

HORIZONTALNO PARTNERSTVO U FUNKCIJI LOKALNOG I REGIONALNOG RAZVOJA

SAŽETAK

Posljednjih dvadesetak godina Hrvatsku karakterizira produbljivanje nerazmjera u regionalnom razvoju. Nerazvijenost i tehnološko zaostajanje poljoprivrede i industrije jedni su od faktora koji pridonose nepovoljnoj poziciji ruralnih krajeva te manje razvijenih urbanih sredina. Iako državne institucije provode brojne programe regionalnog razvoja, to nije dostatno. Nužno je promovirati umrežavanje između stanovništva, poduzeća, institucija i administrativnih jedinica na lokalnoj razini, kao i povezivanja s drugim regijama kako bi se kroz poslovna partnerstva podržao lanac stvaranja vrijednosti unutar tržišne mreže proizvođača, dobavljača i kupaca. Horizontalno partnerstvo pruža mogućnost horizontalnog transfera informacija, samoinicijativu te angažman većeg broja interesnih skupina koje mogu imati ekonomsku korist od razvoja lokalnih jedinica i regija te su spremni na tržišno ponašanje u svrhu zajedničkog cilja. Poljoprivreda je jedno od područja gdje umrežavanje i horizontalno partnerstvo može pridonijeti bržem tehnološkom napretku, povećanju profitabilnosti, većem interesu kreditora te boljem i sigurnijem plasmanu proizvoda.

Ključne riječi: regionalni razvoj, horizontalno partnerstvo, umrežavanje

JEL classification: O11, R11

1. UVOD

Politikom regionalnog razvoja usklađuju se ciljevi, prioriteti, mjere i aktivnosti usmjerene prema jačanju konkurentnosti regionalnih i lokalnih jedinica, a u skladu s načelima održivog razvoja i smanjivanja nejednakosti između regija s obzirom na njihov stupanj razvijenosti (MRRŠVG, 2010). Praktično to znači jačanje razvojnih potencijala onih dijelova zemlje koji zaostaju u razvoju zbog čega se ekonomsko-socijalno partnerstvo u provođenju politike regionalnog razvoja trebalo prvenstveno odnositi na poboljšanje sposobnosti lokanih zajednica i regija da u potpunosti sudjeluju u vlastitom razvoju. Pri tome u ekonomskoj teoriji postoje dva oprečna stava o nužnosti uplitanja države u smanjivanje regionalnih razlika. Neoliberalna teorija zastupa stav da će regionalne razlike s vremenom nestati jer će doći do seljenja kapitala, a potom i rada prema manje razvijenim regijama, gdje su troškovi rada i drugi troškovi proizvodnje niži. Nasuprot tome keynesijanska teorija ističe da tržište pridonosi stvaranju regionalnih razlika, jer se i rad i kapital mobiliziraju u aktivnostima i regijama koje imaju veću sposobnost prosperiteta pa je stoga nužna državna intervencija kako bi se razlike smanjile (Čavrak, 2002). Pri tome je opće poznato da tržišta ne djeluje posve slobodno, nego da postoje različite barijere i ograničenja zbog kojih ne postoji savršena sloboda mobilnosti rada i kapitala koja bi smanjila regionalne razlike.

¹ Prof.dr.sc. Marijana Ivanov, Ekonomski fakultet Zagreb

U provedbi strategije regionalnog razvoja Hrvatske, kao i razmišljanjima javnosti o 'nositeljima odgovornosti za regionalni i lokalni razvoj', najčešće dominira pristup vertikalnog partnerstva koji se temelji na upravljanju razvojem 'odozgo prema dolje' ili upravljanju razvojem 'odozdo prema gore', gdje se i u jednom i drugom slučaju ključnim faktorima promocije regionalnog razvoja smatraju različita ministarstava i druge središnje državne institucije, nositelji ukupne ekonomske politike te upravljačke administrativne strukture na lokalnoj i regionalnoj razini, dok postoji premalo mogućnosti za sudjelovanje širih interesnih grupa. Kao temeljna mana takvog partnerstva javlja se birokratska hijerarhijska struktura upravljanja koja može postati faktor ograničenja horizontalne komunikacije i transmisije informacija te oslabiti odgovornost samih lokalnih zajednica za vlastiti budući razvoj.

Koncepcija vertikalnog partnerstva 'odozgo prema dolje' strateški predodređuje lokalni i regionalni razvoj u skladu s nacionalnim razvojnim prioritetima (odnosno razvojnim prioritetima središnje razine), ali što nužno ne znači da su nacionalni razvojni prioriteti upravo oni koji bi mogli predstavljati faktor razvoja pojedinih regija. Navedeno podrazumijeva da unatoč ekspanziji ukupnog gospodarstva, vidljivoj u većim stopama rasta BDP-a, rastu ukupne štednje i prosječnog bogatstva građana te porastu prosječne neto isplaćene plaće na nacionalnoj razini, paralelno dolazi do zaostajanja ili nazadovanja određenih regija i lokalnih jedinica koje su izolirane od pozitivnih procesa. U promicanju regionalnog razvoja stoga je nužno nadopuniti vertikalno partnerstvo s horizontalnim partnerstvom koje će u većoj mjeri percipirati lokalne razvojne potrebe i mogućnosti te u većoj mjeri angažirati lokalne interesne grupe.

Hrvatska je zemlja u kojoj su iz godine u godinu sve više naglašene razlike u regionalnom razvoju, a posebice u razvoju pojedinačnih jedinica lokalne samouprave, a koje opstaju i dodatno se produbljuju unatoč brojnim državnim programima i potporama slabije razvijenim područjima. Pored niza nepovoljnih demografskih, obrazovnih i prirodnih karakteristika takvih područja, kao značajan faktor regionalnih razlika može se izdvojiti zaostajanje poljoprivrede i 'nestajanje' domaće proizvodnje uz istovremenu makroekonomsku orijentaciju na razvoj uslužnih djelatnosti u kojima nerazvijena, siromašna, nepristupačna i ruralna područja najčešće ne mogu prosperirati. U skladu s time rad prvo analizira opća obilježja gospodarstva Hrvatske i probleme ekonomsko-socijalne strukture koji se odražavaju na regionalne disproporcije, a potom analizira mogućnosti horizontalnog partnerstva kao dopune postojećim programima vertikalnog partnerstva u funkciji lokalnog i regionalnog razvoja.

2. OSVRT NA EKSPANZIJU I DEPRESIJU HRVATSKOG GOSPODARSTVA

U razdoblju od 2000. do 2007. Republika Hrvatska je zabilježila relativno veće stope ekonomskog rasta te porast životnog standarda dijela građana. Pri tome su pozitivna zbivanja koje je zabilježilo gospodarstvo u cjelini, vrlo malo pridonijela smanjivanju razlika u dostignutom stupnju razvoja između pojedinih regija te lokalnih jedinica u Hrvatskoj, dok su se u brojnim slučajevima razlike još više povećale. S druge strane, unatoč zabilježenom kratkom razdoblju većih stopa rasta BDP-a, padu nezaposlenosti, rastu BDP-a per capita te porastu štednje i bogatstva dijela građana do 2008., Hrvatska od 2009. do danas sve više zaostaje za prosjekom zemalja Europske Unije kao regionalne integracije kojoj bi se trebala priključiti 1. srpnja 2013. Razlog tom zaostajanju ne treba tražiti samo u učincima globalne krize te financijskih i ekonomskih problema eurozone, nego svakako i u nepovoljnim strukturnim obilježjima

hrvatskog gospodarstva koji su dijelom posljedica nazadovanja tijekom 90-ih, a dijelom posljedica izabranog modela rasta u ovom tisućljeću.

Nakon 2001. Hrvatsku su karakterizirali kontinuiran rastući priljev stranog kapitala, porast inozemnog duga, razvoj bankovnog sustava i snažna kreditna aktivnost banaka, porast stope zaduženosti stanovništva, rast potrošnje, rast cijena nekretnina (u velikim gradovima, na Jadranu i drugim atraktivnim lokacijama nasuprot izraženoj regionalnoj disproporciji prema manje atraktivnim područjima), porast BDP-a per capita, porast prosječne neto plaće ali i povećanje razlika u visini isplaćenih plaća između zaposlenih u različitim djelatnostima, porast broja umirovljenika i pogoršanje omjera zaposlenih i umirovljenih osoba, rast vanjskotrgovinskog deficita te skroman rast investicija u proizvodnim djelatnostima.

Ekspanziju gospodarstva pratio je razvoj financija vidljiv u visokim stopama rasta aktive bankovnog sektora te rastu udjela nebankovnih financijskih institucija. Kao druge prosperitetne djelatnosti posebice su se izdvojili trgovina i građevinarstvo. Nasuprot tome nastavljen je trend smanjivanja udjela poljoprivrede i industrije vidljiv još tijekom 90-ih pa veću važnost u sustavu dobivaju različite stručne, administrativne, znanstveno-obrazovne i druge uslužne djelatnosti. Trend prosperiteta uslužnih djelatnosti pridonio je rastu udjela stanovništva koji živi u gradovima, posebice velikim gradovima u razvijenim regijama (prije dvadeset i više godina porastu urbanog stanovništva u manjim i većim gradovima je pridonosio razvoj industrije), dok se kontinuirano smanjuje udio stanovništva koji živi na selu i mjestima s niskim indeksom razvijenosti. Sve navedeno je jednim dijelom posljedica sustavnog zanemarivanja poljoprivrede i industrijske proizvodnje te problema dugoročne nezaposlenosti i socijalne isključenosti stanovništva manje razvijenih regija i jedinica lokalne samouprave, koje su u ranijoj povijesti bile orijentirane na poljoprivredu i industriju, a zbog svojih prirodnih obilježja, geografskog položaja, nepovoljne obrazovne strukture ili drugih specifičnosti ne mogu značajnije sudjelovati u stvaranju dodane vrijednosti kroz danas prosperitetne uslužne djelatnosti.

Zanemarivanje poljoprivredne proizvodnje popraćeno je smanjivanjem poljoprivrednih površina, niskim stupnjem iskorištenosti postojećih poljoprivrednih površina, rascjepkanošću zemljišta, niskom tehničkom opremljenošću i niskom proizvodnošću u poljoprivredi. Postoji orijentacija na proizvodnju 'svega po malo' umjesto specijalizacije na proizvodnju onih proizvoda u kojima domaći proizvođači mogu biti konkurentni. Daljnji problemi su nedovoljno korištenje ekonomije obujma, nedovoljno korištenje potencijalnih radnih kapaciteta stanovništva ruralnih regija, iseljavanje mlađeg radno sposobnog stanovništva iz poljoprivrednih regija u velike gradove te demografsko starenje u ruralnim područjima (vidjeti npr. Spevec, 2009; Grgić et al, 2011). Tek manji dio poljoprivrednika i stočara (neovisno o broju onih koji se javljaju u ulozi korisnika državnih potpora) ulazi u grupu stvarnih komercijalnih proizvođača, dok se vrlo malo domaćih komercijalnih proizvođača može po proizvodnim i ekonomskim rezultatima uspoređivati s dobrom praksom iz EU-u. Istovremeno Hrvatska uvozi brojne prehrambene proizvode iz inozemstva, jer su oni uvijek daleko jeftiniji nego proizvodi domaćeg porijekla. U odnosu na razvijene zemlje EU-a hrvatski proizvođači ostvaruju znatno niže prinose po hektaru te manju proizvodnju mlijeka po grlu, pri čemu dodatan problem predstavlja loša tehnologija proizvodnje i nespremnost proizvođača i drugih interesnih skupina da se ona unaprijedi pa su za poljoprivredu i stočarstvo karakteristična visoka kolebanja prinosa od godine do godine.

Socijalna i financijska isključenost dijela stanovništva Republike Hrvatske sve više dolaze do izražaja u poljoprivrednim regijama, kao i nekada industrijski-orijentiranim manjim gradovima u kojima danas ne postoje perspektive zapošljavanja domicilnog stanovništva, koji zbog zapostavljene, ratom uništene ili ekonomsko-financijski devastirane domaće proizvodnje bilježe rast nezaposlenosti i siromaštva uz niz popratnih negativnih pojava razaranja društva u cjelini. Bogata Slavonija i nekada poznati industrijski gradovi poput Siska i Šibenika tako ostaju tek puko sjećanje na neka druga vremena kada je njihovo stanovništvo moglo pristojno živjeti od rada, a ne biti socijalni slučaj na teret Bogu i državi. Kroz privatizacijske procese tijekom 90-ih, namjerno sustavno uništavanje domaće industrije, zapostavljanje i prodaju starih proizvodnih hala kao starog željeza, omalovažavanje domaće proizvodnje te ratna razaranja, Hrvatska je ostala bez brojnih poznatih poduzeća na kojima se ranije temeljila zaposlenost i proizvodnja (i to, ne samo u velikim gradovima, nego i u manjim gradovima i mjestima (npr. Dalmatinske zagore i Hrvatskog zagorja), zahvaljujući čemu je Hrvatska u razdoblju socijalističkog sustava imala manje izražen problem socijalnih razlika i regionalnih razvojnih nejednakosti (dok su državne potpore regionalnom razvoju bile veće, ali i vrlo često praktično neučinkovite). Od tog bivšeg sustava preuzeto je 'pozivanja' na socijalna prava i mogućnosti korištenja (pa i iskorištavanja) socijalnih transfera države, ali ne u dovoljnoj mjeri i poštovanje prema radu kao temeljnom izvoru dohotka. U isto vrijeme dostupnost socijalnih transfera mladim i zdravim radno-sposobnim osobama zasigurno predstavlja jedan od faktora inertnosti nerazvijenih lokalnih jedinica da same pokušaju pridonijeti vlastitom razvoju.

Nasuprot niske tehničke opremljenosti i niske proizvodnosti u poljoprivredi, domaću industriju u značajnoj mjeri karakterizira niska produktivnost često vezana uz tehnološko zaostajanje, zanemarivanje inovacija i obrazovne strukture zaposlenih, zbog čega se iz godine u godinu sve više smanjuju potencijali zapošljavanja u industriji. Pri tome problem ne predstavljaju plaće radnika jer su one za većinu radnika u proizvodnji ionako niske, nego problem predstavlja nespremnost poduzeća da se prilagode tržištu i promijenjenim uvjetima poslovanja, a posebice nedovoljni financijski kapacitet za provođenje nužnih investicija vezanih uz tehnološki napredak, kako bi se uz veću produktivnost poboljšali ekonomski pokazatelji poslovanja poduzeća. Tek manji dio domaće industrije je međunarodno konkurentan, dok kod netrajne robe široke potrošnje postoji izražen problem niže konkurentnosti na domaćem tržištu jer postoji kontinuiran pritisak ponude jeftinijih inozemnih proizvoda. Tome svakako pridonosi devizni tečaj koji domaću valutu održava u stanju precijenjenosti, ali i tehnološko zaostajanje koje podržava nisku produktivnost te visok porezni teret i porezna presija kojom se iz godine u godinu sve više destimulira poduzetnička inicijativa.

Propadanjem i uništavanjem domaće industrije u posljednjih dvadesetak godina, propuštene su mogućnosti za supstituciju inozemnih proizvoda sa domaćim proizvodima, kao što su u brojnim djelatnostima propuštene mogućnosti za rast izvoza. Umjesto na razvoj poljoprivrede i industrije koje mogu imati dugoročne pozitivne efekte na zaposlenost, prihode stanovništva, stvaranje dodane vrijednosti te biti temeljni faktor razvoja manje razvijenih lokalnih jedinica i regija Hrvatske, državna investicijska politika prvenstveno se je usmjeravala na razvoj infrastrukture, uključujući prometnu infrastrukturu, ali koja je ujedno premalo korištena kao mogući strateški čimbenik razvoja, dok je s druge strane kumuliran značajan teret inozemnog duga. Izgrađene autoceste danas još uvijek vrlo malo pridonose lokalnom razvoju područja kroz koja prolaze, ali svakako predstavljaju potencijal za budući lokalni razvoj poduzetništva jer su mnoga ranije prostorno izolirana područja postala bolje povezane s ostalim regijama, npr. u slučaju Like (Sić,

2009), dok se važan potencijal korištenja autocesta nalazi i daljnjem razvoju drugih već danas više razvijenih jedinica lokalne samouprave, kao što je npr. Dugopolje s najvećim indeksom razvijenosti u Hrvatskoj (MRRFEU).

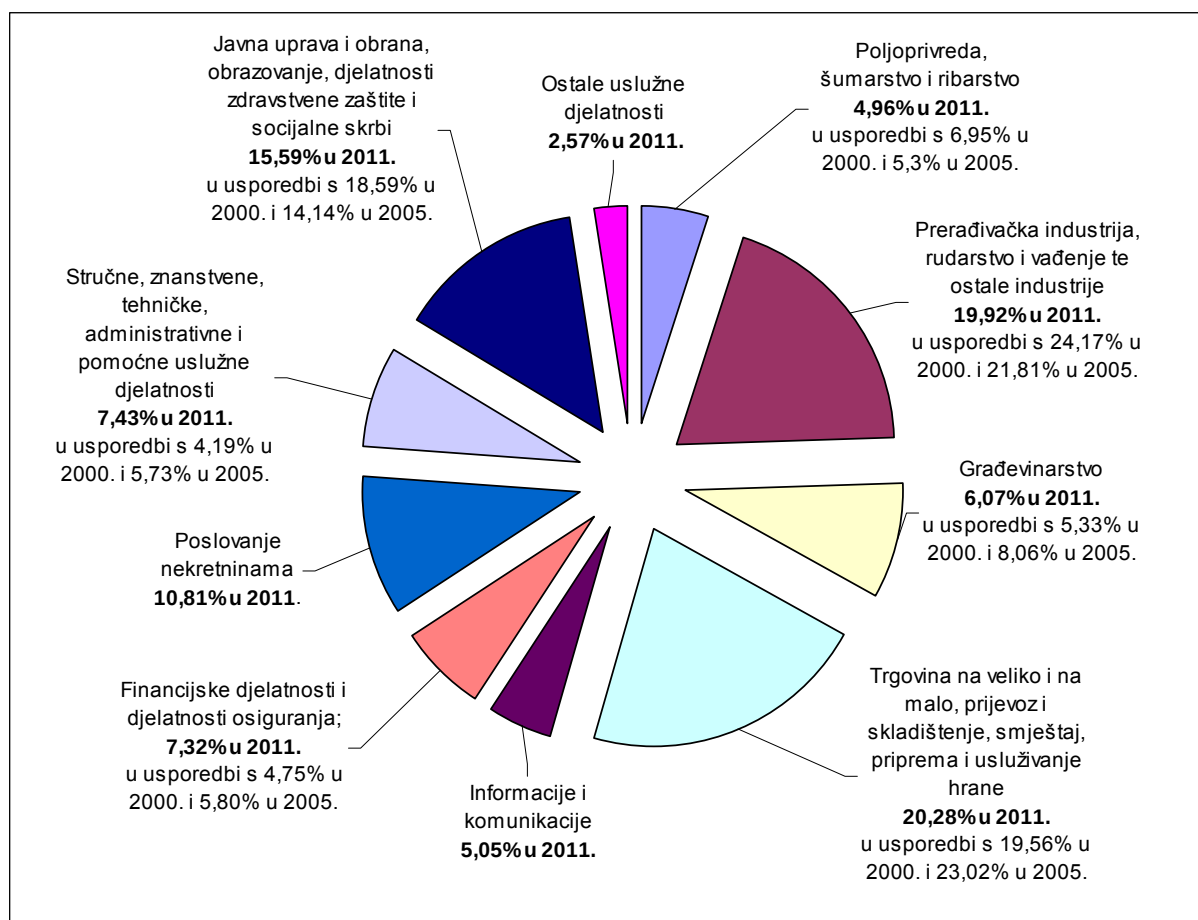
U strukturi investicija do 2007. godine značajan dio činile su investicije u građevinarstvu (infrastruktura, stambena izgradnja), dok se vrlo mali udio investicija odnosio na investicije u industriju i nove tehnologije. Izravna strana ulaganja u Hrvatsku poglavito su obuhvatila djelatnosti financija, trgovine, telekomunikacije, poslovanje nekretninama i vlasnička ulaganja u nekretnine, naftnu industriju te proizvodnju kemikalija i kemijskih proizvoda te tako pogodovala razvoju urbanih središta, dok su u vrlo maloj mjeri bila usmjerene u razvoj drugih grana domaće prerađivačke industrije u kojima bi perspektivu budućeg rasta mogli pronaći i slabije razvijeni gradovi i regije Hrvatske. Uz dominantna ulaganja u sferi međunarodno ne-utrživih dobara i usluga, izvoz roba kontinuirano stagnira, a podatke tek djelomično korigira turizam jer je i on u velikoj mjeri orijentiran na uvozne proizvode. Pri tome se u Hrvatskoj snažno razvija turistički proizvod 'sunce i more' koji ima značajan učinak na poslovne rezultate Jadranske Hrvatske (samo) tijekom ljetnih mjeseci, dok je još uvijek nedovoljno razvijen i promoviran ruralni turizam koji uz ljepote hrvatskog krajobraza može biti važan faktor razvoja brojnih trenutno slabo razvijenih jedinica lokalne samouprave.

Najsnažnije izvozno orijentirane industrijske grane su brodogradnja (sa neriješenim statusom kandidata za restrukturiranje, a ujedno i velikim brojem zaposlenih o čijim osobnim primanjima ovisе pokazatelji budućeg razvoja ili zaostajanja pojedinih lokalnih jedinica), proizvodnja naftnih derivata, kemikalija i kemijskih proizvoda te proizvodnja prehrambenih proizvoda. U strukturi izvoznih proizvoda najvažniju pojedinačnu skupinu predstavljaju 'strojevi i prijevozna sredstva', ali se navedeno ujedno javlja i kao skupina najvažnijih uvoznih proizvoda, gdje su ukupni rashodi za uvoz značajno veći od prihoda od izvoza. Ista je situacija i kod drugih izvoznih proizvoda kao što su kemijski proizvodi, mineralna gnojiva i maziva te razni gotovi proizvodi, gdje je uvoz veći od izvoza. Dok se Italija javlja kao naš najvažniji vanjskotrgovinski partner u izvozu, ona je ujedno i naš najznačajniji partner u uvozu, pri čemu uvoz iz Italije premašuje izvoz. Situacija je do sada bila daleko bolja u slučaju vanjskotrgovinske razmjene s BiH, kao našeg drugog najznačajnijeg partnera u izvozu, no upitno je što će biti s uvjetima buduće vanjskotrgovinske razmjene nakon pridruživanja Hrvatske Europskoj uniji. Na sličan način upitno je i što će biti s daljnjim izvozom u druge članice CEFTA-e na koje se odnosi značajan dio hrvatskog izvoza i s kojima je u posljednjim godinama zabilježen vanjskotrgovinski suficit, za razliku od vanjskotrgovinske razmjene s EU gdje Hrvatska tipično bilježi deficit. Istovremeno je neizvjesno koliki dio će hrvatskih proizvoda pronaći svoju tržišnu nišu na europskom tržištu nakon pridruživanja. Pridruživanjem EU Hrvatska tako napušta jedno dobro horizontalno regionalno partnerstvo koje je funkcioniralo unutar članica CEFTA-e te ne smije propustiti priliku boljeg poslovnog povezivanja u s potencijalnim partnerima iz zemalja članice EU, kao i u razvijanju novih poslovnih partnerstva sa brojnim drugim zemljama i regijama u kojima hrvatski proizvodi mogu biti konkurentni i zanimljivi kao proizvodi iz Europske unije (azijska tržišta, Rusija, SAD, Australija itd.). U protivnom Hrvatska kao regija će još više stagnirati i biti žrtva modela vertikalnog partnerstva u međunarodnim ekonomskim odnosima.

Ekonomska kriza koja pogađa Hrvatsku od 2009. i vjerojatno će se produžiti tijekom 2013. godine, pokazala je sve slabosti atipičnog modela privređivanja koji je Hrvatska prihvatila u posljednjih petnaest i više godina, s naglaskom na zaduživanje, potrošnju, uvoz, trgovinu,

financije i druge uslužne djelatnosti, uz zanemarivanje investicija, izvoza te tehnološkog napredovanja i rasta produktivnosti (bez smanjivanja zaposlenosti) u domaćoj industriji i poljoprivredi. Hrvatska premalo koristi potencijale domaće prerađivačke industrije, koja ima najveći pojedinačni udio u stvaranju bruto dodane vrijednosti sa udjelom od 15,72% u 2011. godini, odnosno gdje zajedno s rudarstvom i vađenjem i ostalim industrijama čini 19,92% ukupne bruto dodane vrijednosti. Na sličan način premalo koristi i potencijale domaće poljoprivrede koja ima udio u ukupnoj bruto dodanoj vrijednosti od svega 4,96% (vidjeti sliku 1). Nasuprot tome značajan dio bruto dodane vrijednosti stvara se unutar skupine djelatnosti 'trgovine na veliko i na malo, prijevoza i skladištenja, smještaja te pripreme i usluživanja hrane' koje zajedno imaju postotni udio od 20,28% te 'javnoj upravi, obrani, obrazovanju i djelatnostima zdravstvene zaštite i socijalne skrbi' sa udjelom od 15,59%, dok unatoč zastojsima na tržištu nekretnina visok udio od 10,81% ima i poslovanje nekretninama.

Slika 1: Struktura bruto dodane vrijednosti u 2011. u usporedbi s 2000. i 2005., stalne cijene



Izvor podataka: DZS

Kada se promatraju pojedinačne realne stope rasta bruto dodane vrijednosti po djelatnostima u godinama ekspanzije od 2001. do 2007. godine, najveći rast BDV-a zabilježen je u građevinarstvu (prosječno 10,4% od 2001. do 2007. godine); zatim u trgovini i njoj srodnim

djelatnostima uključujući smještaj, pripremu i usluživanje hrane (8,2%); informacijama i komunikaciji (7,1%); stručnim, znanstvenim, tehničkim, administrativnim i pomoćnim uslužnim djelatnostima (6,1%) te ostalim uslužnim djelatnostima (6%). Sve navedeno uključuje djelatnosti koje su više koncentrirane u gradovima te regijama i lokalnim jedinicama s višim indeksom razvijenosti. U isto vrijeme poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo ostvarili su nisku prosječnu stopu rasta BDV-a 1,9%, gdje posebno problematične godine predstavljaju 2003., 2005. i 2007. kada su zabilježene negativne stope, a na koje su posebno djelovale negativne klimatske promjene i prirodne nepogode poput suše i tuče. U razdoblju od 2001. do 2007. industrija je zabilježila nisku prosječnu stopu rasta BDV-a od 3,6% (pri tome prerađivačka industrija 3,9%), dok su u isto vrijeme djelatnosti 'javne uprave, obrane, obrazovanja, te djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi' ostvarile su negativnu prosječnu stopu rasta BDV-a od -0,3%.

Kako su se nedaće globalne krize, a posebice financijskih nestabilnosti u eurozoni, odrazile i na domaće gospodarstvo, Hrvatska od 2009. bilježi negativne stope realnog rasta BDP-a, a situacija je danas i više zabrinjavajuća zbog visoke stope nezaposlenosti, pada indeksa industrijske proizvodnje, zatvaranja brojnih proizvodnih i uslužnih poslovnih jedinica te vidljivog pogoršanja pokazatelja poslovanja poduzeća. Kada se promatraju realne stope rasta BDV-a po djelatnostima, najveći pad industrije i trgovine (uključujući i prijevoz, skladištenje, smještaj te pripremu i usluživanje hrane), u razmjerima više od 10%, zabilježen je 2009. godine, dok je građevinarstvo značajan pad iskusilo tijekom 2009. i 2010. U isto vrijeme nešto blaži pad zabilježila je poljoprivreda, informacije i komunikacije te 'stručne, znanstvene, tehničke, administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti'. Nasuprot tome, pozitivne iako niske stope su održane u financijama, ali zbog nepovoljnih kretanja u drugim djelatnostima upitno je da li će i koliko dugo će financije biti otporne u budućnosti. Slična je situacija i s 'javnom upravom, obranom, obrazovanjem, djelatnostima zdravstvene zaštite i socijalne skrbi' koje su u razdoblju 2009. do 2011. uspjele zadržati pozitivne stope rasta (posebice u 2011.) te za razliku od ranijih godina pozitivno djeluju na rast BDP-a, ali je zbog neodrživog stanja u javnim financijama upitno do kada će to trajati.

Uzimajući sve navedeno u obzir, budući razvoj Hrvatske, kao i razvoj manje razvijenih lokalnih jedinica i regija, treba se više orijentirati na tehnološki napredak i povećanje efikasnosti kako bi se mogli profitabilnije koristiti potencijali poljoprivrede, stočarstva, domaće proizvodnje hrane i pića, razvoja ruralnog turizma i pratećih obrtničkih aktivnosti, povećanja poslovne aktivnosti u malim i srednjim poduzećima te kapaciteti, koja mora djelovati u pravcu poboljšanja ekonomskih pokazatelja poslovanja te povećati vlastitu konkurentnost na domaćem, a posebice inozemnom tržištu.

3. HORIZONTALNO I VERTIKALNO PARTNERSTVO

Hrvatskoj treba pozitivna promocija i napredak proizvodnih aktivnosti, kao što joj treba i pozitivna promocija njenih manje razvijenih regija i ruralnih područja u kojima se nalaze brojni neiskorišteni potencijali od prirodnih do ljudskih resursa, potencijali poljoprivrede, stočarstva, vinogradarstva, do mogućnosti otvaranja novih proizvodnih postrojenja, korištenje hidroenergije, solarne energije, vjetro-elektrana itd. No za sve navedeno potrebna je suradnja lokalne zajednice, podrška ekonomske politike i zakonske regulative te manji razmjer birokracije koja inzistira na vertikalnoj hijerarhijskoj strukturi 'odozgo prema dolje', a to su područja na kojima se tipično

'događaju padovi na ispitu' ili se razvijaju različiti oblici nepovjerenja, nerazumijevanja, iracionalno determinirani strahovi, demonstracije moći i različiti oblici nesuglasja.

Hrvatsku opterećuju brojna administracija i birokratski procesi koji destimuliraju samostalnu poduzetničku inicijativu koja bi mogla pridonijeti boljitku ukupne privrede i lokalnom razvoju. Iako bi središnje i lokalne razine države birokracije trebale služiti javnom interesu te svojim djelovanjem i savjetima pridonijeti boljem funkcioniranju ukupne ekonomije i društva, a posebice u domeni boljeg planiranja, organiziranja i djelovanja u pravcu povezivanja većeg broja interesnih skupina, pružanja savjetodavne pomoći u apliciranju za sredstva fondova EU itd., situacija u praksi je sasvim drugačija. U ekonomskoj teoriji za to postoji objašnjenje, a daje ga teorija birokratskog ponašanja koja ističe da je cilj birokracije maksimalizirati vlastito blagostanje, a što je povezano s njenim nastojanjem da poveća vlastitu moć i ulogu u ukupnom gospodarstvu (vidjeti npr. Wise, 2003).

Iako se za sve nedaće u hrvatskom gospodarstvu uglavnom okrivljuje ekonomiste, a za kriminal proziva poduzetnike, značajan izvor problema su zakonski propisi, rigidnost koju propisuju birokratske procedure i različita nedorečena regulativa, kao i brojna neselektivno definirana prava na podršku, potporu, subvenciju ili socijalne transfere države. Nije rijedak slučaj da mogućnosti koje pruža jedan zakonski akt paralelno ograničava drugi zakonski akt, dok zbog brojnosti zakonskih i podzakonskih regulativa, prosječan poduzetnik ili poljoprivrednik teško da može poznavati sve propise koji su posljednjih dvadesetak godina usvojeni. Zakone koji se odnose na poslovanje poduzetnika, obrtnika i poljoprivrednika pišu pravnici ili drugi namještenici državne administracije, koji najčešće niti jedan radni dan nisu proveli u poslovnoj sferi gospodarstva, ne poznaju specifičnosti djelatnosti za koju donose propise te nemaju predodžbu o negativnim učincima pojedinih propisa na poslovanje poduzeća pa isto tako nisu svjesni kako nejasno ili komplicirano propisane procedure opterećuju poduzetnike, a posebice obrt, mala i srednja poduzeća i poljoprivredna gospodarstva čiji vlasnici najčešće nemaju dostatno znanje kao niti pristup informacijama o propisima zbog kojih mogu biti kažnjeni i sankcionirani. Na sličan način rigidnosti na tržištu rada te drugim oblicima rigidnosti na tržištima roba i usluga ili financijskom tržištu nisu pridonijeli radnici niti predstavnici sindikata, kao niti manageri, bankari, poljoprivrednici ili poduzetnici, nego oni koji su pisali zakone, procedure i drugu regulativu koja već godinama koči ekonomski razvoj.

Slična je situacija i s rigidnošću tržišta i niskom troškovnom konkurentnošću domaćih proizvoda kojoj pridonosi porezna presija kod oporezivanja dohotka, dobiti i potrošnje. Uz progresivne stope pri oporezivanju dohotka od samostalnog rada država kažnjava obrtnike i s obrtom izjednačene aktivnosti koje ostvaruju veći dohodak, a kao alternativu nudi mogućnost prelaska u sustav oporezivanja dobiti koji za njih donosi niz nepotrebnih administrativnih aktivnosti. Kod oporezivanja dohotka od nesamostalnog rada država kažnjava poduzeća koja upošljavaju više plaćene i visokoobrazovane radnike. Pri tome se oporezivanjem većih bruto dohodaka sa većom poreznom stopom ne djeluje na redistribuciju sredstava od bogatijih građana ka siromašnijima, nego se samo povećavaju troškovi poslovanja poduzeća, povećava prosječni jedinični trošak rada te pridonosi općoj slici da je trošak rada u Hrvatskoj visok. Stoga ne čudi što niti domaći niti strani investitori ne vide interes za ulazak u manje profitabilne proizvodne aktivnosti koje bi mogle podnijeti visoko porezno opterećenje i druge visoke troškove poslovanja te biti dovoljno konkurentne na međunarodnom tržištu i domaćem tržištu sa snažnom konkurencijom jeftinijih

inozemnih proizvoda. U isto vrijeme postoji stvarna opasnost preseljenja dijela postojeće proizvodnje iz Hrvatske u druge države.

Povećanju rigidnosti tržišta pridonosi i vertikalna hijerarhijska struktura birokratskog upravljanja, koja sputava provođenje programa javno-privatnog partnerstva, komplicira poslovanje poduzetnika i poljoprivrednika te ograničava samoinicijativu lokalnih i regionalnih interesnih skupina, dok u isto vrijeme ne pridonosi na adekvatan način korisnosti izrade master planova razvoja određene turističke destinacije, master planova razvitka određenog poljoprivrednog ili brdsko-planinskog područja, strateških koncepcija razvoja određene industrije itd. Kada je u pitanju lokalni i regionalni razvoj, postojeći model vertikalnog partnerstva 'odozgo prema dolje' treba nadopuniti sa modelom vertikalnog partnerstva 'odozdo prema gore' te razvijati horizontalno partnerstvo koje bi u većoj mjeri uvažilo lokalnu inicijativu i lokalne specifičnosti.

Umjesto vertikalne komunikacije, horizontalno partnerstvo naglašava horizontalnu komunikaciju te neformalno umrežavanje na lokalnoj i regionalnoj razini, osnažujući kontakte između ljudi, poduzeća, organizacija i administrativnih tijela, koje na lokalnoj i regionalnoj razini, kao i u suradnji s interesnim skupinama iz drugih regija, mogu djelovati u zajedničkom interesu i ostvarivati zajedničke koristi. Neformalno, kao i formalno umrežavanje na lokalnoj i regionalnoj razini promovira samoinicijativu i orijentiranost samo-pomoći, jer ljude, lokalna poduzeća i organizacije povezuje ista svrha i cilj djelovanja, a za vlastitu budućnost su daleko više zainteresirani od političara i birokratskih institucija na središnjoj razini. Za razliku od vertikalnog partnerstva, horizontalno partnerstvo karakterizira demokratičnost i veća simetrija u transmisiji informacija, što omogućava da su sve grupe i organizacije tretirane kao 'više jednake', s većim mogućnostima uključivanja u proces regionalnog i lokalnog razvoja. Horizontalno partnerstvo tako pruža veće mogućnosti za sudjelovanje i uključivanje marginaliziranih grupa te pridonosi boljoj koordinaciji lokalnih programa i politika (Forde, 2000.). Dodatno, horizontalno partnerstvo naglašava važnost umrežavanja između proizvođača, dobavljača i kupaca u komplementarnim djelatnostima kao što su poljoprivreda, prerađivačka industrija i turizam, kao i umrežavanje između tzv. lokalnih akcijskih grupa kao skupina ljudi, institucija, poduzeća te administrativnih lokalnih tijela upravljanja koji paralelno djeluju u različitim regijama i lokalnim teritorijalnim jedinicama, a mogu djelovati u pravcu zajedničke koristi. Njihovo povezivanje i suradnja može predstavljati važan faktor promocije lokalnog i regionalnog razvoja, povećanja proizvodnje i potrošnje proizvoda domaćeg porijekla, horizontalne transmisije znanja i informacija te izmjenjivanje iskustva i dobrih praksa.

Konkretni primjer može biti razvoj poljoprivrede i ruralnih krajeva u kojima su mogući različiti programi horizontalnog partnerstva koji će povezati domaće poljoprivredne proizvođače s pružateljima edukacije o unapređenju poljoprivredne proizvodnje, ekonomičnom poslovanju, korištenju prednosti ekonomije obujma, načinu promocije proizvoda, načinu apliciranja te uvjetima korištenja fondova EU, načinima i nužnosti provedbe legalizacije farma (kako bi nakon pridruživanja EU dosadašnji proizvođači i dalje mogli isporučivati mlijeko, meso i ostale stočarske proizvode, kao i mogli aplicirati na fondove potpore EU), nužnosti i važnosti osiguranja nasada i usjeva kako bi se povećala sigurnost ulaganja itd. Horizontalno partnerstvo može povezati domaće poljoprivrednike i stočare s isporučiteljima i savjetnicima o korištenju suvremene tehnologije proizvodnje, pružateljima privremenog najma poljoprivrednih strojeva, organizatorima domaćih sajмова i foruma, s osobama koje imaju stručna znanja za marketing i promociju regionalnih proizvoda te procjenu i istraživanje tržišta, sa malim i srednjim

poduzećima koja bi organizirala udruženi plasman, skladištenje, transport i prodaju finalnih proizvoda mnogobrojnih proizvođača na određeno tržište iste ili druge regije, uključujući i izvoz u inozemstvo. Stvaranje mreža horizontalnog partnerstva omogućuje povezivanje unajmitelja i iznajmljivačima poljoprivrednog zemljišta, povezivanje s poduzetnicima koji razvijaju ruralni turizam i to ne samo radi direktnog plasmata proizvoda domaćeg porijekla, nego i organizacije posjeta učenika, stručnih grupa i turista poljoprivrednim gospodarstvima, vinogradima, maslenicima, povrtnjacima i stočnim farmama, jer to može biti dobar način stvaranja naklonosti potrošača prema domaćim poljoprivrednim proizvodima (a isto vrijedi i u slučaju korištenja takve promocije radi stvaranja naklonosti potrošača prema proizvodima domaće prerađivačke industrije).

Kroz horizontalno partnerstvo između mnogobrojnih proizvođača te drugih interesnih skupina moguće je povećati korisnost od izgradnje i korištenja fizičke infrastrukture (spremišta, tržnice, hladnjače, skladišta, ceste, transport, vodoopskrbu, elektrifikaciju itd.), razviti programe zajedničkog upravljanja šumama, izraditi i provesti strategiju spajanja zemljišnih čestica, smanjiti troškove kroz ujedinjavanje resursa kako bi se koristile prednosti ekonomije obujma, organizirati opskrbu količinama proizvodnje koju traže kupci, ostvariti veću povezanost između proizvođača i potrošača te povećati pregovarački položaj proizvođača. Pri tome sve navedeno praktično nije ništa novo niti svijetu nepoznato, jer su zadruge još u razdoblju bivše države bile praktičan i dobar primjer horizontalnog partnerstva u poljoprivredi, a u novim tržišnim okolnostima mogu funkcionirati kao neformalne ili formalne mreže koje povezuju privatni i javni sektor, na sličan način kao što to postoji u brojnim razvijenim zemljama EU (vidjeti npr. ELARD, 2006).

Kako razvoj poljoprivrede, tehnološki napredak i dostupnost prednosti ekonomije obujma ovisi o financiranju, mreže horizontalnog partnerstva između poljoprivrednih proizvođača mogu biti dobar način privlačenja investitora, kreditora i koncesionara u projekte u poljoprivredi te strateškog povezivanja sa kupcima poljoprivrednih proizvoda za intermedijarnu ili finalnu potrošnju, gdje upravo kupci intermedijarnih proizvod iz redova SME ili velikih poduzeća mogu biti investitori u programe i projekte razvoja. Poljoprivreda poput i svih drugih djelatnosti može biti predmet projektnog financiranja i javno-privatnog partnerstva u kojem rizike i povrat od ulaganja zajednički dijeli veći broj sudionika. Dok se u dosadašnjoj financijskoj praksi projektno financiranje javljalo kao tipičan model bankovnog financiranja gradnje stanova i turističkih apartmana namijenjenih za daljnju prodaju finalnim kupcima (gdje je vraćanje kredita poduzetnika bilo temeljeno na novčanom tijeku koji generira konačna prodaja nekretnina), banke i drugi financiјeri bi u budućnosti svakako trebali prepoznati potencijale poljoprivrede, stočarstva i prerađivačke industrije kao predmeta financiranja u novim kreditnim politikama. Međutim, u tom slučaju cijena kredita ne bi mogla dostizati razine kao u djelatnostima koje imaju puno veće stope povrata, dok bi financiranje poljoprivrede i povrat kredita trebali uvažiti specifičnosti poljoprivrede kao djelatnosti koja je pod snažnim utjecajem klimatskih promjena, prirodnih nepogoda, promjenjivosti uroda i cijena na domaćem i međunarodnom tržištu, kao i uvažiti nužnost tehnološkog unapređenja za što su potrebni dugoročni, a ne kratkoročni krediti. Pri tome je posve jasno da u tom slučaju ciklus obrtaja uloženi sredstva i zarada banaka od kamata nisu isti kao u slučaju građevinskih investitora koji pomoću bankovnih kredita grade stanove i prodaju ih krajnjim kupcima, a krajnji kupci financiraju kupovinu stanova iz stambenih kredita koje dugoročno otplaćuju bankama.

Alternativu klasičnim dugoročnim kreditima banaka predstavlja projektno financiranje čiji inicijator može biti stabilno proizvodno poduzeće 'X' iz prehrambene industrije ili više poduzeća zajedno koji imaju razvijeno tržište za plasman svojih finalnih proizvoda, a koji se javljaju kao budući kupci intermedijarnih poljoprivrednih proizvoda čija će se proizvodnja odvijati na (ranije rascjepkanom, a sada integriranom) poljoprivrednom zemljištu. Poduzeće 'X' i njegovi strateški partneri osnivaju i unose početni kapital u novoosnovano poduzeće posebne namjene (SPV)., koje se javlja kao glavni organizator buduće poslovne aktivnosti poljoprivredne proizvodnje, kao vlasnik poljoprivrednog zemljišta (koje kupuje iz kredita jedne banke ili sindiciranog kredita više banaka) te kao nositelj svih dugova. Stoga bilance strateških partnera koji iniciraju projekt neće biti dodatno opterećene novim dugovima (kao niti pokazateljima poslovanja novog projekta), ali su u novi projekt direktno involvirani jer snose rizik vlasničkih ulaganja. S druge banke su osigurane založnim pravom na poljoprivrednom zemljištu i drugim nekretninama, dok je vraćanje kredita determinirano novčanim tijekom, prihodima/primicima od prodaje poljoprivrednih proizvoda koji u narednim fazama generira financirani projekt. Budući da postoje kupci intermedijarnih proizvoda, novoosnovano poduzeće ima tržište za plasman poljoprivrednih proizvoda, dok rizik od promjene cijena proizvoda hedgira korištenjem financijskih izvedenica tipičnih za robna tržišta. Podjela rizika ostvaruje se između banke i drugih financijera, gdje vlasnička ulaganja u poduzeće posebne namjene mogu dolaziti i iz drugih izvora, kao što su proizvođači agrarnih strojeva, proizvođači sjemena, gnojiva itd. Kao izvor financiranja može se javiti i leasing u smislu najma strojeva za poljoprivrednu proizvodnju. Kako se radi o rizičnom poduhvatu koji ovisi o blagonaklonosti klimatskih i vremenskih prilika, potrebno je pravovremeno osigurati urod i nasade da bi povećala vrijednost i sigurnost ulaganja. U spomenutom projektu država se može javljati kao davatelj potpora u poljoprivredi u iznosu koji kompenzira dio nepovoljnih kretanja na tržištu poljoprivrednih proizvoda, država može subvencionirati dio premije osiguranja nasada i usjeva te putem domaće razvojne banke ili na drugi način subvencionira manji dio kamata (ukoliko se radi o novim investicijama i tehnološkom napretku koji će pridonijeti rastu profitabilnosti poslovanja u poljoprivredi). Državna subvencija kamata na dugoročno financiranje investicija u poljoprivredi je nužna jer je poljoprivreda djelatnost koju karakterizira niži povrat pa je to instrument kojim se sprječava nezainteresiranog banaka kao kreditora ili nezainteresiranost poduzetnika da ulaze u takve projekte zbog oportunitetnih profitabilnijih prilika u drugim djelatnostima. Dodatno, ukoliko je dio zemljišta na kojem bi se odvijala poljoprivredna proizvodnja u vlasništvu države, SPV plaća koncesiju državi čime se omogućuje bolje korištenje državne imovine, a ujedno pridonosi i razvoju lokalne zajednice kroz zapošljavanje i ostvarivanje dohotka domicilnog stanovništva, kroz prihode za financiranje lokalnih administrativnih jedinica te omogućuje financiranje drugih projekata u obrazovanju, socijalnoj skrbi i slično na lokalnoj razini. Opisani model projektnog financiranja također je primjer horizontalnog partnerstva koje povezuje veći broj interesnih skupina, gdje se rizici i koristi projekta zajednički dijele i gdje brojni subjekti mogu djelovati u zajedničkom interesu i pravcu zajedničke koristi.

4. ZAKLJUČAK

Sudionici horizontalnog partnerstva u promociji lokalnog i/ili regionalnog razvoja su pojedinci, grupe građana, institucije, poduzeća te administrativne jedinice upravljanja, koji ostvaruju odnos kroz zajedničke projekte i programe koji percipiraju potrebe i inicijative lokalnog i regionalnog razvoja, iako se pri tome partneri međusobno razlikuju s obzirom na ulogu i odgovornost, pristup

i kontrolu resursima, kao i stvarno sudjelovanje u donošenju odluka. Naglasak je na tzv. suodređenju jer jedne interesne skupine ne mogu bez drugih, stoga jedino zajedničkim snagama mogu pridonijeti stvarnom poboljšanju u pravcu razvoja lokalne zajednice, razvoja djelatnosti u kojima manje razvijene lokalne jedinice i regije mogu prosperirati, rješavanju problema dugotrajne nezaposlenosti, problema rastućeg broja siromašnog stanovništva i socijalno isključenih osoba, kao i različitih problema koji su specifični za svaku pojedinačnu regiju uključujući i neadekvatno korištenje resursa, manjak obrazovanja i stručnih kompetencija te tehnološko zaostajanje u poljoprivredi, stočarstvu i industrijskoj proizvodnji.

Jedan od većih problema domaćih poljoprivrednika, stočara, ribara, obrtnika, kao i poduzetnika u malim i srednjim poduzećima je izoliranost i nedovoljna integriranost u stvaranju vrijednosti unutar tržišne mreže proizvođača, dobavljača i kupaca iz različitih djelatnosti i sektora, a tome je posljednjih dvadesetak godina pridonijelo i sustavno zapostavljanje poljoprivrede i domaće proizvodnje na nacionalnoj razini, uz kontinuiranu makroekonomsku orijentaciju prema uslužnim djelatnostima u kojima ruralna područja i manji gradovi teško mogu konkurirati. Hrvatska raspolaže potencijalima za veće ali i profitabilno korištenje obnovljivih resursa, zelenih tehnologija, korištenje solarne energije, hidroenergije, korištenje blagodatne klime pogodne za razvoj turizma s većom ponudom rekreacijskog sadržaja, razvoj poljoprivrede, obrta, prehrambene industrije i drugih grana prerađivačke industrije te ima mogućnosti povezivanja različitih djelatnosti u korištenju potencijala domaće proizvodnje, kao supstituta uvozu. Ovo posljednje konkretno znači veće povezivanje proizvoda domaće poljoprivrede, voćarstva, stočarstva i drugih primarnih djelatnosti u stvaranju dodane vrijednosti u sekundarnim proizvodnim djelatnostima (prehrambena i druga prerađivačka industrija) te daljnji plasman tih proizvoda u tercijarnim uslužnim djelatnostima među kojima su za Hrvatsku posebno značajni turizam i trgovina. Iako takav lanac stvaranja vrijednosti unutar tržišne mreže proizvođača podrazumijeva vertikalnu suradnju, on podržava funkcioniranje horizontalnog partnerstva i umrežavanja različitih interesnih skupina, uključujući i povezivanje s pružateljima dodatne edukacije i inovativnih rješenja, unutar iste ili različitih regija kako bi se razvojni potencijali i resursi koristili na dobrobit članova lokalnih zajednica, ali i u interesu općeg ekonomskog boljitka Hrvatske. Horizontalno partnerstvo tako s jedne strane nadopunjuje vertikalno partnerstvo koje podržavaju državne institucije te suradnja središnjih i lokalnih administrativnih upravljanja, dok s druge strane predstavlja i svojevrsnu alternativu koja je više prilagođena tržišnim ekonomijama.

SUMMARY

In the last twenty years, Croatia is characterized by the deepening imbalance in the regional development. Technological backwardness and underdevelopment of agriculture and industry are among the factors that contribute to disadvantages of rural areas and less developed urban centers. Although state institutions have implemented numerous programs for regional development, it is not enough. It is necessary to promote networking between people, companies, institutions and administrative units at the local level, as well as connectivity to other regions in order to support business partnerships through the chain networks between manufacturers, suppliers and customers. A horizontal partnership provides an opportunity for horizontal transfer of information, self-initiative and engagement of a large number of interest groups that may benefit from the economic development of regions and local government and are ready to market

behavior for the common goal. Agriculture is one area where networking and horizontal partnership can contribute to faster technological progress, improving profitability, increasing the interest of creditors as well as better and safer product placement.

Key words: *regional development, horizontal partnerships, networking*

JEL classification: *O11, R11*

Literatura

Čavrak, V. (2002) Strategija i politika regionalnog razvoja Hrvatske, *Ekonomija/Economics*, br. 3-IX, str. 645-661

Forde, C. (2000) Networking: Promotion of 'Horizontal' Partnership in the Local Development Programme, *Irish Journal of Applied Social Studies*, Vol. 2, Issue 2

Grgić, I.; Žimbek, T.; Tratnik, M. (2011), Čimbenici iseljavanja seoskog pučanstva u Republici Hrvatskoj, *Agronomski glasnik*, Vo. 72, No.2-3, siječanj

IBHI (2010) Prednosti i mogući oblici partnerstva između javnog, civilnog i privatnog sektora, Independent Bureau for Humanitarian Issues, dostupno na:
http://www.civilnodrustvo.ba/files/docs/Prednosti_i_moguci_oblici_partnerstva_izmedju_javnost_i_gradjana_i_vlasti_u_BiH.doc, pristup 8.7.2012.

ELARD (2006), *The leader approach: A basic guide*, European LEADER Association for Rural Development, dostupno na:
http://enrd.ec.europa.eu/app_templates/filedownload.cfm?id=B973735A-9614-ABDF-4A4E-2800119E5476, pristup: 8.7.2012.

MRRŠVG (2010), *Strategija regionalnog razvoja Republike Hrvatske: 2011.-2013.*, Republika Hrvatska Ministarstvo regionalnog razvoja, šumarstva i vodnoga gospodarstva, svibanj

Regionalna razvojna agencija Međimurje (2008), *Strategija regionalnog razvitka Međimurske županije*, REDEA d.o.o.

Spevec, D. (2009) Populacijski potencijal Krapinsko-zagorske županije“, *Hrvatski geografski glasnik*, br. 71/2, str. 43-63

Šić, M. (2009) Utjecaj autoceste Zagreb-Split na regionalni razvoj Like, *Hrvatski geografski glasnik*, br. 71/1, str. 87-101

Wise, Lois R (2003) Bureaucratic Posture: Building a Composite Theory of Bureaucratic Behavior, Working paper, 7th National Public Management Research Conference, Georgetown University, October, dostupno na:
<http://www.pmrnet.org/conferences/georgetownpapers/Wise2.pdf>, pristup 8.7.2012.