010. godinu, procesi koji su u političkoj sferi bili veoma aktuelni a koji su se ticali kulturne politike zemlje odnosili su se na potrebu kulturne decentralizacije, pošto je politika jačanja regiona, kulturnih institucija izvan glavnog grada i demetropolizacije zemlje i jačanja regionalnih i lokalnih sredina bila na vrhuncu. Ako čitav proces planirane kulturne decentralizacije na nivou Mađarske posmatramo iz sadašnje perspektive jasno je da je Pečuj glavni dobitnik procesa kulturne decentralizacije u zemlji i grad koji je sticanjem benefita da bude Evropska prestonica kulture brendirao svoju lokalnu zajednicu i doprineo poboljšanju imidža regiona Južnog Zadunavlja. Da je Pečuj najveći mađarski dobitnik procesa kulturne decentralizacije ukazuju ogromna finansijska ulaganja Evropske unije i Mađarske u kulturni projekat „Pečuj 2010”, kompletna urbana rekonstrukcija grada i jačanje imidža grada kako na nacionalnom tako i na regionalnom i evropskom nivou. U ovoj disertaciji će pomenutim aspektima nasleđa Pečuja nakon 2010. godine biti posvećeni posebni delovi, jer ukazuju na komponente okvira za brendiranje gradova i regiona, koje se pokazuju značajnim kako za lokalne – regionalne vlasti tako i za uspešno brendiranje teritorijalnih jedinica u celini.

Nakon dobijanja titule Evropska prestonica kulture za 2010. godinu, svi institucionalni i građanski akteri odnosno organizacije civilnog sektora u Pečuju shvatili su ovaj razvojni izazov veoma ozbiljno. Situaciju najbolje opisuje izvod iz knjige koja predstavlja svojevrsni zbornik procesa i pozitivnih rezultata projekta „Pečuj 2010”:

„Aktivni subjekti gradskog kulturnog života: građanske organizacije, gradske institucije i umetnici rođeni u Pečuju ili povezani sa njim pokazali su na različite načine u toku pripremnih godina da su izazove veoma ozbiljno razumeli. Prateći objavljivanje i organizovanje otvorenih takmičenja za nove ideje i restriktivne tendere za izbor programa Evropske prestonice kulture, umetnički menadžeri, svako u svom polju definisali su ciljeve koje žele da realizuju do 2010. godine i utvrdili kako oni žele da doprinesu izgradnji Pečuja kao uspešne prestonice kulture”¹¹⁷²

¹¹⁷¹ Posle Pečuja na drugom mestu je Debrecen sa 8%, Budimpešta je na trećem mestu sa 6%, a slede Szeged sa 3%, Miskolc i Győr sa 2%.

¹¹⁷² „Pecs – A kultura vonzasaban, Captured by culture“; editor in chief: Laszlo Cseri; Hungarofest Nonprofit Ltd. for the Organization of Cultural Events, Arts and Marketing Communications Nonprofit Ltd.; 2010; Pecs; str. 28.

Nakon sprovedenog konkursa, počev od 2006. godine a zaključno sa 2009. godinom, kulturni koncept grada razvijan je kroz tzv. pripremne godine, od kojih je svaka godina imala svoju noseću kulturnu temu. Sledeća tabela prikazuje pripremne tematske godine.

Tabela br. 53 : Pripremne „tematske” godine u Pečuju od 2006.- 2009. godine

Pripremna godina	Tema
2006	Kulturno nasleđe
2007	Predavanje i učenje
2008	Životna sredina i zdravstvena kultura
2009	Religijska kultura

Cilj održavanja pripremnih godina je, kako se navodi, bio da se „obezbedi da projekti u oblasti kulture budu uspešni čak i na nivou najviših međunarodnih standarda i da mogu da započnu u 2010. godini, obezbeđujući razvoj kulturnih odnosa kako u gradu tako i na međunarodnom nivou, kreirajući novi tip saradnje i obezbeđujući efikasno korišćenje gradskih kreativnih resursa i sposobnosti”.¹¹⁷³ Ipak, ciljevi su i nešto šire postavljeni i imaju širu dimenziju od lokalne pečujске dimenzije i dodiruju šire socijalne ciljeve od potvrđivanja kulturne „veličine” grada: „Interes organizacije programa u okviru Evropske prestonice kulture za 2010. godinu ide mnogo dalje od organizovanja uspešne kulturne sezone u Pečuju: ciljevi obezbeđivanja investicija i sprovođenja razvojnih projekat u ovom regionalnom centru nalaze se iz potrebe da se obezbedi realizacija potencijala Pečuja i regiona na efektivan način, da se zaustavi migracija mladih ljudi iz Pečuja i da se razvije kulturna industija i turizam celog regiona”.¹¹⁷⁴

Razvijanje kulturne industrije i kulturne investicije

Razvijanje kulturne industrije i turizma, kako u Južnom Zadunavlju tako i u Pečuju je sve vreme, od ustanovljavanja ekonomskih regiona do pune primene programa regionalnog razvoja bio prioritetan cilj razvojne politike javnih aktera svih nivoa vlasti – lokalnih i okružnih vlasti u Pečuju i koordinacionih tela na nivou regiona, nacionalnog mađarskog nivoa vlasti i Evropske unije.¹¹⁷⁵ Kovač i Kartrajt ovu „post-modernu“ stratešku orijentaciju ocenjuju kao strateški cilj koji leži na organičenim resursima koji se mogu alocirati i označavaju je nekom vrstom „luksuza siromašnih“ u kontekstu Južnog Zadunavlja i mesta i uloge koje kao ekonomski kompetitor ovaj region ima na nivou Mađarske. Strateška orijentacija regionalnog razvoja u Mađarskoj, koja je bila najveći katalizator promene imidža Pečuja i kreiranja kulturnog imidža grada kroz organizaciju

¹¹⁷³ Isti izvor.

¹¹⁷⁴ Isti izvor.

¹¹⁷⁵ Reč je o razvojnim fazama koje su ulaganje u kulturnu industriju i turizam sve vreme postavile kao prioritet počev od 1998. godine kada je usvojen Koncept regionalnog razvoja, preko predpristupnih i prvih pristupnih fondova i programa do usvajanja i primene Novog Mađarskog razvojnog plana 2007 – 2013. godine (New Hungarian Development Plan 2007 - 2013). O tome videti: Katalin Kovacs – Andrew Cartwright : „Controlled Decentralisation: Institution-Building and Regional Development in Hungary“; Centre for Regional Studies of Hungarian Academy of Sciences; Pecs; 2010. str..35.

Evropske godine kulture, najvidljivija je ako se ukaže na prioritetne oblasti Regionalnog operativnog programa Južnog Zadunavlja za period od 2007 do 2013. godine:

1. promocija ekonomske kompetitivnosti na osnovi razvoja urbanih prostora;
2. jačanje i unapređivanje turističkih potencijala;
3. razvoj javnih usluga;
4. podrška aktivnostima u pravcu integrisanog urbanog razvoja;
5. unapređenje dostupnosti i životne sredine; i
6. tehnička pomoc.¹¹⁷⁶

Investicioni projekti u oblasti kulturne industrije i turizma u Pečuju u pripremnim godinama kao i u 2010-toj godini, kada je grad formalno nosio titulu Evropske prestonice kulture, za cilj su imali urbani razvoj zasnovan na investicijama u sektoru kulture (kulturne investicije). Na listi glavnih kulturnih investicija u gradu nalaze se sledeće investicije:

- Kodalji Konferencijski i Koncertni centar;
- Južno-zadunavska regionalna biblioteka i Centar znanja;
- Obnova javnih prostora i parkova;
- Kulturni distrikt Žolnai; i
- Veliki izložbeni prostor – Muzejska ulica.¹¹⁷⁷

Proritetni investicioni projekti sa elaboracijom projektnih ciljeva i socijalnih funkcija prikazani su u sledećoj tabeli.

Tabela br. 54 : Investicioni projekti u oblasti kulturne industrije i turizma u periodu od 2006. do 2010. godine

Investicija u oblasti kulture	Vrednost projekta (izražena u EUR)	Ciljevi i funkcije projekta
Kodalji Konferencijski i Koncertni centar	27 miliona	Novi konferencijski i koncertni centar u gradu: moderne tehnologije, multifunkcionalne zgrade, održivi prostori i prostorije, najnovije akustične tehnologije i pokretne pozornice
Južno-zadunavska regionalna biblioteka i	20 miliona	Zgrada površine 13.108 m ² . Tradicionalne bibliotečke funkcije i

¹¹⁷⁶ Izvor: Del-dunantuli Operativ Program, 2007.

¹¹⁷⁷ Detaljniji uvid u veličinu i broj kulturnih investicija u Pečuju povodom organizacije godine Evropske prestonice kulture moguće je ostvariti uvidom u sledeću publikaciju: *Pecs – A kultura vonzasaban, Captured by culture*“; editor in chief: Laszlo Cseri; Hungarofest Nonprofit Ltd. for the Organization of Cultural Events, Arts and Marketing Communications Nonprofit Ltd.; 2010; Pecs. Takođe, značajne informacije moguće je pronaći na zvaničnoj sajtu: www.pecs2010.hu, kao i na oficijelnom sajtu grada Pečuja: http://en.pecs.hu/cikk/0839/966906/20080922_pecs_2010_6.htm.

Centar znanja		uvođenje unapređenih usluga: igraonica za decu, knjižara, restorana, kafea, prostora za organizovanje čitalačkih događaja, izložbi u hodnicima, kolekcija „Sposobnosti“, dva auditorijuma za potrebe univerziteta
Obnova javnih prostora i parkova	29,6 miliona	Obnova 580.000 m ² površine, jednake šanse za pristup hendikepiranih osoba, minimalizacija saobraćaja, maksimalizacija zelenih površina, prostori su prilagođeni životnim potrebama stanovnika, sportu i odmoru
Kulturni distrikt Žolnai	40 miliona	Rekonstruisano je 25 objekata, Površina: 32.000 m ² - Univerzitetska četvrt, Porodična i omladinska četvrt, Kreativna četvrt, Ekskluzivna četvrt. Obnovljeni su parkovi i vrtovi.
Veliki izložbeni prostor – Muzejska ulica	6,5 miliona	Rekonstruisano je 7 zgrada muzeja i obnovljeni su parkovi i ulice u tzv. „Muzejskoj ulici“: obnovljen je muzejski institucionalni sistem, obezbeđena je veća integracija muzeja, obnovljena je ulica Kaptalan, rekonstruisani su muzejski vrtovi, kompletna investicija će biti u potpunosti održiva, vrednost lepe i industrijske umetnosti biće značajno uvećana na širem planu, savremene i turističke izložbe, popularne umetničke izložbe

Ciljevi kulturnih investicija u sklopu programa Evropska prestonica kulture mogu se u osnovi podeliti na dva cilja:

- u cilju iskorišćavanja kulturnih i umetničkih mogućnosti i njihove utilitarizacije na širim planovima ključno je obezbediti da investicije služe infrastrukturnim i institucionalizovanim ciljevima,

- obezbediti da Pečuj i region Južnog Zadunavlja imaju značajan broj kulturnih i umetničkih prostora na evropskom nivou kvaliteta i mesta koja omogućavaju ekonomsku utilitarizaciju sadašnjih kulturnih potencijala i razvoj kreativnih industrija i turizma.

Ukupne investicije u sektoru kulture iznosile su 138,4 miliona EUR od čega je 85% sredstava obezbeđeno uz podršku Evropske unije kroz Operativni program za Južno Zadunavlje, 10% iz lokalnih izvora (preko kredita Evropske investicione banke uz garancije nacionalne vlade) i 5% lokalnih sredstava koja su dodeljena kao podrška od strane mađarskog Ministarstva za lokalni i regionalni razvoj.¹¹⁷⁸ Takođe, od strane Mađarske agencije za razvoj obezbeđeno je 4 miliona EUR u vidu posebne finansijske podrške. Pored sredstava koja su usmerena u kapitalne kulturne investicije, značajna ali neuporedivo manja finansijska sredstva uložena su u sprovođenje umetničkih programa i komunikacije tokom 2010. godine. U umetničke programe plasirano je ukupno 22 miliona EUR (finansijska sredstva nacionalne vlade: 9,2 miliona EUR, sredstva gradskog budžeta Pečuja : 12,8 miliona EUR), u komunikacijske svrhe uloženo je 7,6 miliona EUR a iz drugih izvora pribavljeno je ukupno 6 miliona EUR (iz sredstava okružnog nivoa vlasti, projektnog finansiranja i donacija sponzora).¹¹⁷⁹

Nesporno je da je ovakvim obimom kulturnih investicija i ulaganja u različite programa tokom trajanja projekta Evropske prestonice kulture, Pečuj sebe odredio kao najvećeg kulturno-zasnovanog urbano- razvojnog projekta u Mađarskoj. Direktor razvoja projekta "Pečuj 2010" navodi da su ključni investicioni projekti bazirani na konceptu dugoročnog kulturnog i urbanog razvoja koji presudno određuje budućnost grada.¹¹⁸⁰ Iz kruga kulturnih investicija i njihove buduće uloge u Pečuju Peter Merca (Dr Peter Merza) izdvaja Kulturni distrikt Žolnai i Koncertni centar i pronalazi buduće dimenzije kulturnih investicija koje će omogućiti prepoznavanje kulturno zasnovanog urbanog razvoja Pečuja. Merca obrazlažuću buduću urbanu, kulturnu i perceptivnu funkcionalnost realizovanih kulturnih investicija navodi:

„ Kulturni distrikt Žolnai mora imati važnu ulogu u obezbeđivanju robusnog razvoja gradskog turizma. Koncertni centar će u isto vreme služiti i kao konferencijski centar koji izlazi u susret svim međunarodnim standardima i očekivanjima. Novi autoput biće završen u 2010. godini, a biće otvoreno i nekoliko luksuznih hotela. Centar znanja će prateći model integracije procesa, izrasti u modernu i atraktivnu integrativnu instituciju sa širokom ponudom usluga i sa jedinstvenom opremom u zemlji”.¹¹⁸¹

Događaji i kulturni programi

U 2010. godini, kada je Pečuj nosio titulu Evropske prestonice kulture za 2010. godinu, kulturni programi i manifestacije su organizovane u okviru šest tematskih oblasti, koje su

¹¹⁷⁸

¹¹⁷⁹

¹¹⁸⁰ Dr. Peter Merca: Programs and Investments; Videti u: *European Capital of Culture – Pecs 2010*; Editors: Jozsef Kardos, dr. Peter Merca, Csaba Ruzsa, Eva Salamon, Tamas Szalay; Pecs 2010 Menedzmentkoypont Nonprofit Kft; Pecs, 2010; str.21.

¹¹⁸¹ Isti izvor.

„pokrile” sve oblasti umetničkog i kulturnog stvaralaštva i u kulturnom smislu efektivirale sve strateške tačke željene percepcije Pečuja u sklopu izgradnje imidža kulturnog središta, ne samo Mađarske već i šire tzv. Južne kulturne zone.¹¹⁸² Direktor kulturnog sektora projekta „Pečuj 2010” opisuje iskustva organizacije kulturnih manifestacija i programa na sledeći način:

„ Tematske pripremne godine organizovane počev od 2006. godine pa nadalje, omogućile su da steknemo izuzetno korisna iskustva. Zahvaljući tome možemo biti sigurni da je program u 2010. godini omogućio da se ostvare dvostruki ciljevi koji su bili planirani još u vreme konkurisanja za ovu titulu: serija programa koji su izuzetni po kvalitetu čak i u skladu sa evropskim standardima služiće kako potrebama publike u sektoru kulture tako i dugoročnim interesima grada”.¹¹⁸³ Finalni cilj svakako je bio, ako izuzmemo ojačavanje kooperacije na nivou grada, okruga i regiona između različitih a u ovom radu prepoznatih javnih aktera, uključivanje civilnog sektora i dostizanje evropskih standarda i pozicioniranje grada na kulturnoj mapi Evrope.

U programskom smislu kulturni događaji tokom godine Pečuja kao Evropske prestonice kulture, podeljeni su u šest jasnih celina i na ovom mestu tabelarno prikazujemo programske celine i ključne manifestacije održane tokom 2010. godine.

Tabela br. 55 : Programske teme i ključne manifestacije u toku 2010. godine

Program	Manifestacije
“Grad i njegovi stanovnici”	„Evropski dan komšija” „Lica grada” „Ukusi regiona” „Magični vrt- Ulična lopta” „Čitajući Parklend”
“Grad mladih ljudi”	„Istraživanja u srcu regiona” „Priateljstvo sa granicama” „Međunarodna nedelja kulture u Pečuju” „Muzički projekat Esen – Pečuj” „Međunarodni studentski pozorišni festival” „Nacionalni turistički događaj univerzitetskih studenata i studenata viših skola”
„Festivali i značajni događaji”	“Pečujski prolećni festival” “Festival granica” “Festival Pečujskog nacionalnog teatra” Koncert Sila “Ordogkatlan festival” „Festival cirkuskog i uličnog pozorišta”
“Grad lepih umetnosti”	“Od umetnosti do života” Mađari u Bauhausu

¹¹⁸² Isti izvor.

¹¹⁸³ Isto, str. 31.

	<p>„Evropa osmice” „Bijenale mladih savremenih evropskih umetnika” „Porcelan-Pečuj-Žolnai”</p>
<p>„Multietnički grad”</p>	<p>“Peč, Funfkirhen, Pečuh – prostor i vreme jednog multinacionalnog grada” “Prvi romanski pozorišni umetnički festival” „Grčki festival” „Koreni duše – uspavanka regiona”</p>
<p>“Na kapiji Balkana”</p>	<p>Koncert Gorana Bregovića na muzičkom festivalu Regionalna kreativna radionica Jozefa Nađa „Džez most: Osijek – Novi sad – Pečuj” „Istok – Zapad pasaž : Balkanski svetski muzički festival i četvrta konferencija na kapijama Balkana – međunarodna interdisciplinarna konferencija”</p>

Evaluacija rezultata projekta „Pečuj 2010“ : Istraživanje stavova građana o rezultatima godine Evropske prestonice kulture i viđenje donosilaca odluka na lokalnom i regionalnom nivou

Prema podacima iz istraživanja, više od polovine anketiranih (52%) smatra da je serija manifestacija u okviru projekta „Pečuj 2010“ bila uspešna, 15% anketiranih smatra da je bila veoma uspešna, dok je zanemarljiv broj ispitanika koji smatra da je godina Evropske prestonice kulture u Pečuju bila neuspešna (tek 1% smatra da je serija manifestacija bila potpuno neuspešna dok 2% anketiranih smatra da je bila neuspešna).¹¹⁸⁴ Takođe, ispitanici su u ubedljivoj većini ocenili da je projekat „Pečuj 2010“ privukao ljude iz drugih gradova Mađarske (83% ispitanika slaže se sa ovom ocenom), dok svega 3% ispitanika smatra da nije uspeo da privuče ljude. Ovakav rezultat istraživanja u pogledu evidentne atraktivnosti Pečuja na unutrašnjem tržištu pokazuje da je Pečuj prepoznat kao atraktivna domaća destinacija kulture i u krajnjoj liniji turizma, što je veoma značajno za donosioce odluka u turističkoj sferi kako na nivou Pečuja tako i na regionalnom nivou, s obzirom da je jedan od glavnih novih ciljeva turističke regionalne i gradske politike atraktivizacija domaćih – mađarskih posetilaca.¹¹⁸⁵ O turističkim pitanjima biće reči u posebnom odeljku. Pored poboljšavanja imidža Pečuja na domaćem tržištu i atraktivizacije grada i regiona, ispitanici su dali jasan odgovor na pitanje uticaja projekta „Pečuj 2010“ na međunarodni imidž Mađarske. Čak 81% ispitanika uveren je da je sprovođenje projekta „Pečuj 2010“ poboljšalo imidž zemlje u inostranstvu. Zanimljivo je da 15% ispitanika nije imalo definisano mišljenje o ovom pitanju, dok je svega 4% odgovorilo negativno.¹¹⁸⁶

¹¹⁸⁴ Izvor: Istraživanje agencija „Kutatopont“ i „Szocio-Graf“.

¹¹⁸⁵ Isto.

¹¹⁸⁶ Isto.

Kada je u pitanju odnos građana prema projektu „Pečuj 2010“ nakon što je sproveden, u poređenju sa ličnim doživljajem projekta pre nego što je započela implementacija u godini kulture, pozitivan odnos prema projektu u smislu poboljšanja utiska o projektu prisutan je kod 43,5% anketiranih, dok je 36,2% anketiranih izjavilo da nema nikakvih razlika u viđenju projekta pre početka primene i nakon završetka.¹¹⁸⁷ Ukupno 19,2% anketiranih saopštilo je da ne zna da li je došlo do promena u doživljaju značaja projekta. Građani koji su iskazali pozitivniji odnos prema projektu „Pečuj 2010“ nakon njegovog sprovođenja kao ključne razloge za ovakvo mišljenje navode: transformaciju i podizanje nivoa i imidža grada, bolju realizaciju projekata, veće investicije i spektar dobrih kulturnih manifestacija. Istraživanje je pokazalo i da 59% anketiranih ima pozitivno mišljenje o projektu „Pečuj 2010“ od samog početka, dok čak 68,1% pozitivnije misli sada o projektu nego ranije.¹¹⁸⁸

Takođe, u pomenutom istraživanju ispitanici su ocenjivali grad na skali od 1 do 5. Prosečna ocena grada je 4,29, a zanimljivo je da nijedan ispitanik nije grad ocenio dvema najnižim ocenama na skali (ocene 1 i 2). Anketirani su iz celokupnog bogatstva transformacije grada kao najznačajnije vidljive rezultate ocenili promenu izgleda i namene glavnog gradskog trga (Trg Sečenji), kvalitetne kulturne programa i gradske trgove.¹¹⁸⁹

Istraživanje se bavilo i pitanjima koja se tiču poznatosti Evropske prestonice kulture u 2010. godini u Pečuju i utvrđivanja značaja koji ovaj program ima za budući imidž Pečuja. Na pitanje koji grad je u 2010. nosio titulu Evropske prestonice kulture 99,5% anketiranih iz Pečuja je potvrdilo da je njihov grad nosio ovu laskavu titulu. Na pitanje da li Pečuj nakon projekta „Pečuj 2010“ ima značajne prednosti, pozitivno je odgovorilo 64,4% ispitanika (potpuno slaganje) dok je i 20,2% ispitanika izrazilo pozitivno mišljenje (složilo se sa iznetom konstatacijom o prednostima Pečuja).¹¹⁹⁰

S obzirom na to da su kulturne investicije činile srž projekta „Pečuj 2010“ i krvotok urbane obnove grada kao i osnov kapitalizacije titule Evropske prestonice kulture u budućnosti, istraživanje je obuhvatilo i pitanja koja se odnose na njih. Ispitanici su u vezi kulturnih investicija dali sledeće odgovore:

- 97% ispitanika zna koje su kulturne investicije realizovane u Pečuju;
- najznačajnijim kulturnim investicijama proglašene su obnova trgova i parkova i osnivanje Centra znanja;
- mala razlika je prisutna u viđenju ključnih kulturnih investicija - između onih koje su najbolje ocenjene (obnova trgova i parkova i osnivanje Centra znanja) i Kulturnog distrikta Žolnai i Konferencijskog i koncertnog centra Kodalji, koje su rangirane iza dve ključne kulturne investicije po oceni ispitanika (razlika je tek par procenata).

¹¹⁸⁷ Isto.

¹¹⁸⁸ Isto.

¹¹⁸⁹ Isto.

¹¹⁹⁰ Isto.

Kulturna investicija koja je ocenjena od strane ispitanika najznačajnijom – obnova trgova i parkova bila je predmet posebne analize. Nešto manje od većine ispitanika (43,5%) je zadovoljno obnovom trgova i parkova dok je 31,3% potpuno zadovoljno. Tek 1,8% ispitanika nije zadovoljno obnovom.¹¹⁹¹

4.2.7 Građanske inicijative i uključenost građana

Osećaj zadovoljstva građana gradom u kome žive i njihova organizovanost i uključenost u programske ciljeve i promenu imidža jedan je od osnovnih elemenata lokalne i regionalne zajednice koja sistematski pristupa izgradnji pozitivnog imidža grada ili regiona i koja na pravi način upravlja svojim brendom. Tako je u Pečuju prepoznato da se urbana i kulturna obnova grada ne može ostvariti bez aktivne uključenost građanskih organizacija i građana, koji su osmislili kulturne programe i manifestacije i bili deo urbane obnove grada. Svi intervjuisani donosioci odluka u Pečuju naglašavaju ponos građana Pečujem kao bitnu karakteristiku lokalne populacije.¹¹⁹²

Jedan od glavnih ciljeva takmičarskog programa “Pečuj – grad bez granica” koji je izrađen 2005. godine pre faze izbora Pečuja za Evropsku prestonicu kulture 2010. godine, bio je da se „pomogne građanima Pečuja da ponovo otkriju urbani karakter grada i da se započne transformacija javnih prostora na način da obezbeđuje kreaciju i pristojnost”.¹¹⁹³ Lokalne vlasti u Pečuju izražavaju zadovoljstvo ostvarenjem ovog cilja i navodi se da su se „sa završetkom obnove javnih trgova i ulica ljudi počeli osećati kao da ponovo preuzimaju gradske prostore i sve forme umetnosti i zabave koje su do sada bile uglavnom viđene kao tradicionalno okruženje kulturnih institucija prešle su na ulice grada”.¹¹⁹⁴ Takođe se i napominje da je “odnos prema javnim prostorima promenjen i na pojedinim događajima javni prostori su omogućili nove funkcije obezbeđujući mesta za održavanje performansa ili služeći kao izložbeni prostori – i u pojedinim slučajevima kroz pretvaranje u sam umetnički rad po sebi”.¹¹⁹⁵ U narednoj tabeli prikazani su pojedini zanimljivi, kreativni i inspirativni programi, događaji i koncepti inicirani od strane građanskih organizacija i građana sprovedeni tokom godine u kojoj je Pečuj bio Evropska prestonica kulture.

¹¹⁹¹ Ispitanici su identifikovali i najbolje obnovljene i revitalizovane gradske trgove i parkove: trg Sečenji, trg Košuta i Uranvaroš.

¹¹⁹² Posebno pozitivan utisak o participaciji građana u Pečuju i različitim oblicima građanskog ponosa i spremnosti da se participira i čak da se finansijski bez obaveza koje su nametnute lokalnim propisima obnavlja urbano kulturne nasleđe Pečuja naglašavaju Atila Kovač, projekt menadžer u novoosnovanoj Zsonlay Heritage Management Non-profit Ltd. i Peter Porci, menadžer u Turističkoj organizaciji regiona Baranja.

¹¹⁹³ „*Pecs – A kultura vonzasaban, Captured by culture*“; editor in chief: Laszlo Cseri; Hungarofest Nonprofit Ltd. for the Organization of Cultural Events, Arts and Marketing Communications Nonprofit Ltd.; 2010; Pecs; str. 30.

¹¹⁹⁴ Isti izvor.

¹¹⁹⁵ Isto.

Tabela br. 56 : Pregled programa i događaja organizovanih od strane organizacija građana sa elaboracijom predmeta i cilja konkretnog događaja

Gradanska organizacija	Program, događaj	Predmet – cilj
„Pečujski plac”	Širenje shvatanja pozorišta	Pozorište sakriveno u privatnim kućama, koje pretvara panele u tabletnu sliku i skriva javno slikanje između propadanja zaostavštine socijalizma, koje publika može da pronađe uz pomoć mapa kulturnih događaja i koje predstavlja neku vrstu avanturističke ture
„Magični vrt”	Multifunkcionalna bašta u centralnoj ulici grada na najmanje razvijenoj lokaciji	Egzistira kao mini umetnički centar, javni kafe, pab, pozorište, radionica na otvorenom i bitno mesto za sastajanje u gradu
„Ulica ceremonija”	Zajednički program građana koji žive u Ferencsek ulici i vlasnika prodavnica, različiti projekti	“Piknik u maju”- fokus na deci, Omaž ličnostima koje determinišu imidž ulice „Otvaranje kapija”- program organizovan u distriktu koji uključuje kulturne programe organizovane na posedima vlasnika privatnih kuća
„Dan komšija”	Projekat se fokusira na kreiranje novih inter-lokalnih zajednica	Susedi koji se međusobno dobro poznaju ili se uopšte ne poznaju pozvani su da sede zajedno i razgovaraju uz lepu večeru, čašu vina i poslastice
„Pokretna umetnost”	Korišćenje lokacija van centra grada za izložbe	Pokretni ekrani, ljudi koji ne posećuju tokom dana centar grada ohrabreni su da uživaju u ovoj postavci - izložbi
„Dvadesetjedan dijalog”	Uključivanje građana,	Razmena mišljenja i

turista i posetilaca u promišljanje nekonvencionalne i nedovoljno poznate lokalne umetnosti	zaključaka
---	------------

Pored organizacija iz sektora civilnog društva, tokom istraživanja i rada na ovoj studiji slučaja notirana je uključenost u urbanu obnovu i lokalnih – regionalnih kompanija, ali i i dobrovoljnih akcija građana koji su svojim ličnim sredstvima pomogli obnovu i renoviranje bitne skulpture Pečuja. Kompanija Ilotopi (Ilotopie) obojila je u različite boje prostor centra grada.¹¹⁹⁶ Građani Pečuja su dobrovoljno prikupili više od 10 miliona HUF za renoviranje skulpture Mikloša Žolnaja, koja predstavlja jednu od glavnih lokalnih simbola i lokalnih atrakcija grada, što pokazuje posvećenost ne samo kulturnom identitetu, urbanoj obnovi već i podršku ideji grada da deo imidža i brenda grada bude zasnovan na nacionalnoj i međunarodnoj reputaciji ovog umetnika.¹¹⁹⁷

4.2.8 Institucionalna infrastruktura – regionalni i lokalni akteri, nadležnosti i koordinacija javnih aktera

Od dobijanja titule Evropske prestonice kulture 2005. godine pa sve do 2011. godine, kada su evidentni pozitivni rezultati kandidature i organizacije od strane Pečuja i kada Pečuj ulazi u period izazova u smislu kapitalizacije izgradnje imidža i upravljanja brendom i pozicioniranja na širem regionalnom tržištu gradova, došlo je do bitnih promena u dizajnu institucionalne infrastrukture kako na lokalnom nivou Pečuja kao urbanog okruga tako i na nivou regiona Južnog Zadunavlja. Broj institucionalnih aktera je uvećan, nadležnosti pojedinačnih institucionalnih aktera su segmentirane – specijalizovane i decentralizovane. Time je kreiran institucionalni ambijent kojim je teže upravljati i koji zahteva veći stepen koordinacije.

Regionalne i lokalne institucije koje su sve vreme prisutne, kao inicijatori kreiranja Pečuja kao kulturnog centra države i regiona, na institucionalnoj mapi regiona, okruga i grada Pečuja su: institucije regiona Južno Zadunavlje među kojima je za izgradnju i upravljanje brendom regiona i Pečuja najbitnija Turistička organizacija Mađarske (regionalna direkcija Južnog Zadunavlja) odnosno regionalna kancelarija – predstavništvo sa sedištem u Pečuju, i organi lokalne vlasti u Pečuju. Među organima lokalne vlasti su Pečuju svakako su najbitniji : gradonačelnik, predstavničko telo grada i lokalna uprava sa svojim resornim departmanima (za turizam i za kulturu, pre svega).

Od dobijanja statusa Evropske prestonice kulture, institucionalna mapa dopunjena je specijalizovanim institucionalnim subjektima: lokalnom turističkom organizacijom Pečuja – TEDEEM, organizacijama koje su formirane radi upravljanja projektom „Pečuj 2010”: „Upravljački centar Prestonica kulture” (osnovan 2007. godine), kompanija „Nasleđe Žolnaja” i organizacija „Page Sopranae Heritage Non-profit Ltd”,

¹¹⁹⁶ Navodi se da su „njihovi performansi i ulični teatar obezbedili moćni uvod u veliku tradicionalnu Frankofonsku nedelju i posebno podvukli potencijal nekorišćenih javnih prostora“. Isti izvor.

¹¹⁹⁷ Izvor: Intervju sa Atilom Kovačem.

organizacijom koja je nadležna za ekonomski razvoj Pečuja – „Razvoj grada” kao i klasterom u oblasti kulturne industrije, čije su osnivanje inicirale gradske strukture Pečuja (klaster „Kreativni gradovi” – „Creative Cities – Del – dunantuli kulturalis Ipali Klaszter”).

Pre nego što pređemo na elaboraciju uloge i nadležnosti novoformiranih institucionalnih aktera, ukratko ćemo naznačiti nadležnosti najbitnijih subjekata iz kruga regionalnih i lokalnih institucija. Kao najznačajnije subjekte za iniciranje, upravljanje i evaluaciju rezultata Evropske prestonice kulture u Pečuju i pozicioniranja regiona i grada Pečuja, intervjuisani donosioci odluka i stručnjaci prepoznali su gradsku upravu Pečuja, gradonačelnika i Turističku organizaciju Južnog Zadunavlja. Kada je u pitanju gradska uprava Pečuja za koordinaciju institucionalnih aktera i svih drugih partnera – javnih institucionalnih aktera kao najodgovorniji subjekti prepoznata su resorna odeljenja gradske uprave za turizam i za kulturu i članovi gradskog veća koji su operativno zaduženi za kulturu, turizam i investicije. Oni su i subjekti sa kojima drugi institucionalni akteri komuniciraju i u okviru predviđenih procedura razmenjuju predloge, izveštaje i informacije.

Turistička organizacija Južnog Zadunavlja obavlja poslove međunarodne promocije regiona u okvirima nacionalne Strategije razvoja turizma.¹¹⁹⁸ Jednogodišnje tematske nacionalne kampanje sprovode se i u Južnom Zadunavlju i Pečuju, a u Južnom Zadunavlju usvaja se Strategija turizma koja mora biti u saglasnosti sa nacionalnom. Pored regionalne strategije, Turistička organizacija Južnog Zadunavlja radi na izradi promotivnih materijala, marketinških poruka i finansiranju lokalnih kampanja iz regionalnog budžeta.¹¹⁹⁹ Predlozi regionalne kancelarije upućeni Turističkoj organizaciji Mađarske razmatraju se u Budimpešti i ulaze u Strategiju i akcioni plan na nacionalnom nivou.¹²⁰⁰

Lokalne vlasti Pečuja oličene u gradonačelniku i najznačajnijim prepoznatim subjektima: članovima gradskog veća i departmanima za kulturu, za turizam i za investicije su najbitniji deo institucionalne infrastrukture Pečuja jer svi drugi javni akteri i partneri očekuju da se lokalne vlasti strateški postave prema pitanjima unapređenja imidža i izgradnje brenda i da pokažu političku volju da se u programskom smislu čitav set ciljeva pozicioniranja strateški fundira kroz usvajanje obavezujućih lokalnih strategija i obezbeđivanje finansijskih sredstava iz različitih izvora za izgradnju Pečuja kao grada kulture.¹²⁰¹ U smislu organizacije ovog institucionalnog aktera stvari su pravilno postavljene jer je lako identifikovati ključne donosiocice odluka kao i stručnjake koji su

¹¹⁹⁸ „*How tourism is organized in Hungary*“; videti u: „*Tourism in Hungary 1990-2002*“; str.8-9.

¹¹⁹⁹ Peter Porzi iz Turističke organizacije Južnog Zadunavlja ističe da se sredstva lokalnog budžeta uglavnom koriste za poslove odnosa sa javnošću, MICE sektora i za prijeme i različite programe smeštaja.

¹²⁰⁰ „*How tourism is organized in Hungary*“; videti u: „*Tourism in Hungary 1990-2002*“; str.6-7.

¹²⁰¹ Ovakav zaključak proizilazi kako iz primarne političke odgovornosti ključnih nosilaca izvršne vlasti tako i iz zaključaka anketiranih sagovornika iz turističkog sektora Južnog Zadunavlja, čija se imena nalaze u listi obavljenih intervjuja koja je sastavni deo disertacije.

postavljeni unutar gradske uprave sa zadacima koji se tiču marketinga, pozicioniranja grada i upravljanja brendom.¹²⁰²

Međutim, strateški dokumenti koji su dugoročno orijentisani upadljivo nedostaju. Ovaj nedostatak odgovornog programskog pristupa Sofija Zdravec (Zsafia Zdravec), marketing menadžer gradske uprave Pečuja objašnjava na sledeći način: „usvajanje strategije nije potrebno da biste ostvarili projektovane ciljeve, nije na listi prioriteta ali će biti na dnevnom redu lokalnog parlamenta”.¹²⁰³ Zdravec navodi da grad treba da obezbedi održive investicije u kulturnom turizmu i da ima alternativnu strategiju izgradnje industrijskih parkova, koja je u smislu orijentacije lokalnih vlasti manje bitna od razvoja kulturnog turizma. Unutar lokalnih vlasti postoji svest o tome da je neophodna izrada obuhvatnih Strategija razvoja turizma i Strategije brendiranja i očekivanje je da će se strategija naci na dnevnom redu lokalnog parlamenta i biti usvojena.¹²⁰⁴ Prioriteti lokalne vlasti, prema njenim recima su uvećavanje investicija, jačanje koordinacije sa javnim akterima i partnerima i pružanje pomoći i učvršćivanje Pečuja kao lidera primenjenog koncepta decentralizacije kulture u zemlji s obzirom na to da se evidentira sve veći broj ozbiljnih domaćih kompetitora.¹²⁰⁵

TEDEEM je lokalna turistička organizacija osnovana 2009. godine, čiji većinski osnivač nije grad Pečuj, koji ima 49% vlasništva u TEDEEM-u. Većinski osnivači TEDEEM-a su Privredna komora Baranje i Turistička asocijacija Pečuja, koju čine glavni pružaoci usluga u gradu. Budžet TEDEEM-a je 30 miliona HUF, a prihodi dolaze i od komercijalnih aktivnosti (organizovane ture, smestaj i prodaja razglednica) i sponzorstava. Najznačajniji sponzor ove turističke organizacije je Nuklearna elektrana iz Južnog Zadunavlja.¹²⁰⁶ TEDEEM samo delimično prati projekte regionalne turističke organizacije i sprovodi projekte manjeg obima koje smatra važnim za turistički razvoj Pečuja.¹²⁰⁷ Kao glavnog partnera menadžerka TEDEEM-a iz reda javnih aktera apostrofira kompaniju „Nasleđe Žolnaja” i lokalne vlasti Pečuja.¹²⁰⁸

Ostali javni akteri – lokalna organizacije koje su osnovana nakon dobijanja titule Evropske prestonice kulture – „Upravljački centar Prestonica kulture“, kompanija „Nasleđe Žolnaja” i organizacija „Page Sopranae Heritage Non-profit Ltd”, egzistirali su do marta 2011. kao posebni samostalni subjekti. U martu 2011. formirana je jedinstvena organizacija: kompanija „Nasleđe Žolnaja“, koja je preuzela obavljanje poslova navedenih subjekata i čiji je krug poslova uvećan novim nadležnostima, koje se pre svega

¹²⁰² Planira se osnivanje Konstativnog tela za marketing grada, sastavljenog od predstavnika institucija, stakeholdera i partnera na nivou grada.

¹²⁰³ Intervju sa Sofijom Zdravec, marketing menadžerom grada Pečuja.

¹²⁰⁴ Strategija razvoja turizma Pečuja je u izradi (završeno je 70%), a Strategije brendiranja je planirana za naredni period.

¹²⁰⁵ Intervju sa Sofijom Zdravec, marketing menadžerom grada Pečuja.

¹²⁰⁶ Kako navodi Reka Volvođi, menadžer TEDEEM -a, nuklearna elektrana je podržavala i projekat „Pečuj 2010“, ima razvijene odnose sa lokalnim vlastima i smatra bitnim ozbiljniji razvoj turističkog sektora u Pečuju.

¹²⁰⁷ TEDEEM obavlja promotivne aktivnosti, izdaje brošure, osniva Turističke informativne centre, sprovodi specijalizovane projekte obuke pružala usluga u turističkom sektoru na nivou Pečuja.

¹²⁰⁸ Intervju sa Rekom Volvođi, menadžerom TEDEEM-a.

tiču upravljanja organizacionim „nasledstvom“ projekta „Pečuj 2010“. Kompanija „Nasleđe Žolnaija“ pored poslova koje su obavljali navedeni lokalni subjekti (organizacija i upravljanje kulturnim događajima, upravljanje nasleđem porodice Žolnai i Žolnai fabrikom, upravljanje oblašću pod zaštitom Juneska - Unesco) obavlja i poslove koji se tiču izgradnje i upravljanja Kulturnim distriktom Žolnai, novim Konferencijskim centrom Kodalji i upravljanje Kućom umetnosti i književnosti. Novoosnovana kompanija „Nasleđe Žolnaija“ kao ključne aktivnosti obavlja sledeće: upravljanje kulturnim mestima, organizacija događaja i upravljanje brendiranjem grada.¹²⁰⁹

Razlog osnivanja jedne kompanije koja bi obuhvatila sve rascepkane subjekte kulturnih organizacija u Pečuju, Atila Kovač (Atila Kovacs) objašnjava na sledeći način: „gradska vlast je smatrala da nije dobra stvar da postoje različite i odvojene institucije i odlučila je da kreira jedan veliki brend koji obuhvata sve kulturne institucije“. ¹²¹⁰ Koliko je politička želja da se centralizuje upravljanje kulturnim procesima i događajima u Pečuju bila jaka svedoči i „preuzimanje“ Kuće umetnosti i književnosti od strane grada od okruga Baranja, koji je do 2011. upravljao ovom organizacijom. Kovač suštinu kompanije „Nasleđe Žolnaija“ definiše vrlo slikovito i simbolički: „Kompanija Nasleđe Žolnaija je veliki kišobran koji obuhvata sve segmente značajne za razvoj i imidž grada“. ¹²¹¹ Finansiranje „Nasleđa Žolnaija“ je iz budžeta Pečuja i iz sopstvenih komercijalnih aktivnosti kompanije.¹²¹² U 2011. godini visina budžetskog finansiranja kompanije „Nasleđe Žolnaija“ je za polovinu manja u odnosu na 2010. godinu.¹²¹³

Bitan javni akter u Pečuju je i klaster kreativne industrije – „Kreativni gradovi“. Ovaj investicioni projekat deo je šire regionalne evropske saradnje Pečuja, čiji je cilj da se u Pečuju izgradi i unapredi adekvatan broj kulturnih i umetničkih prostora odgovarajuće veličine i u skladu sa evropskim standardima.¹²¹⁴ Participacija u ovom evropskom projektu u cilju kapitalizacije titule Evropske prestonice kulture zasnovana je na proceni lokalnih vlasti da su stručnjaci kreativnu industiju ocenili kao kompetitivnu prednost Pečuja s obzirom na to da je jedna ekspertska analiza pokazala da značajan broj stanovnika u Pečuju radi u kreativnoj industriji (6% od broja zaposlenih).¹²¹⁵ Investicioni projekat „Kreativni gradovi“ koji se u Pečuju sprovodio od 01.01.2010. do 31.12.2012. godine obuhvata četiri ključna projekta: Pecujski konferencijski i koncertni centar, Kulturni distrikt Žolnai, obnova „Muzejske ulice“ i Južnozadunavska regionalna

¹²⁰⁹ O tome videti više na oficijelnoj internet prezentaciji: <http://www.zskn.hu/index.php?nyelv=english>.

¹²¹⁰ Intervju sa Atilom Kovačem.

¹²¹¹ Isto.

¹²¹² Kovač navodi da je u 2011. godini visina budžetskog finansiranja ZHMC je za polovinu manja od 2010. godine, te da se ZHMC mora okrenuti što kvalitetnijem poslovanju.

¹²¹³ Isto.

¹²¹⁴ U ovom investicionom projektu koji se finansira većinski iz EU fondova (European Regional Development Fund) 85% sredstava od ukupno 2,55 miliona EUR (namenjenih Pečuju), učestvuju i Ljubljana, Gdanjsk, Đenova i Lajpcig. O tome videti više na internet prezentaciji: <http://www.creativecitiesproject.eu/en/pp/Pecs-p9.shtml>.

¹²¹⁵ U Pečuju je 4.500 ljudi zaposleno u kreativnoj industriji. Prema podacima u regionu se nalazi 320 muzičkih klubova, 200 plesnih klubova (modernih i folk klubova), 50 muzeja, 35 galerija, više od 100 amaterskih pozorišta i 113 kompanija koje rade u sektoru medija i komunikacija. Takođe je pomenuto da u Pečuju više od 30 kompanija radi u oblasti grafičkog dizajna i štampe, a u gradu je zaposleno oko 150 arhitekata. Isti izvor.

biblioteka i Centar znanja.¹²¹⁶ Čitav koncept je zasnovan na implementaciji ideje gradskih vlasti Pečuja da se kapitalizuje status Evropske prestonice kulture iz 2010. godine i u tom cilju gradske vlasti i region Južnog Zadunavlja participiraju u regionalnim evropskim projektima, unapređuju kompetencije departmana unutar gradskih i regionalnih tela i ostvaruju efektivnu horizontalnu saradnju sa Univerzitetom.¹²¹⁷

Glavni ciljevi klastera kreativne industrije u Pečuju su:

- unapređenje uslova i iniciranje osnivanja klastera kreativne industrije;
- promocija preduzetničkih veština i kompetitivnosti kreativnih industrija;
- unapređenje eksterne vidljivosti kreativne industrije putem transnacionalnog marketinga i umrežavanja;
- iskorišćavanje potencijala razvoja uništenih urbanih oblasti kroz alokaciju kreativnih industrija u takve gradske distrikte.¹²¹⁸

Na listi aktera u pečujskoj lokalnoj zajednici su i druge kulturne institucije, koje se bave različitim kulturnim segmentima i poslovima a koje možemo smatrati partnerima lokalnih vlasti. Gradsko pozorište, prema rečima Kovača nije deo političkih prioriteta lokalne vlasti i nalazi se u problemima zbog stalnih smena direktora. Kovač navodi da u suštinskom smislu Gradsko pozorište nije deo brenda Pečuja. Pored Gradskog pozorišta partneri lokalnim vlastima su i Pečujski kulturni i omladinski centar, koji se bavi organizacijom kulturnih događaja i manifestacija i koji je uključen u izgradnju i kulturnu promociju Kulturnog distrikta Žolnai. Pečujska Galerija je takođe prisutna kao lokalni akter i osnovana je od strane okruga i finansirana sa nacionalnog nivoa.¹²¹⁹

Odnosi i saradnja lokalnih vlasti i javnih aktera prema viđenju intervjuisanih lokalnih donosioca odluka i stručnjaka, daleko su od poželjnih i potrebnih, posebno ukoliko se imaju u vidu ambicije Pečuja da učvrsti kulturni imidž i da bude prepoznat kao brend van granica zemlje. Sofija Zadravec navodi da „turistička organizacija nije dobro radila, da postojeći smeštajni kapaciteti narušavaju imidž Pečuja i da je kvalitet usluga i dalje problematičan“. Ideja iza koje stoje gradske vlasti je da je potrebna veća participacija svih javnih aktera i da lokalne vlasti žele da okupe institucije i kompanije značajne za kreiranje imidža da zajednički formulišu budžet i da obezbede javnim akterima marketinške kampanje i ugovore sa medijskim kućama odnosno da sve javne aktere uvežemo u paket“. ¹²²⁰

Javni akteri imaju niz zamerki u odnosu na kanale komuniciranja i stepen prihvaćenosti ideja od strane lokalnih i okružnih vlasti i agencija. Reka Volvođi (Reka Vagvolgy),

¹²¹⁶ Isti izvor.

¹²¹⁷ Reč je o tome da gradske vlast Pečuja otvoreno i kvalitetno saraduje sa Asocijacijom centara za kulturne inovacije (Cultural Innovation Competency Centre Association, KIKK), kao i sa Regionalnom razvojnom korporacijom regiona Južno Zadunavlje (South-Transdanubian Regions Regional Development Corporation). Unutar gradske vlasti izvršene su adaptacije potrebama izgradnje, unapređenja i promocije klastera unutar ekonomskog departmana lokalne uprave.

¹²¹⁸ O tome detaljnije videti internet prezentaciju: <http://www.creativecitiesproject.eu/en/pp/Pecs-p9.shtml>.

¹²¹⁹ Intervju sa Atilom Kovačem.

¹²²⁰ Intervju sa Sofijom Zadravec.

menadžer TEDEEM-a objašnjava da je TEDEEM 2010. godine imao probleme u komunikaciji i koordinaciji sa svim nivoima vlasti jer su se i lokalni i okružni nivo bavili svojim pitanjima i problemima zbog godine Evropske prestonice kulture i bili su fokusirani na programe i rezidente i nisu previše brinuli o turizmu.¹²²¹ Volvođi ocenjuje da postoji dve vrste problema : „jedan problem se odnosi na nedostatak finansijskih sredstava, te aspiracije mnogih javnih aktera ne mogu biti zadovoljene, a drugi problem je evidentan nedostatak saradnje i koordinacije na svim nivoima“.¹²²² Ilustrujući situaciju u svom sektoru, menadžerka TEDEEM-a navodi da u sektoru turizma „situacija mora biti mnogo bolja i da okružna turistička organizacija TEDEEM vidi kao kompetitora, mada su jasno podeljene uloge i jedne i druge turističke organizacije“.¹²²³ Ona napominje da nikada regionalna turistička organizacija ne može znati bolje od TEDEEM-a šta su potrebe Pečuja u turističkoj oblasti.¹²²⁴

Kovač ističe da je „grad do sada uvek imao zamenika gradonačelnika zaduženog za kulturu, koji je koordinirao aktivnosti, ali da to sada nije slučaj i da ovo pitanje treba rešiti“.¹²²⁵ On zapravo upućuje na nejasni vrh hijerarhijske odgovornosti i tendenciju nedovoljne političke prioritizovanosti kulture, mada na pitanje ko je ključni lokalni organ koji treba da koordinira lokalne i okružne javne aktere i da zajedno sa njima radi na ostvarenju vizije grada Atila Kovač jasno odgovara da je reč o departmanu za kulturu gradske uprave.¹²²⁶ Opisujući stanje u oblasti koordinacije i komunikacije, kao i donošenja odluka o izboru programa od strane lokalnih vlasti, Kovač ističe sledeće: „lideri pojedinih lokalnih javnih aktera, udruženja i kompanija vrlo često imaju političke moći da iniciraju programe preko departmana za kulturu koji nisu prioritet, a kada je u pitanju kompanija „Nasleđe Žolnaja“ od nas se uvek očekuje da implementiramo program a ne da ga iniciramo“.¹²²⁷

Ovakva iskustva sa „terena“ ukazuju na različiti tretman javnih aktera od strane lokalnih vlasti i ključnih donosilaca političkih odluka i kao „recept“ za unapređenje saradnje lokalnog i okružnog nivoa vlasti sa javnim akterima definitivno se prepoznaje potreba za uređivanjem odnosa, posebno u okolnostima nakon godine kada je grad bio Evropska prestonica kulture, kada su jasni prioriteti lokalnih vlasti i kada je potrebno da se odnosi prilagode kako novim organizaciono-institucionalnim okolnostima (nastalim usled novih projekata i centralizacije poslova na nivou kompanije „Nasleđe Žolnaja“) i potrebama kapitalizacije dostignuća iz 2010. godine. Zaključak svih intervjuisanih donosilaca upravnih ili političkih odluka i stručnjaka je da je potrebno da se obnovi diskusija između vlasti i javnih aktera, da se preciziraju uloge i da se promene dosadašnji modeli ponašanja. Inicijativa za uređivanje novih odnosa treba da potekne od lokalnih vlasti koje imaju ključnu odgovornost za potencijalne negativne efekte koji nastaju usled nedostatka koordinacije i nerazumevanja planova, potreba i odgovornosti.

¹²²¹ Intervju sa Rekom Volvođi.

¹²²² Isto.

¹²²³ Isto.

¹²²⁴ Isto.

¹²²⁵ Intervju sa Atilom Kovačem.

¹²²⁶ Isto.

¹²²⁷ Isto.

4.2.9 Turistička politika, potencijali i karakteristike Južnog Zadunavlja kao turističke destinacije

Iz intervjua koji su sprovedeni tokom istraživanja za potrebe izrade ove disertacije nedvosmisleno proizilazi orijentacija donosilaca odluka i menadžera u kulturnom sektoru u Pečuju da se ovaj grad pozicionira kao atraktivna destinacija kulturnog turizma, kao turistički prepoznatljiva lokacija sa čvrstim kulturnim imidžom u Zapadnoj i Istočnoj Evropi, kao i na području Južne kulturne zone. Posle završetka godine Evropske prestonice kulture u kojoj su zabeležene spektakularne kulturne investicije i izgrađene kompetitivne pozicije grada unutar zemlje, izazov koji se nalazi pred lokalnim i regionalnim vlastima je kapitalizacija ulaganja i pozicioniranja Pečuja na kulturnoj mapi Evrope kroz upravljanje imidžom grada i regiona i snažnim re-pozicioniranjem grada na turističkoj mapi Evrope, a pre svega u mentalnoj matrici tržišta koja su ciljna područja pozicioniranja.

U 2011. godini mogu se, u vezi turističkog pozicioniranja Pečuja kao destinacije prepoznati pozitivni impulsi koji su rezultat prethodnih procesa, pri čemu je svakako najstimulativniji faktor nova percepcija Pečuja kao grada kulture nakon 2010. godine u regionalnom okruženju. Pre svega napominjemo da su okolnosti znatno bolje s obzirom na to da je unapređen imidž grada, da je u institucionalnom polju došlo do uvećavanja broja aktera i da su postavljeni temelji jače saradnje i bolje koordinacije, kao i da je evidentirana jasna svest kod gotovo svih lokalnih i regionalnih aktera da će se kapitalizacija titule Evropske prestonice kulture Pečuja meriti kroz ekonomske efekte turističkog pozicioniranja Pečuja.

Aspiracije turističkih institucija u regionu, kao i u Pečuju su da se dugoročno izgradi imidž Južnog Zadunavlja kao „Mađarske Toskane“, kao mesta gde je dobro biti i kao mesta koje ima prepoznate turističke proizvode.¹²²⁸ Paket turističkih proizvoda koji bi mogao presudno da utiče na implementaciju ove dugoročne vizije i na kreiranje toskanskog imidža Južnog Zadunavlja u Evropi, prema mišljenju Petera Porcija, podrazumeva nekoliko stubova koji oduhvataju oblasti kulturnog turizma, gastronomije i oblasti vezane za rekreaciju, banjske tretmane i lečenje.¹²²⁹ Prema saznanjima koja su obrađena u ovoj studiji o Pečuju i Južnom Zadunavlju napredak je postignut u kulturnom turizmu gde je Pečuj asocijacija na kulturno podneblje koje nudi širok spektar kulturnih usluga – programa i atrakcija, dok druga dva stuba zahtevaju kako jake marketinške podvige tako i sistematskiji pristup, ulaganja i komuniciranje kompetitivnih prednosti u odnosu na konkurenciju.

U turističkoj promociji Južnog Zadunavlja, centralno mesto ima Pečuj sa svojom novom kulturnom regionalnom pozicijom, koji za međunarodnu promociju južnozadunavskog turizma predstavlja centralni subjekat. Nijedan od anketiranih sagovornika nije identifikovao konkurentniji brend južno-zadunavskog turizma od Pečuja, koji može biti

¹²²⁸ Izraz „Mađarska Toskana“ za projekciju dugoročne turističke vizije Pečuja upotrebio je tokom intervjua Peter Porci iz Turističke organizacije Južnog Zadunavlja. Intervju sa Peterom Porcijem.

¹²²⁹ Intervju sa Peterom Porcijem.

atraktivan turistima i posetiocima. Takođe, i uvid u sadržaje višejezičnih promotivnih materijala potvrđuje praktičnu zainteresovanost i stratešku orijentaciju kreatora turističkog imidža Južnog Zadunavlja da na platformi kulturnog Pečuja izgrade atraktivniji regionalni imidž. Na naslovnoj strani promotivne publikacije Zadunavske regionalne direkcije marketinga mađarskog turizma, objavljenoj na srpskom jeziku, nalazi se u centralnom delu, romantična večernja panorama glavnog trga Pečuja a publikacija je naslovljena: „Pečuj i Južno Zadunavlje“ sa sloganom koji je namenjen turistima i posetiocima iz Srbije : „Bliže nego što misliš“. Kao glavnih pet atrakcija Južno-zadunavskog regiona ističu se atrakcije grada Pečuja: međunarodno verifikovana atraktivnost lokacije istorijskog centra grada na listi ključnih atrakcija Srednje Evrope (područje pod zaštitom Juneska - Unesco), lokacije koje simbolički povezuju Pečuj sa turskim periodom („Pečuj turskog doba“) i sa imidžom kulturno-religijski značajnog centra Istočne Evrope („Hiljadugodišnja pečujaska Biskupija“) i aspekte kulturnog bogatstva Pečuja kroz asocijacije sa proizvodima fabrike Žolnai i napora da se brend Pečuja poveže sa porodicom Žolnai, kao i atrakcije Pečuja kao grada modernih umetnosti.

Za turističko pozicioniranje Južnog Zadunavlja najbitniji uticaj ostvaren je uvećanom dostupnošću Pečuja izgradnjom autoputa Budimpešta – Pečuj i pozicioniranjem Pečuja kao grada kulture. Ipak za kompletno turističko repozicioniranje i za nastavak pozitivnih trendova poseta Pečuju i uvećavanje interesovanja turista i posetilaca potrebno je strateški fundirati aktivnosti u turističkom sektoru, unaprediti turističke proizvode, definisati ciljna tržišta i implementirati kvalitetne marketing planove. Međutim, kako nam iskustvo sa čitavim projektom „Pečuj 2010“ ukazuje, uspeh nove turističke politike Južnog Zadunavlja zavisiće i od drugih ne-turističkih faktora.

Lokacijska vrednost kao investicione i turističke destinacije Pečuja i Južnog Zadunavlja biće znatno veća ukoliko se unaprede sledeći procesi:

- ojačavanje politike dobrosusedskih odnosa sa zemljama južno od Mađarske (u fokusu su Hrvatska i države sa prostora Zapadnog Balkana) gde je Pečuj zainteresovan da ostvaruje različite oblike poslovne saradnje;
- ubrzavanje procesa evropskih integracija Hrvatske, koji stimulišu kako uspostavljeni regionalni trougao Pečuj – Osijek – Baranja, izgradnju autoputa Slavonika, obnavljanje evroregiona Dunav – Drava – Sava i ispunjavanje sadržajima;
- ojačavanje saradnje Mađarske i Poljske u segmentima koji su značajni za obe zemlje (kapital, energija, ekologija);
- sprovođenje Dunavske strategije – koja je instrument za povezivanje gradova, ojačavanje kulturne raznolikosti i upoznavanje sa zajedničkim kulturnim nasleđem, osnivanje Univerziteta na Dunavu i slično;
- planirano sprovođenje projekata u vezi sa Dunavom i iskorišćavanje simboličkih i kulturnih kapaciteta Dunava u funkciji novog imidža Južnog Zadunavlja (luke, povezivanje kultura i transfer navika);
- ojačavanje manjinskih samouprava u Južnom Zadunavlju (kreiranje pozitivne lokalne institucionalne pozadine u skladu sa relaksiranim regionalnim političkim odnosima),

značaj manjinskih kulturnih institucija i politike bratimljenja sa gradovima u susednim državama (Osijek, Novi Sad, Sliven);

- uključivanje Rumunije i Bugarske u Šengen zonu (čime se povećava vrednost dunavskih država), promocija na nivou EU tolerancije u Pečuju kao međunarodno značajnog primera (integracija muslimanskih migranata), veće ekonomsko iskorišćavanje i ekološka zaštita Dunava i Drave i nastavak podrške EU regionu Južnog Zadunavlja kroz strukturne i kohezione fondove i kroz podršku regionalnim istraživanjima u Karpatskom bazenu.¹²³⁰

Navedeni uslovno rečeno eksterni (ne-turistički) faktori utiču na realizaciju nove vizije Južnog Zadunavlja posle godine Evropske prestonice u kulture u Pečuju, kao južne kulturne regije koja predstavlja sublimaciju teritorijalnog položaja regiona između Zapada i Istoka (u savremenim okolnostima : EU i država evropskog kontinenta koje su van ovog političko-ekonomskog saveza) koji je usmeren ka turističkoj valorizaciji atributa područja i koji se pozicionira kao region koji povezuje kulture i regione.¹²³¹

U skladu sa novom vizijom Južnog Zadunavlja izvršena je segmentacija tržišta i definisani su prioriteti turističke politike. Na nivou Pečuja kao glavne turističke atrakcije Južnog Zadunavlja, na osnovu pozitivnih turističkih rezultata iz 2010. godine, u saglasnosti sa regionalnim turističkim subjektima kao ciljevi su označeni :

- povećavanje broja turista;
- veće iskorišćavanje turističkih potencijala;
- obogaćivanje turističkih sadržaja; i
- pozicioniranje van granica Mađarske.¹²³²

Veća eksploatacija turističkih potencijala Pečuja, a samim tim i Južnog Zadunavlja omogućena je ozbiljnim kulturnim investicijama, uvećavanjem stepena prepoznatljivosti Pečuja i unapređenja imidža unutar zemlje i u regionalnom okruženju. Obogaćivanje turističkih proizvoda na nivou regiona ne može biti brz proces, jer takav proces zahteva vreme, ozbiljnija ulaganja i rad na marketinškim aktivnostima unutar zemlje kako bi se izgradila prepoznatljiva domaća destinacija u Južnom Zadunavlju.

Pečuj je turistička destinacija koja se repositionira na mapi Evrope a na turističkoj mapi Mađarske pozicija Pečuja je u priličnoj meri zacementirana, imidž prepoznatljiv i benefiti od domaćeg imidža u ekonomskom smislu u Pečuju definitivno predstavljaju nešto na šta Pečuj u budućnosti može računati kao na konstantu, odnosno kao na činjenicu koja će se teško izmeniti. Ipak, da bismo razumeli veličinu i značaj „povratka“ Pečuja na unutrašnjem turističkom tržištu i na pozicioniranje na širem, istočno-evropskom i tržištu

¹²³⁰ Zaključak izrađen na bazi sumarnih ključnih karakteristika intervjuisanih donosilaca političkih odluka i stručnjaka iz kulturnog i turističkog sektora, koji su anketirani za potrebe izrade disertacije.

¹²³¹ Reč je o atributima koji proizilaze iz mikro-strateškog položaja regiona (Dunav, blizina granice sa susednim državama, participacija u evro-regionima), klimatskih karakteristika (ekskluzivno mediteransko područje u Istočnoj Evropi) i kulturnih karakteristika regiona (prostor evidentnih različitih kulturnih uticaja i spomenika kulture, raskršće religija, imidž toleratnog i multietničkog regiona unutar zemlje).

¹²³² Zaključak izrađen na bazi sumarnih ključnih karakteristika intervjuisanih donosilaca političkih odluka i stručnjaka iz kulturnog i turističkog sektora, koji su anketirani za potrebe izrade disertacije.

kontinenta, potrebno je napomenuti da je turistički promet i broj turista u Pečuju od 2002. godine konstantno opadao da bi se stabilizovao tek u 2009. godini a u 2010. godini broj poseta i atraktivnost Pečuja kao turističke destinacije vratila se na nivo koji je grad imao u 2002. godini.¹²³³

Turistička politika u Pečuju u 2011. godini bila je fokusirana na održavanje atraktivnosti Pečuja, koja je dostigla vrhunac u 2010. godini. U 2010. godini prema dostupnim podacima, broj domaćih i stranih turista je značajno povećan a povećan je i broj noćenja turista. Tendencije koje su lokalne i regionalne vlasti, kao i subjekti u turističkoj privredi na nivou grada i regiona uočili predstavljaju vodilju za usmeravanje turističkih ciljeva i pozicioniranje na susednim van-mađarskim tržištima. Prema podacima u 2010. godini (za period od januara do kraja oktobra) broj turista je u odnosu na 2009. godinu povećan za 24,5%, dok je broj noćenja turista povećan za 25,7%.¹²³⁴ U strukturi turista koji su u prvih 10 meseci 2010. godine posetili Pečuj (109.456 turista) većinsko je učešće domaćih turista (77.847) dok je participacija stranih turista na nivou od 30% od ukupnog broja turista (31.609 stranih turista).¹²³⁵ Kada su u pitanju noćenja turista njihov ukupan broj u prvih 10 meseci je iznosio 211.716 noćenja, pri čemu je procenat zastupljenosti noćenja stranih turista veći nego participacija broja stranih turista u ukupnom broju turista koji su posetili Pečuj (ukupno 71.138 noćenja stranih turista što je 33,6% ukupnog broja noćenja turista u Pečuju).

Unapređenje atraktivnosti Pečuja za strane turisti predstavlja dugoročni cilj lokalne i regionalne turističke politike. Internacionalizacija kao dugoročni cilj, odnosno projektovano većinsko učešće stranih turista u strukturi konzumenata turističke ponude Pečuja, oslonjena je na tendencije koje su evidentirane u 2010. godini. U odnosu na nekoliko prethodnih godina pre 2010. godine, učešće stranih turista u ukupnom broju posetilaca Pečuja uvećano je za čak 12 %, i u odnosu na 2010. godinu kada je čak 30% turista došlo u Pečuj iz drugih zemalja u prethodnim godinama je participacija stranih turista u ukupnom broju turista iznosila između 18% i 20%.

U sledećoj tabeli prikazane su zemlje iz kojih dolazi najveći broj turista, broj noćenja stranih turista iz tih zemalja, kao i procenat uvećanja broja noćenja turista iz navedenih zemalja u odnosu na podatke iz dve prethodne godine.

¹²³³ Od 2002. godine broj turista je svake godine u proseku opadao za 10-20%, i prema podacima koje iznosi Reka Volvođi, od 2007. godine započeo je proces tržišnog i turističkog oporavka Pečuja koji se stabilizovao tek 2009. godine.

¹²³⁴ Najdinamičniji rast broja turista zabeležen je, kada se posmatra period januar – oktobar 2010. u odnosu na 2009. godinu, kod domaćih turista u septembru 2010.(44,4%) i novembru (43,8%) a kada su u pitanju strani turisti u oktobru (160%) i novembru (112%). Kada su u pitanju meseci u kojima je povećan ukupan broj turista (i domaći i strani) najveći rast zabeležen je u septembru (68,6%) i novembru (57,3%). Negativne tendencije zabeležene su u januaru 2010. (10% niži broj stranih turista, 30% niži broj domaćih turista, i 27% niži ukupan broj turista) i februaru (11% niži broj domaćih turista i 6,3% niži broj ukupnog broja turista).

¹²³⁵ Najveća poseta u analiziranih prvih 10 meseci 2010. godine bila je u maju mesecu (14.500 turista), junu, avgustu i oktobru (nešto više od 14.000 mesečno).

Tabela br. 57 : Struktura stranih turista koji su posetili Pečuj tokom 2010. godine, po državama, broju noćenja i uvećanju / smanjenju broja stranih turista po državama u odnosu na prethodnu, 2009. godinu

Redni broj	Država	Broj noćenja	Procenat uvećanja broja noćenja
1	Nemačka	21.379	166,4
2	Austrija	11.154	302,9
3	Italija	3.695	178,7
4	SAD	3.131	169,0
5	Francuska	3.088	119,0
6	Rumunija	3.030	200,4
7	Velika Britanija	2.558	155,3
8	Hrvatska	2.348	165,0
9	Holandija	2.307	121,9
10	Srbija	2.220	549,5

Zaključak koji su donosioci odluka i intervjuisani menadžeri u turističkom sektoru, kao i na nivou lokalnih i regionalnih vlasti istakli, jeste da je najdinamičnije uvećanje broja stranih turista iz južnoslovenskih zemalja – Hrvatska, Srbija i Slovenija, te da je za razvoj pečujskog i južno-zadunavskog turizma od suštinske važnosti i uvećavanje broja turista iz zemalja koje već tradicionalno čine srž korpusa stranih turista i oslonac međunarodne turističke atraktivnosti Pečuja – Nemačke i Austrije.¹²³⁶ Zemlje lideri u uvećavanju broja svojih državljana – stranih turista u Pečuju su Srbija i Slovenija, koje su dramatično uvećali broj poseta Pečuju: srpski turisti za 5,5 puta a slovenački za 4,5 puta. Dinamika mesečnog rasta broja turista iz ovih zemalja u 2010. godini u odnosu na 2009. godinu je zaista fascinantna u smislu procenata uvećanja broja turista. Tako je npr. broj srpskih turista u julu mesecu 2010. godine u odnosu na isti period 2009. godine bio čak 9 puta veći, dok je npr. broj hrvatskih turista u oktobru bio sedam puta veći u odnosu na isti period godinu dana ranije.

U elaboraciji razloga vidljivo uvećane zainteresovanosti turista za Pečuj, Reka Volvođi kao ključne navodi: „domaći turisti posećuju Pečuj pre svega zbog imidža koji Pečuj ima unutar granica zemlje kao sredina koja odiše kulturom i koja nudi bogatstvo kulturnih sadržaja, dok strani turisti dolaze zato što žele da vide nešto novo što Mađarska ne može da ponudi stranim turistima“.¹²³⁷ Godina Evropske prestonice kulture svakako predstavlja snažan faktor koji je unapredio poznatost i imidž Pečuja u zapadnim zemljama, iz kojih dolazi najveći broj stranih turista te je očekivanje da će se novostečeni jaki imidž kulturne i turističke regije sve više eksploatisati u nastupu Pečuja i Južnog Zadunavlja na zapadno-evropskom tržištu. Ono što je potrebno unaprediti sa stanovišta regionalnog brendiranja

¹²³⁶ Ako se analizira rast broja turista iz zemalja koje su najzastupljenije u strukturi turističke posete Pečuju po mesecima u toku 2010. godine (Nemačka, Austrija, kao i trećeplasirana Italija), u odnosu na prethodne dve godine, najveći rast broja je kod austrijskih turista u oktobru mesecu (čak 699%) i u septembru (613%). Najveći rast broja turista iz Nemačke je zabeležen u maju (151%) i avgustu (140%), dok je kada su u pitanju italijanski turisti najveći rast zabeležen u novembru (290%) i oktobru (201%).

¹²³⁷ Intervju sa Rekom Volvođi.

svakako su atributi regiona, koji se nalaze po stepenu prioritizovanosti još uvek iza kulturnog turizma, a to su pre svega : termalne banje i obeležja vinske regije sa dobrom gastronomijom, fitnes mogućnostima i velnesom. Peter Porci uočava da je za uspešnije pozicioniranje, kako na uslovno rečeno zapadnom tržištu (Nemačka, Austrija, Italija) tako i na jugo-istočnom tržištu (pomenite zemlje bivše jugoslovenske zone označene kao strateški prioritete), potreban obuhvatniji marketing i razvoj pojedinih strateških i jedinstvenih resursa regiona.¹²³⁸ Ovaj anketirani sagovornik upozorava da se dosadašnje upravljanje resursima regiona i marketinškim kampanjama nije oslanjalo na ozbiljnijim tržišnim istraživanjima. Porci takođe kandiduje kao dugoročnu turističku viziju za region : “pozicioniranost Južnog Zadunavlja kao mesta specifičnog životnog stila koje nudi aktivan odmor u specifičnoj ne-istočno-evropskoj klimatskoj sredini i sa kulturnim sadržajima koji su na najvišem mogućem nivou“. To praktično znači da će pozicioniranost Južnog Zadunavlja kao turističke regije na zapadnom tržištu zavisiti od uspešnosti da se razviju drugi turistički proizvodi koji treba da dopune do sada dostignuti imidž regiona kulture sadržajima koji su u skladu sa savremenim turističkim trendovima i zasnovani na specifičnostima podneblja i atributa regiona.

Takođe, pored zapadnog tržišta koje još uvek dominira u strukturi stranih turista u Pečuju i na nivou regiona, prema podacima koji su predstavljeni, otvorena je snažna perspektiva uspešnog pozicioniranja na srpskom, hrvatskom i slovenačkom tržištu. Volvođi i Porci prepoznaju veliku šansu u pozicioniranju Pečuja i Južnog Zadunavlja na ovom susednom tržištu i kao faktore koji mogu pospešiti cilj pozicioniranja na tržištima ove tri zemlje i u mentalnim „mapama“ stanovnika ovih zemalja izdvajaju: jake marketinške kampanje, jače saobraćajno povezivanje (posebno značajno za Hrvatsku – novi autoput Pečuj – Osijek) i relaksiranje državnih političkih odnosa. U pripremi su kampanje namenjene ovom susednom regionu, davanje specijalnog tretmana turistima iz ovih zemalja u Pečuju (posebne turističke karte) i kreiranje posebnih kulturnih programa za turiste iz ovih zemalja.¹²³⁹ Kao ključan argument budućeg uspeha u pozicioniranju Pečuja u mentalnoj mapi stanovnika ovih zemalja navodi se argument kvaliteta destinacije u odnosu na cene usluga na tržištu i stečeni kulturni imidž.

Novi slogan Pečuja nakon završetka godine u kojoj je grad bio Evropska prestonica kulture i deo kampanje koja treba da kapitalizuje rezultate je „Pečuj – grad kulture“. Slogan je kreiran od strane lokalnih vlasti, a na bazi rezultata istraživanja stavova javnih aktera koje je sprovedeno u cilju pripreme Strategije razvoja turizma Pečuja. Javni akteri

¹²³⁸ Iz kruga termalnih banja (17 relevantnih) Porci kao značajnu za brendiranje regiona izdvaja Harkanji (Harkany) koja je jedinstvena u regionu Istočne Evrope i šire po svojim karakteristikama. Zatim napominje da se kroz turistički proizvod : produženi vikendi trebaju inkorporirati kapaciteti za velnes, ozbiljnije investicije, mediteranska klima regiona i da se kroz kampanje koje naglašavaju ove segmente turističke ponude može obezbediti još bolja pozicioniranost i kvalitetniji brend regiona kao celine. Intervju sa Peterom Porcijem.

¹²³⁹ Peter Porci navodi da je cilj regionalne turističke organizacije da se naprave muzički outdoor kulturni programi koji bi prevazilazi problem različitih jezika odnosno jezičke barijere, i da se organizuju višenedeljni i vikend kulturni programi, u saradnji sa kulturnom četvrti Žolnai lokalnim institucijama. Porci ističe da postoji snažna kulturna osnova ovih naroda u Pečuju i Južnom Zadunavlju (prevedbno brojna hrvatska i mala srpska manjina u Pečuju), hrvatska tradicija šoping turizma, i da je od značaja internacionalna dimenzija Pečujskog Univerziteta, koji predstavlja snažan simbol grada, multietničnosti područja i atraktivnosti lokalne i regionalne sredine. Intervju sa Peterom Porcijem.

i partneri su se, prema rečima Sofije Zadravec u ocenjivanju ključnih tačaka identiteta grada izjasnili da je Pečuj zapravo u simboličnom smislu povezivan sa Žolnai porcelanom, kulturom i zelenom bojom.¹²⁴⁰ Menadžer TEDEEM-a potvrđuje da su lokalne vlasti kreatori slogana i ocenjuje da je kreiran od strane političara. Tržišna upotrebljivost ovog slogana i njegova atraktivnost je diskutabilna, jer nema jedinstva anketiranih sagovornika u vezi ovog pitanja. Reka Volvođi smatra da slogan ne govori ništa određeno o Pečuju i da još dva ili tri grada u zemlji imaju isti slogan, što ne diferencira Pečuj u odnosu na konkurenciju. Ipak, jasno je da je tokom konsultacija o sloganu preovladalo uverenje da slogan treba da odražava trenutni imidž grada, što ukazuje na korišćenje sadašnje slike i predstave o gradu kao načina da se održi pozicioniranost čak i na ovom simboličkom, propagandnom nivou. Slogan u najvećem odslikava i karakter transformacije grada na nivou organizacije, koja treba institucionalno i komercijalno da efektuira imidž na unutrašnjem i širem regionalnom planu.

4.2.10 Osnovne karakteristike strateškog okvira i problematične tačke Pečuja kao destinacije

Na nivou grada, okruga i regiona do kraja 2011. godine (koja je predstavljala poslednju godinu sprovođenja istraživanja u Pečuju) nije usvojena strategija brendiranja ili obuhvatna dugoročna strategija razvoja sa posebno specificiranim prioritetima koja bi u potpunosti određivala korake i aktivnosti svih nivoa vlasti. Sofija Zadravec napominje da za „realizaciju ciljeva koje je Pečuj postavio obuhvatna strategija nije neophodna, da su ciljevi poznati i da se tiču održivog upravljanja investicijama u kulturnom turizmu, a da je alternativna strategija vezana za razvijanje industrijskih parkova“.¹²⁴¹ Ipak, stanje na „terenu“ u Pečuju je takvo da je u finalnoj fazi pripreme Strategija razvoja turizma, a ozbiljniji rad na pripremi i na usvajanju Strategije brendiranja nije u planu lokalnih vlasti. Priprema i buduće usvajanje Strategije razvoja turizma Pečuja omogućiće strateški pristup i obavljanje aktivnosti koje treba da kapitalizuju uspehe godine Evropske prestonice kulture. Na nivou Pečuja nema sektorskih strategija koje su usvojene i koje se primenjuju kao konceptijski „vodič“ za aktivnosti lokalnih vlasti, a u sektoru turizma od značaja za Pečuj jesu strategije koje na nacionalnom nivou usvaja Mađarska nacionalna turističke kancelarija (MNTK). U izradi nacionalne turističke strategije i u njenoj implementaciji aktivno učestvuje regionalna turistička organizacija, koja predlaže elemente strategije koji se odnose na Južno Zadunavlje i koja u operativnom smislu sprovodi ciljeve, kampanje i aktivnosti na planu promocije regiona i integracije lokalnih turističkih organizacija regiona.

Iz korpusa dokumenata koji određuju aktivnosti lokalnih vlasti u Pečuju kao najbitniji programsko-strateški dokument izdvaja se Strategija srednjeročnog i dugoročnog razvoja urbanog okruga Pečuj - u daljem tekstu Strategija razvoja (doneta 2007. godine).¹²⁴²

¹²⁴⁰ Lokalne vlasti su u cilju izrade Strategije organizovale radionice sa zainteresovanim javnim akterima.

¹²⁴¹ Strateškim dokumentima koji se tiču projekta „Pečuj 2010“ postavljeni su ciljevi, koji su pomenuti i analizirani u ovom radu, a izrađen je i investicioni portfolio Pečuja. Izvor: Intervju sa Sofijom Zadravec, marketing menadžerom gradske uprave Pečuja.

¹²⁴² Videti: Strategija razvoja okruga Pečuj (Pecs Magyei Jogu Varos Hosszu-es Kozzeptavu Strategiaja). Pogledati i: http://public.baranya.hu/kozgyules/2008_02/pecs_mellekletek.pdf.

Ovaj dokument usvojen je u pripremnim godinama za organizaciju programa Evropska prestonica kulture i iz njegovog sadržaja s obzirom na ključnu orijentaciju lokalnih i regionalnih vlasti da unaprede brend Pečuja, kao zaštitni znak regiona izdvajamo segment koji se odnosi na razvoj kulture. U ovom segmentu identifikovani su atributi grada i strateški ciljevi. Uvidom u listu atributa i strateških ciljeva jasno se uočavaju kulturne karakteristike grada, problemi gradskog kulturnog sektora kao i instrumenti koji su identifikovani kako bi se unapredila kultura u pečujskom urbanom okrugu.

Strategija razvoja u segmentu kulture kao posebne prednosti Pečuja u ovoj oblasti uočava sledeće elemente kulturnog života grada: bogatu tradiciju i multikulturno okruženje, bogat i raznovrstan kulturni porfolio (kulturno nasleđe, svetsko kulturno nasleđe, savremena kultura, narodna umetnost, tradicionalizam i dr.), različite kulturne programe i nacionalne umetničke događaje, izvrsne kolekcije, muzeje, izložbe, visok standard osnovnog, srednjeg i visokog umetničkog obrazovanja, titula Evropske prestonice kulture i uglavnom investiciono orijentisane projekte iz programa Evropske prestonice kulture, dobro stanje ljudske i institucionalne infrastrukture, otvorenost za kulturne inovacije i činjenicu da je kultura bitna specifična atmosfera Pečuja.

Kao slabosti kulturnog sistema na lokalnom nivou identifikovane su sledeće:

- delimično neadekvatna kulturna infrastruktura;
- gradski marketing ne komunicira resor kulture na adekvatan način;
- evidentan nedostatak podrške obima kulturnih usluga istorijskom i fizičkom nasleđu u gradu;
- turistička eksploatacija kulture je sve izraženija dok je ograničena bogatstva kao kulturnog resursa odnosno turističkog produkta nedovoljno dobra;
- slabi odnosi sa javnošću usmereni ka građanima, pomešana apresijacija prema gradu i njegovim kulturnim bogatstvima od strane građana;
- neadekvatno istraživanje potreba konzumenata grada i njihovih tržišnih zahteva, nedovoljno harmonizovan odnos između zahteva konzumenata i konkretnih proizvoda grada;
- nepostojanje festivala koji mogu jasno biti povezani sa određenim delovima grada i sa centrom grada, što potencijalno može unaprediti kulturni turizam;
- upravljanje i izbor ciljeva rada od strane institucija u kulturi sa istim kompetencijskim profilom nije koordinirano na potreban način i to doprinosi deljenju konzumenata usluga kulturnog sektora;
- kulturni programi nisu koordinirani, dešavaju se na paralelnim kolosecima i na taj način jedna institucija blokira drugu kulturnu instituciju;
- organizacija događaja je uglavnom koncentrisana u strogom centru grada.

Pored strateške analize prednosti i nedostataka kulturnog sistema Pečuja, Strategijom razvoja definisano je devet strateških ciljeva :

- realizacija Evropske prestonice kulture u Pečuju na način da bude fokusirana na program i goste i da omogući jačanje poznatosti grada;
- propaganda koja nije zasnovana samo na promociji investicija;

- kreiranje distinktna poruke koja ima kapacitet da izgradi imidž grada, da kreira i da upravlja sistemom gradskog marketinga;
- korišćenje povezivanja koja ohrabruju mogućnosti koje obezbeđuje titula Evropske prestonice kulture kako bi se grad učinio još poznatijim i kako bi postao atraktivna destinacija za investitore;
- kreiranje koncepta koji obezbeđuje unapređenje kulturne industrije i pretvaranje ovog segmenta grada u program koji proizvodi benefite po grad;
- uključivanje građana i poslovnog sektora u osmišljavanje i unapređenje kulturne industrije;
- frekventnija saradnja sa odeljenjima za art menadžment sa univerziteta, kontrolisani marketing i sponzorstva zasnovana na efikasnosti;
- stvaranje koordiniranih i međunarodno interesantnih programa, grupa kulturnih proizvoda koje su u stanju da unaprede turizam i komuniciranje poruke prema građanima da organizacija programa Evropska prestonica kulture u Pečuju nije usmerena samo ka turistima već i ka građanima Pečuja.

Poglavlje 5.

KOMPARACIJA PRAKSI BRENDIRANJA U GRADOVIMA I REGIONIMA IZ STUDIJA SLUČAJA I IZGRADNJA TEORIJSKOG OKVIRA ZA BRENDIRANJE GRADOVA I REGIONA

U ovom poglavlju istraživački cilj je da se izvrši evaluacija procesa brendiranja u četiri istraživane teritorijalne jedinice. Da bi se na teorijski i metodološki utemeljen način izvršila evaluacija procesa brendiranja u obrađenim istraživačkim jedinicama potrebno je izabrati adekvatni teorijski okvir, koji će poslužiti kao osnova za upoređivanje politika, dostignuća i rezultata brendiranja obrađenih gradova i regiona.

S obzirom na to da je predmet ove studije brendiranje gradova i regiona i evaluacija uticaja lokalnih politika brendiranja na privlačenje dve kategorije konzumenata gradova i regiona: investitora i turista, potrebno je da izbor teorijskog osnova – teorijskog modela - za elaboraciju učinaka gradova i regiona u privlačenju investitora i turista bude adekvatan potrebama ove analize i da omogući komparabilnost učinaka. Teorijski model koji bude izabran treba da bude i teorijski okvir – osnova zasnivanja novog teorijskog modela, koji će brendiranje mesta analizirati iz perspektive mogućnosti lokalnih i regionalnih organa vlasti da aktivno utiču na oblikovanje i implementaciju politika brendiranja mesta.

5.1 IZGRADNJA MODIFIKOVANOG OKVIRA BRENDIRANJA GRADOVA I REGIONA

Uvođenje teorijskog modela u analizu učinaka procesa brendiranja mesta u istraživanim jedinicama lokalne i regionalne uprave ima dvostruku funkciju.

Prvo, obezbeđuje teorijsku zasnovanost evaluacije procesa brendiranja u istraživanim gradovima i regionima i predstavlja praktičnu aplikaciju teorijskih modela koji „figuriraju“ kao relevantni unutar brendiranja mesta kao naučne pod-discipline. On takođe obezbeđuje okvir za upoređivanje rezultata u aktivnostima brendiranja različitih gradova i regiona i omogućava ne samo upoređivanje gradova međusobno, kao i regiona, već i upoređivanje iskustava i rezultata gradova i regiona, što predstavlja izuzetno važan instrument za definisanje razlika između procesa brendiranja gradova i procesa brendiranja regiona.

Drugo, kroz analizu učinaka istraživanih gradova i regiona proverava se praktična relevantnost i korisnost teorijskih modela koji su razvijani u teoriji brendiranja mesta. S obzirom na to da je intencija ove studije da brendiranje mesta analizira sa stanovišta politika i rezultata aktivnosti lokalnih i regionalnih vlasti, kao i da utvrdi u kom stepenu i na koji način su lokalne i regionalne vlasti suštinski kreatori brenda grada odnosno regiona, uvođenje teorijskog modela u analizu učinaka procesa brendiranja mesta omogućiće uvid u relevantnost lokalnih i regionalnih vlasti kao kreatora lokalnog odnosno regionalnog brenda.

Imajući u vidu da smo u pojedinim delovima ove disertacije izložili različita teorijska viđenja uloge, mogućnosti i značaja brendiranja mesta za gradove i regione (posebno u

poglavlju 1: Brendiranje gradova i regiona : teorijski okvir), kao i da smo predstavili detaljan opis procesa brendiranja mesta u dva grada i dva regiona (koji do sada nisu imali adekvatnu teorijsku obradu unutar krugova stručnjaka koji se bave učincima gradova i regiona u kreiranju, implementaciji i evaluaciji lokalnih i regionalnih politika brendiranja mesta) u ovom poglavlju preći ćemo na „pretresanje“ održivosti pomenutih teorijskih koncepata i okvira na konkretnim slučajevima analiziranih gradova i regiona u ovoj studiji.

U ovom delu rada kao teorijski model za analizu učinkovitosti lokalnih i regionalnih aktivnosti brendiranja mesta - istraživanih gradova i regiona - biće korišćen Kavaracisov Inegrisani okvir za brendiranje gradova. Razlog za korišćenje Kavaracisovog Inegrisanog okvira leži u činjenici da ovaj teorijski okvir, kako je objašnjeno na stranicama ove disertacije koje su posvećene teorijskim postavkama i zaključcima u vezi sa teorijom brendiranja mesta, na efikasan i teorijski održiv način integriše elemente različitih teorijskih okvira i relevantnih marketinskih koncepata, izgrađujući komponente brendiranja mesta i predlažući glavne oblasti intervencija i potrebne aktivnosti.¹²⁴³ Radi podsećanja, kratko ćemo napomenuti da je Kavaracis kreirajući ovaj teorijski okvir imao u vidu niz teoretskih pristupa brendiranju mesta, koji su u sebi sadržali konkretne preporuke, kako za analizu prakse brendiranja mesta tako i za situiranje teorije brendiranja u okvire gradskih i regionalnih politika odnosno za efektivno kreiranje politika brendiranja mesta.

Inegrisani okvir za brendiranje gradova predstavlja zapravo neku vrstu korisnog teorijskog modela za kreiranje lokalnih i regionalnih politika brendiranja mesta i za evaluaciju učinaka i efekata preduzetih aktivnosti na planu brendiranja mesta. Inegrisani okvir za brendiranje gradova je sumarno prikazao i identifikovao najbitnije elemente teorijskih okvira relevantnih teoretičara brendiranja mesta, razvijajući komponente okvira na bazi bazi evidentnih potreba uspešnog brendiranja gradova i regiona. Reč je o tome da su koncepcije Hankinsona, Trumana i Kornelijusa, Anholta i Rainista integrisane u koristan metodološki okvir koji obezbeđuje teorijsku osnovu, kako za formulisanje preporuka lokalnim i regionalnim organima vlasti, čiji je cilj integracija brendiranja mesta u političke prioritete i političku agendu, tako i za analizu dostignuća gradova i regiona u kreiranju atraktivnih brendova u određenom vremenski oročenom periodu.¹²⁴⁴

Prema tome, *razlozi korišćenja Kavaracisovog Inegrisanog okvira za brendiranje mesta* sasvim su jasni i vidljivi. Ovaj Inegrisani okvir je integracijskog karaktera i na teorijski fundiran način uključene različite teorijske pristupe. Plod je kreativnog pristupa autora zasnovanog na izgradnji jednog inovativnog teorijskog okvira, koji je operabilan i koji sadrži jasne preporuke za eventualne intervencije lokalnih i regionalnih vlasti koje žele da politiku brendiranja mesta postave kao prioritet svog političkog delovanja, nastojeći da svoje lokalne i regionalne kompetitivne prednosti iskoriste kako bi unapredili imidž i vrednost lokalnog brenda. Uzgred, treba napomenuti i da je Kavaracisov Inegrisani okvir za brendiranje gradova već korišćen u „operativne svrhe“ i teorijski potkrepljen i

¹²⁴³ O tome videti: Mihalis Kavaratzis: „*From City Marketing to City Branding – An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens*“, str. 137 i str. 150-151.

¹²⁴⁴ Isti izvor, str. 135-152.

baziran na analizama politika brendiranja mesta i učinaka tri evropska grada (Amsterdam, Budimpešta, Atina) te njegovo uvođenje u analizu i komparaciju studija slučaja, koje su ovde izložene, dodatno „proverava“ njegovu iskustvenu relevantnost u novim realitetima – istraživanim istočno-evropskim jedinicama obrađenim u studijama slučaja.

S obzirom na to da je centralna intencija ove studije da utvrdi mogućnosti lokalnih vlasti (gradova i regiona) u oblikovanju efektivnih politika brendiranja mesta i da identifikuje raspoložive mere i instrumente u kreiranju poželjnih brendova gradova i regiona potrebno je *osvrnuti se na pojedine dimenzije Kavaracisovog Integrisanog okvira za brendiranje gradova*. Naime, reč je o tome da Kavaracisov Integrisani okvir definiše komponente, potrebe koje trebaju biti zadovoljene i glavne oblasti intervencija i neophodne aktivnosti. Navedene tri komponentne brendiranja gradova, a prevashodno komponenta: glavne oblasti intervencija i neophodne aktivnosti, pružaju indikatore i preporuke kako za konkretno oblikovanje politika lokalnih i regionalnih vlasti koje su zasnovane na prepoznatoj potrebi grada / regiona da unapredi postojeći ili da kreira novi imidž grada, tako i predstavljaju indikatore za evaluaciju uspešnosti politika brendiranja mesta tj. za procenjivanje uspešnosti procesa koji su srž brendiranja mesta.

Ipak, imajući u vidu deskriptivan karakter komponenti brendiranja mesta i njihovu operativno-istraživačku upotrebljivost (koja je značajnim delom dokazana u Kavaracisovim istraživanjima) i složeni karakter ukupnog lokalnog političkog, socijalno-ekonomskog i regionalnog i šireg okruženja u kome lokalne i regionalne vlasti postoje i funkcionišu, nameće se metodološka potreba za uvođenjem preciznijih indikatora za evaluaciju konkretnih učinaka politika brendiranja gradova i regiona koji su analizirani u predstavljenim separatnim studijama slučaja u ovoj disertaciji. Cilj uvođenja novih indikatora nije revizija Kavaracisovog okvira već neka vrsta prilagođavanja ovog teorijskog modela sa namerom da se teorijski okvir „približi“ stvarnom operativnom okruženju lokalnih i regionalnih vlasti i mogućnostima delovanja ovih vlasti, koje proizilaze iz nadležnosti lokalnih i regionalnih jedinica samouprave i odnosa sa drugim akterima koji su sastavni i neizostavni deo procesa brendiranja mesta.

Za uvođenje novih indikatora u skladu sa karakterom Integrisanog okvira za brendiranje gradova i na bazi identifikovanih komponenti, potreba koje trebaju biti „pokrivene“ i glavnih oblasti intervencija i neophodnih aktivnosti postoji kako *realna teorijska potreba* tako i izražena *operativno-metodološka korisnost*.

Kada je u pitanju *teorijska potreba za uvođenjem indikatora* nema sumnje da je jasno da izučavanje mogućnosti lokalnih i regionalnih vlasti da koncipiraju, usvoje i implementiraju politiku brendiranja na lokalnom nivou treba dublje „zaroniti“ u korpus potencijalnih političkih, pravnih i ekonomskih rešenja koja se nalaze u „katalogu“ mogućih instrumenata lokalnih i regionalnih vlasti a proizilaze iz političke i pravne pozicije u kojoj se nalaze ovi nivoi vlasti, iz seta ovlašćenja kojima su opremljene i iz karakteristika svih subjekata na gradskom i regionalnom nivou koji mogu biti uključeni u proces izgradnje lokalnog / regionalnog brenda. Primera radi, u sistemima u kojima decentralizacija nije integrisana u nacionalni politički sistem i država je centralizovana,

nadležnosti jedinica lokalne samouprave nisu velike i gradovi se mogu suočiti sa ozbiljnim deficitom nadležnosti, te ne mogu aktivnije uticati na kreiranje lokalne infrastrukture (koja nije u njihovoj nadležnosti) ili na osnivanje javno-privatnih partnerstva, jer nacionalni zakoni ne omogućavaju adekvatni pravni okvir za sklapanje ovih partnerstava. Ovo su ozbiljna ograničenja koja iz systemske perspektive ograničavaju mogućnosti jedinica lokalne ili regionalne samouprave da uspešno penetriraju u oblasti u kojima je potrebna intervencija kako bi se oblikovala adekvatna politika brendiranja mesta.

5.1.1 Razlozi modifikacije Kavaracisovog Integrisanog okvira za brendiranje gradova

Polazna pretpostavka ove studije je da uspešno brendiranje gradova i regiona, u najvećoj meri zavisi od uspešnosti lokalnih političkih vođstava da iniciraju, realizuju i obezbede uslove za pozicioniranje grada / regiona u skladu sa vizijom i strategijom grada / regiona, tj. da ohrabre, koncipiraju i stvore adekvatni institucionalni ambijent i nivo kooperacije koji je potreban za realizaciju ciljeva brendiranja. Opisom prakse brendiranja u Beogradu, Budimpešti, Vojvodini i Juznom Zadunavlju, već se nazire da visok stepen uticaja na mogućnosti politike brendiranja mesta u gradovima i regionima ima i stepen autonomije grada ili regiona, te je uvođenje indikatora u Integrisani okvir za brendiranje gradova teorijski značajno zbog utvrđivanja realnih mogućnosti, čijom evaluacijom se može doprineti i teorijskom uobličavanju uticaja ovog faktora na kreiranje lokalnih politika brendiranja mesta .

Samo jasnim uvidom u ograničenja koja onemogućavaju lokalne ili regionalne vlasti da koriste „univerzalni“ teorijski recept iz Kavaracisovog Integrisanog okvira za brendiranje gradova mogu se utvrditi, kako realni dometi lokalnih ili regionalnih procesa brendiranja, tako i evaluirati postignuti rezultati u realizaciji ciljeva politika brendiranja.

Bitno je napomenuti da se uvođenjem indikatora na bazi strukture i sadržine komponenti Kavaracisovog Integrisanog okvira, u teorijskom smislu obezbeđuje „podrška“ naučnim zaključcima iz teorija brendiranja mesta koji podvlače ključnu ulogu lokalnih političkih struktura odnosno uticaj faktora političkog vođstva na koncipiranje politike brendiranja mesta i na njenu realizaciju.¹²⁴⁵ Indikatori koji se uvode su realno utemeljeni i proizilaze iz nadležnosti gradova i regiona. Takođe, uvođenje indikatora uvećava istraživački kapacitet ovog okvira jer je znatno praktičniji i operativno primenljiviji.

Operativno-metodološka korisnost uvođenja indikatora u Integrisani okvir brendiranja gradova sastoji se u prilagođavanju okvira potrebi analize iskustava brendiranja istočno-

¹²⁴⁵ Uloga lokalnih političkih struktura u koncipiranju, usvajanju i realizaciji lokalnih procesa brendiranja mesta visoko je vrednovana u evaluaciji faktora koji predominantno utiču na brendiranje mesta. Rainisto ističe političko jedinstvo kao značajan faktor marketinga mesta, Braun lokalno vođstvo i političku podršku ubraja među pet faktora bitnih za efektivaciju gradskog marketinga. Hankinson uvrštava političku utemeljenost kao jedan od šest faktora za uspešno upravljanje brendom, dok Terkelsen, Halkier i Jensen posebno naglašavaju presudnu ulogu lokalnog vođstva za izradu agende brendiranja mesta i za kreiranje partnerskih odnosa sa javnim akterima u drugoj fazi brendiranja – fazi dizajniranja. O ovim stavovima i zaključcima opširnije videti u prvom poglavlju disertacije „Brendiranje gradova i regiona: Teorijski okvir“:

evropskih gradova i regiona koji su predmet studije i u stvaranju praktičnog, a teorijski fundiranog istraživačkog „aparata“ za upoređivanje prakse i dometa istraživanih jedinica iz studija slučaja.

Već je naznačeno da se indikatori uvode u skladu sa identifikovanim komponentama Integrisanog okvira i iz razloga prilagođavanja ovog okvira sistemskim mogućnostima lokalnih i regionalnih vlasti i potrebama komparacije istraživanih gradova i regiona. Model uspostavljanja indikatora, pre nego što predstavimo indikatore i izvršimo prilagođavanje odnosno delimičnu modifikaciju Integrisanog okvira brendiranja gradova, za potrebe ove disertacije, biće predstavljen putem nekoliko *primera koji „govore“ o istraživačkoj utemeljenosti potrebe* da se „glavne oblasti intervencije i neophodne aktivnosti“ kao najpraktičniji i istraživački najkorisniji deo strukture Integrisanog okvira brendiranja gradova „oživotvore“ i prilagode sistemskom ambijentu i okviru rešenja koja su dostupna lokalnim i regionalnim vlastima u realizaciji ciljeva politika brendiranja.

Primeru radi, Kavaracisov Integrisani okvir u okviru prve komponente : „Vizija i strategija“ definiše potrebu za širokom prihvaćenošću vizije budućnosti grada koja bi bila vodič za sve aktivnosti grada i za izradu jasne strategije za realizaciju vizije.¹²⁴⁶ Kao „glavne oblasti intervencija i neophodne aktivnosti“ identifikovano je šest polja delovanja: javne debate o budućnosti grada i uloga marketinga, istraživanje tržišta, analiza tržišta i segmentacija tržišta, izbor vizije, ciljne grupe i glavni ciljevi, osnivanje radne grupe / radnih grupa i izrada SWOT analize. Na lokalnim i regionalnim nivoima vlasti, postojanje vizije se ogleda kroz postojanje obavezujućeg i usvojenog lokalnog dokumenta kojim su utvrđeni politički koraci ka ostvarenju vizije (npr. na nivou Budimpešte u usvojenoj Strategiji razvoja) ili u postojanju strateškog dokumenta koji nije usvojen od strane nadležnog lokalnog ili regionalnog organa, i ta vizija može imati prilično neobavezujući karakter i ne mora nužno predstavljati „vodilju“ lokalnom rukovodstvu u operativnom političkom radu (npr. na nivou Beograda do perioda kada je usvojena lokalna razvojna strategija, kako je predstavljeno u studiji slučaja posvećenoj ovom gradu). U tom smislu autor ove studije stoji na stanovištu da je svrha uvođenja indikatora da konstruiše jednu istraživački relevantnu operabilnu „realnost“ kako bi ona poslužila kao osnov za kreiranje preporuka lokalnim i regionalnim vlastima u oblikovanju, realizaciji i evaluaciji učinaka politika brendiranja mesta. Uključivanje sledećih indikatora: „Usvojena Strategija razvoja“; „Usvojena Strategija brendiranja“; ili „Strategija brendiranja u proceduri na lokalnom nivou“, stvara prilično iskustveno pozicioniranu osnovu za analizu dostignuća politika i procesa brendiranja i u isto vreme ukazuje na značaj konkrentnog angažovanja i postupanja lokalnih vlasti u vezi iniciranja usvajanja strategije i vizije, u skladu sa identifikovanim glavnim oblastima intervencija i neophodnim aktivnostima.

Takođe, komponenta : „Interna kultura“, u okviru koje je utvrđena potreba da se obezbedi adekvatno ponašanje i podrška od strane zaposlenih i da se širi brend orijentacija na nivou rukovodstva grada i u okviru marketinga grada, predviđa četiri glavne oblasti intervencije i neophodne aktivnosti. Reč je o sledećim: interna debata o viziji i strategiji,

¹²⁴⁶ O tome videti: Mihalis Kavaratzis: „*From City Marketing to City Branding – An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens*“, str. 150.

uvođenje adekvatne organizacione strukture, definisanje uloge departmana (lokalnih / regionalnih uprava, delova administracije) i koordinacija departmana. Ove preporuke vrlo su korisne kao načela kojima se lokalne i regionalne vlasti trebaju rukovoditi u kreiranju adekvatnog internog institucionalnog okvira adaptiranog potrebama vođenja politike brendiranja mesta. Međutim, potreba za preciziranjem dostupnih mehanizama za lokalne i regionalne vlasti u okviru načelnih preporuka iz Kavaracisovog Integrisanog okvira proizilazi kako iz teorijskih shvatanja renomiranih eksperata iz oblasti brendiranja mesta, tako i iz iskustava izloženih u studijama slučaja. Primera radi Hankinson pledira za postojanje organizacije za brendiranje mesta, sa specifičnim ovlašćenjima u okviru institucionalnog okvira na nivou mesta dok Terkelsen, Halkijer i Jensen kao organizacionu formu značajnu za brendiranje mesta apostrofiraju Odbor za brendiranje.

Iz izloženih informacija o institucionalnom lokalnom okviru analiziranih gradova i regiona dolazimo do zaključka da je taj okvir u gradovima i regionima koji ozbiljnije integrišu politiku brendiranja u rangiranju prioriteta lokalne politike (Budimpešta, Pečuju) u odnosu na srpske teritorijalne jedinice koje su analizirane u ovoj disertaciji, složeniji, funkcionalniji i rezultat procesa sukcesivnih institucionalnih adaptacija iniciranih od strane nosilaca izvršne vlasti, ili od strane privatnog sektora koji je zainteresovan za ozbiljniju aplikaciju politike brendiranja mesta na lokalnom nivou. Ovde možemo ponuditi konkretne „terenske“ dokaze: u Pečuju kao nositelju južno-zadunavskog regionalnog brenda i glavnog „ubeđivačkog“ aduta na regionalnom tržištu u privlačenju turista, posetilaca i investitora, procesi kreiranja institucionalnog okvira išli su u pravcu fragmentacije institucionalnog okvira i osnivanja lokalnih organizacija sa polovičnim nadležnostima u pitanjima od značaja za brendiranje mesta, da bi završili u centralizaciji oličenoj u osnivanju lokalne organizacije koja brendiranje mesta ima kao ključnu nadležnost, i koja ima potpuno novi položaj i kanale uticaja na lokalne i regionalne organe vlasti. Preporuke iz „glavnih oblasti intervencije i neophodnih aktivnosti“ o npr. osnivanju adekvatnih organizacionih struktura i jasne alokacije uloga departmana, sasvim osnovano mogu biti operabilno „transformisani“ u istraživačke indikatore, koji jasnije upućuju na model lokalnog institucionalnog orgranizovanja i uspostavljanja odnosa u okviru hijerarhijski strukturiranih upravnih organa i specijalizovanih lokalnih organizacija.

U okviru ove komponente moguće je kao indikatore utvrditi sledeće:

- jasna podela odgovornosti između lokalnih organa;
- funkcionalna alokacija nadležnosti između lokalnih organa;
- uvođenje prava departmana (uprava) da iniciraju lokalne sektorske politike u skladu sa vizijom i strategijom;
- postojanje agencija, saveta i različitih tela unutar ili izvan lokalne administracije specijalizovanih za pitanja razvoja i brendiranja mesta; i
- postojanje koordinacije lokalnih / regionalnih vlasti sa javnim akterima (partnerima u lokalnoj / regionalnoj zajednici).

Uvođenje adekvatne organizacione strukture kao načelna preporuka lokalnim i regionalnim vlastima u kreiranju organizaciono-političkog okvira za brendiranje mesta

favorabilnog za sprovođenje politike brendiranja mesta u konkretnom slučaju „podržana“ je indikatorima koji imaju direktne veze se uspostavljenim relacijama unutar lokalne organizacione strukture, i analiziraju lokalnu strukturu sa stanovišta funkcionalne alokacije nadležnosti, specijalizacije poslova iz oblasti razvojne politike i brendiranja, mogućnosti kreativnog pristupa lokalne uprave u realizaciji vizije i strategije, što pruža prilično obilje podataka o stvarnim kapacitetima lokalnih institucija i organizacione strukture gradova i regiona.

Da bismo obrazložili osnovanost uvođenja i istraživačku funkcionalnost indikatora, pre nego što ih uključimo u Integrisani okvir, analiziraćemo kratko još jednu komponentu, koja je izuzetno značajna za brendiranje mesta. Reč je o komponenti: „Mogućnosti“, koja je prema Kavaracisovom okviru zasnovana na potrebi da se obezbede adekvatne mogućnosti za izabrane ciljne grupe i kompanije.¹²⁴⁷ Kao „glavne oblasti intervencija i neophodne aktivnosti“ predloženi su: identifikacija i procena postojećih mogućnosti, planiranje novih mogućnosti u skladu sa vizijom i strategijom, implementacija projekata, obezbeđivanje kvalitetnih javnih servisa, broj, vrsta i značaj organizovanih događaja i poreski podsticaji za određene sektore.¹²⁴⁸ Ova lista preporuka za lokalne vlasti „pokriva“ spektar konkretnih stimulansa, podsticaja i oblasti mogućih mera za „izabrane“ ciljne grupe grada.

Međutim, da bi se izgradio istraživački operabilan ambijent potrebno je uvesti indikatore koji upućuju na egzistenciju lokalnih politika adaptiranih potrebama ciljnim grupama. Upravo je to ključni indikator koji se nameće: „Postojanje sektorskih politika“. Međutim, samo postojanje sektorskih politika mora biti podržano i usvajanjem konkretnih mera, koje deriviraju iz specifičnih sektorskih politika. U tom smislu indikator može biti i „Postojanje harmonizovane lokalne legislative sa sektorskim politikama“. Beograd je dobar primer izostanka harmonizovane legislative sa vizijom grada i sa turističkom politikom, koja turistu stavlja u centar aktivnosti lokalne administracije i turističke organizacije grada. S druge strane, Pecuj je odličan primer grada koji ima unapređenu sektorsku politiku čiji je cilj atraktivizacija grada za domaće i strane turiste, a aktivnosti i odluke javnih aktera (socijalnih partnera i organizacija civilnog društva različitog tipa) odražavaju duh i namere ključnih sektorskih politika. U tom smislu dva navedena indikatora omogućila bi istraživanje lokalne realnosti i procesa brendiranja, na jedan sasvim praktično fundiran način – kroz celovitu analizu ambijenta, nezavisno od toga da li postoji etablirana sektorska politika i da li su akti i suština lokalnih odluka u skladu sa intencijama i ciljevima sektorske politike.

5.1.2 Modifikacija komponenti Kavaracisovog Integrisanog okvira i sadržaj Modifikovanog okvira za brendiranje gradova i regiona

Posle predstavljanja realne istraživačke potrebe da se preciziraju indikatori, na bazi praktičnih, vidljivih i merljivih elemenata u okviru komponenti identifikovanih u Kavaracisovom Integrisanom okviru brendiranja gradova, neophodno je radi potpune metodološke utemeljenosti uvođenja novih indikatora evaluirati i relevantnost svake

¹²⁴⁷ Isti izvor.

¹²⁴⁸ Isti izvor.

pojedinačne komponente iz Kavaracisovog okvira za potrebe ove disertacije. Naime, iz teorijskih koncepcija iznetih u prvom poglavlju disertacije: „Brendiranje gradova i regiona : teorijski okvir“, kao i iz analizirane prakse gradova i regiona – studija slučaja, nameće se zaključak da *su pojedine komponente iz Integrisanog okvira brendiranja gradova daleko značajnije* za lokalne vlasti u smislu mogućnosti intervencije od nekih drugih komponenti, u kojima postoji realno sužena mogućnost ozbiljne intervencije, s obzirom na ograničenja jedinica lokalne i regionalne vlasti da putem lokalnih politika doprinesu procesima brendiranja konkretne lokalne zajednice (bilo da je u pitanju grad ili region). Takođe, *pojedine komponente se sasvim osnovano mogu „ujediniti“* u novom istaživačkom okviru s obzirom na to da obuhvataju ili slična područja intervencije ili su mere koje proizilaze iz Kavaracisovog okvira zapravo mere istog tipa koje se odnose na identične „realnosti“ – ciljne grupe, odnosno lokalne i regionalne nadležnosti.

Kada je u pitanju zaključak da su pojedine komponente iz Integrisanog okvira prikladnije za intervencije lokalnih vlasti usmerenih ka realizaciji politike brendiranja mesta, pokušaćemo ovu tezu da opremimo aktivnim argumentima. Naime, primera radi, sprovođenje lokalnih institucionalnih intervencija u oblastima koje „pokrivaju“ potrebe iz komponente „Vizija i strategija“ je vrlo jednostavno, pod uslovom da lokalne vlasti predstavljaju prave pokretače inicijativa i da je brendiranje kao suština lokalne / regionalne politike uzdignuto na pijedestal prioriteta u lokalnoj politici. Mehanizmi za otvaranje javnih debata, za sprovođenje istraživanja tržišta, za izbor vizije, ciljnih grupa i ključnih ciljeva i za osnivanje radnih grupa, ako pratimo i smatramo relevantnim aktivnosti iz Kavaracisovih „glavnih oblasti intervencije i neophodne aktivnosti“, pripadaju spektru regularnih ovlašćenja lokalnih i regionalnih vlasti da iniciraju procese istraživanja, javne diskusije i postavljanja strateških prioriteta lokalne zajednice, a time i definisanja vizije, uključujući sve aspekte definisanja vizije. Nema sumnji da realizacija ovih mera zavisi prevashodno od senzibiliteta lokalnih vlasti, od procene političkih lidera i od inkorporiranosti uverenja u krugovima nosilaca vlasti da je usvajanje strategije, definisanje vizije i javna debata o ovim dokumentima i orijentacijama, osnov strateškog pristupa izgradnji kompetitivnijeg lokalnog brenda. S druge strane, pak, identifikujemo u Kavaracisovom Integrisanom okviru i komponente koje iziskuju zadovoljavanje lokalnih potreba putem aktivnosti koje nisu u potpunosti uslovljene ciljevima lokalne politike i direktna su posledica procesa na koje lokalne i regionalne vlasti nemaju presudan uticaj. Tako npr. gradske i regionalne vlasti, koje žele da integrišu politiku brendiranja mesta u vrh lestvice političkih prioriteta i političkog delovanja nemaju značajnije mehanizme da utiču na pitanja dostupnosti grada, posebno ukoliko je reč o manjim gradovima sa skromnijim finansijskim resursima, koji su locirani u saobraćajno nepristupačnijim delovima zemlje.

„Dostupnost grada“ je jedna od glavnih oblasti intervencija i neophodnih aktivnosti iz komponente „Infrastruktura“ unutar Integrisanog okvira brendiranja gradova. Takođe, iz ove komponente moguće je pronaći još par sličnih primera koji relativizuju moć lokalnih i regionalnih vlasti da budu produktivan aktivan činilac politika brendiranja mesta. Na ovom mestu ističemo sledeće: iz grupe „glavne oblasti intervencija“ u okviru komponente „Infrastruktura“ izdvajamo: stambenu politiku, kulturu i turizam. Pre nego obrazložimo relativno nepovoljan ambijent za prakticiranje lokalnih / regionalnih

ovlašćenja u ovom segmentu u cilju realizacije politika u strategija brendiranja mesta, napomenućemo da se komponenta : „Infrastruktura“ odnosi na potrebu za osnovnom infrastrukturom koja omogućava funkcionisanje grada i obezbeđuje da bude adekvatno mesto za život, rad, turističke posete i investiranje.¹²⁴⁹ Intencija ovih „glavnih oblasti intervencija“ je da obezbedi da se grad / region opremi infrastrukturom u funkciji kreiranja uslova za turizam, kvalitetno životno okruženje, aktivan odmor i slično. Ukoliko grad / region ne poseduje kulturno prepoznatljive vrednosti i turističke lokacije, bilo kakvo unapređenje grada / regiona u cilju njegove izgradnje kao mesta za život, rad, turističke posete i investiranje, teško da može ozbiljnije proizvesti efekte koji proizilaze iz primenjenih politika brendiranja. Iako u svetu ima primera da su pojedine lokalne zajednice uspele da se izdignu iznad hiljada drugih, i da budu atraktivne kao investicione ili turističke lokacije ili kao mesta pogodna za život, njihov broj je jako mali.¹²⁵⁰

Pomenuto „ujedinjavanje“ pojedinih komponenti u funkciji kreiranja istaživački održivog okvira „izvire“ iz uverenja da su u Kavaracisovom Integrisanom okviru predložene intervencije u okviru nekoliko komponenti, posmatrano iz pespektive lokalnih vlasti - intervencije u sličnim ili gotovo istim oblastima i obuhvataju mere koje se odnose na iste ciljne grupe. Najbolji primeri za ovu tvrdnju su komponente: „Mogućnosti“ i „Komunikacije“. Metodološko „ujedinjavanje“ ove dve komponente moguće je obrazložiti teorijskim viđenjima autora koji su relevantni za teoriju brendiranja mesta kao i činjenicom da su lokalne institucionalne strukture „obraćanje“ pojedinim ciljnim grupama koncentrisali na odvojene departmane ili posebne lokalne organizacije koje u opisu aktivnosti imaju primenu mera prema ciljnim grupama kojima se „obraća“ lokalna politika brendiranja mesta.

Teorijska potka bazira se na Kotlerovom stanovištu, koji je tvrdio da „svako mesto mora da formuliše kombinaciju ponuda i povlastica koje izlaze u susret očekivanjima velikog broja investitora, novih biznisa i posetilaca“ ubrajajući u aktivnosti marketinga mesta kako „osmišljavanje atraktivnih podsticaja za postojeće i potencijalne konzumente usluga i dobara “ tako i „omogućavanje da produkti mesta i usluge koje mesto pruža budu dostupni i efektivni“. Na Kotlerovoj teorijskoj liniji su i Braunova stanovišta, koja u kontekstu filozofije brendiranja podrazumevaju potrebu za „kreiranjem, komuniciranjem, obezbeđivanjem dostupnosti i razmenom urbanih ponuda“. Iz tog razloga čini nam se opravdanim spajanje dve komponente navedene u ovom paragrafu, jer se na taj način obezbeđuje sistematičniji uvid u stvarno oblikovanje, primenu i komuniciranje lokalnih politika prema definisanim ciljnim grupama mesta.

U tom smislu, glavne oblasti intervencija i neophodne aktivnosti iz Kavaracisovog Integrisanog okvira iz komponenti „Mogućnosti“ i „Komunikacije“ trebaju biti spojene u okviru jedne komponente novog teorijskog okvira izrađenog za potrebe ove disertacije. Zbilja, gotovo je nemoguće, sa stanovišta potrebe lokalnih vlasti da realizuju politiku brendiranja mesta, odvojeno posmatrati identifikaciju i procenu sadašnjih mogućnosti (u

¹²⁴⁹ Isti izvor.

¹²⁵⁰ O tome videti: Barry J. Moltz and Becky McRay : „*Small Town Rules: How Big Brands and Small Businesses can Prosper in a Connected Economy*“; Que Biz-Tech, Que Publiting; first edition; USA; 2012;

vezi sa ciljnim grupama i kompanijama) i poreske podsticaje iz komponente „Mogućnosti“ u odnosu na obezbeđivanje informacija svim zainteresovanim subjektima i unapređenje komunikativnih kompetencija grada i aktivnosti ka razvoju komuniciranja sa okruženjem.¹²⁵¹ Lokalne politike namenjene specifičnim ciljnim grupama se koncipiraju, usvajaju, realizuju i komuniciraju u okviru jedinstvenih lokalnih platformi koje su sastavni deo lokalnih strategija i koje se sprovode u segmentu koji se tiče pojedinih ciljnih grupa ili lokalne uprave kao administrativno-upravljačke celine ili specijalizovane organizacije, o čemu će biti znano više reči u narednom poglavlju ove disertacije.

Nakon objašnjenja potrebe, osnova i razloga uvođenja novih indikatora u Kavaracisov Integrisani okvir brendiranja gradova na ovom mestu predstaviceo modifikaciju okvira za potrebe ove disertacije. Modifikovani Integrisani okvir brendiranja teritorijalnih jedinica (gradova i regiona) predložen je u sledećoj tabeli.

Tabela br. 58 : Modifikovani okvir brendiranja gradova i regiona

Komponenta	Lokalne potrebe koje je neohodno zadovoljiti	Uvedeni istraživački indikatori
Vizija i strategija	Potreba za široko prihvaćenom vizijom budućnosti grada koja će biti vodič za sve buduće aktivnosti i za izradu strategije za realizaciju vizije	<ul style="list-style-type: none"> - postojanje vizije - usvojena Strategija razvoja - usvojena Strategija brendiranja - adekvatna implementacija strategija - postojanje monitoring grupa - kontinualno praćenje implementacije vizije
Interna kultura	Potreba da se obezbedi podrška zaposlenih i da se obezbedi širenje brend orijentacije unutar rukovodstva grada i na nivou marketinga grada	<ul style="list-style-type: none"> - jasna podela odgovornosti između lokalnih organa - funkcionalna alokacija nadležnosti između lokalnih organa - uvođenje prava departmana da inicira lokalnu sektorsku politiku u skladu sa strategijama i vizijom grada - postojanje agencija / saveta / lokalnih tela unutar ili izvan struktura lokalne administracije - postojanje saradnje sa javnim

¹²⁵¹ Reč je o glavnim oblastima intervencija i neophodnih aktivnosti iz Kavaracisovog Integrisanog okvira za brendiranje gradova : komponente brendiranja gradova. Videti: Mihalis Kavaratzis: „From City Marketing to City Branding – An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens“, str. 150.

		akterima
Lokalne zajednice	Potreba da se prioritizuju potrebe lokalnih zajednica (stanovnici, preduzetnici, mala i srednja preduzeca, lokalne interesne grupe) i uključivanje ovih zajednica u implementaciju strategije i pozicioniranje brenda	<ul style="list-style-type: none"> - postojanje periodičnih debata između predstavnika lokalne vlasti i nevladinih organizacija i predstavnika privatnog sektora - vidljiva podrška iz javnih izvora nevladinim organizacijama koje su aktivne u oblastima koje su od značaja za realizaciju lokalne vizije - obavezna participacija lokalnih nevladinih organizacija i organizacija iz privatnog sektora u lokalnim telima sa nadležnostima iz oblasti brendiranja mesta - nivo integracije oficijelnih lokalnih prioriteta u agendama za rad nevladinih organizacija i organizacija iz privatnog sektora - nivo saradnje i broj zajedničkih projekata i programa lokalnih nevladinih organizacija i organizacija i aktera iz privatnog sektora - evaluacija (praćenje) interesa lokalnih vlasti i građana da iniciraju samostalne projekte u oblastima koje su od značaja za imidž mesta
Sinergije	Potreba da se istraže oblasti saradnje između relevantnih javnih aktera unutar i izvan grada	<ul style="list-style-type: none"> - postojanje lokalnih partnerstava sa višim nivoima političke vlasti (nacionalni, regionalni ili okružni nivo vlasti) - postojanje partnerstava sa sub-regionima i mikro-regionima (gradske opštine, gradski distrikti, sela) - finansiranje mera koje su sastavni deo lokalnih dokumenata od strane nacionalnog, regionalnog ili okružnog nivoa političke vlasti u zemlji (strategije, lokalni akcioni planovi i dr.)

		<ul style="list-style-type: none"> - postojanje partnerstava međunarodnog karaktera (među-regionalna saradnja, saradnja gradova, članstvo na nivou međunarodnih organizacija i na nivou EU) - postojanje respektabilne finansijske participacije javno-privatnih partnerstava u ukupnoj vrednosti tekućih ili planiranih projekata koji su bitni za implementaciju Strategije razvoja i Strategije brendiranja - postojanje respektabilnog nivoa participacije finansijskih sredstava od drugih nivoa vlasti i iz budžeta drugih nivoa vlasti u ukupnoj vrednosti investicija namenjenih implementaciji relevantnih strategija na lokalnoj nivou
Mogućnosti i komunikacije	Potreba da se obezbede mogućnosti za ciljne grupe (pojedince, kompanije) i potreba da se obezbedi konzistentna komunikacija i promocija postojećih i novih elemenata grada i izgradnje brenda grada	<ul style="list-style-type: none"> - postojanje sektorskih politika <ul style="list-style-type: none"> - postojanje podsticaja namenjenih investitorima i turistima - postojanje značajnih događaja / manifestacija finansiranih iz lokalnog budžeta ili organizovanih u saradnji sa drugim nivoima vlasti - nivo harmonizovanosti lokalnih akata u skladu sa principima sektorskih politika - postojanje vidljivih i dostupnih izvora informacija za investitore i turiste - postojanje lokalnih fondova za marketinške kampanje <ul style="list-style-type: none"> - sprovođenje kampanja oglašavanja, postojanje logoa i slogana

Modifikovani Kavaracisov Integrirani okvir brendiranja grada, kao što se da videti iz napred izložene tabele, je okvir koji omogućava evaluaciju rezultata procesa brendiranja mesta u analiziranim gradovima / regionima, iz perspektive mogućnosti lokalnih i

regionalnih vlasti da penetracijom u oblasti, označenim u reformisanoj strukturi komponenata iz originalnog Kavaracisovog okvira ostvare projektovane ciljeve brendiranja. Indikatori specificirani u ovom Modifikovanom okviru predstavljaju istaživačku osnovu kako evaluacije brendiranja lokalnih i regionalnih jedinica obrađenih u ovoj studiji, tako i komparacije navedenih jedinica i izvođenja zaključaka. Naredni deo ovog poglavlja upravo je posvećen ovim pitanjima.

5.2 ELABORACIJA PRAKSE BRENDIRANJA U GRADOVIMA IZ STUDIJA SLUČAJA

U studijama slučaja dva grada : Beograda i Budimpešte, detaljnije su obrazloženi svi aspekti procesa brandiranja gradova, koji su u teorijskom smislu sastavni deo komponenti, na čijim osnovama su razvijeni indikatori. Evaluacija rezultata procesa brendiranja i „uspeha“ gradskih vlasti u kreiranju strategija, odluka, aktivnosti i partnerstava nema za cilj samo prosto utvrđivanje činjenica i informacija o brendiranju Beograda i Budimpešte, u smislu preduzimanja adekvatnih intervencija od strane gradskih vlasti i javnih aktera uključenih u proces kreiranja brenda i izgradnje imidža već je smisao evaluacije prakse brendiranja i upoređivanja nalaza znatno širi. Uverenje autora ove studije je da se na taj način obezbeđuju nove sugestije i osnove koje mogu doprineti obogaćivanju i unapređenju kako Integrisanog okvira koji u ovom delu studije ima instrumentalni značaj tako i teorije brendiranja mesta.

U ovom delu poglavlja, naučna rasprava je strukturirana u šest pododeljaka . U prvih pet pododeljaka prikazuju se, analiziraju i upoređuju praksa brendiranja u dva pomenuta grada, da bi se u šestom pododeljku izveo finalni zaključak o sličnostima i razlikama procesa brendiranja Beograda i Budimpešte. Svako podpoglavlje obuhvata posebnu evaluaciju dometa dva grada u ostvarenju indikatora iz pet komponenti, koje su uvedene na bazi modifikacije Integrisanog okvira brendiranja gradova (Modifikovani okvir brendiranja).

5.2.1 Komponenta „Vizija i strategija“

Tabela br. 59 : Komponenta Modifikovanog okvira: „Vizija i strategija“

Indikatori	Beograd	Budimpesta
Postojanje vizije	Vizija grada definisana je na najširi mogući način u Strategiji razvoja Beograda	Vizija grada parcijalno je definisana u Strategiji razvoja i u Strategiji brendiranja
Strategija razvoja	Usvojena, predviđa jasne rokove	Usvojena, predviđa jasne rokove
Strategija brendiranja grada	nije izrađena	Izrađena, nije usvojena
Adekvatna implementacija strategija	Selektivni izbor prioriteta za realizaciju, nedovoljno adekvatna implementacija	Selektivni izbor prioriteta, nedovoljno adekvatna implementacija
Postojanje monitoring grupa	Izostanak grupa za praćenje	Izostanak grupa za praćenje

Kontinualno praćenje realizacije vizije grada	Izostanak kontinuiranog praćenja	Izostanak kontinuiranog praćenja
---	----------------------------------	----------------------------------

Analiza dostignuća Beograda i Budimpešte u okviru potreba koje se zadovoljavaju u komponenti : „Vizija i strategija“ ukazuje u osnovi na izostanak precizno definisane i sveobuhvatne vizije grada. Vizija Beograda je u razvojnom smislu definisana Strategijom razvoja grada dok je u političko-kulturnom smislu definisana u dokumentu „Beograd – Evropska prestonica kulture 2020.godine“. Obe definisane vizije, od kojih samo definicija iz Strategije razvoja, ima političku verifikaciju jer je usvojena u lokalnom parlamentu, ne odgovaraju potrebama brendiranja grada, koje nalažu postojanje precizne, ostvarljive i vrednosno utemeljene vizije grada. Ono što je evidentirana specifičnost Beograda je samodefinisanje grada od strane donosilaca političkih odluka na svim nivoima vlasti kao „grada kulture, zabave i sporta“, što u esencijalnom smislu nije suština vizije koja je usvojena i koja proizilazi iz Strategije razvoja grada, i o čemu tokom istraživanja prakse brendiranja Beograda nismo uspjeli da „pronađemo“ dokaze koji bi u konkretnom, politički fundiranom i finansijski ubedljivom smislu, dokazali ovu lepo osmišljeno viđenje grada, ali bez konkretne aplikacije, bilo na nivou institucija koje treba da podrže realizacije vizije, bilo na nivou gradskog budžeta koji pokazuje opadanje udela sredstava za oblasti od kojih je neformalna vizija „satkana“.

Sličan slučaj je i sa Budimpeštom, koja takođe u Strategiji razvoja ima definisanu viziju koja nije dovoljno „operabilna“, dok je neusvojena Strategija brendiranja Budimpešte, definisala emocionalne vrednosti gradskog brenda ne zadirući u potrebu da se definiše integralna vizija grada, koja će se „izdići“ iznad turističke oblasti i zaokružiti identitet grada kroz definiciju grada koja će oslikati sliku grada kao proizvoda namenjenog međunarodnom konzumiranju od strane definisanih ciljnih grupa, identifikovanih u sektorima od kojih zavisi međunarodna reputacija i imidž grada (investitori, turisti, posetioci). Kada su u pitanju strateški dokumenti, čija je svrha da omoguće postojanje strateški fundirane programske osnove za upotrebu lokalnih i drugih resursa za realizaciju vizije grada, i Beograd i Budimpešta su donele lokalne strategije razvoja, a nisu usvojile lokalne strategije brendiranja. Razlika između dva grada je u tome što je budimpeštanska Strategija brendiranja pripremljena ali nije usvojena od strane organa lokalne vlasti, koji je nadležan za njeno usvajanje.

Ipak, iako nije usvojena, Strategija brendiranja Budimpešte, predstavlja snažnu osnovu za oblikovanje turističke ponude i proizvoda grada, kao što se vidi iz studije slučaja. Ova Strategija brendiranja ustanovljava i buduću viziju Budimpešte u ekonomskom smislu, čiju osnovanost smo potvrdili razmatrajući pojedine moguće projekte nastale na bazi privatnih ekonomskih inicijativa i investicija koji vrlo lako, obezbeđujući osnove za repositioniranje grada, mogu doprineti izgradnji jače kompetitivnosti grada na evropskom nivou.

Kada su u pitanju „tehnički“ aspekti implementacije lokalnih strategija, iz studija slučaja je vidljivo da indikatori: „Adekvatna implementacija strategija“, „Postojanje monitoring grupa“ i „Kontinualno praćenje realizacije vizije“ pokazuju prilično nefavorabilan

politički pristup kada je u pitanju brendiranje mesta. Zašto ovo tvrdimo? Selektivan pristup u realizaciji prioriteta i nedovoljno adekvatna implementacija strategija kao posledica selektivnog pristupa, ukazuje na neintegrisanost brendiranja mesta u političkoj agendi lokalnih vlasti.

Razlozi za stanje indikatora kakvo je prikazano u tabeli koja obrađuje komponentu : „Vizija i strategija“, proizilaze iz sledećih aktivnosti:

- preoblikovanja liste razvojnih prioriteta na osnovu političkih potreba nosilaca vlasti (zaključak proizilazi iz notiranih „zatvorenih“ procesa donošenja odluka u oba grada, raširene „klime“ partitokratije u oba grada, iz prilagođavanja političkih agendi lokalnih vlasti kratkoročnim političkim ciljevima, kao i iz nedovoljne sigurnosti u kapacitete realizacije pojedinih prioriteta s obzirom na mogući izostanak podrške drugih lokalnih nivoa vlasti, što je slučaj sa nekooperativnim liderima gradskih distrikata na nivou Budimpešte);
- izbegavanja uspostavljanja kontrole monitoring grupa koja može implicirati i pitanje odgovornosti gradonačelnika i izvršnih organa za realizaciju strategija (zaključak anketiranih donosilaca političkih odluka na nivou Beograda); i
- nedostatka finansijskih resursa koji bi podržali sveukupnu implementaciju lokalnih strategija (zaključak donosilaca odluka i anketiranih stručnjaka u oba grada).

5.2.2 Komponenta : „Interna kultura“

Tabela br. 60 : komponenta „ Interna kultura“

Indikatori	Beograd	Budimpešta
Jasna raspodela odgovornosti između lokalnih organa	Postojanje jasne podele nadležnosti lokalnih organa	Postojanje jasne podele nadležnosti
Funkcionalna alokacija nadležnosti između lokalnih organa	Nizak nivo funkcionalne alokacije kompetencija	Srednji nivo alokacije kompetencija
Uvođenje prava departmana da iniciraju lokalne sektorske politike u skladu sa strategijama i vizijom grada	Nije evidentirano	Nije evidentirano
Postojanje agencija / saveta / lokalnih tela unutar ili izvan lokalne administracije	Evidentno postojanje unutar lokalne administracije, bez specijalizovanih organizacija za razvoj i za	Evidentno postojanje unutar lokalne administracije, postojanje specijalizovanih organizacija za razvoj i

	brendiranje, bez uključivanja privatnog sektora	brendiranje, značajno aktivnije uključivanje privatnog sektora nije evidentirano
Postojanje saradnje između javnih aktera	Nedovoljna koordinacija lokalnih vlasti i javnih aktera	Nedovoljan stepen koordinacije lokalnih vlasti i javnih aktera – vlasti distrikata, privatnog sektora (izuzev oblasti turizma)

Indikatori iz komponente : „Interna kultura“ nedvosmisleno pokazuju da Beograd nije adaptirao lokalnu institucionalnu infrastrukturu i odnose sa javnim akterima potrebama brandiranja grada, dok su na nivou Budimpešte notirana određena unapređenja koja impliciraju viši nivo adaptacije i širenja potrebne kulture posvećenosti izgradnji gradskog brenda u odnosu na Beograd.

Na nivou Beograda iako je uspostavljena složena struktura lokalnih organa sa uskim kompetencijskim specijalizacijama i formalno „nezavisnim“ lokalnim organizacijama (8 različitih gradskih organizacija) nije prisutna funkcionalna specijalizacija koja bi omogućila „koncentrisanje“ poslova od značaja za određene ciljne grupe u okviru jednog departmana ili lokalne organizacije. Funkcionalna alokacija gradskih kompetencija je na niskom nivou jer se „prepliću“ nadležnosti departmana lokalne administracije sa lokalnim organizacijama sa specifičnim nadležnostima u kreiranju politike prema npr. turistima. Takođe, iz arhitekture lokalne institucionalne strukture, kao i iz intervjua sa predstavnicima vlasti, čelnim funkcionerima pojedinih gradskih organizacija i stručnjacima iz oblasti ekonomskog razvoja i kulturnog sektora, jasno se uočava da su mnoga polja delovanja lokalnih vlasti u privlačenju investitora i turista „prazna“ upravo zbog izostanka institucionalnih rešenja koja ustanovljavaju odgovornost lokalnih organa i organizacija za odnos prema potrebama investitora ili turista. U poglavlju koje se bavi gradom Beogradom pomenuto je npr. da Beograd nema Pismo o namerama namenjeno investitorima, da Agencija za investicije obavlja samo tehničke poslove na realizaciji lokalnih investicionih projekata, kao i da su oblasti od značaja za investitore disperzivno raširene od gradskog menadžera, preko gradskih sekretarijata za privredu, za finansije do gradonačelnika.

Indikator: „Postojanje agencija / saveta / tela unutar i izvan gradske administracije“ opisan u tabeli koja „pokriva“ komponentu koju sada razmatramo, ukazuje nam da beogradska institucionalna infrastruktura nije modernizovana da bude osposobljena da izađe u susret potrebama brendiranja mesta. Osnivanje razvojne agencije na nivou grada iako predviđeno Strategijom razvoja nije se još uvek dogodilo, a unapređenje beogradskog strukturalnog okvira osnivanjem Agencije za brendiranje nije planirano, zaključili smo iz uvida u lokalna strateška dokumenta i iz intervjua sa donosiocima odluka. Beograd je sve vreme na nivou tradicionalne organizacije lokalne institucionalne infrastrukture u oblasti turizma i investicija, koja podrazumeva postojanje posebnih organizacija – agencija - osnovanih od strane grada sa više „tehničkim“ ovlašćenjima u servisiranju odluka i realizaciji godišnjih planova gradskih departmana i lokalnog

parlamenta, bez mogućnosti da na sistemski način integrišu privatni sektor i civilni sektor. Ove organizacije (pre svega Turistička organizacija Beograda, Kongresni biro, Agencija za investicije i stanovanje) su i bez realnih kanala uticaja na donošenje sistemskih planova, strategija i odluka, prema opisu njihovih nadležnosti i nalaza na osnovu intervjua sa njihovim ključnim donosiocima odluka (direktorima). Kada je reč o indikatoru: „Postojanje saradnje između lokalnih vlasti i javnih aktera“ i oceni da smo evidentirali nedovoljnu koordinaciju lokalnih vlasti i javnih aktera, naznačićemo da je opšti utisak takav da javni akteri „niži“ od ključnih političkih organa grada nemaju mehanizam uticanja na odlučivanje političkih organa, da podrška političkih organa nedostaje u razumevanju ciljeva subjekata iz sektora turizma (TOB; Kongresni biro), kao i da se efektivna koordinacija ostvaruje samo na nivou između gradskog nivoa vlasti i nivoa gradskih opština.

Prelazimo na analizu opisa indikatora grada Budimpešte. Budimpešta ima jasnu podelu odgovornosti između lokalnih organa, ali je ovaj opis adekvatan samo za gradski nivo vlasti - za centralnu gradsku vlast, ne uključujući gradske distrikte koji uživaju visok stepen samostalnosti i nisu obavezni, kako proizilazi iz mađarskog Zakona o lokalnoj samoupravi i iz budimpeštanskog Statuta, da koncipiraju i primenjuju politike stimulanja razvoja investicija i turizma na njihovoj ograničenoj teritoriji. Ova pravno-politička činjenica, kao i izloženi argumenti u delu studije koji se bavi Budimpeštom, impliciraju ono što je opisano u okviru budimpeštanskog opisa poslednjeg indikatora u okviru ove komponente.

Koordinacija između javnih aktera je na stepenu koji se ne može oceniti dovoljno značajnim na generalnom nivou grada (izuzev kako smo naznačili u sektoru turizma) a ključan razlog je to što Budimpešta, usled obrazloženih pravnih rešenja - postojanja distrikata koji nisu zainteresovani za sistemski utemeljenu i raširenu koordinaciju sa gradskim nivoom vlasti, nije u mogućnosti da iscrpi organizacione potencijale grada i udruži resurse i političku volju kako bi se dostigao nivo koordinacije koji je neophodan za integraciju brendiranja mesta u političke agende dva gradska nivoa vlasti. Iako je i u turističkoj oblasti, ovaj generalni zaključak primenljiv kada je u pitanju relacija gradski nivo - nivo gradskih distrikata, turistička oblast na nivou grada karakteriše se zadovoljavajućim stepenom koordinacije. Najbolji primer za to jeste Budimpeštanska kulturna grupa i kampanja „Kulturna Budimpešta“, u kojoj su na funkcionalan način uključeni akteri iz sektora kulturnog turizma.

Zaključak da na nivou Budimpešte postoji jasna podela odgovornosti proizilazi kako iz uvida u „raspored“ nadležnosti gradskih organa, tako i iz Strategije razvoja koja je predvidela jasne obaveze organa u skladu sa njihovim projektovanim poslovima. Kada je u pitanju indikator : „Funkcionalna alokacija nadležnosti između lokalnih organa“, u kome je Budimpešta ocenjena kao najprednija od Beograda, izostanak najvišeg nivoa alokacije je rezultat rešenja kojima se, pre svega, novosnovanim telima i agencijama, povezanim sa aktivnostima brendiranja, omogućava uglavnom savetodavno delovanje (Kancelarija za identitet Budimpešte, Studio Metropolitana).

Tokom istraživanja nismo naišli na valjane argumente koji bi omogućili drugačiji opis indikatora: „Uvođenje prava departmana da iniciraju lokalne sektorske politike u skladu sa strategijama i vizijom“. Intervjuisani budimpeštanski eksperti, kao i analizirani naučni radovi o iskustvima brendiranja grada, ukazuju da su departmani „oruđa“ političke elite i administrativni centri realizacije odluka gradonačelnika i parlamenta.

Opis četvrtog indikatora u okviru ove komponente znatno je pozitivniji od prethodnog indikatora. U Budimpešti su donošenjem odluka na nivou grada osnovane specijalizovane organizacije iz domena brendiranja. Međutim, njihova pozicioniranost i set pitanja kojima se bave, kao i izostanak ozbiljnije penetracije privatnog sektora u kreiranje njihovih ciljeva i sprovođenje aktivnosti, ne omogućavaju donošenje zaključka o tome da je institucionalni okvir na nivou grada modernizovan i specijaliziran da može efektivno eksploatirati mogućnosti grada u funkciji politike brendiranja mesta. Kancelarija za identitet Budimpešte nema, unutar gradske administracije, potreban politički značaj niti smo tokom istraživanja evidentirali projekte koje je ova kancelarija inicirala da bi ocenili da je opremljena kapacitetima da aktivno oblikuje i usmerava gradsku politiku brendiranja. Studio Metropolitana je s druge strane, pozicionirana van formalne gradske političke strukture vlasti, ali je njena uloga pre značajna pre svega u debatom smislu, kao i u smislu otvaranja novih ideja i uključivanja naučne javnosti, privatnog sektora i nevladinog sektora u izradu platformi značajnih za grad. Ipak, sem predlaganja rešenja, ova organizacija nije ozbiljnije i aktivnije vršila pritisak na glavne političke aktere grada da izvrše prioritizaciju politike brendiranja u gradskim političkim agendama.

5.2.3 Komponenta : „Lokalne zajednice“

Tabela br. 61 : komponenta “Lokalne zajednice”

Indikatori	Beograd	Budimpešta
Postojanje peridičnih debata između predstavnika lokalnih vlasti i nevladinih organizacija i predstavnika privatnog sektora	Nije utvrđena obaveza i nisu zabeležene navedene periodične debate	Evidentirane diskusije u vezi tema koje praktično korespondiraju ka oblasti brendiranja mesta
Vidljiva podrška iz javnih izvora nevladinim organizacijama koje deluju u oblastima od značaja za realizaciju lokalne vizije	Evidentirana podrška, ali na niskom nivou	Evidentirana podrška, ali na niskom nivou
Obavezna participacija lokalnih nevladinih organizacija i aktera iz privatnog sektora u lokalnim telima, čije	Nije evidentirana	Nije obavezna participacija, evidentirana samo u oblasti kulture i kulturnog turizma

nadležnosti su u direktnoj vezi sa brendiranjem mesta		
Nivo integracije oficijelnih lokalnih prioriteta u agendama nevladinih organizacija i aktera iz privatnog sektora	Nije evidentirana	Nizak nivo integracije u turističkom sektoru, srednji nivo u nevladinom sektoru i privatnim kompanijama koji promovišu interese privatnog sektora
Nivo saradnje i broj zajedničkih projekata i programa nevladinih organizacija i aktera iz privatnog sektora	Nizak nivo	Nizak nivo koordinacije i srednji nivo saradnje lokalnih nevladinih organizacija i aktera iz privatnog sektora
Praćenje i evaluacija zainteresovanosti i interesa lokalnih vlasti, građana i aktera iz privatnog sektora da iniciraju samostalne projekte ili da penetriraju u oblasti koje utiču na brendiranje mesta	Nizak nivo	Srednji nivo zainteresovanosti privatnog sektora, nizak nivo zainteresovanosti lokalnih vlasti i građana

Na nivou Beograda u pogledu komponente: „Lokalne zajednice“, u ovoj studiji zabeležene su niske performanse u okviru indikatora. Periodične debate (diskusije) između lokalnih vlasti i civilnog i privatnog sektora u obimu potrebnom za kreiranje uslova za efektivnu razmenu mišljenja nisu notirane. Pod periodičnim debatama svakako ne možemo smatrati javnu dostupnost Strategije razvoja u verziji nacrtu dokumenta i poziv nevladinim organizacijama da dostave svoja mišljenja o elementima ove strategije, što je najčešća praksa konsultacija nevladinog sektora u ovom gradu. Takođe, subjekti izvan lokalne administracije koji su bili angažovani na izradi Strategije razvoja nisu iz civilnog sektora u najužem smislu ovog pojma, već iz krugova opština i gradova organizovanih u nacionalnu asocijaciju lokalnih vlasti. Uspostavljanje obaveznih periodičnih diskusija nije deo planova lokalnih vlasti, za razliku od finansijske podrške iz javnih izvora na nivou Beograda, koja je notirana u gradskom budžetu i koja se raspodeljuje nevladinom sektoru. Reč je sredstvima koja se raspodeljuju iz lokalnih izvora u svim društvenim i kulturnim oblastima, a koja su u segmentima koji su značajni za realizaciju vizije grada obrađeni u studiji slučaja. Međutim, s obzirom na to da je formalna vizija grada preširoko definisana, a da je neformalna vizija grada više podseća na slogan, nego na stvarno viđenje budućeg imidža grada, metodološki je teško i odrediti koje nevladine organizacije na nivou grada „rade“ u oblastima značajnim za brendiranje Beograda. Iz tog razloga opis indikatora je : Evidentirano, ali na niskom nivou“ - što potvrđuju kako umanjena ukupnih delova gradskog budžeta za oblasti koje „pokrivaju“ neformalnu viziju grada, tako i umanjena za podršku projektima nevladinog sektora. Prilikom zaključivanja o ovom drugom indikatoru u okviru komponente : „Lokalne

zajednice“, treba biti dodatno obazriv jer npr. visoka izdvajanja iz budžeta Sekretarijata za kulturu Grada Beograda za projekte nevladinog sektora više predstavljaju zakonsku obavezu grada da omogući realizaciju određenih kulturnih projekata i manifestacija nego ekspresiju želje da se podrže nezavisni projekti koji doprinose realizaciji vizije.¹²⁵²

Lokalnim propisima u Beogradu nije predviđena obavezna participacija lokalnih nevladinih organizacija i aktera iz privatnog sektora u lokalnim telima koja poseduju nadležnosti u oblastima od značaja za brendiranje mesta, niti su od strane nevladinog sektora ka gradskim vlastima, prema saznanjima intervjuisanih donosilaca odluka i stručnjaka upućeni takvi zahtevi. Ostali indikatori obrađeni u okviru ove komponente kada su performanse Beograda u pitanju takođe nisu favorabilni za kreiranje pozitivnog i stimulativnog ambijenta za brendiranje grada. Naime, tokom istraživanja nismo uspeli da zabeležimo postojanje bilo koje relevantne autohtone organizacije civilnog sektora koja ili vrši pritisak ka gradskim vlastima da se praksa brendiranja grada unapredi ili svojim projektima doprinosi realizaciji gradske vizije. Iz tog razloga je indikator koji meri integritet oficijelnih lokalnih prioriteta u agendama nevladinih organizacija ocenjen kroz ocenu: „Nizak nivo“. Kada je u pitanju privatni sektor situacija je nešto bolja i upravo je ova okolnost uticala na donošenje finalne ocene o indikatoru koji se razmatra. Reč je o tome da je u sektoru turizma kod pružalaca usluga u turističkoj privredi, koji prema mišljenju intervjuisanih lokalnih funkcionera iz gradskog turističkog sektora, učestvuju u realizaciji turističkih prioriteta (posebno u oblasti kongresnog turizma – hoteli, kongresni centri i slično), prisutna strateška orijentacija ka podršci turističkim prioritetima.¹²⁵³

Nizak nivo saradnje prisutan je i između nevladinog i privatnog sektora, izuzev u oblastima kulturnog stvaralaštva gde su pojedini projekti uspeli da uđu u grupu redovnih kulturnih manifestacija na godišnjem nivou. Iz ove grupacije izdvajamo saradnju kulturnih asocijacija i privatnog sektora u okviru kulturnih manifestacija „Nedelja arhitekture“ i „Beogradska dizajnerska nedelja“, u kojima je „matricu“ pakovanja zajedničkih interesa ova dva sektora „proizvela“ gradska vlast. Tokom istraživanja nije notirana zainteresovanost ni gradskih vlasti da podrži, ni građana i udruženja građana da iniciraju nezavisne projekte, koji ozbiljnije utiču na imidž grada. Anketirani donosioci odluka, lokalni funkcioneri i stručnjaci nisu razmatrali kapacitete građanskih udruženja u funkciji unapređenja imidža i brenda grada, što je pre svega rezultat duboko rasprostranjenog uverenja, unutar lokalnih vlasti, da je lokalni civilni sektor slab i da nije zainteresovan za realizaciju vizije grada.

Na nivou Budimpešte u odnosu na Beograd, indikatori u okviru komponente „Lokalne zajednice“ pokazuju bolje performanse. U opisu stanja prvog indikatora notira se da su evidentirane diskusije u vezi projekata brendiranja grada. Najznačajniji faktor koji je

¹²⁵² O tome videti u delu ove disertacije koji je posvećen studiji slučaja Beograda: tabelu: Lista stalnih kulturnih manifestacija u Beogradu, i tabelu: Pregled izdvajanja za sektor kulture iz budžeta Beograda, po godinama, uključujući i ukupan iznos budžeta grada. Navedene tabele nalaze se u odeljku: „Beograd kao kulturni brend“.

¹²⁵³ Pogledati deo studije slučaja grada Beograda, posvećen Beogradu kao turističkoj destinaciji, i kongresnoj destinaciji.

doveo do ovog zaključka su aktivnosti Studija Metropolitana, lokalne organizacije koja služi kao platforma gradskim vlastima da otvaraju teme od značaja za Budimpeštu kao metropolitenskog regiona.¹²⁵⁴ Kao posrednik između lokalnih vlasti i partnera grada iz nevladinog i poslovnog sektora, ova ne-profitna kompanija je neka vrsta organizatora periodičnih diskusija između lokalne vlasti i zainteresovanih sektora. Konferencije koje ova organizacija inicira imaju različit tematski okvir i kreću se od tema dunavske saradnje, projekata Futurbia, radionica koje za predmet imaju urbani razvoj i dr.¹²⁵⁵

Tokom istraživanja ambijenta za brendiranje Budimpešte, od strane anketiranih eksperata, kao i uvidom u literaturu koja se bavi teorijom i praksom brendiranja, nismo uspeli da pronađemo dokaze koji bi ukazali na vidljivu podršku iz lokalnog budžeta projektima nevladinih organizacija koje deluju u oblastima značajnim za realizaciju lokalne vizije. Podrška je notirana u realizaciji kampanja i projekata koje su inicirale lokalne vlasti u ostvarenju turističke vizije grada, npr. projekat „Kulturna Budimpešta“, ili u podršci projektima Studija Metropolitana koja, kao što smo već napomenuli, predstavlja neku vrstu institucionalne konekcije sa nevladinim i poslovnim sektorom.

Kada je u pitanju treći indikator: „Obavezna participacija lokalnih nevladinih organizacija i aktera iz privatnog sektora u lokalnim telima, čije nadležnosti su u direktnoj vezi sa brendiranjem mesta, iz lokalnih akata ne proizilazi obavezno učešće u lokalnim telima, a ozbiljnija participacija evidentirana je samo u sektoru turizma („Kulturna Budimpešta“) mada je ova činjenica značajnija za elaboraciju odnosa javnih aktera nego za participaciju nevladinog i privatnog sektora.

Nivo integracije oficijelnih lokalnih prioriteta u agendama nevladinih organizacija i aktera iz privatnog sektora ocenjen je kao nizak, pre svega zato što tokom istraživanja kao i u slučaju drugog indikatora iz ove komponente, nismo uspeli da notiramo relevantnost ijedne lokalne nevladine organizacije i bilo kakvu ozbiljniju programsku posvećenost udruženja građana procesima brendiranja na nivou grada, koji kao cilj imaju potporu turističke vizije grada. S druge strane predstavnici privatnog sektora ukazali su tokom istraživanja da asocijacije privatnog sektora u svoje ključne prioritete integrišu oficijelne strateške ciljeve lokalnih vlasti o kreiranju održivih i konkurentnih „proizvoda“ poslovnih aktivnosti biznis sektora. Najbolji primer za to su delovanje BPR kao klastera koji predstavlja neku vrstu potpore investicionog imidža grada i nezavisne inovativne poslovne projekte poput Talentis programa. Ovaj zaključak proizilazi iz intervju sa rukovodiocima BPR i informacija o Talentis programu prikupljenih kroz realizovane intervju u Budimpešti.

Nizak nivo koordinacije i srednji nivo saradnje u koncipiranju zajedničkih projekata i programa lokalnih nevladinih organizacija i aktera iz privatnog sektora u okviru petog indikatora iz ove komponente proizilazi iz stanja na „terenu“. Naime, civilni i poslovni sektor nisu uspeli da „proizvedu“ nikakvu platformu za svoje potencijalno „udruženo“ delovanje i kreiranje kapaciteta da se dodatno utiče na lokalne vlasti da prioritizuju, u okvirima lokalnih političkih agendi, privlačenje turista ili investitora na strateški bitnom

¹²⁵⁴ Aktivnosti Studija Metropolitana moguće je pronaći na internet prezentaciji: <http://studmet.hu/hu/>.

¹²⁵⁵ Uvid u teme konferencija moguće je ostvariti preko internet prezentacije Studija Metropolitana.

nivou. Srednji nivo u koncipiranju zajedničkih projekata i programa proizilazi iz predloga koji su formulisani od strane Studija Metropolitana. U projektima koje predlaže ova organizacija aktivno participiraju i predstavnici poslovnog sektora i pojedinih lokalnih udruženja. Primera radi u programu Futurbia, aktivno su učestvovali i lokalne samouprave i poslovni sektor, a u okviru projekata „Metropola“, definisani su različiti okviri za zajedničke projekte lokalnih vlasti, nevladinog i privatnog sektora.¹²⁵⁶

U vezi evaluacije poslednjeg indikatora iz ove komponente bitno je napomenuti da srednji nivo zainteresovanosti postoji kod privatnog sektora što je i prirodno s obzirom na to da je ovaj sektor zainteresovan za partnerstva jer se uz podršku lokalnih organa poslovnim projektima jednostavnije ostvaruju ekonomski interesi poslovnog sektora. Poslovni sektor na nivou Budimpešte ostvaruje parcijalnu saradnju sa lokalnim vlastima, ali ova saradnja nije strateški postavljena i fundirana već je organizovana od projekta do projekta. Primera radi u studiji slučaja Budimpešta naznačili smo koji akteri iz ne-poslovnog sektora participiraju u realizaciji Talentis programa, a vidljiva saradnja između poslovnog sektora i lokalnih vlasti ostvaruje se i kroz promociju poslovnih mogućnosti Budimpešte u okviru programa Mađarske agencije za investicije i trgovinu (ITDH). Nizak nivo zainteresovanosti građana je rezultat nezainteresovanosti lokalnih asocijacija građana da se bave temama imidža i razvoja grada, dok je nizak nivo zainteresovanosti lokalnih vlasti da podrže nezavisne projekte posledica, kako anketirani sagovornici tvrde „zatvorenosti i samodovoljnosti“ političkih elita na gradskom nivou.

5.2.4 Komponenta: „Sinergije“

Tabela br. 62 : komponenta : „Sinergije“

Indikatori	Beograd	Budimpešta
Postojanje lokalnih partnerstava sa višim nivoima vlasti (nacionalni, regionalni ili okružni nivo)	Postojanje saradnje sa višim nivoima vlasti evidentirano, ali bez stateških usmerenja	Postojanje saradnje sa višim nivoima vlasti evidentirano, saradnja izraženija do 2006. godine nego u poslednjih sedam godina
Postojanje partnerstava sa sub-regionima ili mikro-regionima (gradske opštine, gradski distrikti, naselja - sela)	Postojanje saradnje evidentirano, saradnja dirigovana „odozgo“ i obavezujuća za gradske opštine	Nizak nivo saradnje, problem „nezavisnosti“ gradskih distrikata
Finansijska participacija drugih nivoa vlasti u procesima implementacije mera koje su deo lokalnih dokumenata (strategija, lokalnih akcionih planova i	Evidentirana finansijska participacija, visok nivo participacije kod kapitalnih projekata	Evidentirana finansijska participacija, umeren nivo participacije

¹²⁵⁶ O tome videti: <http://metropoly.hu/en/budapest>; i http://www.futurbia.hu/en/en_es_budapest.

dr.)		
Postojanje međunarodnih partnerstava (međuregionalna saradnja, saradnja gradova, članstvo u kontinentalnim asocijacijama i saradnja na nivou EU)	Partnerstva evidentirana, nedovoljno visok nivo saradnje	Partnerstva evidentirana, umeren nivo saradnje
Postojanje značajne participacije vrednosti projekata javno-privatnog partnerstva (JPP) u ukupnoj vrednosti tekućih i planiranih projekata koji su bitni za implementaciju Strategije razvoja i/ili Strategije brendiranja	Participacija JPP je veoma mala, bez ozbiljnijeg uticaja na implementaciju strategija	Participacija JPP je razvijena, kreiran ambijent za uticaj na implementaciju strategija
Participacija finansijskih sredstava drugih nivoa vlasti (budžetskih sredstava) u ukupnoj vrednosti investicija značajnih za realizaciju lokalnih strategija	Srednji nivo participacije	Srednji nivo participacije

U okolnostima u kojima se nalazi grad Beograd, saradnja sa višim nivoom vlasti – republičkim, evidentirana je tokom rada na studiji, ali nisu utvrđeni nikakvi opšti strateški okviri, koji bi etabrirali strateški fundirano partnerstvo. Beograd, iako ekonomski i turistički centar zemlje, nije sistemski postavljen kao glavni državni brend, iako je uverenje donosilaca odluka i funkcionera na gradskom nivou da Beograd to u praksi jeste. Beograd je zahvaljujući svojoj poziciji glavnog grada i razvojnog centra zemlje, privilegovan u saradnji sa republičkim nivoom vlasti, i zastupljen u nacionalnim organima i telima koji donose odluke od značaja za gradove u Srbiji – npr. u Savetu za regionalni razvoj, u upravljačkim strukturama agencija koje se bave razvojnim pitanjima i slično.¹²⁵⁷ Međutim, ni etabrirani organi – tela za peridičnu komunikaciju, ni je republički nivo vlasti nisu prepoznali potrebu da institucionalizuju relacije sa beogradskim nivoom vlasti.

Partnerstvo je evidentirano i kada je u pitanju saradnja gradskog nivoa vlasti sa sub-regionima i mikro-regionima na lokalnom nivou. Međutim, osnovna karakteristika ove saradnje je da polazi iz jednog centra – sa gradskog nivoa vlasti – i da se disperzivno širi ka gradskim opštinama, koje pre svega predstavljaju „izvođača radova“ odnosno

¹²⁵⁷ O tome videti: Zakon o regionalnom razvoju Srbije („Službeni glasnik RS“ br.51/2009 i 30/2010).

institucionalnu strukturu na nivou grada koja sprovodi gradske odluke i nije zainteresovana za ozbiljniju penetraciju u pitanja koja prevazilaze uske razvojne nadležnosti svoje ograničene teritorije. Uslovi za ojačavanje i institucionalizovanje saradnje gradskog nivoa vlasti i gradskih opština podrazumevaju da se na nivou gradskih opština izrade ozbiljne strategije privlačenja investicija i turista, u skladu sa programskim dokumentima grada, čime bi se formirala neophodna baza za politički uticaj na glavne donosiocce političkih odluka na gradskom nivou. Međutim, u postojećim okolnostima ne nazire se ovakav razvoj događaja a ocena ovog indikatora u skladu je sa delom ove disertacije, u kome je u studiji slučaja posvećenoj Beogradu analizirano pitanje funkcionalnosti postojeće administrativno-teritorijalne organizacije za potrebe brendiranja grada.

Kada je u pitanju indikator: „Finansijska participacija drugih nivoa vlasti u procesima implementacije mera koje su deo lokalnih dokumenata (strategije, lokalnih akcioni planovi i dr.)“ važno je napomenuti da je finansijska participacija evidentirana i da se beleži značajno učešće finansijskih sredstava sa republičkog nivoa vlasti (budžet Srbije, sredstva ministarstava koja kontrolišu razvojne fondove i fondove za infrastrukturu). Ova sredstva se uglavnom koriste za kapitalne infrastrukturne projekte i izdvojićemo, radi potkrepljivanja opisa ovog indikatora, jedan broj kapitalnih dotacija sa nivoa nacionalnih vlasti u zemlji. Finansijska sredstva republičkog nivoa vlasti planirana su za izgradnju regionalnog sistema deponije otpada, za izgradnju obilaznica oko Beograda (ukupna vrednost 220 miliona EUR, republička sredstva pored sredstava gradskog budžeta i sredstava iz komercijalnih kredita), aktiviranje vojnog aerodroma u civilne svrhe radi obezbeđivanja aerodroma za malu kompaniju.¹²⁵⁸ Takođe, sredstva republičkog nivoa vlasti usmeravaće se i za potporu Beogradu kao organizatoru velikih kulturnih, sportskih i sajamskih manifestacija (koje će biti finansirane i gradskim sredstvima i sredstvima od samofinansiranja) i za izgradnju tzv. beogradskog braunfilda – novog komercijalnog, turističkog i rezidencijalnog velikog kvarta u blizini reke Save gde je prema procenama moguće izgraditi čak 5.000.000m² prostora.¹²⁵⁹

Kada je u pitanju indikator : „Postojanje međunarodnih partnerstava, među-regionalna saradnja, saradnja gradova, članstvo u kontinentalnim asocijacijama i saradnja na nivou EU“ uvidom u podatke iz studije slučaja evidentirano je da partnerstva postoje, ali na nedovoljno visokom nivou da mogu biti zamajac i motor podrške gradskom nivou vlasti. Neki od razloga nepostojanja višeg nivoa u uspostavljanju međunarodnih partnerstava su sledeći: Beograd nema politički status regiona te stoga u prethodnom periodu nije bio u poziciji da konkuriše za učestvovanje u regionalnim i evropskim projektima, negativan uticaj ekonomskih i političkih procesa na nacionalnom nivou koji nisu stimulisali regionalnu saradnju i saradnju na evropskom nivou i nedovoljno posvećivanje pažnje i vrednovanje ovog instrumenta za repositioniranje grada u političkim krugova koji donose glavne političke odluke o pravcima međunarodnog delovanja grada odnosno gradske diplomatije . U poslednje tri godine sa republičkog nivoa vlasti zahvaljujući ispunjavanju obaveza iz Nacionalnog programa integracije Srbije u EU i evidentom približavanju zemlje Evropskoj uniji i unapređenju statusa u pridruživanju ovoj

¹²⁵⁸ O tome videti: Strategija razvoja grada Beograda, str.112-153.

¹²⁵⁹ Isti izvor.

organizaciji, otvorene su mogućnosti da Beograd bude zastupljen u regionalnim telima EU i da otvori svoju kancelariju u Briselu, kao što su to uradile neke jedinice lokalne samouprave i pokrajina Vojvodina.¹²⁶⁰

Grad Beograd je do 2012. godine uspostavio saradnju sa dva grada – pobratima (Ljubljana, Čikago), jednim gradom – blizancem (Koventri, Velika Britanija) i potpisao sporazume/ protokole / memorandume o saradnji sa 12 gradova, od kojih je devet evropskih gradova.¹²⁶¹ Ohrabrujući su podaci da je od 15 gradova sa kojima je Beograd saradnju fundirao na ugovornoj osnovi, saradnja od 2005. godine uspostavljena sa 6 gradova, što pokazuje da je unapređen međunarodni aspekt saradnje Beograda. Treba napomenuti da je sa čak šest gradova saradnja uspostavljena do 1980. godine. Gradske vlasti posebno apostrofiraju značaj saradnje Beograda sa grčkim Krfom i američkim Čikagom. Dok su razlozi saradnje sa Krfom krajnje patriotski i povezani sa istorijom Srbije, saradnja sa Čikagom može predstavljati model za dalju saradnju Beograda sa gradovima sa kojima ima potpisane sporazume i sa onima koji imaju slične intencije, probleme ili planove. Naime, Poveljom o bratimljenju Čikaga i Beograda utvrđeno je da će „dva grada razvijati bratske odnose na bazi saradnje, ravnopravnosti i zajedničke koristi radi unapređenja i širenja kulturne i ekonomske saradnje i trgovinskih odnosa“.¹²⁶² Kako se precizira predviđena je i razmena u oblasti turizma, obrazovanja, medicine, nauke, tehnologije i sporta.

Iz Strategije razvoja, kao i iz intervju sa donosiocima odluka i stručnjacima ne može se zaključiti da su međunarodna partnerstva na listi gradskih prioriteta visoko pozicionirana i da se percipira njihov značaj u funkciji procesa brendiranja grada.

Ocena navedena u indikatoru: „Postojanje značajne participacije vrednosti projekata javno-privatnog partnerstva (JPP) u ukupnoj vrednosti tekućih i planiranih projekata koji su bitni za implementacija Strategije razvoja i/ili Strategije brendiranja“ da je evidentirano tek sporadično postojanje projekata JPP proizilazi iz neposrednog uvida u sadržaj i mere koje su u fazi primene iz ranije verzije nacrta Strategije razvoja Beograda. Tek nekoliko projekata iz Akcionog plana (odeljak: Strateški prioriteti 2008-2012) koji je sastavni deo pomenute strategije sprovodi se kroz realizaciju JPP koncepta. Iz celokupnog korpusa tzv. strateških prioriteta Strategije, od ukupno 62 prioriteta, za 6 prioriteta predloženo je sprovođenje kroz integraciju privatnog kapitala, odnosno kroz JPP.¹²⁶³ Vidi se iz iznetih podataka da je planirana participacija JPP ispod 10% svih

¹²⁶⁰ Otvaranje predstavništava domaćih regiona i gradova regulisano je Ustavom Srbije i Zakonom o lokalnoj samoupravi. Ustav Srbije u članu 181. propisuje da „autonomna pokrajina i jedinice lokalne samouprave saraduju sa odgovarajućim teritorijalnim zajednicama i jedinicama lokalne samouprave u drugim državama“. O otvaranju kancelarija u Briselu pokrajine i dva grada sa područja centralne Srbije: Niša i Kragujevca, koji su centri dva novoformirana ekonomska regiona videti: http://www.b92.net/info/vesti/index.php?yyyy=2011&mm=06&dd=11&nav_id=518239.

¹²⁶¹ Odeljak: Međunarodna saradnja na internet prezentaciji Beograda. O tome videti: <http://www.beograd.rs/cms/view.php?id=1225695>.

¹²⁶² Isti izvor.

¹²⁶³ Reč je o sledećim projektima: Visokokapacitetni šinski prevoz, Izgradnja parking garaža u sistemu Park&Ride, studija javnih prostora centralne zone Beograda, Beogradski braunfeld, Uređenje savskog amfiteatra i Obnova i uređenje centralnih delova urbanih centra gradskih opština u Beogradu. Videti: Strategija razvoja grada Beograda, str. 89-118.

razvojnih projekata. Iz grupe od šest udruživanja javnih sredstava i privatnih sredstava tek se dva projekta nalaze u fazi sprovođenja.¹²⁶⁴

Izneta ocena u cilju određivanja stanja poslednjeg indikatora iz ove komponente da je prisutan srednji nivo participacije finansijskih izvora sa drugih nivoa vlasti u ukupnim investicijama za sprovođenje relevantnih strategija, bazirana je na podacima koji su izneti u okviru analize participacije drugih izvora u sprovođenju mera koji su deo lokalnih dokumenata i strategija, i učešća JPP u finansiranju strateških prioriteta. Kreditna sredstva, kao i sredstava iz fondova EU takođe predstavljaju bitan izvor finansiranja sprovođenja strategije na nivou Beograda.

Kada je u pitanju efektivno lokalno partnerstvo sa višim nivoima vlasti značajnijim intenzitetom ostvarivano je do 2006. godine, kada je ove procese u Budimpešti, prema nalazima iznetim u studiji slučaja karakterisala jaka podrška ekonomskim razvojnim procesima na nivou Budimpešte od strane strukturnih sredstava evropskih fondova obezbeđenih na nivou regiona Centralna Mađarska, i ozbiljne finansijske investicije u infrastrukturne projekte na nivou grada, koje su rezultirale u obnovljenoj saobraćajnoj infrastrukturi i fokusiranom klusterskom razvoju. Posledica ovakve efektivne saradnje ogleda se u ucvršćivanju međunarodnog pozicioniranja Budimpešte kao relevantne investicione destinacije na evropskom tržištu gradova. Ovo istraživanje nije identifikovalo ozbiljnije pomake u saradnji republičkog i budimpeštanskog nivoa vlasti u periodu nakon 2006. godine koje bi ozbiljnije uticalo na iskorišćavanje komparativnih ekonomskih prednosti grada i na “nadmašivanje” protivnika iz okruženja istočnoevropskih gradova – lidera u sferi privlačenja kapitala i investicija. Partnerstvo sa državnim nivoom vlasti u kontinuitetu se oličava u sistemu subvencija koji nacionalni nivo “dodeljuje” Budimpešti za unapređenje lokalne saobraćajne i ekonomske infrastrukture. Efektivna uključenost Budimpešte u investicionoj oblasti ogleda se uglavnom u korišćenju budimpeštanske reputacije kao destinacije atraktivne za investicije u promociji investicionih potencijala Mađarske.¹²⁶⁵ Takva je situacija kada je u pitanju ekonomska oblast, dok je u oblasti privlačenja turista, saradnja znatno unapređena i u kontinuitetu je obezbeđena podrška turističkoj organizaciji Budimpešte, pre svega u kontekstu promocije Budimpešte kao turističke destinacije, kroz realizaciju marketing planova Mađarske nacionalne turističke kancelarije.

Opis drugog indikatora ukazuje na težak deficit saradnje centralnog lokalnog nivoa sa gradskim distriktima na nivou grada. Opisi nadležnosti distrikata i „deficita” usmeravajućih i koordinirajućih ovlašćenja budimpeštanskih vlasti, navedeni u studiji slučaja, koji proizilaze iz lokalnih propisa i uverenja anketiranih stručnjaka o nefunkcionalnosti gradskih struktura vlasti, za posledicu imaju kako odsustvo inicijativa sa gradskog nivoa vlasti da formulišu opšteobaveznu lokalnu politiku tako i upadljivo odsustvo značajnijih zajedničkih lokalnih projekata dva nivoa lokalne vlasti. Gradski distrikti su u postojećoj administrativnoj „logici” i praksi pravi lokalni feudi, nezavisne državnice koje nisu obavezne ni da iniciraju procese u oblastima značajnim za ovu studiju

¹²⁶⁴ Reč je o izgradnji parking garaža i Beogradskom braunfildu. Napominjem da se podaci odnose na period do kraja 2011. godine. Isti izvor.

¹²⁶⁵ O tome videti promotivne publikacije Mađarske agencije za investicije i trgovinu.

(privlačenje investitora i turista u funkciji unapređenja imidža grada) niti da angažuju svoje resurse za realizaciju najbitnijih budimpeštanskih koncepcija i projekata u ovim oblastima.

Kada je pitanju treći indikator, u Budimpešti se beleži finansijska participacija republičkog nivoa vlasti u rešavanju krupnih lokalnih infrastrukturnih problema grada, ali je prema informacijama iznetim u studiji slučaja ova participacija nedovoljna da „pokrije” realne potrebe grada. Budimpešta je zbog prikazanih performansi regiona Centralna Mađarska ostala bez mogućnosti da koristi sredstva iz kohezionih fondova usmeravanih kroz tela ekonomskog regiona, a prema navodima anketiranih stručnjaka izdvajanja za finansiranje potreba grada sa republičkog nivoa vlasti su smanjena.

Ocene koje su iznete u okviru četvrtog indikatora, kada su u pitanju međunarodna partnerstva proizilaze iz uverenja autora studije da izuzev predstavljanja Budimpešte u regionalnim telima na nivou EU, budimpeštanske vlasti nisu na adekvatan način prioritizovale međunarodna partnerstva niti unutar Strategije razvoja, niti u praksi rada lokalnih organa vlasti.

Indikator koji se odnosi na participaciju projekata JPP pokazuje znatno bolje stanje u ovom segmentu „realnosti” nego što je situacija opisana u istom indikatoru koji se odnosi na Beograd. Mogućnost osnivanja i praksa uspostavljanja projekata JPP u Budimpešti znatno je na višem nivou i meri se stotinama različitih projekata, a prioritizovanost ovog instrumenta ekonomskog razvoja je zastupljena i u budimpeštanskoj Strategiji razvoja. Ocena u okviru ovog indikatora nije veća i ograničava se na konstataciju: „participacija projekata JPP umereno razvijena” zato što i dalje izostaje strateška podrška ovom razvojnom instrumentu. Najočitiiji primer za to je upravo program Talentis, koji predstavlja dobar model JPP, ali je notirano odsustvo korišćenja ovog programa za promovisanje novog imidža grada u kontekstu vrednosti gradskog brenda koje su predložene Strategijom brendiranja. Projekti JPP na nivou Budimpešte kreiraju ambijent za implementaciju lokalne Strategije razvoja, ali nisu dobro korišćeno sredstvo za unapređenje imidža grada.

Kao što smo u okviru ove komponente, pri analizi prvog indikatora naznačili, sredstva nacionalnog nivoa vlasti, kao i sredstva iz evropskih regionalnih fondova participiraju u ukupnim investicionim izdacima za realizaciju lokalne strategije u smanjenom obimu u odnosu na polovini prve decenije ovog veka. Budimpeštanska lokalna strategija najviše sredstava usmerava iz sopstvenih lokalnih izvora, a razlog tome je ustanovljeni model finansiranja potreba glavnog grada sa republičkog nivoa vlasti koji finansira samo manji broj kapitalnih projekata i troškove tekućeg održavanja lokalne saobraćajne infrastrukture i druge vrste infrastrukture, koji ne predstavljaju prioriteta polja Strategije razvoja Budimpešte. Ocena o postojanju srednjeg nivoa participacije sredstava za nacionalnog nivoa posledica je i ranijih robusnijih ulaganja ovog nivoa vlasti koji je uobličen kroz znatno veću saobraćajnu dostupnost grada, unapređenje ovog tipa gradske infrastrukture i državna ulaganja u kulturne i ekonomske projekte koji su bitno doprineli izgradnji turističke i investicione atraktivnosti grada.

5.2.5 Komponenta: „Mogućnosti i komunikacije“

Tabela br. 63 : komponenta „Mogućnosti i komunikacije“

Indikatori	Beograd	Budimpešta
Postojanje sektorskih politika	Postojanje nedovoljno koherentnih sektorskih politika	Postojanje dovoljno koherentnih sektorskih politika
Postojanje podsticaja za investitore i turiste	Postojanje stimulansa i podsticaja, u privlačenju investicija podsticaji dolaze sa republičkog nivoa vlasti	Postojanje stimulansa i podsticaja
Organizacija značajnih događaja / manifestacija finansiranih iz lokalnih budžeta i/ ili organizacija u saradnji sa drugim nivoima vlasti	Postojanje značajnog broja događaja	Postojanje značajnog broja događaja
Nivo harmonizacije lokalnih akata i odluka u skladu sa sektorskim politikama	Nedovoljno visok nivo harmonizacije lokalnih akata	Prisutan visok nivo harmonizacije u pojedinim oblastima
Postojanje vidljivih i dostupnih izvora informacija za investitore i turiste	Nizak nivo	Srednji nivo
Postojanje lokalnih fondova za marketinške kampanje	Postojanje limitiranih lokalnih i nacionalnih fondova	Postojanje fondova i evidentirano njihovo periodično uvećavanje
Organizacija kampanja oglašavanja, logo i slogan	Postojanje evidentirano, kampanje periodične i nedovoljno inovativne i marketinški obrađene, postojanje logoa i slogana grada	Redovne kampanje, kreativan pristup, „krovni“ slogan

Beogradska praksa u oblasti brendiranja pokazuje da su performanse gradske politike u okviru komponente : „Mogućnosti i komunikacije“ u velikoj meri nedovoljno dobre. U Beogradu su sektorske politike formulisane, ali je evidentirano da nisu koherentne. Politika privlačenja investicija nije unapređena i bazira se na političkim mantrama o privlačenju stranih investicija a nema realnog supstancijalnog sadržaja u odlukama lokalnih vlasti i u adaptiranju institucionalne infrastrukture potrebama poslovnog sektora. Kada je u pitanju samo postojanje investicione i turističke sektorske gradske politike treba naznačiti da su privlačenje turista i investitora više politički ciljevi nego

egzistirajuća praksa. U turističkom sektoru je ostvaren strateški pristup, definisane su komparativne prednosti i ciljne grupe i postoji Strategija razvoja turizma, kao i lokalna organizacija koja se bavi menadžmentom destinacije. Kada je privlačenje investicija u pitanju, lokalni donosioci političkih odluka nisu ovo polje prioritizovali u svojim agendama i privlačenje investicija bazirano je na uverenju da je u postojećim okolnostima sistem podsticaja formulisan na republičkom nivou vlasti dovoljan da atraktivnost grada zadrži na nivou koji obezbeđuje adekvatan priliv investicija. U investicionoj oblasti izostanak lokalne agencije za promociju investicija i stranih ulaganja, kao i elementarnih lokalnih dokumenata za komunikaciju sa investitorima, prema mišljenju anketiranih donosilaca odluka i stručnjaka rezultat je uverenja da se ne može računati na ozbiljnije investicije, te da je bitnije da se Beograd unapredi i pozicionira kao turistička destinacija.¹²⁶⁶

Podsticaji za turiste i posetioce evidentirani su u ovoj studiji. Gradski sekretarijat za privredu i turizam atraktivizovao je svojim odlukama i aktivnostima Beograd kao destinaciju i obezbedio da se unapredi turistička infrastruktura (hoteli, hosteli, dostupnost atrakcija). Međutim, nepostojanje tzv. turističke takse i separatnog finansiranja turističkog sektora i podložnost godišnjim diskrecionim odlukama političara koji kreiraju lokalni budžet ostavlja podsticaje van kruga sistemskih ciljeva lokalnih vlasti.

Ocena izneta u indikatoru: „Nivo harmonizacije lokalnih odluka i akata u skladu sa sektorskim politikama“ proizilazi iz nesaglasnosti „namera“ nižih akata u odnosu na odluke lokalnog parlamenta i lokalne strategije, pre svega u oblasti turizma. Niz odluka gradske uprave obesmislio je fokusiranje lokalnih vlasti ka izgradnji Beograda kao atraktivne turističke destinacije u duhu vizije grada. Argumenti o tome izneti su u studiji slučaja o Beogradu. Takođe, izostanak realizacije niza strateških prioriteta iz Strategije razvoja grada vezanih za oblast turizma takođe nepovoljno utiče na harmonizovanost gradske turističke politike.

Zbog neadekvatne institucionalne infrastrukture za privlačenje investicija i odsustva specificirane politike u ovoj oblasti, ocena indikatora : „Postojanje vidljivih i dostupnih izvora informacija za investitore i turiste“ je da je u investicionoj oblasti prisutan nizak nivo vidljivosti i dostupnih informacija namenjenih investitorima. U početnim redovima analize indikatora u ovoj komponenti je sve rečeno o tome, a ovi faktori utiču i na generalnu ocenu da su fondovi za marketinške kampanje limitirani, kao i da nisu tokom istraživanja notirani pokušaji da se kreiraju specifični i atraktivni slogani i logoi koji bi zainteresovali investitore, posebno one inostrane.¹²⁶⁷

Generalne ocene poslednja tri indikatora mogle bi biti i bolje kada bi se parcijalno analizirao samo turistički sektor i privlačenje turista. U ovom segmentu je situacija znatno bolja. Turistima je omogućen srednji nivo vidljivosti i dostupnosti izvora

¹²⁶⁶ Intervju sa Željkom Ožegovićem, članom Gradskog veća.

¹²⁶⁷ Privlačenje investicija je strateški cilj utvrđen Strategijom razvoja, ali nisu notirani ni u budžetima grada, ni u stavovima donosilaca političkih i menadžerskih odluka, informacije ili stavovi koji bi doveli do zaključka da je u skorije vreme očekivano da se izvrši adaptacija institucionalne infrastrukture i da se kreira marketing plan privlačenja investicija.

informacija, kampanje se sprovode sa limitiranim sredstvima i primenju se marketinške tehnike koje su dostupne. Za dostupnije informacije i robusnije kampanje neophodna je veća prioritizovanost ovog sektora u lokalnoj političkoj agendi i postojanje jačih finansijskih kapaciteta grada i alokacija sredstava ka skupljim i modernizovanim kampanjama na evropskom nivou.

Budimpešta je u odnosu na Beograd ostvarila naprednije rezultate i harmonizovanije procese brendiranja u ovoj komponenti. U poređenju sa srpskim glavnim gradom, opisi budimpeštanskih indikatora znatno su pozitivniji od Beograda, posebno kada su u pitanju indikatori: „nivo harmonizovanosti lokalnih odluka i akata u skladu sa sektorskim politikama”, „postojanje vidljivih i dostupnih izvora informacija za investitore i turiste”, „postojanje lokalnih fondova za marketinške kampanje” i „organizacija kampanja oglašavanja i logo i slogan”.

U okviru prvog indikatora ove komponente ocenjeno je da na nivou Budimpešte postoje dovoljno koherentne sektorske politike. Ovaj zaključak prevashodno važi za turistički sektor, u kome je razvoj turizma strateški postavljen, ostvaren je potreban stepen koordinacije aktera sa nacionalnog nivoa i nivoa Budimpešte, definisane su vrednosti brenda i praksa kako koordinacije javnih aktera na lokalnom nivou, tako i marketinške aktivnosti grada u skladu sa nacionalnim turističkim kampanjama daju vidljive rezultate u približavanju Budimpešte tradicionalnim istočno-evropskim konkurentima. Primera radi aktivnosti „Budimpeštanske kulturne grupe” kao i izrađena istraživanja i prilagođavanje urbanog okruženja grada novom projektovanom turističkom kulturnom identitetu i ciljnim grupama pokazuje da je turistička sektorska politika nakon određenog broja godina „lutanja” opremljena kako strateškim usmerenjima, efikasnijom koordinacijom javnih aktera tako i iskorišćavanjem lokalnih turističkih organizacionih i infrastrukturnih kapaciteta. Znatno slabije je koherentna politika privlačenja investicija, a izuzev ustrojenog klsterskog razvoja u pojedinim oblastima, zahvaljujući naporima kako republičkih tako i lokalnih vlasti koji su obrađeni u studiji slučaja, nema vidljivijih „tragova” sistematičnijeg pristupa ovom političkom polju u lokalnoj zajednici. Ipak, smatramo da je opis indikatora za Budimpeštu realan i da razvoj turističkog „modela” sektorske politike može biti vodilja za etabliranje koherentnije sektorske politike za privlačenje investicija.

Ocena izneta u okviru drugog indikatora: „Postojanje podsticaja za investitore i turiste” odnosi na oba sektora – turistički i investicioni. U politici privlačenja investitora podsticaji su registrovani kao rezultat nacionalne politike privlačenja investicija, i nisu notirani specifični lokalni podsticaji, koji bi unapredili atraktivnost grada za nove investicije. Situacija u pogledu ovog zaključka nešto je povoljnija kada je u pitanju turistička politika i podsticaji pošto su strateškim usmerenjima ostvareni evidentni rezultati na planu koordinacije javnih aktera i prilagođavanja urbanog gradskog okruženja „novim” ciljnim grupama, tako da ove činjenice nude nešto podsticajnije okruženje za turiste – konzumente grada.

Kada su u pitanju podsticaji sa nacionalnog nivoa, reč je benefitima koji su namenjeni investitorima koji planiraju da posluju ili već posluju na teritoriji Budimpešte. Podsticaji

proizilaze iz podrške Vlade Mađarske za investicione projekte koji stvaraju nove visoko vredne proizvode (proizvode velike dodatne vrednosti) i koji su bazirani na jednostavnim procedurama i posebnom tretmanu svakog investitora kao i dostupnim izvorima informacija koji se odnose na podsticaje koji su namenjeni investicionim projektima. Na internet prezentaciji Mađarske agencije za investicije i trgovinu (ITDH) navodi se da “u slučajevima kada investitorima nisu dostupna sredstva od strane su-finansiranja sa nivoa EU, Vlada Mađarske obezbeđuje pakete podsticaja u skladu sa poslovnim potrebama investitora za projekte čija je vrednost veća od 10 miliona EUR ili od 50 miliona EUR za projekte u oblasti turizma”.¹²⁶⁸ Paketi podsticaja obezbeđuju široku varijantu elemenata podrške novim investicijama: novčane podsticaje o kojima u pojedinačnim slučajevima odlučuje Vlada Mađarske podsticaje za obuku radne snage i za otvaranje novih radnih mesta.¹²⁶⁹ Investitori koji već posluju na teritoriji Mađarske takođe imaju mogućnost da koriste različite dostupne pakete podsticaja.¹²⁷⁰

Budimpešta u pogledu trećeg indikatora iz ove komponente: „Organizacija značajnih događaja / manifestacija” beleži respektabilan broj organizovanih događaja. Ova činjenica notirana je kako od strane teoretičara koji su se bavili izgrađivanjem i marketingom Budimpešte kao turističke destinacije, tako i u lokalnim strateškim dokumentima. Kavaracis je u svom radu izdvojio 12 najznačajnijih godišnjih manifestacija u Budimpešti, a upoređivanjem njegovih viđenja sa manifestacijama koje su održane u toku 2011. godine nije notirana nikakva specijalna međunarodno značajna novina, koja bi dodatno na međunarodnom planu podvukla ovu crtu budimpeštanskog imidža.¹²⁷¹ Najznačajnija godišnja manifestacija koji se održava u ovom gradu je „Hungaroring”- svetski poznato takmičenje Formule 1, koje privlači veliku pažnju međunarodne javnosti. Na listi događaja / manifestacija od nacionalnog i međunarodnog značaja posebnu pažnju pobuđuju svojim tematskim postavkama tradicionalni muzički Siget festival, Budimpeštanski maraton i Uskršnji sajam. Održavanje međunarodno značajnih manifestacija je u funkciji ojačavanja kulturne dimenzije turističke ponude grada i željenog imidža grada van nacionalnih granica. Organizacija događaja / manifestacija služi Budimpešti kako da atraktivizuje svoju sada već utemeljenu kulturnu dimenziju gradskog turizma, tako i da obezbedi dodatnu promociju i prepoznavanje grada u evropskom okruženju.

¹²⁶⁸ Videti: http://www.itdh.org/engine.aspx?page=investment_incentives.

¹²⁶⁹ Isti izvor.

¹²⁷⁰ Reč je o tome da se finansiraju projekti koji imaju sledeće ciljeve: za započinanje novih istraživanja i razvoj, za uspostavljanje uslužnih centara, za osnivanje novih logističkih centara, za izgradnju novih turističkih objekata – kapaciteta i za osnivanje kapaciteta za obnovljivu energiju.

¹²⁷¹ Videti: Mihalis Kavaratzis: „*From City Marketing to City Branding – An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens*“, str. 94-95. Takođe videti: <http://www.budapestinfo.org/events.html>.

5.3 ELABORACIJA PRAKSE BRENDIRANJA U REGIONIMA IZ STUDIJA SLUČAJA

Kao i u slučaju analiziranih gradova, modifikovani Kavaracisov Integrirani okvir brendiranja gradova predstavlja istraživačku osnovu analize procesa brendiranja regiona koji su obrađeni u ovoj disertaciji. Najpre moramo da otklonimo sumnje u komparabilnost ova dva regiona, s obzirom na to da je značajno suočiti se kako sa sličnostima ovih regiona, tako i sa njihovim različitostima, da bi zaključci do kojih dođemo u ovom istraživanju bili relevantni za donošenje sudova o sličnostima i razlikama procesa brendiranja gradova i regiona, što je jedan od istraživačkih ciljeva ovog poglavlja.

Najpre ćemo naznačiti evidentirane sličnosti dva regiona. Oba regiona suočena su sa odsustvom šire poznatosti regiona izuzev bliskog teritorijalnog okruženja ili okruženja koje je istorijski i tradicionalno povezano sa njihovim teritorijalnim granicama. Ova činjenica, notirana u pojedinačnim studijama slučaja, „proizvela“ je odsustvo izgrađenijeg imidža ne samo u evropskom kontekstu već i u kontekstu Istočne Evrope. Oba regiona suočena su sa potrebom pozicioniranja na istočno-evropskom i širem tržištu, bilo kao destinacije atraktivne za investitore bilo kao turističke destinacije. Ni Vojvodina ni region Južnog Zadunavlja u poslednjih desetak godina nisu ozbiljnije penetrirale na listu relevantnih regiona evropskog kontinenta (izuzev Vojvodine u rangiranju Fajnenšl Tajmsa za 2012-2013.godinu), što je prema izloženim informacijama u studijama slučaja cilj i jednog i drugog regiona. Pored pitanja imidža i izraženih potreba pozicioniranja, oba regiona imaju slično istorijsko nasleđe (delovi Austro-ugarske monarhije) i imidž i status teritorija - središta multikulturalnosti unutar svojih država (upadljivo prisustvo brojnih etničkih manjina, doduše znatno razvijenije, naglašenije i pravno utemeljenije u Vojvodini). Zajednička socijalno-ekonomska obeležja dva regiona ogledaju se u koncentrisanosti regionalnih institucija i tela u jednom gradu – centru u kome se donose sve značajnije regionalne odluke i koji predstavljaju ekonomske, obrazovne i razvojne centre regiona (Novi sad i Pečuj) kao i zaostajanje u ekonomskom razvoju u odnosu na prosečne ekonomske performanse na nivou matičnih država.

Zaostajanje u ekonomskim performansama Vojvodine u odnosu na BDP na nivou Srbije i u odnosu na neke druge ekonomske regione u zemlji je relativno nova ekonomska činjenica, dok je zaostajanje regiona Južno Zadunavlje u odnosu na dva dominantna mađarska ekonomska regiona (Centralna Mađarska i Zapadno Zadunavlje) u parametrima BDP-a po glavi stanovnika, godišnjem ekonomskom rastu i visini izvoza iz regiona je ekonomska činjenica još od početaka procesa podrške ravnomernom regionalnom razvoju u zemlji. Dva regiona imaju izraženu sličnost i kada je u pitanju unutrašnja teritorijalna organizacija. Naime, na teritoriji oba regiona prisutna je okružna podela, sa centrima okruga koji poseduju određeni nivo upravnih nadležnosti. Iako je broj okruga nešto veći u Vojvodini u odnosu na posmatrani mađarski region (sedam okruga u Vojvodini a tri u Južnom Zadunavlju), za ovu studiju je značajno da postoji, bar na formalnom nivou, među-nivo vlasti između regionalnih institucija i organa opština i gradova na teritoriji regiona.

Dva regiona razlikuju se u određenim karakteristikama, koje pre svega korespondiraju sa fizičkim i populacionim karakteristikama regiona, političkim položajem i identitetom regiona i pitanjima unutrašnje teritorijalne organizacije. Najpre, najbitnija razlika između dva regiona ogleda se u političkom statusu dva regiona i različitim političkim identitetima dva regiona. Različit politički status ogleda se u tome da Vojvodina ima status pokrajine unutar političkog sistema Srbije, dok Južno Zadunavlje ima status ekonomskog regiona. Iz ove razlike proizilazi različiti stepen političke samostalnosti regiona, institucionalne regionalne izgradnje i opsega nadležnosti, odnosno mogućnosti da se efikasno samostalno interveniše u društvenim i ekonomskim oblastima koje su značajne za privlačenje investicija ili turista.

Razlike u političkom identitetu dva regiona takođe su vrlo očigledne. Vojvodina ima reputaciju istorijske pokrajine, sa povremenim prekidima u tradiciji autonomne jedinice regionalne vlasti (poslednji prekid ove tradicije bio je 1989. godine kada je suspendovan značajan deo njene autonomije i proces vraćanja započet je tek 2002. godine) i u poslednjih deset godina zahvaljujući ustavnim i zakonskim reformama u Srbiji nastavio se, doduše veoma sporo, proces zaokruživanja njene političko-finansijske autonomije. Južno Zadunavlje nema sličnu političku tradiciju kao Vojvodina i prevashodno predstavlja geografsku kategoriju lociranu unutar geografske celine: Zadunavlje. Opisivanje razlike u političkom identitetu i istoriji dva regiona svakako je značajno zbog osećaja zajedništva i kolektivne memorije populacije na ovim područjima i u jednoj vrsti emotivnog odnosa prema regionu kao kolektivitetu, koji je znatno izraženiji u regionu Vojvodina.

Pored ovih sistemskih političkih razlika, dva regiona razlikuju se i po veličini i broju stanovnika, kao i broju gradova koji se nalaze na teritoriji regiona. Vojvodina je teritorijalno znatno veća (Vojvodina se prostire na 21.506 km², a mađarski ekonomski region na 14.169 km²) a razlika je znatno veća kada je broj stanovnika u pitanju: Vojvodina ima 2.031.992 stanovnika a Južno Zadunavlje 960.000 stanovnika. Broj jedinica lokalne samouprave na teritoriji Vojvodine je takođe veći: u Vojvodini se nalazi 45 gradova i opština, dok se u Južnom Zadunavlju nalazi 41 jedinica lokalne samouprave.

Diskusija u pododjeljcima ovog dela disertacije je strukturirana na identičan način kao i diskusija koja je vođena u vezi procesa brendiranja gradova.

5.3.1 Komponenta „Vizija i strategija“

Tabela br. 64 : komponenta „Vizija i strategija“

Indikatori	Vojvodina	Južno Zadunavlje
Postojanje vizije regiona	Vizija jasno definisana za turističku destinaciju, ekonomska vizija regiona bazira se na realizaciji razvojne strategije i nije precizno određena	Regionalna vizija samo parcijalno postoji, ekonomska vizija limitirana na razvojnu politiku regiona, ekonomska i turistička vizija postoji i u Pečuju
Postojanje Strategije razvoja	Postoji strategija u oblasti ekonomije i turizma	Regionalna razvojna strategija postoji, potvrđena od viših instanci, u Pečuju postoji Strategija razvoja
Postojanje Strategije brendiranja	Postoji, sastavni deo Marketinške strategije turizma Vojvodine	Regionalna strategija brendiranja ne postoji, na nivou Pečuja takođe ne postoji
Aдекватna realizacija strategija	Visok stepen implementacije Programa privrednog razvoja AP Vojvodine, nizak nivo implementacije Marketing strategije turizma Vojvodine	Regionalna razvojna strategija se implementira na srednjem nivou uspešnosti, Strategija razvoja se implementira na srednjem nivou
Postojanje monitoring grupa	Registровано postojanje u ekonomskoj oblasti, dok su u turističkoj oblasti, monitoring grupe pojedinačne, bez obeležja međusektorske fundiranosti	Registровано postojanje monitoring grupa na regionalnom nivou, na nivou Pečuja nije institucionalizovano ali postoji
Kontinualno praćenje realizacije vizije regiona	Srednji nivo monitoringa ekonomske vizije, nizak nivo monitoringa turističke vizije	Na regionalnom nivou postoji monitoring, u Pečuju takođe

Vojvodina

U ovoj komponenti kada je Vojvodina u pitanju primećujemo visok stepen zainteresovanosti regionalnih vlasti da se privlačenje turista i investitora strateški fundira. Regionalne vizije u ekonomskoj oblasti i u turističkoj oblasti, razlikuju se po svojoj preciznosti određenja. Dok je turistička vizija jasno definisana i utvrđen kompetitivni turistički identitet Vojvodine u odnosu na okruženje, ekonomsko polje ostalo je bez „krovne“ vizije, i kako se vidi iz studije slučaja zasnovano je na političkom tumačenju buduće uloge ekonomije i investicija u pokrajini. Cilj je da se uveća ekonomska

kompetitivnost pokrajine, ali suštinski vizija nije jasno definisana. Delom je razlog tome činjenica da na pokrajinskom nivou nije usvojena standardna strategija ekonomskog razvoja regiona, već Program ekonomskog razvoja pokrajine. S obzirom na to da su prioriteti iz ovog ekonomskog programa fokusirani na iskorišćavanje potencijala pokrajine, na unapređenje okvira za ekonomski razvoj regiona i na unapređenju kvaliteta ljudskih resursa, kao i na to da su političke formulacije ključnih nosilaca vlasti i donosilaca političkih odluka na regionalnom nivou usmerene ka izgradnji kompetitivnijeg statusa pokrajine u užem istočno-evropskom okruženju, posredno se može zaključiti koji su elementi ekonomske vizije regiona. Ipak, za dugoročnu strateški fundiranu politiku brendiranja pokrajine neophodno je da se vizija detaljnije formuliše i da se utvrdi njena obaveznost i sprovodivost kroz pokrajinsku strategiju. U tom smislu, možemo zaključiti da je regionalna vizija samo parcijalno definisana.

Drugi indikator u okviru ove, prve komponente iz napred navedene tabele, daje i informacije o tome da su notirane strategije u oblasti turizma i ekonomije. Reč je o dokumentima koji su obrađeni u studiji slučaja, i za ukupnost izgradnje vojvođanskog brenda i za imidž regiona, ovaj segment komponente : „Vizija i strategija“ je od najvećeg mogućeg značaja jer postoji detaljan strateški okvir, akcioni plan i razvojni prioriteti, što predstavlja odličnu osnovu za fokusirano delovanje kako regionalnih vlasti, tako i lokalnih vlasti u pokrajini i svih javnih aktera.

Opis iz indikatora: „Strategija brendiranja“ predstavlja sasvim logičan nastavak opisa iz prvog indikatora. Naime, s obzirom na to da je u turističkoj oblasti definisana vizija i da je ocenjeno da postoji strateški osnov u privlačenju turista i posetilaca, opis prvog indikatora zasnovan je i na činjenici da je strategija brendiranja sastavni deo Marketing strategije turizma Vojvodine. Potpuna sadržinska kompletnost ove strategije omogućava jasne preporuke kako regionalnim vlastima tako i javnim akterima u procesima integracije politike brendiranja mesta u oblikovanje regionalne politike. U ekonomskoj oblasti, vojvođanska strategija brendiranja ne postoji.

Ocene iz indikatora: „Adekvatna implementacija strategija“ proizilaze iz uvida koji predstavljaju evaluaciju primene ekonomskog programa i dosadašnje primene pomenute i ranije detaljnije analizirane pokrajinske Marketing strategije. Nivo implementacije znatno je veći u realizaciji ekonomskog programa : do kraja 2011. godine, prema raspoloživim i predstavljenim podacima, od 13 prioriternih projekata 9 je u potpunosti realizovano, uz evidentiranu nemogućnost da se privuku sva planirana sredstva, s obzirom na parcijalno zaostajanje u realizaciji pojedinih prioriteta iz ekonomskog programa. Ocenu o visokom stepenu implementacije ekonomskog programa posebno podupiru sinhronizovane aktivnosti regionalnih vlasti na realizaciji svih prioriteta paralelno, a izlaženje u susret „zahtevima“ izgradnje kompetitivnosti u savremenim uslovima posebno je vidljivo kroz prioritizovanje aktivnosti agencije za promociju investicija i istraživačke institucije Vojvodina – CESS.

U turističkom sektoru, ocena o niskom nivou implementacije Marketing strategije je rezultat evidentiranog izostanka političke volje da se realizuju prioriteti iz Akcionog plana (ocene pokrajinskih funkcionera, budžetsko alociranje sredstava ne prati potrebe

ove strategije), neracionalnog opremanja Turističke organizacije Vojvodine nadležnostima stvaranja uslova i praćenja implementacije mera iz Akcionog plana, koje ova destinacijska menadžment organizacija ne može da realizuje s obzirom na ograničene ljudske resurse, ograničen budžet i nedovoljan nivo koordinacija sa lokalnim turističkim organizacijama u gradovima i opštinama u pokrajini. Problem za evaluaciju u okviru ovog indikatora je i to što su rokovi za realizaciju aktivnosti i mera u malom broju prioriteta striktno postavljeni već su opisani kao stalni proces, i što nema dostupnih izveštaja o primeni Marketing strategije, s obzirom na kratak period njene implementacije.

Kada je u pitanju indikator: „Postojanje monitoring grupa“ napredniji procesi se beleže na ekonomskom planu. Vojvodina – CESS kao istraživačka ustanova prati realizaciju ekonomskog programa i napretka Vojvodine kao investicione destinacije imajući u vidu rezultate realizacije prioriternih projekata. Ipak, njene aktivnosti nisu dovoljne za naprednu ocenu ovog indikatora na nivou regiona, jer nije notirano postojanje (na regionalnom nivou) među-sektorskih grupa koje prate šire efekte realizacije ekonomskog programa. S druge strane u turističkom sektoru, nadležnostima monitoringa opremljena je TOV, koja je subjekat kontrole i revizije Marketing strategije, ali nije određeno da postoji horizontalna konekcija ove pokrajinske organizacije sa drugim subjektima uključenim u proces realizacije Marketing strategije, što je neophodan uslov planskog monitoringa i efektivnosti takvog monitoringa. Zadivljuje detaljan opis monitoring funkcije TOV uobličen u Marketing strategiji turizma Vojvodine ali ključan elemenat kontrole turističke destinacije: informacije o ostvarenju, na osnovu uvida u odnos prema TOV, praksu izveštavanja i dostupnost podataka o realizaciji Marketing strategije, u celokupnom lancu kontrole turističke destinacije upadljivo je odsutan.¹²⁷²

Monitoring ekonomske vizije nalazi se ne srednjem nivou, pre svega zato što vizija nije striktno definisana i što monitoring ekonomskog programa vrše Vojvodina – CESS i pojedinačni pokrajinski sekretarijati, bez postojanja tela za koordinaciju na nivou pokrajine. Kada je reč o niskom stepenu kontinualne kontrole ostvarenja turističke vizije ova ocena proizilazi kako iz nedovoljno integrišućih rešenja o izboru subjekta monitoringa (zadatak TOV-a), izostanka mogućnosti TOV da kvalitetno sprovodi monitoring (usled faktora koji su već nabrojani), tako i iz izrazito kratkog roka sprovođenja Marketing strategije turizma Vojvodine.

Južno Zadunavlje

Na nivou Južnog Zadunavlja celovita vizija ne postoji pre svega zbog nepostojanja političkih institucija regionalnog karaktera kao i posebnog regionalnog identiteta koji bi bio izražen celovitom vizijom. Vizija koja je identifikovana limitirana je na ekonomsku dimenziju i deo je politike Regionalne razvojne agencije. Ekonomska vizija ovog regiona proizilazi iz strateških razvojnih ciljeva u oblasti ekonomije. Ekonomska vizija ovog regiona potvrđena je od strane nacionalnog Saveta za regionalni razvoj 2005.

¹²⁷² O opštem pristupu kontroli marketing aktivnosti i turističke destinacije videti: *Marketing strategija turizma Vojvodine*, Vlada AP Vojvodine – Pokrajinski sekretarijat za privredu; Novi sad; 2010; str. 205-211.

godine.¹²⁷³ Sumarno prikazana vizija, koja proizilazi iz strateških ciljeva je : „Južno Zadunavlje treba da postane region – model sa podsticajnim ekonomskim uslovima, ekonomija treba da postane kompetitivna na bazi velikih razvojnih potencijala i jaka socijalna solidarnost treba da omogući zaustavljanje demografske erozije“.¹²⁷⁴

Turistička vizija regiona deo je strateških dokumenata turističke organizacije na nivou zemlje, ali s obzirom na to da ne postoje regionalni organi koji su samostalno odlučili o turističkoj viziji, i koji bi kreirali turističku viziju regiona u duhu samostalno utvrđene slike budućnosti, ne može se smatrati da je iskorišćenost turističkog imidža regiona Južno Zadunavlje u kontekstu kreiranja nacionalne turističke politike element koji omogućava da konstatujemo da postoji samostalna regionalno utemeljena turistička vizija ovog ekonomskog regiona.

S obzirom na to da je jedan od projektovanih ciljeva ustanovljene politike regionalnog razvoja i osnivanja ekonomskih regiona da budu „budući izvori teritorijalne demokratije sa neposredno izabranim lokalnim samoupravama koje imaju visok stepen međusobne koordinacije“ možemo zaključiti da definisanje celovite vizije regiona u najvećoj meri zavisi od brzine uspostavljanja regiona opremljenih nadležnostima u ekonomskom i turističkom polju.

Kada je u pitanju glavni teritorijalni brend regiona – Pečuj, na nivou ovog urbanog okruga i grada postoji ekonomska i turistička vizija i ona je definisana lokalnom Strategijom razvoja kao i dokumentima koji su predstavljali osnov za kandidovanje ovog grada za Evropsku prestonicu kulture. Ove vizije su precizirane u delu disertacije koji obrađuje Pečuj u okviru studije slučaja: region Južno Zadunavlje. Procesi koji su detektovani u ovoj studiji, a tiču se usvajanja novih strateških dokumenata grada (Strategija razvoja turizma, Strategija brendiranja) od strane lokalnih vlasti treba da rezultiraju novom vizijom grada, koja treba da integriše elemente novog tržišnog pozicioniranja Pečuja u nacionalnom, regionalnom i evropskom okruženju.

Kada je u pitanju drugi indikator iz ove komponente koji se odnosi na postojanje razvojne strategije bitno je napomenuti da opis indikatora posebno naglašava da je reč o tome da je na nivou regiona Južno Zadunavlje, regionalna razvojna strategija potvrđena od strane viših instanci. Reč je o tome da u ekonomskom smislu Regionalni operativni plan iz 2007. godine, koji je usvojen u funkciji razvoja regiona u ovom periodu i koji je sastavni deo Novog mađarskog razvojnog plana, predstavlja stvarnu ekonomsku strategiju regiona. Da ovaj dokument ima sve elemente strateškog dokumenta govore podaci o tome da su jasno definisane oblasti i ciljevi regionalnog razvoja u regionu, kao i da su određeni subjekti, rokovi i monitoring grupe.¹²⁷⁵

¹²⁷³ O tome videti: Katalin Kovacs – Andrew Cartwright: „*Controlled Decentralisation: Institution-Building and Regional Development in Hungary*“, Centre for Regional Studies of Hungarian Academy of Sciences, Pecs 2010, str.33.

¹²⁷⁴ Isti izvor.

¹²⁷⁵ O tome videti: *Del-dunantuli Operativ Program 2007*; kao i Katalin Kovacs – Andrew Cartwright: „*Controlled Decentralisation: Institution-Building and Regional Development in Hungary*“, Centre for Regional Studies of Hungarian Academy of Sciences; Pecs; 2010, str; .34-35.

Na nivou Pečuja Strategija razvoja u velikoj meri je integrisana u prethodne regionalne razvojne koncepte nacionalnih vlasti, čime su uvećane mogućnosti njene potpunije implementacije i obezbeđivanja podrške viših nivoa vlasti. Značaj integracije razvojnih ciljeva sa nivoa regiona Južno Zadunavlje u pečujsku lokalnu strategiju posle osmogodišnje primene ove lokalne strategije vidljiv je posebno nakon završetka pečujske „evropske“ 2010-te godine.

I regionalni nivo koji je predmet ove analize i gradski nivo Pečuja nemaju usvojenu Strategiju brendiranja. Razlika između regionalnog i pečujskog nivoa u pogledu ovog indikatora je u tome što je usvajanje Strategije brendiranja na pečujskom nivou planirano a regionalni nivo sa svojim razvojnim institucijama nije u plan razvoja do 2013. godine predvideo usvajanje ove strategije. Izostanak planiranja usvajanja Strategije brendiranja na regionalnom nivou rezultat je procesa centralizovano orkestriranog i evropskim i nacionalnim sredstvima finansiranog regionalnog razvoja, čiji sastavni deo plana nije usvajanje regionalne strategije brendiranja.

Regionalna strategija razvoja Južnog Zadunavlja, koja je predmet četvrtog indikatora u okviru prve komponente Modifikovanog okvira brendiranja gradova i regiona, kako je ocenjeno implementira se na srednjem nivou uspešnosti a ista ocena prisutna je i kod implementiranja strategije na nivou Pečuja. Ocena o nivou uspešnosti primene regionalne strategije odnosno Regionalnog operativnog plana pre svega, bazirana je na procenama neutralnih istraživačkih grupa koje su evaluirale, sa jedne strane ceo proces regionalnog razvoja i implementacije strategija a sa druge strane, pojedine bitne funkcionalne oblasti od posebnog značaja za izgradnju regionalne ekonomske kompetitivnosti. Konsultativna grupa za razvoj Južnog Zadunavlja u okviru Izveštaja o poseti regionu konstatuje, još tokom 2009. i 2010. godine da „slabosti kao što je to često slučaj uglavnom postoje manje u procesu planiranja a više u nedostatku kapaciteta da se planovi sprovedu u praksi“.¹²⁷⁶ Sprovedenje strategija prema nalazima iz pomenutog Izveštaja podrazumeva neophodnost odgovora na pitanje „socijalnog dizajna i konstrukcija na najvišem društvenom, kulturnom i političkom nivou“. Ocena koja je izneta u okviru četvrtog indikatora nastala je i na temelju evaluacije uspostavljene veze između planiranih aktivnosti i realizacije vizije regiona. U Izveštaju Konsultativne grupe za razvoj Južnog Zadunavlja navodi se da „jasno formulisana zajednička vizija nije još uvek praktično artikulirana, ali se glavni elementi zajedničke vizije polako pojavljuju“.¹²⁷⁷ Ocena koja se odnosi na gradski – okružni nivo Pečuja bazirana je na nešto sporijoj izgradnji potpunog strateškog okvira i nedovoljno brzom implementaciji mera i aktivnosti iz Strategije razvoja Pečuja nakon realizacije programa Evropska prestonica kulture tokom 2010. godine.

Kada je u pitanju peti indikator koji se odnosi na postojanje monitoring grupa treba napomenuti da je postojanje evidentirano. Monitoring ostvarenja ekonomske vizije

¹²⁷⁶ Chris Duke, Bob Glesson, Mireille Pougeot and Eric Wallin, Observatory Pascal – Place Management, Social Capital and Learning Regions: „PURE Regional Visit Report (RVRI) South Transdanubia, Hungary“; str. 4. Izveštaj je dostupan na internet prezentaciji: <http://www.obs-pascal.com>.

¹²⁷⁷ Isto, str. 11.

razvoja regiona postoji kako od strane aktera koji su na regionalnom nivou uključeni u proces realizacije Regionalnog operativnog plana, tako i od strane nacionalnog nivoa. Kada je u pitanju „regionalni“ monitoring najznačajniju monitoring ulogu imaju tematske radne grupe u kojima su zastupljeni regionalni javni akteri zajedno sa partnerima iz socio-ekonomskog regionalnog miljea.¹²⁷⁸ Monitoring sa centralnog nivoa podrazumeva praćenje ostvarivanja ciljeva ekonomske politike regionalnog razvoja od strane Nacionalnog razvojnog saveta koji posmatra realizaciju zadunavskog Regionalnog operativnog plana kao integralnog dela Novog mađarskog razvojnog plana.¹²⁷⁹ Pored ove centralne političke institucije politike regionalnog razvoja, postoje i tela na nacionalnom nivou koja prate realizaciju sektorskih politika - tematske radne grupe.¹²⁸⁰

Na nivou Pečuja uspostavljanje monitoring grupa prema Strategiji razvoja je moguće i predstavlja način praćenja realizacije lokalnih strateških ciljeva, ali nije institucionalizovano učešće drugih javnih aktera u praćenju primene lokalne strategije. U turističkoj oblasti usled postojanja regionalne turističke organizacije sektorski se prate učinci turističkih ciljeva iz Strategije razvoja.

Vizija regiona se kontinualno prati a oslonac ustanovljenog kontinuiranog praćenja nalazi se u Regionalnom operativnom planu za period od 2007. do 2013. godine, koji jasno predviđa elemente praćenja realizacije vizije, indikatore i očekivane rezultate.¹²⁸¹ Na nivou Pečuja kontinualno praćenje vizije je kako lokalnog tako i regionalnog karaktera i značajan elemenat je postojanje kontinualnog praćenja koje je „nametnuto“ u okviru sprovođenja Regionalnog operativnog programa za period od 2007. do 2013. godine. Neophodno je posebno apostrofirati da se značajan doprinos kompetitivnosti regiona bazira na realizaciji programa i projekata koji se sprovode u Pečuju i regionu Baranje u više različitih ekonomskih sektora.

¹²⁷⁸ Katalin Kovacs – Andrew Cartwright: „*Controlled Decentralisation: Institution-Building and Regional Development in Hungary*“, Centre for Regional Studies of Hungarian Academy of Sciences; Pecs 2010; str. 15.

¹²⁷⁹ Isti izvor, str. 35.

¹²⁸⁰ Isti izvor, str. 15.

¹²⁸¹ O tome detaljnije videti: The Government of the Republic of Hungary: *South Transdanubia Operational Programme*, CCI number: 2007HU161PO011.

5.3.2 Komponenta: „Interna kultura“

Tabela br. 65 : komponenta “Interna kultura”

Indikatori	Vojvodina	Južno Zadunavlje
Jasna podela odgovornosti između regionalnih organa	Evidentirana jasna raspodela odgovornosti	Evidentirana jasna raspodela odgovornosti na regionalnom nivou, na nivou Pečuja takođe
Funkcionalna alokacija nadležnosti između regionalnih organa	Visok stepen funkcionalne alokacije	Visok stepen na regionalnom nivou, u Pečuju takođe, posebno nakon 2010. godine
Ustanovljeno pravo departmana (regionalnih organizacija) da iniciraju regionalne sektorske politike u skladu sa strategijama i vizijom	Parcijalno postojanje	Parcijalno postojanje
Postojanje agencija / saveta / tela unutar ili izvan regionalne administracije	Postoje specijalizovane agencije kao samostalni subjekti	Na regionalnom nivou postoje inter-sektorske grupe, na nivou Pečuja registrovane agencije za privlačenje investicija i turista, kao i za upravljanje brendom
Postojanje saradnje između javnih aktera na regionalnom nivou i sa javnim akterima sa nivoa gradova	Koordinacija javnih aktera na regionalnom nivou efikasnija, u odnosu na koordinaciju sa javnim akterima sa nivoa gradova, visok nivo koordinacije u ekonomskoj oblasti i srednji nivo u turističkoj oblasti	Koordinacija na regionalnom nivou vlasti na srednjem nivou intenziteta, koordinacija sa javnim akterima sa nivoa gradova na srednjem nivou, koordinacija sa gradom Pečuj na visokom nivou

Vojvodina

Podela odgovornosti na regionalnom nivou između organa je veoma jasna, a koncept predominacije izvršne vlasti u odnosu na parlament i postojanje velikog broja specijalizovanih organizacija – agencija obezbeđuju adekvatan organizacijski ambijent za efikasnu implementaciju ekonomskog programa i Marketing strategije turizma Vojvodine. Parlament određuje strateške pravce politike privlačenja investicija i turista (usvaja strategije, donosi odluke o osnivanju specijalizovanih pokrajinskih organizacija) a koordinirajuću ulogu i ulogu definisanja aktivnosti ovih organizacija, u skladu sa njihovim nadležnostima obavlja pokrajinska Vlada. Postojeća organizacija regionalne

vlasti predstavlja čvrst temelj za realizaciju strateških prioriteta u obe oblasti koje su predmet ove studije.

Iz jasne podele odgovornosti u slučaju AP Vojvodine nesporno proizilazi i visok stepen funkcionalne alokacije nadležnosti između regionalnih organa i drugih tela. Primenjeni su i principi koncentracije nadležnosti kod pokrajinskih organa koji imaju značajnu političku i koordinirajuću ulogu unutar organizacione strukture pokrajinske administracije, kao i principi funkcionalne specijalizacije, kod organizacija – agencija koje obavljaju specifične poslove u funkciji kreiranja boljeg investicionog i turističkog imidža pokrajine. Primera radi, unutar pokrajinske Vlade u jednom sekretarijatu koncentrisani su poslovi upravljanja ekonomijom i turizmom pokrajine, što omogućava uvid u celinu procesa i predstavlja prilično dobru osnovu za kvalitetnu evaluaciju procesa u ovim oblastima, utvrđivanje njihove međuzavisnosti i buduće integrisanje strateških ciljeva ove dve oblasti. Takođe, postojeće statutarno rešenje omogućilo je da Sekretarijat za privredu (u čijem resoru se nalazi i oblast turizma) ima jak politički uticaj s obzirom na to da je sekretar ovog sekretarijata u strukturi pokrajinske administracije i potpredsednik pokrajinske Vlade (reč je periodu od 2008. do 2012. godine). Kada je reč o visokom stepenu specijalizacije koji doprinosi realizaciji principa funkcionalne alokacije kompetencija, treba naglasiti da postojanje specijalizovanih organizacija za privlačenje turista i investitora, sa svojim širokim nadležnostima (posebno u slučaju VIP fonda) stvara osnovu za uspešno formulisanje politika u narednom periodu i za obavljanje svih poslova od kojih zavisi uspeh politika privlačenja investitora i turista. Na primer, VIP fond je opremljen nadležnostima da komunicira sa investitorima, da pronalazi rešenja za njihove zahteve, da organizuje programe edukacije za gradove, kao i da kreira marketinške kampanje i da obavlja komunikacione poslove. Ovo pokazuje da su oruđa upravljanja procesima u specifičnim sektorima integralni deo delokruga rada osnovanih specijalizovanih organizacija.

Kada je u pitanju „Uvođenje prava departmana (regionalnih organizacija) da iniciraju regionalne sektorske politike u skladu sa strategijama i vizijom“ bitno je naglasiti da je ustanovljeno pravo pokrajinskih sekretarijata da predlažu mere i propise iz svoje nadležnosti ali je izrada strategija najčešće sprovedena kroz zajednički rad nekoliko sekretarijata ili angažovanje konsultantskih kuća te ovo pravo samo parcijalno postoji.¹²⁸²

U pogledu četvrtog indikatora iz ove komponente : „Postojanje agencija / saveta / tela unutar ili izvan regionalne administracije“ u tabeli je naznačeno da su ove agencije osnovane i da funkcionišu kao samostalni subjekti. Ove agencije su osnovane odlukom pokrajinskog parlamenta, kojom je propisana njihova nadležnost i na osnovu toga se može zaključiti da su one izvan regularnih struktura pokrajinske administracije (reč je o VIP fondu i TOV). Jedan broj specijalizovanih organizacija osnovan je od strane pokrajinske vlade i za njih se može reći da su formirane unutar struktura pokrajinske administracije : npr. Vojvodina – CESS, koja ima značajnu evaluacionu ulogu u realizaciji ekonomskog programa pokrajine.¹²⁸³

¹²⁸² U vezi ovog pitanja konsultovati: Pokrajinska skupstinska odluka o pokrajinskoj upravi, član 12.

¹²⁸³ Podsećamo da je Vojvodina CESS osnovana od strane pokrajinske vlade i da je “etabliрана kao tink-tenk (think-thank) institucija pokrajinske vlade koja ima za cilj unapređenje naučnih kapaciteta na polju

Kada je u pitanju poslednji indikator : „Saradnja između javnih aktera“, u prilog iznetoj oceni o efikasnijoj koordinaciji javnih aktera na pokrajinskom nivou idu podaci o realizaciji ekonomskog programa u ostvarivanju strateških prioriteta i uspešnoj „integraciji“ specijalizovanih agencija i organizacija u realizaciju ciljeva koji su ostvareni. Upadljivo je da je koordinacija pokrajinskih organa i gradova slabija i da reforme ostvarene na pokrajinskom nivou nisu praćene istim takvim procesima na nivou najznačajnijih gradova u pokrajini. Problemi u koordinaciji pokrajinskog nivoa vlasti i lokalnih vlasti opisani su u studiji slučaja. Bolja situacija u koordinaciji javnih aktera evidentirana je u ekonomskoj oblasti, a o tome najbolje govori podaci iz tabele o rezultatima sprovođenja Programa privrednog razvoja AP Vojvodine.

Južno Zadunavlje

Kada je u pitanju prvi indikator, zaključak koji se odnosi na regionalni nivo bazira se na tome da su reforme institucija na nivou regiona dirigovane od strane nacionalnog nivoa vlasti, omogućile da se dva ključna organa na regionalnom nivou (Regionalni razvojni savet i Regionalna razvojna agencija) na kvalitetan način bave pitanjima koja se tiču političkog odlučivanja i tehničkog sprovođenja Regionalnog operativnog plana. Takođe, postojanje „ekspoziture“ nacionalne turističke organizacije na nivou regiona omogućilo je da se turistička regionalna politika sprovodi na nivou koji obezbeđuje njenu nezavisnost, bez obzira na to što su turizam i revitalizacija urbanih prostora na nivou regiona definisani kao ključni ekonomski ciljevi Regionalnog operativnog plana.¹²⁸⁴

Na nivou Pečuja nadležnosti su takođe jasno razgraničene, a posebno je visok stepen razgraničenja nadležnosti lokalnih organa postojao u periodu izgradnje lokalnog institucionalnog okvira pre 2010. godine kada su osnovane lokalne kompanije koje su koordinirale rad lokalnih organa, agencija i javnih aktera iz civilnog i poslovnog sektora. Jasno razgraničenje nadležnosti lokalnih organa nastavljeno je i kroz organizacione inovacije nakon 2010. godine kada je osnovana krovna lokalna organizacija zadužena za brendiranje grada i kada su izvršeni potrebni transferi pojedinih okružnih organizacija na lokalni nivo, u funkciji kreiranja jasne institucionalne strukture potrebne da odgovori izazovima kapitalizacije rezultata godine u kojoj je Pečuj nosio titulu Evropske prestonice kulture.¹²⁸⁵

Kada je reč o funkcionalnoj alokaciji nadležnosti između regionalnih organa zaključak iznet u tabeli proizilazi iz strukture upravljanja regionalnim razvojem regiona, koja je zahvaljujući inovacijama iz 2005. godine omogućila da se regionalna agencija bavi pitanjima koordinacije sprovođenja strategije i javnih aktera, i da su osnovane tzv.

analize ekonomskih trendova, ekonomskih predviđanja i regionalnog planiranja“. O tome videti: <http://www.vojvodina-cess.org/index.php?baseaction=content&mediumid=1&pagid=56&fontsize=12>.

¹²⁸⁴ O tome videti: Katalin Kovacs – Andrew Cartwright: „*Controlled Decentralisation: Institution-Building and Regional Development in Hungary*“, Centre for Regional Studies of Hungarian Academy of Sciences; Pecs ; 2010, str. 31-45.

¹²⁸⁵ Ovde čitaoca upućujemo na pododeljak u okviru studije slučaja Južno Zadunavlje : Institucionalna infrastruktura na regionalnom nivou- regionalni i lokalni akteri, nadležnosti i koordinacija javnih aktera.

tematske radne grupe. Ove radne grupe imale su jasnu ulogu da „ohrabre uključivanje socijalnih partnera, predstavnika ekonomskih sektora i predstavnika prirodnih i društvenih nauka“.¹²⁸⁶

Na nivou Pečuja funkcionalna alokacija nadležnosti posebnu dimenziju je dobila nakon završetka godine u kojoj je Pečuj nosio titulu Evropske prestonice kulture i institucionalne izmene i osnivanja kompanije Nasleđe Žolnaja (ZHC). Ova lokalna organizacija je osnovana u cilju koordinacije kulturnih aktivnosti jednog broja ranije specijalizovanih javnih aktera koji su integrisani u zajedničku lokalnu instituciju. Naglašavanje posebne funkcionalne alokacije u Pečuju je značajno s obzirom na prepoznatu lokalnu potrebu da se kreira nova struktura lokalnih institucija, što je svakako prvi korak u adaptaciji lokalne vlasti u skladu sa projektovanim ambicijama ekonomske valorizacije kulturnog statusa grada u 2010. godini, u širem nacionalnom okruženju.

Formulacija - ocena iz trećeg indikatora ove komponente „Ustanovljeno pravo departmana (regionalnih organizacija) da iniciraju regionalne sektorske politike u skladu sa strategijama i vizijom“ da je zabeležno parcijalno postojanje bazirana je na činjenici da je tokom pripreme regionalne strategije sproveden konsultativni proces i da su delimično uvažene sugestije i predlozi regionalnih organizacija (iz civilnog i poslovnog sektora) u oblastima koje su deo regionalne strategije odnosno Regionalnog operativnog plana. Karakteristike celog konsultacionog procesa koji je sproveden u trogodišnjem periodu (od 2004. do 2006. godine) opisuju se u Regionalnog operativnom programu na sledeći način: „Južnozadunavski operativni program izrađen je putem partnerskog konsultacionog procesa na nivou koji nikada ranije nije sproveden u regionu. Cilj partnerskih konsultacija bio je da se sakupe razvojne ideje koje su formulisane od strane profesionalnih i društvenih aktera u regionu po principu odozdo-prema vrhu“.¹²⁸⁷ Ocena o parcijalnom postojanju prava regionalnih organizacija bazirana je i na činjenici da jednom doneta strategija odnosno regionalni operativni plan ne može biti predmet promena tokom perioda implementacije te regionalne organizacije mogu delimično biti subjekat predlaganja sektorskih politika s obzirom na to da su moguće adaptacije aktivnosti u okviru pojedinih projekata.

Kada je u pitanju četvrti indikator koji se tiče specijalizovanih tela, na regionalnom nivou je ovo postojanje notirano s obzirom na to da su obe agencije (za regionalni razvoj i za turizam) koje postoje, osnovane na inicijativu nacionalnih vlasti i integrisane kao instrumenti za realizaciju nacionalne politike privlačenja investicija i turista. Zbog nepostojanja punog institucionalnog okvira na nivou Južnog Zadunavlja pomenute postojeće regionalne agencije predstavljaju kako jedine regionalne institucionalne strukture tako i specijalizovana tela – agencije. Takvi modeli agencija, koje su „nametnute“ regionu Južno Zadunavlje, postoje u regionima sa jakom političkom tradicijom i biće u ovoj studiji obrađene u posebnom poglavlju koje je posvećeno

¹²⁸⁶ Katalin Kovacs – Andrew Cartwright: „*Controlled Decentralisation: Institution-Building and Regional Development in Hungary*“, Centre for Regional Studies of Hungarian Academy of Sciences; Pecs; 2010, str.14.

¹²⁸⁷ O tome detaljnije videti: The Government of the Republic of Hungary: *South Transdanubia Operational Programme*, CCI number: 2007HU161PO011, str. 63.

naprednim iskustvima politike brendiranja pozicioniranih regiona u međunarodnim okvirima.

U tabeli je posebno naznačena uloga tematskih radnih grupa jer one, kao relativno novo telo glavnih institucija ekonomskog regiona, obezbeđuju poseban način predstavljanja tzv. socijalnih partnera u realizaciji politike regionalnog razvoja. Usku specijalizovanost radnih grupa akcentiraćemo kroz navođenje naziva koji opisno govore o oblastima rada: npr. „društvo bazirano na informacijama“, „zdravo društvo“ itd.¹²⁸⁸

Kada je Pečuj u pitanju, specijalizovane organizacije osnovane su unutar lokalne administracije i izvan administracije, kroz partnerstvo privredne komore i turističke asocijacije Pečuja. Unutar lokalne administracije reč je o ZHC-u a izvan o TEEDEM-u. Unutar lokalne administracije u Pečuju funkcioniše i lokalna organizacija koja se bavi privlačenjem investicija.

U okviru petog indikatora „Postojanje saradnje između javnih aktera na regionalnom nivou i sa javnim akterima sa nivoa gradova“ konstatovano je da postoji srednji intenzitet koordinacije na regionalnom nivou i da je isti intenzitet prisutan i kada je u pitanju koordinacija regionalnog nivoa vlasti (u slučaju Južnog Zadunavlja: regionalnih tela i struktura) sa gradskim javnim akterima (vlasti u gradovima, okružni nivo, drugi javni akteri). Ocena je bazirana na nalazima iz Izveštaja Konsultativne grupe za razvoj Južnog Zadunavlja, u kojima se navode dve vrste nalaza: „evidentiranje brojnih primera saradnje i partnerstava koje su ostvareni između lidera i glavnih ličnosti unutar lokalnih vlasti, obrazovnih institucija i nevladinih ograničenja u Južno-zadunavskom regionu“ i „opšteg nedostatka modela, kapaciteta pa čak i volje za participacijom u obezbeđivanju održivog ekonomskog rasta regiona“.¹²⁸⁹ Sami po sebi, procesi regionalnog razvoja i sprovođenje aktivnosti iz regionalne strategije, koje se sprovode u regionu omogućavaju i zahtevaju neophodan nivo koordinacije a iskustva govore da je potreban stepen koordinacije u funkciji realizacije regionalnih ciljeva ostvaren od prve do poslednje faze odnosno od faze konsultacija do faze implementacije i evaluacije rezultata.

Ključni razlozi za izostanak najvišeg nivoa koordinacije proizilaze iz samog karaktera planiranja razvoja regiona od strane nacionalnog nivoa vlasti koji se etablirao kao idejni tvorac i supervizor planirane socijalno-ekonomske budućnosti regiona, koja se u fazi sprovođenja trećeg operativnog plana u dosadašnjem istorijatu politike podsticanja regionalnog razvoja u Mađarskoj koncentriše na podizanje kompetitivnosti regiona u odnosu na unutar-nacionalne kompetitore odnosno druge ustanovljene ekonomske regione. Stučnjaci Konsultativne grupe za razvoj Južnog Zadunavlja elaborirajući karakter odnosa nacionalnih i regionalnih vlasti, eksplicitno dovode u vezu nastojanja državnih struktura da po starim principima i modelima budu kontrolori društvenih

¹²⁸⁸ Katalin Kovacs – Andrew Cartwright: „*Controlled Decentralisation: Institution-Building and Regional Development in Hungary*“, Centre for Regional Studies of Hungarian Academy of Sciences; Pecs 2010; str. 14.

¹²⁸⁹ Chris Duke, Bob Glesson, Mireille Pougeot and Eric Wallin, Observatory Pascal – Place Management, Social Capital and Learning Regions: „*PURE Regional Visit Report (RVRI) South Transdanubia, Hungary*“, str. 5. i 11.

procesa. Oni navode sledeće: „jednostavnije je održati uticaj države (preko „modela kontrole i komandovanja“) nego kreirati društveni uticaj preko stvaranja kompleksnih odnosa izgradnje poverenja unutar otvorenih društvenih mreža“.¹²⁹⁰

Izneta ocena o prisustvu visokog stepena saradnje na nivou Pečuja bazirana je na ostvarenim organizacijskim i unutar-gradskim partnerstvima u funkciji realizacije programa Evropska prestonica kulture za 2010. godinu. Partnerstva na nivou Pečuja i prisustvo intenzivne saradnje počev od 2005. godine predstavljaju neku vrstu „kopernikanskog obrta“ u razumevanju uloge i svrhe partnerstava i saradnje. Visok stepen saradnje okružnih i lokalnih vlasti Pečuja sa jedne strane i ostalih javnih aktera sa druge strane može se, pored partnerstva sa nacionalnim nivoom vlasti, smatrati ključnim organizacijskim razlogom za uspešnu realizaciju programa Evropska prestonica kulture za 2010. godinu.

5.3.3 Komponenta : „Lokalne zajednice“

Tabela br. 66 : komponenta „Lokalne zajednice“

Indikatori	Vojvodina	Južno Zadunavlje
Postojanje periodičnih debata između predstavnika regiona i nevladinog sektora i predstavnika privatnog sektora	Debate i diskusije postoje ali bez jasnog periodičnog okvira u ekonomskom sektoru, dok je u turističkom sektoru nizak nivo diskusija	Na regionalnom nivou primetan je srednji nivo periodičnih diskusija i debata, u Pečuju debate takođe na pomenutom nivou
Vidljiva podrška iz javnih izvora nevladinim organizacijama koje obavljaju aktivnosti u oblastima značajnim za realizaciju regionalne vizije	Podrška evidentirana na niskom nivou	Podrška vidljiva, razvijenija na nivou Pečuja nego na regionalnom nivou, srednji nivo podrške na nivou regiona i na nivou Pečuja
Obavezna participacija regionalnih nevladinih organizacija i privatnog sektora u regionalnim telima koja poseduju nadležnosti u oblastima značajnim za brendiranje regiona	Nije evidentirana obavezna participacija	Nije registrovana obavezna participacija ni na regionalnom nivou, ni na nivou Pečuja, ali je evidentirana visoka zainteresovanost nevladinih organizacija, građana i aktera iz privatnog sektora
Nivo integracije oficijelnih regionalnih prioriteta u agendama nevladinih organizacija i aktera iz	Nizak nivo integracije	Na regionalnom nivou srednji nivo integracija

¹²⁹⁰ Isto, str. 5.

privatnog sektora		
Nivo saradnje i broj zajedničkih projekata i programa regionalnih / lokalnih nevladinih organizacija i aktera iz privatnog sektora	Koordinacija evidentirana, nizak nivo	Na regionalnom nivou srednji nivo koordinacije i broj projekata
Evaluacija interesa regionalnih vlasti, građana i privatnog sektora da iniciraju samostalne projekte ili da penetriraju u oblasti koje utiču na imidž regiona	Visok stepen zainteresovanosti regionalnih vlasti, nizak stepen zainteresovanosti građana, srednji stepen zainteresovanosti privatnog sektora	Srednji nivo zainteresovanosti regionalnih vlasti, nizak nivo kod građana, srednji nivo kod privatnog sektora

Vojvodina

Ocena iz prvog indikatora koji se tiče periodičnih debata - diskusija između predstavnika regionalnih vlasti i nevladinih organizacija i poslovnog sektora da su diskusije evidentirane ali bez jasne periodike i obaveznosti regionalnih vlasti da konsultuju predstavnike nevladinih organizacija i kompanija proizilazi iz usvojenih propisa na regionalnom nivou kao i iz uočljivog nedostatka dobrih primera komunikacije koji su notirani tokom istraživanja. U oblasti privlačenja investicija, intencija regionalnih vlasti je na realizaciji strateških prioriteta i na promociji destinacije, a pozitivna iskustva kompanija u Vojvodini najčešće se koriste kao promotivni adut u kreiranju kampanja. Diskusije sa poslovnim sektorom najčešće se odnose na tehničku realizaciju poslovnih planova kompanija i na kvalitetno povezivanje kompanija sa lokalnim vlastima u gradovima u kojima investitori planiraju da lociraju svoje poslovanje. Nisu zabeleženi ozbiljniji naponi regionalnih vlasti da se ustanovi stalni dijalog sa predstavnicima poslovnog sektora o izmeni zakonskog ambijenta ili o ubrzavanju procesa koji omogućavaju kvalitetniju realizaciju poslovnih interesa prisutnih i potencijalnih investitora.

U turističkom sektoru, s obzirom na potrebe regionalnog turističkog razvoja i moguće impulse koji bi došli iz turističke privrede, prisutan je takođe nizak nivo periodičnih diskusija. Turistička privreda i privatni univerziteti bili su uključeni u istraživanja na bazi kojih su formulisani glavni ciljevi iz Marketing strategije turizma Vojvodine, što je predstavljalo dobar osnov za značajnije ukorenjivanje participacije privatnog sektora. Međutim, u implementaciji strategije, kako proizilazi iz Akcionog plana za realizaciju strategije, privatni sektor je uključen u realizaciju četiri cilja od ukupno 24, a diskusije nisu predviđene kao posebna komponenta ili strateški cilj. Mogućnost da se javni akteri iz poslovnog sektora, iz nevladinog sektora i sa nivoa privatnih univerziteta uključe u realizaciju strateških ciljeva predviđena je samo u pitanjima koja se tiču normativne delatnosti u oblasti statusa lovnog turizma i salaša (asocijacije lovaca i salašara), razvoja IT i popularizacije (vlasnici veb portala), komercijalizaciji brenda (turistička privreda,

klasteri), instrumenata nastupa (cena, kanali, prodaje) i edukacije (javno-privatna partnerstva).¹²⁹¹

Podrška nevladinim organizacijama iz javnih sredstava postoji, najčešće je ograničena na turistički sektor, mada ova podrška nije prioritet u smislu da visina sredstava koje regionalne nevladine organizacije dobijaju iz pokrajinskog budžeta predstavljaju osnovu za relevantan doprinos realizaciji strategije brendiranja. Prema podacima iz Pokrajinske skupštinske odluke o budžetu za 2011. godinu u oblasti turizma nevladine organizacije su mogle „računati“ na finansijska sredstva za realizaciju svojih projekata u iznosu od 12% ukupnog budžeta za turizam (6 miliona RSD, a budžet za razvoj turizma iznosi 52 miliona RSD), nevladine organizacije koje deluju u funkciji podsticanja privrede, preduzetništva i malih i srednjih preduzeća mogu računati tek na nešto više od 3% dela budžeta Sekretarijata za privredu koji finansira navedene programe (2 miliona RSD u odnosu na 60,13 miliona za ove namene).¹²⁹² Kada je u pitanju dostupnost dotacija nevladinom sektoru za promovisanje putem sajmova i drugih privrednih manifestacija, za projekte ovih organizacija namenjeno je u budžetu tek nešto više od 10% ukupnih sredstava za ove namene (10 miliona RSD od ukupnih 96,6 miliona RSD).¹²⁹³

Kada je reč o trećem indikatoru: „Obavezna participacija regionalnih nevladinih organizacija i privatnog sektora u regionalnim telima koja poseduju nadležnosti u oblastima značajnim za brendiranje regiona“ tokom istraživanja nismo evidentirali ovu participaciju. Iz opisa prvog indikatora ove komponente jasno se uočava da su akteri iz privatnog sektora i regionalne nevladine organizacije uključene u pojedinim fazama realizacije ekonomskog programa i Marketing strategije turizma, a participacija privatnog sektora u izradi Marketing strategije turizma nije proizašla iz nekakve obaveznosti koja je ustanovljena regionalnim propisima već je bila rezultat dobro osmišljenog JPP u izradi ove strategije. S obzirom na to da suština i karakter propisa koji se donose na pokrajinskom nivou bitno određuju ambijent za brendiranje regiona bitno je napomenuti da prilikom donošenja pokrajinskih odluka, strategija i planova, nevladine organizacije i privatni sektor su punktualno uključeni, o čemu odluku donose sekretarijati koji su nadležni za pripremu ovih regionalnih dokumenata.

Integracija oficijelnih regionalnih prioriteta u agende nevladinih organizacija i privatnog sektora je na izrazito niskom nivou jer je potpuno zanemarljiv broj regionalnih nevladinih organizacija koje unapređenje imidža pokrajine i unapređenje turističkih performansi i investicione klime imaju kao svoje javne agende. Najčešće ciljevi delovanja brojnih lokalnih i regionalnih nevladinih organizacija se poklapaju sa pojedinim strateškim prioritetima iz Marketing strategije turizma AP Vojvodine, pa se kroz finansiranje projekata sa regionalnog i lokalnog nivoa omogućava da se delimično ostvaruju agende nevladinih organizacija i da se time podržava realizacija oficijelnih prioriteta regionalnih vlasti. Lokalne asocijacije iz poslovnog sektora ne prepoznaju svoj interes u podršci oficijelnim regionalnim prioritetima i veća zainteresovanost je zabeležena samo u

¹²⁹¹ *Marketing strategija turizma Vojvodine*, Vlada AP Vojvodine – Pokrajinski sekretarijat za privredu; Novi sad; 2010; str. 215-216.

¹²⁹² Pokrajinska skupštinska odluka o budžetu AP Vojvodine za 2011. godinu, str. 30-37.

¹²⁹³ Isti izvor.

turističkom sektoru, gde su npr. turističke agencije i asocijacije vlasnika salaša pokazale visoku zainteresovanost da prilagode svoje aktivnosti realizaciji strateških turističkih prioriteta.

Saradnja aktera iz privatnog sektora i nevladinih organizacija na regionalnom planu je evidentirana na niskom nivou. Reč je uglavnom o projektima koji se sprovode u gradovima širom pokrajine i uglavnom se ova saradnja sprovodi povodom organizovanja manifestacija u pokrajini, koje su zabavnog, gastronomskog i etničko-foklornog karaktera.

Regionalne vlasti su predominantno zainteresovane da samostalno sprovode projekte koji su u funkciji realizacije ekonomske i turističke vizije grada i usvojenih strateških dokumenata. O tome govore podaci koji su izneti o maloj zastupljenosti JPP. Građanska udruženja kada realizuju svoje projekte uglavnom ih sprovode u saradnji sa lokalnim ili regionalnim vlastima i teško je identifikovati primere potpuno samostalnog kreiranja projekata koji nisu podržani ili finansirani od strane nekog nivoa vlasti u pokrajini. Privatni sektor pokazuje srednji nivo interesa da samostalno realizuje projekte jer je predominantno uverenje da se projekti relevantni za brendiranje regiona bilo u investicionoj bilo u turističkoj oblasti najkvalitetnije realizuju uz pomoć nacionalnog, regionalnog ili lokalnog nivoa vlasti. Najbolji primer za ovakvo stanovište je festival Egzit koji se značajnim delom finansira iz sredstava nacionalnog i pokrajinskog nivoa vlasti i bitno utiče na opšti a posebno na kulturni i turistički imidž Vojvodine.

Južno Zadunavlje

U okviru prvog indikatora: „Postojanje periodičnih debata između predstavnika regiona i nevladinog sektora i predstavnika privatnog sektora“ data je ocena da debate postoje na srednjem nivou intenziteta i u Južnom Zadunavlju kao regionu i na nivou Pečuja. Reč je o tome da su kompanije i nevladine organizacije u periodu posle 2008. godine aktivniji subjekat i subjekat koga regionalne zadunavske institucije i lokalne vlasti Pečuja konsultuju u procesima izrade strategije i realizacije projekata od značaja za razvoj regiona. Značajan činilac uvođenja debata (mada ne u strogo vremenski limitiranim okvirima) jesu regionalna privredna komora i privredna komora Pečuja koje su obezbedile uslove za razmenu mišljenja, planova i iskustava regionalnih institucija (uključujući i gradove i opštine) i privrednih subjekata – kompanija, koje su zainteresovane da učestvuju u ekonomskim i investicionim projektima, koje finansira lokalni nivo vlasti i EU preko regionalnih fondova na nivou Južnog Zadunavlja.

Iz analize prakse u turističkom sektoru u Pečuju jasno je da je su nevladine organizacije zahvaljujući statusu Evropske prestonice kulture u 2010. godini imale značajniji tretman od strane lokalnih vlasti nego u okolnostima koje se karakterišu odsustvom ovog specijalnog i kontinentalno privilegovanog statusa grada. Ipak, iz intervjua sa zaposlenima u lokalnoj upravi u Pečuju i predstavnicima turističkog i kulturnog sektora preovladava uverenje da lokalne vlasti konsultuju nevladin sektor u situacijama kada je potrebna podrška za realizaciju kulturno-turističkih projekata ili kada je subjekat iz

nevladinog sektora potpomognut privrednim akterima postao nezaobilazan činilac za realizaciju strateških prioriteta grada u turističkoj oblasti (primer TEDEEM-a).

Kada je u pitanju drugi indikator „Vidljiva podrška iz javnih izvora nevladinim organizacijama koje obavljaju aktivnosti u oblastima značajnim za realizaciju regionalne vizije“ ocenjeno je da je evidentirana podrška te da je podrška vidljivija na nivou Pečuja. Razlog za ovakvu ocenu je raširenija aktivnost lokalnih nevladinih organizacija u Pečuju i postepeno „prihvatanje“ njihove relevantnosti od strane lokalnih vlasti i podrška njihovim aktivnostima u oblastima značajnim za brendiranje Pečuja. Na nivou regiona nevladine organizacije nisu ključni subjekat za promenu imidža regiona i unapređenje ekonomske kompetitivnosti i turističkog imidža Južnog Zadunavlja. Tek u pojedinim sektorskim strategijama naglašava se značajnija uloga jačanja nevladinih organizacija i njihove međusobne povezanosti u funkciji realizacije ključnih ciljeva Regionalnog operativnog plana za period od 2007. do 2013. godine. Podrška organizacijama iz civilnog sektora i udruženjima različitih pružalaca usluga i privrednih subjekata je najznačajnija i najvidljivija u sektoru turizma.

U okviru trećeg indikatora: „Obavezna participacija regionalnih nevladinih organizacija i privatnog sektora u regionalnim telima koja poseduju nadležnosti u oblastima značajnim za brendiranje regiona“ navedeno je da nije registrovana obavezna participacija na regionalnom nivou i na nivou Pečuja. Nvladine organizacije, zbog same ekonomske prirode politike regionalnog razvoja, ne učestvuju u koncipiranju mera i odlučivanju o prioritetima ali je evidentirana značajna uloga privredne komore u povezivanju klastera i privrednih subjekata. Akteri iz privatnog sektora – kompanije različite veličine, kroz učešće u etabliranju klastera u 14 oblasti i kroz mogućnost da koriste podsticajna sredstva postaju subjekat od koga u velikoj meri zavisi investicioni imidž regiona i Pečuja. Brendiranje regiona Južno Zadunavlje kao investicione destinacije moguće je samo kroz unapređen rad kompanija, etabliranje klastera i ojačavanje subjekata iz van-državnog sektora, te u nekim segmentima ekonomije i turizma u regionu postoji solidan stepen uticaja ne-državnih subjekata koji se može meriti sa uticajem koji u drugim gradovima / regionima imaju subjekti koji imaju pravo na obavezno učešće u radu tela čije su nadležnosti bitne za brendiranje mesta.

Ocena izneta u okviru četvrtog indikatora „Nivo integracije oficijelnih regionalnih prioriteta u agendama nevladinih organizacija i aktera iz privatnog sektora“ da je nivo integracije u Južnom Zadunavlju na srednjem nivou bazirana je na informacijama o održanim konsultacionim procesima (koji su otvoreni 2006. godine) i uključenosti prioriteta nevladinih organizacija i aktera iz privatnog sektora u socijalni dijalog, čiji je rezultat, pored socijalno ukorenjenijih oficijelnih razvojnih prioriteta regiona, i integrisanost oficijelnih ciljeva u agende pomenutih društvenih subjekata. Tok i dimenzija konsultacionih procesa prikazuju se u analizama iz Regionalnog operativnog plana za period od 2007. do 2013. godine na sledeći način: „Nacionalna razvojna agencija organizovala je seriju partnerskih konsultacionih foruma za diskutovanje kako sektorskih tako i regionalnih operativnih programa, uz participaciju predstavnika nadležnih ministarstava i nadležnih članova Nadzornih odbora za razvojnu politiku. Krug organizacija koje su pozvane na konsultacione forume određen je na bazi podataka o

skoro 4.000 partnerskih organizacija, a ove baze podataka sadržale su i zbirne prikaze partnera u svim jedinicama za planiranje, ministarstvima, agencijama sa nacionalnom jurisdikcijom i regionalnih razvojnih saveta. Oko 20 do 25 društvenih, profesionalnih i naučnih organizacija, kao i nevladinih organizacija konsultovano je o pitanjima u zavisnosti od tema sektorskih debatnih foruma¹²⁹⁴.

Široki konsultacioni procesi su snažan instrument za unapređenje pozitivne percepcije javnih aktera (nevladinih organizacija, aktera iz privatnog sektora i dr.) kada je u pitanju krug prioriteta aktivnosti javnih vlasti i u složenim okolnostima realizacije prioriteta regionalnog razvoja u Južnom Zadunavlju integracija oficijelnih prioriteta u agende pomenutih javnih aktera predstavlja elemenat uvećane odgovornosti ovih javnih aktera. U toku socijalnih konsultacija javne vlasti su na kvalitetan način upoznale sa prioritetima javnih aktera i njihovim viđenjem ključnih razvojnih pitanja.

U Regionalnom operativnom planu, u delu koji se tiče socijalnih konsultacija, od posebnog značaja su preporuke javnih aktera – primera radi lokalne vlasti su akcentovale značaj fizičke dostupnosti gradova i unapređenje komunalnog transporta, univerziteti izostanak programa podrške za društvo zasnovano na znanju, dok su ekološke organizacije insistirale na održivim rešenjima.¹²⁹⁵ Lokalne vlasti, privatni sektor i fizička lica prioritizovali su različite sektore turizma (lov, ribolov, eko-turizam, konferencijski turizam i dr.) i obezbeđivanje jasne podrške ovim užim turističkim oblastima.¹²⁹⁶ Značajan broj predloga je tokom konsultacionog dijaloga prihvaćen a time je obezbeđeno i da se izvrši jasan pregled agendi javnih aktera te da se obezbedi supstancijalna podrška uslovno rečeno ne-državnog sektora odnosno involviranih javnih aktera.

Peti indikator „Nivo saradnje i broj zajedničkih projekata i programa regionalnih / lokalnih nevladinih organizacija i aktera iz privatnog sektora“ sadrži ocenu o prisutnosti srednjeg nivoa koordinacije i broja projekata pomenutih aktera. Čitav proces realizacije regionalnih strategija baziran je na planiranju i sistemskom uključivanju, kako se u Regionalnom operativnom programu navodi, „ekonomskih, socijalnih i institucionalnih subjekata u značenju održivog razvoja mikro, malih i srednjih preduzeća i osnaživanju kako aktivnosti ovih subjekata tako i obezbeđivanju usluga od strane preduzetnika“.¹²⁹⁷ U kontekstu kreiranja kompetitivnijeg ekonomskog ambijenta regiona Južno Zadunavlje svakako da je fokus na privatnom sektoru i njegovim poslovnim potencijalima, što se može uočiti i iz prioritizacije klusterskog organizovanja (preko 20 klastera je osnovano u Južnom Zadunavlju).¹²⁹⁸

Najrazličitija udruženja nalaze se u različitim formama saradnje i povezivanja, kako u pitanjima značajnim za klusterski razvoj tako i u pitanjima od značaja za urbani izgled i

¹²⁹⁴ O tome detaljnije videti: The Government of the Republic of Hungary: *South Transdanubia Operational Programme*, CCI number: 2007HU161PO011, str. 65.

¹²⁹⁵ Isti izvor, str. 66.

¹²⁹⁶ Isti izvor.

¹²⁹⁷ Isti izvor, str. 77.

¹²⁹⁸ O tome videti više: <http://www.pecseconomy.eu/strategy-for-economic-development-pecs-development-pole>.

kulturni identitet regiona. Ipak, imajući u vidu da je razvojni potencijal ustanovljavanja ozbiljnije saradnje nevladinog i privatnog sektora limitiran, kao i činjenicu da privatni sektor koji je u poslovnom smislu lociran u regionu Južnog Zadunavlja očekuje snažniju podršku od strane regionalnog i nacionalnog nivoa vlasti, realno je utvrditi da je saradnja ova dva javna aktera na srednjem nivou. Tek nakon postizanja ozbiljnijih i vidljivijih razvojnih rezultata, u skladu sa sektorskim regionalnim strategijama, stvaraju se uslovi za ozbiljnije partnerstvo nevladinog i poslovnog sektora i za postojanje rastućeg broja zajedničkih projekata.

U okviru šestog indikatora „Evaluacija interesa regionalnih vlasti, građana i privatnog sektora da iniciraju samostalne projekte ili da penetriraju u oblasti koje utiču na imidž regiona“ data je ocena stepena zainteresovanosti navedenih javnih aktera. Regionalne vlasti (odnosno razvojna tela i agencije na nivou ekonomskog regiona i okružni nivo vlasti) imaju polazne različite pozicije s obzirom na to da regionalna razvojna tela i agencije aktivnosti planiraju u tačno definisanim vremenskim i sektorskim okvirima a okružni nivo vlasti ima nadležnosti da preduzima aktivnosti i da planira delovanje u oblastima koje značajno utiču na imidž regiona i okruga.

Nadležnosti okružnog nivoa vlasti detaljnije su specificirane u studiji slučaja a na ovom mestu pomenućemo pre svega iniciranje projekata u oblasti privlačenje investitora, turizma i pružanja lokalnih usluga i oceniti da je njihov uticaj na brendiranje mesta veliki i da, posebno u okruzima sa slabijim kapacitetima lokalnih samouprava, značaj samostalnih inicijativa okruga za imidž regiona raste. Izuzev okruga Baranja, koji je funkcionalniji i razvijeniji od ostalih okruga u regionu, samostalno inicirani projekti okružnih vlasti bitno utiču na imidž okruga i regiona. Iz navedenih razloga ocenjeno je da postoji srednji nivo zainteresovanosti regionalnih vlasti.

S obzirom na to da zbog specifičnog identitetskog problema regiona upadljivo nedostaju jake nevladine organizacije regionalnog karaktera i zbog centralno-planskog karaktera implementacije regionalnih strategija i operativnih programa, ocenjeno je da postoji nizak nivo zainteresovanosti građana, mada su predstavnici nevladinog sektora pokazali zainteresovanost da budu aktivan subjekat u konstultacionim dijalozima u vreme pripreme Regionalnog operativnog plana.¹²⁹⁹

¹²⁹⁹ O tome je bilo više reči u analizi četvrtog indikatora u okviru komponente „Lokalne zajednice“.

5.3.4 Komponenta : „Sinergije“

Tabela br. 67 : komponenta „Sinergije“

Indikatori	Vojvodina	Južno Zadunavlje
Postojanje partnerstva regionalnog nivoa vlasti sa višim nivoima vlasti (nacionalni nivo)	Partnerstvo postoji, srednji nivo	Na nivou regiona visok stepen partnerstva sa nacionalnim nivoom, na nivou Pečuja takođe sa regionalnim i nacionalnim nivoom
Postojanje partnerstva sa gradovima i opštinama na teritoriji regiona	Partnerstvo postoji, integrisanija saradnja u ekonomskom sektoru (srednji nivo saradnje), punktualna saradnja u turističkom sektoru	Na regionalnom nivou srednji nivo partnerstva
Finansijska participacija drugih nivoa vlasti u procesima implementacije mera koje su deo regionalnih i lokalnih dokumenata (strategije, lokalni akcioni planovi i dr.)	Participacija evidentirana, srednji nivo zastupljenosti sredstava sa nacionalnog nivoa za realizaciju kapitalnih razvojnih projekata; najveća zastupljenost donatorskih sredstava EU za realizaciju ekonomskog programa; u turističkom sektoru nizak nivo participacije sredstava sa nacionalnog nivoa	Na regionalnom nivou visoka participacija, na nivou Pečuja takođe
Postojanje partnerstava međunarodnog karaktera (među-regionalna saradnja, članstvo u evropskim organizacijama, saradnja na nivou EU)	Partnerstva registrovana, srednji nivo	Visok nivo na regionalnom nivou u ekonomskoj oblasti, u turističkoj oblasti srednji nivo, na nivou Pečuja: visok nivo u obe bitne oblasti
Visina participacije JPP u ukupnoj vrednosti tekućih i planiranih projekata regiona	Participacija JPP zanemarljiva	Nizak nivo participacije JPP na regionalnom nivou, srednji nivo participacije JPP u gradu Pečuju
Visina participacije finansijskih izvora sa drugih nivoa vlasti (budžetska sredstva) u ukupnoj	Srednji nivo partipacije budžetskih sredstava sa nacionalnog nivoa	Na nivou regiona visok nivo u oblasti ekonomije, srednji nivo u oblasti turizma, na nivou Pečuja: visok nivo u

vrednosti investicija koje su značajne za implementaciju bitnih regionalnih strategija

obe oblasti

Vojvodina

Opis prvog indikatora koji se odnosi na partnerstvo regionalnih i nacionalnih vlasti i ocena da partnerstvo postoji i da je na srednjem nivou saradnje proizilazi iz činjenice da je republički nivo vlasti region Vojvodine integrisao kao subjekta u sprovođenju različitih strategija na republičkom nivou koje „zadiru“ u područja koja se tiču brendiranja pokrajine.¹³⁰⁰ Takođe, utvrđena je i finansijska participacija republičkog nivoa vlasti u obezbeđivanju uslova da se finansiraju kapitalni projekti na pokrajinskom nivou, koji utiču na atraktivnost ambijenta pokrajine za privlačenje investitora i turista. O tome će biti reči u okviru trećeg indikatora ove komponente. Iz studije slučaja na ovom mestu izdvojićemo spremnost nacionalnog nivoa vlasti u Srbiji da konceptualno i finansijski podrži projekte od značaja za brendiranje pokrajine – najbolji primer za to je finansiranje značajnog dela troškova organizacije festivala Egzit u pojedinim godinama. Takođe, iz pravne regulative na nacionalnom nivou proizilaze obaveze republičkih organa (sredstva republičkog budžeta) da finansiraju školstvo, zdravstvo i sistem socijalne zaštite na nivou pokrajine.¹³⁰¹ Primera radi, za 2011. godinu bilo je predviđeno da 36,5 mlrd RSD iz republičkog budžeta bude transferisano pokrajinskom budžetu za obavljanje različitih pokrajinskih nadležnosti, od čega je 26,4 mlrd namenjeno potrebama u obrazovnom sektoru.¹³⁰²

Kada je u pitanju saradnja na pokrajinskom nivou između pokrajinskih vlasti i lokalnih vlasti ona je takođe evidentirana. Gradovi iz Vojvodine učestvuju u realizaciji glavnih strateških dokumenata iz ekonomskog i turističkog sektora. Kada je ekonomski sektor u pitanju, lokalne vlasti, lokalni poslovni sektor kao i lokalne nevladine organizacije koriste benefite programa koji su sastavni deo Programa privrednog razvoja AP Vojvodine o čemu konkretne dokaze nudi Istraživanje pojedinih aspekata implementacije prioriteta Programa privrednog razvoja Vojvodine, koje je u formi tabele objavljeno u studiji slučaja ovog regiona. Takođe, iz pokrajinskog budžeta se finansiraju projekti na lokalnom nivou koji su od uticaja na obezbeđivanje povoljnije klime za privlačenje investitora, a lokalne nevladine organizacije u svim društvenim oblastima mogu aplicirati za pokrajinska budžetska finansijska sredstva. Budžetska finansijska sredstva se u redovnim, najčešće kvartalnim intervalima dodeljuju nevladinim organizacijama na teritoriji pokrajine za različite lokalne projekte. Time se značajno uvećavaju mogućnosti da lokalne nevladine organizacije putem kreativnih projekata u oblastima koje „dodiruju“

¹³⁰⁰ Reč je o sledećim strategijama: Nacionalna strategija održivog razvoja, Strategija regionalnog razvoja Republike Srbije 2007-2012, Nacionalna strategija privrednog razvoja Srbije 2006-2012, Strategija podsticanja i razvoja stranih ulaganja, Strategija razvoja turizma, Strategije razvoja trgovine i dr. O tome videti internet prezentaciju Vlade Srbije : http://www.srbija.gov.rs/vesti/dokumenti_sekcija.php?id=45678.

¹³⁰¹ O konkretnoj finansijskoj participaciji republičkog budžeta u finansiranju izdataka pokrajinskog budžeta videti: *Pokrajinska skupštinska odluka o budžetu AP Vojvodine za 2011. godinu*. Ova odluka dostupna je na prezentaciji: <http://www.psf.vojvodina.gov.rs/Aktuelno.htm>.

¹³⁰² Pokrajinska skupštinska odluka o budžetu AP Vojvodine za 2011. godinu, str. 1-10.

brendiranje pokrajine budu aktivan činilac kreiranja imidža pokrajine. U sektoru turizma lokalni javni akteri su bili uključeni u izradu Marketing strategije, a organizacija brojnih kulturnih manifestacija u pokrajini finansira se zajedničkim ulaganjima pokrajinskog i lokalnog nivoa vlasti. Da bi se unapredila saradnja pokrajinskih vlasti i lokalnih vlasti neophodno je kvalitetnije strateško fundiranje ovih odnosa kroz definisanje zajedničkih politika u oblastima u kojima se prepliću nadležnosti pokrajinskog i lokalnog nivoa vlasti. U tom pravcu nisu zabeležne ozbiljnije pokrajinske inicijative.

Ocena trećeg indikatora: „Finansijska participacija drugih nivoa vlasti u procesima implementacije mera koje su deo regionalnih i lokalnih dokumenata (strategije, lokalni akcioni planovi i dr.)“ proizilazi iz evidentirane participacije sredstava nacionalnog budžeta i donatorskih sredstava u finansiranju kapitalnih razvojnih projekata i ekonomskog programa. Sredstva sa nacionalnog nivoa svake godine plasiraju se za kapitalne razvojne projekte u pokrajini, što je ustavna obaveza republičkih vlasti.¹³⁰³ Primera radi, u 2011. godini u budžet pokrajine je upućeno 9 milijardi RSD (tzv. namenski kapitalni transferi iz republičkog budžeta), a ukupan budžet pokrajine iznosio je 60,7 milijardi RSD.¹³⁰⁴ Donacije inostranih zemalja i međunarodnih organizacija iznosile su 252 miliona RSD. Za učešće donatorskih sredstava u realizaciji ekonomskog programa najbolje je konsultovati već pomenutu tabelu koja se odnosi na finansiranje strateških prioriteta programa. Primera radi donatorska sredstva participirala su u realizaciji 5 strateških prioriteta, a ulaganja donatora činila su četvrtinu ukupnih ulaganja za realizaciju prioriteta programa.

U poređenju sa ekonomskim sektorom, participacija drugih vlasti je znatno slabija u turističkom sektoru. Primera radi u realizaciji 11 ključnih aktivnosti iz Akcionog plana Marketing strategije pokrajine, odgovornosti su rasprostranjene između pokrajinskih institucija i organizacija, sa naglaskom na najveću odgovornost TOV-a. Značajnim delom odsustvo ozbiljnije participacije drugih nivoa vlasti u turističkoj oblasti rezultat je prava pokrajinskih vlasti da uređuju pitanja od pokrajinskog značaja u oblasti turizma.¹³⁰⁵ Donatori nisu pokazali veće interesovanje za finansiranje razvoja turizma, pa je ovaj strateški prioritet iz Programa privrednog razvoja Vojvodine finansiran isključivo pokrajinskim sredstvima.

Međunarodna partnerstva predstavljaju razvijeno polje saradnje pokrajinskih vlasti. Vojvodina, nije zastupljena u Komitetu regiona EU s obzirom na to da Srbija nije član EU, ali je korisnik evropskih fondova koji su namenjeni Srbiji i otvorila je kancelariju u Briselu koja će omogućiti kvalitetnije lobiranje za interese pokrajine. Pokrajinska vlada u dužem nizu godina kao jedan od prioriteta pokrajinske politike ima uspostavljanje efektivnih partnerskih odnosa sa regionima u susednim zemljama i u širem području Istočne Evrope, uključujući i zapadne susede ovog dela Evrope. Do 2008. godine Vojvodina i upravni okruzi sa njene teritorije su sklopili 17 sporazuma o saradnji/memoranduma / protokola sa regionima i organizacijama iz drugih država. Najbrojnija, u periodu do 2008. godine, su partnerstva sa mađarskim i italijanskim regionima i

¹³⁰³ Ova obaveza proizilazi iz člana 184. Ustava Srbije.

¹³⁰⁴ Pokrajinska skupštinska odluka o budžetu AP Vojvodine za 2011. godinu, str. 4.

¹³⁰⁵ Ovo pitanje regulisano je članom 183. Ustava Srbije.

organizacijama (po 3 sporazuma o saradnji) i sa hrvatskim i austrijskim (po 2 sporazuma).¹³⁰⁶ Iz ovog korpusa sporazuma kao posebno značajne izdvojićemo sporazume koji imaju za predmet ekonomsku saradnju : formiranje Mađarsko-vojvođanskog saveta za ekonomsku saradnju u regionu, i sporazume o saradnji sa pokrajinama Gornja Austrija i Štajerska.

U 2009. godini nivo međuregionalne saradnje Vojvodine je unapređen. Prema podacima pokrajinske administracije potpisana su 52 dokumenta o saradnji sa inostranim partnerima, od kojih su 23 potpisana od strane pokrajinskih organa i organizacija a 29 partnerstava su sklopili gradovi sa teritorije pokrajine, a realizovano je ukupno 43 projekata i 32 donacije.¹³⁰⁷ Kako se navodi u Informaciji, koju je izradio resorni pokrajinski sekretarijat u čijoj nadležnosti je vođenje evidencije o međunarodnoj i regionalnoj saradnji Vojvodine izrada baze podataka o međunarodnoj i regionalnoj saradnji AP Vojvodine „omogućiće širi uvid u međunarodne aktivnosti i stanje pokrajinskih gradova i opština kako bi se sačinio plan podsticaja odnosno sufinansiranja njihovih razvojnih projekata“.¹³⁰⁸ Pokrajinski sekretarijati su kroz partnerstva u 2009. godini realizovali projekte u vrednosti od oko 7 miliona EUR, dok su vojvođanski gradovi realizovali projekte u vrednosti od 14,5 miliona EUR (reč je o 33 jedinica lokalne samouprave, i iznos ne uključuje donatorska sredstva).¹³⁰⁹ U 2009. godini najintenzivnija saradnja ostvarena je sa regionima šest država: Rumunije, Mađarske, Hrvatske, Italije, Slovačke i Austrije.

Vojvođanski gradovi i upravni okruzi učestvuju i u projektima prekogranične saradnje koje je sklopila Srbija u okviru IPA programa. Iz svih navedenih podataka osnovano je zaključiti da je uspostavljanje međuregionalnih i međunarodnih partnerstava tretirano kao značajan instrument ekonomske politike i unapređenja imidža pokrajine.

Južno Zadunavlje

Ocena izneta kod prvog indikatora : “Postojanje partnerstva regionalnog nivoa vlasti sa višim nivoima vlasti (nacionalni nivo)” u slučaju ovog ekonomskog regiona, koja ukazuje na viši nivo saradnje regionalnog i nacionalnog nivoa vlasti nego u slučaju Vojvodine bazirana je na činjenicama koje se tiču intenziviranja procesa podsticanja regionalnog razvoja u Mađarskoj (posebno nakon ulaska ove zemlje u EU), nužnošću obuhvatnije saradnje dva nivoa vlasti u primeni Nacionalnog plana razvoja i Novog mađarskog plana razvoja, izgradnje institucionalnog okvira saradnje na nivou regionalnih razvojnih agencija i potrebi da se apsorbuju fondovi EU u cilju realizacije politike i mera jačanja ekonomskih regiona u zemlji. Iako su procesi regionalnog razvoja u Mađarskoj u poslednjih petnaest godina bazirani na sprovođenju mera i projekata na tri različita

¹³⁰⁶ O ovim sporazumima videti više na prezentaciji Pokrajinskog sekretarijata za međuregionalnu saradnju i lokalnu samoupravu:

http://www.region.vojvodina.gov.rs/index.php?option=com_content&view=article&id=25&Itemid=16&lang=sr.

¹³⁰⁷ *Informacija o međunarodnoj i regionalnoj saradnji AP Vojvodine ostvarenoj i započetoj u 2009. godini*; Novi Sad; april 2010; str. 11.

¹³⁰⁸ Isti izvor, str. 3.

¹³⁰⁹ Isti izvor, str. 5-7.

teritorijalna nivoa u zemlji (regioni, okruzi i mikro-regioni) dosadašnja praksa pokazuje da je najveći napredak učinjen upravo na polju saradnje nacionalnog i regionalnih nivoa vlasti.¹³¹⁰ Južno-zadunavski ekonomski region je, kao i drugi region, uložio velike napore u pravcu definisanja regionalnih ciljeva razvoja a uvažene su preporuke lokalnih organa vlasti i inkorporirane u Regionalni operativni plan (koje se odnose na prioritete regionalne projekta i oblasti usmjeravanja sredstava).

Bitan instrument, inherentan procesu državnog planiranja regionalnog razvoja u Mađarskoj, koji sve vreme igra bitnu ulogu u razvijanju saradnje dva nivoa vlasti je formiranje saveta na nivou regiona u kojima su zastupljeni i predstavnici regiona, gradonačelnici gradova i predstavnici mikro-regiona, kao i predstavnici ministarstava. Ovakav dizajn regionalnih institucija osnovanih u cilju upravljanja procesima regionalnog razvoja omogućava jačanje saradnje dva nivoa vlasti i stimuliše intenziviranje inter-sektorske saradnje jer su prioritete i nacionalnog nivoa vlasti i svih drugih nivoa vlasti predstavljenih u regionalnim institucijama i savetima da se ostvare ciljevi politike regionalnog razvoja i da se u znatno većem obimu apsorbuju sredstva iz kohezionih i strukturnih fondova EU. Primera radi, u periodu od 2007. do 2013. godine beleži se stalni godišnji rast visine finansijskih sredstava koja su dostupna Mađarskoj za finansiranje projekata iz nacionalnog razvojnog plana. U pomenutom periodu Mađarskoj je bilo dostupno ukupno 13,8 milijardi EUR iz strukturnih fondova i 8,65 milijardi EUR iz kohezionih fondova EU. Visina sredstava koja su bila dostupna u 2013. godini je za 75% bila veća nego visina sredstava u 2007. godini (3,9 milijardi EUR u 2013. godini u odnosu na 2,3 milijarde EUR u 2007. godini).¹³¹¹

Pored obrazložene dimenzije uticaja politike regionalnog razvoja na jačanje saradnje nacionalnog i regionalnog nivoa vlasti treba napomenuti i da su realizacije nacionalnih strategija u oblastima privlačenja investicija i turizma bitno doprinele kreiranju zajedničkog institucionalnog okvira na regionalnom nivou, većoj zainteresovanosti aktera iz ne-državnog sektora i intenziviranju saradnje dva nivoa vlasti. U određenom smislu i poslednje zakonodavne reforme koje su izvršene u Mađarskoj, a o kojima je bilo reči u drugom poglavlju ove disertacije u kojoj su analizirani eksterni faktori koji utiču na brendiranje mesta, uticaće na intenziviranje komunikacija regiona Južno Zadunavlje i nacionalnih vlasti jer su povećane odgovornosti nacionalnog nivoa vlasti za funkcionisanje lokalnih samouprava i pružanje usluga na nivou okruga.

U prvom indikatoru je ocenjeno i da je visok stepen saradnje sa nacionalnim nivoom vlasti ostvario i Pečuj, što se može sasvim jasno zaključiti iz obilja podataka o naporima nacionalnog nivoa vlasti da promovise, finansira i podrži investicije i rekonstrukciju imidža grada u kontekstu titule Evropske prestonice kulture. U petogodišnjem periodu (2006-2011. godine) nacionalni nivo vlasti pokazao je zainteresovanost za uspešnu realizaciju koncepta decentralizacije kulture u kome je Pečuj bio glavni recipijent

¹³¹⁰ Edit Pfeil Somlyódyne: „*Balancing Between Transition and Modernity: Principles and Institutions of Regional Planning in Hungary*“, u: *Hungarian Spaces and Places: Patterns of Transition*; Centre for Regional Studies; Pecs; 2005; str. 113-114.

¹³¹¹ *Doing Business in Hungary*; Ernst and Young; Budapest; 2008.; str. 15.

finansijskih sredstava i grad sa kojim je intenzivirana saradnja u svim poljima od značaja za razvoj i unapređenje imidža grada.

Partnerstva između gradova na teritoriji regiona ocenjena su srednjom ocenom u drugom indikatoru. Reč je o tome da usled velikog broja jedinica lokalne samouprave na teritoriji regiona i njihove teritorijalne razućenosti, kao i zbog centralno dirigovanog institucionalnog okvira za regionalnu saradnju gradovi i opštine nisu previše zainteresovani za iniciranje novih oblika međusobne saradnje. U Južnom Zadunavlju je Pečuj pokretač saradnje jer je usvojio najambicioznija planska dokumenta i ostvario najbolje rezultate i opštine i gradovi u najbližem teritorijalnom okruženju ovog urbanog centra imaju najveće šanse za bliže ekonomsko povezivanje sa Pečujem u okviru uspostavljenih ekonomskih prioriteta grada. Takođe, značajan katalizator unapređenja saradnje gradova i opština je fokusiranje programa regionalnog razvoja na klastere u južno-zadunavskom regionu.¹³¹² Klasteri u sektorima kulture, ekologije, inovacija i turizma imaju kapacitet da unaprede nivo saradnje gradova.

Jedan od nus-proizvoda politike i prakse regionalnog razvoja u Mađarskoj je postojanje tzv. institucionalnog paralelizma (institucije regiona – saveti sa jedne strane i okružni i gradski nivoi sa druge strane, bez jačih sistemski fundiranih institucionalnih relacija) koji ne stimuliše mnogobrojne lokalne vlasti u regionu Južnog Zadunavlja da ozbiljnije inciraju među-gradska partnerstva.

Ocena trećeg indikatora u okviru ove komponente : „Finansijska participacija drugih nivoa vlasti u procesima implementacije mera koje su deo regionalnih i lokalnih dokumenata (strategije, lokalni akcioni planovi i dr.)“ utvrđena je na bazi ranije iznetih činjenica o sprovođenju projekata i programa regionalnog razvoja u kojima Mađarska odnosno nacionalni nivo vlasti ove države sufinansira projekte na nivou regiona Južno Zadunavlje, koji je zbog stepena razvijenosti u odnosu na razvijenije ekonomske regione u zemlji (Centralna Mađarska, Zapadno Zadunavlje, Centralno Zadunavlje) korisnik fondova regionalnog razvoja u značajnijoj meri od pomenutih regiona. Projekti regionalnog razvoja finansiraju se do 50% vrednosti investicije u okviru šest prioriteta Novog mađarskog razvojnog plana (ekonomski razvoj, razvoj transporta, društvena obnova, regionalni razvoj, državne reforme).¹³¹³ Finansijska participacija nacionalnog nivoa vlasti je evidentirana u Pečuju u funkciji realizacije investicija i programa u 2010. godini a ozbiljna participacija nacionalnog nivoa vlasti postoji u sektoru turizma u kome nacionalna turistička organizacija Mađarske ima poseban plan finansijske podrške regionu Južno Zadunavlje i izgradnji većeg stepena atraktivnosti ključnih turističkih atrakcija regiona.¹³¹⁴ Imajući u vidu da je proces regionalnog razvoja dirigovan sa centralnog nivoa vlasti nametnuo regionima i gradovima obavezu da strateški planiraju svoje delovanje u ekonomskom i turističkom sektoru, finansijska participacija drugih nivoa vlasti je veoma značajna za realizaciju razvojnih prioriteta regiona, okruga i

¹³¹² O tome videti:

<http://www.pecseconomy.eu/strategy-for-economic-development-pecs-development-pole>

¹³¹³ O tome videti: *Doing Business in Hungary*, Ernst and Young, Budapest, 2008, str. 14-15.

¹³¹⁴ O tome detaljnije videti: *The Government of the Republic of Hungary: South Transdanubia Operational Programme*, CCI number: 2007HU161PO011, str. 46-50.

gradova i omogućava znatno bolje uslove za brendiranje ne samo regiona kao teritorijalne celine već i pomenutih teritorijalnih jedinica u sastavu regiona.

Međunarodna partnerstva (među-regionalna saradnja, članstvo i saradnja na nivou EU) su ocenjena visokom ocenom i bez obzira na činjenicu da region Južnog Zadunavlja nema zaokruženi politički identitet i ustavni status političkog regiona. Ova ocena bazirana je na jakim međunarodnim aktivnostima kako samog regiona tako i ključnih teritorijalnih jedinica u sastavu regiona : okruga Baranja i grada Pečuja. Takođe, privredni subjekti sa teritorije regiona poput privredno – industrijskih komora imaju razvijenu međunarodnu saradnju a na liniji poslovnih ambicija ovih komora su i kampanje koje region Južnog Zadunavlja zajedno sa okružnim vlastima sprovodi u oblasti privlačenja investicija i promocije turističkih potencijala regiona.¹³¹⁵

Pečuj je zbratimljen sa 17 gradova – regiona i sa jednim gradom (Krakov) ima potpisan sporazum o strateškom partnerstvu. U strukturi gradova sa kojima je Pečuj potpisao ugovore o bratimljenju dominiraju gradovi iz susednih zemalja Mađarske (Novi Sad, Osijek, Arad, Kluž i Grac) a zastupljeni su u značajnijem broju i gradovi iz Francuske (čak tri grada: Dižon, Grenobl i Lion) i SAD-a (Sijetl i Tukson).¹³¹⁶ U Pečuju je takođe otvoreno i pet počasnih konzulata stranih država (Austrija, Hrvatska, Francuska, Nemačka i Velika Britanija) a za grad, kao i za okrug Baranja i region Južnog Zadunavlja su posebno značajna međunarodna partnerstva Univerziteta u Pečuju, koji je jedan od najstarijih evropskih univerziteta i u savremenim okolnostima potpuno prilagođen saradnji sa drugim univerzitetima, naučno-istraživačkim ustanovama i privrednim subjektima iz čitavog sveta.¹³¹⁷

Okrug Baranja takođe ima razvijena partnerstva. Sa ukupno 15 inostranih regiona uspostavljeni su i održavaju se bilateralni međunarodni kontakti a među ovim regionima, po pojedinačnim državama, dominiraju regioni iz Francuske (tri regiona: Nord, Vakluž i Ron-Alpe region) i Rumunije (dva regiona: region Kluž i Kovasna region).¹³¹⁸ Pored navedenih država zastupljeni su i regioni iz Austrije, Nemačke, Hrvatske, Češke, Italije, Velike Britanije, Finske, Turske i Kine. Ovaj okrug ima i bogatu listu participacije u međunarodnim i evropskim organizacijama. Baranja je zastupljena u ukupno 6 organizacija: Skupštini evropskih regiona, Alpsko-jadranskoj radnoj zajednici, Skupštini evropskih regiona proizvođača vina, Radnoj grupi regiona Dunava, Evro-regionalna saradnja Dunav, Drava, Sava i u Regionu budućnosti EU: stari susedi novi partneri.¹³¹⁹ U elaboraciji internacionalnih aktivnosti okruga Baranja, u zvaničnoj publikaciji turističkog karaktera ističe se sledeće: „za skoro dve decenije lokalna samouprava okruga učestvovala je u aktivnostima različitih međunarodnih organizacija koje su i ranije veoma

¹³¹⁵ O tome detaljnije videti: *Invest in Southern Transdanubian Region*, Hungarian Investment and Trade Agency, Budapest, 2012. i Agneta Janko: *Baranya County : The Cooperative Partner*; Local Government of Baranya County, Directorate of Finance; Pecs; april 2009,

¹³¹⁶ Videti internet prezentaciju: http://en.wikipedia.org/wiki/P%C3%A9cs#International_relations.

¹³¹⁷ Isti izvor.

¹³¹⁸ Videti: Agneta Janko: *Baranya County : The Cooperative Partner*; Local Government of Baranya County, Directorate of Finance; Pecs; april 2009, str. 5.

¹³¹⁹ Isti izvor.

doprinele jačanju evropskih kontakata Baranje i imaju važnu ulogu u prevenciji izolacije okruga“.¹³²⁰

Možemo sasvim osnovano zaključiti da politički i ekonomski subjekti i nivoi vlasti regiona Južnog Zadunavlja međunarodna partnerstva vide kao šansu za realizaciju različitih regionalnih, okružnih i gradskih ciljeva i da međunarodna partnerstva i regionalnu, okružnu i gradsku diplomatiju vide kao oruđa za poboljšanje imidža ovih teritorijalnih celina.

Kada je u pitanju peti indikator „Visina participacije JPP u ukupnoj vrednosti tekućih i planiranih projekata regiona“ ocena o niskom nivou JPP u Južnom Zadunavlju proizilazi iz ekonomskih performansi regiona koje se karakterišu slabim stanjem regionalne ekonomije, niskim prilivom SDI, neiskorišćenim mogućnostima koje nude industrijski parkovi i niskim stepenom kompetitivnosti regiona.¹³²¹ Investitori su načelno nezainteresovani za ozbiljnije kreiranje partnerstava sa javnim vlastima u regionu a treba napomenuti i da je svega 5% investicija sa stranim kapitalom na nacionalnom nivou do 2007. godine bilo locirano u Južnom Zadunavlju te da je visina investiranog kapitala još niža i iznosi svega 1,9%.¹³²²

Samo 9% industrijskih parkova obrazovanih na teritoriji Mađarske nalazi se na teritoriji ovog regiona.¹³²³ U vreme izrade regionalnog operativnog plana konstatovano je i da „poslovne zone i nisu kompetitivne zbog stanja infrastrukture, jer nisu uspele da obezbede kompleksne usluge a sistem institucija koji je potreban za efikasne poslovne operacije još uvek nije formiran“.¹³²⁴

Pečuj je znatno interesantnija lokacija za investitore i kreiranje JPP aranžmana. I u SWOT analizi izrađenoj za potrebe Južnozadunavskog operativnog programa konurbacija Pečuja označena je kao jedna od glavnih ekonomskih snaga regiona. U studiji slučaja Južno Zadunavlje, u delu koji je posvećen Pečuju bilo je znatno više reči o zainteresovanosti investitora i javnih aktera da ulaze u JPP aranžmane a oni su u period posle 2010. godine najbitniji u infrastrukturnoj oblasti i u oblasti kulturnog turizma s obzirom na strateška razvojna usmerenja lokalnih vlasti nakon sticanja pozitivnog imidža grada u širem regionalnom okruženju.

Kada je sprovođenje projekata JPP značajnih za Pečuj u pitanju, bitno je istaći da je infrastrukturni projekat izgradnje autoputa M6 koji je izgrađen na saobraćajnoj relaciji od Budimpešte do Pečuja najveći projekat JPP realizovan u Mađarskoj. U cilju realizacije ove koncesije osnovana je posebna kompanija a radovi realizovani u tri faze, počeli su 2004. godine i završeni 2010. godine.¹³²⁵ Vlasnička struktura kompanije koje je

¹³²⁰ Isti izvor.

¹³²¹ O tome videti više: The Government of the Republic of Hungary: *South Transdanubia Operational Programme*, CCI number: 2007HU161PO011, str. 34-35.

¹³²² Isti izvor, str. 15.

¹³²³ Isti izvor, str. 14.

¹³²⁴ Isti izvor, str. 15.

¹³²⁵ O pomenutom JPP videti više na internet prezentaciji: <http://www.roadtraffic-technology.com/projects/m6motorwayhungary/>.

realizovala koncesiju je fazno menjana a u njenoj strukturi bile su zastupljeni velike evropski značajne kompanije.¹³²⁶

U okviru indikatora “Visina participacije finansijskih izvora sa drugih nivoa vlasti (budžetska sredstva) u ukupnoj vrednosti investicija koje su značajne za implementaciju bitnih regionalnih strategija“ naznačeno je da je na nivou regiona u ekonomskoj oblasti prisutan visok stepen participacije sredstava drugih političkih subjekata i nivoa vlasti, što je pre svega rezultat obimne finansijske podrške realizaciji ciljeva iz operativnih planova razvoja regiona. Obimnija finansijska sredstva drugih političkih subjekata i nivoa vlasti plasirana su u ekonomski sektor u odnosu na visinu participacije sredstava namenjenih realizaciji prioriteta u oblasti turizma, što je i razumljivo s obzirom na to da je turizam jedna od prioriternih oblasti Regionalnog operativnog plana za period od 2007. do 2013. godine kao i da se niz nacionalnih prioriteta u sektoru turizma finansira iz nacionalnog budžeta imajući u vidu listu prioriteta i potrebu da se finansijska sredstva plasiraju u ključne turističke proizvode.¹³²⁷

Za sprovođenje regionalnih prioriteta u okviru Regionalnog operativnog plana za period od 2007. do 2013. godine (šest prioriternih oblasti) primetna je visoka participacija sredstava EU – 85% od ukupno predviđenih sredstava za realizaciju regionalnih prioriternih oblasti u iznosu od 829,57 miliona EUR.¹³²⁸ Ostatak sredstava obezbeđen je iz javnih i privatnih izvora, a u nominalnoj vrednosti dominiraju finansijska sredstva namenjena za realizaciju aktivnosti i projekata u tri ključne prioritne oblasti po visini vrednosti projekata: unapređenje dostupnosti i zaštita životne sredine (215,95 miliona EUR), integrisani urbani razvoj (189,22 miliona EUR) i jačanje turističkih potencijala reigona (153,99 miliona EUR).¹³²⁹

Finansijska participacija drugih subjekata i budžeta višeg nivoa vlasti u Pečuju je obimnija u poređenju sa sredstvima za realizaciju regionalnih strategija u smislu procenutalne participacije drugih izvora. Obilje podataka o zastupljenosti evropskih fondova i participaciji nacionalnog nivoa vlasti moguće je pronaći u studiji slučaja Južno Zadunavlje, a na ovom mestu naznačićemo da je prema raspoloživim podacima u petogodišnjem periodu priprema za godinu Evropske prestonice kulture participacija lokalnog budžeta bila tek na nivou od 5%.

¹³²⁶ Isti izvor.

¹³²⁷ O tome videti više: *Tourism Marketing Plan for 2012.*; dostupno na internet prezentaciji: <http://www.gotohungary.com/en>.

¹³²⁸ O tome videti: Finansijski plan Operativnog programa Južnog Zadunavlja. Videti u: The Government of the Republic of Hungary: *South Transdanubia Operational Programme*, CCI number: 2007HU161PO011, str. 111.

¹³²⁹ Isti izvor.

5.3.5 Komponenta: „Mogućnosti i komunikacije“

Tabela br. 68 : komponenta „Mogućnosti i komunikacije“

Indikatori	Vojvodina	Južno Zadunavlje
Postojanje sektorskih politika	Evidentirane sektorske politike, koherentnija sektorska politika u oblasti investicija, visok nivo usmerenosti sektorskih politika u obe oblasti	Na nivou regiona evidentirane sektorske politike u četiri oblasti bitne za investicije i turizam, na nivou Pečuja takođe
Postojanje podsticaja za investitore i turiste	Podsticaji evidentirani kako sa nacionalnog nivoa, tako i sa nivoa pokrajine (dodatni podsticaji)	Registrovani podsticaji kako sa nacionalnog tako i sa regionalnog nivoa
Organizacija značajnih događaja i manifestacija	Evidentiran izuzetno veliki broj događaja / manifestacija, finansiranih od strane regionalnog budžeta, budžeta gradova, nacionalnog budžeta i od strane privatnih aktera i lokalnih nevladinih organizacija	Na regionalnom nivou nedovoljan broj događaja i manifestacija regionalnog karaktera, na nivou Pečuja: izuzetno veliki broj događaja / manifestacija, finansiranih prevashodno iz evropskih fondova i sredstava za nacionalnog nivoa
Nivo harmonizacije regionalnih akata i odluka u skladu sa sektorskim politikama	U ekonomskoj oblasti visok nivo harmonizacije, u turističkoj oblasti evidentiran nizak harmonizacije akata i odluka	Srednji nivo harmonizacije na regionalnom nivou, na nivou Pečuja takođe srednji nivo
Postojanje vidljivih i dostupnih izvora informacija namenjenih investitorima i turistima	Evidentirani izvori informacija, Karakteristika: raznovrsniji, dostupniji i kreativniji u ekonomskoj oblasti	Evidentirano prisustvo izvora informacija. Na nivou regiona srednji nivo, na nivou Pečuja: srednji nivo, u turističkoj oblasti izrazito visok nivo
Postojanje regionalnih fondova za marketinške kampanje	Ograničeni izvori na godišnjem nivou u obe oblasti, posebno u turističkom sektoru	Evidentirano postojanje fondova na regionalnom nivou – srednji nivo fondova
Postojanje kampanja oglašavanja, logoa i slogana	Periodične kampanje i efikasnija upotreba marketinških oruđa, češće i kreativnije u oblasti	Na nivou regiona evidentirano u turističkoj oblasti, na nivou Pečuja: evidentirano postojanje

	privlačenja investitora; u turističkom sektoru kampanje ređe i „zacementirani“ logo i slogani	kreativnih rešenja
--	---	--------------------

Vojvodina

U okviru ove komponente za razliku od prethodne dve, na nivou Vojvodine identifikovane su bolje performanse indikatora. U okviru indikatora: „Postojanje sektorskih politika“ zaključeno je da su evidentirane sektorske politike, zabeležen je visok stepen usmerenosti sektorskih politika, uz nijansiranje da je sektorska politika u oblasti privlačenja investicija koherentnija. Zaključak o posebnom izdvajanju sektorske politike u privlačenju investicija pre svega je zasnovan na bogatstvu sadržaja politike privlačenja investicija, koji su rezultat kako većeg obima podsticaja investitorima tako i aktivnijoj politici promocije investicionih potencijala u poređenju sa turističkom oblašću.

Sektorske politike u obe oblasti karakterišu se postojanjem dokumenata, definisanju ciljnih grupa, mera, subjekata koji sprovode mere i čitavim spektrom formulisanih aktivnosti, počev od razvoja vojvođanskih proizvoda u obe oblasti (turističkih atrakcija u turističkom sektoru, atraktivnih lokacija u ekonomskom sektoru) do predstavljanja potencijala. U konceptijskom smislu turistička politika ima viši nivo koherentnosti, dok u smislu harmonizacije ciljeva sektorske politike sa regionalnim odlukama i aktima politika privlačenja investicija beleži vidljivije učinke. Sektorska politika privlačenja turista zasnovana je na Marketing strategiji turizma Vojvodine, u kojoj su definisani turistički proizvodi, izvršena segmentacija turističkog tržišta i definisana strategija diferenciranja turističkog proizvoda. U regionalnoj politici privlačenja investicija kreiran je institucionalni okvir, definisane i promovisane kompetitivne prednosti lokacije u odnosu na konkitore, definisane su ciljne grupe u smislu tržišta sa kojh se planira privlačenje investicija i identifikovane privredne oblasti u kojima je karakteristike pokrajinske ekonomije moguće pretočiti u vidljive kompetitivne prednosti na širem tržištu.

Postojanje stimulansa i podsticaja, što je predmet drugog indikatora utvrđeno je na nivou pokrajine. Ono što je posebno značajno jeste da su u politici privlačenja investicija vojvođanski organi vlasti svojom regionalnom odlukom omogućili da pored postojanja podsticaja za nove investicije sa nacionalnog nivoa vlasti postoji i regionalni paket podsticaja namenjen investitorima. Obe vrste podsticaja koje su u katalogu investicione ponude regiona detaljnije su obrađene u studiji slučaja, a na ovom mestu naznačićemo da su podsticaji regionalnog nivoa vlasti ograničeni na finansijske dotacije, koje su usavršene i prilagođene realizaciji krupnijih investicionih projekata u 2013. godini. Ovakvom aktivnom politikom kreiranja podsticaja namenjenih investitorima, regionalne vlasti su dodatno opremile svoju investicionu atraktivnost elementima značajnim za investitore i ovi podsticaji predstavljaju stvarnu nadgradnju ekonomskih benefita koje investitori mogu ostvariti ukoliko svoje poslovanje lociraju u Vojvodini, pored benefita koji su vidljivi i naznačeni u kampanjama VIP fonda a tiču se šireg nacionalnog ekonomskog ambijenta i njegove konkurentnosti u odnosu na konkitore (niži troškovi

poslovanja, kompetitivnije zarade u regionu, porez na zarade, podsticajna poreska politika i dr.). U turističkom sektoru nisu zabeleženi posebni podsticaji za turiste, mada ulaganja u turistički sektor takođe spadaju u ulaganja za koja su utvrđeni podsticaji.

Indikator: „Organizacija značajnih događaja / manifestacija“ takođe u bitnoj meri doprinosi imidžu Vojvodine. Tokom istraživanja zabeleženo je pravo bogatstvo i veliki broj događaja / manifestacija u pokrajini, o čemu najočiglednije govori npr. podatak da je u 2009. godini u pokrajini održano oko 600 turističkih manifestacija strukturiranih u devet najzastupljenijih oblasti: kulturna dešavanja, manifestacije u vezi verskih praznika, tradicionalne i seoske svečanosti, vinarski dani, gastronomske manifestacije, sajmovi i izložbe, sportske manifestacije, sportski lov i pivske manifestacije.¹³³⁰ Pomenućemo i da je prema uverenju anketiranih predstavnika vlasti i stručnjaka najznačajniji vojvođanski brend upravo manifestacija Egzit, o čemu je bilo znatno više reči u vojvođanskoj studiji slučaja. Događaji / manifestacije u ovom regionu tesno su povezani sa poljoprivredom, industrijskim delatnostima i turizmom. Najznačajniji regionalni događaj pored Egzita je Sajam poljoprivrede, koji je 2011. godine posetilo 300.000 ljudi, što je rast za 10% u odnosu na prethodnu 2010. godinu.¹³³¹ Postojanje velikog broja događaja / manifestacija u funkciji je kako privlačenja turista i investitora, kreiranja atraktivnijeg ambijenta za život, tako i kreiranja i unapređenja imidža pokrajine. Međutim, i pored velikog broja događaja / manifestacija upadljivo je da je najveći broj lokalnog karaktera i nedovoljno turistički atraktivnih i promovisanih, kao i da je mali broj međunarodno značajnih. Velikom broju godišnjih događaja / manifestacija doprinosi kako razvijena saradnja udruženja građana i lokalnih vlasti gradova tako i finansijska podrška organizaciji događaja / manifestacija svih nivoa vlasti – lokalnog, pokrajinskog i nacionalnog.

Nivo harmonizacije regionalnih akta i odluka u skladu sa sektorskim politikama izraženiji je u ekonomskoj oblasti. Pokrajinska vlada uspela je da prilagođavanjem svojih regionalnih odluka omogućiti prilično visok stepen realizacije ekonomskih prioriteta a izlaženjem u susret investitorima kroz kreiranje podsticaja omogućila je da se duh izgradnje kompetivnosti „pretvori“ u jasnu hijerarhiju propisa koji stimulišu nova ulaganja. Jedina tačka koja nedostaje u ovom lancu harmonizovanog pravnog sistema u funkciji privlačenja investicija su skromni dometi gradova na teritoriji pokrajina u kreiranju specijalnih lokalnih podsticaja. Iako je značajan broj gradova doneo određene mere da se atraktivizuju lokalni potencijali privlačenja investicija (kroz osnivanje kancelarija za komunikaciju sa građanima i investitorima, kroz dodelu besplatnog zemljišta investitorima i slično) pokrajinska administracija nije obezbedila pravni okvir da ovakvo ponašanje lokalnih vlasti bude obavezujuće. U turističkom sektoru iako je od usvajanja Marketing strategije turizma Vojvodine zabeležen napredak u ostvarivanju koordinacije TOV-a i lokalnih turističkih organizacija nisu zabeleženi vidljiviji rezultati u atraktivizaciji lokalnih turističkih proizvoda i unapređenju stanja lokalne turističke infrastrukture, kao i u dodatnom regulisanju strateških ciljeva gradova u turističkoj oblasti kroz donošenje lokalnih strategija (usaglašeni sa pokrajinskom).

¹³³⁰ O tome videti: *Kalendar manifestacija Vojvodine*; urednik : Damir Rajtenbah; Turistička organizacija Vojvodine; Novi Sad; 2011.; str.1.

¹³³¹ O tome videti: http://www.sajam.net/live/Vesti/Sajamske_vesti?contentId=29095.

Kada su u pitanju vidljivost i dostupnost izvora informacija za investitore i turiste, u okviru indikatora je napomenuto da su oni evidentirani, kao i da su raznovrsniji, dostupniji i kreativniji u ekonomskoj oblasti. VIP fond, koji se bavi promocijom Vojvodine kao investicione lokacije, aktivniji je u međunarodnoj promociji od TOV-a koji se bavi ovim aktivnostima u turizmu. VIP fond je raspolagao većim budžetom, ima naglašenija partnerstva, a informacije na internet-prezentaciji VIP fonda su raznovrsnije, bolje strukturirane, i prevedene na značajnije jezike za međunarodnu komunikaciju. Primera radi, zainteresovani investitor će na sajtu VIP fonda jednostavno pronaći višezječni „Vodič za investitore“ („Investors guide“) dok zainteresovani turista neće uspeti na sajtu TOV-a da pronađe nikakav sadržaj ovakvog tipa izuzev informacija o Vojvodini, gradovima i opštinama i događajima u Vojvodini.¹³³² Publikacije VIP-a su manje brojne od publikacija TOV-a ali su dostupnije na stranim jezicima, dok su materijali koje TOV prezentuje pored srpskog jezika dostupni i na engleskom i mađarskom jeziku. S druge strane VIP objavljuje i publikacije na četiri svetska jezika (engleski, nemački, italijanski, francuski).

Oceni o nivou vidljivosti i dostupnosti izvora informacija značajno doprinose i nastupi na sajmovima ove dve organizacije, a viši „rejting“ dostupnosti i vidljivosti poslovnih informacija rezultat je i fokusiranosti pokrajinske administracije na privlačenje investicija kroz otvaranje pokrajinskog predstavništva u Briselu, čiji će glavni zadatak biti privlačenje novih investitora. Tržišno komuniciranje u turističkom sektoru je planski zasnovano, utvrđeni su instrumenti u okviru promotivne mreže, ali zbog nedovoljne prioritizovanosti sektora turizma i kasnog započinjanja strateškog planiranja komunikacije vidljivi rezultati očitno kasne.

Regionalni fondovi za promotivne aktivnosti, kao što je naznačeno u opisu ovog indikatora postoje, ali su vidljivo limitirani, i ne stvaraju mogućnosti za efikasnu penetraciju na tržištima za koje su određene ciljne grupe u marketinškom smislu. Bitnije promene se javljaju u 2013. godini pri čemu pre svega imamo u vidu jasniju specifikaciju budžetskih sredstava za sajamske nastupe i robusnost pomenutih sredstava.

Kada su u pitanju kampanje oglašavanja, logo i slogani, opis indikatora upućuje na bolje stanje u oblasti privlačenja investitora. Veća finansijska sredstva i skoro decenijske aktivnosti VIP fonda „proizvela“ su tri marketinške kampanje sa posebnim logom i sloganom. Niz kampanja VIP fonda pokazuje sazrevanje i fokusiranje aktivnosti na promociju, kao i osvežavanje propagandnog delovanja.

Kampanje u turističkom sektoru vidljivo nedostaju, ali ne samo zbog nedovoljnih finansijskih sredstava već i zbog znatno kasnije započetog planiranja ozbiljnije tržišne komunikacije potencijala i mogućnosti vojvođanskog turizma. Primera radi, Akcioni plan Strategije marketinga turizma Vojvodine predviđa da se tek tokom 2010. godine obavi izrada kreativnih rešenja za marketing sistem turističkih proizvoda i regija u okviru brenda vojvođanske turističke ponude, koje se aplicira na štampane materijale, internet aplikacije i sajamske nastupe kroz aktivnosti pripreme polazišta, javni poziv za izbor

¹³³² O tome videti internet prezentacije: <http://www.vojvodinaonline.com/sr/intro.php>, i <http://www.vip.org.rs/index.aspx?lang=sr-SP-Latn&langid=2&tabId=190&menutabid=116>.

izvođača i izradu.¹³³³ Ovakav tajming i kašnjenje Strategije uzrokovalo je da se turistička oblast u dužem nizu prethodnih godina ostavi bez adekvatne marketinško-propagandne „obrade“. Ipak, u turističkoj oblasti, Vojvodina ima utvrđen logo i slogan.

Južno Zadunavlje

Ocena izneta u okviru prvog indikatora : “ Postojanje sektorskih politika“ da su sektorske politike evidentirane i na nivou regiona i u Pečuju u oblastima privlačenja investicija i turista, bazirana je na činjenici da postoje sistem podsticaja sa nacionalnog nivoa i prioritizacija slabije razvijenih regiona kada je u pitanju privlačenje investicija i njihovo redistribuiranje u ove regione (uključujući i Južno Zadunavlje kao jedan od tri slabije ekonomski razvijena regiona po svim parametrima evaluacije primene mera politike regionalnog razvoja). O ovim podsticajima je već bilo reči, a na ovom mestu pozabavićemo se detaljnije podsticajima koji postoje u okviru sektorskog operativnog programa podsticanja ekonomskog razvoja u okviru Operativnog programa Južnog Zadunavlja za period od 2007. do 2013. godine.

U okviru ovog sektorskog programa predviđeni su sledeći oblici i tipovi podsticaja: „direktni grantovi malim i srednjim preduzećima, širok spektar finansijskih instrumenata prilagođenih firmama, podsticaji za proaktivne investicije, pomoć namenjena uslugama vezanim za istraživanje inostranih tržišta, konsultacije u vezi sa JEREMIE finansijskim programom, podrška glavnim infrastrukturnim razvojnim aktivnostima povezanim sa razvojnim stubovima i inicijativama za stvaranje inovacionih klastera“.¹³³⁴ Okvir podsticaja zaokružen je i planovima da se učine naponi da se obnove braunfeld lokacije, da se obezbedi podrška za saradnju različitih kompanija i da se obezbedi pomoć kreiranju inkubatora i industrijskih parkova.¹³³⁵

Kada su u pitanju podsticaji za turiste, suština je u fokusiranju regionalnih saveta na unapređivanje atrakcija, izgradnji novih turističkih proizvoda, stimulaciji razvoja turističke infrastrukture i na aktivnostima koje imaju za cilj da unaprede turistički imidž regiona preko glavnih turističkih atrakcija (jezero Balaton i okrug Baranja). Realizacijom planova iz turističke oblasti, koja je prioritizovana kao jedna od pet ključnih oblasti intervencija u okviru politike regionalnog razvoja obezbeđuje se značajno bolji turistički ambijent i stvaraju šanse za uvećavanje participacije Južnog Zadunavlja kada je u pitanju ukupan broj poseta stranih i domaćih turista na nacionalnom, mađarskom nivou.¹³³⁶

U okviru trećeg indikatora „Organizacija značajnih događaja i manifestacija“ precizirano je u opisu indikatora za region Južnog Zadunavlja da na regionalnom nivou postoji nedovoljan broj događaja i manifestacija regionalnog karaktera dok je situacija u ovoj oblasti značajno bolje ocenjena kada je u pitanju Pečuj. Reč je o tome da zbog karaktera

¹³³³ Strategija marketinga turizma Vojvodine, Vlada AP Vojvodine – Pokrajinski sekretarijat za privredu; Novi Sad; 2010.; str. 216.

¹³³⁴ The Government of the Republic of Hungary: *South Transdanubia Operational Programme*, CCI number: 2007HU161PO011, str. 41.

¹³³⁵ Isti izvor.

¹³³⁶ O tome videti više: Isti izvor, str. 78-86.

ekonomskog regiona Južno Zadunavlje na ovoj teritoriji postoji jasan problem najpre identiteta regiona odnosno stepena privrženosti građana regionu i osećanja regionalnog identiteta u odnosu na druge identitete a zatim i problem kulturno-turističke ponude i organizovanosti aktera iz sektora kulturnog turizma na nivou Južnog Zadunavlja. Problem Južnog Zadunavlja kada je ovaj indikator u pitanju je nedovoljan broj događaja odnosno manifestacija u poređenju sa drugim regionima u Mađarskoj i karakter događaja i manifestacija koji se organizuju u kulturno-turističkim centrima regiona (pre svega na nivou Balatona kao najvećeg recipijenta turista koji posete ovaj region).¹³³⁷ U regionalnoj ponudi događaja i manifestacija preovladavaju manifestacije sezonskog karaktera i vidljivo je odsustvo događaja i manifestacija od evropskog značaja.¹³³⁸

U analizi sektora turizma u okviru Operativnog programa Južnog Zadunavlja navodi se sledeće: „Kulturna ponuda je deficitarna i sezonskog karaktera u najposećenijim oblastima (..) i uopšteno govoreći kulturna ponuda regiona nije karakteristična, događaji i festivali obično kao ciljnu grupu imaju pre svega stanovnike lokalne zajednice“.¹³³⁹ Za uvećavanje kulturne relevantnosti Južnog Zadunavlja u širim istočno-evropskim teritorijalnim okvirima neophodno je ozbiljnije fokusiranje na kulturnu ponudu regiona, podršku ključnim oblastima koje privlače turiste i strateški osmišljenom planu organizacije manifestacija kulturnog karaktera koje će imati snažnu internacionalnu dimenziju.

Primer Pečuja u segmentu kulture i kulturnog turizma predstavlja koristan i teritorijalno blizak model i izvor pozitivnih iskustava u budućem kreiranju Južnog Zadunavlja kao regiona – destinacije sa atraktivnom ponudom događaja i manifestacija. U petogodišnjem periodu, kao što je detaljno opisano i objašnjeno u studiji slučaja regiona Južno Zadunavlje, Pečuj je transformisan u grad kulture, brendiran u širim okvirima na bazi kulturnih manifestacija i postignuća u utilitarizaciji kulturnih resursa od evropskog značaja. Pečuj, kao druga relevantna južno-zadunavska turistička destinacija i okrug-grad sa unapređenom turističkom pozicijom i ambicioznim planovima pozicioniranja turističke destinacije u narednom periodu upravo je obeležen kulturnim prefiksom i bogatstvom kulturne ponude te viša ocena organizacije događaja i manifestacija u odnosu na region Južnog Zadunavlja proizilazi iz naznačenih segmenata transformacije grada.

Kada je u pitanju indikator „Nivo harmonizacije regionalnih akata i odluka u skladu sa sektorskim politikama“ u kome je u tabeli komponente „Mogućnosti i komunikacije“ naznačeno da je na nivou regiona Južno Zadunavlje kao i grada Pečuja evidentiran srednji nivo harmonizacije najpre treba naglasiti da je sprovođenje regionalnih prioriteta u okviru operativnih planova razvoja regiona i jačanja kompetitivne pozicije regiona i Pečuja od suštinske važnosti za donošenje iznete ocene jer su definisani jasni sistemski okviri, neophodne aktivnosti i rokovi za ispunjavanje aktivnosti. Najviša ocena nivoa harmonizacije regionalnih akata i odluka u skladu sa sektorskim politikama izostala je zbog nedovoljnog stepena interesovanja lokalnih vlasti u Južnom Zadunavlju da izvan sistemskih okvira postavljenih programima podrške ekonomskim regionima iniciraju

¹³³⁷ O tome videti isti izvor, str. 18.

¹³³⁸ Isto.

¹³³⁹ Isto.

ubrzanu i opsežniju harmonizaciju. Primera radi ako je jedan od prioriteta nacionalne turističke organizacije da u funkciji realizacije turističkih ciljeva omogući viši stepen povezivanja svih javnih aktera i ojačavanje lokalnih destinacijskih menadžment organizacija onda je neophodno da i lokalne vlasti Pečuja ovo pitanje prioritizuju, kreiraju efikasne i održive odnose sa novim akterima u ovom sektoru na lokalnom nivou i da pronađu specifična rešenja u funkciji realizacije proklamovanih sektorskih politika sa nacionalnog i regionalnog nivoa. Sigurno je da npr. glavni poslovni prioriteti MNTK iz 2012. godine (održavanje postojećeg nivoa poseta domaćih turista, povećanje broja stranih turista za 3,6%, porast broja noćenja stranih turista u komercijalnim formama smeštaja za 1,8%, povećanje broja kongresnih manifestacija za 3-5%) u turističkoj oblasti mogu kvalitetnije biti realizovani ako je princip sektorske politike umrežavanje lokalnih vlasti i javnih aktera na svim nivoima dosledno i kreativno sproveden, posebno u urbanim centrima i velikim gradovima.¹³⁴⁰

U okviru indikatora „Postojanje vidljivih i dostupnih izvora informacija namenjenih investitorima i turistima“ ocenjeno je da je evidentirano prisustvo i dostupnost izvora informacija za investitore i turiste, te da je u turističkoj oblasti na nivou Pečuja evidentiran izrazito visok nivo vidljivosti i dostupnosti izvora informisanja navedenih kategorija korisnika usluga. Na nivou regiona prisutan je srednji nivo vidljivosti i dostupnosti i ova ocena bazirana je na tome da u komunikacionoj i marketinškoj praksi regiona nedostaju, ako izuzmemo strateški fundirani komunikacioni okvir i marketinške kampanje subjekata sa centralnog nivoa vlasti (državnih agencija u sektoru turizma i privlačenja investitora), izvori informisanja koji su značajni a koji su rezultat inicijative subjekata sa teritorije regiona (gradovi, okruzi, privatni sektor). Izvori informisanja za investitore i turiste na nivou regiona obezbeđeni su putem promotivnih publikacija, postojanja internet prezentacija, marketinških materijala i dr. Značajan segment u obezbeđivanju izvora informisanja, pored pomenutih državnih agencija na nivou zemlje, predstavlja i praksa obezbeđivanja vidljivosti procesa i projekata iz domena realizacije regionalnog operativnog programa, u kome je striktno navedeno da je potrebno da se prioritetni projekti prioritizuju i u segmentu komunikacija prema eksternim javnostima.¹³⁴¹

Na nivou Pečuja posebna pažnja posvećena je obezbeđivanju informacija za turiste, s obzirom na to da su status Evropske prestonice kulture i prioritizacija kulturne dimenzije grada, kao i ozbiljnije uključivanje drugih javnih aktera u kreiranje turističke politike i promocije omogućili da izvori informacija budu mnogobrojniji, da u urbanom delu grada budu permenentno prisutni i da se sistemski postavljaju marketinški okviri, posebno prema tzv. novim odnosno tržištima susednih zemalja. Poseban kvalitet izvora informisanja za turiste u Pečuju predstavlja visoka dostupnost publikacija o destinaciji na značajnom broju jezika.

¹³⁴⁰ O poslovnim ciljevima Mađarske nacionalne turističke kancelarije videti: *Tourism Marketing Plan for 2012.*; dostupno na internet prezentaciji: <http://www.gotohungary.com/en>.

¹³⁴¹ The Government of the Republic of Hungary: *South Transdanubia Operational Programme*, CCI number: 2007HU161PO011, str. 133.

Ocena izneta u petom indikatoru ove komponente „Postojanje regionalnih fondova za marketinške kampanje“ da je evidentirano postojanje fondova na srednjem nivou bazirana je na informacijama koje se tiču aktivnosti Mađarske nacionalne turističke kancelarije na nivou regiona Južno Zadunavlje, koje se organizuju u okviru godišnjih Marketing planova u oblasti turizma na nivou zemlje. U selekciji glavnih turističkih oblasti odnosno turistički atraktivnih regiona, od strane nacionalne turističke organizacije Mađarske, od pet regiona koji su izabrani kao ključni za turističku promociju države dva turistička regiona imaju direktnu vezu sa Južnim Zadunavljem.¹³⁴² Reč je o oblasti jezera Balaton i Zadunavlju, kao turističkom području od posebnog značaja za domaći turizam. Marketing i promocija Mađarske kao turističke destinacije i separatih teritorija, oblasti i turističkih proizvoda predstavlja jednu od najbitnijih aktivnosti nacionalne turističke organizacije i područnih kancelarija ove organizacije u svim regionima, pa samim tim i Južnom Zadunavlju. U Nacionalnom turističkom marketing planu za 2012. godinu precizira se da “ obaveze visokog stepena prioriteta MNTK uključuju marketinšku komunikaciju sa javnošću i promocije turističkih proizvoda“. ¹³⁴³ Finansijska sredstva su obezbeđena i za tzv. regionalne taktičke kampanje namenjene turistima čiji je cilj promocija lokalne ponude i usluga i predstavljanje specifične turističke ponude „integrisane sa turističkim proizvodima na vertikalnom nivou i horizontalno administriranje inter-regionalnih kampanja sa nacionalnom pokrivenošću“. ¹³⁴⁴ Za region Južnog Zadunavlja značajno je što su marketinški prioriteti za unutrašnje turističko tržište u funkciji jače promocije i većih fondova za južno-zadunavske marketinške kampanje s obzirom na to da je fokus komunikacija na turističkim proizvodima koji su prisutni u regionu Južnog Zadunavlja (zdravstveni turizam, jezera, kulturni turizam i dr.).¹³⁴⁵ Strateške komunikacije međunarodnog karaktera organizovane od strane MNTK izdvajaju Balaton kao jedan od glavnih turističkih proizvoda od internacionalnog značaja za nacionalni turizam i realizaciju nacionalnih turističkih prioriteta.¹³⁴⁶ Fondovi regiona Južno Zadunavlje evidentirani su za prodajne promocije a poseban naglasak je i na marketinškim oruđima poput elektronskog marketinga.¹³⁴⁷

Kada je reč o šestom indikatoru „Postojanje kampanja oglašavanja, logoa i slogana“ primetno je postojanje regionalnih kampanja, logoa i slogana u obe oblasti(privlačenje investitora i turista) uz ocenu da je marketing u sektoru turizma (kao i korišćenje pomenutih specifičnih marketinških oruđa) robusniji i kreativniji. U turističkom sektoru Zadunavlje se promovise pod sloganom „Prostor različitosti i magije“ dok je za Pečuj bitno napomenuti da je do organizacije programa tokom 2010. godine oblast marketinga karakterisana kreativnim godišnjim sloganima, adaptacijama logoa i kampanjama oglašavanja, o čemu je više bilo reči u studiji slučaja.

¹³⁴² Reč je o sledećim turističkim oblastima: Budimpešta i okolina, Balaton, Severna Mađarska, Zadunavlje i jezero Tisa. O tome videti:

¹³⁴³ Tourism Marketing Plan for 2012; str. 6. Dostupno na prezentaciji: <http://www.gotohungary.com/en>.

¹³⁴⁴ Isti izvor, str. 7.

¹³⁴⁵ O tome detaljnije videti isti izvor.

¹³⁴⁶ Isti izvor, str. 8.

¹³⁴⁷ Isti izvor, str. 9-12.

5.4 SLIČNOSTI I RAZLIKE PROCESA BRENDIRANJA U GRADOVIMA I REGIONIMA IZ STUDIJA SLUČAJA

U ovom poglavlju disertacije izvršena je detaljna komparacija praksi brendiranja gradova i regiona iz studija slučaja na bazi komponenti i indikatora Modifikovanog okvira brendiranja gradova i regiona. Dva bitna pitanja proizilaze iz predstavljenih učinaka i komparativnog uvida: da li je metodološki zasnovan analitički model koji gradove i regione situira u isti istraživački okvir imajući u vidu početne predstave da su brendiranje gradova i brendiranje regiona različiti procesi s obzirom na delimične razlike dve teritorijalno-političke jedinice i da li uočeni i prikazani slabiji učinci i odsustvo pojedinih aktivnosti lokalnih i regionalnih vlasti u funkciji brendiranja gradova i regiona iz pet novouvedenih komponenti Modifikovanog okvira brendiranja gradova i regiona dovode u sumnju kvalitet izabranog analitičkog okvira i njegovu operabilnu funkcionalnost.

Iz obilja iznetih podataka, informacija i procena nesumnjivo proizilazi zaključak da su polja intervencije i predložene aktivnosti iz Modifikovanog okvira brendiranja gradova i regiona u praktičnom smislu u oblasti brendiranja mesta podjednako relevantne kako za teritorijalno-političke jedinice sa statusom grada tako i za teritorijalno-političke jedinice sa statusom regiona. Modifikovani okvir brendiranja gradova i regiona poslužio je u ovoj disertaciji kao jedinstveni analitički poligon za utvrđivanje da li isti tipovi intervencija u poljima značajnim za brendiranje mesta važe i za regionalne i za lokalne vlasti.

Ovo poglavlje nesumnjivo nudi veoma koristan ugao posmatranja za aktivnosti koje preduzimaju gradske i regionalne vlasti u cilju izgradnje teritorijalnih brendova i unapređenja vrednosti i imidža. Regioni, čije su prakse brendiranja obrađene u ovom poglavlju, preduzimaju iste aktivnosti, donose iste odluke i imaju iste izazove pred sobom ukoliko prioritizuju unapređenje imidža i regionalnog brenda kao centralnu tačku regionalnih političkih agendi i matricu kojom se rukovode u definisanju regionalnih politika, alokaciji finansijskih resursa i izgradnju partnerstava na regionalnom, nacionalnom i međunarodnom nivou.

Analiza prakse brendiranja na bazi komponenti i indikatora iz Modifikovanog okvira brendiranja pokazuje da regioni, koji su predmet regionalnih studija slučaja, ostvaruju slabije rezultate ukoliko u potpunosti ne sprovode intervencije koje su uključene u Modifikovani okvir kao neophodne i potrebne, ukoliko je strateška orijentacija regiona da se pozicionira kao relevantni teritorijalni brend. Iz predstavljenih praksi u oblasti brendiranja mesta u ovom poglavlju uočava se da je napredak u svakom pojedinačnom indikatoru u okviru pet komponenti Modifikovanog okvira, faktor koji omogućava bolju poziciju regiona kao pretendenta na mesto kreatora relevantnog teritorijalnog brenda.

Evidentni raskorak između potpune primene neophodnih intervencija lokalnih i regionalnih vlasti značajnih za brendiranje grada / regiona i učinaka analiziranih gradova i regiona je glavni razlog za izostanak kvalitetnijeg i bitnijeg pozicioniranja gradova / regiona na evropskoj i međunarodnoj mapi investiciono i turistički relevantnih i atraktivnih gradova / regiona. Iako se iz podataka i zaključaka iznetih u ovom poglavlju ne može u potpunosti dokazati da je izostanak predloženih intervencija iz Modifikovanog

okvira brendiranja gradova i regiona razlog za zaostajanje lokalnih i regionalnih vlasti u kreiranju kompetitivnih, održivih i bogatih teritorijalnih brendova, jasnija slika o značaju raskoraka između učinaka intervencija gradova i regiona i obima neophodnih intervencija biće formirana nakon predstavljanja iskustava i praksi brendiranja etabliranih zapadno-evropskih gradova i regiona u narednom poglavlju ove disertacije.

Komparacija praksi brendiranja gradova i regiona iz studija slučaja korišćenjem Modifikovanog okvira brendiranja gradova i regiona omogućila je jasan uvid u delovanje lokalnih i regionalnih vlasti u oblasti privlačenja investitora i turista. Istraživački cilj je, kako je to obrazloženo i na početku ovog poglavlja disertacije, bio da se detaljnije analiziraju strategije i procesi brendiranja u konkretnim političko-teritorijalnim realitetima, kao i da se utvrde problematična polja, manjkavosti i odsutnost pojedinih elemenata funkcionisanja lokalnih i regionalnih administracija koji bitno utiču na rezultate brendiranja odnosno na percepciju brenda u širem okruženju.

5.4.1 Sličnosti i razlike procesa brendiranja u gradovima : Budimpešta i Beograd

Kao što je u studijama slučaja gradova detaljno prikazano oba grada (Beograd, Budimpešta) zaostaju za gradovima – kompetitorima na evropskom nivou i imaju različiti međunarodni rejting kao investiciono i turistički atraktivne evropske destinacije. Njihov različiti kontinentalni status (bolja pozicioniranost Budimpešte u odnosu na Beograd) u smislu vrednosti investicionog i turističkog brenda grada i pozicioniranosti odnosno rejtinga na međunarodnim lestvicama rangiranja proističu, kako se može jasno uočiti iz obilja ocena i informacija iznetih u ovom poglavlju, iz različitog stepena integracije politike brendiranja u političke agende lokalnih vlasti i kvaliteta intervencija u oblastima koje su od primarnog značaja za uspešno pozicioniranje i unapređenje brenda i imidža gradova.

Analiza strateških usmerenja, aktivnosti, intervencija i otvorenosti prema javnim akterima lokalnih vlasti Beograda i Budimpešte, strukturirana kroz elaboraciju dostignuća i intervencija u pet ključnih komponenti Modifikovanog okvira brendiranja gradova i regiona, pokazala je da praksa brendiranja Beograda nije dovoljno prioritizovana u političkoj agendi lokalnih vlasti grada, te da se u odsustvu značajnog broja neophodnih intervencija lokalnih vlasti ovog grada mogu identifikovati sistemski razlozi isključivanja ovog grada sa liste kontinentalno relevantnih teritorijalnih brendova. Budimpešta za razliku od Beograda ima bolje ocene u svih pet komponenti primenjenog analitičkog okvira komparacije gradova. Kvalitetan pristup i osmišljene aktivnosti Budimpešte u većeg broju polja relevantnih za brendiranje grada svakako su razlog za redovno prisustvo i napredovanje Budimpešte kao investicione i turističke destinacije u poslednjih desetak godina.

Iz analize indikatora grupisanih u pet komponenti Modifikovanog okvira brendiranja gradova i regiona sasvim je jasno da su budimpeštanske lokalne vlasti u odnosu na beogradske, preduzele ozbiljnije intervencije u poljima od značaja za brendiranje grada i time prilagodili u izvesnoj meri politiku grada potrebama realizacije lokalne strategije razvoja i potrebama korisnika usluga grada (investitorima i turistima). Sprovedenje

definisano strateškog okvira i kontinuirani rad i preduzimanje aktivnosti u pravcu usavršavanja ponude grada za ključne korisnike usluga grada svakako da govore o solidnom nivou integracije mera brendiranja u gradsku politiku. Iako je Budimpešta u odnosu na Beograd preduzela ozbiljnije intervencije u poljima značajnim za brendiranje grada, iz analize indikatora u okviru svih pet komponenti uvedenog analitičkog okvira, proizilazi i da je kod polovine ukupnog broja indikatora prisutan ili nizak nivo aktivnosti ili parcijalna primena intervencija. Budućnost budimpeštanskog gradskog brenda upravo će zavisiti od sposobnosti i interesa gradskog rukovodstva da neopodne mere iz „problematičnih indikatora“ u potpunosti implementira.

U poređenju sa Beogradom, politika brendiranja Budimpešte je kvalitetnije situirana u političkom okviru grada. Politika brendiranja Budimpešte je strateški zasnovanija od Beograda, organizaciona struktura i lokalni institucionalni ambijent je prilagođeniji sprovođenju intervencija značajnih za brendiranje grada, lokalni javni akteri su bolje uključeni u sprovođenje sektorskih strategija a partnerstvo sa nacionalnim nivoom vlasti (posebno u prvoj dekadi ovog veka) u zemlji je višestruko doprinelo pozicioniranju brenda grada u evropskim okvirima. Takođe, u poređenju sa Beogradom, Budimpešta je značajnije integrisala marketing kao snažno sistemsko oruđe za unapređivanje imidža grada (posebno u turističkom sektoru), čija adekvatna primena je u velikoj meri uticala na održavanje imidža Budimpešte kao investicione destinacije i izgradnju Budimpešte kao rastuće i kompetitivnije turističke destinacije u odnosu na tradicionalne centralno-evropske kompetitore (Beč, Prag, Varšava).

Prema ocenama iznetim u indikatorima iz pet komponenti Modifikovanog okvira brendiranja gradova i regiona najbolje učinke Budimpešta ostvaruje u komponentama „Sinergije“ i „Mogućnosti i komunikacije“. U komponentama koje predstavljaju izgrađivanje bazičnih uslova za strateški fundirane politike brendiranja Budimpešta ostvaruje slabije učinke (komponente: „Vizija i strategija“, „Interna kultura“ i „Lokalne zajednice“). Budimpešta unutar šire lokalne zajednice, kao i u političkim krugovima grada i unutar organizacijskog okvira lokalne administracije još uvek nije uspela da postavi uslove za temeljno definisanje vizije i neophodnih lokalnih strategija i da inkorporira u lokalnu politiku strateško odlučivanje zasnovano na Strategiji brendiranja grada. Problematične tačke su i formiranje grupa za praćenje realizacije vizije i strategija i izostanak kontinuiranog praćenja. Najslabije učinke Budimpešta ima u segmentima koji se tiču integrisanja brendiranja unutar lokalne administracije, izgradnje organizacionih i institucionalnih uslova za sprovođenje politike brendiranja i ozbiljnijeg uključivanja nevladinog sektora i aktera iz privatnog sektora. U osnovi, na nivou Budimpešte politika brendiranja grada je parcijalno integrisana u političku agendu, najveće slabosti evidentirane su u internom, lokalnom okviru Budimpešte (parcijalno prisustvo strateških dokumenata, organizacija grada, institucionalna infrastruktura, saradnja sa lokalnim javnim akterima i njihova participacija u realizaciji vizije i strategija) dok su znatno bolji učinci evidentirani u udruživanju sa drugim nivoima vlasti i korišćenju „ne-lokalnih“ finansijskih resursa za ostvarenje proklamovanih strateških ciljeva, korišćenju benefita koje u sistemskom smislu obezbeđuju sektorske politike i iskorišćavanju marketinga kao bitnog sredstva za intenzivnije prisustvo i ozbiljniju penetraciju na evropskom tržištu.

Beogradska praksa brendiranja je na nižem nivou kada je u pitanju kvalitet političkih, ekonomskih i društvenih procesa iniciranih od strane grada i obim sprovedenih intervencija u poljima koja su značajna za brendiranje grada. Najbolji učinci u skladu sa potrebama adekvatnog brendiranja grada, (prema tipologizaciji neophodnih intervencija) u Beogradu, slično Budimpešti, Beograd ostvaruje u komponentama „Sinergije“ i „Mogućnosti i komunikacije“. Ova konstatacija – činjenica pokazuje da je lokalna vlast u Beogradu u analiziranom periodu značajnije iscrpila mogućnosti značajne za brendiranje grada koje proizilaze iz korišćenja fondova i podsticajnih sistema drugih nivoa vlasti, saradnje sa međunarodnim partnerima i drugim javnim akterima i marketinških kampanja nego mogućnosti koje je neophodno identifikovati i koristiti iz sopstvenih političkih, institucionalnih i resursa lokalne zajednice.

Modifikovani okvir za brendiranje gradova i regiona, ne bez razloga, kao početne i osnovne uvodi komponente koje se odnose na pronalaženje i usvajanje internih lokalnih planova i oblika organizacije administracije i uspostavljanja efektivnih lokalnih partnerstava sa drugim javnim akterima. Proces brendiranja započinje – osmišljava se i kreiraju se početne političke, institucionalne osnove, organizacijske strukture i eksterne veze sa lokalnim partnerima – pre svega unutar lokalnih administracija definisanjem vizije, usvajanjem strategija i odlučivanjem da se sprovođenje strategija kvalitetno i kontinuirano prati. Praksa brendiranja Beograda u posmatranom periodu karakteriše se odsustvom političke volje da se usvoji strategija brendiranja i kasnim donošenjem Strategije razvoja, što je u značajnoj meri uzrokovalo kašnjenje realizacije projekata od značaja za brendiranje grada, zadržavanje tradicionalne strukture lokalne administracije koja nije usklađena sa potrebom brendiranja grada i upadljivim odsustvom angažovanijeg uključivanja javnih aktera van gradskih političkih struktura u planiranje i realizaciju vizije razvoja grada.

Iako je Beograd u posmatranom periodu, prema ocenama indikatora iz dve najučinkovitije komponente učinio više na planu utilitarizacije eksternih resursa u odnosu na pomenute, uslovno rečeno lokalne faktore brendiranja (specificirani indikatori iz prve tri komponente), za punu integraciju politike brendiranja u glavne prioritete lokalne političke agende neophodno je ne samo usvajanje Strategije brendiranja (u prilog koje su evidentirani stimulišući faktori poput kandidature grada za Evropsku prestonicu kulture, značajni infrastrukturni projekti promene urbanog izgleda grada i dr.) već i temeljna reforma političkih prioriteta lokalnih vlasti. Iz podataka i informacija iznetih u studiji slučaja grada Beograda i situiranih u analitičku matricu Modifikovanog okvira za brendiranje gradova i regiona izvire višestruko značajna dilema koja se postavlja pred ključne donosiocice političkih odluka. Naime, smanjivanje izdvajanja za sektore bitne za brendiranje grada (poput kulture, sporta i lokalnih investicija) i markiranje Beograda kao grada sa jakim i efikasnom socijalnom politikom u narednom periodu sasvim jednostavno može dovesti do instaliranja brenda i imidža grada koji je suprotstavljen oficijelnoj viziji grada iz Strategije razvoja (kao i iz programskih dokumenata nastalih nakon odluke o kandidaturi za Evropsku prestonicu kulture 2020. godine) i potrebama formulisanja i implementacije politike privlačenja investicija i turista, koje na prilično uniformni način uspešno usvajaju i sprovode gradovi koji su kompetitivni i relevantni kao rastuće evropske investicione i turističke destinacije.

5.4.2 Sličnosti i razlike procesa brendiranja u regionima : AP Vojvodina i region Južno Zadunavlje

Komparacija iskustava i praksi u oblasti brendiranja Vojvodine i Južnog Zadunavlja pokazala je sličnost u parcijalnim primenama značajnog broja intervencija lokalnih i regionalnih vlasti a kao ključne specifične karakteristike komparacije regiona u odnosu na analizirane gradove svakako se izdvajaju sledeće:

- bolja strateška orijentisanost i veća posvećenost izgradnji brenda teritorijalno-političke jedinice,
- veća zavisnost uspeha politika razvoja i brendiranja od podrške nacionalnog nivoa vlasti,
- ujednačeniji rezultati i pozitivna praksa kod svih pet komponenti Modifikovanog okvira brendiranja gradova i regiona u poređenju sa analiziranim gradovima, i
- složeniji ambijent za uspostavljanje jedinstvene politike brendiranja regiona u odnosu na gradove, s obzirom na značajno veći broj subjekata (nivoa vlasti) u regionima koji su predmet komparacije.

Analizirani regioni imaju strateški fundiranu politiku brendiranja ali ne postoje sveobuhvatne strategije brendiranja regiona već samo parcijalne sektorske strategije (u Vojvodini u obliku strateškog dokumenta turističke politike, a u Južnom Zadunavlju kao integralnog dela plana regionalnog razvoja – investicioni brend - i strateških dokumenata nacionalnog nivoa vlasti, brend u sektoru turizma). S obzirom na to da ne predstavljaju zaokružene političke entitete (Vojvodina delimično a Južno Zadunavlje u potpunosti) i da nemaju potreban stepen finansijske samostalnosti (posebno Južno Zadunavlje koje je region bez političkog statusa i jasnog regionalnog identiteta) pozitivni rezultati u oblasti brendiranja u značajnoj meri zavise od podrške nacionalnog nivoa vlasti i drugih međunarodnih subjekata (u slučaju Južnog Zadunavlja fondova EU). U poređenju sa analiziranim gradovima iz ovog poglavlja, Vojvodina i Južno Zadunavlje, izuzev u pojedinim sporadičnim slučajevima (kao što je to praksa Vojvodine u okviru komponente „Lokalne zajednice“) imaju ujednačenije rezultate i pozitivna praksa odnosno unapređenje intervencija beleži se u gotovo svim relevantnim poljima za brendiranje regiona.

Evidentirani složeniji ambijent za uspostavljanje politike brendiranja regiona u odnosu na gradove vidljiv je iz analize gotovo svih komponentni Modifikovanog okvira i oba regiona nalaze se pred izazovom koordinacije velikog broja aktera (okruga, gradova i opština) od čije uspešnosti zavisi i kvalitet politike brendiranja odnosno sektorskih politika privlačenja investitora i turista. Oba analizirana regiona suočena su sa potrebom da izgrade efektivne mreže partnerstava na svojoj teritoriji, pri čemu je zadatak uspostavljanja tzv. vertikalnih partnerstava odnosno sa nižim nivoima vlasti čini se znatno teži od uspostavljanja tzv. horizontalnih partnerstava sa akterima na nivou regiona iz tzv. ne-državnog sektora (civilni sektor, poslovni sektor). Na primeru Pečuja, koji je separatno analiziran u okviru regiona Južno Zadunavlje, jasno se uočava koliko je uz podršku nacionalnog nivoa vlasti i EU jednostavnije pozicionirati i unaprediti brend

grada u odnosu na brend regiona, posebno ukoliko se aktivnosti privlačenja investitora i turista prioritizuju u političkoj agendi lokalnih vlasti i ukoliko se transformacija grada izvodi kao zajednički projekat tri nivoa vlasti u zemlji (gradskog, regionalnog i nacionalnog).

Pored složenog ambijenta u kome se kao stvarna potreba regionalnih vlasti nameće efikasna koordinacija velikog broja aktera u cilju sprovođenja regionalnih strategija i realizacije projekata od značaja za brendiranje regiona, a od koje zavisi uspeh politike privlačenja investicija i turista i izgradnje kompetitivnog regionalnog brenda, izazov sa kojim će se u perspektivi vlasti oba regiona permanentno boriti je problem izgradnje pozitivnog imidža. Problem izgradnje pozitivnog imidža je kod analiziranih regiona daleko veći i složeniji nego kod analiziranih gradova jer analizirani regioni preduzimaju aktivnosti na stvaranju potpuno novog investicionog i turističkog brenda što je znatno složenija politička aktivnost od izgradnje brendova gradova koji su u svesti i kategorijalnom aparatu korisnika usluga gradova već pozicionirani budući da su „kapije“ država i centralne teritorijalne tačke lociranja poslovanja i turista u državama čiji su glavni gradovi.

Uvećanje međunarodne relevantnosti Vojvodine (pre svega kao investicione destinacije u poslednje dve godine) je rezultat napretka u svim komponentama Modifikovanog okvira u posmatranom periodu. Međutim, za ozbiljnije pozicioniranje ove pokrajine kao bitne investicione i posebno, turističke destinacije, neophodan je viši stepen integracije brendiranja u političku agendu regionalnih vlasti (donošenje novih strateških dokumenata, sveobuhvatna strategija brendiranja), viši stepen integracije prioriteta regionalnih vlasti kod lokalnih vlasti i drugih javnih aktera, robusnija finansijska podrška projektima od značaja za brendiranje pokrajine, ozbiljnije i kreativnije marketinške kampanje i bolje iskorišćavanje međunarodnih partnerstava kao resursa koji ima potencijal da bude potporni činilac brendiranja i da unapredi imidž ove pokrajine u oblasti privlačenje investicija i turista.

Iz uvida u elemente brendiranja pokrajine (ocena indikatora pet novouvedenih komponenti) jasno se uočava da su najslabiji učinci pokrajine Vojvodine u okviru komponente „Lokalne zajednice“. Na nivou pokrajine je zabeležen nizak nivo saradnje pokrajinskih vlasti, lokalnih vlasti, nevladinih organizacija i privatnog sektora što je jedan od glavnih preduslova za izgradnju osnovnih uslova za razmenu mišljenja i platformi, usvajanje strateških dokumenata i definisanje željenog brenda regiona. Iscrpljivanje mogućnosti za saradnju regionalnih vlasti i javnih aktera predstavljaće u narednom periodu ključni test za poboljšanje kvaliteta indikatora u okviru komponente „Lokalne zajednice“. Značajan faktor koji može unaprediti zatečeno stanje u odnosima regionalnih vlasti i javnih aktera je delovanje nacionalnih vlasti, jačanje privatnog sektora u pokrajini i veća zainteresovanost aktera iz turističkog sektora da utiču na regionalne vlasti da prioritizuju ciljeve iz ove ekonomske oblasti.

U ostalim komponentama, pokrajina Vojvodina najbolje učinke ima u okviru prve komponente „Vizija i strategija“ i pete komponente „Mogućnosti i komunikacije“. Usvojeni strateški dokumenti, uz izuzetak sveobuhvatne Strategije brendiranja, uspešno

korišćenje podsticaja za ciljne grupe sa nacionalnog nivoa i pravovremena nadogradnja kroz paket specijalno dizajniranih pokrajinskih podsticaja predstavlja zaista veliku komparativnu prednost Vojvodine u odnosu na Južno Zadunavlje. Takođe, iz grupe indikatora u okviru komponente „Mogućnosti i komunikacije“ treba izdvojiti značajne rezultate u korišćenju marketinga kao sredstva za pozicioniranje Vojvodine kao investicione destinacije i živost kulturnog života u pokrajini koji se ogleda u raznovrsnosti kulturnih manifestacija i događaja. Sektor turizma, posebno u fazi implementacije, u značajnoj meri zaostaje za privlačenjem investicija kao pokrajinski resurs za obogaćivanje regionalnog brenda.

U okviru komponenti „Interna kultura“ i „Sinergije“ uočljivije je odsustvo neophodnih intervencija za formulisanje i vođenje efektivne regionalne politike brendiranja. U okviru indikatora komponente „Interna kultura“ vidljivo je da je neophodno unapređenje saradnje javnih aktera na regionalnom nivou i između regionalnog i lokalnih nivoa u pokrajini, što je jedan od glavnih prioriteta u narednom periodu u stvaranju uslova za korišćenje mogućnosti koje proizilaze iz koordiniranog zajedničkog delovanja subjekata na nivou regiona. U okviru indikatora iz komponente „Sinergije“ najveći broj intervencija su na srednjem nivou a prioritet je svakako da se unapredi koordinacija sa privatnim sektorom u cilju povećavanja broja JPP i da se uveća participacija nacionalnog nivoa vlasti i lokalnih samouprava u realizaciji projekata od značaja za izgradnju investicionog i turističkog brenda pokrajine.

Južno Zadunavlje se, na osnovu uvida u stanje indikatora i subjekte koji sprovode intervencije u oblastima značajnim za brendiranje regiona, suočava sa činjenicom da je izgradnja pozitivnog investicionog i turističkog imidža regiona politički projekat nacionalnih vlasti u funkciji kreiranja boljih uslova za ekonomski razvoj ovog (kao i drugih) slabije razvijenog i nedovoljno kompetitivnog mađarskog regiona. Proces brendiranja Južnog Zadunavlja sprovodi se uz saradnju četiri nivoa vlasti i velikog broja regionalnih javnih aktera i odlikuje ga evidentni institucionalni paralelizam koji sprečava da se strategije i aktivnosti vezane za privlačenje investitora i turista centralizuju na nivou regiona i da se udruže organizacioni, finansijski i kulturni resursi okruga, gradova i opština na teritoriji okruga. Pored institucionalnog paralelizma, faktor koji negativno utiče na procese brendiranja je politička nedovršenost regiona i neizvestan politički status regiona u narednom periodu, kao i izostanak ukorenjenijeg regionalnog identiteta, koji bi mogao predstavljati (u politički formiranim regionima i predstavlja) snažnu kulturno-sistemska matricu koja bi nosioce vlasti na nižim nivoima od regionalnog (na okružnom, gradskom i opštinskom nivou) stimulisala da prioritizuju delovanje na regionalnom nivou i da preuzmu mere u funkciji podrške realizaciji strategija i projekata na nivou ekonomskog regiona.

U svim komponentama Modifikovanog okvira brendiranja gradova i regiona evidentirane su intervencije u oblastima značajnim za brendiranje regiona. Najbolji učinci i najširi opseg intervencija evidentiran je kod indikatora iz komponentni „Interna kultura“ i „Mogućnosti i komunikacije“, što je pre svega rezultat uspostavljenog funkcionalnog sistema regionalnih tela i saveta i karaktera projekata koji proizilaze iz Regionalnog operativnog plana za period od 2007. do 2013. godine. U navedenom regionalnom planu

izrada sektorskih politika, korišćenje podsticaja kao šanse za kompeticiju sa drugima, unapređenje marketinških aktivnosti i promocija potencijala regiona zauzimaju značajno mesto i predstavljaju ključne aktivnosti za izgradnju imidža i pozicioniranje regiona unutar zemlje i u širim okvirima.

Za izgradnju kompetitivnog brenda Južnog Zadunavlja neophodne su kvalitetnije intervencije u oblastima koje su analizirane putem indikatora u komponentama „Vizija i strategija“ i „Lokalne zajednice“. Vrednosti poželjnog brenda Južnog Zadunavlja samo su parcijalno i nedovoljno sistemski definisane u najbitnijim strateškim dokumentima regiona (Regionalni operativni plan, Strategija razvoja turizma) i za kreiranje uslova za izgradnju regionalnog brenda neophodna je izrada strategije brendiranja i integracija poželjnih vrednosti i karakteristika južno-zadunavskog krovnog brenda u sve tipove aktivnosti regionalnih tela i saveta. U okviru komponente „Lokalne zajednice“ za iskorišćavanje resursa i kapaciteta subjekata izvan kruga regionalnih tela i lokalnih vlasti u sastavu regiona neophodne su obimnije i intenzivnije intervencije u svim indikatorima ove komponente u cilju obezbeđivanja veće koordinacije sa ne-državnim sektorom koja u postojećim okolnostima može predstavljati zrelu alternativu izostanku većeg stepena institucionalizacije saradnje regionalnih tela i agencija s jedne strane i etabliranih lokalnih i okružnih vlasti na teritoriji ekonomskog regiona (problem već pomenutog institucionalnog paralelizma).

Pojedini indikatori iz komponente „Sinergije“ kada je u pitanju Južno Zadunavlje u odnosu na dve komponente pomenute u prethodnom pasusu, karakterišu se veoma kvalitetnim odnosima i intervencijama značajnim za brendiranje regiona. Partnerstva predstavljaju jednu od najjačih i najbitnijih dimenzija celog procesa razvoja i brendiranja Južnog Zadunavlja a finansiranje realizacije razvojnih ciljeva regiona od strane drugih nivoa vlasti (nacionalni nivo) predstavlja veoma bitan izvor finansiranje projekata koji se u ekonomskoj i turističkoj oblasti sprovode u regionu. Sinergija je definitivno ostvorena na području Južnog Zadunavlja, ali pre svega sa višim nivoima vlasti što može biti dobra osnova za istraživanje mogućnosti kreiranja sličnih odnosa sa nižim nivoima vlasti u regionu. Ipak, da bi se dogodio isti intenzitet podrške regionalnom nivou neophodne su ozbiljne političke intervencije centralnog nivoa vlasti i usvajanje regulative kojom bi se Južno Zadunavlje definisalo kao politički region sa sopstvenim političkim institucijama i autonomnim regionalnim budžetom. Takvo političko rešenje kreiralo bi uslove za unapređenje regionalnog identiteta i eliminaciju problematičnog pravno-ekonomskog okruženja za brendiranje regiona čije su karakteristike u ovom poglavlju detaljno pomenute i obrazložene.

Poglavlje 6.

USPEŠNI ZAPADNI GRADOVI: PLANOVI TRANSFORMACIJE IMIDŽA I PROCESI BRENDIRANJA

Za izgrađivanje novog pristupa brendiranju mesta - gradova i regiona, od velike važnosti su iskustva gradova i regiona koji pripadaju grupi „svetskih gradova“, a koje je u većini detaljno obradio Kotler u svom kapitalnom delu „Marketing mesta u Evropi“.¹³⁴⁸ Reč je o gradovima i regionima koji su uspešnom primenom mera koje stoje na raspolaganju savremenim lokalnim i regionalnim organima vlasti u kreiranju adekvatnog ambijenta za privlačenje investitora, turista i rezidenata uspeli da izgrade kompetitivnu poziciju na međunarodnom tržištu gradova i regiona.

Predmet ovog poglavlja, pored izlaganja pozitivnih iskustava gradova i regiona sa ekskluzivnom pozicijom na međunarodnoj mapi atraktivnih teritorijalnih jedinica (gradovi i regioni), je i identifikacija mera koje su koncipirane i primenjene u kontekstu kreiranja atraktivnog brenda koji privlači investitore i turiste.

Pre nego što se detaljnije posvetimo istraživanju, kratko ćemo se osvrnuti na vidljivu vezu istraživačkih činjenica koje su obrazložene u poglavlju u kome je analizirana praksa brendiranja u srpskim i mađarskim teritorijalnim jedinicama – studijama slučaja i karakteristika i platformi politika uspešnih gradova i regiona i mera koje su primenjivali u procesu upravljanja brendom mesta. Naime, pregled i evaluacija indikatora gradova i regiona obuhvaćenih studijama slučaja pokazuje pre svega da istraživačke jedinice (gradovi i regioni analizirani u okviru studija slučaja) nisu izgradile celovite i adekvatne politike brendiranja mesta, nisu postigle neophodan stepen koordinacije aktera i partnera, dizajn budžeta nije prilagođen realizaciji formulisanih i/ili neformalnih gradskih i regionalnih vizija i strategija i nisu obezbedile održivu posvećenost lokalnih / regionalnih vlasti i lokalnih aktera jedinstvenom konceptu brendiranja mesta odnosno grada / regiona. Indikatori koji su za potrebe evaluacije dostignuća analiziranih istočno-evropskih gradova i regiona ustanovljeni u okviru modifikovanog Kavaracisovog Integralnog okvira za brendiranje gradova pokazuju da gradovi / regioni obuhvaćeni studijama slučaja „kaskaju“ za gradovima i regionima koji su etablirani u vrhu atraktivnih gradova/regiona. Reč je o zaostajanju u pogledu kreiranja politike za privlačenje investitora ili politike čiji je cilj izgradnja turističkog brenda grada / regiona i privlačenje turista.

¹³⁴⁸ „Svetski gradovi“ je veoma rasprostranjen i primenljiv pojam za označavanje gradova koji imaju bitnu ulogu u globalnom ekonomskom sistemu. Za označavanje tzv. „svetskih gradova“ koriste i različiti drugi nazivi poput „alfa gradovi“, „globalni gradovi“ i dr. O tome videti više: Saskia Sassen: „The global city: strategic site / new frontier“; u: 0026-3079/2000/4102/3-079\$2.50/0 American Studies, 41:2/3 (Summer/Fall 2000); str. 79-95;

6.1 ZAPADNO-EVROPSKI GRADOVI / REGIONI KAO USPEŠNO POZICIONIRANE DESTINACIJE U INVESTICIONOJ I TURISTIČKOJ OBLASTI

Polazna pretpostavka ovog odeljka je da istraživani istočno-evropski gradovi / regioni nisu do sada izgradili respektabilniju poziciju zbog neadekvatne primene i neuključenosti mera, koje su u razvijenim i etabliranim zapadnim gradovima srž politike brendiranja mesta. Indikatori koji su uključeni u Kavaracisov teorijski okvir za brendiranje gradova prilagođeni su potrebi detaljne analize dostignuća i dometa istraživačkih jedinica, sa svojim karakteristikama i rešenjima, jasno daju do znanja da mogućnosti koje daju mere politika brendiranja mesta nisu na potreban način iskorišćene.

Cilj ovog poglavlja je da na praktičnim primerima iz bogatog istorijata uspešne primene brendiranja mesta pokaže da je međunarodno pozicioniranje u praksi i naučno prepoznavanje u okvirima relevantnih teorijskih klasifikacija gradova / regiona rezultat potpune i adekvatne primene seta mera od strane lokalnih i regionalnih vlasti. Reč je o setu mera koje lokalne / regionalne vlasti mogu osmisliti, usvojiti i implementirati u cilju oblikovanja lokalnih / regionalnih politika kako bi gradovi / regioni bili percipirani kao atraktivna mesta za lociranje investicija ili za turističke posete, odnosno kao mesta koja zahvaljujući primeni mera beleže progres u kreiranju i upravljanju brendom grada / regiona. U detaljnijem klasifikovanju mera brendiranja mesta oslonićemo se na Ešovortovo stanovište, koje je izloženo u jednom od njegovih skorašnjih radova:

„ Postoji mnogo instrumenata koji su dostupni vlastima u upravljanju brendom a koje su zainteresovane za aplikaciju konceptata brendiranja mesta kao dela strategije osmišljene da se kreira vredni brend sa aspiracijom da se ostvari bilo koji lokalni cilj koji je u vezi sa brendom. Ovi instrumenti mogu uključivati fiksalne, organizacione, političke ili infrastrukturne mere, kao i čitavu skalu marketinških tehnika, od odnosa sa javnošću do oglašavanja u medijima“.¹³⁴⁹

Prema tome, reč je o različitim merama čijom primenom i integracijom u agendu lokalne / regionalne vlasti uvode i oblikuju „brendiranje kao lokalnu strategiju upravljanja mestom“.¹³⁵⁰ Na ovom mestu u potpunosti prihvatamo klasifikaciju mera za etabliranje lokalnog / regionalnog strateškog pristupa brendiranju mesta i nastojaćemo da kroz uspešne primere prakse pre svega visoko-kompetitivnih zapadno-evropskih gradova / regiona prikažemo korisnost efektuacije svake mere i unapređivanje brenda grada / regiona kao posledice integracije politike brendiranja mesta u prioritete lokalnih / regionalnih vlasti.

Međutim, pored ovih teorijskih saznanja i u krajnoj liniji praktičnih preporuka za donosiocce odluka na lokalnom / regionalnom nivou, sasvim je korisno postaviti pitanje osnovanosti ugledanja i predlaganja za uzore kompetitivnih zapadno-evropskih gradova / regiona za gradove / regione iz Istočne Evrope – kako za one koji su detaljno analizirani

¹³⁴⁹ Gregory Ashworth: „*Personality associations as an instrument of place branding : possibilities and pitfalls*“; u: „Towards Effective Place Branding Management – Branding European cities and Regions“; Edited by: Gregory Ashwort and Mihalis Kavaratzis; August 2010.; str. 222

¹³⁵⁰ Isti izvor, str. 222-223.

u ovom istraživanju u prethodnim poglavljima, tako i za veliki broj drugih koji će se tek suočiti sa „neminovnostima“ korišćenja tehnika i strategija brendiranja mesta i sa potrebom uključivanja u međunarodnu utakmicu.

U prilog ovakvog pristupa moguće je identifikovati niz argumenata. Najpre apsolutna većina eksperata za brendiranje mesta i renomiranih teoretičara kao modele – uzore ističe i analizira gradove / regione koji su „šampioni“ u investicionoj i turističkoj atraktivnosti a koji su svoju „predanost“ politici brendiranja mesta dokazali savršenom primenom značajnog broja mera koje na najopštijoj ravni pominje Ešvort.¹³⁵¹ Takođe, periodična rangiranja gradova / regiona, koja su sa protekom vremena dovedena do visokog stupnja naučne zasnovanosti u pogledu metodologije, u sam „krem“ investiciono i turistički atraktivnih gradova uglavnom ubrajaju gradove zapadne hemisfere i zapadne Evrope. Primera radi u „Listi svetskih gradova“, od ukupno 41 grada koji pripadaju tzv. alfa gradovima (alfa **, alfa*, alfa, alfa-) sa područja Evrope prisutno je 19 gradova, od čega tek 7 gradova nije sa područja Zapadne Evrope. U prve dve kategorije alfa gradova (alfa **, alfa*) nema gradova iz Istočne Evrope a lidersku poziciju zauzima London.¹³⁵² Juropian sitis monitor (ECM), čija su istaživanja ograničena na Evropu, u svom Izveštaju za 2010. godinu, najatraktivniju istočno-evropsku lokaciju na listi gradova – biznis centara Evrope identifikuje tek na 21. mestu evropske liste.¹³⁵³ U godišnjim izveštajima ECM-a notira se surova dominacija zapadno-evropskih gradova i pozicioniranost istočno-evropskih gradova u trećoj trećini liste od ukupno 36 analiziranih gradova. Na vodećim pozicijama nalaze se London, Pariz, Frankfurt, Brisel, Barselona i Amsterdam.¹³⁵⁴

Slična situacija kao i kod rejtinga istočno-evropskih gradova u pogledu investicione atraktivnosti prisutna je i u rejtingu – rangiranju turističke atraktivnosti ovih gradova / regiona na svetskom nivou. Prema podacima Juromonitor Internešnela za 2009. godinu od 25 najatraktivnijih turističkih destinacija na svetu, 11 je iz Evrope, a broj istočno-evropskih destinacija najbolje se oslikava kroz podatak da je od 5 najbolje rangiranih evropskih destinacija – tri sa područja zapadne Evrope i dve iz Turske.¹³⁵⁵ Upadljivo je odstustvo istočno-evropskih destinacija iz kruga svetskih destinacija koje privlače najveći broj turista.

O tome ubedljivo govore i podaci iz 2013. godine. U izveštaju Master kard World vajda (MasterCard Worldwide) pod nazivom „Indeks gradova kao globalnih destinacija“ u grupi od 20 najatraktivnijih svetskih turističkih destinacija – gradova nalazi se sedam gradova sa područja Evrope a nijedan grad nije sa područja Istočne Evrope.¹³⁵⁶ Među

¹³⁵¹ Iz tog razloga u ovom poglavlju detaljnije ćemo se pozabaviti kako metodima primene mera tako i vidljivim rezultatima.

¹³⁵² <http://www.lbord.ac.uk/gawc/rb/rb300.html>

¹³⁵³ Na 21. mestu je plasiran Prag. O tome videti: <http://www.europeancitiesmonitor.eu/wp-content/uploads/2010/10/ECM-2010-Full-Version.pdf>

¹³⁵⁴ Isti izvor.

¹³⁵⁵ Apsolutni lider je London, a među pet najatraktivnijih evropskih destinacija su Parij (na 8. mestu) i Rim (12. mesto). O tome videti: <http://www.blog/euromonitor.com/2011/01/euromonitor-internationals-top-city-destinations-ranking.html>.

¹³⁵⁶ O tome videti: MasterCard : *Global Destinations Cities Index*, by Dr Juwa Hedricks Wong and Desmond Choog, MasterCard Worldwide Insights 2Q 2013; str.2.

turistički najatraktivnijim gradovima po broju dolazaka međunarodnih turista u 2013. godini nalaze se sledeći zapadno-evropski gradovi: London (15,9 miliona turista, drugo mesto na listi), Pariz (13,9 miliona turista, treće mesto na svetskoj listi), Barselona (8,4 miliona turista, 10. mesto na listi), Milano (6,8 miliona turista, 12. mesto), Rim (6,7 miliona turista, 13. mesto), Amsterdam (6,3 miliona turista, 15. mesto na listi) i Beč (5,3 miliona turista, 17. mesto na listi).¹³⁵⁷ Na listi se takođe nalazi i Istanbul (10,4 miliona turista, 6. mesto na listi).

Bitno je istaći i da turizam na globalnom nivou, bez obzira na negativne posledice svetske finansijske ekonomske krize, predstavlja ekonomsku granu u kojoj se beleže značajne stope rasta u bitnim segmentima razvoja turizma i specifična težina ovog sektora za brendiranje gradova i regiona uvećava se iz godine u godinu. Primera radi, kako se navodi u Izveštaju za 2013. godinu Masterkard World vajda „broj dolazaka međunarodnih turista porastao je skoro dvostruko brže od realnog svetskog BDP-a a prekogranična potrošnja međunarodnih turista rasla je preko 2,3 puta brže”.¹³⁵⁸ U Izveštaju o svetskim turističkim trendovima za 2012-2013. godinu decidno se navodi da „ljudi širom sveta i dalje žele da putuju uprkos globalnoj finansijskoj i ekonomskoj krizi i turistička industrija je još jednom pokazala svoju izdržljivost i sposobnost da prevaziđe uticaje negativnih eksternih faktora”.¹³⁵⁹ Ukupan broj putovanja međunarodnih turista je u porastu od 2010. godine a rast je u protekle tri godine ostvarivan u sledećim stopama rasta: u 2010. godini : 5%, u 2011. godini: 3% i u 2012. godini: 2,5%.¹³⁶⁰ Bitno je napomenuti, kada su u pitanju svetski ekonomsko-teritorijalni regioni, da Evropa beleži manje stope rasta u odnosu na prosečne stope rasta (izražene u procentima na godišnjem nivou) broja međunarodnih turista te da regioni Azije i Pacifika i Južne Amerike predstavljaju regione sa najvećim uvećanjem broja međunarodnih turista.¹³⁶¹

Pored podataka koji su izloženi a dolaze iz godišnjih izveštaja relevantnih organizacija i asocijacija, u prilog tezi da zapadni gradovi predstavljaju uzore istočnim gradovima (a posebno gradovima / regionima koji su predmet studija slučaja u ovom radu idu) i stavovi teoretičara koji su analizirali domete brendiranja mesta u najznačajnijim istočno-evropskim gradovima i regionama, kao i stavovi koje su tokom istraživanja izneli političari, donosioci odluka i stručnjaci obuhvaćeni istraživanjem.

Sondi istražujući iskustva gradova iz centralne i istočne Evrope napominje sledeće: „teorija i praksa brendiranja gradova na području Centralne i Istočne Evrope zaostaje za ovima sa Zapada, koji najčešće služe kao reper ili benčmarking za ostatak sveta”.¹³⁶² Na ovom mestu nećemo ulaziti u razloge „zaostajanja“ gradova / regiona Istočne Evrope, ali ćemo napomenuti da se, u načelu, brendiranje gradova / regiona zasniva na nepotpunim inicijativama i konceptualizacijama i da „boluje“ od bolesti koje su povezane sa

¹³⁵⁷ Isti izvor.

¹³⁵⁸ Isto, str.3.

¹³⁵⁹ *ITB World Travel Trends Report 2012-2013*, prepared by IPK International on behalf of ITB Berlin : The worlds leading travel trade show, Messe Berling GMBH, 2012, str. 4.

¹³⁶⁰ Isto, str. 5.

¹³⁶¹ Isto, str. 6.

¹³⁶² Gyorgy Szondi: „*Branding Budapest*“; u: „*City Branding – Theory and Cases*“, Basingstoke; Palgrave str. 11.

političkim, institucionalnim, kulturnim i drugim razlozima koji su prisutni u sistemima lokalnih / regionalnih zajednica. Sondi tvrdi da je problem u tome što su ove inicijative „kratkotrajne ili nikada implementirane do kraja“, kao i da je npr. problem brendiranja Budimpešte u tome što je proces brendiranja „vođen kampanjama a ne jasnom političkom orijentacijom odnosno usmerenjem“.¹³⁶³

Anketirani donosioci odluka i eksperti za marketing i brendiranje nezavisno od svoje hijerarhijsko-organizacione pozicije (političari, donosioci odluka na različitim nivoima) i oblasti interesovanja (teoretičari, praktičari u navedenim oblastima) kao ključne probleme za etabliranje uspešne politike brendiranja mesta identifikuju nezainteresovanost lokalnih / regionalnih vlasti da se sistemski posvete brendiranju mesta, manje ili veće odsustvo ciljane usmerenosti lokalnih sektorskih politika za privlačenje investitora / turista i nedovoljan stepen koordinacije vlasti i javnih aktera i partnera u realizaciji prioriteta brendiranja mesta.¹³⁶⁴

Da je benčmarketing odnosno direktno poređenje sa drugim gradovima, savremena tendencija u brendiranju mesta ukazuje i Kavaracis. Ovaj autor napominje, bazirajući svoje tvrdnje na marketinškoj oblasti, da je benčmarketing „popularna aktivnost u evropskim gradovima“.¹³⁶⁵ Iz stanovišta Sondija i Kavaracisa jasno se nazire da je benčmarketing dobio status poželjne, regularne aktivnosti lokalnih / regionalnih vlasti, te je postao kako deo zahteva šireg regionalnog i evropskog okruženja gradova i regiona koji su analizirani u ovoj studiji, tako i neminovnost i potreba, kako bi se unapredila pozicija gradova i regiona na evropskom tržištu.

Rešenje koje se nameće lokalnim i regionalnim vlastima odnosno recept za unapređivanje lokalnog / regionalnog brenda tiče se uspostavljanja politike brendiranja mesta koja se očitava u kvalitetno osmišljenom setu mera koje se u dužem vremenskom periodu uspešno primenjuju u Zapadnoj Evropi i zahvaljujući kojima u međunarodnim rangiranjima uspešni gradovi / regioni zauzimaju lidere pozicije.

Iz napred navedenih argumenata proizilazi da je sasvim osnovano ustvrditi da uspešni gradovi / regioni Zapadne Evrope predstavljaju modele kojima istočni gradovi / regioni prirodno treba da teže.

Pozitivna iskustva uspešnih gradova u izgradnji brenda i kompetitivne pozicije, kako na evropskom tako i na međunarodnom tržištu najbolje je elaborirati kroz detaljniju analizu uspešnih primera i naglašavanje specifičnosti i dostignuća koja su predominantno uticala na pozicioniranje gradova / regiona. U ovom delu rada oslonićemo se na gradove / regione koje je Kotler označio kao prosperitetne i kreativne u osmišljavanju strateškog planiranja i pozicioniranja na međunarodnom tržištu. Gradovi / regioni čije će „biografije“ kompetitivnog uzdizanja i pozicioniranja i unapređivanja imdiža biti

¹³⁶³ Isti izvor.

¹³⁶⁴ Reč je o zaključku koji proizilazi iz obavljenih strukturiranih intervjua sa donosiocima odluka i ekspertima u navedenim oblastima u sklopu sprovođenja istraživanja za potrebe izrade disertacije.

¹³⁶⁵ Mihalis Kavaratzis: *From City Marketing to City Branding: An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens*; Rijksuniversiteit Groningen; Groningen; 2008; str. 146

predstavljene u ovom odeljku pripadaju grupi gradova / regiona lidera u percepciji investitora i turista. Ovi dobitnici u modernoj „areni“ u trci za izdvajanje u odnosu na hiljade drugih gradova / regiona predstavljaju relevantne teritorijalne brendove današnjice i pominjanje njihovog imena proizvodi asocijacije kojima mnogi drugi gradovi / regioni, a posebno istočno-evropski streme.

Gradovi / regioni koje obrađujemo u ovom odeljku posmatramo pre svega kao jedinice lokalne / regionalne uprave koje su potpunom primenom određenih mera i instrumenata brendiranja mesta unapredile svoje kompetitivne pozicije, izgradile atraktivan imidž i transformisale ekonomske i socijalne procese u njima ili u neposrednom bližem okruženju. Pored naglaska na tipovima mera i njihovim praktičnim efektima, pozabavićemo se i elementima koji su bitni za intervencije kako lokalnih institucionalnih vlasti, tako i lokalnih i regionalnih aktera, i partnera sa viših nivoa vlasti, u oblastima mogućih intervencija i kreiranja ambijenta, koje smo posebno apostrofirali u prethodnom poglavlju ove studije.

Ovo poglavlje, sa praktičnom elaboracijom intervencija i politika lokalnih / regionalnih organa vlasti i aktera, ima za svrhu da u metodološkom smislu ojača istraživačku nameru da se redefiniše Kavaracisov Integralni okvir za brendiranje gradova kroz definisanje konkretnih indikatora i mera, kojima se kreira lokalna / regionalna politika brendiranja mesta i procenjuju učinci na bazi uvedenih indikatora.

6.2. FRANKFURT : MEĐUNARODNI IMIDŽ GRADA, POZICIONIRANOST I POLITIKA BRENDIRANJA GRADA

Prema podacima iz Sumarnog izveštaja za 2010. godinu ECM-a, Frankfurt je zajedno sa evropskim liderima Londonom i Parizom u grupi od tri najbolja grada za biznis u Evropi.¹³⁶⁶ U Izveštaju ECM-a za 2011. godinu konstatovano je da nije došlo do promena koje se tiču tri najbolja grada za poslovanje u Evropi te da je Frankfurt zadržao svoju poziciju u trouglu najatraktivnijih gradskih centara za poslovanje. Ipak, u ovom Izveštaju se konstatuje i da su „London i Pariz komoforno ispred najbližeg konkurenta Frankfurta, koji je ostvario slabije ocene u odnosu na prethodnu godinu“.¹³⁶⁷

6.2.1 Frankfurt kao pozicionirana, rastuća i respektabilna destinacija za investicije i finansijski sektor

U Izveštaju za 2010. godinu posebno se naglašava da su London i Pariz „komforno ispred najbližih izazivača“ dok je Frankfurt „zabeležio znatno poboljšavanje rezultata“.¹³⁶⁸ U odnosu na London i Pariz, Frankfurt je, kada su u pitanju glavna četiri faktora koja presudno utiču na investitore u odlučivanju gde će locirati svoje poslovanje,

¹³⁶⁶ Videti: *European Cities Monitor 2010-Summary*; Cushman & Wakefield – Global real estate solutions; str. 3, videti oficijelnu prezentaciju: <http://www.europeancitiesmonitor.eu/>. Kompletan izveštaj dostupan na internet prezentaciji: <http://www.europeancitiesmonitor.eu/wp-content/uploads/2010/10/ECM-2010-Full-Version.pdf>.

¹³⁶⁷ Videti: *European Cities Monitor 2011*; Cushman & Wakefield – Global real estate solutions; October 2011, str. 4.

¹³⁶⁸ *European Cities Monitor 2010-Summary*; str. 3.

pozicioniran iza ova dva naprednija evropska kompetitora, ali za razliku od njih beleži ozbiljniji napredak, kada je u pitanju prosečna vrednost odnosno ocena destinacije. Reč je o sledećim faktorima: lak pristup tržištu, klijentima i maloprodaji, dostupnost kvalifikovane radne snage, kvalitet telekomunikacija i transportna povezanost.¹³⁶⁹ Primera radi, u odnosu na 2009. godinu, Frankfurt je poboljšao svoju ocenu u svim ključnim kriterijumima a najveća poboljšanja su u kriterijumu saobraćajna i transportna povezanost sa drugim gradovima i na međunarodnom planu (ocena 1,23 u 2010. u odnosu na 1,14 prethodne godine) i lak pristup tržištu, potrošačima i maloprodaji (0,74 u Izveštaju za 2010. godinu u odnosu na 0,68 u prethodnom istraživanju) i dostupnost kvalifikovane radne snage (0,69 u odnosu na prethodnih 0,63).¹³⁷⁰ Frankfurt je takođe među pet gradova u grupi „najpoznatijih gradova Evrope“ i nalazi se na petom mestu u rangiranju ECM-a iza Londona, Pariza, Brisela i Barselone.

Evropsko rangiranje destinacija, kada su u pitanju SDI, iz 2008. godine, u kome su istraživani nivoi atraktivnosti evropskih gradova pre 2008. godine i nakon 2008. godine, Frankfurt na listi atraktivnosti za SDI svrstava na 10. mesto evropske liste gradova zajedno sa engleskim Liverpoolom.¹³⁷¹ Bolje od Frankfurta su u okviru ovog istraživanja pozicionirana dva nemačka grada (Dizeldorf na drugom mestu liste i Lajpcig na devetom mestu) dok je za evropskog lidera označen irski Dablin.¹³⁷² Nemačka pokrajina – region Hesena, čiji je Frankfurt dominantni ekonomski faktor i baza ekonomskog razvoja u ovom rangiranju identifikovana je kao dvanaesta regionalna destinacija Evrope, a bolje od Hesena su pozicionirana dva nemačka regiona.¹³⁷³

U istraživanju „Evropski gradovi i regioni budućnosti za 2007.-2008. godinu“ Frankfurt se našao na osmom mestu među svim evropskim gradovima, gde su opet dominirali London i Pariz, a na trećem mestu se našao Berlin.¹³⁷⁴ Na listi „Top 10 glavnih evropskih gradova“ Frankfurt se našao na šestom mestu, a u pogledu pojedinih kriterijuma na osnovu kojih je izvršeno generalno rangiranje evropskih gradova, Frankfurt je zabeležio sledeće rezultate na rangiranju za 2007/2008. godinu:

- 3. mesto u okviru kriterijuma „Top 10 gradova u pogledu najbolje infrastrukture“ (lideri London i Pariz),
- 4. mesto u okviru kriterijuma „Top 10 gradova po kvalitetu života“ (lideri London i Dablin),
- 8. mesto u okviru kriterijuma „Top 10 gradova sa najboljim ljudskim resursima“ (lideri London i Edinburg).¹³⁷⁵

Kada je u pitanju istraživanje „Evropski gradovi i regioni budućnosti za 2010. godinu“ Frankfurt je ponovo zauzeo osmo mesto, obezbeđujući sebi poziciju najbolje rangirane

¹³⁶⁹ Isti izvor, str. 2-15.

¹³⁷⁰ Isti izvor, str. 3.

¹³⁷¹ Videti istraživanje na internet prezentaciji: http://www.fdiintelligence.com/content/download/28528/.../file/Euro_Cities.pdf.

¹³⁷² Isto.

¹³⁷³ Reč je o regionima: Baden Virtemberg i Vestfalija. Isti izvor.

¹³⁷⁴ Videti: <http://www.frenger.com/site/download/?pressreleaseid=53>.

¹³⁷⁵ Isti izvor.

nemačke investicione i biznis destinacije i ostavljajući iza sebe Hamburg (14.mesto), Berlin (16.mesto) i Minhen (17. mesto).¹³⁷⁶ Na listi „Top 10 najvećih evropskih gradova“ Frankfurt se našao na prvom mestu, a na listi „Top 10 zapadnih evropskih gradova“ našao se na trećem mestu, iza Pariza i Beča. Kada su u pitanju kriterijumi po kojima su ocenjivani gradovi, napredak u odnosu na 2008. godinu u ovom rangiranju je potpuno očigledan:

- 1. mesto na listi „Top 5 velikih gradova : kvalitet života“,
- 1. mesto na listi „Top 5 velikih gradova: ekonomski potencijal“,
- 2. mesto na listi „Top 5 velikih gradova : kvalitet života“ (prvo mesto: Nuremberg),
- 5. mesto na listi „Top 5 velikih gradova: pozitivno poslovno okruženje“ (prvo mesto: Amsterdam).¹³⁷⁷

Ključ uspeha Frankfurta u etabliranju grada kao superiornog kompetitora na mapi evropskih i svetskih biznis i finansijskih centara današnjice leži na tri identifikovana elementa:

- formulisanju široke strateske vizije na globalnom nivou,
- kapitalizaciji postojećih resursa,
- opreznom planiranju od strane Vlade prilikom realizacije postavljenih strateških ciljeva.¹³⁷⁸

Frankfurt je danas pozicioniran kao finansijska prestonica Evrope, a čitav proces koji je doveo do ovakvog pozicioniranja grada započet je odlukama gradskih vlasti da, kroz kreiranje podsticajnog i pozitivnog ambijenta za finansijski sektor, grad kreira novi identitet i imidž. Naravno, u procesu određivanja strateske vizije grada, ovakvo samodefinisanje je bila jedna od mogućnosti s obzirom na to da je Frankfurt grad bogate istorije i kulture, sa jakom reputacijom trgovačkog i sajamskog centra. Proces je započet definisanjem široke vizije grada, usvajanjem Strategije razvoja i Marketing strategije i primenom mera čiji je cilj bio da se kreira najpovoljniji ambijent finansijskim institucijama – bankama, osiguravajućim kompanijama i dr.¹³⁷⁹ Kotler, poseban značaj u transformaciji Frankfurta, koju simbolički opisuje sintagmom „od Frankfurta do Bankfurta“ pridaje seriji „reformi sponzorisanih od strane vlade koje fjučersi i tržišta kapitala izuzetno cene“.¹³⁸⁰

Međutim, treba naglasiti da je Frankfurt i pre formulisanja vizije grada okrenute ka međunarodnom pozicioniranju grada kao svetski relevantnog finansijskog centra bio

¹³⁷⁶ O tome videti listu „Top 25 European Cities: Overall“. Izveštaj dostupan na internet prezentaciji: <http://www.fdiintelligence.com/Rankings/European-Cities-Regions-of-the-Future-2010-11?ct=true>.

¹³⁷⁷ Isti izvor.

¹³⁷⁸ O tome videti: Philip Kotler, Christer Asplund, Irving Rein, Donald H. Haider: *“Marketing Places Europe – how to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe”*, Financial Times and Presence Hall, 1999, str. 15.

¹³⁷⁹ Isti izvor.

¹³⁸⁰ Isti izvor.

veoma dobro pozicioniran u smislu razvoja finansijskog sektora, prisustva domaćih i stranih banaka i osiguravajućih kompanija, o čemu piše i Kotler. Kotler piše sledeće:

„Frankfurt je domaćin za preko 400 banaka (od kojih je više od polovine stranih), 770 osiguravajućih kompanija, berzi koja opslužuje čak 70% prometa nemačkih akcija i obveznica i najfrekventnijeg evropskog aerodroma“.¹³⁸¹

Frankfurt je postao ozbiljan takmac Londonu sa ujedinjavanjem Nemačke kada su preduzete ozbiljne reforme koje su vođene jakim vladinim opredeljenjem da finansijski podrži novu viziju grada. Da bi se izgradila kompetitivna pozicija Frankfurta formulisana je strategija i sprovedene su mere sa ciljem privlačenja investitora. Kotler posebno apostrofira sledeće mere:

- uvođenje pojačane kontrole protiv insajderskog trgovanja,
- podizanje obavezne rezerve,
- podsticanje privatnih nemačkih kompanija da posluju na berzi,
- uvođenje usavršenih elektronskih tehnika trgovanja.¹³⁸²

6.2.2 Ključni projekti transformacije grada / regiona i intenzivna internacionalizacija grada

Karakter mera koje su usvojene i implementirane u potpunosti je izlazio u susret razvijenim očekivanjima investitora iz finansijskog i trgovačkog sektora. Adaptacija finansijske i ekonomske politike grada potrebama jednog specifičnog ekonomskog sektora, u skladu sa strateškom vizijom, a na bazi realno postojećih infrastrukturnih i finansijskih resursa uzdigla je Frankfurt u sam vrh finansijskih metropola savremenog sveta. Ipak, za razliku od dugoročne održivosti i kompetitorske superiornosti Frankfurta bitne su i druge okolnosti, koje u slučaju ovog grada predstavljaju najbitniju kompetitivnu prednost. Kotler ističe da je reč o samostalnoj evropskoj valuti i da “sve dok Britanija ostaje van sistema evropskog finansijskog ujedinjavanja, pozicija Frankfurta može biti unapređivana“.¹³⁸³ Prednosti lociranja Evropske centralne banke u Frankfurtu su nemerljivo značajne za ojačavanje Frankfurta kao kompetitora na svetskoj finansijskoj areni. Naime, interes kompanija, banaka i osiguravajućih društava je da svoje poslovanje lociraju u Frankfurtu zbog poslovnih benefita koje Evropska centralna banka daje poslovnim subjektima. Kotler navodi da ova banka “nudi povoljniji kurs za redenominaciju akcija“.¹³⁸⁴

Transformacija imidža Frankfurta rezultat je pravovremenog dizajniranja budućeg imidža grada kroz ostvarljivu viziju, strategiju koja obuhvata mere adaptirane potrebama investitora, duboku posvećenost lokalnih vlasti realizaciji vizije, strategije i stimulativnih mera, pozitivnog uticaja procesa koji ne zavise od lokalnih vlasti i snažnoj finansijskoj podršci ostvarenju vizije. Frankfurt je za relativno kratko vreme uspeo da se pozicionira

¹³⁸¹ Isti izvor.

¹³⁸² Isti izvor.

¹³⁸³ Isti izvor.

¹³⁸⁴ Isti izvor..

kao finansijski centar kontinentalne Evrope i kao stvarni kompetitor Londonu. Kada je u pitanju budućnost Frankfurta kao vrhunske investicione destinacije, Kotler prognozira sledeće: „budući uspeh Frankfurta sada zavisi od gradskih poslovnih i finansijskih planera. Ovi lideri determinišu uspeh kako evropske valute tako i finansijske dominacije Frankfurta“.¹³⁸⁵

Od objavljivanja Kotlerove studije koja je okarakterisala Frankfurt kao jednog od superiornih evropskih kompetitora na svetskom nivou i kao kompetitivnog finansijskog centra i svetskog čvorišta biznisa i finansija proteklo je više od deset godina. Frankfurt je ovu poziciju zadržao i unapredio, obogatio vrednost brenda i sistematično je, posebno u drugoj polovini prve decenije ovog veka, razvijao komponente svog biznis brenda nastojeći da se grad modernizuje, da kroz zajedničke projekte sa vlastima pokrajine Hesens i sa privatnim akterima unapredi kvalitet poslovnog, urbanog i socijalnog okruženja i da kroz značajna ulaganja u osmišljene projekte podigne ne samo vrednost brenda grada već i da se metropolski proširi. Paket koordiniranog delovanja frankfurtskih i regionalnih vlasti Hesena obuhvatao je i pažljivo dizajnirane mere za privlačenje investitora, poslovnih turista i internacionalnih rezidenata.

Koja su uporišta Frankfurta na kojima je zasnovan ekonomski brend Frankfurta i koje su ekonomske i strukturalne karakteristike na kojima počiva evidentni prosperitet grada, koji je međunarodno priznat? Čini se da najkonzistentniji odgovor na ovo pitanje daje Peter Kania, bivši generalni menadžer Frankfurt GmbH-a. Kania navodi sledeća uporišta grada:

- centralna pozicija, bezbedna komunikacija i brz pristup ključnim tržištima u Nemačkoj, Evropi i svetu;
- Frankfurt je ekonomski centar treće najveće urbane aglomeracije na području Nemačke i ima atraktivna tržišta u neposrednoj blizini;
- izvanredna strukturalna raznolikost lokalne ekonomije u smislu industrija, tehnologija, u pogledu veličine i intenzivnosti interakcije između različitih poslovnih poduhvata i ulaganja koje substancijalno doprinose ekonomskoj moći Frankfurta;
- visok nivo internacionalizacije ekonomije i same lokacije (oko 20% etabliranih biznisa u Frankfurtu došli su iz inostranstva).¹³⁸⁶

Svakako da je cilj Frankfurta da na srednjeročnom planu zauzme lidersku poziciju u kontinentalnom delu Evrope i da potisne Pariz. Za to će biti potrebni još opsežniji koraci lokalne vlasti, razvijenije partnerstvo sa regionalnim vlastima, krupne investicije u infrastrukturu i nove projekte, ali će rezultat zavisiti od , kako Kania navodi, „izgradnje imidža“ što u njegovom tumačenju prevashodno podrazumeva mere ka „sistematičnom komuniciranju rezultata“.¹³⁸⁷

Napredovanju imidža Frankfurta kao poslovne i investicione destinacije prema mišljenju ključnih rukovodilaca organizacija na nivou grada koje su povezane sa marketingom

¹³⁸⁵ Isti izvor, str. 16.

¹³⁸⁶ Videti internet prezentaciju Evropske biznis mreže: <http://ebn24.com/index.php?id=34342&L=1>.

¹³⁸⁷ Isti izvor.

grada, planiranjem i sprovođenjem kapitalnih razvojnih projekata i sa političkim nivoom vlasti, prevashodno su doprineli realizovani projekti, mere adaptirane potrebama investitora i lokalne zajednice i uvećana dostupnost i internacionalizacija grada.¹³⁸⁸

Projekti koji su realizovani poslednjih godina zaista su infrastrukturno značajni i cementiraju imidž Frankfurta kao modernog, investiciono usmerenog i grada koji na prilično uspešan način uspeva da se bori sa izazovima internacionalizacije ekonomije, sve jače kompeticije na međunarodnom planu i strukturnim ekonomskim reformama. Usavršeni su uslovi poslovanja privatnog sektora, klusterski razvoj je znatno proširen, poboljšana je kvaliteta života sačuvana je jedinstvena atmosfera grada u socio-kulturnom smislu.¹³⁸⁹

Lokalne vlasti su u saradnji sa regionom Hesens, kroz krupne finansijske projekte sa jakom inovativnom dimenzijom, još više učvrstile poziciju Frankfurta na međunarodnom tržištu kao lokacije za sprovođenje istraživanja. Kuća finansija, osnovana je 2008. godine, spajanjem „različitih istraživačkih, edukativnih i konsultantskih institucija, Gete Univerziteta u Frankfurtu u jednoj zgradi, u kojoj je obezbeđena kompletno nova oprema za istraživanje“.¹³⁹⁰ Reč je o razvijanju „klastera znanja i oblasti bankarstva i finansija“.¹³⁹¹ Ovaj frankfurtski projekat deo je šireg plana koji podrazumeva transformaciju Univerziteta u Frankfurtu. Dieter Poš (Dieter Posch) navodi da je celokupna vrednost projekta do 2014. godine koji je finansiran od strane regiona Hesens čak 600 miliona EUR. Region Hesens je takođe omogućio Frankfurtu da participira u finansijskim sredstvima the LOEWE programa („Podrška razvoju naučne ekonomske izvrsnosti“) koji omogućava početno finansiranje projekata, istraživačke aktivnosti i druga polja podrške.¹³⁹²

Pored podrške regionalnog nivoa vlasti Frankfurtu kao lokacije za sprovođenje istraživanja, u poslednjih nekoliko godina evidentiran je i značajan broj regionalnih programa za razvoj industrijskih klastera. Roland Koš (Roland Koch) navodi da su „lokalne institucije kao što su Kuća finansija ili Frankfurtski inovacioni centar za biotehnologiju bitni subjekti u postojećoj mreži protagonista koji su orijentisani ka budućnosti u oblasti nauke i ekonomije“.¹³⁹³

Oblast urbanog razvoja je takođe bitan prioritet lokalnih vlasti. Prema navodima agencije „Poslovni razvoj Frankfurta“ (The Frankfurt Business development), „veliki broj projekata koji su trenutno u fazi izgradnje predstavljaju izazov u svakom smislu, od arhitekture pa do tehničkih standarda“.¹³⁹⁴ Ovi projekti uglavnom su realizovani kao „

¹³⁸⁸ O tome videti: <http://ebn24.com.html>.

¹³⁸⁹ Isti izvor.

¹³⁹⁰ Dieter Posch: Frankfurt – „*The economic engine of Hessen*“; videti tekst na prezentaciji: <http://www.ebn24.com/index.php?id=34473&L=1>.

¹³⁹¹ Isti izvor.

¹³⁹² Isti izvor.

¹³⁹³ Isti izvor.

¹³⁹⁴ O tome videti: Kai Uwe Marx: „*Important contributions to shaping the Frankfurt skyline – Building the exceptional in the region*“. Dostupno na internet prezentaciji: <http://www.ebn24.com/index.php?id=34473&L=1>.

produkti plodne kooperacije između privatnog sektora i javnih investitora“.¹³⁹⁵ Za promenu urbanističkog izgleda grada zaslužni su pre svega projekat „Pasažni vrtovi“, „Glavna kula“, „Zapadna luka“, i grinfield razvojni projekat „Vesthafen kula“.¹³⁹⁶ Realizovani projekti su za osnovu imali pristup da se urbani izgled grada modernizuje, da se maksimiziraju razvojne komparativne prednosti grada i da se inovativnim rešenima kreira lokalni i poslovni ambijent koji odgovara potrebama i visokim zahtevima rezidenata i poslovnog sektora.

„Pasažni vrtovi“ je novi distrikt u blizini aerodroma u Frankfurtu, nastao na zemljištu bivše američke vojne baze, koji uvodi sasvim prepoznatljiv koncept naselja. Ovaj urbani deo grada „ obezbeđuje svojim rezidentima sve pogodnosti koje oni očekuju od naselja Mala Amerika: supermarkete u kojima se nalaze proizvodi iz SAD, bioskop, crkva, centar za mlade, osnovna i srednja škola, bolnica i čak njihove lokalne novine „Kapija“.¹³⁹⁷ Projekat izgradnje novog naselja sa specifičnim karakteristikama u odnosu na druge delove grada, realizovan je putem javno-privatnog partnerstva, u kome je aktivno učestvovao grad Frankfurt. Ovim projektom je značajno podignut stepen atraktivnosti frankfurtskog aerodroma. Projekat je specifičan i po tome što predstavlja i „najveću zelenu i pošumljenu oblast u Nemačkoj u blizini nekog naselja“.¹³⁹⁸

Projekat „Glavna kula“ je projekat izgradnje jednog od najviših oblakodera u Frankfurtu. „Glavna kula“ je „postavila poptuno nove standarde: locirana je na prvoklasnom mestu u gradu u središtu bankarskog distrikta, okružena je urbanom vitalnošću i pravi je arhitektonski dragulj sačinjen od kamena, bronzе i stakla“.¹³⁹⁹ Glavna kula, izgrađena 2001. godine ocenjuje se kao „prva visoko-uzlazna zgrada u metropoli sa javnim pristupom“.¹⁴⁰⁰

U okviru grinfield razvojnog projekta „Vesthafen“ izgrađen je novi kvart grada pozicioniran uz reku. Značaj projekta za razvoj grada i suština projekta opisuju se na sledeći način: „potpuno sveobuhvatna infrastruktura je obezbeđena za poslovnu i komercijalnu svrhu zajedno sa gastronomskim i rezidencijalnim objektima. Izvan bivše lučke oblasti nastaje potpuno novi distrikt pun karaktera i obećavajuće perspektive: pozicioniran blizu centra grada a ipak samostalan i samoodrživ sa svim pogodnostima koje se tiču glavnih aspekata života: rad, stanovanje, šoping i odmor“.¹⁴⁰¹ Vesthafen kula, koja je izgrađena predstavlja „jedinu kulu sa kancelarijskim prostorom koja je situirana direktno ka obali Majne“.¹⁴⁰²

Unapređenje dostupnosti i intenzifikacija internacionalizacije Frankfurta još više učvršćuje međunarodnu poziciju i imidž grada. Tokom prethodne decenije, a posebno na njenom izmaku, optimizirana je saobraćajna infrastruktura grada i učinjeni su koraci ka

¹³⁹⁵ Isti izvor.

¹³⁹⁶ Isti izvor.

¹³⁹⁷ Isti izvor.

¹³⁹⁸ Isti izvor.

¹³⁹⁹ Isti izvor.

¹⁴⁰⁰ Isti izvor.

¹⁴⁰¹ Isti izvor.

¹⁴⁰² Isti izvor.

još snažnijem učvršćivanju međunarodne relevantnosti aerodroma u Frankfurtu. Saobraćajna dostupnost grada je razvijena gotovo do maksimuma a planska funkcija lokalnih vlasti do izražaja je došla posebno u planiranju daljeg širenja aerodroma. Jedna od glavnih karakteristika, pored imidža finansijskog centra na svetskog nivou, grada je pozicija Frankfurta kao „značajnog saobraćajnog čvorišta“. ¹⁴⁰³ Frankfurt se kao dostupna poslovna lokacija u ovom smislu opisuje na sledeći način: „njegov međunarodni aerodrom je savršeno podržan izvanrednim i brzim konekcijama za sve moguće pravce. Široka mreža autoputeva je najbolja i nema realnog konkurenta širom sveta“. ¹⁴⁰⁴

Peter Kania (Peter Kania) s pravom primećuje da je „rast kapaciteta aerodroma od vitalnog značaja za grad Frankfurt“ bazirajući svoju tezu na činjenici da „i dnevne aktivnosti kao i nekoliko studija u vezi aerodroma pokazuju da je jedinstvena prodajna karakteristika Frankfurta upravo međunarodni aerodrom“. ¹⁴⁰⁵ Relevantnost međunarodne pozicije aerodroma u Frankfurtu u budućnosti postavljena je na prave osnove pre svega zahvaljujući pravovremenom planiranju, saradnji lokalnih vlasti i kompanije koja upravlja aerodromom i unapređenjem aerodromske i saobraćajne infrastrukture. Prema dostupnim podacima, aerodrom u Frankfurtu – „Fraport AG“, koji je najveći poslodavac u regionu Hesens (70.000 zaposlenih) i najveće gradilište u Nemačkoj, dobio je dozvolu da izgradi novu pistu i novi terminal 3 i veći broj novih zgrada, saobraćajnu infrastrukturu i pojedine objekte tehničkog karaktera. ¹⁴⁰⁶ Ozbiljan pristup budućim izazovima održavanja i unapređenja međunarodne relevantnosti aerodroma i planska funkcija očuvanja „jedinstvene prodajne karakteristike“ grada vidljiva je u projekcijama budućeg statusa i izgleda grada. Kako navodi Poš „širenje aerodroma i izgradnja severozapadne piste obezbediće da se nivo saobraćaja koji je očekivan do 2020. godine drži pod kontrolom i da se njime može kvalitetno upravljati“. ¹⁴⁰⁷ Primera radi u 2008. godini ukupan broj letova bio je 485.783, a mogući ukupan broj letova u 2020. godini biće 701.000 letova. Poš takođe navodi da će „širenje tehničkih kapaciteta omogućiti i razuman rast broja putnika“ i zaključuje da će „rast broja putnika od 53,5 miliona u 2008. godini do 88,6 miliona u 2020. godini biti održiv i pod kontrolom“. ¹⁴⁰⁸

Intenzifikacija internacionalizacije Frankfurta bitno utiče na imidž grada i na održavanje bogatstva brenda grada. Jedan od glavnih ciljeva agencije „Poslovni razvoj Frankfurta“ je izgradnja lokalnog sistema koji je stimulativan za strane investitore i politike koja zadržava strane investitore koji su svoje poslovanje locirali u Frankfurtu. ¹⁴⁰⁹ Peter Kania navodi da je „sistem dovođenja stranih kompanija u Frankfurt komplementaran infrastrukturnim merama kao što su osnivanje i unapređenje mogućnosti izbora u sektoru obrazovanja u gradu“. ¹⁴¹⁰ U poslednjih nekoliko godina uvećan je broj engleskih škola,

¹⁴⁰³ Videti: <http://ebn24.com/index.php?id=34285&L=1>.

¹⁴⁰⁴ Isti izvor.

¹⁴⁰⁵ Peter Kania: „*The strategies of Frankfurt for national competitiveness*“; tekst je dostupan na prezentaciji: <http://ebn24.com/index.php?id=34342&L=1>.

¹⁴⁰⁶ Dieter Posch: Frankfurt – „*The economic engine of Hessen*“; videti: <http://www.ebn24.com/index.php?id=34473&L=1>

¹⁴⁰⁷ Isti izvor.

¹⁴⁰⁸ Isti izvor.

¹⁴⁰⁹ Videti: <http://ebn24.com/index.php?id=34342&L=1>.

¹⁴¹⁰ Isti izvor.

osnovana je japanska škola, Frankfurtska međunarodna škola, a proširena je i francuska srednja škola.¹⁴¹¹ Internacionalizacija se pored ovog praktičnog aspekta kvaliteta života za strane investitore i za populaciju koja nije etnički nemačka populacija, ogleda i u rastu broja lociranih stranih kompanija. Treba napomenuti da je prema rečima Ditera Poša u Frankfurtu „najveća američka zajednica u Nemačkoj (...) gde skoro 20.000 Amerikanaca živi u regionu Frankfurt-Rajna-Majna i u kojoj je locirano oko 1.000 američkih kompanija“.¹⁴¹² Ovi podaci i stanovište koje je Poš izneo nedvosmisleno ukazuju da je Frankfurt bitno internacionalno središte i da ima imidž ne samo prijateljski orijentisanog grada prema američkoj populaciji već i imidž jake kosmpolitske i otvorene sredine.

Kada su u pitanju lokalne vlasti u Frankfurtu, poslednjih nekoliko godina veliki napori usmereni su u izgradnju stimulativnih politika za investitore, rezidente i turiste, kao i u strukturne inovacije organizacionog dizajna lokalne uprave. Posebna pažnja posvećena je lociranim i potencijalnim novim investitorima i mere lokalne politike dizajnirane su tako da izlaze u u susret njihovim potrebama.

Kako navodi Peter Kania, Frankfurt „poseduje sveobuhvatan paket mera za promociju start-up biznisa na raspolaganju zainteresovanima, koji služi kao važna kontribucija za renoviranje lokalne ekonomije“ i „oblasti edukacije, obrazovanja i unapređenje profesionalne edukacije su od rastućeg značaja“.¹⁴¹³ Napred je napomenuto da je razvijen set mera kako za stimulisanje stranih investicija, tako i za faktore koji su bitni za internacionalni imidž grada.

Kvalitetu života građana Frankfurta svako doprinosi razvoj pojedinih aspektat urbane zajednice, koji su bili prioritet lokalnih vlasti u prethodnom periodu. Kao posebne vrednosti Kristijan Kirk (Christian Kirk) izdvaja da se „Frankfurt ponosi najvećom gradskom pošumljenom zonom u Republici, istorijskim centrom grada sa jedinstvenom atmosferom i međunarodnom kulturnom scenom, koje zajedno doprinose liderskom statusu i rangu grada“.¹⁴¹⁴

Inovacije organizacionog dizajna lokalnih vlasti vidljive su kroz osnivanje organizacije „Frankfurt GmbH – Poslovni razvoj Frankfurta“. Osnivanje ove organizacije je kako navodi Kania deo „strateškog razvoja grada“.¹⁴¹⁵ U opisu zadataka organizacije „Poslovni razvoj Frankfurta“ je „da bude na raspolaganju biznis sektoru i svim zainteresovanim subjektima kao pružalac relevantnih informacija, kao savetnik, kao subjekat koji rešava probleme, pregovarač i partner u povezivanju sa drugima“.¹⁴¹⁶

¹⁴¹¹ Isti izvor.

¹⁴¹² Videti: Dieter Posch: Frankfurt – *The economic engine of Hessen*; Videti: <http://www.ebn24.com/index.php?id=34473&L=1>

¹⁴¹³ Videti: Peter Kania: „*The strategies of Frankfurt for national competitiveness*“; tekst je dostupan na prezentaciji: <http://ebn24.com/index.php?id=34342&L=1>.

¹⁴¹⁴ Kristijan Kirk je direktor medijske grupe Kirk AG. O tome videti: <http://www.ebn24.com/index.php?id=34630&L=1>.

¹⁴¹⁵ Videti: Peter Kania: „*The strategies of Frankfurt for national competitiveness*“; tekst je dostupan na prezentaciji: <http://ebn24.com/index.php?id=34342&L=1>.

¹⁴¹⁶ Isti izvor.

6.3 GRAD VALENSIJA – STRATEŠKA POLITIKA, PARTNERSTVA I ULOGA POLITIČKOG LIDERA U TRANSFORMACIJI GRADA

Grad Valensija je u istraživanju “Evropski gradovi i regioni budućnosti za 2010. godinu” visoko pozicionirana u dve kategorije: u kategoriji „Top 5 velikih gradova” i u kategoriji „Top 10 južnih gradova”.¹⁴¹⁷ Najbolje performanse dodeljene su joj u kriterijumu : ljudski resursi, gde se u okviru kategorije „Top 5 velikih gradova” našla na prvom mestu, ostavljajući iza sebe španskog kompetitora Sevilju i britanski Birmingem. U kriterijumu: „Strategije za SDI”, takođe u kategoriji „Top 5 velikih gradova”, Valensija je zauzela treće mesto, iza lidera u ovom kriterijumu Lajpciga i Glazgova. Na listi „Top 10 južnih gradova”, Valensija se našla na šestom mestu, a u ovoj kategoriji apsolutni lideri su upravo glavni nacionalni kompetitori Valensije (Barselona koja se našla na prvom mestu i Madrid, koji se našao na drugom mestu).¹⁴¹⁸

6.3.1 Valensija kao investiciona, turistička i kongresna destinacija

Kada je u pitanju pozicioniranost regiona Valensije u širim evropskim okvirima oslonićemo se na isto istraživanje, koje obuhvata period 2007-2008. godina – “Evropski gradovi i regioni budućnosti za 2007. i 2008. godinu”.¹⁴¹⁹ U ovom istraživanju, kada je su u pitanju „Top 25 regiona Evrope”, region Valensije je zauzeo 13. mesto među evropskim regionima i bio je najbolje plasirani španski region na listi, a nešto bolji plasman je ostvario u kategoriji ”Top 25 najatraktivnijih regiona za SDI”, gde je zauzeo 12. mesto.¹⁴²⁰ Iz obilja evropskih i međunarodnih rangiranja izdvojićemo i informaciju da je Valensija u istraživanju “Najbolji evropski porodični odmori” pozicionirana na 10. mestu, a da su ispred nje i Barselona i Madrid (koji je zauzeo treće mesto u ovom rangiranju).¹⁴²¹

Na evropskom i svetskom nivou Valensija je u značajnoj meri prepoznata i solidno pozicionirana kao međunarodno relevantna kongresna destinacija. U izveštaju Asocijacije za međunarodne kongrese i konvencije za 2011. godinu, Valensija se, po broju organizovanih kongresa i konvencija našla na 30-tom mestu evropske liste. U pomenutoj godini u Valensiji je organizovano 39 događaja svetskog ranga u sektoru kongresnog turizma.¹⁴²² Od Valensije su značajno bolje plasirani španski teritorijalni kompetitori ovog grada: Barselona koja se nalazi na trećem mestu po broju organizovanih kongresa i konvencija (ukupno 150) i Madrid, koji se nalazi na petom mestu (ukupno 130 događaja).¹⁴²³ Od Valensije su značajno slabije plasirani drugi španski gradovi, koji

¹⁴¹⁷ Videti: Izveštaj: „*European Cities and Regions of the Future 2010-11*“; February – March 2010; str. 34.

¹⁴¹⁸ Isti izvor.

¹⁴¹⁹ Videti :Izveštaj: „*European Cities and Regions of the Future 2007-2008*“; February – March 2008; str. 54; Izveštaj je dostupan na internet prezentaciji: <http://www.frenger.com/site/download/?pressreleaseid=53>.

¹⁴²⁰ Isti izvor.

¹⁴²¹ Detaljnu listu videti na internet prezentaciji ameiričke specijalizovane organizacije za turizam, putovanja i odmore: http://travel.usnews.com/Rankings/Best_European_Family_Vacations.com.

¹⁴²² Videti: *International Congress and Convention Association: Statistic Report 2002-2011 – International Association Meetings Market*, Abstract for International Associations, press, universities, students and consultants; ICCA; July 2012; str. 52-58.

¹⁴²³ Isti izvor.

plediraju da na evropskom nivou verifikuju svoje ambicije da se etabliraju kao kongresni kompetitori španskom liderskom dvojcu Barselona-Madrid (Bilbao, Granada, Sevilja, Malaga i Saragosa).

Na evropskoj mapi je moguće pronaći niz primera uspešnih lokalnih / regionalnih političkih lidera koji su svojim političkim inicijativama i doslednom primenom mera, prioritizacijom transformacije gradova / regiona u političkim agendama i etabliranjem logike i strategija brendiranja mesta i nazora u središte rada lokalnih / regionalnih institucija uspeli da unaprede imidž lokalne zajednice i da omoguće repozicioniranje grada / regiona. Dovoljno je pomenuti npr. Evropi teritorijalno blisku Moskvu, u kojoj je u osamnaestogodišnjem periodu (od 1992. do 2010. godine) sposobni gradonačelnik Jurij Luškov (Yury Luzhkov) obnovio i modernizovao grad, učinio ga atraktivnim poslovnim i ekonomskim centrom na međunarodnom nivou, postavljajući temelje novog imidža grada nakon raspada socijalizma u SSSR.¹⁴²⁴

6.3.2 Uloga gradonačelnice Barberi i pitanje političkog kontinuiteta, posvećenosti i transformacijski orijentisanog lokalnog lidera

U Evropi, jedan od najsvetlijih primera ozbiljne obnove i repozicioniranja gradova je španska Valensija. U intenzivnoj kompeticiji na španskom tlu, Valensija je zahvaljujući snažnom političkom vođstvu gradonačelnice Rite Barberi uspela da održi kompetitivnu poziciju u odnosu na Barselonu i Madrid, kao i da se značajno pozicionira u širim evropskim okvirima. Ključ uspeha Valensije i gradonačelnice Barberi leži u dubokoj posvećenosti političkog vrha grada ideji razvoja grada i promocije, pre svega u nacionalnim i evropskim okvirima. Rita Barbera, koja je 2006. godine bila jedan od glavnih kandidata za prestižnu nagradu „Najbolji gradonačelnik na svetu za 2006. godinu“, u eseju koji je priredila za ovu kompeticiju, svoju posvećenost razvoju grada i ostvarenju vizije grada predstavlja na sledeći način:

„Valensija je moja pasija. Atraktivna, kako za život tako i za posećivanje, za rad i za investiranje, u poslednjih petnaest godina učinilo smo je simbolom prestiža, izvrsnosti i kvaliteta i grad je avangarde: ambiciozan, moderan, čvrst, inovativan, međunarodno prepoznat i sa sjajnim mogućnostima i izazovima za budućnost.“¹⁴²⁵

Ona uspeh Valensije objašnjava i na sledeći način: „to je grad koji raste sam od sebe, zahvaljujući snazi njegovih preduzetnika, preko izdržljivosti i istrajnosti njegovih malih i srednjih preduzeća, preko kapaciteta za inovacije njegovog poslovnog sektora, preko visoko kvalifikovanih profesionalaca, preko sjajnih obuka i istraživanja njegovih univerziteta, preko želje za uspehom njegovih stanovnika, preko dinamizma građanskih

¹⁴²⁴ O dostignućima Moskve kao rastuće destinacije videti: Jn R. Miller, Steven Peterson, Hank Robison: „Growth in Moscow: A Study of Modest Population Growth and Rising Economic Prosperity“; Studija je rađena za potrebe grada Moskve; July 2006; dostupna na internet prezentaciji: http://www.ci.moscow.id.us/records/City%20Reports/Why_is%20_Moscow_Growing_06.pdf. Videti i članak: <http://www.mydestination.com/moscow/regionalinfo/6182229/moscow-city>.

¹⁴²⁵ Izvod iz Eseja gradonačelnice Barberi. „Essay by Rita Barbara Nolla, Mayor of Valencia“; Videti: http://www.worldmayor.com/essays06/valencia_essay06.html.

asocijacija i preko zajedničkih napora stanovnika Valensije i javne administracije grada¹⁴²⁶.

Strateški plan razvoja usvojen na lokalnom nivou uključio je niz prioriternih projekata, koji su bili izvodljivi jedino u slučaju postojanja jake političke podrške i promocije progresa i investicija tokom čitavog perioda trajanja plana za realizaciju Strategije razvoja.

Čitav proces kreiranja novog imidža Valensije Kotler opisuje na sledeći način:

„atrakcije u Valensiji su vešto dizajnirane i emotivno fundirane pod vođstvom liderstva gradonačelnice Rite Barberi kako bi se realizovale njene ambicije. Njeni veoma vidljivi projekti i planovi dodiruju sve aspekte života građana Valensije, od lokalnog fudbalskog kluba do obnove istorijskih i centralnih delova grada. Ona je učinila da valensijanska pasija bude ključna u njenoj javnoj ulozi i brendirala je kao imidž administracije¹⁴²⁷“.

Da bi u potpunosti razumeli potrebu unapređenja imidža i ojačavanja brenda grada neophodno je kratko se osvrnuti na polaznu osnovu koju je Barbera zatekla dolazeći na vlast. Valensija je već imala imidž atraktivne kulturne sredine, ali je za ozbiljniju penetraciju na nacionalnom i evropskom tržištu gradova bilo potrebno da unapredi imidž i da krene u ozbiljan proces modernizacije grada i socijalne, urbane i kulturne infrastrukture.¹⁴²⁸ Da nije bilo snažne političke podrške lokalnih nivoa vlasti i političke inicijative Rite Barberi imidž Valensije sigurno ne bi bio toliko bogat i pozitivan koliko je sada.

Pod upravom Rite Barberi usvojena je Strategija razvoja a vizija grada definisana je veoma ambiciozno. Kotler navodi da je Barbera viziju grada postavila na sledeći način: „ona želi da Valensija bude leaderski grad – vodeći u segmentu kulture i u kvalitetu života¹⁴²⁹“. Kotler takođe navodi da je inspiracija za ovakvu viziju grada i za celokupnu Strategiju razvoja potekla iz dramatične istorije Valensije. Vezu između istorije i tradicije grada i vizije gradonačelnice, Kotler opisuje na sledeći način:

„grad je bio dom mnogih kultura: Romana, Vizigota, Mavara i Aragoneza. Tokom petnaestog i šesnaestog veka Valensija je postala jedna od najvažnijih ekonomskih sila na Mediteranu i ova stara tradicija je sistematski korišćena i transformisana u moderne projekte inicirane od strane gradonačelnice. Vizija gradonačelnice bila je da se Valensija razvije kao moderno poslovno mesto zasnovano na trgovačkoj tradiciji. Zahvaljujući njenom liderstvu uspela je da obezbedi da se izvrši transfer bazičnih vrednosti Valensije u moćne kompetitivne pozicije¹⁴³⁰“.

¹⁴²⁶ Isto.

¹⁴²⁷ O tome videti: Philip Kotler, Christer Asplund, Irving Rein, Donald H. Haider: *“Marketing Places Europe – how to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe”*; Financial Times and Presence Hall; 1999.; str. 285.

¹⁴²⁸ Isti izvor.

¹⁴²⁹ Isti izvor.

¹⁴³⁰ Isti izvor.

Za realizaciju vizije i Strategije razvoja, gradonačelnica je uz podršku skupštine grada realizovala nekoliko mega-projekata. Finansijski su podržani projekti obnove centralnog dela grada, srednjevekovnog dela grada, obezbeđena je saobraćajna konekcija za brzu evropsku železnicu, a poseban projekat predstavljalo je ojačavanje lokalnog fudbalskog kluba. Kao realizovane kapitalne investicije koje usavršavaju kulturni ambijent grada, uvećavaju kulturne mogućnosti i repositioniraju grad na evropskoj kulturnoj mapi izdvajamo izgradnju novog Kongresnog centra, novog Art centra i Doma opere, kao i planetarijuma Megasinema „Hemisferik“ koji zajedno čine separadni kulturni kompleks Valensije. Ono što Kotler posebno naglašava u vezi kapitalnih projekata modernizacije kulturnih kapaciteta i izgradnje novih mega-kompleksa je ambiciozni pristup gradonačelnice, koji je uzdiže iznad ranga najvišeg donosioca odluka u strukturama lokalne vlasti i političkog tehokrate na nivo razvojno - usmerenog političkog vizionara evropskog formata. Reč je o tome da su za dizajniranje novih kulturnih mega-centara angažovana svetska imena u dizajnu i graditeljstvu, što novim objektima daje dodatnu vrednost jedinstvenosti i uvećava mogućnosti ekonomske utilitarizacije i bogatstvo sadržaja brenda grada. Kako Kotler navodi, novi Kongresni centar dizajniran je od strane međunarodno priznatog arhitekta Normana Fostera (Sir Norman Foster), a Art centar je dizajnirao takođe svetski poznati arhitekta Santjago Kalavatra (Santiago Calavatra).¹⁴³¹

Izložene informacije o Valensiji nedvosmisleno potvrđuju da je jedan od ključnih faktora etabliranja i primene politike brendiranja mesta postojanje političke volje nosilaca vlasti da podrže strateški pristup razvoju grada, da posvećenost unapređenju imidža i stvarnoj transformaciji lokalne zajednice prate izvodljivi projekti infrastrukturne obnove i razvoja i usmerenost ka karakteristikama i oblasnim dostignućima lokalne zajednice koje su srž lokalnog brenda i integralni deo vizije grada i strategije grada. Pozitivan slučaj gradonačelnice Rite Barberi pokazuje i da su lokalne vlasti zajedno sa drugim javnim akterima – partnerima, ključni politički inicijator repositioniranja i unapređenja imidža kada postoji potpuna posvećenost strateškom cilju i viziji koja dolazi sa vrha lokalnih upravljačkih piramida moći.

Jedan od presudnih faktora koji je doprineo realizaciji vizije gradonačelnice Barberi je definitivno njen politički kontinuitet na čelu grada, kao i politički format njene ličnosti koji joj je i na regionalnom i na nacionalnom nivou obezbedio ne samo novi imidž grada, čiji je ona legitimni predstavnik, već i mogućnost lobiranja za Valensiju, jednostavnije „pridobijanje“ regionalnih i nacionalnih institucija za različita partnerstva i realizaciju i planiranje projekata. Barbera je od 1991. godine, kada je izabrana prvi put za gradonačelnicu, imala niz značajnih funkcija na regionalnom i nacionalnom nivou (pored funkcije gradonačelnice). Tako je npr. u poslednjih dvadeset godina u kontinuitetu bila član regionalnog parlamenta, 1995. godine je na nacionalnom nivou bila predsednik Španske federacije opština i provincija (FEMP), kao i od 1999. godine, a zatim je izabrana za potpredsednika ove organizacije.¹⁴³² Sve vreme, unutar političkog i partijskog sistema Španije kao bitan funkcioner i politički partner španskog premijera Hose Asnara (Jose Maria Aznar), Barbera je uživala politički imidž promotera fondova za lokalne

¹⁴³¹ Isti izvor.

¹⁴³² Detaljnija politička biografija gradonačelnice Barberi dostupna je na internet prezentaciji: <http://www.valenciainternacional.es/en/biografia-de-la-alcaldesa-2.html>.

samouprave, Lokalnog pakta i Zakona o modernizaciji lokalnih samouprava.¹⁴³³ U biografiji gradonačelnice navodi se da je „koristila bliske kolaborativne odnose da promoviše mere ostvarene od strane Vlade Španije kako bi se razvila Valensija kao grad i njen čitav region“.¹⁴³⁴ Politički kontinuitet gradonačelnice Barberi, snažna podrška građana iskazana na lokalnim i regionalnim izborima i konekcije sa regionalnom i centralnom vlašću zemlje u slučaju Valensije pokazale su se kao suportativni faktor, koji omogućava kontinuitet i istrajavanje u ostvarivanju strateškog pristupa i vizije grada.

6.3.3 *Strateški okvir brendiranja grada i značaj relevantnih međunarodnih događaja za imidž Valensije*

Valensija je uspela da ostvari brzi razvoj grada i da iskoristi svoje kulturne i turističke potencijale i danas ima imidž vibrantnog grada.¹⁴³⁵ Iskorišćavanje kulturnih i turističkih potencijala sve vreme je praćeno neophodnim ekonomskim razvojem i rastom te možemo reći da je brend Valensije danas imidž razvijenog i kulturno bogatog turističkog mesta. Koliko su orijentacija gradonačelnice, strateški pristup i ulaganja dali rezultate možda najbolje govore savremeni primeri kapitalizacije strateškog pristupa i infrastrukturnih ulaganja u održavanju novostvorenog imidža i brenda grada. Važno je u tom smislu napomenuti da je Valensija 2011. godine bila Evropska prestonica sporta. Takođe je kategorisana kao jedna od najvažnijih evropskih međunarodnih domaćina u kongresnoj industriji i turizmu.¹⁴³⁶ U 2011. godini nastavljena je praksa da je Valensija domaćin tzv. Kampus parti (Campus Party), najvećeg digitalnog network događaja u oblasti tehnologije, kreativnosti, rasonode i kulture na svetskom nivou.¹⁴³⁷

Svakako da je sve vreme snažni pratilac uvećane evropske i međunarodne relevantnosti Valensije i ozbiljan i sistematski rad na privlačenju SDI, koje su u svakoj lokalnoj samoupravi generator blagostanja i oslonac ostvarenja vizije grada. Valensija kao grad, iako još uvek ne može biti realni kompetitor Madridu i Barseloni u privlačenju SDI (što je naravno uočljivo i iz izveštaja koje detaljno razmatramo u ovoj disertaciji) beleži rast SDI. Ako posmatramo period od 1997. do 2005. godine uočljivo je da se u pojedinim godinama Valensija osetno približila dvema autonomnim pokrajinama u Španiji koje su najveći primaoci SDI kada se posmatra regionalna distribucija SDI u Španiji (Kastilja i Katalonija). Valensija je u 2001. i 2004. godini ostvarila izvanredne rezultate u

¹⁴³³ Isti izvor.

¹⁴³⁴ Isti izvor.

¹⁴³⁵ O tome videti: tekst : „Valencia, Spain – a vibrant western Mediterranean destination“; tekst je dostupan na internet prezentaciji: <http://www.theitsnot.co.uk/2011/04/13/valencia-spain-a-vibrant-western-mediterranean-destination/>; videti i naučni članak koji obrađuje karakteristike Valensije kao destinacije za brendiranje: Sanja Vujicic, Mikael Wickelgren : “*Destination Branding in relations to Airports : The Case of the City of Valencia*”; u: EJTIR; Issue 11 (3); str. 334-345.

¹⁴³⁶ Kada je u pitanju kongresna industrija odnosno MICE sektor treba naglasiti da je Valensija u 2011. godini, prema podacima ICCA, plasirana na 53. mestu svetske liste gradova po broju organizovanih MICE događaja. Videti i: Sanja Vujicic, Mikael Wickelgren : “*Destination Branding in relations to Airports : The Case of the City of Valencia*”; u: EJTIR; Issue 11 (3); str. 334-345.

¹⁴³⁷ Kampus parti je najveći globalni tehnološki festival u okviru kog se održavaju radionice, predavanja, takmičenja, koji počev od 1997. godine mlade i pasionirane ljubitelje tehnologije sa područja Evrope i Amerike u cilju saradnje, učenja i promocije inovacija. O tome videti više na internet prezentaciji: <http://www.campus-party.org/home-en.html>.

privlačenju SDI: 2001. godine u ovaj grad locirane je čak 18% ukupnih SDI na teritoriji Španije a u 2004. godini 19,5% SDI, i jedino u dve pomenute godine Valensija je uspela da parira Madridu i Kataloniji, koji su u posmatranom periodu konstantno beležili superiornu dominaciju kao najveći regionalni primaoci SDI.¹⁴³⁸ U posmatranom periodu Valensija je, ako izuzmemo dve izuzetno uspešne godine, beležila priliv SDI u visini od 1,3% do 2,6% ukupnog priliva SDI u svim regionima Španije. Autori OECD-ovog Izveštaja o regionu Valensije zaključuju da su „SDI u Španiji koncentrisane u Madridu i Barseloni i da se evidentira velika distanca i razlika u odnosu na druge industrijske regione, Grad Valensiju i Baskiju. Udeo grada Valensije u ukupnim SDI u Španiji je izuzetno mali, izuzev u toku dve godine kada su ostvareni izvanredni rezultati zahvaljujući supstancijalno velikim investicijama u Fordovim automobilskim postrojenjima u Almusafeu“.¹⁴³⁹

Kao bitna tačka podrške ekonomskom razvoju Valensije navodi se organizacija Američkog kupa u 2007. i 2010. godini, najvećeg nautičkog i jahting takmičenja na svetskom nivou. Organizacija ovog svetskog takmičenja od strane Valensije dovodi se u vezu ne samo sa podrškom ekonomskom razvoju grada, uvećanjem međunarodne prepoznatljivosti i konkretnim finansijskim benefitima već i sa unapređenjem brenda grada. Stručnjaci OECD-a Poter i Galjardo tim povodom navode sledeće: „Američki kup obezbeđuje čvrstu osnovu za budući razvoj brenda Valensije. Poverenje koje je već zadobijeno na tržištu može biti značajno ojačano i oplemenjeno kroz obezbeđivanje evidencije prednosti i slabosti Valensije kao investicione lokacije u odnosu na gradove konkurencije poput Madrida, Barselone, Beča i Praga.“¹⁴⁴⁰

Ovi autori, u kontekstu unapređenja gradskog brenda i re-pozicioniranja brenda grada u evropskom i međunarodnom okviru, naglašavaju tržišnu nužnost da se Valensija fokusira na izgradnju investiciono atraktivnog gradskog brenda, čime će se valorizovati rezultati, međunarodno napredovanje i poznatost grada, koja je, kako smo opisali inicirana i vešto sprovedena od strane Rite Barberi. Poter i Galjardo ističu da „poruka brenda treba da bude jako fokusirana na dobro definisanu ciljnu grupu i da bude usmerena ka kompanijama i potrebama kompanija. To predstavlja šansu da se fokus usmeri ka ekonomiji znanja u porukama brenda koje su usmerene ka privlačenju SDI. Saglasnost oko zajedničke vizije i ciljeva predstavljaće podršku brendu, i na primer moguće vizija je sledeća: Valensija će biti evropski grad sa statusom grada prve klase i postaće glavni centar inovacionog i tehnološkog preduzetništva u narednih deset godina.“¹⁴⁴¹

Poter i Galjardo očekuju da Strategija brendiranja definiše odgovornosti svih aktera za njenu implementaciju, ciljnu grupu čije će potrebe biti komunicirane, poruke koje se komuniciraju i ocenu upotrebljivosti određenih komunikacionih metoda uključujući oglašavanje, direktni marketing, odnose sa javnošću, promotivne događanje i

¹⁴³⁸ Johnatan Potter and Gabriela Miranda Gallardo: *Foreign Direct Investment: Internationalisation Strategies and Economic Development in Valencia*, A review by the Local Economic and Employment Development (LEED) Program of the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), Final Report, OECD, March 2007, str. 42.

¹⁴³⁹ Isti izvor.

¹⁴⁴⁰ Isti izvor, str. 10.

¹⁴⁴¹ Isti izvor.

umrežavanje.¹⁴⁴² Pomenuti autori kao subjekte značajne za re-brendiranje Valensije identifikuju i glavne organizacije ekonomskog razvoja i kao posebno značajnu aktivnost izdvajaju pravilno definisanje jedinstvenih prodajnih karakteristika (USP) grada.¹⁴⁴³ U određivanju jedinstvenih prodajnih karakteristika grada Poter i Galjardo posebno podvlače da je neophodno da “ovi faktori budu superiorni u odnosu na kompetitore Valensije i visoko atraktivni za prioritetne ciljne sektore“ i kao dva ključna elementa jedinstvenih prodajnih karakteristika grada ističu „dostupnost kupaca i izvore intelektualnog kapitala“.¹⁴⁴⁴

Sve vreme u poslednjih nekoliko godina orijentacija gradskih vlasti je na formulisanju i implementaciji strateškog okvira razvoja. Na snazi su dokumenti Strateški plan 2015 i Strategija Valensija 2020 i izvršene su promene institucionalnog okvira u smislu adaptacije organizacije potrebama koje diktiraju nove strateške orijentacije, vizija i ciljevi grada. Cilj Strateškog plana 2015 je da se „Valensija učini čistim gradom koji izlazi na more, koji je socijalno posvećen i kulturno aktivan“. Gradonačelnica Barberi potrebu za planom i promenu pravaca u novim okolnostima opisuje na sledeći način: „mi hoćemo da imamo grad koji izlazi na more, koji brine o životnoj sredini i koji ima dobre socijalne usluge, grad koji bi bio komunikacioni link između obe obale na Mediteranu“. Ona navodi i da je „gradski finansijski sistem uspešno balansiran između poljoprivrede, industrije, turizma i usluga i da evoluirala ka gradu koji je orijentisan ka uslugama“.

Sedam glavnih oblasti, koje Strateški plan 2015, obuhvata su:

- unapređenje lokalnih, unutrašnjih i međunarodnih komunikacija (koji podrazumeva razvoj velikih infrastrukturnih projekata poput brzih železničkih konekcija i bitnijeg unapređenja autoputa);
- unapređenje životne sredine u gradu kako bi se grad percipirao kao evropski „zeleni“ grad;
- unapređenje kvaliteta i kompetitivnosti međunarodnih biznisa u Valensiji;
- razvoj ljudskih resursa putem kreiranja sveobuhvatnog obrazovnog sistema i stimulanja tehnoloških inovacija;
- unapređenje kvaliteta turizma, kulturnog, komercijalnog i administrativnog sektora kako bi Valensija postala središte i simbol prosperitetnog, jedinstvenog i obrazovanog regiona;
- efikasno rešavanje tekućih gradskih izazova kako bi se osigurao visok nivo blagostanja građana;
- kreiranje integrisanog razvoja uz poštovanje konteksta u gradu i kreiranje visoko-kvalitetnog grada sa čistim istorijskim identitetom.¹⁴⁴⁵

Strateški dokument Valensija 2020 ima za cilj „unapređenje strateških planova i traži izvrsnost u oblastima sa visokim potencijalom“. U dokumentu se navodi da su motori

¹⁴⁴² Isti izvor.

¹⁴⁴³ Isti izvor.

¹⁴⁴⁴ Isti izvor.

¹⁴⁴⁵ O tome videti: “*City of Valencia: Economic and Social Development – The 2015 Strategic Plan*“, dostupno na prezentaciji: <http://www.summitreports.com/nytd/reports/spainvalencia/nineteen.html> .

koji treba da ubrzaju finansijski i socijalni razvoj do 2020. godine sledeći: inovacije, održivost i očuvanje životne sredine, razvoj preduzetništva i građanske kulture, privlačenje talenata, znanje i investicije i povećanje broja posetilaca zahvaljujući kvalitetu turizma, razvoj izvrsnosti u oblastima u kojima grad ima velike potencijale (dizajn, obnovljiva energija, zdravstvo, umetnost i muzika, logistika i tehnologije).¹⁴⁴⁶

6.4 GRAD BARCELONA – TRANSFORMACIJA GRADA I IZGRADNJA NOVOG IMIDŽA I BRENDA GRADA / REGIONA

Grad Barcelona je jedan od retkih evropskih gradova sa velikim bogatstvom brenda, kao investiciona destinacija, kao turistička destinacija i kao destinacija kulturnog turizma.

6.4.1 Barcelona kao investiciona i turistička destinacija

U istraživanju ECM-a za 2010. godinu, Barcelona je pozicionirana na petom mestu liste – „Najbolji gradovi za lociranje poslovanja u Evropi”.¹⁴⁴⁷ Barcelona sa koeficijentom 0,27 zaostaje iza Londona (čiji je koeficijent 0,85), Pariza (0,55), Frankfurta (0,36) i Brisela (0,29). Međutim, Barcelona je u odnosu na 1990. godinu napredovala za šest mesta (tada je bila na 11.mestu), a u Izveštaju za 2009. godinu Barcelona je bila na četvrtom mestu najatraktivnijih evropskih poslovnih lokacija.¹⁴⁴⁸ U rangiranjima ECM-a duži niz godina Barcelona je ostvarivala znatno bolji plasman u odnosu na glavnog regionalnog konkurenta Madrida.¹⁴⁴⁹ U Izveštaju ECM za 2010. godinu navodi se i da je Barcelona zajedno sa Berlinom lider u Evropi kada su u pitanju kriterijumi (koji su sastavni deo ocenjivanja gradova) : kvalitet života i dostupnost kancelarijskog prostora.¹⁴⁵⁰

Kada je u pitanju turistički brend Barcelona je svrstana u grupu „Top 5 najučinkovitijih gradova u broju noćenja stranih turista u 2010. godini”.¹⁴⁵¹ Nesto više od 10 miliona turista posetilo je Barcelonu u 2010. godini. U odnosu na 2009. godinu u Barceloni je zabeležen rast za 14,1% u broju noćenja stranih turista, što je jedan od najvećih rasta kada su u pitanju najatraktivnije evropske turističke destinacije. Kada je u pitanju najveći relativni rast u broju noćenja stranih turista Barcelona se nalazi na petom mestu iza Minhena (18,4%), Amsterdama (15,5%), Berlina (15,1%) i Madrida (14,9%).¹⁴⁵²

U rangiranju Juromonitora zasnovanog na egzaktnim podacima vezanim za broj evidentiranih dolazaka međunarodnih turista, „Rangiranje gradova – vrhunskih destinacija” Barcelona je pozicionirana na 18. mestu na svetskoj listi, a ispred nje su pozicionirane četiri evropske destinacije (London, Pariz, Istanbul i Rim).¹⁴⁵³ U 2008.

¹⁴⁴⁶ Videti elemente strategije i ključne ciljeve na internet prezentaciji: <http://inndeavalencia.com/icity/strategic-promotion/the-strategy-valencia-2020?lang=en>.

¹⁴⁴⁷ Videti: *European Cities Monitor 2010-Summary*; Cushman & Wakefield – Global real estate solutions; str. 5, videti oficijelnu prezentaciju: <http://www.europeancitiesmonitor.eu/>.

¹⁴⁴⁸ *European Cities Monitor 2009*; Cushman & Wakefield – Global real estate solutions; 2009; str.7.

¹⁴⁴⁹ Isti izvor.

¹⁴⁵⁰ : *European Cities Monitor 2010-Summary*; Cushman & Wakefield – Global real estate solutions; str. 3.

¹⁴⁵¹

¹⁴⁵²

¹⁴⁵³ Videti: <http://www.euromonitor.com/euromonitor-internationals-top-city-destination-ranking/article>.

godini broj dolazaka međunarodnih turista u Barselonu iznosio je 4,9 miliona. Reč je o podacima za 2008. godinu, a u poređenju sa 2007. godinom Barcelona beleži minus od 2,7%.¹⁴⁵⁴

Prema najnovijim podacima Masterkard World Vajd iz izveštaja „Indeks gradova kao globalnih destinacija”, u kategoriji broja međunarodnih turista Barcelona se nalazi na 10. mestu svetske liste turističkih destinacija.¹⁴⁵⁵ Od evropskih kompetitora jedino su London i Pariz ispred Barselone. Za 2013. godinu, prema podacima iz ovog istraživanja procena je da će u Barseloni spavati čak 8,4 miliona međunarodnih turista. Barcelona se i na listi „Top 20 gradskih destinacija” po kriterijumu visine trošenja međunarodnih turista nalazi na 10. mestu svetske liste a u pomenutom izveštaju se procenjuje da će u toku 2013. godine 8,9 miliona međunarodnih turista u Barseloni potrošiti čak 8,9 milijardi USD.¹⁴⁵⁶ Kao i kod kriterijuma : broj međunarodnih turista, u kriterijumu visine trošenja Barcelona je plasirana na treće mesto najatraktivnijih evropskih turističkih destinacija.

Kada je u pitanju struktura međunarodnih turista koji posećuju Barselonu, iz podataka koje je objavila Masterkard World Vajd u pomenutom izveštaju, jasno se uočava da je reč o turistima koji dolaze iz konkurentskih gradova. Pored ove karakteristike strukture međunarodnih turista koji posećuju Barselonu zanimljivo je i da se procenjuje da će „broj posetilaca iz Frankfurta porasti čak 27%” te da se suprotni, negativni trendovi postoje kada je u pitanju broj dolazaka turista iz Amsterdama i Pariza.¹⁴⁵⁷ U izveštaju se navodi da „je očekivanje da će se broj turista iz Amsterdama smanjiti za 6,7% i da je praćen smanjivanjem broja posetilaca iz Pariza za 3,7%”.¹⁴⁵⁸

Tabela br. 69 : Prikaz broja posetilaca i visine trošenja sredstava od strane posetilaca iz pet gradova iz kojih dolazi najviše posetilaca u Barselonu.

Grad	Broj posetilaca	Visina sredstava koje potroše posetioци iz navedenih gradova (izraženo u milionima USD)
London	955.000	661
Pariz	727.000	587
Amsterdam	493.000	343
Frankfurt	380.000	566
Minhen	357.000	532

Izvor: Izveštaj Masterkard World Vajd „Indeks gradova kao globalnih destinacija”¹⁴⁵⁹

¹⁴⁵⁴ Isti izvor.

¹⁴⁵⁵ O tome videti: MasterCard : *Global Destinations Cities Index*, by Dr Juwa Hedricks Wong and Desmond Choog; MasterCard Worldwide Insights; 2Q 2013.; str.4.

¹⁴⁵⁶ Isto, str. 7.

¹⁴⁵⁷ Isto, str. 29.

¹⁴⁵⁸ Isto.

¹⁴⁵⁹ Isto.

Barselona je, kada je turizam u pitanju, i jedna od najatraktivnijih evropskih destinacija kongresnog turizma. Prema podacima Asocijacije za međunarodne kongrese i konvencije za 2011. godinu Barselona se plasirala na treće mesto u evropskim i svetskim razmerama.¹⁴⁶⁰ Ispred Barselone plasirani su Beč (181 događaj) i Pariz (174 događaja) a razlika u broju međunarodnih kongresa i konvencija koji su organizovani u Barseloni u 2011. u odnosu na pomenute gradove – svetske kongresne lidere nije značajno velika (Barselona je u 2011. bila domaćin za ukupno 150 međunarodnih kongresa i konvencija).¹⁴⁶¹

Iz napred navedenih podataka i međunarodnih rangiranja jasno se vidi savremena pozicija Barcelone kao glavnog španskog brenda i jednog od najznačajnijih evropskih gradskih brendova u oblasti turizma i privlačenja turista.

6.4.2 „Gaudi gambit”, izgrađivanje imidža i urbana regeneracija Barcelone

Priča koja stoji iza izgradnje savremenog brenda Barcelone potiče još iz sedamdesetih godina prošlog veka kada je započela primena lokalne strategije urbane regeneracije grada.¹⁴⁶² Do tada je Barselona imala imidž lučkog grada i industrijskog grada.¹⁴⁶³ Mari Paz Balibrea (Mari Paz Balibrea) opisuje početke temeljne rekonstrukcije grada na sledeći način: „poreklo modela Barcelone vodi nas u period kada su lokalne vlasti donele odluke u sektoru urbanog planiranja u javnim konsultacijama sa socijalnim agentima u cilju kreiranja demokratskijeg grada za stanovnike u javnom interesu”.¹⁴⁶⁴ Iz ovog izlaganja jasno se uočava da su za urbanu regeneraciju grada i kreiranje potpuno novog izgleda zaslužni nosioci lokalne vlasti.

Ovakvo viđenje sistemskih korena promena vezanih za Barselonu u potpunosti odražavaju i Kotlerova promišljanja procesa u ovom gradu. Kotler ključnu ulogu daje gradonačelniku Barcelone Paskvalu Maragalu (Pasqual Maragall) i njegovom nasledniku na ovom mestu Huanu Klosu (Joan Clos), koji su procese urbane regeneracije pretvorili u visoke ekonomske benefite za grad, pozicionirajući Barselonu među vrhunske

¹⁴⁶⁰ Videti: *International Congress and Convention Association: Statistic Report 2002-2011 – International Association Meetings Market*, Abstract for International Associations, press, universities, students and consultants; ICCA; July 2012; str. 52.

¹⁴⁶¹ Isti izvor.

¹⁴⁶² Edgar Ilas o prvim efektima primene lokalne strategije razvoja u osamdesetim godinama XX veka ističe sledeće: „grad je iskusio tokom osamdesetih godina XX veka simboličku, političku i arhitektonsku transformaciju koja je omogućila da Barselona postane prosperitetni globalni grad, i koji je takođe orijentisan ka harmonizaciji ovog modernizacijskog trenda sa obnovom gradske bogate istorijske prošlosti i kulturnog nasleđa“; o tome videti: Edgar Ilas: „*Short Stories against Barcelona’s Urban Transformation*“ u: „Global cities“; 3/2007; str. 84.;

¹⁴⁶³ Gregory Ashworth: „*Personality associations as an instrument of place branding : possibilities and pitfalls*“; u: „Towards Effective Place Branding Management – Branding European cities and Regions“; Edited by: Gregory Ashworth and Mihalis Kavaratzis; August 2010.; str. 223

¹⁴⁶⁴ Mari Paz Balibrea: „*Strategies of Remembrance: Branding the New Barcelona*“; University of London; 2007; London; str. 243.

evropske poslovno-investicione i turističke destinacije.¹⁴⁶⁵ Kotler navodi da je recept uspeha Barselone u “personalizovanom liderstvu, ambicioznom planiranju i u jakom oslonjanju na municipalnu moć kao agenta promena”.¹⁴⁶⁶ Ovi Kotlerovi zaključci vezani su za devedesete godine kada se Barcelona konačno pozicionirala na evropskoj mapi i kada počinje njen svetski uspon.

Tokom osamdesetih godina XX veka, najznačajnija tačka lokalne politike brendiranja mesta je primena jednog specifičnog instrumenta brendiranja mesta – personalnih asocijacija, u funkciji strateškog repozicioniranja grada, koja je dala fantastične rezultate u promeni globalne percepcije Barselone. U potrazi za „jedinostvenim prodajnim karakteristikama grada” i za novom tačkom identiteta grada, Barcelona je odlučila da etablira koncept personalnog brendiranja i da asocijacije za grad na međunarodnom nivou usmeri ka lokalnom umetniku – arhitekti i dizajneru Antoniju Gaudiju (Antoni Gaudi).¹⁴⁶⁷ U otkrivanju motiva za primenu ove tehnike, koja je kako Ešvort napominje „promptno postala univerzalno primenljiva”, najbolje je osloniti se na njegove zaključke: „jedan ekstremno različit, kolorističan i odmah prepoznatljivi arhitekta i dizajner koji je živeo pre šezdeset godina, koji je prethodno bio malo poznat izvan profesionalnih umetničkih krugova, izabran je za predstavnika grada koji pokušava da iskorači iz svoje industrijske i političke prošlosti”.¹⁴⁶⁸

Imidž Barselone unutar zemlje i na evropskom i međunarodnom nivou je postao gotovo nerazdvojan od Gaudija, što je Barceloni dalo preko potrebnu kreativnu dimenziju, osnovu za dalje kulturno profilisanje grada i za kreiranje kulturnih i turističkih proizvoda koji su održivi na duži rok i koji su faktori koji presudno daju potporu novom kulturnom imidžu grada. Zahvaljujući uspešnoj aplikaciji ovog instrumenta brendiranja mesta, tehnika koja je primenjena se u stručnoj literaturi naziva „Gaudi gambit”. Ešvort navodi da je pomenuti naziv tehnike osmišljen „u znak priznavanja notiranog uspešnog personalnog brendiranja Barselone u 1980-tim godinama”.¹⁴⁶⁹

Međutim, bez obzira na kreativnost, smelost u izboru ovog ekscentričnog umetnika od strane donosilaca strateško-političkih odluka na nivou grada, ključnu podršku reafirmaciji kulturne tradicije Barselone i integracije Gaudija u imidž Barselone na način koji omogućava njegovu relativnu održivost, najznačajniji podsticaj etabliranju brenda grada na Gaudijevom liku i delu dale su međunarodne agencije koje su dodatno popularizovale Gaudijev umetnički rad. Time su aspiracije Barselone potvrđene, a intencionalno

¹⁴⁶⁵ Philip Kotler, Christer Asplund, Irving Rein and Donald H. Haider:” *Marketing Places Europe – how to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe*”, Financial Times, Prentice Hall, p. 203.

¹⁴⁶⁶ Isti izvor.

¹⁴⁶⁷ Antoni Gaudi (1852-1926) je studirao u Barceloni, koja je bila i mesto u kome je gradio arhitektonsku karijeru. Bio je član katalonskog modernističkog pokreta. Tokom svog profesionalnog umetničkog rada razvio je sopstveni umetnički stil. O tome videti više na internet prezentaciji: <http://www.biography.com/people/antoni-gaudi%20AD-40695>.

¹⁴⁶⁸ Gregory Ashworth: „*Personality associations as an instrument of place branding : possibilities and pitfalls*”; u: „Towards Effective Place Branding Management – Branding European cities and Regions“; Edited by: Gregory Ashworth and Mihalis Kavatzis; August 2010.; str. 223.

¹⁴⁶⁹ Isti izvor.

kreiranje asocijacija i veza između Barcelone i Gaudija dobilo je još relevantniju međunarodnu dimenziju. Naime, kako navodi Ešvort “tri njegove kreacije proglašene su za zaštićeno svetsko nasleđe u 1984. godini i još dve su dodate u 2005. godini”.¹⁴⁷⁰

Presudne godine za etabliranje Barcelone kao atraktivne destinacije za ulaganje kapitala i za turističke posete su devedesete godine XX veka, kada je Barcelona dobila organizaciju Letnjih Olimpijskih igara, kada se pozicionirala kao nacionalni poslovni i turistički centar i kada je na internacionalnom nivou, kroz potpuno novu percepciju grada unapređen imidž i kreirana potpuno nova slika o Barceloni. Tokom devedesetih godina Barcelona je doživela fascinantni uspeh, a Kotler posebno apostrofira ulogu domaćina Olimpijskih igara kao presudnu, kao motora koji je promene koje su se sprovodile podigao na najviši mogući nivo i koji je obezbedio etabliranje Barcelone na evropskoj mapi.¹⁴⁷¹ Ovaj autor navodi da je gradonačelnik Maragal sve resurse usmerio ka izgradnji lokalne infrastrukture i susret ljubitelja sporta sa infrastrukturno obnovljenim i izmenjenim gradom opisuje sledećim rečima: “kada su posetioци Olimpijade u Barceloni stigli, pozdravljeni su novim aerodromom, novim vozom, novim autoputevima, novim hotelima, novim muzejima i renoviranom obalom. Dodatno su sistem gradskog prevoza i sistem telekomunikacija remontovani za ovaj događaj”.¹⁴⁷²

Dobijanje organizacije Olimpijskih igara, bilo je deo lokalne politike brendiranja mesta, a na osnovu uvida u praksu i teoriju jasno je da organizacija tzv. halmark događaja (svetski značajnih i karakterističnih događaja, kakve su Olimpijske igre) na međunarodnom nivou skreće pažnju na određeni grad, na njegove infrastrukturne projekte i ima veliki kapacitet i potencijal da korenito transformiše međunarodnu percepciju grada.¹⁴⁷³ Ešvort daje nemerljiv značaj organizaciji Olimpijade naglašavajući da je ovaj halmark događaj „deo mnogo šire urbane regeneracije i politika strateškog planiranja”.¹⁴⁷⁴

Barcelona je na najbolji mogući način „iskoristila” Olimpijadu da potvrdi posvećenost lokalnih lidera izgradnji novog imidža i da kapitalizuje infrastrukturna ulaganja i novu evropsku i međunarodnu poziciju. U nekoliko godina posle Olimpijade lokalne vlasti učinile su prave poteze da valorizuju skretanje svetske pažnje ka Barceloni. Na bazi prisustva u svesti međunarodne javnosti, a verujući da su neophodne organizacijske promene na nivou lokalne vlasti, Maragal je osnovao Fondaciju za međunarodnu

¹⁴⁷⁰ Isti izvor.

¹⁴⁷¹ Philip Kotler, Christer Asplund, Irving Rein and Donald H. Haider:” *Marketing Places Europe – how to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe*”, Financial Times, Prentice Hall; str. 203

¹⁴⁷² Isti izvor.

¹⁴⁷³ O uticaju halmark događaja na imidž i percepciju gradova videti više sledeću literaturu: Bernadette Quinn: “*Festivals, events and tourism*”; u: “Festivals, events and tourism” Jamal, T. and Robinson, M. (eds) *The SAGE Handbook of Tourism Studies*, London, Sage; 2009; str.483-503; i: Donald Getz: “*Event studies: Theory, Research and Policy of Planned Events*”; Routledge; 2012.

¹⁴⁷⁴ Gregory Ashworth: „*Personality associations as an instrument of place branding : possibilities and pitfalls*“; u: „*Towards Effective Place Branding Management – Branding European cities and Regions*“; Edited by: Gregory Ashwort and Mihalis Kavaratzis; August 2010.; str. 224.

promociju Barselone koja je bila zadužena, između ostalog, i za izradu programa turističke promocije, turističkog razvoja i turističke ekspanzije.¹⁴⁷⁵

Kada je u pitanju turistički uspon Barselone, Kotler napominje sledeće: „fokusiranjem na distinktivnu kulturu Barselone i na namere da se izgradi podsticajna destinacija, lideri Barselone su obezbedili efektivno pozicioniranje grada kao ključne turističke destinacije u Španiji, obezbeđujući širok spektar aktivnosti na relativno malom prostoru”.¹⁴⁷⁶ Kotler navodi da je region Katalonije primio u toku 1995. godine preko 16 miliona turista odnosno trećinu na nivou Španije.¹⁴⁷⁷

Unapređivanje imidža i kreiranje novog brenda grada dalo je dobre rezultate i na ekonomskom i poslovnom polju. Kotler navodi da je do kraja devedesetih godina „polovina stranih investicija u zemlji generisana od strane Katalonije, da je organizovan veliki broj konvencija, kongresa i sajмова, koje potvrđuju da turizam između ostalog može da obezbedi snažno ekonomsko ozdravljenje, kada je kanalsan u pravcu unapređenja samog grada”.¹⁴⁷⁸

Pre detaljnijeg razmatranja osnovnih katalizatora i savremenog imidža Barselone osvrnućemo se na karakter promena u gradu, na razumevanje karaktera grada i na celokupan proces transformacije Barselone.

Politika transformacije Barselone, snažno podržana od političkih lidera grada, u kontinuitetu od samih početaka, sprovedena tokom poslednje četiri decenije, kako navodi Balibrea, „dala je ovom mestu ono što je na internacionalnom nivou poznato kao model Barselone”.¹⁴⁷⁹ Ova autorka navodi da je Barselona uspešan primer tranzicije grada iz industrijskog u pravi post-industrijski grad, i da je zahvaljujući strategiji urbane regeneracije „ovo dalo gradu i lokalnim političarima da budu na međunarodnom i na unutrašnjem planu priznati među urbanim planerima, arhitektama, geografima, sociolozima i političarima”.¹⁴⁸⁰

Pored pozitivnog imidža i visoke kompetitivnosti grada na evropskoj i međunarodnoj sceni, glavne posledice strategije urbane regeneracije su potpuni turistički razvoj i bogati turističko-kulturni imidž grada, unapređenje formalnih kvaliteta dizajna i arhitekture

¹⁴⁷⁵ Fondacija za promociju Barselone osnovana je 1987. godine i prema navodima sa oficijelnog sajta fondacije njeno osnivanje koincidira sa uspehom kandidature grada za organizaciju XXV Olimpijskih igara. Navodi se da „promovisana od strane Privredne komore Barselone, ova fondacija je podržana od strane ključnih institucija grada i poslovnog sektora kao i od strane reprezentativnih asocijacija. Glavni zadaci fondacije su da promovišu imidž Barselone u svetu, uglavnom u oblasti ekonomije i društva. Detaljniji uvid u aktivnosti, procese i kampanje koje fondacija sprovodi moguće je ostvariti preko oficijelne internet prezentacije fondacije: <http://www.barcelonapromocio.org/>.

¹⁴⁷⁶ Philip Kotler, Christer Asplund, Irving Rein and Donald H. Haider: “Marketing Places Europe – how to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe”, Financial Times, Prentice Hall; str. 203.

¹⁴⁷⁷ Isti izvor.

¹⁴⁷⁸ Isti izvor.

¹⁴⁷⁹ Mari Paz Balibrea: “*Strategies of Remembrance: Branding the New Barcelona*”; University of London; 2007; London; str. 243.

¹⁴⁸⁰ Isti izvor.

urbanog okruženja. Možemo slobodno zaključiti da je Barselona prošla kroz proces ponovnog samo-definisanja, što je najteži zadatak savremenih gradova i prema saznanjima, koja su u ovoj studiji izložena, jedan od glavnih ključeva kreiranja kompetitivnog brenda. Koliko je Barcelona izvršila sistemsku transformaciju grada, a ne samo transformaciju imidža i brenda grada govore pojedina zapažanja Balibree. Ona navodi, oslanjajući se na činjenicu jakog turističkog pozicioniranja grada i pro-turistički zasnovanih promena urbane arhitekture i lokalne ekonomije, da je „turizam postao jedna od najprosperitetnijih i definisanih lokalnih industrija” te da je “ceo grad prilagođen uživanju turista”.¹⁴⁸¹

Iako ova autorka ima i kritičkih opservacija na karakter promena koje su zadesile grad i iako se oslanja na Antićevu sentencu „transformacija koja se na kraju završi pretvaranjem građana u turiste u njihovom rođenom gradu”, autor ove studije spreman je da ustvrditi da je turistički duh grada, koji je preovladao javnim životom Barselone zapravo neka vrsta stvarne harmonije između planova nosioca vlasti i faktičkog stanja gradskog života, u kome je sve usmereno ka izlaženju u susret ciljnim grupama koje gradu donose najveće finansijske benefite i održavaju suštinu i karakter brenda grada.¹⁴⁸² Barselona je, kao teritorijalna turistička atrakcija, transformisana na simboličkom i funkcionalnom planu od grada u grad – tematski park.

Ono što je posebno doprinelo „oživotvorenju” brenda Barselone kao turističke destinacije je eksploatacija materijalne prošlosti koja je transformisana na način koji obezbeđuje bogatstvo kulturnih atrakcija, njihovu tematsku povezanost i jedinstvenost na evropskom kontinentu. Sigurno je da bez modernističkog arhitektonskog nasleđa ne bi bilo moguće adaptacijama, usmeravanjem značajnih resursa i obezbeđivanjem simboličke poveznosti atrakcija (kroz priče brenda, asocijacije i slično) omogućiti savremene interpretacije kulturnog bogatstva grada i etabliranje savremene umetnosti i kulture kao noseće snage urbane regeneracije. Možda je Barselona jedan od najboljih primera tzv. turističkog urbanizma u interpretaciji Linea Kastela (Lineu Castello). Ovaj autor naime, tvrdi da je ”jedna od tipičnih manifestacija turističkog urbanizma kreacija ulepšanih imidža mesta u cilju kompetitivnog korišćenja njegovog urbaniteta – tog jedinstvenog kvaliteta koji grad upućuje ka građanima u značenjima komunikacija i socijabilnosti – kao oruđa da se zainteresuju turisti”.¹⁴⁸³

Šta je brend Barselone danas? Kako navode Roig, Pričard i Morgan “Barselona ima mnoge stvari koje je moguće preneti i komunicirati. To je kreativan, originalan, ljubazan i otvoren grad i grad koji ohrabruje ljude da izađu van, istorijski, kulturni, avangardni i bogat umetnicima, dobro pozicioniran i sa svojim specifičnim načinom života”.¹⁴⁸⁴

¹⁴⁸¹ Isto.

¹⁴⁸² Isti izvor, str. 244.

¹⁴⁸³ Lineu Castello: „*Metaurban Tourist Places and City Development*“, Holcim Forum for Sustainable Construction: Urban Transformation; Shanghai, China; 2007; str. 259.

¹⁴⁸⁴ Assumpcio Huertas Roig, Annette Prichard and Nigel Morgan : “*Place making or place branding? Case studies of Catalonia and Wales*”; u: “*Towards Effective Place Brand Management Branding European Cities and Regions*”; Edited by: Gregory Ashwort and Mihalis Kavaratzis; August 2010; str. . 132.

6.5 ROTERDAM – REKONSTRUKCIJA IMIDŽA, ADAPTACIJA INSTITUCIONALNE INFRASTRUKTURE I REPOZICIONIRANJE GRADA NA EVROPSKOJ I SVETSKOJ MAPI

Rotterdam je jedan od najboljih evropskih primera rekonstrukcije brenda grada, obogaćivanja brenda i evropskog i međunarodnog pozicioniranja u skladu sa napretkom „na terenu” koji je rezultat strateškog pristupa, kontinualne posvećenosti lokalnih lidera razvojnim ciljevima i ciljevima brendiranja i permanentnog usavršavanja lokalne institucionalne strukture navedenim potrebama. Rotterdam se može posmatrati, kako kao grad (600.000 stanovnika) tako i kao region (Rijnmond – 1,1 miliona stanovnika), mada su aktivnosti brendiranja, izuzev pojedinih striktno ekonomskih (privlačenje investitora) locirane na gradskom nivou.¹⁴⁸⁵

6.5.1 Rotterdam : od lučke „prestonice” Evrope do modernog internacionalnog i obnovljenog grada

U dužem periodu, gotovo do početka 1990-tih, Rotterdam je na evropskom i međunarodnom nivou percipiran kao industrijski i lučki grad. Ako se ograničimo na XX vek prelomna tačka u razvoju Roterdama vezana je za bombardovanje grada u II svetskom ratu, kada je ruinirana gradska luka.¹⁴⁸⁶ U godinama koje su sledile, gradske vlasti su donele odluku da je rekonstrukcija luke grada prioritet najvišeg ranga, a u ovom tekstu biće obrazloženo i kako je ovaj duh rekonstrukcije permanentno razvijan, kako na idejnom planu tako i na planu lokalnih javnih struktura i institucija, uključujući i temeljnu rekonstrukciju imidža i brenda grada.¹⁴⁸⁷

Danas se Rotterdam percipira i ima imidž „američkog” holandskog grada i kao grad arhitekture i dobrog noćnog života.¹⁴⁸⁸ U domaćem okruženju, na nivou Holandije ima imidž grada sa „najvećom koncentracijom visokih građevina i zgrada i sa najbrojnijom populacijom etničkih manjina” i kao “veliki internacionalni grad u poređenju sa drugim holandskim gradovima”.¹⁴⁸⁹ Na evropskom nivou, Rotterdam se percipira kao internacionalni, moderni, dinamični i kao grad arhitekture.¹⁴⁹⁰

Pitanje koje se mora postaviti i koje je osnov razumevanja repozicioniranja Roterdama i obogaćivanja vrednosti brenda ovog grada je: koje je praktične korake grad Rotterdam preduzeo u poslednjih dvadesetak godina da bi rekonstruisao brend grada i kako je izgrađivana institucionalna struktura i usavršavan organizacioni dizajn sposoban da odgovori potrebama kompeticije i kontinualnim zahtevima lokalnih vlasti da se unapredi imidž Roterdama?

¹⁴⁸⁵ Erik Braun: “*City Marketing – Towards an integrated approach*”, Erasmus Universiteit Rotterdam; Rotterdam; 2008; str: 132-135.

¹⁴⁸⁶ Isti izvor. .

¹⁴⁸⁷ Ist izvor.

¹⁴⁸⁸ Isti izvor, str. 132.

¹⁴⁸⁹ Greg Richard and Julie Wilson: “*The impact of Cultural Events on City Image: Rotterdam, Cultural Capital of Europe 2001*”, u: *Urban Studies*, Vol. 41, No 10, 1931-1951, September 2004, Carfax Publishing, str. 1946.

¹⁴⁹⁰ Isti izvor.

Odgovor leži u pravovremenom i adekvatnom definisanju vizije grada, usvajanju strategije brendiranja, etabliranju i adaptaciji lokalnih institucija – agencija zaduženih za marketing i brendiranje, kreiranju efektivnih veza i suportativnih mehanizama za saradnju javnih aktera – partnera sa lokalnim vlastima i dubokoj posvećenosti lokalne političke elite rekonstrukciji brenda grada. Rotterdam je imao sreću da su lokalne vlasti 1970-tih godina odlučile da izgrade potpuno novi centar grada, a da se ne posvete rekonstrukciji starog centra grada, koji je stradao u bombardovanju tokom II svetskog rata.¹⁴⁹¹ Time je kreirana ozbiljna tačka razlikovanja u odnosu na druge holandske gradove, etabliran novi pristup, usvojena jasna politika razlikovanja od drugih. Kako navodi Braun, nasleđe perioda rekonstrukcije u Roterdamu bazira se na “visokim građevinama, savremenoj arhitekturi, oblakoderima iznad reke Mas i na centru grada koji je relativno dobar za pristup automobilima”.¹⁴⁹²

Odluka lokalnih vlasti da započne i realizuje temeljnu rekonstrukciju centra grada, da kreira novi imidž grada, ne samo da je gradu donela na holandskom i evropskom nivou, kako navodi Braun „reputaciju sprovođenja strateških investicija” i imidž “mesta sa posebnom sobom za inicijative”, već je kako navodi Kotler na međunarodnom nivou koncept novog centra grada percipiran kao “novi model integrisanog urbanog života”.¹⁴⁹³

Kop van Zujd (Kop van Zuid), novi centar Roterdama je, kako navodi Kotler „ponuđen tržištu kao vrhunska lokacija za stanovanje sa odličnim radnim okruženjem i rekreativnim sadržajima” i “dizajnirana da bude internacionalno atraktivna i simbol ekonomske budućnosti Roterdama”.¹⁴⁹⁴ Projekat izgradnje Kop van Zujd realizovan je u dvadesetogodišnjem periodu (1990-2010) i osnovna intencija se odnosila na stvaranje dinamičnog centra grada sa svim neophodnim sadržajima, koji će presudno pomoći realizaciji vizije grada i repozicioniranju grada.¹⁴⁹⁵ Gradske vlasti su na simboličkoj ravni dodatno internacionalizovale ceo projekat i atraktivizovale novi urbani prostor nazivajući ovu evidentno separatnu lokalnu sredinu “Menhetn na Masu”.¹⁴⁹⁶ Kotler opisuje Kop van Zujd na sledeći način: “glavna strategija bila je da spoji biznis, modernu infrastrukturu, stanovanje i rekreaciju kako bi kreirala kompletnu urbanu zajednicu. Stogodišnja obalska gradska regija konceptualizovana je kao grad koji živi 24 sata i koja će biti puna aktivnosti bilo za zaposlene u njoj ili za njene stanovnike”.¹⁴⁹⁷ Projekat Kop

¹⁴⁹¹ Erik Braun: “*City Marketing – Towards an integrated approach*”, Erasmus Universiteit Rotterdam; Rotterdam; 2008; str. 132.

¹⁴⁹² Isti izvor. .

¹⁴⁹³ O tome videti: Isti izvor, str. 136; i: Philip Kotler, Christer Asplund, Irving Rein and Donald H. Haider: “*Marketing Places Europe – how to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe*”, Financial Times, Prentice Hall; str. 128.

¹⁴⁹⁴ Isti izvor.

¹⁴⁹⁵ Za detaljne informacije o karakteru i ključnim pitanjima ovog projekta videti:URBED (Urban and Economic Development) Ltd and Marco van Hoek: „*Regeneration in European Cities: Making Connections, Case Study of Kop van Zuid, Rotterdam (The Netherlands)*“ ; Joseph Rowntree Foundation; April 2007/March 2008.

¹⁴⁹⁶ Philip Kotler, Christer Asplund, Irving Rein and Donald H. Haider: “*Marketing Places Europe – how to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe*”, Financial Times, Prentice Hall; str. 129.

¹⁴⁹⁷ Isti izvor; str. 128.

van Zuijd postao je simbol urbane obnove Roterdama a ključ uspeha ovog grada Kotler vidi na sledeći način: “dugoročna podrška lidera grada kombinovana sa jednom širokom vizijom i strategijom”.¹⁴⁹⁸

6.5.2 Organizacione inovacije i kreiranje lokalnih organizacije za potrebe realizacije ciljeva brendiranja grada

Ozbiljna izgradnje lokalne institucionalne infrastrukture prilagođene potrebama reorganiziranja, brendiranja i promocije Roterdama započela je osnivanjem samostalne fondacije – Rotterdam Marketing. Fondacija Rotterdam Marketing je u organizacionoj strukturi grada “zamenila tradicionalnu agenciju za promociju turizma (VVV)” i “znatno je proaktivnija u poređenju sa prethodnikom i ima značajno veće odgovornosti”.¹⁴⁹⁹ Fondacija Rotterdam Marketing je najvećim delom finansirana od strane Razvojne korporacije Roterdama (Rotterdam Development Corporation - OBR) a glavno rešenje koje je etabliralo relevantnu poziciju Rotterdam Marketinga je uspostavljanje direktne institucionalne veze sa političkim strukturama grada kroz uspostavljanje političke odgovornosti člana lokalnog veća zaduženog za ekonomske poslove, za koordinaciju i funkcionisanje fondacije Rotterdam Marketing. Ova klasična organizacija za upravljanje destinacijom u opisu svojih zadataka ima, kako navodi Braun “da ohrabri biznis posetioce i turiste da dođu u Rotterdam”.¹⁵⁰⁰ Kampanja koju je ova organizacija sprovodila u 2011. godini je “Rotterdam svetska luka, svetski grad” što sasvim dovoljno govori o vrsti pozicioniranja koju sve vreme sprovodi Rotterdam Marketing.¹⁵⁰¹

Nakon osnivanja i prvih efekata funkcionisanja fondacije Rotterdam Marketing, gradske vlasti su odlučile da, u cilju koordinacije marketinških aktivnosti unutar gradske administracije, ustanove Glavnu kancelariju za marketing (CMO).¹⁵⁰² Kako navodi Braun reč je o “novoj kancelariji koja se sastoji od malog broja stručnjaka za marketing na čelu koje je prvi marketinški zvaničnik odnosno službenik na čelu prve kancelarije za marketing u celoj Holandiji”.¹⁵⁰³

Novo institucionalno rešenje pokazalo se značajnim za brendiranje grada jer je omogućeno da Glavna kancelarija za marketing bude pre svega odgovorna za upravljanje gradskim brendom. Kao glavni ciljevi označeni su “jačanje brenda Roterdama i uzdizanje internacionalnog profila grada”.¹⁵⁰⁴ Misija kancelarije definisana je na sledeći način : “inicira, podržava i obezbeđuje sve aktivnosti koje pozicioniraju Rotterdam, koji je jedan međunarodni, inteligentni i unapređeni grad u kome je interesantno i ugodno živeti, raditi, relaksirati se i studirati”.¹⁵⁰⁵

¹⁴⁹⁸ Isti izvor; str. 129.

¹⁴⁹⁹ Erik Braun: “*City Marketing – Towards an integrated approach*”, Erasmus Universiteit Rotterdam; Rotterdam; 2008; str.135

¹⁵⁰⁰ Isti izvor, str. 136.

¹⁵⁰¹ Videti: <http://www.rotterdam.info.html>

¹⁵⁰² Erik Braun: “*City Marketing – Towards an integrated approach*”, Erasmus Universiteit Rotterdam; Rotterdam; 2008; str 137.

¹⁵⁰³ Isti izvor.

¹⁵⁰⁴ Isti izvor.

¹⁵⁰⁵ Isti izvor.

Pored fondacije Rotterdam Marketing i Glavne kancelarije za marketing, kao deo uspostavljene lokalne institucionalne infrastrukture, u Roterdamu su prisutne i Agencija za razvoj Roterdama (RDC), druge specijalizovane lokalne organizacije sa značajnim učešćem privatnog sektora i sektorskih aktera („Rotterdam Topsports”, „Rotterdam Festivals”) kao i platforme za konsultacioni proces.¹⁵⁰⁶

Široki spektar specijalizovanih organizacija i postojanje mehanizama za koordinaciju, oblikovanje sektorskih politika kao i direktna organizacijska odgovornost najviših izabраниh političkih instanci omogućava da postoji snažna osnova za realizaciju usvojenih vizija, strategija i akcionih planova u Roterdamu.

Identitet brenda grada definisan je 2002.godine, a na bazi ovog identiteta je kreirana Strategija brendiranja i sprovedena kampanja brendiranja (2006-2007. godine).¹⁵⁰⁷ Identitet brenda grada definisan je na sledeći način: “Rotterdam je mlad, internacionalni grad na void, racionalan i grad sa pozitivnim razmišljanjima”.¹⁵⁰⁸ Definisane vrednosti brenda su: ambicije, promena i posvećenost. Sve vreme funkcionisanja zadatak Glavne kancelarije za marketing je razvoj, monitoring i promocija brenda Roterdama.¹⁵⁰⁹

Iz napred navedenih činjenica koje se odnose na subjekte angažovane u oblasti brendiranja, institucionalnih veza uspostavljenih sa izabranim donosiocima odluka na lokalnom nivou i konkretnih aktivnosti preduzetih u oblasti brendiranja, jasno se zaključuje da je Rotterdam obezbedio potreban nivo organizacije, specijalizacije i koordinacije koji omogućava ostvarenje vizije i strategije i koji objašnjava korenitu rekonstrukciju imidža i brenda grada i unapređeno pozicioniranje grada.

Pored ekonomske regeneracije grada i kreiranja ove komponente brenda (ekonomske, poslovne i investicione komponente) za razumevanje širine savremenog brenda Roterdama i bogatstva ovog teritorijalnog brenda, neophodno je u najkraćem se osvrnuti i na kulturnu regeneraciju i sukcesivnu izgradnju kulturnog imidža grada. Zahtevi koje je nametalo domaće tržište odnosno realna potreba kompeticije sa Amsterdamom, kako navode Ričards (Richards) i Vilson (Wilson) “obezbedili su glavni stimulans da se razvije kulturni imidž pored postojećeg imidža industrijske luke”.¹⁵¹⁰ Rotterdam je u poslednjih 15-tak godina uspeo da izgradi imidž “modernog umetničkog grada koristeći futurističku arhitekturu kao oslonac”.¹⁵¹¹ Namera, u širim okvirima je bila kako navode isti autori da „se sa obogaćivanjem kulturnog života i profila grada, lokalna vlast nada da će biti sposobna da se efektivnije takmiči sa drugim gradovima iz grupe gradova druge klase na evropskom nivou (kao što su Barselona, Frankfurt i Milano) u privlačenju

¹⁵⁰⁶ Isti izvor, str. 137-162.

¹⁵⁰⁷ Isti izvor.

¹⁵⁰⁸ Isti izvor, str. 137.

¹⁵⁰⁹ Isti izvor, str. 136-137.

¹⁵¹⁰ Greg Richard and Julie Wilson: “*The impact of Cultural Events on City Image: Rotterdam, Cultural Capital of Europe 2001*”, u: Urban Studies, Vol. 41, No 10, 1931-1951; September 2004; Carfax Publishing; p. 1938.

¹⁵¹¹ Isti izvor.

turista, investicija i poslova odnosno obezbeđivanju radnih mesta”.¹⁵¹² Rezultat je bio vidljiv već do kraja 1990-tih, a dobijanjem statusa Evropske prestonice kulture u 2001. godini, još više je učvršćen kulturni imidž grada i unapređena kulturna komponenta brenda.

U prilog ove teze idu i podaci da je do kraja 1990-tih godina Rotterdam „zabeležio najveću stopu rasta u broju posetilaca manifestacijama od svih holandskih gradova”.¹⁵¹³ Takođe, 2001. godine prema istraživanjima Atlasa, Rotterdam je ocenjen kao jedna od „Top 5 evropskih kulturnih destinacija” od strane 5% ispitanika, što je rast za 2% u odnosu na isto istraživanje sprovedeno 1999. godine, pozicionirajući se na 15-to mesto na nivou Evrope, uz naznaku da se grad približio projektovanim kompetitorima (Glazgov, Krakov, Budimpešta, Madrid) kao kulturna destinacija.¹⁵¹⁴ Sticanje statusa Evropske prestonice kulture omogućilo je Roterdamu da bitno unapredi saradnju sa akterima i partnerima u kulturnom i turističkom sektoru, stabilizovalo kulturni imidž grada i donelo impresivne finansijske benefite.¹⁵¹⁵

Nakon eksplikacije svih relevantnih aspekata procesa brendiranja Roterdama naznačićemo, za kraj prikaza međunarodnog uspona grada, da je Rotterdam jedan od najboljih evropskih primera rekonstrukcije imidža i izgradnje niza komponenti brenda, koji su neka vrsta uslova za brzo i poželjno pozicioniranje na evropskoj mapi atraktivnih destinacija. Pristup koji je u trodecenijskom periodu sproveden u Roterdamu pokazuje da uz izbor vizije, čvrsto strateško opredeljenje, efikasnu koordinaciju lokalnih vlasti i drugih aktera odnosno javnih partnera, dolaze i vidljivi rezultati i realizacija ciljeva brendiranja – postizanje željenog imidža, rekonstrukcija imidža i finansijski efekti transformacije kako grada tako i brenda grada.

6.6 SOFIJA – ANTIPOLIS – KREIRANJE TEHNOLOŠKOG GRADA – PARKA I SINERGETSKI EFEKTI SARADNJE

Kreiranje potpuno novog naučno-tehnološkog grada – parka u regionu Antiba (Francuska) u blizini grada Nica označava se kao „najradikalnija promena u modernom dobu”.¹⁵¹⁶ Kotler osnivanje Sofije Antipolis (Sophia Antipolis) posmatra kao uzor svih procesa strateškog tržišnog planiranja. Ovaj projekat, specifičan po mnogim svojim karakteristikama i uspešan kao model integracije interesa i potreba lokalnih i regionalnih vlasti, biznisa i aktera u sferi tehnologije, ima aspolutno pozitivnu međunarodnu percepciju. Promene koje je Sofija Antipolis donela u vezi imidža regiona i grada, u čijoj je teritorijalnoj blizini locirana i na čiju inicijativu je formirana, mogu se identifikovati i oceniti kao promene kopernikanskih dimenzija. Region u kome je projekat sproveden je transformisan od regiona i oblasti koje su duboko turistički zavisne u region koji je jedno

¹⁵¹² Isti izvor.

¹⁵¹³ Isti izvor.

¹⁵¹⁴ Isti izvor, str. 1944.

¹⁵¹⁵ Isti izvor.

¹⁵¹⁶ Videti prezentaciju: <http://www.bikupan.se/sophia/why.html>.

od ključnih evropskih čvorišta tehnološkog i informatičkog razvoja i najpoznatiju „internacionalnu tačku u celoj Francuskoj“.¹⁵¹⁷

Na osnovu vizije Pjera Lafita (Pierre Lafitte) iz 1960. godine, zahvaljujući strateškom pristupu inicijatora realizovan je internacionalno značajan projekat osnivanja parka koji je, kako navodi Kotler „kombinovao industriju, obrazovanje, istraživanja, način života, trgovinu i kulturu i transformisao ih u pozitivno i plodno radno i životno okruženje“.¹⁵¹⁸ Vizija Lafita odnosila se na kreiranje „jednog internacionalnog grada mudrosti, nauke i tehnologije“.¹⁵¹⁹ Danas je Sofija Antipolis grad - domaćin za oko 30.000 ljudi iz više od 60 država, uglavnom istraživača i zaposlenih u najproduktivnijim kompanijama u sektoru istraživanja i razvoja. U profesionalnom (naučnom, tehnološkom, inovativnom) smislu Sofija Antipolis je jedna od kontinentalno najznačajnijih „telekomunikacijskih dolina“ deo lanca na evropskoj mapi koji povezuje „Milano na istoku sa Valensijom na jugo-zapadu“.¹⁵²⁰

Od strane kompanija i investitora u sektoru telekomunikacija, informacionih tehnologija i inventivnih industrija, Sofija Antipolis je prepoznata kao projekat i lokacija koja omogućava velike poslovne, razvojne i istraživačke benefite. Kompanije prisutne u njoj formirale su „Telekomunikacijsku dolinu“ odnosno asocijaciju koja okuplja 70 kompanija u kojima radi 10.000 ljudi, koja „ostvaruje benefite od jedinstvenih ekspertiza i sinergije koju proizvode članice ove asocijacije“.¹⁵²¹ Kompanije koje su locirane u Sofiji Antipolisu dolaze iz sledećih oblasti: informacione tehnologije (43%), medicinske nauke (10%), visoko obrazovanje i istraživanja (10%), nauka o planeti (1%). Ukupan broj kompanija prisutnih u Sofiji Antipolis je 1.100 kompanija. Prema dostupnim podacima „kompanije sa stranim kapitalom zastupljene su sa 12% u ukupnom broju kompanija ali zapošljavaju više od 25% radne snage“.¹⁵²² Podaci pokazuju i da je „polovina od tog broja kompanija sa evropskog kontinenta a da je druga polovina iz Severne Amerike“.¹⁵²³

Projekat Sofija Antipolis je iniciran i podržan finansijskim sredstvima od strane Saveta distrikta Alpi-Maritimo (Alpes-Maritimes District Council) i Privredno-industrijske komore Nica-Azurna obala (Nice-Cote d'Azur Chamber of Commerce and Industry).¹⁵²⁴ Projekat, viziju i operativne aktivnosti podržale su male opštine u susedstvu Sofije Antipolis.¹⁵²⁵ Sofija Antipolis je zapravo projekat zasnovan na saradnji regionalnih i lokalnih vlasti i aktera iz biznis sektora, koji su strateški pristupili osmišljavanju grada –

¹⁵¹⁷ Videti: <http://www.bikupan.se/sophia/sophia.html>.

¹⁵¹⁸ Philip Kotler, Christer Asplund, Irving Rein and Donald H. Haider: *“Marketing Places Europe – how to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe”*, Financial Times, Prentice Hall; str. 107.

¹⁵¹⁹ Isti izvor.

¹⁵²⁰ Videti: <http://www.bikupan.se/sophia/sophia.html>

¹⁵²¹ Videti: <http://www.bikupan.se/sophia/why.html>.

¹⁵²² Videti: <http://www.bikupan.se/sophia/what.html>.

¹⁵²³ Isti izvor.

¹⁵²⁴ Philip Kotler, Christer Asplund, Irving Rein and Donald H. Haider: *“Marketing Places Europe – how to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe”*, Financial Times, Prentice Hall; str. 108.

¹⁵²⁵ Isti izvor.

parka, izradili efikasnu marketing strategiju i i kreirali operativnu organizaciju resursa. Kotler navodi da je „cilj bio da se kreira dinamična lokalna zajednica kroz spajanje nauke i tehnologije sa biznisom i umetnošću i da se izgradi potpuno produktivno i interaktivno okruženje“.¹⁵²⁶

Saradnja regionalnog distrikta i privredne komore, podržana od strane mikro-lokalnih vlasti, produkovala je status regiona Provansa-Alpi-Maritimo-Azurna obala (Provence-Alpes-Maritimes-Cote d'Azur) kao „jednog od glavnih centara ekonomskog razvoja u južnoj Evropi“.¹⁵²⁷ Sofija Antipolis je u evropskim i međunarodnim okvirima percipirana i ima reputaciju „grada učenja, nauke i tehnologije“.¹⁵²⁸ Na internet prezentaciji Sofije Antipolis s pravom se navodi da je „postala referentna tačka cele Evrope u polju naučnih i tehnoloških parkova“.¹⁵²⁹

Sofija Antipolis kao inovativni internacionalni grad u kome se lociraju kompanije iz specifičnih oblasti ima visoku lokacijsku vrednost na međunarodnom tržištu naučnih i tehnoloških parkova. U izboru lokacije Sofije Antipolis napravljena je prava odluka, jer se veliki benefiti za međunarodni imidž Sofije Antipolis ostvaruju zahvaljujući teritorijalnoj blizini kompanija Tales Alenija Spejs (Thales Alenia Space) lociranoj u Kanu, Ajbiem-a (IBM, lociranog u mestu La Gaude) i Teksas instruments (Texas Instruments, lociranog u mestu Vilenuv-Lube). Kompanija Tales Alenija Spejs je najveći evropski proizvođač satelita i sedište ove kompanije nalazi se veoma blizu Sofije Antipolis, u Kanu.¹⁵³⁰ Kompanija IBM, svetski lider u informatičkom sektoru poseduje istraživački centar još od 1960. godine u opštini La Gaude, u blizini Sofije Antipolis, a Teksas instruments, američka kompanija iz grupe svetskih lidera u proizvodnji poluprovodnika i kompjuterskih tehnologija je takođe locirana u regionu Antiba, u opštini Vilenuv-Lube.¹⁵³¹

Promocijom Sofije Antipolisa bavi se Agencija za promociju i razvoj regiona Azurna obala - Nica. Ova agencija je kao organizacioni oblik nastala 1983. godine (prvobitan naziv je bio „Razvoj Azurne obale“) kao zajednička inicijativa inicijatora osnivanja Sofije Antipolis.¹⁵³² Misija ove agencije je da „promoviše teritoriju Azurne obale prema međunarodnim tržištima i da asistira stranim kompanijama da se uspešno etabliraju u regionu“.¹⁵³³ U pozicioniranju i privlačenju stranih investicija, Agencija za promociju i razvoj regiona Azurna obala – Nica ističe da je region Azurne obale: „strateška razvojna šansa i kapija ka svetu“ za investitore koji žele posebne benefite u izboru lokacije svog poslovanja, istraživanja ili razvoja.¹⁵³⁴

¹⁵²⁶ Isti izvor.

¹⁵²⁷ Videti: <http://www.bikupan.se/sophia/why.html>.

¹⁵²⁸ Videti: <http://www.bikupan.se/sophia/what.html>.

¹⁵²⁹ Isti izvor.

¹⁵³⁰ Videti: <http://www.thalesgroup.com/Markets/Space/Home/?LangType=2057>.

¹⁵³¹ Videti: http://www.absoluteastronomy.com/topics/Sophia_Antipolis.

¹⁵³² Reč je savetu okruga Alpe-Maritimo i Komore za trgovinu i industriju Francuske rivijere, koji su navedeni kao inicijatori osnivanja Sofije Antipolis.

¹⁵³³ O tome videti oficijelni sajt agencije: <http://investincotedazur.com/en/team-ca/index.php>.

¹⁵³⁴ Isti izvor.

Kojim argumentima ova regionalna agencija pokrepljuje svoju ocenu iz marketinškog pozicioniranja pomenutog regiona i Sofije Antipolis? Prednosti regiona Azurna obala za locirane i potencijalne investitore, ova agencija sumira na sledeći način:

- „ – 95% stranih kompanija lociranih u regionu Azurne obale su tzv. blu čip kompanije i 75% investicionih projekata uključuju inovacije u polju informacionih tehnologija (IT sektor) i biotehnologija;
- ovde ćete naći velika imena iz internet i mobilne galaksije kao i hiljade novih početnih poslovnih poduhvata;
 - Sofija Antipolis je prvi evropski naučni i tehnološki park: dostignuće u oblasti blu čip tehnologije koje traje još od 1969. godine, u potpunosti jedinstven u Evropi;
 - prvi francuski region za investicije stranih kompanija u sektoru istraživanja i razvoja;
 - verovatno jedini francuski region i jedan od nekoliko regiona u Evropi koji mogu da se okvalifikuju kao „globalno selo“;
 - Azurna obala ima izvanrednu lokaciju – zahvaljujući aerodromu Nica – Azurna obala potrebno je manje od dva sata da se dođe do bilo kog evropskog poslovnog centra“.¹⁵³⁵

Kotler u elaboraciji značaja Sofije Antipolis posebno apostrofira da „se nekoliko važnih lekcija može naučiti iz slučaja Sofija Antipolis“.¹⁵³⁶ Na ovom mestu izložićemo Kotlerove argumente u prilog uspeha koncepta Sofije Antipolis:

„prvo, važnost kooperativnog ciljno-orijentisanog planiranja ne može biti dovoljno potrebno naglašena. Ono je zasnovano na napornom radu i posvećenosti interesa različitih zajednica i biznis lidera koji su omogućili da Sofija Antipolis koristi niz postojećih resursa kako bi zainteresovala potencijalne investitore.

Drugi važan faktor je nophodnost dugoročne strategije. Sofija Antipolis nije mogla da postane kreativan centar bez plana za dugoročni razvoj. Privremena rešenja su retko uspešna. Treći faktor je uspeh fokusiranog dizajniranja. Sofia Antipolis je sebe izgradila u okruženju razvijenih tehnologija, umetnosti i kulture i pozitivnog ambijenta za život.

Ovi faktori bili su sredstva ne samo za realizaciju dvadesetogodišnjeg plana razvoja parka već su i kupcima ponudili jasan set benefita koji su uvećali tržišne i marketinške potencijale parka.“¹⁵³⁷

¹⁵³⁵ O tome videti: <http://investincotedazur.com/en/team-ca/index.php>.

¹⁵³⁶ Philip Kotler, Christer Asplund, Irving Rein and Donald H. Haider: *“Marketing Places Europe – how to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe”*, Financial Times, Prentice Hall; str. 108.

¹⁵³⁷ Isti izvor.

6.7 ULOGA LOKALNIH I REGIONALNIH VLASTI U KREIRANJU USPEŠNIH GRADOVA / REGIONA – GRADOVA / REGIONA MODELA

Ovo poglavlje studije na sistematičan način prikazuje procese i odnose koji su u kontinentalno etabliranim, ekonomski razvijenim gradovima sa pozitivnim međunarodnim imidžom i bogatim komponentama brenda identifikovani kao značajni za gotovo sve faze politike brendiranja mesta. Iz informacija, stavova i zaključaka o iskustvima i imidžu Frankfurta, Barselone, Valensije, Roterdama i evropskog „globalnog sela” Sofije Antipolis sasvim se osnovano može zaključiti da postoje zajedničke karakteristike uspešnih lokalnih i regionalnih politika brendiranja mesta. Reč je o setu mera koje su osmišljene, koncipirane i primenjene i koje su dale vidljive rezultate obezbeđujući dostizanje planirane i željene kompetitivnosti gradova i regiona i kreirale kontinentalno i internacionalno poznate gradske i regionalne brendove.

Mere koje su obrazložene u ovom delu studije najvećim delom rezultat su kreiranja lokalnih i regionalnih politika u cilju pozicioniranja ili repozicioniranja lokalnih i regionalnih teritorijalnih samoupravnih jedinica. Zajedničke karakteristike delovanja svih lokalnih i regionalnih vlasti, a prevashodno gradskih, u analiziranim gradovima su:

- 1) sistemski pristup politici brendiranja mesta od strane odgovornih, zrelih, razvojno usmerenih i snažnih političkih vođstava;
- 2) visok stepen saradnje sa višim i nižim nivoima vlasti u realizaciji lokalnih ciljeva i aktivnosti;
- 3) organizacione inovacije lokalnih institucionalnih struktura, formiranje agencija za razvoj i specijalizovanih agencija za promociju mesta i specifičnosti sektorskih lokalnih politika;
- 4) otvorenost prema javnim akterima i lokalnim / regionalnim partnerima i njihovo uključivanje u realizaciju strateških ciljeva i prioriteta;
- 5) strukturalna kooperacija i koordiniracija aktivnosti sa akterima / partnerima;
- 6) kontinualno posvećivanje realizaciji lokalnih ciljeva;
- 7) osmišljavanje, usvajanje i potpuna primena sektorskih politika adaptiranih potrebama ciljnih grupa;
- 8) realokacija lokalnih finansijskih resursa u funkciji realizacije lokalnih prioriteta;
- 9) vidljivo uspešno pozicioniranje i repozicioniranje i kreiranje atraktivnih gradskih i regionalnih brendova.

Prva navedena zajednička karakteristika gradova koji su obrađeni u ovom odeljku tiče se sistemskog pristupa političkih lidera lokalnih zajednica promeni postojećeg imidža ili kreiranju novog imidža grada / regiona sa ciljem pozicioniranja ili repozicioniranja u evropskim i međunarodnim okvirima. Izloženi primeri vrlo ubedljivo govore da je politika brendiranja mesta prioritizovana u sam vrh lokalnih političkih agendi i da su lokalni politički lideri u kontinuitetu, i u dugim vremenskim periodima uporno istrajavali u realizaciji postavljenih strateških ciljeva. Strateški pristup lokalnih lidera ogleda se u iniciranju i stvaranju uslova da se formulišu, usvoje i realizuju lokalne strategije –

Strategija razvoja i Strategija brendiranja mesta, u kojima su formulisane ostvarljive vizije gradova zasnovane na posebnim projektovanim vrednostima gradova.

U navedenim lokalnim strateškim dokumentima jasno su postavljeni ciljevi, prioriteti, aktivnosti i mere koje su lokalne vlasti prioritizovale u svom delovanju i time politiku brendiranja mesta „ustoličile” kao primarni cilj političkog delovanja. Lokalni strateški dokumenti su u slučajevima Frankfurta i Barselone verifikovali, kako potrebu grada da se redefiniše i da kreira drugačiju sliku o sebi, tako i političku želju lokalnih vlasti da transformišu lokalno ekonomsko, socijalno i emocionalno okruženje u cilju iskorišćavanja resursa koje grad poseduje.

Ipak, iz obrazloženih primera uspešnih procesa brendiranja gradova / regiona može se zaključiti da samo definisanje vizije grada i usvajanje lokalnih strategija nije dovoljno za uspešno brendiranje mesta. Za uspešno brendiranje gradova / regiona i realizaciju vizije i strategija neophodno je odgovorno, zrelo, razvojno usmereno i snažno političko vođstvo. Primeri gradonačelnice Valensije Rite Barberi i gradonačelnika Barselone Paskvala Maragala su najbolji primeri za to. Ovi lokalni lideri su pokazali kako posvećenost promenama, obnovi grada i kreiranju novog imidža predstavlja snažan politički faktor koji stvara uslove za realizaciju lokalnih strateških ciljeva i vizije. Odgovorno i zrelo političko liderstvo na lokalnom nivou svu pažnju usmerava ka realizaciji vizije, nije ometeno uskim političkim interesima i oportunističkim kalkulacijama već je inventivno, sklonu kreiranju partnerstava u funkciji realizacije vizije i strategija. Politički lideri gradova koji su pomenuti u ovom poglavlju po svom političkom formatu nadilaze lokalne zajednice i lokalne okvir u kojima su ostvarili fantastične rezultate u segmentu brendiranja i kreiranja brenda, a njihovo vladanje lokalnim zajednicama u nekoliko sukcesivnih mandata obezbedilo je kontinuitet vlasti, koji je jedan od bitnih činilaca realizacije dugoročno projektovanih lokalnih politika brendiranja mesta. Kontrola nad polugama vlasti u dužem vremenskom periodu, u slučajevima pomenutih razvojno orijentisanih lokalnih lidera omogućava suštinsku posvećenost lokalnim ciljevima i predstavlja neku vrstu garancije da je projektovana vizija realno izvodljiva, što stimulatивно utiče na javne aktere / partnere i na samu percepciju lokalne zajednice od strane kompetitora, kao i nacionalne i međunarodne javnosti. Sa radikalnom promenom imidža grada / regiona, kao što je to slučaj sa Valensijom i Barselonom i sami gradonačelnici postaju šire prepoznat lokalni / regionalni brend.

Lokalni lideri, nezavisno od toga koji grad se uzima za primer iz korpusa gradova / regiona predstavljenih u ovom radu i nezavisno od toga koje su lokalne ciljeve utvrdili, putem lokalnih strategija koncipirali su set mera, koje su uspešno implementirali u najširoj mogućoj saradnji sa lokalnim / regionalnim akterima i partnerima sa različitih nivoa vlasti u nacionalnom okruženju. Time su dokazana Ešvortova teorijska viđenja pomenuta na početnoj strani ovog poglavlja, koji je naznačio da „postoji niz instrumenata dostupnih vlastima u upravljanju mestom koje žele da praktično sprovedu koncept brendiranja mesta kao deo strategije posvećene kreiranju vrednosti brenda ma koji lokalni cilj da je uzrokovan novim projektovanim brendom. Oni mogu uključivati

fiskalne, organizacione, političke i infrastrukturne mere kao i čitav niz marketinških tehnika, od odnosa sa javnošću do oglašavanja u medijima”.¹⁵³⁸

I praksa gradova / regiona koja je obrazložena u ovoj studiji u potpunosti ide u prilog Ešvortovim zaključcima. Izabraćemo kao ilustraciju dva primera: Rotterdam i francusku Sofiju Antipolis. Lokalne vlasti Roterdama su u cilju ostvarenja strateškog cilja transformacije grada iz lučkog i industrijskog u moderni, internacionalni i kulturno atraktivan i arhitektonski prepoznatljiv evropski grad, primenili gotovo sve mere i instrumente koji su primenjeni i u drugim teritorijalnim jedinicama koje su ovde predstavljene. Rotterdam je primenio političke mere (usvajanje strategija, jasnih sektorskih politika, odluka o kandidovanju za Evropsku prestonicu kulture 2001. godine), organizacione (osnivanje agencije Marketing Rotterdam, Glavne kancelarije za marketing, uspostavljanje efikasnih kanala komunikacije centralnih političkih organa i specijalizovanih lokalnih organizacija), fiskalne (uvođenje finansijskih stimulansa za nove investitore, kulturne agencije i slično), infrastrukturne (urbana obnova, izgradnja novog gradskog centra po svetskim standardima, modernizacija luke) i marketinške mere (promocija lokacije, kampanje, slogan). Lokalne vlasti Roterdama su optirajući za strateški cilj (transformacija grada) i ostvarujući uspeh u repozicioniranju grada i brenda grada pokazali da su Ešvortovi zaključci tačni i praktično utemeljeni.

Održivost Ešvortovih zaključaka dokazao je i primer Sofije Antipolis. Partnerstvo regionalnog distrikta i Privredne i industrijske komore dovelo je do realizacije drugog regionalno-lokalnog cilja: kreiranje i međunarodno pozicioniranje novog „internationalnog” grada na atraktivnoj evropskoj lokaciji u blizini Nice, koji je uspeo da privuče investitore iz svih delova sveta i da dugotrajno egzistira kao teritorijalna tačka bez koje je nemoguće zamisliti moderni razvoj IT sektora i sektora istraživanja i razvoja. Mere koje su regionalni partneri primenili u prilično dugom vremenskom periodu gotovo su identične merama primenjenim od strane roterdamskih lokalnih vlasti i njihovih partnera. Reč je političkim merama (saradnji regionalnih aktera, usvajanju strateškog plana, dugoročnih i kratkoročnih akcionih planova, integraciji novih zainteresovanih aktera u realizaciju vizije i ciljeva), organizacionim merama (formiranje javno-privatnih partnerstava, zajedničkih kompanija, osnivanje agencije za promociju poznatog naučno-tehnološkog parka), fiskalnim (stimulativni porezi i takse), infrastrukturnim merama (izgradnjom potpuno novog grada – parka, komunalnim opremanjem, podrškom faktorima dostupnosti lokacije) i marketinškim merama (međunarodnom promocijom parka, naglašavanjem visoke kompetitivnosti i benefita novih „stanara” i marketinškim kampanjama).

Lokalne vlasti, u svim izloženim primerima, pokazale su sistemski pristup i visoko prioritizovale politiku brendiranja mesta, ali su u isto vreme dokazale teorijska stanovišta Terkelsonove, Halkijera i Jensena da je „uloga lokalnih vlasti i izabranih političara

¹⁵³⁸ Gregory Ashworth: „*Personality associations as an instrument of place branding : possibilities and pitfalls*“; u: „*Towards Effective Place Branding Management – Branding European cities and Regions*“; Edited by: Gregory Ashwort and Mihalis Kavaratzis; August 2010.; str. 222.

prominentna u fazi izrade agende”.¹⁵³⁹ Navedeni autori su, identifikujući aktore i procese brendiranja mesta, označili upravo lokalne vlasti, kao najodgovornije za izradu agende – odnosno za postizanje jedinstva unutar institucionalnog “dela” lokalne zajednice sa pružaocima usluga na lokalnom nivou o iniciranju politike brendiranja mesta i lokalnoj potrebi da se ona formuliše i realizuje.

Druga zajednička karakteristika lokalnih vlasti predstavljenih u ovom poglavlju je postizanje visokog stepena saradnje sa višim i nižim nivoima vlasti u realizaciji lokalnih ciljeva i aktivnosti. Pozicionirani i kompetitivni gradovi predstavljaju najbolje moguće preimućstvo određenih regiona u međunarodnoj kompeticiji. Regioni, koji u svom teritorijalnom sastavu imaju gradove poput Barselone, Frankfurta ili Valensije, obezbeđujući koordiniranu i efektivnu saradnju i komunicirajući sa nacionalnim i međunarodnim okruženjem, karakter promena i dostignuća transformisanih “regionalnih” gradova, na evropskoj i međunarodnoj mapi bitno uvećavaju vrednost regionalnog brenda. U tom smislu bitno je napomenuti da su otvorene, nadležnostima opremljene i regionalne vlasti fokusirane na politiku brendiranja mesta, najbolji mogući saveznik i predstavnik gradova koji plediraju da unaprede svoju kompetitivnu poziciju i obogate lokalni brend.

Ovaj proces saradnje regionalnih i lokalnih vlasti, koje su obostrano sistemski orijentisane ka praktičnoj efektuaciji politike brendiranja mesta proizvodi dvosmerni pozitivni efekat. Uzećemo za primer Frankfurt. Uz podršku pokrajine Hesen iskorišćavanju lokalnih resursa i „materijalizaciji” ideja i projekata lokalnih vlasti, Frankfurt je unapredio svoju kompetitivnu poziciju, a isti proces dogodio se i sa Hesenom, čiji je Frankfurt najveći razvojni, marketinški i brend adut na međunarodnom tržištu. Saradnja između regionalnog – pokrajinskog nivoa Hesena i lokalnog, frankfurtskog nivoa vlasti vidljiva je počev od zajedničkog planiranja razvoja i realizacije frankfurtske vizije, finansijske podrške frankfurtskim projektima urbane rekonstrukcije i izgradnje simbola grada, otvorenošću regionalnih fondova za frankfurtske razvojne, naučne i saobraćajne prioritete do podrške lokalnim planovima za internacionalizaciju grada. Grad Frankfurt svakako predstavlja dobar primer za dostizanje kvalitetne, efektivne i obostrano korisne saradnje sa višim nivoom vlasti u nacionalnim granicama.

Sofija Antipolis predstavlja dobar primer za uključivanje malih lokalnih zajednica u projekat grada – parka koji po svojoj atraktivnosti i prepoznatljivosti prevazilazi ne samo regionalne već i šire, nacionalne granice. Lokalne vlasti malih francuskih opština aktivno su učestvovala u izgradnji jedne od najznačajnijih evropskih „Silikonskih dolina” prepoznajući svoj politički, ekonomski i kulturni interes u transformaciji svojih lokalnih zajednica. Rezultati su u ovim malim opštinama, evidentni kako na infrastrukturnom, tako i na ekonomskom planu i njihov doprinos je prilično veliki u kreiranju kompaktnog novog grada koji je prevazišao koncept industrijskog i tehnološkog parka i postao poznat kao mesto ne samo za istraživanja, već i za kvalitetan život. Kroz jasnu odluku da žele

¹⁵³⁹ Anette Therkelsen, Henrik Halkier and Ola B. Jensen : *Branding Alborg : building community or selling place?*; u: *Towards effective Place Brand Management : Branding European Cities and Regions*; Edited by Gregory Ashwort and Mihalios Kavartzis; Edward Elgar Pub; 2010;str. 142.

da budu deo regionalnog projekta kreiranja novog grada – parka, lokalne samouprave Muzin (Mougins), Bijot (Biot) i Valbona (Valbonne) izašle su iz kruga anonimnih malih lokalnih zajednica i postali integralni deo međunarodno priznatog „globalnog sela”.

S obzirom na to da gradovi funkcionišu kao separatne teritorijalne jedinice u jednom složenom političkom i institucionalnom okruženju, u kome se nadležnosti i vizije gradova prepliću sa nadležnostima i vizijama regionalnog nivoa vlasti u modernim demokratskim državama i nižih teritorijalnih jedinica i lokalnih zajednica, uspešni gradovi iz ovog dela studije obezbedili su međusobno razumevanje, visok stepen saradnje i pozitivne efekte na kreiranje brendova gradova. Partnerski odnos različitih nivoa vlasti je konstanta strateškog pristupa gradskih vlasti politici brendiranja mesta.

Treća zajednička karakteristika gradova sa jakim brendom su organizacione inovacije lokalnih institucionalnih struktura, formiranje agencija za razvoj i specijalizovanih agencija za promociju mesta i definisanje sektorskih lokalnih politika. Svi gradovi i regioni koji su aktivno učestvovali u partnerskom odnosu sa lokalnim vlastima u izgradnji kompetitivne pozicije na širem tržištu od nacionalnog, permanentno su prilagođavali lokalnu institucionalnu infrastrukturu razvojnim potrebama i potrebama brendiranja grada / regiona. Lokalne vlasti gradova osnovale su specijalizovane agencije za razvoj, sa nadležnostima u oblasti razvoja infrastrukture i marketinga, dok su sa protekom vremena osnivale specijalizovane lokalne organizacije radi promocije mesta i brendiranja mesta, sa različitim rešenjima u pogledu uloge i situiranosti ovih organizacija u strukturi lokalnih vlasti i sa različitim stepenom i udelom učešća privatnog sektora i lokalnih kompanija u upravljanju ovim organizacijama.

Na počecima procesa realizacije strateških ciljeva gradova uglavnom su osnovane gradske agencije za razvoj kojim su upravljali gradovi, bez značajnijeg učešća privatnog sektora. Ipak, sa povratkom na „međunarodno tržište” gradovi su se suočili sa potrebom inoviranja lokalnih institucija, sa specijaliziranjem nadležnosti novih lokalnih institucija i sa ozbiljnijim uključivanjem privatnog sektora u vlasništvo i upravljanje nad ovim institucijama. Grad Rotterdam je najpre umesto klasične lokalne turističke organizacije osnovao fondaciju Rotterdam Marketing, čime su se pod krov ovog subjekta locirale aktivnosti klasične organizacije destinacijskog menadžmenta. S obzirom na to da je grad Rotterdam prepoznao potrebu da se marketinške aktivnosti privlačenja turista centralizuju i da postanu bliže donosiocima odluka unutar lokalnih organa vlasti osnovana je Glavna kancelarija za marketing. Glavna kancelarija za marketing je kao ključnu nadležnost obavljala poslove upravljanja brendom grada odnosno aktivnosti vezane za jačanje brenda grada i unapređenja međunarodnog profila grada. Pored osnivanja ovih „krovnih” lokalnih institucionalnih struktura, sa nadležnostima u brendiranju grada i promociji grada, Rotterdam je zadržao kao samostalne subjekte organizacije osnovane u različitim oblastima od značaja za privlačenje turista, koje aktivno učestvuju u dizajniranju brenda grada kroz sopstvene projekte i aktivnosti. Primer Roterdama na kvalitetan način ukazuje da je neophodno postojanje neke vrste krovne organizacije, inicirane od strane lokalnih vlasti, u čijem opisu nadležnosti se nalaze aktivnosti koje se odnose na brendiranje grada i brigu o međunarodnom imidžu grada. Roterdamska struktura lokalnih organizacija koje su aktivno uključene u realizaciju politike brendiranja grada ukazuje na usku

specijalizovanost jednog broja formiranih organizacija (npr. „Roterdamski festivali” kao jedne u nizu organizacija) i na jasnu podelu planerskih i menadžerskih odgovornosti.

Organizacione inovacije na lokalnom nivou prisutne su i u drugim gradovima. Tako je npr. u Frankfurtu osnovan Frankfurt GmbH, koji u funkcionalnom smislu izlazi u susret poslovnom sektoru lociranom u Frankfurtu ili predstavnicima poslovnog sektora i potencijalnim investitorima koji razmatraju mogućnost lociranja svog poslovanja u ovom gradu. Sprovođenje lokalnih politika adaptiranih potrebama ciljnih grupa grada (u slučaju Frankfurta, prevashodno biznis sektoru i investitorima) nije moguće na kvalitetan i podsticajan način bez lokalnih organizacija ovog tipa. Političke mere koje se odnose na usvajanje specijalnih povlastica i olakšica kao i umanjenja taksu investitorima nisu dovoljne ukoliko ne postoji poseban lokalni institucionalni subjekt koji „brine”o potrebama biznis sektora, usavršava pristup, organizuje kampanje, pregovara, uočava nedostatke lokalnog sistema stimulacija i rešava probleme investitora.

U Sofiji Antipolis, Agencija za promociju i razvoj regiona Azurna obala-Nica-Sofija Antipolis ima jasna ovlašćenja da vrši međunarodnu promociju i da pruža asistenciju stranim kompanijama da se uspešno poslovno etabliraju u ovom regionu. Možemo reći da su nadležnosti agencija osnovanih u Frankfurtu i u Sofiji Antipolis vrlo slične i da je njihovo osnivanje i permanentno finansiranje zapravo način prilagođavanja lokalne institucionalne infrastrukture prioritetima politike brendiranja mesta, koji su u velikoj meri zasnovani na formulisanju stimulativnih, kompetitivnih i jasnih lokalnih sektorskih politika namenjenih ciljnim grupama kojima se gradovi „obraćaju“ na nacionalnom, evropskom i međunarodnom tržištu.

Lokalne vlasti dobro pozicioniranih evropskih gradova na investicionoj i turističkoj mapi Evrope pravovremeno prilagođavaju lokalne institucionalne strukture kako potrebama bolje realizacije lokalne politike brendiranja mesta, tako i zahtevima ciljnih grupa (investitora i turista) i modernim tendencijama međunarodne kompeticije, koje podrazumevaju potpunu transparentnost gradske ponude i servisa i jednostavnu, brzu i laku dostupnost pravih „sagovornika“ sa gradskog nivoa vlasti.

Otvorenost prema lokalnim i regionalnim akterima i partnerima i njihovo uključivanje u realizaciju strateških prioriteta i ciljeva podrazumeva izraženu političku volju lokalnih vlasti da uključe aktere / partnere u definisanje vizije grada, izradu strateških dokumenata i realizaciju vizije i strategije. U ovom radu pod akterima / partnerima podrazumevaju se, kako lokalne organizacije sa specifičnim nadležnostima u društvenim oblastima značajnim za brendiranje (u kojima učestvuju i nevladine organizacije i privatni sektor), institucionalni partneri sa viših i nižih nivoa vlasti, udruženja građana, asocijacije investitora, organizacije u oblasti turizma, različite asocijacije iz privatnog sektora i slično. Otvorenost lokalnih vlasti prema akterima / partnerima podrazumeva uvažavanje interesa subjekata van kruga nosilaca javnih vlasti na lokalnom nivou i podršku njihovoj zainteresovanosti za ozbiljniju participaciju.

U teoriji je značaj participacije aktera / partnera u svim fazama brendiranja gradova / regiona (fazama dizajniranja, komunikacije i upravljanja brendom) naglašavan u nizu

studija, o čemu smo pisali u prvom delu ove disertacije. Na ovom mestu podsetićemo da Terkelsonova, Halkijer i Jensen ističu da uloga aktera u lokalnim politikama brendiranja mesta, postaje značajna nakon tzv. faze izrade agende (u kojoj lokalne vlasti imaju ulogu iniciranja). Ovi autori navode da akteri (privatne kompanije, nevladine organizacije, lokalni mediji, građani) „imaju jasno definisane interese u obezbeđivanju prihvaćenosti njihovih interpretacija jer su viđene kao veoma korisne u sprovođenju aktivnosti u pojedinim oblastima rada“.¹⁵⁴⁰ Kao dobre primere uključivanja aktera iz iskustva gradova – modela koji su ovde predstavljani izdvajamo izgradnju Kop Van Zujd u Roterdamu, gde su poslovni akteri bili uključeni u svakoj fazi (planiranju, realizaciji i marketingu) projekta, kao i uključenost aktera / partnera u definisanje vizije Barselone i kompletne urbane regeneracije grada. U realizaciji projekta Sofija Antipolis, mesto i uloga regionalne privredno-industrijske komore značajna je koliko i uloga regionalnog saveta.

Strukturalna kooperacija i koordinacija aktivnosti sa akterima / partnerima u svim gradovima – modelima i regionima, koji su uključeni u podršku brendiranju navedenih gradova, podrazumeva pre svega jasne strukturne odnose unutar institucionalne infrastrukture lokalnih vlasti. Reč je o definisanoj osnovi saradnje unutar lokalnih institucionalnih struktura, počev od obezbeđivanja jasnih kanala komunikacije specijalizovanih organizacija za marketing i brendiranje sa političkim organima lokalne vlasti u čijoj nadležnosti se nalazi iniciranje i koordinacija rada lokalnih agencija za razvoj, brendiranje i marketing, kontinuirana podrška političkih organa lokalne vlasti programima, aktivnostima i strategijama koje su harmonizovane sa ključnim programskim intencijama lokalnih političkih organa i korišćenje raspoloživih lokalnih resursa u cilju realizacije utvrđenih ciljeva politika razvoja, brendiranja i pozicioniranja lokacija.

Ključni politički organi lokalnih vlasti su svojom suportativnom politikom dali presudnu podršku lokalnom institucionalnom mehanizmu koji je osmišljen za potrebe ostvarivanja ciljeva brendiranja i oni su, postavljajući jasne strukturalne odnose obezbedili prave uslove za koordinirano delovanje lokalnih političkih organa i aktera / partnera, bilo da je reč o lokalnim agencijama za razvoj, brendiranje ili marketing ili o drugim akterima u lokalnoj zajednici koji su uključeni u realizaciju programa i strategija brendiranja (lokalne organizacije u koje je uključen privatni sektor, lokalne asocijacije, asocijacije investitora i slično). Pod suportativnom politikom ključnih lokalnih političkih organa (reč je o izabranim izvršnim organima na lokalnom nivou, lokalnim parlamentima i gradonačelnicima) u kontekstu ove zajedničke karakteristike gradova koji su obrađeni u ovom poglavlju, podrazumevamo integraciju ciljeva aktera u političku agendu, obezbeđivanje potrebnih resursa (kroz pravilno i pravovremeno planiranje i efikasnu alokaciju finansijskih sredstava), pravovremeno odlučivanje o osnivanju novih agencija i uključivanje privatnog sektora u razvojne programe i projekte značajne za brendiranje grada.

¹⁵⁴⁰Anette Therkelsen, Henrik Halkier and Ola B. Jensen : *Branding Alborg : building community or selling place?*; u: *Towards effective Place Brand Management : Branding European Cities and Regions*”; Edited by Gregory Ashwort and Mihalis Kavartzis; Edward Elgar Pub; 2010;str.142-143.

Rotterdam, iz čitavog kruga analiziranih uspešnih gradova izdvajamo kao primer kvalitetne strukturalne kooperacije i koordiniranja aktivnosti sa akterima. Rotterdam Marketing je kao usavršena lokalna agencija koja je nasledila klasičnu lokalnu turističku organizaciju u Rotterdamu (VVV) imala direktni institucionalni kanal komunikacije sa ključnim političkim donosiocima odluka unutar gradske vlasti (odbornik zadužen za ekonomske poslove koji je politički odgovoran za aktivnosti agencije Rotterdam Marketing), čime su roterdamske institucionalne arhitekture ovog pravilnog pristupa omogućile da Rotterdam Marketing ima neophodnu političku podršku za svoje aktivnosti.¹⁵⁴¹

Marketinška promocija Roterdama kao destinacije, zahvaljujući ovakvom rešenju, omogućila je adekvatnu operativnu konekciju između političkih krugova odlučivanja i kreiranje politike prema ciljnim grupama od čijeg uspeha je zavisio celokupni proces podrške atraktivizaciji Roterdama kao kulturne i turističke lokacije na holandskom i evropskom tlu. U elaboraciji uspešnog „pozicioniranja“ ove specijalizovane roterdamske lokalne organizacije i adekvatnog situiranja aktivnosti Rotterdam Marketinga, unutar pro-razvojno orijentisanih lokalnih institucionalnih struktura, kao značajnu činjenicu napominjemo da je obezbeđena institucionalna konekcija Rotterdam Marketinga sa lokalnom Agencijom za razvoj, koja je aktivnosti iz nadležnosti Rotterdam Marketinga finansirala iz svog dela lokalnog budžeta. Ovo rešenje pokazuje da je agencija Rotterdam Marketing zauzela potrebnu poziciju između više unutar-institucionalnih aktera, koji su zaduženi za koordinaciju razvojnih politika i politika brendiranja na lokalnom nivou, kako bi imala efektivne kanale komunikacije sa političkim organima na gradskom nivou i kako bi bila institucionalni instrument sprovođenja razvojnih prioriteta grada.

Adekvatna institucionalna povezanost specijalizovanih lokalnih agencija, koje se bave brendiranjem i promocijom lokacije i unapređenjem i kreiranjem imidža lokacije, sa organima koji donose ključne političke i razvojne odluke za posledicu ima izgradnju integralnijeg i kvalitetnijeg institucionalnog okvira, koji je operativno opremljen da sistematski radi na razvojnim prioritetima i prioritetima brendiranja grada. I roterdamsko rešenje koje je usledilo nakon etabliranja Rotterdam Marketinga - osnivanje Glavne kancelarije za marketing, polovinom 2000-ih godina, ukazuje nam preko evidentnih rezultata u transformaciji imidža grada u nacionalnim i međunarodnim okvirima (navedenih u delu ovog odeljka koji se bavi procesima brendiranja u Rotterdamu), da „pozicioniranje“ specijalizovane agencije (u ovom slučaju lokalnog tela sa jasnim nadležnostima u oblasti brendiranja) unutar lokalne uprave omogućava integralni pristup brendiranju, eliminaciju fragmentarnog pristupa brendiranju (izostanka jasnih kanala komunikacije i koordinacije institucionalnih aktera) i kvalitetne rezultate. Naime, osnivanje Glavne kancelarije za marketing je inicirano od strane Odbora za ekonomski razvoj Roterdama, koji ima savetodavnu funkciju i koji je sastavljen od predstavnika poslovnog sektora i lidera organizacija građana sa ciljem da se još kvalitetnije koordiniraju aktivnosti lokalnih vlasti u polju brendiranja grada.¹⁵⁴²

¹⁵⁴¹ O tome videti: Erik Braun: *”City marketing – Towards an integrated approach “*; Rotterdam, Erasmus Universiteit; Rotterdam; 2008; str. 136.

¹⁵⁴² Isti izvor, str. 137.

Kontinualno posvećivanje realizaciji lokalnih ciljeva je evidentirana konstanta lokalnih političkih i razvojnih procesa u svim gradovima koji su analizirani. Rečenica koju je Kotler napisao povodom teorijskog određivanja „recepta“ transformacije imidža Roterdama univerzalno je primenljiva na sve analizirane gradove : „ dugoročna podrška lokalnih lidera kombinovana sa širokom vizijom i strategijom“. ¹⁵⁴³ U ovom Kotlerovom „receptu“ strateško mesto ima atribut dugoročne podrške lokalnih lidera. Reč je o tome da iskustva gradova nedvosmisleno ukazuju na to da podrška najviših lokalnih političkih krugova i političkih lidera gradova realizaciji razvojnih strategija i strategija brendiranja, uz kontinualne adaptacije političkih agendi i institucionalne infrastrukture, predstavlja glavni faktor uspeha gradova u pozicioniranju i kreiranju bogatog i prepoznatljivog brenda i podizanju kompetitivnosti na evropskom i međunarodnom tržištu gradova. Pored lokalnih političkih lidera, kontinualno posvećivanje vezuje se i za aktere / partnere koji su u okvirima svojih nadležnosti, obavljajući aktivnosti, omogućili funkcionisanje lokalnih institucionalnih struktura kao suportativnih faktora ostvarivanju lokalne vizije i realizaciji operativnih strategija.

Iskustva upravljanja promenama i izgradnji brenda Valensije u dvadesetogodišnjem mandatu Rite Barberi i sistemski stimulansi brendiranju Barselone od strane gradonačelnika Paskvala Maragala, sasvim sigurno se mogu najjednostavnije opisati sledećim rečima: posvećenost, kontinuirano sprovođenje ciljeva i podrška razvojnim ciljevima i ciljevima brendiranja grada. Usvajanje lokalnih strategija i izgradnja institucionalnog okvira sa visokim stepenom orgnizacijskih rešenja prilagođenih ciljevima razvoja i brendiranja i uključenošću aktera, nije dovoljan činilac uspeha ukoliko nisu praćeni postojanjem energičnih, transformacijski orijentisanih lokalnih političkih elita. Realizacija lokalne vizije i strategija u velikoj meri zavisi od dugoročne posvećenosti lokalnih političkih elita transformaciji grada i izgradnji brenda grada.

Kada je reč o koncipiranju, usvajanju i potpunoj primeni sektorskih politika adaptiranih potrebama ciljnih grupa najpre naglašavamo da među analiziranim gradovima zaista ima „šampiona“ (u evropskim okvirima) u kreiranju i implementaciji mera lokalnih politika, koje u potpunosti i na planu kreiranja i na planu realizacije, izlaze u susret zahtevima investitora i turista. Reč je o Frankfurtu i njegovom iskustvu koncipiranja prestižne „palette proizvoda“ za investitore iz finansijskog biznisa i o Barseloni i njoj potpunoj transformaciji u grad koji je prilagođen potrebama turista i posetilaca.

Frankfurt je adaptirao svoju gradsku politiku potrebama finansijskog biznisa iskorišćavajući lociranost Evropske centralne banke u ovom gradu i kreirajući mere koje pored prisustva centralne monetarne evropske institucije dodatno favorizuju potrebu lociranja poslovanja kompanija iz finansijskog sektora. Gradske vlasti Frankfurta su pored usko-specijalizovanih stimulativnih mera koje zadiru u segment povlastica i poslovnih benefita poslovanja kompanija iz finansijskog sektora u ovom gradu, svoju strategiju razvoja bazirali na transformaciji koja treba da unapredi izgled grada,

¹⁵⁴³ Philip Kotler, Christer Asplund, Irving Rein and Donald H. Haider: *“Marketing Places Europe – how to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe”*, Financial Times, Prentice Hall; str. 128.

dostupnost, internacionalizovanost i kulturno-socijalne aspekte života u gradu. Time su usko-specijalizovani stimulanzi dobili „kapu“ kroz druge vidljive benefite za projektovane ciljne grupe, potpuno izlazeći u susret zahtevima novih investitora, ne samo iz finansijskog sektora. Frankfurtska gradska politika izlaženja u susret zahtevima poslovnog sektora krunisana je merama koje su imale za cilj da ojačaju gradske istraživačke centre, da razviju sektor istraživanja i razvoja i da dodatno podrže klstersko umrežavanje, što predstavlja usavršavanje „običnih“ stimulatvinih mera i namensku transformaciju gradskih resursa, koja suportativno deluje na odlučivanje poslovnog sektora da se locira u Frankfurtu.

Barselona je kroz proces infrastrukturne obnove i urbane transformacije grada investirajući u turističku adaptaciju objekata, obnovu arhitekture, podsticaje subjektima iz turističkog sektora i promociju atraktivnosti grada postala jedna od najbitnijih turističkih destinacija kontinenta. Barselona je prilagodila gradski život potrebama turista, o čemu najbolje govori i pojava lokalnih društvenih pokreta koji traže grad „natrag“, konstatujući da je u potpunosti prilagođen posetama turista, ekonomskim benefitima od turizma i novostečenom imidžu, o čemu piše i Balibrea, čije su opservacije o pretvaranju Barcelone iz grada u grad – park pomenute u delu ovog odeljka posvećenog Barseloni.¹⁵⁴⁴

Osmišljavanje, usvajanje i potpuna primena sektorskih politika adaptiranih potrebama ciljnih grupa odnosno, u kontekstu ove studije investitora ili turista, bitan je element lokalne politike brendiranja. Oba primera gradova iz prethodnih rečenica pokazuju da je kreiranje atraktivnog okruženja za specifične ciljne grupe ključni deo celokupne lokalne politike i da su uslovno rečeno sve lokalne politike harmonizovane sa intencijama i strateškim opredeljenjima lokalnih vlasti da grad postane „Meka“ za investitore ili turiste. Pomenuti gradovi su svaki temeljniji infrastrukturni zahvat – npr. izgradnju saobraćajne infrastrukture, novih gradskih naselja, urbanih simbola grada, rekonstrukciju objekata, dobijanje organizacije Olimpijade (u slučaju Barselone) - bazirali na potrebama projektovane vizije grada i uticaju ovih zahvata na percepciju ciljnih grupa o atraktivnosti grada. Konkretne sektorske politike i mere koje se tiču privlačenja investitora ili turista (npr. u slučaju Frankfurta oslobađanje od različitih poreza, u slučaju Barselone – prilagođavanje lokalnog urbanog okruženja komoditetu i imaginaciji turista) podržane su svim drugim aktivnostima lokalnih vlasti, privatnog sektora i nevladinog sektora, te je duh permanentnog adaptiranja grada potrebama i zahtevima investitora i turista proizilazio iz potpune harmonije vizije grada i strateških usmerenja, mera koje donose lokalne vlasti i stanja „na terenu“ koje je valorizovano kroz uvećavanje atraktivnosti gradova.

Posle sektorskih politika adaptiranih potrebama i zahtevima ciljnih grupa, naredna zajednička karakteristika identifikovana kod uspešnih gradova – gradova modela je realokacija lokalnih finansijskih resursa u funkciji realizacije lokalnih prioriteta. Primeri gradova koji su obrađeni u ovom odeljku pokazuju da svaka transformacija imidža grada zahteva respektabilna finansijska ulaganja i krupne investicione projekte, jer je potrebno

¹⁵⁴⁴ Mari Paz Balibrea: *“Strategies of Remembrance: Branding the New Barcelona”*; University of London; 2007; London; str. 243.

fizičko okruženje i urbani izgled gradova prilagoditi definisanoj viziji. Plansko usmerenje lokalnih političkih elita i lokalnih uprava podrazumeva ciljno usmerenu alokaciju lokalnih finansijskih resursa i pribavljanje finansijskih resursa i sa drugih nivoa vlasti (iz različitih fondova) kako bi se transformacija planski finansirala i kako eventualna kašnjenja u izvođenju infrastrukturnih promena ne bi dovela u pitanje planirane vremenske okvire ispunjenja infrastrukturnih i transformacijskih ciljeva u gradovima. Iskustva gradova analiziranih u ovom odeljku pokazuju da što je veće uključivanje privatnog sektora u finansiranje kapitalnih lokalnih projekata koji proizilaze iz razvojne strategije grada i u funkciji su stvaranja urbanih i fizičkih uslova za promenu imidža i za kreiranje brenda grada ili za repozicioniranje, projekti transformacije se uspješnije izvode.

Da bi se obezbedilo sigurnije finansijsko učešće privatnog sektora, kako nas uče iskustva uspešnih gradova, potrebno je da se obezbedi uključenost privatnog sektora u svim fazama transformacije gradova i unapređenja imidža, počev od faze planiranja – odnosno definisanja vizije i strategije do faze kvalitetne participacije privatnog sektora u određivanju i realizaciji ciljeva i aktivnosti, kako lokalnih političkih organa tako i specijalizovanih agencija koje se bave razvojem, brendiranjem i marketingom. Obezbeđivanje finansijskih sredstava kroz javno-privatna partnerstva pokazuje otvorenost lokalnih vlasti da u realizaciju transformacijskih ciljeva uključi predstavnike privatnog sektora i predstavlja prirodni odgovor potrebama transformacije gradova i ostvarenja vizije. Iskustva iz izloženih primera pokazuju da raspolaganje obimnijim finansijskim sredstvima i dodatnim sredstvima iz izvora izvan lokalnih budžeta (sredstva za regionalnog nivoa vlasti, sredstva privatnog sektora i slično) omogućava realizaciju vizije u planiranim rokovima i u kraćim vremenskim periodima. Osnovni uslov za to je pravovremeno pribavljanje sredstava i realokacija sredstava u skladu sa prioritarnim ciljevima iz lokalnih strategija.

Realokacija lokalnih finansijskih resursa u funkciji realizacije lokalnih prioriteta je zajednička karakteristika analiziranih gradova i odnosi se, kako na planiranje korišćenja finansijskih sredstava za realizaciju infrastrukturnih projekata odnosno za realizaciju vizije koja može biti zasnovana na korenitoj urbanoj obnovi grada i usklađivanju fizičkog ambijenta grada sa potrebama koje proizilaze iz željenog – projektovanog imidža i izgradnjom simboličkog okvira fizičkog okruženja i urbanog prostora, tako i na usmeravanje finansijskih sredstava za efikasno delovanje novih lokalnih organizacija sa specifičnim ovlašćenjima (u kontekstu ove studije pre svega aktivnosti brendiranja) koje su rezultat inovacija organizacione strukture lokalnih vlasti. Iskustva analiziranih gradova ukazuju na to da se nakon postizanja određenih rezultata u urbanoj transformaciji gradova, javlja potreba za osnivanjem specijalizovanih lokalnih organizacija, koje kroz realizaciju strategija brendiranja i kroz unapređenje međunarodnog imidža grada suštinski predstavljaju „nadgradnju“ finansirane infrastrukturne obnove grada.

Prema tome, posebno ističemo da je realokacija finansijskih sredstava (nezavisno od izvora sredstava) dvosmerno fundirana i da se zasniva na prilagođavanju namene finansijskih resursa potrebama infrastrukturne obnove i fizičke transformacije sa jedne strane, i potrebama novog lokalnog institucionalnog okvira sa druge strane. Realokacija finansijskih sredstava na bazi prilagođavanja namene finansijskih resursa potrebama

infrastrukturne obnove podrazumeva, kako obezbeđivanje sredstava na kratki, srednji i dugi rok za finansiranje projekata infrastrukturne obnove u skladu sa duhom transformacije i za finansiranje kapitalnih projekata koji su kreatori novog željenog imidža ili faktor promene „starog“ imidža.

Realokacija finansijskih sredstava na bazi potreba novog institucionalnog okvira predstavlja usmeravanje sredstava ka novim lokalnim organizacionim formama od kojih zavisi efektuacija infrastrukturne obnove i duha transformacije kroz podršku novoosnovanim lokalnim organizacijama i telima i kroz finansijsku podršku aktivnostima koje deriviraju iz lokalnih strategija brendiranja. Realokacija finansijskih sredstava u skladu sa potrebama specijalizovanih lokalnih organizacija da promovišu grad kao atraktivnu destinaciju za lociranje kapitala ili za turističke posete predstavlja *conditio sine qua non* savremene međunarodne kompeticije gradova. Marketinško prisustvo na ciljnim tržištima u savremenim uslovima zahteva velika finansijska ulaganja i u funkciji je podrške brendu grada i njegove penetracije među ciljne grupe koje su identifikovane kao konzumenti novog gradskog brenda.

Uspešno pozicioniranje i repozicioniranje gradova i kreiranje atraktivnih gradskih i regionalnih brendova evidentno je kod svih analiziranih gradova i regiona. Ostvarivanje ovih ciljeva, koji su proklamovani lokalnim strategijama i vizijama analiziranih gradova, rezultat je integracije politike brendiranja mesta u političke agende lokalnih vlasti i kontinuiranog istrajavanja svih aktera u lokalnoj zajednici na realizaciji lokalnih strategija uz sadejstvo drugih partnera na realizaciji misije i lokalnih prioriteta.

U ovom delu rada evidentirali smo posebno značajno delovanje pojedinih faktora u realizaciji politika brendiranja mesta na lokalnom nivou (kakvi su npr. kontinualna posvećenost lokalnih lidera, etabliranje neophodne organizacione strukture, otvorenost i uključivanje aktera i koordinirano delovanje u pravcu realizacije vizije i strategije) a obrađeni i ovde predstavljeni primeri pokazuju da su u uspešnim gradovima primenjene sve vrste mera koje smo pomenuli na početku poglavlja i da je „recept“ uspeha u sinhronizovanoj primeni ovih mera, kao i u adaptaciji mera stvarnim potrebama lokalnih zajednica. Mera koje su na raspolaganju lokalnim vlastima, a koje svakako svoju efektivnost dokazuju i na primeru analiziranih gradova, biće obrađene u poglavlju koji je posvećen modelu brendiranja gradova i regiona, a na ovom mestu pozabavićemo se pre svega elaboracijom uspešnog pozicioniranja gradova i kreiranja atraktivnih i bogatih brendova.

Sinhronizovana primena mera i integracija brendiranja mesta u političke agende lokalnih vlasti uzrokovala je promenu percepcije gradova koji su analizirani u evropskim okvirima. Frankfurt je zadržao imidž kontinentalnog centra finansijskog biznisa i obezbedio, u međunarodnim okvirima, percepciju grada kao naprednog evropskog finansijskog centra koji konstantno „preti“ Londonu i Parizu, kao etabliranim evropskim centrima biznisa i investicija. Frankfurt je na počecima brendiranja postavio svoju viziju etabliranja grada kao poslovnog centra i prevazilaženje imidža transportnog i lučkog centra Evrope. Transformacija grada je bila kontinualni proces koji je završen u

etabliranju bogatog brenda grada kao finansijskog, poslovnog, trgovačkog, saobraćajnog i kulturnog centra kontinenta.

Uspeh Barselone je još veći ako se ima u vidu rastuća dominacija Barselone u španskim okvirima kao turističke destinacije i prilično brzo etabliranje u evropskim i svetskim okvirima kao prvoklasne i dominantne turističke destinacije. Repozicioniranje Barselone, kako smo videli, dovelo je do toga da je Barcelona postala grad – model i da je svojim kreativnim pristupom brendiranju osmislila jednu od tehnika savremenog brendiranja mesta. Barselonin brend je posle serije reformi, zahvaljujući fascinantnim rezultatima urbane transformacije, jedan od najbogatijih evropskih brendova – pored turističke komponentne brenda, jaka komponenta ovog dominirajućeg španskog gradskog brenda je i ekonomska, jer se Barcelona sve više percipira kao dominantni španski industrijski centar i relevantna investiciona destinacija na evropskom tlu.

Osnivanjem, izgradnjom i širenjem Sofije Antipolis, kao zajedničkog regiona – grada – parka od strane regionalnih vlasti, industrijsko-privredne komore i malih francuskih opština iz regiona Nica – Azurna obala, pozicioniran je jedan od najmoćnijih gradskih – regionalnih brendova u privlačenju investitora i kompanija iz sektora informacionih tehnologija, razvoja i istraživanja i telekomunikacija. Jedinstvenost ovog grada - regiona - parka, stepen njegove popunjenosti i imidž i ekonomske performanse njegovih „stanara“ predstavljaju fascinantni dokaz da se izgradnjom jedinstvenog koncepta koji nadilazi gradske, regionalne i nacionalne okvire i poprima međunarodnu relevantnost kreira imidž i brend koji za relativno kratko vreme ostavlja iza sebe ranije uspešnije i etabliranije protivnike (druge gradove i regione) koji su se zaustavili u kreiranju novih produkata, razvojnih projekata i stimulativnih politika i koji izgradnju jedinstvenih naselja, biznis i industrijskih parkova nisu shvatili kao šansu za brendiranje i za ojačavanje svoje tržišne pozicije i unapređenje imidža. Pozicioniranje Sofije Antipolis na evropskoj biznis mapi kao relevantnog telekomunikacijskog i istraživačko-razvojnog kontinentalnog čvorišta predstavlja snažan primer pozicioniranja jednog inovativnog projekta bez koga je danas gotovo nemoguće analizirati etabliranje teritorijalnih brendova.

Poglavlje 7.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Brendiranje mesta – teritorijalnih jedinica (gradova i regiona) je ne samo naučna poddisciplina već i koncept upravljanja razvojem mesta i praksa koja u značajnoj meri određuje sadašnju i buduću poziciju gradova i regiona u nacionalnim, regionalnim, kontinentalnim i međunarodnim okvirima. Naučno-teorijska razmatranja brendiranja mesta kao savremenog istraživačkog fenomena produkuju obilje najrazličitijih modela ponašanja sviha aktera u lokalnim i regionalnim zajednicama i izgradnje brendova mesta, koji veoma često sadrže praktične preporuke za uspešnu izgradnju i upravljanjem brenda mesta te u tom smislu predstavljaju dragoceno oruđe, kako praktičarima u ovoj oblasti, tako i neposrednim učesnicima političkih i ekonomskih procesa u gradovima i regionima. Naučni koncepti koji su predstavljeni i detaljnije analizirani u prvom poglavlju ove disertacije : „Brendiranje gradova i regiona: teorijski okvir“ fokusirani su na sistemski planiranu „proizvodnju“ atraktivnih brendova mesta (brendova gradova i regiona) koji su uspešno izgrađeni, unapređeni i pozicionirani u mentalnim „mapama“ konzumenata usluga mesta (investitora i turista, u konkretnom kontekstu ove disertacije).

Da bi određeno mesto odnosno teritorijalna jedinica bila atraktivna konzumentima usluga neophodno je da se u očima konzumenata usluga izdvoji u odnosu na kompetitore (čiji se broj povećava rapidnom brzinom), zahvaljujući bogatstvu lokalnog / regionalnog brenda i obećanjima koja su percipirana kao specifična i jedinstvena na tržištu mesta (gradova i regiona). Pozicioniranje na pomenuti način i kontinuirano prisustvo određenog grada ili regiona kao relevantne i atraktivne destinacije na regionalnom, kontinentalnom ili međunarodnom tržištu moguće je jedino kroz sistemski fundirane aktivnosti određenog grada / regiona u oblasti kreiranja i unapređenja sve tri naučno definisane komponente brenda mesta (identitet brenda, pozicioniranje brenda i imidž brenda). Mesto – teritorijalna jedinica treba da samo-definiše svoj identitet, da osmisli strategiju pozicioniranja brenda mesta i da produkuje poželjni imidž kao pozitivnu, jedinstvenu i atraktivnu sliku mesta kod konzumenata usluga mesta.

Definisanje identiteta brenda mesta, kao što je nekoliko puta podvučeno u prvom poglavlju disertacije, podrazumeva postojanje vizije kako brend grada / regiona treba da bude percipiran. U ovom segmentu brenda ključni elemenat je jasan odgovor na pitanje ko smo (kao mesto / teritorijalna jedinica) i kome je bitno odnosno namenjeno postojanje našeg grada / regiona (pitanje ciljnih grupa) i ono što naš grad / region nudi potencijalnim konzumentima usluga. Ako mesto – teritorijalna jedinica ostvari uspeh u pozicioniranju brenda grada / regiona i ako je na tržištu mesta prepoznata kao atraktivna destinacija za određene ciljne grupe i zadovoljenje potreba tih ciljnih grupa sasvim opravdano se može govoriti o vrednom teritorijalnom brendu i o mestu koje je produkovalo pozitivan imidž i prepoznato od strane konzumenata usluga mesta kao jedinstvena, atraktivna i kompetitivna destinacija. Međutim, izgradnja kompetitivnog brenda mesta je neizvestan proces jer se broj učesnika u areni za pridobijanje ciljnih grupa od značaja za imidž grada / regiona svakodnevno uvećava i jer proces brendiranja mesta zahteva kontinualno posvećivanje gradova / regiona izgradnji i pozicioniranju brenda.

U savremenim političkim i ekonomskim okolnostima, teritorijalne jedinice sve više integrišu pravila i principe kompanijskog poslovanja i preduzetničkog ponašanja. Savremena orijentacija teritorijalnih jedinica ka iniciranju i upravljanju procesima brendiranja mesta može se sasvim opravdano posmatrati i kao finalna faza potpunog prepuštanja teritorijalnih jedinica tržištu i volji konzumenata usluga grada. Teritorijalne jedinice bez vrednog i bogatog brenda praktično da ne postoje na kontinentalnim i svetskim mapama i ako ne usvoje potrebu izgradnje teritorijalnog brenda ostaju bez ključnog aduta za kompeticiju sa drugim teritorijalnim jedinicama. Čini se da široka rasprostranjenost brendiranja mesta pored toga što sa jedne strane, kako je objašnjeno, predstavlja transfer kompanijskog načina razmišljanja u odnosu prema konzumentima usluga i kupcima u operativno okruženje gradova i regiona, predstavlja i praktičan dokaz da je princip preduzimanja aktivnosti i sistemskog delovanja teritorijalnih jedinica u međuvremenu u potpunosti postao tržišno fundiran i baziran na iskustvu da tržišni opstanak gradova / regiona zavisi od kategorije kupaca odnosno konzumenata usluga koji su identifikovani kao ključan resurs daljeg razvoja teritorijalnih jedinica.

Međutim, da bi se projektovane ciljne grupe od kojih zavisi imidž teritorijalnih jedinica i vrednost brenda mesta mogle posmatrati kao perspektivni razvojni resurs i karika koja određuje socio-ekonomsku budućnost lokalne / regionalne zajednice, neophodno je da se na nivou mesta – teritorijalne jedinice izvrši utilitarizacija korišćenja lokalnih i razvojnih resursa i maksimizacija egzistirajućih potencijala svih lokalnih / regionalnih subjekata. Uspeh u iskorišćavanju potencijala svih aktera u lokalnim / regionalnim zajednicama je od presudnog značaja za definisanje identiteta mesta, postavljanje vizije i obraćanje projektovanim ciljnim grupama. Utilitarizacija i maksimizacija uslovno rečeno lokalnih / regionalnih resursa podrazumeva stvaranje uslova da se obezbedi involviranost svih lokalnih / regionalnih aktera u definisanje lokalne / regionalne zajednice i jedino teritorijalne jedinice sa snažnom apsorpcijom kapaciteta svih lokalnih / regionalnih aktera mogu pledirati na izgradnju i unapređenje atraktivnog brenda mesta.

Iz predstavljenih modela izgradnje gradova i regiona kao atraktivnih i međunarodno pozicioniranih destinacija i uslova u kojima funkcionišu teritorijalne jedinice u savremenom političko-ekonomskom i socio-kulturnom okruženju, koji su elaborirani u prvog poglavlju disertacije i predstavljenih studija slučajeva dva regiona i dva grada iz Srbije i Mađarske, kao i gradova / regiona – modela čija su pozitivna praksa i dostignuća u oblasti brendiranja predstavljeni u poglavlju koje prethodi ovim zaključnim razmatranjima, nesumnjivo se nameće zaključak da je proces brendiranja mesta – teritorijalnih jedinica faznog karaktera i da je baziran na definisanju vizije i strategija, koje služe kao krovni vodič za buduće aktivnosti u vezi brendiranja mesta.

Najbitniji subjekat integracije koncepta brendiranja u funkcionalni ambijent gradova i regiona su lokalne vlasti u pomenutim teritorijalnim jedinicama. Zainteresovanost lokalnih vlasti u gradovima i regionima da iniciraju izgradnju brenda mesta predstavlja bitnu i suštinski značajnu komponentu lokalnih vlasti koje donose odluke i promovišu politike koje su u saglasnosti sa zahtevima delovanja lokalnih i regionalnih uprava u XXI veku. I iz teorijskih postavki iz prvog poglavlja, kao i iz zaključaka koji su definisani u

delovima ove disertacije u kojima se analiziraju prakse i iskustva zapadno-evropskih i istočno-evropskih gradova i regiona u oblasti brendiranja proizilazi da su lokalne / regionalne vlasti najodgovorniji javni subjekat za iniciranje, vođenje i evaluiranje lokalnih / regionalnih politika brendiranja mesta.

7.1 KARAKTER BRENDIRANJA MESTA I ULOGA POLITIČKOG VOĐSTVA NA LOKALNOM I REGIONALNOM NIVOU

Proces brendiranja grada / regiona je par excellence politički proces i uspešna izgradnja i pozicioniranje brenda mesta moguće je samo u slučaju postojanja političke volje lokalnog i regionalnog političkog establišmenta da integriše brendiranje u političku agendu lokalnih / regionalnih vlasti i da izvrši prioritizaciju aktivnosti brendiranja u odnosu na druge stvarne ili potencijalne političke platforme ili ciljeve lokalnih / regionalnih zajednica. Odluka o zasnovanosti lokalnih / regionalnih politika na potrebama brendiranja mesta je odluka koju donosi uže političko vođstvo unutar lokalnih / regionalnih struktura vlasti u cilju formulisanja i oblikovanja lokalne politike koja je prilagođena zahtevima i potrebama ciljnih grupa koje su prepoznate kao značajne za realizaciju ciljeva lokalne / regionalne politike.

Snažan politički karakter procesa brendiranja mesta proizilazi, kako iz teorijskih radova u kojima se apostrofira uloga političkog vođstva u procesima brendiranja mesta (političkog vođstva u užem i širem smislu), tako i iz anatomije iskustava brendiranja visoko-kompetitivnih zapadno-evropskih gradova i regiona. U ovim teritorijalnim jedinicama detektovane su lokalne / regionalne politike brendiranja koje su u dužem vremenskom periodu određivale političke i ekonomske prioritete lokalnih / regionalnih vlasti, kreiranje partnerstava sa subjektima na lokalnom / regionalnom nivou i sa višim i nižim nivoima vlasti, raspodelu finansijskih sredstava, politiku zaduživanja i dr. Podređenost političkog odlučivanja lokalnog / regionalnog rukovodstva utvrđenim prioritetima brendiranja mesta predstavlja jasan dokaz integracije politike brendiranja u vrh političkih agendi lokalnih / regionalnih vlasti.

Politička vođstva iz struktura lokalnih / regionalnih vlasti koja iniciraju procese brendiranja mesta treba da poseduju sledeće karakteristike: sposobnost da kreativno iniciraju procese brendiranja, političku želju da u procese upravljanja brendiranjem uključe sve relevantne lokalne / regionalne aktere (šire političko vođstvo), da su spremne da vrše periodične adaptacije organizacione strukture i institucionalne infrastrukture i formiraju specijalizovane organizacije od značaja za efikasnu realizaciju procesa brendiranja mesta, da pokažu otvorenost prema učešću u realizaciji projekata drugih javnih aktera koji zadiru u oblasti koje utiču na kreiranje, unapređenje i pozicioniranje brenda mesta i da pokazuju spremnost da raspoređuju finansijska sredstva u skladu sa potrebama realizacije projekata od značaja za ciljne grupe koje su ključni konzument usluga grada / regiona.

Aktivnosti u oblasti brendiranja mesta, koje se preduzimaju od strane lokalnih / regionalnih vlasti su izuzetno značajan instrument za obezbeđivanje ekonomskog, kulturnog i socijalnog razvoja konkretne lokalne / regionalne zajednice. Iskustva u oblasti brendiranja zapadno-evropskih gradova / regiona, koja su obrađena u poglavlju koje

prethodi ovim zaključnim razmatranjima najočitije ukazuju na dimenzije ekonomskog, socijalnog i kulturnog napretka gradova / regiona koji su u potpunosti integrisali brendiranje mesta u političke agende. Temeljne i sveobuhvatne transformacije karaktera i izgleda Barselone i Frankfurta koje su verifikovane u dužem nizu godina kao uspešni socio-ekonomski eksperimenti obnove i izgradnje kompetitivnog brenda pomenutih gradova omogućile su realizaciju ciljeva ekonomskog, kulturnog i socijalnog razvoja i predstavljaju relevantan uzor za sve gradove / regione koji u procesima brendiranja vide razvojnu šansu za svoje lokalne / regionalne zajednice.

Uspešne aktivnosti brendiranja unapređuju imidž grada / regiona realizacijom programa od značaja za projektovane bitne ciljne grupe odnosno konzumente usluga mesta i obezbeđuju različite benefite za konkretnu lokalnu / regionalnu zajednicu. Primera radi, aktivnosti usmerene ka izgradnji i pozicioniranju grada / regiona kao izvanredno rastuće i atraktivne turističke destinacije, koje su verifikovane na kontinentalnom ili međunarodnom tržištu gradova / regiona kao turističkih destinacija, obezbeđuju budžetu teritorijalne jedinice znatno veće prihode budžeta i razvijeniju lokalnu / regionalnu ekonomiju i omogućavaju da, na bazi unapređenog i pozitivnog imidža grada / regiona planiraju aktivnosti koje će u budućem periodu cementirati pozitivni imidž destinacije i unaprediti jedinstvenost ekonomskog / turističkog profila grada / regiona. U takvim slučajevima pozitivan imidž i bogat gradski / regionalni brend dobija karakter jedinstvenog nematerijalnog razvojnog resursa grada / regiona.

Da bi se u konkretnom gradu / regionu, koji je situirao brendiranje u vrh političke agende javnih vlasti „pojavi“ benefiti preduzetih aktivnosti u oblasti brendiranja ključni izazov, koji je zapravo i prvi korak odnosno početna faza procesa brendiranja, koji treba rešiti i sa kojim se lokalne / regionalne vlasti suočavaju je definisanje vizije mesta. Već je, u ovom delu disertacije, naznačeno da je proces brendiranja faznog karaktera i ovo teorijsko stanovište podržano je u teorijskim konceptima niza autora (čije su teorijske koncepcije šire analizirane u prvom poglavlju disertacije) a između ostalog i Mihalisa Kavaracisa čiji je Integrirani okvir brendiranja gradova i regiona u ovoj disertaciji poslužio kao analitička matrica za evaluiranje praksi brendiranja u obrađenim studijama slučaja.

7.1.1 Faze procesa brendiranja mesta

Definisanje vizije odnosno željenog budućeg izgleda i imidža grada / regiona treba da bude proces u kome učestvuju svi javni akteri na lokalnom / regionalnom nivou i od izražene participativne dimenzije u utvrđivanju vizije lokalne / regionalne zajednice u perspektivi u značajnoj meri zavisi uspešnost procesa brendiranja mesta. Zapadno-evropski gradovi / regioni čija su iskustva u oblasti brendiranja mesta predstavljena u prethodnom poglavlju nude najbolje praktične argumente za značaj participacije svih lokalnih / regionalnih aktera u procesima utvrđivanja i definisanja vizije. Bez participativne dimenzije procesa definisanja vizije i političkog obavezivanja lokalnih / regionalnih vlasti da definisanu viziju implementiraju u socio-ekonomskoj praksi lokalne / regionalne zajednice nije moguće govoriti o temeljno ustanovljenim procesima brendiranja mesta i o postojanju stvarne vizije grada / regiona. Proces brendiranja je

proces koji u formalnom smislu započinje usvajanjem lokalnih / regionalnih dokumenata od strane nadležnih gradskih / regionalnih organa koji su odgovorni za kreiranje lokalnih politika. Usvojena vizija o budućem izgledu i imidžu grada / regiona podrazumeva postojanje obavezujućih lokalnih programsko-strateških dokumenata koji su zasnovani na definisanoj viziji i na operativnim strategijama koje za cilj imaju praktičnu realizaciju vizije u određenom vremenski limitiranom periodu.

Strategije koje donose lokalni / regionalni organi, čiji je proklamovani politički i javni interes praktična realizacija lokalne / regionalne vizije predstavljaju važan uslov za realizaciju vizije. U ovoj disertaciji je identifikovano da je usvajanje strategija *conditio sine qua non* kako za realizaciju ključnih razvojnih ciljeva lokalne / regionalne zajednice tako i za izgradnju / korekciju vrednog brenda mesta, pozicioniranje / repozicioniranje brenda mesta i izgradnju/održavanje željenog pozitivnog imidža mesta – teritorijalne jedinice.

U savremenim političko-ekonomskim i socio-kulturnim okolnostima, lokalne / regionalne vlasti koje poseduju kompetitivni brend na međunarodnom nivou u svom političkom inventaru imaju čitav set strategija, koje određuju ključne prioritete u sektorima koji su značajni za realizaciju definisane vizije. Pored generalne Strategije razvoja grada / regiona, koja u većem broju slučajeva određuje strateške infrastrukturne i ekonomske prioritete mesta, lokalne / regionalne administracije pripremaju i usvajaju uže, oblasne strategije kao što su: Strategija privlačenja investicija, Strategija razvoja turizma, Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća, Strategija brendiranja i dr. Iz predstavljenih studija slučaja istočno-evropskih gradova / regiona i iskustava i prakse visoko-kompetitivnih zapadno-evropskih gradova / regiona jasno se uočava da su analizirani zapadno-evropski gradovi ranije započeli usvajanje strategija, da su usvojene strategije namenjene specifičnim oblastima i ciljnim grupama i da je usvajanje strategija brendiranja nakon početnih i prvih uspešnih rezultata u infrastrukturnoj transformaciji gradova / regiona nastalo kao odgovor na izmenjene ekonomsko-socijalne okolnosti na svetskom nivou.

Analizirani istočno-evropskih gradovi i regioni su kasno krenuli u procese usvajanja strategija i nemaju temeljno koncipiran strateški okvir delovanja u pravcu sprovođenja aktivnosti u oblasti razvoja programa i projekata namenjenih ciljnim grupama od značaja za razvoj i realizaciju razvojnih ciljeva grada / regiona. U najvećem broju slučajeva u Istočnoj Evropi evidentno nedostaju celoviti strateški okviri koji bi odredili pravce realizacije političkih prioriteta lokalnih / regionalnih elita i kreirali (pre svega kroz usvajanje i sprovođenje strategija brendiranja) bolje političke, ekonomske i kulturne uslove za pridobijanje većeg stepena naklonosti ciljnih grupa od kojih zavisi realizacija razvojnih ciljeva i rezultati politike brendiranja.

Dok je u slučaju razvijenih gradova sa kompetitivnim teritorijalnim brendovima na evropskom i međunarodnom nivou, lokalna / regionalna politika zasnovana na realizaciji ciljeva brendiranja, kod gradova koji zaostaju u odnosu na njih kao investicione ili turističke destinacije sa vrednim teritorijalnim brendom, lokalne / regionalne politike su sa većim intenzitetom političkog voluntarizma, slabijim strateškim temeljima

preduzimanja političkih i institucionalnih aktivnosti i nižim stepenom uverenja da se prioritizacija potreba ciljnih grupa mesta treba smatrati centralnom političkom i ekonomskom platformom grada / regiona. Ozbiljni deficiti u strateškom okviru grada / regiona odnosno izostanak plana budućeg delovanja lokalnih / regionalnih vlasti predstavljaju prvi praktični dokaz da politika brendiranja nije inkorporirana u političko odlučivanje i da politički i ekonomski procesi unutar teritorijalne jedinice nemaju neophodnu kompetitivnu dimenziju, od koje u savremenim okolnostima zavisi ekonomska budućnost lokalne / regionalne zajednice.

Izrada i usvajanje lokalnih / regionalnih strategija brendiranja je bitan institucionalno-strateški odgovor lokalnih rukovodstava na potrebu da se grad / region fokusira na ciljne grupe od značaja za razvoj i imidž grada i da se grad / region samo-definiše kroz kategorije koje su prijemčivije ciljnim grupama i kreiraju sliku o gradu kao o posebnoj vrsti ličnosti, subjektu za sebe koji poseduje jedinstvene vrednosti i karakteristike koje ga uzdižu iznad drugih mesta i potvrđuju njegovu senzacionalnost i spektakularnost. Donošenje Strategije brendiranja ima posebnu namenu jer definiše emotivne, nematerijalne i druge komponente brenda mesta i u skladu sa obrazloženom prirodom i karakterom teritorijalnih brendova, cilj strategija brendiranja je da unapredi imidž i vrednost brenda i da predstavlja jednu vrstu nadogradnje preduzetih infrastrukturnih, ekonomskih, kulturnih i socijalnih projekata koji proizilaze iz uslovno rečeno tzv. bazičnih strategija koje donose lokalne / regionalne vlasti.

Implementacija strategija je faza koja sledi nakon faze usvajanja i u smislu strateškog planiranja i integracije strateškog razmišljanja i delovanja u političke okvire lokalnih / regionalnih zajednica značajna je jer uokviruje prvi stub procesa brendiranja mesta. Možemo slobodno da kažemo da je izrada strategija test političke mobilizacije lokalnih / regionalnih vlasti i svih relevantnih javnih aktera, usvajanje strategija politička verifikacija spremnosti lokalnih / regionalnih vlasti da formalizuju prioritizaciju brendiranja mesta a implementacija strategija je proces „oživotvorenja“ vizije, kontinuirane podrške politici brendiranja i operativne izgradnje brenda mesta.

Kvalitet implementacije strateškog lokalnog okvira je podjednako važan činilac izgradnje brenda grada i proces koji na istom nivou kao i izrada i definisanje vizije zavisi od participativne dimenzije odnosno učestvovanja drugih aktera, uz dodatak da se u ovoj fazi oblikuju posebna funkcionalna partnerstva sa svim relevantnim subjektima na horizontalnom i vertikalnom nivou i da duže trajanje ove faze opterećuje lokalne / regionalne vlasti u smislu da predstavlja direktno suočavanje sa izazovima realizacije projekata od značaja za razvoj i brendiranje mesta.

Nakon uspostavljanja strateškog okvira odnosno usvajanja dokumenata koji formalizuju uvođenje orijentacije lokalnih / regionalnih vlasti ka integraciji brendiranja u političke prioritete, u narednoj fazi brendiranja mesta neophodno je obezbeđivanje širenja vrednosti i poruka brenda mesta, u skladu sa vizijom i strategijama, u lokalnoj administraciji i lokalnoj zajednici. Efikasan proces brendiranje gradova / regiona nije moguć bez pomenute suportativne dimenzije odnosno prihvatanja vrednosti i poruka brenda među funkcionerima i zaposlenima na nivou lokalne administracije i od strane

svih segmenata društva u lokalnoj zajednici. Radi razumevanja naznačićemo da je reč o poljima intervencije za koja su u ovoj disertaciji uvedeni indikatori u okviru komponenti „Interna kultura“ i „Lokalne zajednice“ (komponente 2. i 3. Modifikovanog okvira brendiranja gradova i regiona).

Intervencije u poljima značajnim za brendiranje mesta koje kao inicijatori i implementatori preduzimaju lokalne / regionalne vlasti zapravo podrazumevaju kreiranje efikasne lokalne organizacijske strukture u smislu postojanja funkcionalne, specijalizovane i nadležnostima opremljene lokalne administracije sa organizacionim jedinicama koje poseduje posebne nadležnosti i samostalni karakter rada i odlučivanja u sektorima koji su bitni za realizaciju lokalne / regionalne vizije i strategija. Organizacijska struktura administracije koja je prilagođena potrebi bržeg i kvalitetnijeg donošenja odluka, permanentne i slobodne komunikacije sa glavnim političkim institucijama u lokalnoj zajednici i predstavnicima konzumenata (klijenata) grada / regiona je sposobna da prioritizovanu politiku brendiranja grada / regiona operativno primeni u praksi.

Saradnja odnosno savezništvo sa javnim akterima unutar lokalne / regionalne zajednice ostvaruje se u cilju obezbeđivanja potrebne podrške i stalnog potvrđivanja lokalnog konsenzusa o postojanju zajedničke platforme. Modaliteti uključivanja javnih aktera iz lokalne zajednice u osnovi podrazumevaju stalne i javne konsultacije, finansiranje aktivnosti javnih aktera iz lokalne zajednice u oblastima značajnim za brendiranje grada / regiona i intenziviranje adaptacije programskih agendi ovih javnih aktera u pravcu ozbiljnijeg i vidljivijeg inkorporiranja ključnih ciljeva brendiranja grada / regiona. Različitost javnih aktera unutar lokalne / regionalne zajednice predstavlja stvarni izazov za lokalne vlasti, ali u okolnostima kada lokalne vlasti imaju jasan krug ciljeva brendiranja i strateški okvir podržan od strane političara i lokalnih / regionalnih institucija, intervencije u ovom segmentu tiču se pre svega prioritizacije potreba delova lokalne zajednice koji su od presudne važnosti za realizaciju strategije brendiranja, za širenje vrednosti i poruka teritorijalnog brenda.

Gradovi / regioni koji su svoju viziju postavili tako da se deklarišu i samo-definišu kao mesta za nastanjivanje i poslovanje specifičnih pružalaca ekonomskih ili finansijskih usluga (poput npr. Frankfurta, ozvaničen u strateškim dokumentima grada) ili urbani centri kulturnog turizma najvišeg nivoa sa rastućim turističkim prometom i brojem poseta (poput npr. Barselone ili Rima) prioritizuju različite delove lokalne zajednice i ka njima usmeravaju pažnju, finansijske resurse i persuazivne mehanizme komunikacije. U slučaju deklarisanja grada kao centra finansijskog sektora kontinenta (Frankfurt) vrši se prioritizacija potreba stanovnika i lokalnih interesnih grupa koje su korisnici usluga sektora od koga zavise ekonomske performanse, socio-ekonomska budućnost i imidž grada. U Barseloni se pak prioritizuju potrebe subjekata iz kulturnog sektora, udruženja umetnika, mala i srednja preduzeća povezana sa kulturnim sektorom i dr. Potrebe stanovnika ovog grada ne nalaze se na vrhu lestvice potreba koje je ključno prioritizovati kako bi se dodatno unapredila međunarodna kompetitivnost ove destinacije u turističkom sektoru i održala vrednost brenda. O problematičnosti uticaja „oživotvorenja vizije“ ovog

grada i izostanku kvalitetne politike prema rezidentima bilo je reči u odeljku koji se bavi analizom iskustava gradova – modela.

Iskustva iz prakse brendiranja visoko-kompetitivnih gradova Zapadne Evrope govore u prilog tvrdnji da uspeh brendiranja mesta zavisi od sposobnosti lokalnih / regionalnih vlasti da kreiraju sinergetski efekat odnosno da izgrade partnerstva sa akterima izvan lokalne / regionalne zajednice i da obezbede značajan nivo finansijske podrške strateškim projektima od značaja za brendiranje mesta od strane eksternih subjekata odnosno nacionalnih vlasti, nad-nacionalnih političko-ekonomskih organizacija (poput EU i dr.), različitih fondacija i dr. Izgradnjom efektivnih partnerstava stvara se sinergetski efekat na proces brendiranja koji prestaje da bude odgovornost samo inicijatora i implementatora brendiranja (lokalnih / regionalnih vlasti i javnih aktera unutar lokalne zajednice) već se kroz partnerstva stvara i zainteresovanost, involviranost i delimična odgovornost drugih subjekata (odnosno partnera sa drugih nivoa vlasti) za uspešnu realizaciju ciljeva brendiranja i pozicioniranje / repozicioniranje teritorijalnog brenda.

Kao relevantna partnerstva identifikovana su, što je u teoriji brendiranja i radovima autora iz srodnih oblasti eksplicitno dokazano, i partnerstva sa tzv. sub-regionima i mikro-regionima odnosno sa oblicima teritorijalne organizacije gradova i regiona čija organizacija i funkcionisanje predominantno zavise od nacionalnog zakonodavnog okvira i pravnog okvira definisanog od strane grada / regiona. Fiskirana i teško promenljiva pravna rešenja, koja se tiču položaja i nadležnosti pomenutih sub-regiona i mikro-regiona, negativno utiču na procese brendiranja (primeri gradova iz studija slučaja Beograda i Budimpešte) a optimalan okvir u ovom segmentu predstavlja ustanovljavanje mogućnosti i postojanje kompetencijskog okvira subjekata koji iniciraju i sprovode politike brendiranja da prilagođavaju strukturu i nadležnosti sub-regiona i mikro-regiona potrebama izgradnje teritorijalnog i institucionalnog okvira koji omogućava sinhronizovanije, jednostavnije i efikasne ostvarivanje ciljeva brendiranja grada / regiona.

Uspehi visoko-kompetitivnih analiziranih zapadno-evropskih gradova bazirani su na izgradnji najrazličitijih interesno fundiranih institucionalnih mreža a u najvećem broju slučajeva reč je o snažnom partnerstvu sa nacionalnim vlastima i EU. Evidentirano je i da je transformacija / izgradnja teritorijalnih brendova analiziranih u poglavlju: „*Uspešni zapadno-evropski gradovi: planovi transformacije imidža i procesi brendiranja*“ pre svega produkt razvojnih partnerstava na dugoročnoj osnovi, u okviru kojih su nacionalne i regionalne vlasti bile aktivan subjekat koji je pozicioniranje gradova / regiona na međunarodnoj mapi investicionih i turističkih destinacija shvatio kao kreiranje i pozicioniranje / repozicioniranje specifičnih teritorijalnih „proizvoda“ namenjenih međunarodnom tržištu sa potencijalom podizanja ukupne međunarodne kompetitivnosti i imidža i brenda države. Uočeno je da je brendiranje mesta koliko instrument lokalnih / regionalnih vlasti da centriraju pravce vođenja i usmeravanja lokalne / regionalne politike (čija je posledica prioritizacija politike brendiranja i „okupiranje“ odlučivanja od strane projektovanih vrednosti i poruka brenda) toliko i bitan proizvođač imidža i brenda širih teritorijalnih celina (u slučaju analiziranih zapadnih gradova: regiona i država).

Identifikovani slabiji rejting istočno-evropskih gradova i regiona, analiziranih u studijama slučaja u značajnoj meri je rezultat (posebno u slučaju teritorijalnih jedinica iz Srbije) nedovoljno izgrađenih partnerstava, kako sa nacionalnim vlastima, evropskim institucijama i međunarodnim organizacijama i fondovima tako i sa sub-regionima i mikro-regionima. Međutim, ovaj segment procesa brendiranja nije uticao u pomenutim teritorijalnim jedinicama na usporavanje samog procesa i izostanak ozbiljnijih rezultata, posebno ako se analizira duži desetogodišnji period preduzimanja intervencija u ovoj oblasti. U okviru ove disertacije analizirani su vanredno značajni procesi kreiranja i efektuiranja partnerstava koji su u pojedinim teritorijalnim jedinicama, zahvaljujući zajedničkim strateškim projektima u funkciji uvećavanja kompetitivnosti regiona i gradova (a kao integralni delovi ustanovljenih politika evropskih organizacija ili nacionalnog nivoa vlasti) značajno doprineli unapređenju imidža i brenda mesta i karakteristika fizičkog urbanog izgleda i socio-kulturnog ambijenta u gradovima / regionima. Reč je o projektima koje su nacionalne vlasti Mađarske finansirale u Budimpešti u funkciji uvećavanja dostupnosti grada (pre svega saobraćajna i turistička infrastruktura) i projektima koje su EU i nacionalni nivo vlasti prioritizovale kao razvojno značajne za region Južnog Zadunavlja u okviru sprovođenja politike regionalnog razvoja.

Izgradnja interne kulture koja je u funkciji realizacije politike brendiranja mesta, obezbeđivanje integrisanja javnih aktera iz lokalne zajednice i razvijanje partnerstava predstavlja u brojnim teorijskim konceptima obezbeđivanje preduslova za preduzimanje specificiranih aktivnosti na planu brendiranja mesta. U Kavaracisovom faznom određenju procesa brendiranja gradova navedeni preduslovi su deo druge faze procesa brendiranja grada i tek nakon njih slede aktivnosti koje je pomenuti autor strukturirao u tri glavne aktivnosti: infrastrukturu, izgled grada i kapije grada i mogućnosti. U ovoj disertaciji Kavaracisov okvir je modifikovan i poslužio je kao odlična analitička matrica sumiranja rezultata politika brendiranja u teritorijalnim jedinicama iz studija slučaja. Na ovom mestu je bitno da naglasimo da je u *Modifikovanom okviru za brendiranje gradova i regiona* utvrđeno da lokalne potrebe koje je potrebno zadovoljiti u okviru komponente: *Mogućnosti i komunikacije* (obezbeđivanje mogućnosti za ciljne grupe i obezbeđivanje konzistentne komunikacije i promocije postojećih i novih elemenata grada / regiona i izgradnje brenda grada / regiona) predstavljaju srodne potrebe koje je metodološki i praktično nemoguće razdvojiti. Stvaranje mogućnosti za ciljne grupe proizilazi iz postojanja osmišljenih i usvojenih sektorskih politika i podsticaja namenjenih ciljnim grupama od značaja za izgradnju i unapređivanje brenda mesta. U disertaciji je dokazana direktna uzročno-posledična veza između postojanja sektorskih politika i podsticaja i komuniciranja značaja i benefita ovih politika i podsticaja za konzumente usluga grada odnosno za ciljne grupe kojima je „namenjena“ politika grada / regiona.

Definisanje sektorskih politika unutar lokalnih institucija je instrument za praktično „oživotvorenje“ vizije i skup pogodnosti, povlastica, prednosti i u krajnjoj liniji vidljivog i formalizovanog seta razlika jedne lokalne / regionalne zajednice u odnosu na kompetitore. Korišćenje marketinških oruđa i alata, postojanje fondova za promotivne aktivnosti (kampanje, promociju specifičnih proizvoda mesta, atrakcija i sl.) predstavlja simultanu nadogradnju sektorskih politika jer benefiti koje sektorske politike nude

konzumentima usluga grada i koji predstavljaju deo sistemskog arsenala diferenciranja od kompetitora, u savremenim tržišnim i komunikacionim uslovima mogu biti percipirani kao posebna vrednost lokacije jedino uz permanentno komuniciranje sa javnostima i promociju aktivnosti, dostignuća i projekata od značaja za viziju mesta i unapređenje imidža mesta. Planirane i sistemski sprovedene komunikacije u funkciji širenja vrednosti i poruka brenda mesta sve su više uslov za uvećavanje šansi gradova / regiona da od strane ciljnih grupa budu percipirani kao subjekat koji aktivno radi na permanentnom izlaženju u susret ciljnim grupama i potrebama ovih grupa.

Snažan razvoj odnosno širenje masovnih medija i pojava i brzo etabliranje tzv. novih medija i sve robusnija ulaganja u marketing i fondove za promociju lokacije ukazuju na neophodnost paralelnog planiranja sektorskih politika i marketinških aktivnosti. Permanentno planiranje i adaptacije oba pomenuta segmenta rada lokalnih / regionalnih vlasti u jednom broju analiziranih gradova / regiona dali su odlične rezultate i doprineli unapređenju segmentarnih brendova mesta. Budimpešta je koristeći „oružje“ svojih kompetitora (pre svega Praga u segmentu robusnog marketinga turističke destinacije) postala u turističkom sektoru snažni pratilac dva glavna turistička centra Centralne Evrope (Prag, Beč) a u slučaju Barselone, detaljne i visoko-specijalizovane i kompetitivne sektorske politike i robusni marketing omogućili su izgradnju grada kao turistički rastuće destinacije i industrijskog centra Španije.

7.1.2 Definicija procesa brendiranja mesta i uloga politike brendiranja u procesu brendiranja mesta

U prethodnim redovima detaljnije su predstavljeni zaključci koji se odnose na proces brendiranja mesta u kome lokalne / regionalne vlasti imaju suštinski značajnu ulogu inicijatora, organizatora i upravljača procesom brendiranja. *Proces brendiranja je tipična politička aktivnost sa razvojnim usmerenjem u kojoj se kroz odlučivanje lokalnih / regionalnih vlasti da prioritizuju politiku brendiranja i postave je u centar lokalne / regionalne političke agende kreiraju uslovi za preduzimanje aktivnosti različitog karaktera u sadejstvu sa javnim akterima svih političkih nivoa unutar države i izvan nje u cilju izgradnje brenda mesta i / ili njegovog pozicioniranja / repozicioniranja kako bi se uvećali benefiti pružanja javnih usluga i kreirala pozitivna slika o mestu u mentalnoj mapi konzumenata usluga grada koja predominantno utiče na ponašanje i izbore ciljnih grupa od kojih zavisi perspektivna socio-ekonomska budućnost grada.*

Involviranje politike brendiranja kao centralne i usmeravajuće tačke oblikovanja lokalnih / regionalnih politika predstavlja nužan i neophodan uslov za adekvatnu pripremu lokalnih / regionalnih vlasti za kompeticiju sa drugim subjektima – gradovima i regionima unutar i izvan nacionalnih granica. Nezavisno od sadržaja projektovanog brenda mesta (definisano u viziji i strategijama mesta) i nezavisno od vrste teritorijalne jedinice odnosno političkog položaja i kruga nadležnosti mesta (grad ili region, opština ili grad i sl.) lokalne vlasti pred sobom, u cilju pozicioniranja mesta na regionalnoj, evropskoj ili svetskoj mapi investiciono ili turistički relevantnih destinacija imaju definisan set pravila i aktivnosti koje je neophodno primeniti ukoliko je orijentacija

lokalnog rukovodstva da kroz kreiranje i unapređenje brenda grada „proizvede“ dodatnu vrednost mesta, stabilniji položaj na projektovanom tržištu gradova i regiona i kompetitivne uslove za uvećanje benefita i time posledično za ozbiljniji socio-ekonomski razvoj.

Međutim, lokalne vlasti koje donesu strateški bitnu odluku o vođenju politike brendiranja i integrišu prioritete brendiranja u vrh političke agende ne mogu, u savremenim političkim, ekonomskim i socio-kulturnim okolnostima, imati garanciju da će u projektovanom periodu ostvariti planirane razvojne rezultate i da će kreirati bogat i vredan brend mesta, koji će sam po sebi biti dovoljan za prepoznavanje vrednosti i specijalnih kvaliteta mesta odnosno lokacije u očima ciljnih grupa kojima se grad obraća, kao i u njihovim mentalnim matricama. Uspeh politike brendiranja mesta, čak i onda kada je ova politika centralna tačka lokalnih / regionalnih političkih agendi, zavisi od uslova u kojima se preduzimaju aktivnosti brendiranja mesta.

7.2 FAKTORI BRENDIRANJA MESTA

Uslovi koji utiču na brendiranje mesta mogu se strukturirati u *tri grupe faktora*. Reč je o sledećim faktorima: faktori na koje gradovi / regioni nemaju nikakav uticaj, faktori nacionalnog karaktera odnosno faktori koji zavise od karakteristika nacionalnog političkog, ekonomskog i socio-kulturnog sistema i imidža države u kojoj su locirani gradovi i regioni i faktori lokalnog / regionalnog karaktera.

Faktori na koje gradovi nemaju nikakvog uticaja su procesi i odnosi svetskog i međunarodnog karaktera koji su rezultat razvoja svetske ekonomije, razvoja komunikacija, novih tehnologija i medija, političkih promena na svetskom nivou i slično. Ovi faktori su i doveli do globalizovanja ekonomskih procesa, intenziviranja međunarodne kompeticije, grandioznijih selidbi kapitala i preraspodele investicija na svetskom nivou, promena u značaju i imidžu (investicionom i turističkom) ne samo država već i čitavih kontinenata.

Faktori nacionalnog karaktera tiču se karakteristika nacionalnog političkog, ekonomskog i socio-kulturnog sistema i oni su u ovoj disertaciji analizirani u drugom poglavlju kao tzv. eksterni faktori brendiranja. Na ove faktore lokalne i regionalne vlasti imaju delimičan uticaj. Njihov uticaj je veći u demokratskim i decentralizovanim državama u kojima su lokalne i regionalne vlasti zastupljene kao činilac u procesu donošenja nacionalnih strategija i zakona. U ove faktore moguće je ubrojiti sledeće: tip političkog sistema (centralizacija versus decentralizacija), karakter političkih promena i ideologije i politike vladajućih koalicija, faza razvoja nacionalne ekonomije, kompetitivnost nacionalne ekonomije, prisustvo patoloških stanja društva i političkog sistema (korupcija, kriminal), investicioni rejting i investiciona atraktivnost države. Iz navedenih karakteristika nacionalnog političkog i ekonomskog sistema deriviraju pozitivni ili negativni uslovi za delovanje lokalnih vlasti u oblasti brendiranja.

Faktori lokalnog / regionalnog karaktera tiču se karakteristika lokalnih i regionalnih zajednica (položaja, nadležnosti, imidža, javnih aktera), lokalnih i regionalnih institucija i političkih vođstava i oficijelnih politika lokalnih / regionalnih vlasti. Na ove faktore lokalne i regionalne vlasti imaju presudan uticaj i ustanovljavanje i vođenje politika brendiranja zavisi prevashodno od političke orijentacije lokalnih vlasti i stepena zainteresovanosti lokalnih vlasti da integrišu brendiranje u političku platformu grada / regiona. Unapređenje faktora lokalnog / regionalnog karaktera determinisano je političkom voljom lokalnog / regionalnog vođstva da definiše viziju i usvoji strategije u funkciji izgradnje brenda mesta i / ili repozicioniranja mesta i promeni karakter institucija i usmerenja političkih prioriteta grada / regiona. Preporuke za praktično delovanje lokalnih / regionalnih vlasti na planu unapređenja faktora lokalnog / regionalnog karaktera predstavljene su u prvom delu ovih zaključnih razmatranja. Svojevrsni vodič za praktično delovanje lokalnih i regionalnih vlasti izrađen je na bazi proverenih teorijskih koncepata i efektivnosti praktične implementacije mera i intervencija u operabilnoj realnosti uspešnih gradova / regiona.

U ovoj disertaciji obradili smo praksu i iskustva pojedinih gradova i regiona koji su, uglavnom zahvaljujući sposobnom i uticajnom lokalnom političkom vođstvu i specifičnom značaju gradova / regiona za ukupni globalni i evropski imidž države u kojoj su teritorijalno locirani, uspeli da unaprede unutar-nacionalni ambijent i učine ga prihvatljivim i umereno stimulativnim za preduzimanje strateški i politički fundiranih aktivnosti brendiranja mesta (primeri Valensije, Barselone i donekle Budimpešte).

U osnovi, karakteristike nacionalnog ambijenta imaju snažan uticaj ne samo na mogućnosti realizacije aktivnosti brendiranja i na unutar-nacionalne uslove za sprovođenje kvalitetnih intervencija u oblastima značajnim za brendiranje mesta već i na učinkovitost aktivnosti brendiranja koje su preduzete i brzinu i kvalitet izgradnje brenda mesta i / ili pozicioniranja / repozicioniranja brenda mesta. Reč je o tome da brojni faktori koji su rezultat karakteristika domaćeg političkog, ekonomskog i socio-kulturnog sistema i generalnog imidža države imaju visok potencijal negativnog uticaja na procese brendiranja mesta i na kvalitet planiranih ili sprovedenih politika brendiranja.

Lokalne i regionalne zajednice koje poseduju resurse i političku agendu u kojoj je brendiranje centralna tačka lokalnih / regionalnih politika i političko-ekonomskih usmerenja lokalnih vlasti u uslovima postojanja nefunkcionalnog i nejasnog političkog položaja teritorijalne jedinice, nedovoljnih razvojnih nadležnosti, niskim stepenom finansijske samostalnosti i odsustva interesa i želje drugih nivoa vlasti za oblikovanjem partnerstava i slabo razvijenim sektorom civilnog društva (malobrojne organizacije, slaba organizovanost, nezainteresovanost građana za udruživanjem i sl.) imaju izrazito limitirane mogućnosti za kreiranje vrednog brenda mesta. S druge strane, ako su nacionalne vlasti učinkovite u smislu promene zakonodavstva (u cilju izgradnje gradova i regiona kao samostalnih, nadležnostima opremljenih javnih političkih subjekata), izgradnji partnerstava, pro-razvojnoj adaptaciji sektorskih ekonomskih politika, unapređenju imidža države i drugo, jasno je da nacionalni ambijent predstavlja bitnog i strateški relevantnog saveznika lokalnih / regionalnih vlasti u ohrabriranju da se iniciraju i integrišu politike brendiranja u političke platforme gradova / regiona i da se time stvaraju institucionalni, politički, ekonomski i socio-kulturni uslovi za penetraciju mesta

u kontinentalnu i globalnu kompeticiju za privlačenje ciljnih grupa od interesa za razvoj mesta i njegovu socio-ekonomsku perspektivnu poziciju.

Iz drugog poglavlja ove disertacije u kome su analizirani tzv. eksterni faktori koji utiču na brendiranje mesta (stepen decentralizacije države, nivo korupcije, kompetitivnost nacionalnih ekonomija na svetskom i evropskom nivou, investicioni rejting države i visina priliva SDI) je jasno uočljivo da gradovi / regioni koji se nalaze u decentralizovanijim, manje korumpiranim državama sa naprednijom fazom razvoja nacionalne ekonomije i većom atraktivnošću za strane investicije imaju bolju pozicioniranost na evropskim listama kompetitivnih gradova / regiona i rastućih destinacija u pogledu privlačenja investitora i turista. Pomenuti eksterni faktori odnosno karakteristike ovih faktora na nivou nacionalnih država su rezultat učinkovitosti nacionalnih politika i zainteresovanosti nacionalnih vlasti da kroz systemske intervencije države unaprede stanje u oblastima koje su od značaja za imidž ne samo države već i gradova i regiona koji u političkom i teritorijalnom smislu čine integralne delove države i razvojni resurs države.

Gradovi i regioni iz Istočne i Zapadne Evrope nemaju identične šanse kada je u pitanju izgradnja atraktivnih teritorijalnih brendova usmerenih ka investitorima ili turistima i tek u sporadičnim slučajevima, usled dejstva pojedinih faktora i svetskih trendova, istočno-evropski gradovi dolaze u središte pažnje većeg broja investitora ili značajno većeg broja turista i posetilaca. Međutim, to ne znači da su ovi eksterni faktori i zaostajanje država Istočne Evrope u odnosu na razvijeniji, zapadni deo kontinenta, isključivi i jedini razlog slabije pozicioniranosti istočno-evropskih gradova i regiona na mapama i u rejtinzima atraktivnosti evropskih investicionih i turističkih destinacija. Postojanje gradova / regiona koji beleže uspeh u pozicioniranju teritorijalnih brendova upravo govori o tome da je moguće, uz usvajanje politike brendiranja i pravilnog upravljanja procesom brendiranja u lokalnoj i regionalnoj zajednici, minimizirati negativni uticaj pomenutih eksternih faktora.

Ali, apsolutna većina istočno-evropskih gradova / regiona je nemoćna da prevaziđe, korišćenjem svojih resursa i organizacijom aktivnosti brendiranja, negativni uticaj faktora nacionalnog karaktera odnosno nekompetitivnih karakteristika domaćeg političkog, ekonomskog i socio-kulturnog sistema. Apsolutna većina istočno-evropskih gradova u odnosu na svoje konkurente iz Zapadne Evrope predstavlja područje visoke koncentracije velikog broja teritorijalnih jedinica koje funkcionišu u nestimulativnom (i u značajnom broju slučajeva destruktivnom) ambijentu sa izostankom ili parcijalnom integracijom politika brendiranja i selektivnom primenom intervencija koje su relevantne za ostvarivanje rezultata u oblasti brendiranja mesta odnosno za zadovoljavanje potreba ciljnih grupa koje su od značaja za trenutnu atraktivnost i brend teritorijalne jedinice i buduće socio-ekonomske učinke. Apsolutna većina istočno-evropskih gradova / regiona izuzev većih političkih i regionalnih centara (od kojih je većina kontinentalno prisutna sa određenim imidžom i sektorskim vrednostima teritorijalnog brenda) nema definisane vizije i strategije brendiranja kao systemske vodilje za svoje političke, ekonomske i kulturne aktivnosti i objedinjavanje javnih aktera i izgradnju partnerstava sa drugim nivoima vlasti.

Gradovi / regioni unutar država koje pripadaju zapadnom delu evropskog kontinenta su ranije započeli sa primenom brendiranja u svrhe pozicioniranja mesta u širim evropskim okvirima, formulisali su i oblikovali politike brendiranja na način da postanu adekvatan razvojni instrument i izvršili su maksimalnu utilitarizaciju resursa (organizacionih, infrastrukturnih, humanih i dr.) u cilju unapređenja brenda mesta ili potpune transformacije brenda mesta (što je odlika većine analiziranih zapadno-evropskih gradova / regiona u ovoj disertaciji). Imajući u vidu da je negativni uticaj tzv. eksternih faktora bio minimalan, da su karakteristike političkog i ekonomskog sistema država bile stimulatивne za „građenje“ posebnog lika i karaktera mesta, sasvim je osnovano doneti zaključak da su države u kojima se nalaze analizirani gradovi i pre nego što su na lokalnom i regionalnom nivou osmišljene i implementirane politike brendiranja mesta postale pravi i nezaobilazni partneri, koji su u periodima implementacije strategija brendiranja samo formalno postali subjekti - partneri i pozitivno uticali na kreiranje neizostavnog efekta sinergije, koji je bitan elemenat celog procesa brendiranja.

Upravo čitava elaboracija stanja bitnih karakteristika zapadno-evropskih država, strukturiranih u ovoj disertaciji u krug tzv. eksternih faktora brendiranja, pokazuje da je ambijent koji je po svojim karakteristikama pozitivan za brendiranje mesta zapravo set politika nacionalnih vlasti koje predominantno određuju okvirne uslove za vođenje uspešnih lokalnih / regionalnih politika brendiranja. Uvođenje u analizu eksternih faktora brendiranja mesta i njihova detaljna elaboracija u drugom poglavlju disertacije u osnovi je pokazala i da je na ove faktore moguće uticati, da je karakteristike ovih faktora moguće unaprediti, te da najbolje učinke u oblasti brendiranja mesta ostvaruju gradovi / regioni koji preduzimaju sprovođenje politike brendiranja u decentralizovanim, ekonomski razvijenijim i investiciono atraktivnijim državama.

Na faktore nacionalnog karaktera (tzv. eksterni faktori) koji intenzivno utiču na opšte mogućnosti za brendiranje mesta najdelotvornije može uticati, u smislu poboljšanja njihovih performansi značajnih za brendiranje mesta, nacionalni nivo vlasti preko sektorskih politika koju vode nacionalne vlade. Mehanizmi uticaja nižih nivoa vlasti od nacionalnog: opštinskog, gradskog, okružnog, regionalnog, nisu bili predmet ove disertacije ali je iz predstavljenih političkih i ekonomskih sistema država u kojima se nalaze analizirani gradovi izvesno da bolje mehanizme i instrumente uticaja imaju teritorijalne jedinice u decentralizovanim državama i državama sa višim stepenom ekonomske i investicione kompetitivnosti.

7.3 IDEALNI EKSTERNI AMBIJENT – OKVIR ZA BRENDIRANJE MESTA

Uspešno brendiranje mesta zahteva, kako je u ovoj disertaciji na nekoliko mesta predstavljeno i obrazloženo, postojanje uslova koji omogućavaju vođenje efektivne i učinkovite politike brendiranja od strane lokalnih vlasti. U praktičnom smislu to znači da postoji najmanji mogući negativni uticaj eksternih faktora odnosno faktora na koje lokalne vlasti ne mogu vršiti uticaj. Uticaj opštih eksternih faktora odnosno faktora međunarodnog karaktera, uglavnom u sferi ekonomije, komunikacija i tehnologije, je svakako van kruga intervencija kako lokalnih organa vlasti tako i nacionalnih vlasti

država savremenog čovečanstva. Pojedini svetski ekonomski i politički trendovi (kako je objašnjeno u drugom poglavlju disertacije) u određenim periodima mogu ići na ruku i biti u interesu lokalnih i regionalnih vlasti koje preduzimaju aktivnosti na planu brendiranja mesta (primera radi trendovi izražene selidbe kapitala i investicija ka prostorima zemalja u razvoju). Nesporno je da takvi trendovi međunarodnog karaktera utiču na rezultate i učinke brendiranja gradova i regiona koji se ne nalaze na teritorijama koje ostvaruju benefite usled svetskih i međunarodnih trendova.

Predstavljena iskustva i praksa brendiranja gradova / regiona i razmatrane teorijske koncepcije, teorijski modeli i praktične preporuke teoretičara čija su zapažanja predstavljala saznavno-analitičke stubove ove disertacije omogućavaju nam da odredimo idealni eksterni okvir odnosno idealni socio-politički i ekonomski ambijent za vođenje politika brendiranja mesta i ostvarivanje učinaka i rezultata koji omogućavaju izgradnju vrednih teritorijalnih brendova i / ili pozicioniranje / repozicioniranje gradova i regiona na regionalnom, kontinentalnom i međunarodnom nivou.

Idealni socio-politički i ekonomski ambijent za vođenje lokalnih / regionalnih politika brendiranja podrazumeva postojanje političkog, ekonomskog i socio-kulturnog okvira koji poseduje sledeće karakteristike:

- Minimalan negativni uticaj političkih, ekonomskih i socio-kulturnih procesa na međunarodnom nivou na planove i politiku brendiranja grada / regiona i na ciljne grupe koje su projektovane kao ključni konzumenti usluga mesta;
- Nizak nivo međunarodne, kontinentalne i regionalne kompeticije / ili slabljenje intenziteta kompeticije usled dejstva različitih faktora;
- Pojava međunarodnih i kontinentalnih političkih, ekonomskih i socio-kulturnih trendova koji su u interesu mesta koje preduzima aktivnosti u oblasti brendiranja;
- Politička integrisanost države u nadsacionalne političke i ekonomske saveze i postojanje raširenih diplomatskih aktivnosti na spoljno-političkom i spoljno-ekonomskom planu;
- Politička stabilnost i odsustvo razarajućih političkih i socijalnih konflikata unutar države (stabilnost demokratskog sistema, izostanak česte promene koalicija na vlasti, postojanje etablirane srednje klase);
- Visok stepen decentralizovanosti države i postojanje regiona i gradova opremljenih suverenim nadležnostima u razvojno bitnim oblastima za fizički i urbani izgled i budućnost mesta (visok stepen decentralizacije, zastupljenost gradova i regiona u centralnim političkim institucijama – parlamentu pre svega, kvalitetna organizovanost i rastući uticaj saveza gradova i regiona i dr., finansijska samostalnost i garantovanje finansijske autonomije gradova i regiona, postojanje funkcionalnog sistema organizacije vlasti);
- Postojanje političke orijentacije nacionalnih vlasti da konsultuju i uključe predstavnike gradova i regiona u osmišljavanje i realizaciju nacionalnih strategija, programa i projekata koji se tiču infrastrukture, industrije, obrazovanja i tržišta radne snage;
- Odsustvo patoloških stanja političkog sistema i društva (potpuni izostanak korupcije ili nizak nivo korupcije, niska stopa kriminala, bezbedno okruženje);

- Najviši stepen razvoja nacionalne ekonomije i rastuće interesovanje investitora za razvijanje ulaganja i lociranje poslovanja i proizvodnje u konkretnu državu;
- Otvorenost ekonomije države i integrisanost u različite ekonomske saveze i postojanje kompetitivne poreske i taksene nacionalne politike;
- Pozitivna i kompetitivna poslovna klima i vidljivo prisustvo orijentacije nacionalnog nivoa vlasti ka izgradnju kompetitivnije pozicije države i nacionalne ekonomije na međunarodnom i svetskom nivou;
- Postojanje nacionalnih razvojnih strategija i uobličениh sektorskih politika sa iskustvom adaptacija u skladu sa promenama na međunarodnom i kontinentalnom nivou i njihova efikasna realizacija u skladu sa planiranim rokovima i ključnim vrednostima (Strategija privrednog i ekonomskog razvoja, Strategija privlačenja investicija, Strategija razvoja turizma i druge sektorske strategije);
- Postojanje nacionalne strategije brendiranja i podrška izradi, usvajanju i realizaciji regionalnih i gradskih strategija brendiranja;
- Visok stepen harmonizacije nacionalne, regionalne i gradske regulative u skladu sa principima i ciljevima nacionalnih strategija;
- Pozitivan međunarodni imidž države i gradova i regiona sa teritorije države i ukorenjenost marketinške „logike“ i značaja marketinga i brendiranja države i gradova / regiona sa teritorije države u mentalnoj matrici ključnih donosilaca odluka na nacionalnom nivou;
- Vođenje i finansiranje marketinških kampanja države kao destinacije usmerene ka ključnim ciljnim grupama odnosno konzumentima usluga koje država pruža na međunarodnom i kontinentalnom nivou;
- Postojanje nacionalnih programa podrške razvoju regiona i gradova ili projektima koje samostalno ili u saradnji sa akterima iz privatnog i civilnog sektora pokreću regioni i gradovi (programi regionalnog razvoja, podrške razvoju određenih teritorija države, programi u sektorskim oblastima i dr.);
- Postojanje finansijskih i drugih ulaganja u sektore od značaja za društvo i ekonomiju države iznad proseka na nivou kontinenta (sektori obrazovanja, turizma, tržišta rada, zdravstvenog sistema, zaštite životne sredine, kulture i sporta);
- Prisustvo razvijenog i diferenciranog privatnog sektora iz inostranstva i domaćeg preduzetništva različite veličine i obima sa iskustvima u saradnji sa državom i državnim kompanijama i evidentirano prisustvo interesa i poslovne želje privatnog sektora i investitora da robusnije investiraju;
- Razvijeno i segmentirano civilno društvo i prisustvo nevladinih organizacija na svim nivoima države i društva, participativna kultura civilnog sektora i vidljiva zainteresovanost za ostvarivanje ciljeva od značaja za socio-ekonomski i kulturni razvoj države, regiona i gradova;
- Prisustvo uvećanog stepena utilitarizacije i maksimizacije korišćenja ekonomskih, turističkih i drugih resursa svih nivoa vlasti i evidentirano uvećanje broja razvojnih projekata u skladu sa nacionalnim, regionalnim i gradskim strategijama razvoja i brendiranja.

Idealni eksterni ambijent – okvir za brendiranje mesta sadrži čak 22 različita elementa odnosno karakteristike nacionalnog političkog, ekonomskog, civilnog i kulturnog

ambijenta i u praksi je izrazito teško identifikovati državu u kojoj su pomenuti elementi integralni deo nacionalnog političkog, ekonomskog i socio-kulturnog sistema. Upravo iz razlog odsutnosti jednog broja elemenata dolazi do krupnih deformacija celokupnog ambijenta i do odsustva rezultata i učinaka čak i u slučajevima kada su politike brendiranja usvojene i u fazi implementacije i evaluacije na lokalnom nivou. Međutim, iskustva i praksa gradova koji su analizirani u ovoj disertaciji (u studijama slučaja i u poglavlju koji je posvećen uspešnim zapadnim gradovima – modelima) pokazuje da prisustvo većine elemenata iz predstavljenog idealnog ambijenta – okvira za brendiranje mesta omogućava vođenje samostalnih, održivih i efektivnih politika brendiranja mesta. U sadejstvu praktičnog prisustva velikog broja elemenata iz predstavljenog idealnog ambijenta za brendiranje mesta i preduzetih politika brendiranja mesta postoji potpuno izvestan stepen sigurnosti da će grad / region uspeti da unapredi brend i imidž grada i da ostvari ciljeve brendiranja.

U teoriji marketinga i brendiranja, eksterni ambijent je često kao istraživačko polje bio zanemaren i pažnja teoretičara i praktičara iz oblasti brendiranja bila je fokusirana na analizu marketinških aspekata nastupa gradova i regiona (što je samo jedna od poslednjih faza procesa brendiranja, tzv. promotivna aktivnost mesta) i na strogo formalni plan odnosno na izradu strategija brendiranja i strategija od značaja za realizaciju ciljeva brendiranja i ispitivanje stepena i celishodnosti njihove realizacije.

7.4 MODEL BRENDIRANJA MESTA: KATALOG INTERVENCIJA LOKALNIH I REGIONALNIH VLASTI

Ova disertacija posvećena je istraživanju mesta i uloge lokalnih i regionalnih vlasti u iniciranju, usvajanju, organizovanju i evaluaciji politike brendiranja mesta kao instrumenta za unapređenje imidža lokalne i regionalne zajednice i izgradnju vrednog brenda mesta. Nema sumnji da je bitnost lokalnih institucija i političkih vodstava u užem smislu potvrđena i da ključna politička odgovornost za preduzimanje aktivnosti u oblasti brendiranja mesta i upravljanja procesom brendiranja leži na organima lokalnih i regionalnih uprava i na ključnim donosiocima političkih odluka (članovima glavnih političkih organa i liderima političkih grupacija koje upravljaju lokalnom / regionalnom zajednicom). Međutim, kao što se može videti iz predstavljenih studija slučaja i mini studija-slučaja zapadno-evropskih gradova / regiona – modela, odgovornost se ne može strogo limitirati na izabrane lokalne / regionalne funkcionere već obuhvata i druge nivoe vlasti, civilni sektor unutar zajednica i delimično poslovni sektor. Ipak, u gradiranju odgovornosti za iniciranje i vođenje politike brendiranja akcenat je na spremnosti, sposobnosti i strateškoj orijentisanosti lokalnih i regionalnih vlasti da usvoje i implementiraju politiku brendiranja.

Politika brendiranja je, kako govore iskustva visoko-kompetitivnih i pozicioniranih gradova / regiona, u isto vreme i *skup ideja, principa i programa* koji predstavljaju političku platformu za donošenje političkih, ekonomskih i finansijskih odluka o karakteru i ciljevima lokalnih / regionalnih sektorskih politika i *instrument* lokalnih / regionalnih vlasti za prilagođavanje ciljeva lokalne / regionalne politike potrebama izgradnje

kompetitivnosti i imidža lokalne / regionalne zajednice i obezbeđivanje lokalnog ekonomskog, kulturnog i socijalnog razvoja. Instaliranje politike brendiranja na vrh političkih agendi lokalnih / regionalnih vlasti predstavlja organizovanu institucionalnu reakciju na novi ambijent i savremenu političku i ekonomsku realnost, trendove i potrebe, u kome jedino gradovi / regioni sa jasnom, dugoročnom i kontinuiranom politikom brendiranja imaju realnu šansu da izbegnu političku, ekonomsku i socio-kulturnu marginalizaciju. Jedino politike brendiranja mesta koje se u potpunosti sprovode mogu imati snagu da sačuvaju ekonomsku i socijalnu budućnost gradova / regiona dok svaki oblik privremene i limitirane realizacije politike brendiranja poseduje ozbiljne defekte i ugrožava ekonomsku i socijalnu sadašnjost i budućnost gradova u čije ime se pokreću i sprovode.

Selektivna i parcijalna integracija politike brendiranja u političkoj agendi lokalnih / regionalnih vlasti ne ugrožava razvojni karakter koncepta brendiranja mesta (iako učvršćuje teorijski skepticizam o relevantnosti samog koncepta brendiranja) i limitirana primena ovog instrumenta u gradovima / regionima, koji plediraju da budu tržišno pozicionirani u segmentima bitnim za razvoj i imidž mesta, predstavlja još jedan dokaz (u obilju dokaza) da je politika brendiranja održiva i efektivna jedino pod uslovom da se pravovremeno, strateški osmišljeno i organizaciono-institucionalno inauguriše kao centralna tačka formulisanja lokalnih / regionalnih politika.

Onda kada je pažljivo inicirana i kreativno osmišljena (a u takvim slučajevima je i najefektivnija) lokalna / regionalna politika brendiranja nalazi se u svim fazama realizacije (koje su opisane u prvom delu ovih zaključnih razmatranja) pred izazovima koje je neophodno rešiti da bi se politika brendiranja na pravi način, nakon formulisanja vizije i donošenja odluke o izboru strategija, integrisala u politiku i praksu lokalne / regionalne zajednice. Ukoliko u bilo kojoj fazi procesa brendiranja, glavni upravljač ovim procesom: strukture lokalne / regionalne vlasti ne obezbede potpunu i neselektivnu primenu neophodnog seta intervencija nalaze se pred velikim rizikom destrukcije preduzetih aktivnosti i upitnosti ostvarivanja proklamovanih ciljeva brendiranja.

Model delovanja lokalnih / regionalnih vlasti u pravcu izgradnje vrednog, bogatog i prepoznatog teritorijalnog brenda je jedinstven nezavisno od toga da li je namenjen brendiranju grada ili regiona. Potrebe koje je neophodno zadovoljiti (detaljnije objašnjene u poglavlju: „*Komparacije studija slučaja*”) i set intervencija su unificirani i jedina razlika je u složenijem ambijentu koji se u najvećem broju slučajeva vezuje za regione koji preduzimaju aktivnosti u oblasti brendiranja. Pod uslovom da eksterni faktori nemaju izrazito negativni uticaj i da omogućavaju usvajanje i vođenje lokalnih / regionalnih politika brendiranja, na bazi teorijskih koncepata, prakse i iskustava brendiranja i saznanja koja su obrazložena u ovoj disertaciji a tiču se istraživanja iskustva i prakse značajnog broja gradova i regiona u oblasti brendiranja mesta, moguće je definisati *univerzalni, održivi i efektivni model za brendiranje mesta – gradova i regiona.*

Model brendiranja gradova / regiona moguće je predstaviti na sledeći način:

1. DEFINISANJE VIZIJE I LOKALNIH / REGIONALNIH STRATEŠKIH DOKUMENATA

- 1.1. Donošenje odluke o potrebi definisanja razvojne vizije grada / regiona
- 1.2. Donošenje odluke o uključivanju lokalnih / regionalnih civilnih organizacija, predstavnika privatnog sektora (malih i srednjih preduzeća, kompanija) i građana u konsultacije o potrebi definisanja razvojne i vizije brendiranja grada
- 1.3. Iniciranje permanentnih konsultacija i formiranje Grupe za izradu razvojne vizije
- 1.4. Podrška Grupi za izradu razvojne vizije, podrška sprovođenju istraživanja unutar i izvan lokalne / regionalne zajednice, izrada vizije i dostavljanje vizije organu lokalne vlasti koji je najviši u hijerarhiji organa lokalne / regionalne uprave
- 1.5. Davanje saglasnosti na definisanu razvojnu viziju i donošenje odluke o otpočinjanju izrade lokalnih / regionalnih strategija značajnih za realizaciju vizije (Strategija brendiranja, Strategija ekonomskog razvoja, Strategija privlačenja investicija i / ili turista i dr.), formiranje Komisije za izradu strategija i užih pomoćnih tela za određene oblasti od značaja za rad na izradi strategija. Sastav Komisije je takav da omogućava zastupljenost predstavnika lokalne vlasti, civilnog sektora i poslovnog sektora.
- 1.6. Razmatranje strategija koje je izradila Grupa za izradu strategija i usvajanje strategija.
- 1.7. Formiranje grupa za praćenje realizacije strategija, utvrđivanje obaveznih periodičnih diskusija i stalnog izveštavanja ključnih organa lokalne/ regionalne uprave.

2. ORGANIZACIONO-STRUKTURALNE PROMENE

- 2.1 Izrada Programa transformacije lokalne / regionalne uprave u skladu sa potrebama realizacije usvojenih strateških dokumenata (definisanje pravaca transformacije, novih organizacionih jedinica, rokova za njihovo osnivanje i izvora finansiranja)
- 2.2 Osnivanje novih organizacionih jedinica unutar i izvan lokalne / regionalne uprave u skladu sa Programom transformacije lokalne / regionalne uprave i sa principima samostalnosti novih organizacionih jedinica, finansijske nezavisnosti i prava na davanje predloga i obavezno razmatranje ovih predloga od strane najviših političkih organa grada / regiona i lokalne / regionalne uprave
- 2.3 Iniciranje i osnivanje jedinstvenog koordinacionog tela – saveta za saradnju sa javnim akterima u lokalnoj / regionalnoj zajednici (civilni sektor, privatni sektor, građani) i posebnih koordinacionih tela za saradnju sa pojedinačnim javnim akterima
- 2.4 Blagovremeno i periodično informisanje političkih funkcionera i zaposlenih u lokalnoj / regionalnoj upravi i pravnim subjektima osnovanim od strane grada / regiona o vrednostima nove političke i razvojne orijentacije grada / regiona (publikacije posvećene mestu, interno informisanje i dr.)

3. IZGRADNJA PARTNERSTAVA

3.1 Rad na izradi i usvajanje sporazuma o saradnji sa svim relevantnim lokalnim / regionalnim javnim akterima (civilni sektor, privatni sektor) sa jasno definisanim tipovima saradnje, prioritetnim aktivnostima i rokovima za realizaciju aktivnosti u skladu sa lokalnim / regionalnim strateškim dokumentima

3.2 Iniciranje i organizovanje periodičnih debata sa svim relevantnim lokalnim / regionalnim javnim akterima i istraživanje mogućnosti za uvećavanje građanskog aktivizma i broja samostalnih i nezavisnih projekata i akcija civilnog sektora i građana unutar lokalne / regionalne zajednice

3.3 Unapređenje saradnje sa višim i nižim nivoima vlasti (nacionalni nivo, regionalni nivo, okružni nivo, nivo gradskih opština, druge opštine i slično) kroz iniciranje novih zajedničkih strateških dokumenata, bitnih projekata u oblastima od značaja za realizaciju lokalnih / regionalnih strateških dokumenata

3.4 Istraživanje mogućnosti i šansi grada da intenzivira saradnju sa nacionalnim nivoom vlasti i inostranim subjektima (međunarodne organizacije, organizacije kontinentalnog karaktera, donatorske organizacije i fondacije) koji sprovode programe i projekte od značaja za realizaciju strateških dokumenata i vizije grada / regiona

3.5 Istraživanje mogućnosti i učlanjavanje grada / regiona u asocijacije, saveze i udruženja gradova / regiona od značaja za realizaciju ciljeva ustanovljenih lokalnim / regionalnim strateškim dokumentima

4. DONOŠENJE SEKTORSKIH POLITIKA I IMPLEMENTACIJA PROJEKATA OD ZNAČAJA ZA CILJNE GRUPE – KONZUMENTE USLUGA GRADA / REGIONA

4.1 Usvajanje novih sektorskih politika u oblastima koje su od značaja za zadovoljavanje potreba ciljnih grupa koje su označene kao glavni konzumenti usluga grada u lokalnim / regionalnim strateškim dokumentima

4.2 Periodična adaptacija sektorskih politika na bazi proširenih mogućnosti finansiranja sektorskih politika i aktivnosti kompetitora u oblastima od značaja za ciljne grupe – konzumente usluga grada

4.3 Osmišljavanje i realizacije projekata, u skladu sa lokalnim / regionalnim strateškim dokumentima, koji obezbeđuju posebne povlastice, privilegije, podsticaje, uživanja i benefite ciljnim grupama koje su glavni konzument usluga grada

4.4 Unapređenje lokalne / regionalne infrastrukture, urbanog izgleda i arhitektonskog okruženja (saobraćajna infrastruktura, nove zgrade, signalizacija, specijalni distrikti, industrijske i poslovne zone, nove manifestacije i događaji različitog karaktera i dr.) u funkciji zadovoljavanja potreba ciljnih grupa koje su glavni konzumenti usluga grada

5. HARMONIZACIJA LOKALNE / REGIONALNE LEGISLATIVE

5.1 Izrada Plana harmonizacije lokalne legislative, u skladu sa promenama prioriteta koje proizilaze iz sadržaja lokalnih strateških dokumenata, sa jasnim obavezama nadležnih organa i rokovima za harmonizaciju

5.2 Donošenje novih lokalnih propisa od značaja za adaptaciju lokalnog pravnog ambijenta u skladu sa potrebama realizacije programa i projekata koji su predviđeni lokalnim strateškim dokumentima

5.3 Izrada i blagovremeno distribuiranje Uputstva za harmonizaciju akata nižih nivoa vlasti od gradskog i regionalnog, u skladu sa Planom harmonizacije lokalne legislative

5.4 Monitoring procesa harmonizacije lokalne legislative

6. FINANSIRANJE STRATEGIJA I KLJUČNIH PROGRAMA I PROJEKATA IZ STRATEŠKIH DOKUMENATA

6.1 Dugoročno planiranje finansiranja programa i projekata koji su sastavni deo usvojenih lokalnih / regionalnih strateških dokumenata

6.2 Obezbeđivanje finansijskih sredstava na kratkoročnom i srednjeročnom nivou za participiranje u programima nacionalnog nivoa vlasti i programima međunarodnih organizacija i fondacija

6.3 Obezbeđivanje finansijskih sredstava na kratkoročnom, srednjeročnom i dugoročnom planu za realizaciju programa i projekata kroz aranžmane javno-privatnog partnerstva sa privatnim i bankarskim sektorom

6.4 Dugoročno planiranje i obezbeđivanje finansijskih sredstava za finansiranje marketinških i promotivnih programa i aktivnosti gradske / regionalne uprave na nivou koji obezbeđuju kompetitoru konkretnog grada / regiona

6.5 Pribavljanje finansijskih sredstava iz drugih van-budžetskih izvora za realizaciju ključnih programa i projekata iz lokalnih strateških dokumenata (kredit, zajmovi, prodaja lokalne imovine i dr.)

7. MARKETING I PROMOCIJA GRADA / REGIONA

7.1 Izrada i plasman izvora informisanja za ciljne grupe

7.2 Izrada kompletnog dizajna grada / regiona kao proizvoda i obavezno integrisanje znaka, logoa i slogana u sve lokalne / regionalne dokumente namenjene svim konzumentima usluga grada

7.3 Permanentno marketinško prisustvo i sprovođenje kampanja na tržištima na kojima su prisutne ciljne grupe koje su određene kao glavni konzument usluga grada

7.4 Marketing i oglašavanje u funkciji širenja vrednosti i poruke brenda

7.5 Organizacija i sprovođenje robusnih marketinških planova i aktivnosti na novim socijalno značajnim medijima

LITERATURA:

KNJIGE I MONOGRAFIJE

Erik Braun: *City marketing – Towards an integrated approach* ; Rotterdam, Erasmus Universiteit Rotterdam; 2008;

Simon Anholt: *Places : Identity, Image and Reputation*; Palgrave Macmillan; UK; 2010.;

Mark Schneider: *The competitive City*; University of Pittsburgh Press; Baker & Taylor International; 1991.;

Philip Kotler, Christopher Asplund, Irving Rein, Donald H. Haider: *Marketing Places Europe: How to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe*; Financial Times, Prentice Hall; UK; 1999.;

Mihalis Kavaratzis: „*From City Marketing to City Branding: An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens*“; Rijksuniversiteit Groningen; Groningen; 2008.;

Short JR and Kim YH: „*Globalisation and the City*“, Longman, Harlow, 1999.;

John T. Bailey: „*Marketing cities in the 1980s and beyond*“; Cleveland State University Press; Cleveland; 1989.

Stephen V. Ward: „*Selling places: The marketing and promotion of towns and cities 1850-2000*“ E&FN Spon, London, 1998.;

Barke M : „*City Marketing as a planning tool*“, u: Pacione M (ed.): „*Applied geography: principles and practice*“; Routledge, London,

Towards effective Place Brand Management : Branding European Cities and Regions“; Edited by Gregory Ashwort and Mihalis Kavaratzis; Edward Elgar Pub; 2010.

GJ Ashwort and H. Voogd: *Selling the city: marketing approaches in public sector planning*; Belhaven Press; London

Rita Clifton, John Simmons, et. al. : „*Brands and branding*“, The Economist, Bloomberg Press, Princeton, New Jersey, 2003.

Marko Paliaga: „*Branding & konkurentnost gradova : vizija napretka kroz razliku*“, Marko Paliaga, Rovinj, 2008.

Graham Hankinson, Philippa Cowking: „*Branding in action*“; McGraw-Hill Book Company, London; 1993.

David A. Aaker: *Building strong brands* ; New York; Free Press; 1995.

„*Place Branding and Public Diplomacy*“; Palgrave Macmillan Ltd; 2008.

Simon Anholt : *Brand New Justice : How Branding Places and Products Can Help the Developing World*; Elsevier Butterworth Heinemann,; Amsterdam; 2005; Netherlands.

Gyorgyi Barta, Eva G. Fekete, Iren Kukorelli Szorenyine, Judit Timar (editors): *Hungarian Spaces and Places: Patterns of Transition*; Centre for Regional Studies; Pecs; 2005.

Snežana Đorđević: „*Renesansa lokalne vlasti – uporedni modeli*“; FPN, Čigoja štampa; 2002, Beograd.

John Short and Yeong Hyun Kim: *Globalisation and the City*; Longman, Harlow, 1999.

Seppo K. Rainisto: *Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*; Doctoral Dissertation; Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business; 2003.

Simon Anholt : *Places : Identity, Image and Reputation* ; Palgrave MacMillan; London; 2010.

Myfanwy Trueman and Nelarine Cornelius: *Hanging baskets or basket cases? Managing the complexity of city brands and regeneration*; Working paper 06/13; Bradford University, School of Management; Bradford.

Sicco van Gelder: *How to improve the chances of successfully developing and implementing a place brand strategy*; 2008.

Weilrich Koontz: *Menadžment*; Mate d.o.o Zagreb; Zagreb; 1994

Veran Stančetić: *Reforma upravljanja u savremenoj državi*; Službeni glasnik; Beograd; 2012.

Dejan Vučetić, Dejan Janićijević: *Decentralizacija kao polazište daljeg razvoja Srbije - priručnik* ; Centar za razvoj građanskog društva Protecta; Niš; 2006.god.

Decentralizacija u kontekstu novog Ustava Srbije i EU integracija; priređivač Aleksandar Popov; Centar za regionalizam; Novi Sad, 2008

Vesna Pesić: *Divlje društvo: kako smo stigli dovd*; Pešćanik; Beograd; 2012;

Dragan Luković: *Podsticanje lokalnog ekonomskog razvoja*; Službeni glasnik RS; Beograd; 2012;

Olga Kaganova, Radoslav Ralević: *Priručnik za upravljanje imovinom u jedinicama lokalne samouprave, Izdanje za Srbiju*; Program podsticaja ekonomskom razvoju opština; Urban Institute; 2009.;

Dušan Damjanović, Tatjana Pavlović Križanić, Gabor Peteri (priređivači): „*Partnerstvo javnog i privatnog sektora – Dobra i loša iskustva u odabranim zemljama u tranziciji*“; PALGO Centar; Beograd; 2010.

„*U susret novom statusu gradova u Srbiji – realnost i potrebe*“, Zbornik radova, Palgo Centar, Beograd, 2007.

Veran Stančetić : „*Region kao razvojna perspektiva u Evropskoj uniji*“, Službeni glasnik RS, Beograd, 2009.

Philip Keefer: „*Clientelism, Credibility and Democracy*“, World Bank; Development Research Group; Washington D.C.; Processed, 2002.

Decentralization : Experiments and Reforms“, ed. Tamas M. Hortvath, Local Government and Public Service Reform Initiative, Budapest, 2000.

Paolo Mauro: *Why Worry About Corruption*; Economic Issues No 6; International Monetary Fund; Washington DC; February 1999;

Slavica Penev: „*WFD Regionalna studija: Jačanje uloge parlamenta i vlada u promovisanju konkurentnosti i ekonomskog rasta u zemljama Zapadnog Balkana*“ ;Beograd; oktobar 2012.

Subhash Chandra Jain: „*Emerging Economies and the Transformation of International Business*“, Edward Elgar Publishing; 2006,

Vladimir Kvint: „*The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics*“, Routledge, 2009; New York, London.

Julien Vercueil : „*Les pays émergents. Bresil – Russie – Inde – Chine...Mutations économiques et nouveaux défis*“ Breal; Paris; 3rd Edition; 2012.

Zoltan Kovacs, Tamas Egedy, Zsuzsa Foldi, Krizstina Keresztely, Balasz Szabo: „*Budapest : From the state socialism to global capitalism, pathways to creative and knowledge-based region*“, ACRE Report 2.4; Xerox Service Center; Amsterdam; 2007

Katalin Kovacs and Andrew Cartwright : „*Controlled Decentralisation: Institution-Building and Regional Development in Hungary*“, Centre for Regional studies of Hungarian academy of sciences; Pecs; 2010;

N. Morgan, A. Pritchard and R. Pride : “*Destination Branding : Create the Unique Destination Proposition*”, Oxford: Butterworth-Heinemann;

Annika Siven: “*Creating a working destination brand, Case: Budapest and Helsinki*”, Kerava, 2010.

„*Globalna ekonomska kriza i njene posledice na ekonomiju Vojvodine*“ ; Centar za strateška ekonomska istraživanja Vojvodine; edicija Ekonomske sveske; Novi Sad;

Barry J. Moltz and Becky McRay : „*Small Town Rules: How Big Brands and Small Businesses can Prosper in a Connected Economy*“, Que Biz-Tech, Que Publiting; first edition; USA; 2012;

Hungarian Spaces and Places: Patterns of Transition; Centre for Regional Studies; Pecs; 2005;

Mari Paz Balibrea: “*Strategies of Remembrance: Branding the New Barcelona*”; University of London; 2007; London;

“Festivals, events and tourism” Jamal, T. and Robinson, M. (eds) The SAGE Handbook of Tourism Studies, London, Sage; 2009;

Donald Getz: “*Event studies: Theory, Research and Policy of Planned Events*”; Routledge; 2012.;

Lineu Castello: „*Metaurban Tourist Places and City Development*“, Holcim Forum for Sustainable Construction: Urban Transformation; Shanghai, China; 2007;

NAUČNI ČLANCI U STRUČNIM ČASOPISIMA

Kevin Lane Keller: *Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity* ; u: Journal of Marketing; January, 1993; American Marketing Association.

Can-Seng Ooi: „*Reimagining Singapore as a creative nation: The politics of place branding*“; Place Branding and Public Diplomacy; Vol. 4; 4, Palgrave MacMillan; 2008.

Van Riel and Balmer : *Corporate identity : The concept, its measurement and management* ; u: European Journal of Marketing; Vol 31, No: 5-6

Simon Anholt: „Editorial : *Some important distinctions in place branding*“; „Place Branding“; Vol. 1. No. 2; 2002.

Sonya Hanna and Jennifer Rowley: *An analysis of terminology use in place branding*; u: „Place Branding and Public Diplomacy“; Palgrave Macmillan Ltd; 2008.

Gregory J. Ashwort: *The instruments of Place Branding: How is it done?*; u: European Spatial Research and Policy; Volume 16, Number 1; 2009.

Niall Caldwell and Joao .R Freire: *The Differences Between Branding a Country, a Region and a City: Applying a Brand Box Model*; u: Journal of Brand Management; Volume 12, Number 1; 2004.

David Gernter: „*Unfolding and configuring two decades of research and publications on place marketing and place branding*“; u: „Place Branding and Public Diplomacy“; Vol. 7, 2, 91-106; Macmillan Publishers Ltd. 1751-8040, 2011.

Gary Warnaby: *Towards a service-dominant place marketing logic*; u: „*Marketing Theory*“; Volume 9 (4); str. 403-423 (Downloaded from mtq.sagepub.com at University of Leicester Library on November 2, 2010).

Van den Berg and Erik Braun : *Urban Competitiveness, Marketing and the Need for Organizing Capacity*; u: “Urban Studies “; 36 No. 5-6; 1999.

Simon Anholt: *The Anholt-GMI City Brands Index: how the world sees the worlds cities*; u: Place Branding and Public Diplomacy; Volume 2(1).

Graham Hankinson: *Location branding : A study of the branding practicies of 12 English cities*; u: „*Brand Management*“; Vol. 9, No. 2; Henry Stewart Publications; 2001.

G. Kerr and S. Johnson: *A review of a brand management strategy for a small town – lessons learnt!*, „Place Branding“, Vol. 1; 2005.

Elias Beriators and Aspa Gospodini : *Glocalising urban landscapes: Athens and the 2004 Olympics*; u: „Cities“; Volume 21, No. 3.

Milan Kecman: „Koncept finansiranja lokalne samouprave u Republici Srbiji“, *Industrija* 3/2010.;

Snežana Đorđević: „Funkcionisanje sistema lokalne samouprave u Srbiji“; u: zbornik naučno-istraživačkih radova „Alternativna Nacionalna strategija decentralizacije, prilozi“; Centar za regionalizam; Novi Sad; 2012; 81-108.;

Snežana Đorđević: „Decentralizacija i jačanje kapaciteta lokalnih vlasti u Srbiji“; *Anali Hrvatskog politološkog društva*; 8(1); Zagreb; 2011; str. 179-202;

Aleksandar Bučić: *Efekti izmene Zakona o finansiranju lokalne samouprave na budžete jedinica lokalne samouprave*; specijalni prilog „Lokalna samouprava: Donošenje odluke o budžetu za 2012. godinu u funkciji lokalnog ekonomskog razvoja“; NIP Obrazovni informator; Beograd; Broj 11/2011

Izabella Barati-Stec: „Hungary: An Unfinished Decentralization?“; Institute of Municipal Finance & Governance, Munk School of Global Affairs, IMFG Papers on Municipal Finance and Governance, No 11, 2012,

Andras Vigvari: „Is the conflict container full? Problems of fiscal sustainability at the local government level in Hungary“, *Acta Oeconomica*, Vol. 60 (1), Akademiai Kiado, Budapest, 2010,

Katalin Pallai: „The Hungarian Experience of Decentralization“,

Stephen J.H Dearden: „Corruption and Economic Development“; DSA European Development Policy Study Group; Discussion paper No 18; October 2000;

Mihaly Fazekas : *Civil Society Against Corruption : Hungary*; RAND; September 2010.

Magdolna Sass: *FDI in Hungary: The first movers advantage and disadvantage*; EIB Papers; Vol 9, Iss 2;

Ivan Milenković, Dragana Milenković: „Inward foreign investments to Serbia – investigating motives in the past and prospects for the future“; *Review of Applied Socio-Economic Research*; Vol. 4, Iss. 2/2012;

Jugoslav Aničić, Marko Laketa, Svetlana Vukotić: „Investiciona politika i regionalni razvoj Srbije u tranzicionom periodu“; Zbornik Geografskog instituta „Jovan Cvijić“, SANU 61 (3).

Dr Boban Dašić: „Strane direktne investicije kao pokazatelj regionalnih neravnomyernosti u Srbiji i mogućnosti njihove efikasne alokacije“; *Ekonomski horizonti*; 2011; br. 13.

Margit Feher: „*Hungary Premier Credits His „Unorthodox” Course for Economic Rebound*”; The Wall Street Journal Europe , July 18, 2013;

Imre Lengyel: „*Economic growth and competitiveness of Hungarian Regions*“; Paper prepared for „*Reinventing Regions in the Global Economy*“; RSA Conference; April 2003; Pisa; Italy;

Renáta Tábit : “*Towns with County Status in Hungary*”; HKJU – CCPA, god. 12. (2012.), br. 1.;

Martin Obuch and Bernhard Krabina:“ *Study on Economic Development of Vienna-Bratislava Region*“, Presentation in Vienna on June 6, 2011, Project financed from the European Union;

Danes Brzica: *Urban Dynamism within the Vienna – Bratislava Metropolitan Area: Improving Regional Competitiveness and the Constructed Regional Advantage Concept*, u: *Managing Global Transition*, Volume 7, Number 3, Fall 2009.;

Melanie Smith, Laszlo Puczko: „*Out with the old, in with new? Twenty years of post-socialist marketing in Budapest*“, u: *Journal of Town and City Management*, volume 1, 3 00-00, Henry Stewart Publications, 2010;

Gyorgy Szondi: „*Branding Budapest*“; u: Keith Dinnie: „*City Branding: Theory and Cases*“; Pallgrave MacMillan; London; 2011;

T. Ratz: “*European Tourism*”, Kodolanyi Janos University College, Szekesfehervar, 2004;

Zsolt Palmi: „2007 – 2013: Hungarian Multi-level Governance with or without Regions“; Conference: *Territorial Cohesion in Europe*; June 27, 2013; Pecs;

Saskia Sassen:“ *The global city: strategic site / new frontier*“; u: 0026-3079/2000/4102/3-079\$2.50/0 *American Studies*, 41:2/3 (Summer/Fall 2000);;

Sanja Vujicic, Mikael Wickelgren : “*Destination Branding in relations to Airports : The Case of the City of Valencia*”; u: *EJTIR*; Issue 11 (3);

Edgar Illas: „*Short Stories against Barselona’s Urban Transformation*“ u: „*Global cities*“; 3/2007;

Greg Richard and Julie Wilson: “*The impact of Cultural Events on City Image: Rotterdam, Cultural Capital of Europe 2001*”, u: *Urban Studies*, Vol. 41, No 10, 1931-1951, September 2004, Carfax Publishing;

IZVEŠTAJI

Zerar Marko and Helmut Volan: „*Decentralization and local Democracy in the World – First Global Report*“;

Decentralizacija i regionalizacija Srbije iz ugla građana; CESID, Kancelarija Nacionalnog saveta za decentralizaciju Republike Srbije; Beograd; jul 2011.;

“Finansiranje lokalne samouprave u Srbiji i uticaj političke veze lokalne i republičke vlasti”, CPES - Centre for Applied European Studies,

Osnovna platforma za unapređenje lokalne samouprave: Trideset tačaka za bolju lokalnu samoupravu; Stalna konferencija gradova i opština; Beograd; 2011.;

European Commission : *Taxation Trends in the European Union*; Brussels; 2010.

Corruption Perception Index 2010.

Corruption Perception Index 2011.

Corruption Perception Index 2007.

Evropska komisija : *Izveštaj o napretku Srbije za 2008. Godinu*

European Commission, Commission staff Working Document: *Serbia 2012 Progress Report*; Brussels; 10.10.2012;

Antikorupcijski forum Srbije: Rezultati istraživanja „Percepcija korupcije u Srbiji (2012);

Corruption Risks in Hungary 2011; Transparency International Hungary: National Integrity Study – executive summary ; Transparency International Secretariat; 2012; Berlin; str. 6.

Corruption Risks in Hungary 2007; Transparency International : National Integrity System; 2007

Transparency International: Global Corruption Barometer Survey 2009 ; Transparency International; International Secretariat; Berlin; 2009

The Global Competitiveness Report 2012-2013; World Economic Forum; Geneva; 2012.;

The International Bank for the Reconstruction and Development, World Bank: “*Doing Business 2012*”; World Bank and the International Finance Corporation; Washington D.C.; 2012;

World Investment Prospect to 2011, Foreign direct investments and the challenge of political risk“; The Economist Intelligence Unit; Columbia Program on International investments; New York; Survey results.

Best-Practice Guide for a Positive Business and Investment Climate; OSCE Secretariat; Vienna; 2006;

Global Investment Trends – Global Investment Report 2011 ,

World Investment Report, Non-equity modes of International Production and Development“; Chapter 1; United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD; UN, New York and Geneva; 2011

“*World Investment prospect to 2011: Foreign Direct Investment and the challenge of political risk*“ ; Economist Intelligence Unit; 2007;

„Hungary's Structural Refoms Programme 2011-2014, based on the political thesis of the Szell Kalman Plan” ; Ministry of National Economy; Budapest; March 2011.

„Magyarország közigazgatási helynévkönyve 2012. január 1.” Gazetteer of Hungary 1st January, 2012; Központi Statisztikai Hivatal *Hungarian Central Statistical Office*; Budapest, 2012;

Progressive Economy: „*New Progressive Economic Perspectives in the Central and Eastern European Member States of the EU*“; Briefing Paper Series; GKI Economic Research Co.; Budapest; september 2013

World Tourism Organization UNWTO: „*Global Report on City Tourism, AM Reports, volume Six*“; World Tourism Organization; Madrid, Spain; 2012.

Regional distribution of gross domestic product (GDP) 2009 (preliminary data)“ Hungarian Central Statistical Office – KSH; May 2011.

European Cities Monitor 2010; Cushman and Wakefield – Global Real Estate Solutions; 2010;

European Cities Monitor 2011, Cushman and Wakefield Global Real Estate Solutions, October 2011.

MasterCard Worldwide Centers of Commerce : *Emerging Market Index*; October 2008.;

Budapest European Metropolis – „*Budapest has to grow up*“, Metropoly; Budapest; October 2010.,

Tourist Office of Budapest : Visitors profiles of budget airline passengers. Promotion of Budapest by budget airlines. Unpublished research report, TOB, Budapest.

Beograd u brojkama; Zavod za informatiku i statistiku, Beograd, 2011.

Beograd u brojkama; Zavod za informatiku i statistiku, Beograd, 2010.

Regionalni bruto-domaći proizvod za 2010.-2011. godinu; Republički zavod za statistiku RS;

„*Statistički godišnjak RS: Korišćenje informacionih i komunikacionih tehnologija, 2013*“; Republički zavod za statistiku; novembar 2013;

International Congress and Convention Association: Statistic Report 2002-2011 – International Association Meetings Market; Abstract for International Associations, press, universities, students and consultants; ICCA; July 2012;

World Travel & Tourism Council: *Economic Impact of Travel & Tourism 2013 Annual Update, Summary*; World Travel & Tourism Council; UK, London; 2013

Izvršno veće AP Vojvodine, Program podrške ekonomskom razvoju i zaposlenosti u Srbiji (GIZ), Savezno ministarstvo za ekonomsku saradnju i razvoj SRN: „*Projekat regionalnog*

plana razvoja AP Vojvodine : analiza dosadašnjeg razvoja i SWOT analiza“; redaktor: prof. dr Zoran Popov (Ekonomski institut, Beograd); Novi Sad; 2003.

Konkurentnost privrede Vojvodine, Vojvodina CESS Vlade Vojvodine– Centar za strateško-ekonomska istraživanja Vojvodine, Novi Sad;

Maja Sokic et al: *AP Vojvodina: Socio-ekonomski profil za 2010. godinu*, Vojvodina CESS Vlade Vojvodine– Centar za strateško-ekonomska istraživanja Vojvodine, Novi Sad, 2011.;

Statistički kalendar Republike Srbije 2013, Republika Srbija – Republički zavod za statistiku, Beograd, 2013.;

„*European Cities and Regions of the Future 2012/2013*“; Cushman & Wakefield – Global real estate solutions;

„*European Cities & Regions of the Future 2008/2009*“; Cushman & Wakefield – Global real estate solutions ; February/March 2008;

Gabor Balasz and Jozsef Hegedus: „*Local Self-Government and Decentralization in Hungary*“; part of research report Metropolitan Research Institute;

„*Magyarország közigazgatási Helynévkönyve*“; Gazetteer of Hungary; Központi Statisztikai Hivatal ; Hungarian Central Statistical Office; Budapest; 2012;

„*2004 figures*“, National Accounts, Hungary; Budapest; CSO, 2004.

European Capital of Culture – Pecs 2010;Editors: Jozsef Kardos, dr. Peter Merza, Csaba Ruzsa, Eva Salamon, Tamas Szalay; Pecs 2010 Menedzsmentkoypont Nonprofit Kft; Pecs, 2010;

„*Tourism in Hungary 1990-2002*“; HNTO; Budapest;

Chris Duke, Bob Glesson, Mireille Pougeot and Eric Wallin, Observatory Pascal – Place Management, Social Capital and Learning Regions: „*PURE Regional Visit Report (RVR1) South Transdanubia, Hungary*“;

Informacija o međunarodnoj i regionalnoj saradnji AP Vojvodine ostvarenoj i započetoj u 2009. godini; Novi Sad; april 2010;

Doing Business in Hungary; Ernst and Young; Budapest; 2008.;

MasterCard : *Global Destinations Cities Index*, by Dr Juwa Hedricks Wong and Desmond Choog, MasterCard Worldwide Insights 2Q 2013.;

ITB World Travel Trends Report 2012-2013, prepared by IPK International on behalf of ITB Berlin : The worlds leading travel trade show, Messe Berling GMBH, 2012.;

European Cities Monitor 2011; Cushman & Wakefield – Global real estate solutions; October 2011.;

Izveštaj: „*European Cities and Regions of the Future 2007-2008*“; February – March 2008;

International Congress and Convention Association: Statistic Report 2002-2011 – International Association Meetings Market, Abstract for International Associations, press, universities, students and consultants; ICCA; July 2012.;

Johnatan Potter and Gabriela Miranda Gallardo: *Foreign Direct Investment: Internationalisation Strategies and Economic Development in Valencia*, A review by the Local Economic and Employment Development (LEED) Program of the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), Final Report, OECD, March 2007.;

European Cities Monitor 2009; Cushman & Wakefield – Global real estate solutions; 2009;

URBED (Urban and Economic Development) Ltd and Marco van Hoek: *„Regeneration in European Cities: Making Connections, Case Study of Kop van Zuid, Rotterdam (The Netherlands)“* ; Joseph Rowntree Foundation; April 2007/March 2008.;

STRATEGIJE I STRATEŠKI DOKUMENTI

Strategija razvoja grada Beograda: Ciljevi, koncepcija i strateški prioriteti održivog razvoja, Grad Beograd; 2011.

Nacrt Strategije razvoja grada Beograda : Strateški prioriteti od 2008. do 2012. godine; Grad Beograd; 2008. ;

„Beograd 2020 – Grad u postupku kandidature za evropsku prestonicu kulture“, Nacrt projekta, Grad Beograd; Beograd, decembar 2010.

Program Privrednog razvoja AP Vojvodine; ; Centar za strateško ekonomska istraživanja – „Vojvodina- CESS“, str. 6; Novi Sad, 2011;

Marketing strategija turizma Vojvodine; Vlada AP Vojvodine – Pokrajinski sekretarijat za privredu; Novi Sad; 2010;

Strategija razvoja okruga Pečuj (Pecs Magyei Jogu Varos Hosszu-es Kozeptavu Strategiaja), 2006; Pecs;

Del-dunantuli Operativ Program 2007;

The Government of the Republic of Hungary: *South Transdanubia Operational Programme*, CCI number: 2007HU161PO011;

Tourism Marketing Plan for 2012.; HNTO, Budapest; 2012.;

„City of Valencia: Economic and Social Development – The 2015 Strategic Plan“;

ZAKONI I PODZAKONSKI AKTI

Ustav Republike Srbije („Službeni glasnik RS“ br. /2006)

Zakon o utvrđivanju određenih nadležnosti autonomne pokrajine („Službeni glasnik RS“ br. 6/2002)

Zakon o utvrđivanju nadležnosti autonomne pokrajine Vojvodine („Službeni glasnik RS“ br. 99/2009 i 67/2012 Odluka Ustavnog suda Srbije)

Zakon o lokalnoj samoupravi („Službeni glasnik RS” br. 129/2007)

Zakon o teritorijalnoj organizaciji Republike Srbije („Službeni glasnik RS” br. 129/2007).

Evropska povelja o lokalnoj samoupravi,

Zakon o lokalnim izborima („Službeni glasnik RS“ br. 129/07).

Zakon o finansiranju lokalne samouprave („Službeni glasnik RS“ br. 62/2006, 47/2011 i 93/2012)

Uredba o utvrđivanju jedinstvene liste razvijenosti regiona i jedinica lokalne samouprave za 2012. godinu („Službeni glasnik RS“ br. /2012)

Zakon o javnoj svojini („Službeni glasnik RS“ br. 72/2011 i 88/2013).

Zakon o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama („Službeni glasnik RS“ br. 88/2011)

Zakon o regionalnom razvoju („Službeni glasnik RS“ br. 51/2009 i 30/2010).

Communication Summary: The Cardinal Act on Local Government, Kozigazgatasi es Igazsagugyi, Ministerium Sajto Foosztaly, 21. December 20011

Zakon o sprečavanju sukoba interesa pri vršenju javnih funkcija „Službeni glasnik RS“ br. 43/2004),

Zakon o slobodnom pristupu informacijama od javnog značaja („Službeni glasnik RS“ br 120/2004, 54/2007, 104/2009 i 36/2010.),

Zakon o državnoj revizorskoj instituciji („Službeni glasnik RS“ br. 101/2005, 54/2007 i 36/2010),

Zakon o zaštiti konkurencije („Službeni glasnik RS“ br. 51/2009)

Zakon o ombudsmanu („Službeni glasnik RS“ br.79/2005 i 54/2007).

Odluka o zaduženju grada Beograda za finansiranje izgradnje novog mosta na reci Savi i prilaznih puteva ka mostu („Službeni list grada Beograda“ br. 57/2009).

Statut grada Beograda, Skupština grada Beograda; „Službeni list Grada Beograda“;

Odluka o budžetu grada Beograda za 2011. godinu.; „Službeni list Grada Beograda“;

Odluka o budžetu grada Beograda za 2006. godinu; „Službeni list Grada Beograda“;

Odluka o radnom vremenu ugostiteljskih, zanatskih i trgovinskih objekata na teritoriji grada Beograda (Sl. list grada Beograda", br. 2/2011 i 51/2011,"Sl. glasnik RS", br. 105/2012 - odluka US i "Sl. list grada Beograda", br. 31/2013 - dr. odluka);

Odluka o lokalnim komunalnim taksama za teritoriju grada Beograda (Sl.list Beograda br. 65/2012);

Statut AP Vojvodine („Službeni list AP Vojvodine“ br. 17/2009);

Pokrajinska skupštinska odluka o pokrajinskoj upravi („Službeni list AP Vojvodine“ br. 4, mart 2010);

Uredba o upravnim okruzima („Službeni glasnik RS“, br. 15/2006),
Pokrajinska skupštinska odluka o budžetu AP Vojvodine za 2011. godinu;

PROMOTIVNA IZDANJA

Planners Guide : Belgrade; Touristic organization of Belgrade; Belgrade; 2010.

Vojvodina, the Investors Guide; CorD Special Edition; Alliance International media; Belgrade; 2009.

Vojvodina: Come and Grow; VIP; 2010; Novi Sad.

„*Mađarska – Pečuj i Južno Zadunavlje – Bliže nego što misliš*“, publikacija Južnozadunavske regionalne direkcije marketinga mađarskog turizma; Pečuj; 2010;

„*Pecs – A kultura vonzasaban, Captured by culture*“; editor in chief: Laszlo Cseri; Hungarofest Nonprofit Ltd. for the Organization of Cultural Events, Arts and Marketing Communications Nonprofit Ltd.; 2010; Pecs;

Invest in Southern Transdanubian Region, Hungarian Investment and Trade Agency, Budapest, 2012.;

Agneta Janko: *Baranya County : The Cooperative Partner*; Local Government of Baranya County, Directorate of Finance; Pecs; april 2009;

Kalendar manifestacija Vojvodine; urednik : Damir Rajtenbah; Turistička organizacija Vojvodine; Novi Sad; 2011.;

PRILOG 1 : LISTA SPROVEDENIH INTERVJUA

Mesto sprovođenja intervjuja: Novi Sad

- 16/02/2011 *Snežana Repac*, direktor Fonda za razvoj Vojvodine
16/02/2011 *Vladimir Zelenović*, direktor Instituta za urbanizam Vojvodine
04/03/2011 *Branislav Bugarski*, direktor VIP Fonda
10/03/2011 *Varnju P. Erne*, pomoćnik sekretara za privredu Vlade AP Vojvodine
10/03/2011 *Gvozden Perković*, direktor Turističke organizacije Vojvodine
24/03/2011 *Maja Sokić*, stručnjak Instituta Vojvodina - CESS

Mesto sprovođenja intervjuja: Beograd

- 08-03-2011 *Tanja Popović*, pomoćnik sekretara za privredu Gradske uprave Beograda
14-03-2011 *Danijela Čabarkapa*, stručnjak za SDI, Agencija za promociju izvoza (SIEPA)
16-03-2011 *Željko Ožegović*, član Gradskog veća Grada Beograda
16-03-2011 *Dejan Veselinov*, direktor Turističke organizacije Beograda
17-03-2011 *mr Gordana Todorčić*, viši savetnik, Sekretarijat za sport Gradske uprave Beograda
17-03-2011 *Radoslav Zelenović*, direktor Jugoslovenske kinoteke
17-03-2011 *Slađana Grujić*, sekretar Odbora za lokalni ekonomski razvoj SKGO
21-03-2011 *Jovan Jovanović*, stručni saradnik, Sekretarijat za kultura Gradske uprave Beograda
24-03-2011 *Dragana Babović*, direktor Kongresnog biroa Turističke organizacije Beograda

Mesto sprovođenja intervjuja: Pečuj

- 06/04/2011 *Sofija Zadravec* (Zsöfia Zadravecs), marketing menadžer Gradske uprave Pečuja
06/04/2011 *Reka Volvođi* (Reka Vagvolgyi), direktor TEDEEM-a
08/04/2011 *Atila Kovač* (Atilla Kovacs), menadžer kompanije "Nasleđe Žolnaja"
05/05/2011 *Peter Porci* (Peter Porczi) projekt menadžer, Mađararska nacionalna turistička kancelarija, regionalna kancelarija u Pečuju

Mesto sprovođenja intervjuja: Budimpešta

- 05/05/2011 *dr Laslo Pucko* (Laszlo Puczko), konsultant u oblasti turizma i brendiranja mesta
09/05/2011 *Peter Gauder* (Peter Gauder), predsednik Studija Metropolitana
12/05/2011 *Orban Gergely* (Orban Đerdeli), menadžer BPR (Budimpeštanski poslovni region)
11/06/2011 *dr Mihalis Kavaracis* (Mihalis Kavartzis), profesor Međunarodne poslovne škole

PRILOG 2: VODIČ ZA VOĐENJE INTERVJUA

I Uvod

1. Molimo Vas naznačite vašu poziciju- funkciju u gradskoj / pokrajinskoj administraciji ili u gradskoj / pokrajinskoj agenciji / organizaciji?
2. U najkraćem opišite vašu dosadašnju profesionalnu karijeru?

II Opšta pitanja – Strategije razvoja na gradskom / pokrajinskom nivou

1. Da li Vaš grad – pokrajina poseduje dovoljne nadležnosti da samostalno donosi i realizuje Strategiju razvoja?
2. Da li je organ – agencija čiji ste funkcioner uključena u realizaciju Strategije razvoja i na koji način?
3. Kako ocenjujete nivo koordinacije organa – agencija u realizaciji Strategije razvoja grada / pokrajine?
4. Koje izazove, sukobe i probleme identifikujete u procesu realizacije Strategije razvoja grada / pokrajine?
5. Da li ste preduzeli aktivnosti u dosadašnjem periodu kako bi se unapredila saradnja institucija na gradskom / pokrajinskom nivou?

III Opšta pitanja – Brendiranje grada / regiona

1. Da li je brendiranje grada / pokrajine bitno za vaš grad / pokrajinu i zašto?
2. Da li je u Vašem gradu / pokrajini, brendiranje deo strateške razvojne orijentacije?
3. Da li u Vašem gradu / pokrajini identifikujete ili da li formalno postoje konkretne mere usmerene ka brendiranju grada / pokrajine?
4. Ukoliko ovakve mere postoje molim Vas navedite koje su to mere i identifikujte subjekte koji su uključeni u proces planiranja i proces realizacije?
5. Da li je u vašem gradu / pokrajini usvojena Marketinška strategija?
6. Da li je brendiranje grada / pokrajine deo pokrajinske marketinške strategije?
7. Kako je kreiran brend grada / pokrajine?
8. Da li ste zadovoljni dosadašnjom praksom i rezultatima u procesima brendiranja grada / pokrajine? Ako je odgovor pozitivan, molim Vas navedite postignute rezultate i ključne razloge na kojima ste zasnovali svoj sud?
9. Koji su glavni ciljevi procesa brendiranja Vašeg grada / pokrajine?
10. Kako je brend grada / pokrajine komuniciran?

IV Opšta pitanja – Identitet i imidž grada – pokrajine

1. Šta je po Vašem mišljenju imidž, šta identitet a šta brend?
2. Koje ključne elemente identiteta Vašeg grada / pokrajine prepoznajete?
3. Koje elemente identiteta Vašeg grada / pokrajine smatrate najbitnijim za brendiranje i zašto?

4. Kakav je imidž Vašeg grada / pokrajine u nacionalnom i širem regionalnom okruženju?
5. Koje pozitivne i negativne aspekte imidža Vašeg grada / pokrajine identifikujete kao najbitnije?
6. Koje mere smatrate najbitnijim za izgradnju poželjnog imidža grada / pokrajine?
7. Kako vidite poželjan imidž grada / pokrajine i da li je i u kom roku realno kreiranje i ostvarivanje poželjnog imidža grada / pokrajine?

V Posebna pitanja (namenjena donosiocima odluka – funkcionerima u gradskim – pokrajinskim institucijama)

1. Kako ocenjujete stepen uključenosti brendiranja grada / pokrajine u procesima upravljanja?
2. Da li je brendiranje grada / pokrajine deo ključnih političkih prioriteta ili ne? Ukoliko je odgovor potvrđan molim Vas objasnite svoje stanovište i identifikujte glavne razloge tvrdnje i vidljive rezultate? Ukoliko je odgovor negativan molim Vas identifikujte najmanje tri razloga zbog kojih brendiranje nije deo političkih prioriteta.
3. Uloga kog eksternog faktora van organizacije gradske / pokrajinske vlasti je bitna u procesu pripreme – izrade i realizacije Strategije brendiranja i zašto?
4. Da li redovno konsultujete predstavnike poslovnog i civilnog sektora u gradu / pokrajini u vezi pripreme – izrade i realizacije Strategije brendiranja?
5. Koje ključne probleme prepoznajete – identifikujete u procesu pripreme – izrade i realizacije Strategije brendiranja grada / pokrajine?
6. Da li ste definisali rešenja problema koje ste prepoznali – identifikovali? Ukoliko je odgovor potvrđan, molim Vas ukratko opišite moguća rešenja i njihove efekte. Ukoliko je odgovor negativan, molim Vas ukratko objasnite problematična pitanja i navedite vidljiva ograničenja koja onemogućavaju ozbiljno delovanje na gradskom / pokrajinskom nivou.

VI Posebna pitanja – Agencije za investiranje, turističke organizacije i druge gradske / pokrajinske agencije i organizacije

1. Da li je Vaša organizacija uključena ili je bila uključena u proces pripreme – izrade Strategije brendiranja u gradu / pokrajini?
2. Da li je Vaša organizacija uključena u proces realizacije Strategije brendiranja? Ukoliko je odgovor potvrđan molim Vas ukratko objasnite ulogu Vaše organizacije.
3. Navedite ciljne grupe, način njihovog izbora i mehanizme – instrumente kojima im se „obraćate“ u sklopu svojih redovnih aktivnosti, kao i u sklopu realizacije Strategije brendiranja?
4. Koje su najznačajnije mere koje Vaša organizacija sprovodi u oblasti brendiranja grada / pokrajine?
5. Da li ste zadovoljni dosadašnjim rezultatima u svom delokrugu rada a tiču se brendiranja grada / pokrajine? Ukoliko je odgovor potvrđan molim Vas detaljnije opišite razloge vašeg potvrđnog odgovora.

6. Koje ključne probleme prepoznajete – identifikujete u procesu pripreme – izrade i realizacije Strategije brendiranja?
7. Koje su ključne karakteristike poslovne / turističke klime i ambijenta u vašem gradu / pokrajini? Molim Vas detaljnije izložite probleme u ovoj oblasti.
8. Da li je Vaša organizacija pripremila ili objavila istraživanje, analize, publikacije ili izveštaje koji se bave pitanjima gradskog / pokrajinskog razvoja i brendiranja u oblasti koju vaš delokrug rada „pokriva“? Ako jeste molim Vas navedite naziv, izdavača i godinu objavljivanja ili pripreme.

VII Posebna pitanja – naučne institucije i nevladine organizacije

1. Da li je Vaša organizacija učestvovala u procesu pripreme – izrade i da li učestvuje u procesu realizacije Strategije brendiranja grada / pokrajine?
2. Kako vidite brend vašeg grada / pokrajine i šta je brend grada / pokrajine po Vašem mišljenju?
3. Na koji način u postojećim okolnostima je moguće unaprediti brendiranje grada / pokrajine?
4. Kako ocenjujete konkurentnost i kompetitivnost brenda Vašeg grada / pokrajine u nacionalnom i regionalnom okruženju?
5. Da li identifikujete ili ste izradili alternativne strategije brendiranja grada / pokrajine? Ako je odgovor potvrđan molim Vas ukratko naznačiti i objasniti glavna rešenja i mogućnosti?
6. Koji faktori utiču na uspešnu realizaciju ili eventualno uzrokuju probleme u realizaciji Strategije brendiranja grada / pokrajine? Molim Vas ukratko pojasniti svoja ubeđenja.
7. Kakav je po Vašem mišljenju imidž grada / pokrajine u nacionalnom i regionalnom okruženju? Kako javnost vidi pokrajinu?
8. Koji elementi lokalnog identiteta u gradu / pokrajini mogu biti ključne prednosti u kreiranju brenda pokrajine?
9. Kako ocenjujete efekte realizacije Strategije brendiranja grada / pokrajine i koji su po Vašem mišljenju najbitniji efekti – rezultati ?
10. Koja su, po Vašem mišljenju, opšta ubeđenja i stavovi investitora, turista i rezidenata o vašoj pokrajini i o brendu grada / pokrajine. Molim Vas ukratko objasniti svoje stanovište.

BIOGRAFIJA AUTORA:

Dragan D. Luković je rođen 27.10.1976. godine u Prokuplju (R. Srbija). Osnovnu i srednju Ekonomsku školu završio je u Kuršumlji. Diplomirao je na Fakultetu političkih nauka u Beogradu, na smeru politikologija 2001. godine sa prosekom 9,12, stekavši zvanje diplomirani politikolog za političko-upravne poslove.

Specijalističke poslediplomske studije završio je 2002. godine na Alternativnoj akademskoj obrazovnoj mreži u Beogradu, na smeru „Politička teorija i praksa demokratije”. Magistrirao je na Fakultetu političkih nauka u Beogradu 2010. godine na smeru „Savremeni politički sistemi” odbranivši magistarsku tezu pod nazivom „Podsticanje lokalnog ekonomskog razvoja”.

Posle završetka magistarskih studija školovanje je nastavio na Međunarodnoj poslovnoj školi u Bidimpešti, gde je kao stipendista Međunarodne Višegradske grupe obavio posle-magistarsko jednogodišnje istraživanje na temu „Teorije i modeli gradskog i regionalnog brendinga: mogućnosti za brendiranje gradova i regiona u Mađarskoj i Srbiji i istočno-evropska brending iskustva”. Doktorske studije upisao je na Fakultetu političkih nauka u Beogradu, gde je prijavio izradu doktorske disertacije pod nazivom: „Brendiranje gradova i regiona: teorijske osnove i praksa u Istočnoj i Zapadnoj Evropi”.

Autor je dve stručne knjige iz oblasti političkih i ekonomskih nauka: „Kosovski izazovi : ogleđ o nacionalizmu, krizi i mogućim rešenjima” (Signature, Beograd, 2003) i „Podsticanje lokalnog ekonomskog razvoja” (Službeni glasnik RS, Beograda, 2012). Autor je i naučnih radova objavljenih u naučnim časopisima i preko 250 stručnih tekstova objavljenih u stručnim publikacijama.

Tokom radne i profesionalne karijere radio je u Institutu za međunarodnu politiku i privredu, Beogradskoj otvorenoj školi, Fakultetu organizacionih nauka i Ministarstvu za državnu upravu i lokalnu samoupravu. Od decembra 2005. godine zaposlen je u Narodnoj skupštini RS, gde je radio na mestima sekretara Odbora za lokalnu samoupravu, višeg savetnika u Odboru za lokalnu samoupravu i višeg savetnika u Odboru za rad i socijalna pitanja. Trenutno radi na radnom mestu savetnika generalnog sekretara Narodne skupštine RS.