Ljiljana Stanković

Ekonomski fakultet
Univerzitet u Nišu

Slobodan Cvetanović

Ekonomski fakultet
Univerzitet u Nišu

JAVNO-PRIVATNA PARTNERSTVA: FAKTOR UNAPREĐENJA KONKURENTSKE PREDNOSTI

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS: A FACTOR OF COMPETITIVE ADVANTAGE ENHANCEMENT

Sažetak

Poslednjih decenija evidentne su brojne promene u privredi i društvu koje su iz osnova izmenile način života i rada. Svet je postao "globalno selo" što je omogućilo preduzećima da značajno uvećaju svoj tržišni prostor. Rezultat je znatno kompleksnija sredina marketinga za sve učesnike: akcionare, potrošače, zaposlene, poslovne partnere, konkurenciju, finansijske organizacije i institucije, državu i lokalnu zajednicu.

Izražena konkurencija u novoj ekonomiji, sve više usmerava pažnju svih subjekata i grupa ka umrežavanju sa ključnim stejkholderima u lancu vrednosti. Povezivanje postaje veoma vredan izvor za sticanje i održavanje konkurentne prednosti i osnova za uspešno diferenciranje kompanija, gradova (lokacije) kao i država. Potreba za povezivanjem i kreiranjem različitih vrsta odnosa i mreža izražena je u gotovo svim poslovnim područjima. Konačni cilj umrežavanja je unapređenje poslovnih performansi i kreiranje superiorne vrednosti za vlasnike kapitala, potrošače i ostale stejkholdere. Istraživanja teorije i prakse stvaraju pouzdanu osnovu za razvijanje novih koncepata i poslovnih modela koji će doprinosti unapređenju konkurentnosti preduzeća i privrede. Jedan od načina za unapređenje nacionalne i poslovne konkurentnosti je razvoj javno privatnih partnerstva. Rad je strukturiran na sledeći način: prvo se istražuju oblici i značaj javno-privatnog partnerstva, sledi objašnjenje uloge i značaja marketinga za razvoj partnerstva između javnog i privatnog sektora. Na kraju, na osnovu rezultata istraživanja teorije i prakse identifikovani su motivi potencijalnih investitora za ulaganja u javno-privatna partnerstva, predloženi su zaključci i smernice za buduća istraživanja.

Ključne reči: *javno-privatna partnerstva, vrednost, marketing lokacije, konkurentnost lokacije, razvoj*

Abstract

The last decades have witnessed numerous changes in the economy and society that have completely transformed the way of living and working. The world has become a "global village", which helped enterprises in increasing significantly their market space. The result is a more complex marketing environment for all participants: shareholders, consumers, employees, business partners, competitors, financial organizations and institutions, the state and local community.

Intense competition in the new economy has directed attention of all subjects and groups toward networking with key stakeholders in the value chain. Linking becomes a valuable source for achieving and maintaining competitive advantage and the basis for successful differentiation of companies, towns (locations) as well as states. The need for linking and creating various relationships and networks is evident in almost all business areas. The final networking goal is the enhancement of business performance and creation of superior value for capital owners, consumers and other stakeholders. Theory and practice research create a reliable foundation for the development of new concepts and business models that will contribute to the enhancement of enterprise and economy competitiveness. One of the ways of enhancing national and business competitiveness is the development of public-private partnerships.

The paper structure is as follows: first, the modes and importance of public-private partnership is examined, then the role and importance of marketing for the development of public-private partnership is presented. Finally, based on the outcomes of theory and practice research, the paper identifies the motives of potential investors for investing in public-private partnership and proposes the conclusions and guidelines for future research.

The paper is structured as follows: first, the importance of relationships and networks and the fundamental characteristics of public-private partnership are examined, then the analysis of PPP relationship quality based on considerations of links between activities, resources and subjects linked together follows. Based on the outcomes of theory and practice research, the conclusions and guidelines for further research are proposed.

Key words: *public-private partnership, value, marketing location, location competitiveness, development*

Uvod

Sposobnost povezivanja organizacija i institucija u različite forme odnosa i mreža bitno utiče na njihovu transformaciju, privredni i društveni razvoj. Efikasan menadžment javnog i privatnog sektora uslovljen je sposobnošću povezivanja sa različitim subjektima i grupama u horizontalnom i vertikalnom lancu vrednosti. Mreže funkcija i procesa, funkcionišući zajedno, kreiraju platformu za ocenu usaglašenosti interesa društva i preduzeća identifikovanjem mogućnosti za unapređenje performansi. Poslovno povezivanje javnog i privatnog sektora, kao segment različitih mreža i odnosa je proveren način efikasnog korišćenja svih resursa i sposobnosti, kreiranja novih i deljenja postojećih. Subjekti koji održavaju dugoročna partnerstva sa vrednim partnerima mogu da ostvare isti nivo rasta kao i organizacije koje koriste transakcione odnose, ali stiču prednost po osnovu smanjenja troškova koje je rezultat racionalnog korišćenja resursa.

Višegodišnja praksa razvijenih zemalja pokazuje da su JPP (javno-privatna partnerstva) efikasan način za ostvarivanje ciljeva javnog i privatnog sektora. Koriste se različiti oblici saradnje u sklopu kojih javni i privatni sektor udružuju resurse i sposobnosti u cilju njihovog efikasnijeg korišćenja. Uopštavanjem konkretnih iskustava u različitim oblastima (energetika, transport, razvoj i komercijalizacija tehnologije, zaštita životne sredine, održivi razvoj i sl.) može se zaključiti da su sinergijski efekti veći kada se koriste JPP kao način realizacije postavljenih ciljeva. Praksa pokazuje da je u svim delovima sveta izražena zainteresovanost javnog i privatnog sektora za razvijanje različitih oblika povezivanja i saradnje.

Istraživanja pokazuju da JPP doprinosi privrednom i društvenom razvoju ukoliko su učesnici motivisani za takvu vrstu saradnje i kada je stepen rizika prihvatljiv za sve učesnike. Izbor partnera i pitanja vezana za razvijanje JPP neophodno je pažljivo razmotriti u cilju boljeg razumevanja značaja JPP za ekonomski i društveni razvoj i uspešnije nacionalno, regionalno i poslovno pozicioniranje. Realizacija ugovora o JPP pored ekonomskih, donosi i brojne neekonomske koristi koje su bitne kod odlučivanja, jer doprinose realizaciji ne samo ciljeva uključenih strana već i šire društvene zajednice.

Rad je strukturiran na sledeći način: prvo se istražuju oblici i značaj javno-privatnog partnerstva, sledi objašnjenje uloge i značaja marketinga za razvoj partnerstva između javnog i privatnog sektora. Na kraju, na osnovu rezultata istraživanja teorije i prakse identifikovani su motivi potencijalnih investitora za ulaganja u javno-privatna partnerstva, predloženi su zaključci i smernice za buduća istraživanja.

Oblici i značaj javno - privatnog partnerstva

Povezivanje različitih organizacija i institucija, subjekata i grupa, je intenzivnije poslednjih godina. Početkom 90-tih godina prošlog veka na značaju dobija povezivanje javnog i privatnog sektora i stvaranje različitih oblika JPP. Raste uloga i značaj javno-privatnog partnerstva kao efikasnog načina za racionalnije korišćenje ograničenih resursa i potencijala za razvoj. U svim zemljama JPP se koriste za unapređenje poslovanja uključenih subjekata iz različitih sektora. Analiza teorije i prakse pokazuje da postoje značajne razlike u shvatanjima kompleksa javno-privatnog partnerstvima¹.

Opšte je poznato da između javnog i privatnog sektora postoje i razvijaju se različiti tipovi odnosa. Partnerstva javnog i privatnog sektora uključuju različite subjekte: profitne kompanije, neprofitne organizacije vladinog i nevladinog sektora, vladu i lokalnu samoupravu. Predmet saradnje je, pre svega, realizacija infrastrukturnih projekata kao i jačanje institucionalnih pretpostavki za uspešnije povezivanje veoma različitih subjekata i grupa kroz

1 Commission of European Communities „Green paper-on Public Private Partnership and Community law on Public Contracts and Concessions“, Brussels, 2004; Flinders, M., „The politics of Public-private Partnership“, *British Journal of Politics and International Relations*, 7 (2005). 215-239; Broadbent, J. and Laughlin, L., „Public Private Partnerships: an Introduction“, *Accounting, Auditing, and Accountability Journal*, 3 (2003) 334; Broadbent, J., Gray, A., Jackson, P.M., „Public-Private Partnership“, *Public Money and Management*, 3 (2003) 135-136; Vaillancourt Roseanu, P., „The Strength and Weakness of Public-Private Policy Partnerships u: Public-Private Policy Partnerships, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London, 2000; Gulija, B., „Javno-privatno partnerstvo“, *Euroscope*, dodatak 73 (2004); Bojović, V., „Public-Private Partnerships as a last Resort for Traditional Public Procurement“, *Panoeconomicus*, 3 (2006) 299-311; Alibegović, D.J., „Inovativno finansiranje opštinskog razvoja“, u Ramirez, L., Kebede, G., (ed) *Strateško planiranje lokalnog razvoja - studije slučaja malih i srednjih evropskih gradova*, UN-HABITAT SIRP, Beograd, 2010; Pokrajac, S., *Preduzetništvo - izazovi i putevi „kreativne destrukcije“ privrede Srbije*, Mašinski fakultet Beograd, 2010.

različite forme umrežavanja u okviru ugovornog javno-privatnog partnerstva (Pregled 1).

Pored ugovornog javno-privatnog partnerstva u praksi se koristi i institucionalno javno privatno partnerstvo koje se zasniva na suvlasničkom odnosu javnog i privatnog sektora. Moguće je koristiti različite forme organizacije (zajednička preduzeća i sl.)

Svako partnerstvo uključuje različite nivoe i tipove interesa, rizika i konflikata. Nivoi odnosa javnog sa privatnim sektorom zasnivaju se na isporučivanju različitih koristi: ekonomskih, društvenih i strukturnih².

Ekonomska korist - Ekonomski sadržaj je osnova svih odnosa, pa i u okviru JPP. Podrazumeva obezbeđenje superiornih ekonomskih koristi i podsticaja za trajanje partnerstva. Ovaj nivo odnosa je osnova na koju se

dograđuju potencijalne koristi koje nastaju kao rezultat povezivanja. Ekonomski sadržaj je početni uslov postojanja odnosa, ali ne i dovoljan za njihov uspeh³. Nesporo je da je ekonomska odgovornost prvi nivo društvene odgovornosti kompanija. Javni sektor ima posebnu odgovornost za efikasno korišćenje sredstava i kontrolu kreiranja i isporuke odgovarajuće vrednosti⁴. Za građenje i razvijanje uspešnih programa JPP ključne su, pored ekonomskog, društveni i strukturni sadržaj.

Društvena korist – Drugi nivo povezanosti vezan je za postojanje društvenog povezivanja (iako su finansijske koristi i dalje važne) i predstavlja društveni sadržaj partnerstva. Preduzeća, odnosno privatni sektor, su pod sistemi šireg društvenog sistema koji omogućava ostva-

2 Berry, L.L. "Relationship Marketing of Services, Growing Interest, Emerging Perspectives", u knjizi: Handbook of Relationship Marketing, Editors, Sheath, N.J., Parvatiyar, A., Sage Publication, Inc., (2000) 158; Osborne, P. S. *Public-Private Partnerships - Theory and Practice in International Perspective*, Routledge, 2000.

3 Venkatesan, R., Kumar, V., "A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy", *Journal of Marketing*, October (2004) 106-125.

4 Grimsey, D., Lewis, M. K. "Are Public private Partnership Value for Money? Evaluating Alternative Approaches and Comparing Academic and Practitioner Views", *Accounting Forum* 29 (2005) 345-378.

Pregled 1: Osnovni oblici JPP

Oblik	Sadržaj
Ugovor o korišćenju (Management contract)	Privatni sektor je odgovoran za pružanje određene usluge u ime javnog sektora, ali bez preuzimanja rizika.
Dozvola za obavljanje delatnosti (Operation License)	Privatni partner dobija dozvolu da pruža uslugu javnog značaja u određenom periodu.
Korišćenje i održavanje (Operation&Maintenance O&M)	Privatni partner je odgovoran za korišćenje i održavanje javne imovine koja je i dalje u javnom vlasništvu.
Projektovanje - izgradnja (Design-Build DB)	Privatni partner projektuje i gradi infrastrukturu, najčešće po fiksnoj ceni i snosi rizik. Javni sektor (lokalna vlast, država) preuzima vlasništvo nad objektom i odgovara za isporuku usluge i infrastrukturni objekat.
Izgradnja – prenos - korišćenje (Build-Transfer-Operate, BTO)	Privatni partner finansira i gradi infrastrukturu i sa javnim sektorom ugovara dugoročni zakup. U vreme zakupa privatni partner naplaćuje svoje usluge i na taj način ostvaruje odgovarajuće povraćaje na uložena sredstva.
Projektovanje – izgradnja - korišćenje (Design-Build-Operate, DBO)	Javni sektor finansira projekat. Sa privatnim sektorom ugovara projektovanje, izgradnju i korišćenje infrastrukture u određenom roku. Javni sektor je vlasnik imovine.
Izgradnja - finansiranje - korišćenje (Build-Finance-Operate, BFO)	Privatni partner finansira izgradnju infrastrukturnog objekta i stiče pravo korišćenja u određenom periodu.
Projektovanje – finansiranje - izgradnja (Design-Finance-Build/Lease - Purchase, DFB)	Privatni partner projektuje, finansira i gradi infrastrukturni objekat i predaje ga u zakup partneru iz javnog sektora u ugovorenem roku. Po isteku ugovora partner iz javnog sektora postaje vlasnik.
Projektovanje – izgradnja – finansiranje - korišćenje (Design-Build-Finance-Operate, DBFO)	Privatni partner projektuje, finansira i gradi javno dobro i uzima ga u dugoročni zakup. Nakon isteka zakupa predaje ga partneru iz javnog sektora.
Izgradnja – posedovanje - korišćenje (Build-Own-Operate, BOO)	Privatni partner finansira, gradi, poseduje i koristi javno dobro, uvažavajući uslove koji su definisani ugovorom sa partnerom iz javnog sektora.
Izgradnja- posedovanje - korišćenje - prenos (Build-Own-Operate-Transfer BOOT)	Privatni partner po principu franšizinga finansira, projektuje, gradi i upravlja javnim dobrom u određenom periodu nakon koga se vlasništvo predaje partneru iz javnog sektora.
Kupovina – izgradnja - korišćenje (Buy-Build-Operate, BBO)	Javno dobro se prenosi privatnom partneru koji ga koristi u određenom periodu. Po isteku ugovorenog roka vraća ga partneru iz javnog sektora.
Finansiranje (Finance Only)	Privatni partner finansira projekat

rivanje organizacionih ciljeva. U okviru ovog nivoa neophodno je istražiti, pre svega, uticaj institucionalnog okruženja, formalnog i neformalnog, na uspeh partnerstva. Postoje značajne razlike u kreiranju i funkcionisanju JPP koje su uzrokovane faktorima iz okruženja, na primer, funkcionisanje JPP u zemljama razvijene tržišne privrede, zemljama BRIK-a ili zemljama u tranziciji⁵. Društvene veze uključuju brojne aktivnosti prilagođavanja partnerstva (integrisano direktno marketing komuniciranje, prilagođenu saradnju, kreiranje, širenje i deljenje znanja kroz mrežu i sl.). Društvene koristi kreirane u mrežama doprinose stvaranju poverenja, satisfakcije i lojalnosti partnera.

Strukturna korist - Strukturalni aspekt JPP kao posebnog oblika mreže ima nekoliko dimenzija koje treba razmotriti. Nasuprot, procesu kao jednom od aspekata, struktura se odnosi i na druge dimenzije mreže ili njenu formu. Od snage odnosa kao posledice prilagođavanja, ulaganja i drugih tipova obaveza zavisi da li će biti kreirana mreža dominantnih i/ili ravnopravnih partnera⁶.

Za mrežu dominantnog partnera karakteristično je da jedna strana dominira (država, lokalna samouprava) jer kreira i održava, po pravilu bilateralne, odnose sa velikim

brojem drugih, najčeće manjih kompanija. Načini povezivanja dominantnog partnera sa ostalim subjektima su različiti i uslovljeni su specifičnim interesima uključenih strana i prednostima koje očekuju od povezivanja. Svaki pojedinačni odnos, odnosno JPP, utiče na kvalitet odnosa ostalih povezanih strana stvarajući na taj način specifičnu mrežu odnosa.

Poseban tip je mreža odnosa ravnopravnih partnera u kojima nema dominacije, niti kontrole odnosa od strane jednog učesnika. Angažovanje se zasniva na ravnopravnim, često recipročnim i uzajamno podržavajućim aktivnostima. Međutim, to ne znači da sve uključene strane imaju istu ulogu i značaj. S obzirom na izražene promene, logično je očekivati da će se moć i pregovaračka snaga uključenih strana menjati vremenom. Struktura odnosa ovog tipa mreže je specifična.

Isporuka superiorne vrednosti svim zainteresovanim subjektima predstavlja pouzdanu osnovu za održavanje i unapređivanje kvaliteta odnosa JPP. Ponuda rešenja za ključne probleme građana kao potrošača čini strukturni kontekst odnosa (treći nivo) i doprinosi produbljivanju saradnje jer se privatni sektor vezuje ne samo za različite subjekte iz javnog sektora sa kojima je u direktnom kontaktu već i za druge stejkholdere. Razvijanjem personalizovanih programa saradnje kreiraju se osnove za sticanje i održavanje konkurentne prednosti u dugom roku. Tržišna orijentacija svih uključenih strana, koja je determinisana i orijentacijom na potrošače odnosno korisnike usluga, je resurs koji pozitivno utiče na razvoj marketing i

Pregled 2: Koristi i problemi u realizaciji JPP

Koristi	Problemi
Stabilniji privredni i društveni razvoj određene lokacije odnosno kompanija	Nedovoljno iskustvo u saradnji javnog i privatnog sektora
Saradnja većeg broja različitih stejkholderera doprinosi pozitivnim promenama i unapređenjima u različitim oblastima privrede i društva	Veća usmerenost na formu i neodgovarajuća fokusiranost na sadržaj saradnje u okviru JPP
Efikasnija upotreba ograničenih resursa zajednice i kompanija, podela rizika	Pogrešna procena potencijalnih koristi, potrebnih resursa i kredibiliteta partnera u JPP
Kreiranje novih sposobnosti i konkurentne prednosti kao rezultat učenja, sticanja i širenja znanja	Asimetričnost kompetencija i moći uključenih subjekata
Efikasna implementacija strategija svih uključenih subjekata	Zloupotreba političke i ekonomske moći u uspostavljanju JPP
Afirmacija koncepta društvene odgovornosti javnog i privatnog sektora	Institucionalna kompleksnost JPP i neprecizno definisana odgovornost partnera
Veći sinergetski efekti i uspešnije pozicioniranje svih stejkholdera	Neizvesnost u kreiranju budućih politika i strategija javnog i privatnog sektora
Stabilna JPP doprinose većoj fleksibilnosti različitih subjekata i grupa, unapređenju imidža određenih lokacija (opština, gradova, regiona, države) i poslovnih subjekata	Blokiranje novih ideja kao posledica delegiranja odlučivanja na druge i povećane birokratizacije u odlučivanju
Unapređenje nacionalne, regionalne, lokalne i poslovne konkurentnosti	Problemi u vrednovanju i kontroli realizacije strategija

ostalnih sposobnosti povezanih partnera. Brojni su primeri uspešnih JPP koji potvrđuju navedene tvrdnje.

Uloga i značaj JPP je različita i uslovljena je dostignutim nivom društvenog i privrednog razvoja kao i iskustvom, pozitivnim i negativnim, u njihovoj realizaciji. Istraživanja prakse ukazuju na značajne koristi od JPP, kao i probleme koji se javljaju u njihovoj realizaciji (Pregled 2⁷).

Relativno su skromna iskustva doprinosa JPP u zemljama u tranziciji jer je saradnja javnog sa privatnim sektorom novijeg datuma i još uvek nema dovoljno relevantnih empirijskih podataka koji bi potvrdili opravdanost saradnje. Može se zaključiti, na osnovu faza u razvoju JPP u razvijenim zemljama tržišne privrede (SAD, Velika Britanija, Danska, Holandija, Nemačka i dr⁸) da je u zemljama u tranziciji saradnja javnog i privatnog sektora na nivou prve faze razvoja. Tokom prvog talasa lokalnog ekonomskog razvoja, od 1960 do 1980- tih godina prošloga veka, menadžment javnog sektora bio je fokusiran, pre svega, na privlačenju stranih direktnih investicija i ulaganjima u infrastrukturu. U narednom periodu, od osamdesetih do sredine devedesetih godina dvadesetog veka, pažnja, a samim tim i ulaganja, bila su usmerena na očuvanje i rast lokalnog biznisa. Značajnija ulaganja u razvoj JPP započela su kasnih devedesetih pa nadalje kada je akcenat na umrežavanju i podržavanju ulaganja privatnog u javni sektor. Osnovni cilj takve orijentacije je ciljna usmerenost ulaganja u funkciji razvijanja i unapređenja ne samo komparativnih već i konkurentne prednosti konkretnih lokacija.

Nacionalna i poslovna konkurentnost Srbije je na veoma niskom nivou. To je uslovalo potrebu pronalaženja proverenih načina za sticanje i održavanje konkurentne prednosti svih sektora. Potrebu intenziviranja razvoja JPP u Srbiji, pored ostalog, uslovljavaju i: neefikasnost javnog sektora na svim nivoima u pružanju usluga, neizgrađenost i zastarelost infrastrukture i opreme, nedovoljan obim i kvalitet usluga javnog sektora, nedostatak kvalifikovanih kadrova u jedinicama lokalne samouprave, nedo-

statak finansijskih sredstava za ulaganje u razvoj lokalne infrastrukture i javnih usluga. Analizom primera uspostavljanja i funkcionisanja JPP u Srbiji može se zaključiti da je taj proces još uvek na početku. Oblasti u kojima je realizacija JPP u Srbiji najizvesnija su: upravljanje otpadom, javni prevoz, parking servis, vodovod i kanalizacija i snabdevanje gasom⁹.

Značaj marketinga za unapređenje JPP i konkurentnosti

Izvori za sticanje konkurentne prednosti realizacijom javno-privatnih partnerstava su različiti. Najčešće se navode sledeći: efikasnija upotreba resursa javnog i privatnog sektor, podela rizika, unapređenje kvaliteta proizvoda, usluga, radne i životne sredine, kvaliteta života građana, stabilniji ekonomski rast i dr. Takođe, inovativnost i kvalitet veza i odnosa javnog i privatnog sektora utiču na kreiranje i transfer znanja unutar i između određenih mreža odnosa. Inovacije u svim oblastima i efikasno korišćenje i transfer znanja su ključni za uspešan razvoj kompetencija JPP. Pozicioniranost JPP uslovljena je: efikasnošću procesa u mreži, strukturom odnosa, odnosno njenom gustinom, reputacijom i sposobnostima partnera da iskoriste prednosti poslovnog povezivanja.

Efikasnost aktivnosti i procesa koji se realizuju u JPP povećava verovatnoću da će preduzeća uspešno koristiti mogućnosti za sticanje novog znanja i njegov transfer kroz mrežu. Aktivnosti koje povezani partneri koriste za kreiranje, kombinovanje i transfer resursa su specifične i ugovaraju se. Na taj način efikasnije se koriste raspoloživi resursi i kreiraju novi koje je teško kopirati. Kontinuirano povezivanje resursa javnog i privatnog sektora uvećava njihovu vrednost.

Veze između aktivnosti, resursa i uključenih subjekata su dinamička kategorija. Privatni sektor može imati specifičnu poziciju u mreži koja je determinisana ulaganjima u resurse u skladu sa ugovorenim uslovima. Partneri, i njihovi odnosi, su međusobno povezani i utiču jedni na druge na različite načine. Ključna pretpostavka uspešnog upravljanja je da se identifikuju odgovarajući

7 Bakić, O. „Prilagođavanje marketing menadžmenta u turističkim destinacijama u uslovima globalizacije i klasterizacije u turizmu“, *Marketing*, 4 (2009) 203-211; Klijn, E.-H. and Teisman, G.R., „Institutional and Strategic Barriers to Public-Private Partnership: An Analysis of Dutch Cases“, *Public Money & Management*, 3 (2002) 143.

8 Broadbent, J. and L. Laughlin, L., „Public Private Partnerships: an Introduction“, *Accounting, Auditing, and Accountability Journal*, 3 (2003) 334.

9 www.vojvodina-cess.org/document.php?fileid. Pristupljeno 20. 05. 2011.

partneri i njihovi motivi za uspostavljanje JPP. Primena Cost –Benefit analize u oceni vrednosti određenog JPP je pouzdan način da se dođe do informacija za odlučivanje. S obzirom na izraženu potrebu privlačenja potencijalnih investitora iz razvijenih zemalja tržišne privrede poželjno je o oceni opravdanosti konkretnog JPP koristiti proceduru Cost-Benefit analize koju koristi EU u oceni opravdanosti projekata¹⁰. Procedura uključuje sledeće faze:

- Društveno ekonomski kontekst i ciljevi projekta- JPP,
- Definisane projekta - JPP
- Analiza opravdanosti
- Finansijska analiza (vrednost ulaganja, troškovi realizacije projekta, uštede, izvori finansiranja, finansijski pokazatelji uspešnosti JPP)
- Društveno-ekonomska analiza (korekcija tržišnih cena, uključivanje nefinansijskih efekata, ekonomski pokazatelji uspešnosti),
- Procena rizika (analiza rizika, analiza osetljivosti)

Ukoliko je društvena neto sadašnja vrednost manja od nule, JPP nije opravdano sa društvenog stanovišta. Ukoliko je društvena neto sadašnja vrednost veća od nule, JPP je opravdano sa društvenog stanovišta

Strategijska analiza zasnovana na vrednosti je provereni način da se dođe do vrednih informacija o kvalitetu saradnje. Preispitivanje kvaliteta odnosa je kontinuirana aktivnost jer nisu sva JPP uspešna. Svako partnerstvo je specifično s obzirom na oblik, vreme trajanja pojedinih faza, brzinu prelaska u naredne faze, intenzitet saradnje i nivo uključenosti. Kako su promene stalne, neophodno je kontinuirano preispitivati poziciju svakog aktera.

Odnosi javnog i privatnog sektora mogu biti posmatrani kao sredstva za kreiranje vrednosti i smanjenje troškova, ali mogu imati i širi značaj. Kvalitet JPP uslovljen je načinom povezivanja različitih aktivnosti. Stepennjihove međusobne povezanosti determiniše gustinu JPP kao posebnog oblika mreže. Prednosti koje proizilaze iz gustine mreže zasnivaju se na razmeni vrednih informacija i znanja koje je teško steći van mreže. Strategija povezivanja sa ostalim partnerima olakšava generisanje i koncentrisanje znanja unutar mreže i doprinosi njegovom uvećavanju. Sposobnost kreiranja udružene vrednosti postaje kritična za

unapređenje efikasnosti oba sektora. Ulaganja u aktivnosti kreiranja i održavanja dugoročnih odnosa su isplativa ukoliko kreiraju nove resurse. Ta vrednost, opredmećena u imovini, može biti opipljiva i neopipljiva. Značajan deo neopipljive (nematerijalne) imovine kreira se u toku realizacije ugovora o JPP.

Sistem vrednosti i normi i društvena dimenzija JPP su kritični za njihov uspešan razvoj. Međutim, potrebno je ukazati i na određena ograničenja koja proizilaze iz gustine mreže odnosa. Neophodno je identifikovati ključnu ulogu svakog partnera u pristupanju, dizajniranju i korišćenju resursa. Svako JPP je indikator rastuće vrednosti procesa izvan granica određene lokacije¹¹.

U savremenim uslovima privređivanja imidž i reputacija određene lokacije bitno utiču na zainteresovanost privatnog sektora za ulaganja u razvoj kroz povezivanje sa partnerima iz javnog sektora. Sa rastom globalizacije sve zemlje, gradovi i lokacije konkurišu međusobno ne samo za potrošače, već i za izvore snabdevanja i investitore. Određenoj lokaciji konkurent može biti ne samo susedna lokacija (opština, grad) već bilo koja lokacija na svetu koja nudi povoljnije uslove za privredni i društveni život. Zadatak je menadžmenta lokacije da ulaže stalne napore i ulaganja u marketing što će doprineti unapređenju konkurentnosti lokacije. Predstavnici zakonodavne i izvršne vlasti, nadležni za donošenje brojnih odluka, utiču na ekonomski rast i položaj lokacije. S obzirom da se u savremenim uslovima privređivanja lokacija sve više posmatra kao predmet razmene, neophodno je tretirati ih kao „proizvode čiji identitet i vrednost moraju biti osmišljavani i razmenjivani na tržištu“¹². Marketing lokacije koncipiran je tako da utiče na ciljne grupe kako bi se ponašale afirmativno prema proizvodima i uslugama koje potiču sa određene lokacije. Izazov za marketing je da obezbedi da različiti subjekti i grupe dođu u određenu lokaciju i da koriste raspoložive resurse. Posebno je marketing odgovoran za kreiranje identiteta lokacije, kao i za promociju elemenata njenog sadržaja komuniciranjem sa zainteresovanim stakeholderima. Pretpostavka uspešne realizacije

11 Gadde, L.E., Hakansson, H. „Business Relationship and Resource Combining“, *The IMP Journal*, 1 (2008) 31-45.

12 Kotler, P. Haider, D.H., Irving, R., *Marketing Places: Attracting Investments, Industry and Tourist to Cities and Nations*, The Free Press, New York, 1993.

10 European Commission „Guide to Cost-Benefit Analysis of Investment Projects“, Brussels, 2008.

marketing strategije je identifikovanje motiva konkretnih ciljnih grupa, na primer, potencijalnih investitora, za izbor i ulaganje u određenu lokaciju.

Istraživanja pokazuju da se motivi potencijalnih investitora kod izbora konkretne lokacije razlikuju. Pregledom relevantnih izvora moguće je zaključiti da je određeni broj motiva u prvih 5 po značaju u gotovo svim istraživanjima¹³ (Pregled 3).

Na osnovu informacija iz pregleda broj 3 o rang motiva i prioritetima potencijalnih investitora pri izboru određene lokacije može se zaključiti da su najznačajniji sledeći: faktori tržišta, ljudski resursi, pravna i politička stabilnost, troškovi radne snage. Ove informacije su dragocene u formulisanju marketing strategije za privlačenje potencijalnih investitora. Svaki od stejkholdera formira svoju sliku o lokaciji na osnovu njene atraktivnosti koja je ključna za razvijanje JPP u budućnosti. Učesnici na tržištu u izboru poslovnih partnera preferiraju angažovanja u razmeni resursa sa partnerima sa dobrom reputacijom.

Aktivnosti koje realizuje pojedini učesnik u JPP bitno utiču na uspeh procesa građenja njegovog identiteta i reputacije. Pozitivan imidž doprinosi uspešnijem pozicioniranju svih učesnika. Poslednjih godina sve je više istraživanja koja potvrđuju značaj reputacije lokacije i pojedinih

projekata JPP za uspostavljanje novih ugovornih odnosa između javnog i privatnog sektora¹⁴. Primarna uloga istraživanja reputacije je smanjivanje transakcionog rizika učesnika. Pozitivna reputacija partnerstva doprinosi povećanju posvećenosti i lojalnosti uključenih strana. Partnerstva sa dobrom reputacijom su atraktivna za ostale subjekte i doprinose unapređenju standarda kvaliteta poslovanja¹⁵.

Marketing javnog i privatnog sektora ima poseban značaj za razvijanje JPP i stvaranje pretpostavki za unapređenje poslovne, lokalne, regionalne i nacionalne konkurentnosti. Za uspešnu realizaciju navedenog cilja neophodno je:

- Unapređivati strategije holističkog marketinga jer je to proveren način za uspešnu realizaciju ciljeva različitih stejkholdera;
- Koristiti sinergetske efekte optimalne kombinacije svih instrumenata marketinga (proizvod/usluga, cena, kanali marketinga marketing komuniciranja, ljudi, procesi, okruženje) za unapređenje konkurentnosti;
- Stimulisati i promovisati saradnju i umrežavanje korišćenjem različitih formi odnosa i mreža;
- Podržavati i stimulisati sticanje i unapređenje znanja i veština zaposlenih u svim sektorima i sl.

13 UNCTAD, World Investments Prospects Survey 2009-2011, str. 18; European Cities Monitor 2010; str.6; Attracting Investment to South East Europe - Survey of FDI Trends and Investor Perceptions, The World Bank Group, Novembar 2007, str. 31 i 82; Maltz, A., Carter, J.R., Maltz, E., „How Managers Make Sourcing Decisions about Low Cost Regions; Insight from Perceptual Mapping“, *Industrial Marketing Management*, 2011.

14 MacMillan, K., Money, K., Downing, S., Hillenbrand, C. „Reputation in Relationship: Measuring Experiences, Emotions and Behaviors“, *Corporate Reputation Review*, 3 (2005) 214-232;

15 Sarsted, M., „Reputation Management in Times of Crisis“, *Journal of Brand Management*, 16 (2009) 499-503 ; Rose, C., Thomsen, S. „The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence“, *European Management Journal*, 2 (2004) 201-210.

Pregled broj 3: Najvažniji motivi potencijalnih investitora kod odlučivanja o izboru lokacije

Rang motiva	UNCTAD	Monitor evropskih gradova	Stavovi potencijalnih investitora za unapređenje atraktivnosti Srbije kao potencijalnog mesta za ulaganje	Stavovi potencijalnih investitora o prioritetima za unapređenje atraktivnosti zemalja Jugoistočne Evrope kao potencijalnog mesta za ulaganje	Motivi menadžera izabranih kompanija za izbor zemlje/regiona za ulaganje
1	Veličina lokalnog tržišta	Lak pristup tržištima, kupcima ili klijentima	Stabilnost političkog okruženja	Stabilnost političkog okruženja	Troškovi radne snage
2	Rast tržišta	Raspoloživost kvalifikovanih kadrova	Unapređenje transportne i komunikacione infrastrukture	Usklađenost uslova privređivanja sa standardima EU	Poslovna etika
3	Prisustvo dobavljača i partnera	Kvalitet telekomunikacija	Usklađenost uslova privređivanja sa standardima EU	Unapređenje transportne i komunikacione infrastrukture	Atraktivnost lokalnog tržišta
4	Pristup inostranim /regionalnim tržištima	Saobraćajna povezanost (sa drugim lokacijama i inostranstvom)	Unapređenje imidža zemlje u inostranstvu	Unapređenje kvaliteta života	Atraktivnost tržišta izvora snabdevanja
5	Stabilno i pogodno poslovno okruženje	Odnos cena/kvalitet korišćenja poslovnog prostora	Primena fleksibilnije i jednostavnije administrativne procedure	Primena fleksibilnije i jednostavnije administrativne procedure	Pouzdanost zadovoljavanje potreba potrošača

Zaključak

Unapređenje nacionalne, regionalne i poslovne konkurentnosti je trajni cilj menadžmenta javnog i privatnog sektora. Moguće je koristiti različite strategije za ostvarivanje tog cilja. Ne postoji univerzalno dobra strategija koja bi bila adekvatna za sve stejkholdere. Međutim, praksa uspešnih pokazuje da određene strategije doprinose efikasnijem korišćenju ograničenih resursa i kreiranju superiorne vrednosti za sve učesnike u lancu više u odnosu na druge.

Javni i privatni sektor koristi različite koncepte i modele u cilju povećanja efektivnosti i efikasnosti. JPP su jedan od načina koji se koristi za ostvarivanje navedenog cilja. Ona imaju različit značaj za pojedine aktere. Od sposobnosti uključenih strana zavisi da li će prednost koja proizilazi iz povezivanja biti iskorišćena na pravi način. Sposobnosti su determinisane selekcijom partnera sa kojima se uspostavlja saradnja i efikasnošću upravljanja odnosima i vezama u JPP. U praksi se koriste brojni kriterijumi na osnovu kojih se ocenjuje vrednost partnera i podobnost za saradnju. Najčešće se navode sledeći: osnove za sticanje i održavanje konkurentne prednosti (izvori i sposobnosti) koje potencijalni partner poseduje ili može da razvije, strategijska i operativna usaglašenost ciljeva potencijalnih partnera, potencijalni rizik da partner preraste u konkurenta, organizaciona usklađenost partnera i sl. Usklađivanje ciljeva je veoma važna aktivnost u procesu razvoja JPP. Partnerstva su poželjna ako doprinose efikasnijoj realizaciji ciljeva u odnosu na druge strategijske opcije koje je moguće koristiti kao načine za njihovu realizaciju.

Literatura

- Alibegović, D.J., „Inovativno finansiranje opštinskog razvoja“, u Ramirez, L., Kebede, G., (ed) *Strateško planiranje lokalnog razvoja - studije slučaja malih i srednjih evropskih gradova*, UN-HABITAT SIRP, Beograd, 2010.
- Attracting Investment to South East Europe - Survey of FDI Trends and Investor Perceptions, The World Bank Group, Washington, Novembar 2007.
- Bakić, O., „Prilagođavanje marketing menadžmenta u turističkim destinacijama u uslovima globalizacije i klasterizacije u turizmu“, *Marketing*, 4 (2009) 203-211.
- Berry, L.L. "Relationship Marketing of Services, Growing Interest, Emerging Perspectives", u: Sheath, N.J., Parvatiyar, A., (ed), *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publication, Inc., 2000.
- Bojović, V., „Public-Private Partnerships as a Last Resort for Traditional Public Procurement“, *Panoeconomicus*, 3 (2006) 299-311.
- Broadbent, J. and Laughlin, L., „Public Private Partnerships: an Introduction“, *Accounting, Auditing, and Accountability Journal*, 3 (2003) 334.
- Broadbent, J., Gray, A., Jackson, P.M., „Public-Private Partnership“, *Public Money and Management*, 23(3) (2003). 135-136.
- Commission of European Communities „Green Paper-on Public Private Partnership and Community law on Public Contracts and Concessions“, Brussels, 2004.
- European Commission, *Guide to Cost-Benefit Analysis of Investment Projects*, Brussels, 2008.
- Flinders, M., „The politics of Public-Private Partnership“, *British Journal of Politics and International Relations*, 7 (2005) 215-239.
- Gadde, L.E., Hakansson, H. „Business Relationship and Resource Combining“, *The IMP Journal*, 1 (2008) 31-45.
- Grimsey, D., Lewis, M. K., „Are Public Private Partnership Value for Money? Evaluating Alternative Approaches and Comparing Academic and Practitioner Views“, *Accounting Forum*, 29 (2005) 345-378.
- Gulija, B., „Javno privatno partnerstvo“, *Euroscope*, dodatak, 73(2004).
- Hansen, H.V., Samuelsen, B.M., Silseth, P.L.R., „Customer Perceived Value in B-to-B Service Relationship: Investigating the Importance of Corporate Reputation“, *Industrial Marketing Management*, 2 (2008) 206-217.
- Jansson, H., Johansson, M., Restroom, J., „Institutions and Business Network: A Comparative Analysis of the Chinese, Russian and West European Markets“, *Industrial Marketing Management*, 36 (2007) 955-967.
- Joksimović, L.J. „Rizici u partnerstvu javnog i privatnog sektora“, *Ekonomski vidici*, 2 (2006) 231.
- Klijn, E.-H. and Teisman, G.R., „Institutional and Strategic Barriers to Public-Private Partnership: An Analysis of Dutch Cases“, *Public Money & Management*, 3 (2002) 143.
- Kotler, P. Haider, D.H., Irving, R., *Marketing Places: Attracting Investments, Industry and Tourist to Cities and Nations*, The Free Press, New York, 1993.
- Lin, Y.-Y.C., Zhang, J., „Changing Structures of SME Networks: Lessons from the Publishing Industry in Taiwan“, *Long Range Planning*, 38 (2005) 145-162.
- Liu, R.J., Brookfield, J. „Stars, Rings and Tiers: Organizational Networks and Their Dynamics in Taiwan's Machine Tool Industry“, *Long Range Planning*, 33 (2000) 322-348.
- MacMillan, K., Money, K., Downing, S., Hillenbrand, C., „Reputation in Relationship: Measuring Experiences, Emotions and Behaviors“, *Corporate Reputation Review*, 3 (2005) 214-232.
- Maltz, A., Carter, J.R., Maltz, E., „How Managers make Sourcing Decisions about Low Cost Regions; Insight from Perceptual Mapping“, *Industrial Marketing Management*, 2011, doi:10.1016/j.indmarman.2011.01.003
- Miles, R., Snow, C., „Causes of Failure in Network Organizations“, *California Management Review*, 4 (1992) 53-72.

24. Moller, K. "Role of Competences in Creating Customer Value: A Value Creation Logic Approach", *Industrial Marketing Management*, 35 (2006) 913-924.
25. Moller, K., Rajala, A., "Rise of Strategic Nets - New Modes of Value Creation", *Industrial Marketing Management*, 36 (2007) 895-908.
26. Osborne, P. S. *Public-Private Partnerships - Theory and practice in interantional perspective*, Routledge, 2002.
27. Pokrajac, S., *Preduzetništvo - izazovi i putevi „kreativne destrukcije“ privrede Srbije*, Mašinski fakultet Beograd, 2010.
28. Rose, C., Thomsen, S., "The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence", *European Management Journal*, 2 (2004) 201-210.
29. Sarsted, M., "Reputation Management in Times of Crisis", *Journal of Brand Management*, 16 (2009) 499-503.
30. Vaillacourt Roseanu, P., "The Strenght and Weakness of Public-Private Policy Partnerships" u: *Public-Private Policy Partnerships*, The MIT Press, Cambrige, Massachuttes, London, 2000.
31. Venkatesan, R., Kumar, V., "A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy", *Journal of Marketing*, 5 (2004) 106-125.
32. www.europeancitiesmonitor.eu/-content/uploads/2010/10/ECM-2010-Full Version.pdf, Cushman, Wakefield, European Cities Monitor 2010; str.8; pristup 20.05.2011.
33. www.unctad.org/en/docs/diaeia20098-en.pdf, UNCTAD, World Investments Prospects Survey 2009-2011, 15.05.2011.
34. www.vojvodina-cess.org/document.php?fileid. Pristupljeno 20.05.2011.

Ljiljana Stanković

je redovni profesor na Ekonomskom fakultetu u Nišu na predmetima iz oblasti marketinga. Magistrirala je na Ekonomskom fakultetu u Beogradu, doktorila na Ekonomskom fakultetu u Nišu. Pored matičnog, angažovana je za izvođenje nastave na master studijama na Ekonomskom fakultetu u Beogradu. Bila je mentor i član velikog broja magistarskih teza i doktorskih disertacija. Autor je više knjiga i velikog broja radova koji su objavljeni u naučnim časopisima, tematskim i zbornicima sa naučnih konferencija. Kao istraživač i rukovodilac učestvovala je u realizaciji brojnih projekata. Član je MO za društvene nauke Republike Srbije.

Slobodan Cvetanović

je redovni profesor na Ekonomskom fakultetu u Nišu na predmetima Makroekonomija i Ekonomija kapitala i finansiranje razvoja. Magistrirao je i doktorirao na Ekonomskom fakultetu u Beogradu. Završio je poslediplomske studije na Pravnom fakultetu u Nišu. Izvodio je nastavu na Ekonomskom fakultetu u Kragujevcu, Ekonomskom fakultetu u Prištini, na Slobomir Univerzitetu u Bjeljini, Fakultetu za uslužni biznis u Novom Sadu. Kao korisnik stipendije strane vlade bio je na višemesečnom naučnom usavršavanju na katedri za međunarodnu ekonomiju Državnog Ekonomskog fakulteta u Sankt Peterburgu. Aktivno učestvuje u realizaciji projekata koje finansira Republika Srbija. Objavio je preko 40 knjiga i oko tri stotine stručnih i naučnih radova.