

## ELEMENTI MENADŽMENTA U UZORNIM SVJETSKIM MODELIMA SLOBODNIH ZONA

MIMO DRAŠKOVIĆ, Fakultet za pomorstvo u Kotoru

**Apstrakt:** U radu se kratkim teorijskim osvrtom na pojam, značaj, razvoj, karakteristike i funkcije slobodnih zona, kao i komparativnom analizom konkretne prakse dvije velike slobodne zone pokušava verifikovati hipoteza o njihovom velikom značaju za privredu priobalskih zemalja kakva je Crna Gora.

**Abstract:** The paper represents a short theoretical review of the concept, significance, development, characteristics and functions of free zones. Comparative analysis is means by which author tries to verify the hypothesis on their great importance for the coastal countries economy among which is Montenegro.

**Ključne riječi:** slobodna zona, direktne strane investicije, specifične privilegije,

**Key words:** Free zone, direct investment sides, specific privileges.

UDC: 339.543.624; JEL classification: M12, F19;

Review; Received: September 09, 2005

### Uvod

Posmatrajući predmetni naslov kroz prizmu opšte priznate efikasnost slobodnih zona i njihove dokazane sposobnosti da privlače FDI<sup>1</sup> (direktna strane investicije), stimulišu nacionalne investicije, pozitivno utiču na: razvoj preduzetništva, povećanje zaposlenosti i trgovine, poboljšanje platnog bilansa, itd., smatramo da je potrebno izučavati najuspješnije svjetske uzorke modele i koristiti njihova pozitivna menadžment iskustva. Pri tome se ne smijemo zavaravati i svoditi slobodne zone na praksu tzv. zemalja u razvoju, gdje su one veoma popularne, što dokazuju podaci o povećanju njihovog broja, teritorijalnog rasporeda, zaposlenosti i sl.. Mora se imati u vidu i činjenica da SAD ima preko 200 slobodnih koje su organizovane u Njujorku, Bostonu, Čikagu, Klivlendu, Sietlu, San Francisku i drugim gradovima, i da je u njima 1992. vrijednost uvezenih i prerađenih roba iznosila 93,8 mlrd USA\$, a 2000. godine čak 130-150 mlrd USA\$ godišnje. Nar-

avno, ne smije se zaboraviti da slobodne zone nijesu opravdale svoje postojanje u pojedinim državama kao npr. u Rusiji, Sri-Lanki i Senegalu.

Navedeni podaci nam daju nadu, ukazuju na šansu i upozoravaju na oprez, ali svakako ne umanjuju aktuelnost i značaj teme koju istražujemo i razmatramo s aspekta menadžment iskustava.

Polazeći od koncepcije ovog rada i konkretnih postavljenih zadataka, obradili smo pojedine značajne djelove predmetne kompleksne teme i dva konkretna primjera slobodnih zona u Dalijanu i Xiamenu.

### 1. Pojam, značaj i razvoj slobodnih zona

Kada u prodavnici kupujemo neke artikle (sportske patike, igračke, televizore, digitrone i mnoge druge proizvode), postoji velika vjerovatnoća da su oni napravljeni (ili montirani) u nekoj od slobodnih zona širom svijeta. Ono što je zajedničko za sve slobodne zone je da se u njima proizvode robe i/ili usluge u uslovima specifičnog pravnog režima koji su propisale vlade država domaćina, i

<sup>1</sup> FDI – engl. Foreign Direct Investment.

Tabela 2 : Pokazatelji broja SZ i zaposlenih radnika u izabranim zemljama

zemlja	zona i/ili broj preduzeća koje pokriva	broj radnika	datum
NR Kina	Pearl River Delta	2.27 mil.	dec. 1992
	Shantau	0.37 mil.	dec. 1992
	Shenzhen	0.55 mil.	dec. 1992
	Zhuhai	0.15 mil.	dec. 1992
Kostarika	1 zona / 251 firmi	75.000	dec. 1992
Dominikanska Republika	31 zona / 476 firmi	176.311	dec. 1994
Gvatemala	-	118.457	dec. 1993
Honduras	17 zona / 175 firmi	49.477	jan. 1994
Indonesija	Nusantara Bonded Zone Corp. / 145 firmi	95.000	dec. 1994
Malezija	1 zona / 164 firme koje nadzire Malaysian Industrial Development Authority (MIDA)	123.204	dec. 1993
Mauricijus	494 firme	82.200	dec. 1994
Meksiko	preko 2.000 firmi	608.101	nov. 1994
Filipini	Bataan, Mactan, Baguio City i Cavite	70.000*	jan. 1994
Španija	SZ zona teške industrije (Barcelona 170 preduzeća), 50 uslužnih i trgovačkih firmi	40.000	dec. 1994
Šrilanka	Katunayaka, Biyagama i Koggala / 138 firmi plus 313 firmi koje posluju van SZ ali pod sličnim uslovima a nadzire ih Vladin bord za inv.	84.430	dec. 1994
Tajland	8 zona / 267 firmi	99.920	dec. 1994
	19 zona / 1.011 firmi	205.453	dec. 1994
Tunis	-	93.377	dec. 1991

Napomena: \* aproksimativni podaci.

Izvor: International Labour Organization (ILO), Bureau for Multinational Enterprise Activities (MULTI)

da tu proizvodnju kontrolišu konkretne izvozno orjentisane kompanije. Termin "zona" je takođe zajednički, ali zaslužuje detaljnije objašnjenje, jer može na prvi pogled da zavarava, pošto stvara utisak da se odnosi samo na određeni prostor (teritoriju) koji je jasno definisan (ograničen). Međutim, u stvarnosti postoje veoma različiti aranžmani za dodjeljivanja specifičnih privilegija koji se tipski nazivaju „slobodna zona“<sup>2</sup>.

2 Neke države daju privilegije samo kompanijama koje su locirane na teritorijalnim enklavama sa odvojenim zidovima ili ogradama od ostatka zemlje (to je npr. slučaj u Dominikanskoj Republici). Druge države kao što su npr. Barbados i Mauricijus nemaju slobodne zone, a privilegije dodjeljuju kompanijama koje isključivo proizvode robe za izvoz, nezavisno od njihove lokacije. Na Filipinima npr. industrijski parkovi u privatnom vlasništvu takođe se mogu registrovati kao slobodne

Termin "slobodne zone" se u literaturi na engleskom jeziku i zakonodavstvima raznih zemalja pojavljuje u više varijanti i odgovarajućih naziva<sup>3</sup>. Zakoni u kojima se pominju (koriste) navedeni termini pre-

zone. Kostarika, Kamerun i Šri-Lanka imaju slobodne zone u obliku privilegovanih industrijskih enklava, ali i sistem dodjeljivanja privilegija izvozno orijentisanim kompanijama koje su locirane izvan granica navedenih enklava (6. novembra 1992. godine cjelokupna teritorija Šri-Lanke je proglašena slobodnom izvoznom zonom (export processing zone).

3 Misli se na veliki broj sinonima: free zones, free trade zones, export processing zones, special economic zones, All government authorized areas as free ports, Industrial free zones of foreign trade ar any other type of zones, as the Council may from time to time decide to include, itd. (vidi tabelu 1.)

Tabela 3 : Učešće pojedinih industrijskih grana i uslužnog sektora u ukupnoj radnoj snazi u izabranim SZ

zemlja	djelatnost	%	
Dominikanska Republika	tekstil i odjeća	66	88
	obuća i kožne preradevine	7	
	ostala laka industrija	15	
Gvatemala	tekstil, odjeća i obuća	68	86
	ostala laka industrija	18	
Honduras	tekstil i odjeća	97	
Mauricijus	tekstil i odjeća	88	91,7
	obuća i kožne preradevine	1,7	
	prehrambena industrija	2	
Meksiko	elektronska indus., el. komponente i dopunska oprema	35	71
	transportna oprema	25	
	tekstil i odjeća	11	
Madagaskar	tekstil i odjeća	82	87,9
	prehrambena industrija	5	
	prikupljanje i obrada informacija	0,9	
Jamajka	tekstil i odjeća	90	98
	prikupljanje i obrada informacija	8	
Malesija	elektronska industrija	65	85
	tekstil i odjeća	11	
	naučna i mjerna oprema	9	
Santa Lucia	tekstil i odjeća	72	75
	prikupljanje i obrada informacija	3	
Šri Lanka	tekstil, odjeća i kožne preradevine	66	93
	hemijska ind., petroleum, uglj, guma i plastični proizv.	11	
	ostala laka industrija	16	
Togo	hemijska industrija	26	71
	tekstil i odjeća	24	
	prehrambena industrija	21	
Bangladeš	tekstil, odjeća i kožne preradevine	66,5	91,5
	sportska oprema	20	
	elektronska industrija	5	

Izvor: Calculated from data in studies commissioned by ILO and ICFTU: Reports from ECLAC, INEGI (Mexico), Governments of Madagascar and Togo, BOI (Sri Lanka).

ciziraju da se radi o

područjima koja su namijenjena skladištenju, tranzitu ili *duty-free* prodaji roba<sup>4</sup> i

aranžmanima koji se realizuju pod unaprijed definisanim preferencijalnim uslovima poslovanja kompanija (uvez opreme, komponenti i sirovi-

na koje služe proizvodnju širokog asortimana proizvoda uglavnom namjenjenih izvozu i/ili obavljanje određenih usluga.

Broj slobodnih zona lociranih širom svijeta imao je impresivnu stopu rasta od 1960.

<sup>4</sup> Te aktivnosti od velikog značaja u određenim slobodnim zonama (npr. Shannon Free Zone, Iraska, Jebel Ali Free Zone, Ujedinjeni Arapski Emirati ili Antalya Free Zone, Turska).

kada je prva moderna slobodna zona - *The Shannon Free Trade Zone* (Republika Irska) završila svoju prvu operativnu godinu. Slobodne zone postaju veoma popularan spoljno-trgovinski institut, tako da je već 1986. postojalo 176 zona u 46 zemalja, a 2003. je bilo registrovano više od 3.000 zona u 47 zemalja svijeta, u kojima je bilo zaposleno čak 42 miliona zaposlenih (tabela 1).

Iz uzorka navedenog u tabeli 2 može se zaključiti da postoji velika heterogenost u pogledu broja firmi u pojedinim zonama, i odgovarajućeg broja zaposlenih, što je i razumljivo s obzirom na nacionalnu, regionalnu i gransku specifiku, ali i razvojne potencijale i infrastrukturni nivo konkretnih država. Iz razmatranog uzorka možemo izdvojiti kao ekstreman primjer kinesku SZ *Pearl River Delta* sa 2.27 miliona zaposlenih (u nepoznatom broju firmi).

Kvantitativni podaci mogu zamagliti pravu sliku navedenog burnog razvojnog trenda, koji je bio posebno karakterističan za zemlje u razvoju. Mnogo je značajnije istaći kvalitativni aspekt razvoja performansi slobodnih zona, koji se ogledao u:

- stalnom širenju njihovih mogućnosti,
- davanju većih stimulacija korisnicima i operatorima i
- unapređivanju menadžmenta.

Navedena nastojanja su imala za cilj stvaranje što povoljnije investicione klime i ostvarenje što boljih poslovnih rezultata. Brojna mišljenja i relevantni podaci govore u prilog zaključku da su performanse slobodnih zona u svijetu kontinuirano poboljšavane u toku svih faza.

Prema proučavanjima organizacije FZA, među industrijskim granama koje se najčešće razvijaju u SZ svijeta i kao takve daju najbolje finansijske i druge pozitivne efekte spadaju sljedeće djelatnosti: sklapanje elektronskih uređaja, saobraćajni pribor, konfekcija, tekstilna industrija, mašine alatlijeke, mehanički sistemi upravljanja, igračke i oprema za rekreaciju, pomagala za domaćinstvo, kancelarijska oprema, medicinska oprema, instrumenti za primjenu u nauci i tehnici, hemijska indus-

trija, izdavačka djelatnost, kozmetika, farmaceutska industrija, bankarstvo i osiguranje.

Iz uzorka prezentovanog u tabeli 3 može se zaključiti da u raznim svjetskim SZ dominiraju firme čija je radna snaga angažovana na proizvodnji

- tekstila i odjeće (prosječno 66-68%, odnosno u rasponu od 11% u Maleziji i Meksiku do 90% u Jamajci i čak 97% u Hondurasu),
- elektronske industrije (od 5% u Bangladešu do 65% u Maleziji),
- sportske opreme (20% u Bangladešu),
- transportne opreme (25% u Meksiku),
- obuće i kožnih prerađevina (od 1,7% u Mauricijusu do 7% u Dominikankoj Republici),
- prehrambene industrije od 2% u Mauricijusu do 21% u Togou),
- hemijske industrije (od 11% u Šri Lanki do 26% Togou), itd.

Karakteristično je da u navedenom uzorku uslužni sektor nije značajnije zastupljen s aspekta angažovanja radne snage: prikupljanje i obrada informacija učestvuju sa svega 3% u Santa Luciji i 0,9% u Madagaskaru.

## 2. Osnovne karakteristike i funkcije slobodnih zona

Slobodna zona ima tri osnovne karakteristike:

*prvo*, ona je "enklava" koja uživa status koji ne važi za čitavu teritoriju zemlje,

*drugo*, ona pruža određene pogodnosti zemlji domaćinu i stranim ulagačima i

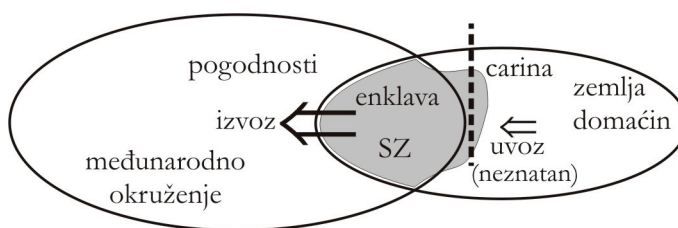
*treće*, preduzeća koja se u njoj otvore moraju izvoziti svoju proizvodnju.

Potrebno je napomenuti da slobodne luke Hong Kong i Singapur ne ispunjavaju prvi uslov, a slobodne zone ustanovljene u SAD ne ispunjavaju drugi uslov.

Osnovna funkcija SZ je razvoj međunarodne trgovinske razmjene, uz što je moguće veće sniženje troškova transporta i distribucije robe.

Očigledno je da u širem kontekstu SZ imaju i značajnu logističku ulogu, jer učestvuju

Slika 1 : Osnovne funkcije slobodne zone



stvaranju dopunske vrijednosti proizvoda i usluga. Da bi ostvarila svoju osnovnu funkciju, potrebno što veće pojednostavljenje carinskog postupka, koji je dugo predstavljao značajnu kočnicu razvoju domaće trgovine sa inostranstvom. Iako je danas značaj carina veoma relativiziran, moramo pomenuti njegovo nadoknađivanje raznim necarinskim protekcionističkim barijerama.

Pored instrumenata kojima se prevazilaze carinske i necarinske barijere, na zone se primjenjuju i određeni poreski instrumenti koji se odnose na spoljnotrgovinski promet robe, a sastoje se u oslobađanju od poreza na promet i drugih poreskih obaveza. Od ovog poreza su oslobođene sljedeće robe:

- koje se izvoze iz carinskog područja;
- koje se direktno izvoze iz zone u inostranstvo i uvoze iz inostranstva u zonu,
- koje kroz zonu samo tranzitiraju ili robe koje se kupuju ili prodaju u inostranstvu, a takođe se porez ne plaća ni na usluge učinjene stranoj robi u zoni, namijenjenoj tržištu ili izvozu.

Pored navedene osnovne funkcije (trgovina), SZ imaju nekoliko drugih značajnih funkcija: tranzitnu, skladišnu i industrijsku.

Najveći dio poslovanja SZ čini tranzitna i reeksportna roba koja nije namijenjena domaćem carinskom području, niti potiče iz tog područja. Zemlja domaćin dozvoljava na prostoru SZ razne trgovinske transakcije, prevazilazeći svojim propisima i olakšicama brojne razlike u načinima plaćanja i druge spoljnotrgovinske barijere između raznih zemalja (kvote, kontigenti i druga ograničenja). U slučajevima kada se navedene transakcije vrše u SZ uz posredovanje domaćih preduzeća, tada za njih važe propisi o takvim

djelatnostima zemlje domaćina, za razliku od stranih preduzeća, na koje se propisi domaće zemlje ne odnose.

*Ekonomski motivi* osnivanja slobodnih carinskih zona su: unapređenje prometa, razvijanje komercijalnog poslovanja, privredni razvoj određenog područja, ostvarivanje određenih ciljeva nacionalne ekonomije i dr. (Ibid.).

Pošto se SZ uglavnom osnivaju u lukama koje se nalaze na istaknutim geografskim čvorištima (apsolutna ili komparativna prednost), one postaju u ekonomskom smislu središta tranzitnog prometa, masovna skladišta sirovina i centri za snabdijevanje stranih tržišta specijalizovanim vrstama roba koje imaju specifična tehnička svojstva. U tom smislu, SZ u tim lukama postaju privlačne tačke svjetske trgovine s obzirom na razne olakšice carinskog nadzora, privremenog oslobođenja od plaćanja carine i razne druge poreske, devizne, finansij-ske, administrativne, ponekad ekološke i proizvodne olakšice (jeftinija radna snaga, osiguranje i sl.).

### 3. Primjer slobodne zone u Dalijanu

Savremeni trend uvođenja slobodnih zona odavno je prihvaćen i u NR Kini, koja je na vrijeme prihvatila politiku ograničene i selektovane liberalizacije i otvaranja, nezavisno od socijalističkog poretka kojem je i danas privržena. Slobodne zone u NR Kini postale su pravi ekonomski giganti, jer u njima posluje veliki broj multinacionalnih korporacija, sa značajnim učešćem kapitala i spoljnotrgovinskim tokovima. Na Internetu su dostupni podaci o slobodnim zonama u kineskom Dalijanu. One se tretiraju kao



specijalne ekonomske zone (special economic zones), koje su se vremenom izdiferencirale u tri različita tipa, i to:

- ❑ *Dalian Free Trade Zone* (FTZ) – slobona trgovačka zona,
- ❑ *Dalian Export Processing Zone* (EPZ) – izvozna zona i
- ❑ *Dalian Economic & Technological Development Area* (DDA) – ekonomsko i tehnološko-razvojno područje.

*Dalian free trade zone* (jedina na sjeveroistoku NR Kine) i *Dalian export processing zone* (jedna od najuspješnijih ovog tipa), su specijalne ekonomske zone u kojima su obezbijedjeni najpovoljniji zakonski, fiskalni, infrastrukturni i institucionalni uslovima u Kini. Navedene zone, slično svim drugim SZ u svijetu, ne pripadaju kineskoj carinskoj teritoriji. Raznim instrumentima preferencijalne politike, poreskim i *duty-free* olakšicama koje nude i garantuju ove zone stimulišu se proizvođači, uvoznici i izvoznici. Na taj način su unikalne mogućnosti ovih SZ u odnosu na druge zone sličnog tipa pretvorene u komparativne prednosti, čime se do maksimuma forsira razvoj ciljno definisanog biznisa u konkretnim područjima NR Kine. Prema podacima preuzetim s Interneta 17.03.2004. godine, 1.581 firma iz 37 zemalja instaliralo je svoje kapacitete u DDA, sa ukupno uloženim obrtnim sredstvima od 8,6 biliona USA \$ i ukupno uloženim osnovnim sredstvima od 3,6 biliona USA \$ (ukupno 12,2 biliona USA \$). Među ovim kompanijama, njih 304 su uložile više od 10 miliona USA \$ direktnih stranih investicija (FDI), dok se 41 firma - ulagač nalazila na listi Top 500 multinacionalnih kompanija u 2001. godini, upravo zahvaljujući investiranju i uspješnom poslovanju u slobodnoj zoni DDA.

Značajno je istaći da se u periodu 18-togodišnjeg postojanja ove slobodne zone veoma razvilo se pet vodećih industrijskih grana: moderna hemijska industrija, industrija novih materijala, elektro-komunikaciona industrija, integrisana mehanička i elektro industrija i bio-farmaceutska industrija.

Na samom početku formiranja SZ,

područje Dalijana je bilo veoma nerazvijena regija, s populacijom koja je bila dominantno orijentisana na poljoprivredu i ribolov. Od 1984. godine do danas o ovom području je uloženo za infrastrukturne i javne namjene preko 1 biliona USA \$, tako da DDA danas po-sjeduje svoje sopstvene energetske i toplotne sisteme, telekomunikacione sisteme, sisteme za snadbjevanje vodom, kablovsku TV i mnoge druge značajne infrastrukturne sadržaje. Na sve navedene infrastrukturne elemente i sisteme mogu se veoma jednostavno i efikasno priključiti kapaciteti novih fabrika i postrojenja, što predstavlja izuzetno povoljnu razvojnu i logističku komponentu i karakteristiku SZ Dalijan. Nezavisno od toga, slijedeći najsavremenije i najuspješnije svjetske trendove i strategije (npr. strategiju tipa „organizacija koja stalno uči“), SZ Dalijan kontinuirano pokreće inicijative za unapređenje postojećih mogućnosti i primjenu najefikasnijih standarda, sve u cilju pravovremenog uključivanja u tokove „nove ekonomije“ i prilagođavanja sopstvene populacije tekovinama tzv. „digitalne ere“.

Blizina aerodroma i njegovo funkcionalno kombinovanje s lučkom infrastrukturom je, vjerovatno, optimalna varijanta poslovanja SZ. Zbog toga je u Dalijanu izgrađen moderan međunarodni aerodrom, koji dnevo može da usluži 747 aviona i ima direktno serviranje linija za Hong Kong, Seul, jedan broj najznačajnijih destinacija u Japanu (Tokio, Osaka, Fukuoka, Hirošima i Sendai), itd. Pored toga, nekoliko nedjeljnih letova povezuje Dalijan sa Rusijom i Sjevernom Korejom, uz iše od 60 domaćih avio linija premasvim glavnim komercijalnim i industrijskim centrima i regionima u Kini, kao što su Wuhan, Guangzhou i Shenzhen.

#### 4. Slobodna trgovačka zona Xiamen

Xiamen je kao slobodna trgovačka zona (STZ) formirana u oktobru 1992. godine u okviru Xiamen *specijalne ekonomske zone* (Xiamen SEZ). Ona se često u literaturi navodi kao tipski primjer STZ na kineskom kopnu, kako zbog činjenice da ima veoma

povoljne reference specijalne ekonomske zone, tako i zbog visokog steena otvorenosti, tj. oslobođenosti od mnogih nepotrebnih dokumenata, dozvola, obaveza i fiksiranih granica, izuzetno prilagodljivog operacionog i logističkog sistema i najpovoljnije osiguravajuće polise (garancija) ulaganja.

U 22-godišnjem periodu od formiranja, SEZ Xiamen je postala u razvojnom pogledu najdinamičnije ekonomsko područje na jugoistočnoj obali Kine (kako ga nazivaju - "grad najpovoljniji za život na svijetu"), koje je uspjelo da privuče preko 5.000 FDI projekata, uključujući i 39 projekata koje spadaju u najvećih, odnosno "srećnih 500".

Xiamen slobodna trgovačka zona uključuje 5 kvadratnih kilometara, od kojih je 1,1 kvadratni kilometar već realizovan kao Faza 1. Planom je predviđeno 30-50.000 tona kontejnerskih sidrišta sa preko 1.400 metara obalne linije i 0.7 miliona kvadratnih metara unutrašnjeg kopnenog područja. Proglašena je "posebnim područjem u okviru SEZ", a osnovana je po konceptu "prije, brže, bolje", u skladu s najboljom međunarodnom praksom, tako da je brzo postala razvijeno posebno ekonomsko područje s izvanrednim operativnim i logističkim funkcijama, ali i kvalitetnim investicionim okruženjem. Značajan broj velikih i poznatih multinacionalnih kompanija (Micron, Kodak i sl.) su se upravo tu pojavile i razvile veoma brzo. Na taj način, Xiamen je postala važna ekonomska tačka slobodne ekonomske zone s lučkom funkcijom kao vodećom, karakteristična po savremenim skladištima i modernom logistikom kao osloncem kompletnog lučkog sistema. Podrazumijeva se da razmatrano novo ekonomsko područje uključuje i razgranatu međunarodnu trgovinu.

Da bi usavršila svoju uslužnu službu, proširila operacije i zadovoljila što više zahtijeva ulagača (investitora), STZ Xiamen počinje sada da izgrađuje II Fazu i aerodromsku slobodnu trgovačku zonu. Smatra se da će u bliskoj budućnosti Xiamen realizovati integralni sistem vazdušnih, pomorskih i kopnenih transportnih kapaciteta.

Razmatrana STZ leži na sjeverozapadu, tako da lučki prostor Xiamena povezuje Hai-

tiang lučki prostor, aerodrom i Xiangyu lučki prostor. U blizini je važni državni put, kao i lučka željeznica s kopnenim, vazdušnim i morskim transportnim kapacitetima. Ima važan strateški značaj kao luka koja unakrsno lansira trostruki transport, kao i zbog blizine Tajvana.

U pogledu pomorskog transporta Luka Xiamen i tajvanski Kaoxiong imaju izuzetno uspješan trostruki pomorski prevoz pošiljaka tereta i šesta je po veličini kontejnerska luka u Kini i jedna od 50 najvećih svjetskih kontejnerskih luka. Vazdušni logistički prostor razmatrane STZ povezuje Xiamen Gaogi međunarodni aerodrom sa cijelim svijetom, jer ima 89 domaćih i međunarodnih ruta, uključujući i međunarodne letove za Singapur, Pingnang, Kuala Lumpur, Manilu, Džakartu, Tokio, Osaku, Nagoju, Bangkok, kao i odobrenje državnih vlasti za realizaciju 5 letova za prevoz tereta za Čikago. Na Xiamenskom aerodromu, koji je jedan od najvažnijih aerodroma u istočnoj Kini (preko 380 odlaznih letova nedjeljno) poslovne prostorije ima 26 avio kompanija – operatora.

Strane i domaće logističke kompanije se podstiču za korišćenje specijalnih polisa STZ za razvoj procesuiranja, skladištenja, sakupljanja, raspoređivanja, uslužnih djelatnosti, dizajna i savjetovanje.

Carinjenje je jednostavno, pogodno, brzo i efikasno, zahvaljujući korišćenju elektronskih logističkih sredstava inspekcije (pregleda tereta) i "jednokratnoj deklaraciji, inspekciji i prolazu".

Upravni komitet STZ je rukovodeći administrativni organ, koji radi po principu "služba, efikasnost i poštenje". Ukinuti su nepotrebni postupci, oko uslužnost je srdačna i transparentna, bez obračunavanja bilo kakvih administrativnih troškova.

Svi važni biroji (službe) poput inspekcija, karantina, industrijske i ekonomske administracije, poreskih organa i banaka, osiguravajućih i telekomunikacionih kompanija, imaju svoje ogranke u STZ. Na taj način su stvorene veoma efikasne i brze službe i cjelokupni menadžment sistem. Postoji dosta kompanija kao što su špediteri, carinici, brokeri, magacioneri, prevoznici, čuvari i sl.

Glavne institucije u okviru STZ Xiamen (organizaciona struktura)

<i>Upravni odbor</i>	odjeljenje ekonomije i razvoja		odjeljenje finansija		odjeljenje izgradnje		političko odjeljenje	
<i>OSTALE STRUKTURE</i>								
carina	biro inspekcije i karantina	biro kontrole strane valute	biro opšt. i drž. uprave prihoda	industr. i komerc. biro	biro opštinske uprave prihoda	upravljanje imovinom	banke	računovodstvena firma
↓						↓	↓	
carinski brokeri						uslužni centar ulaganja		

koji čine sistem važne logističke službe. Efikasnost se zasniva i na prihvatljivim cijenama i odličnim kapacitetima.

Raznim stimulativnim osiguravajućim polisama, liberalnim pravilima ponašanja i garancijama podstiču se domaći i strani investitori da ulažu u razvoj moderne logistike i transportne distribuciju, granična skladišta, visoko sofisticirane napredne procese, upravljanje lukom, međunarodnu trgovinu, prezentaciju robe i druge povezane projekte. Firme u STZ mogu imati jedno glavno zanimanje, s opsežnim i produženim operacijama. Mogu se registrovati u okviru zone, ali mogu raditi izvan nje i osnivati ogranke (filijale). Roba u okviru područja STZ i izvan nje teče slobodno. Carinski organi usvajaju slobodne ili granične polise bez bilo kakvih ograničenja, uzimajući u obzir usvojene dozvole i norme.

Uskladištena i uvozna roba nema ograničenja prometa, čak ni u pogledu pojedinačnih komadnih isporuka i vremena isporuke, osim za robe za koje postoje ograničenja od strane države. U graničnim skladištima su dozvoljene sve vrste dodatnih logističkih operacija i jednostavnih trgovačkih procesa (kao što su sortiranje robe, pakovanje, odabir, etiketiranje, označavanje, otvaranje paketa i njihova kombinacija). Roba jednostavno kruži između skladišta.

Carinski organi upravljaju graničnom robom pomoću sistema snimanja. Postupak osnivanja i rada trgovačkih preduzeća nije kategorizovan, a nije potreban ni bankarski depozit. Svi uvozni rezervni dijelovi i materijali koji se koriste u trgovinskom lancu (toku)

su potpuno neograničeni.

Roba proizvedena u STZ je izuzeta od plaćanja dodatnih taksi u periodu proizvodnje i prodaje u tom području, iliprilikom izvoza. Roba u proizvedena u okviru zone može biti prodana na domaćim područjima (ili domaćim preduzećima koja vrše konačnu obradu i/ili doradu), uz primjenu odgovarajućih propisa.

Uvozna lična proizvodna oprema, građevinski materijal, kancelarijski artikli, dijelovi za održavanje i sl. mogu biti izuzeti od carinjenja i uvoznih vremenskih taksi. Zajednička prihodna taksa preduzeća u okviru STZ je 15%. Prihodna taksa za preduzeća sa stranim kapitalom sa preko 10 godina rada u STZ može biti izuzeta za prve dvije godine i polovično za sljedeće 3 godine. Poslije ovih 5 godina, ako bi izvozna vrijednost određene godine prelazila 70% ukupnog proizvoda te godine, taksa bi bila samo 10%, a preduzeća s naprednom tehnologijom mogu koristiti taksu od 10% za tekuće 3 godine. Prihodna taksa za uslužna preduzeća s inostranim ulaganjem preko 5 miliona USA\$ i preko 10 godina može biti izuzeta prve godine i polovično za sljedeće 2 godine.

Za teret uvezen u STZ i izvezen iz nje može se izvršiti povraćaj takse poslije njegovog stvarnog otpremanja.

Kompanija sa preko 5 godina rada u STZ, koja koristeći dobit za reinvestiranje, može povratiti 40% položene prihodne takse za reinvestiranu sumu. Ako se reinvestiranje koristi za proširenje izvoznog preduzeća ili preduzeća s naprednom tehnologijom sa preko 5 godina rada, ukupna prikupljena



zajednička prihodna taksa za reinvestiranu sumu može biti vraćena.

Preduzeća u okviru STZ ne mogu otvoriti tekuće račune u stranoj valuti, osim u slučaju potrebe prikupljanja strane valute ostvarene izvozom roba i usluga, ili u plaćanj uvoza. Preduzeća za distribuciju tereta i proizvodna preduzeća u okviru STZ tek poslije odobrenja mogu kupiti stranu valutu. Preduzeća u STZ mogu slobodno promijeniti stranu valutu ako je imaju.

Strani i domaći biznismeni se podstiču za udruživanje i rad u STZ prekoi joint venture, kooperacije ili cjelokupnog vlasništva. STZ je u sprezi s okolnim lukama po pitanju smanjenja logističke procedure, povećanja efikasnosti rada, ukrcaja, iskrcaja i transporta. Sve to smanjuje trgovačke i manipulativne troškove, u kojima ulagači jedanko učestvuju stižući profit dobijen uvozom i izvozom u luci Xiamen.

Strani i domaći biznismeni se podstiču da obavljaju međunarodnu trgovinu, prerađivačku trgovinu, trgovinu orijentisanu prema Taiwanu, prometnu trgovinu, uvoz i izvoz, tako da svako može uživati povlašćene uslove, slobodnu trgovinu i ostale pogodnosti u STZ.

Strani i domaći biznismeni se podstiču korišćenje posebnog upravljanja i polisama slobodne trgovačke zone radi utmeljenja visoke tehnologije, skupocjene prerađivačke mašine, tako da će se preduzeća razvijati brzo sa niskim troškovima i visokom efikasnošću.

## Zaključak

Slobodne zone su interesantne za izučavanje zbog mnogobrojnih svjetskih uzornih modela, čija iskustva mogu veoma korisno poslužiti za konkretnu praksu Slobodne zone Luka Bar. Naime, pokazalo se da je privlačenje inostranih investicija preko slobodnih zona (koje nude niz prednosti zemlji domaćinu i inostranim investitorima) veoma unosan biznis. Pored osnovne funkcije razmatranih SZ, koja se sastoji u razvoju međunarodne trgovinske razmjene uz što je moguće veće sniženje troškova transporta i

distribucije robe, one imaju nekoliko drugih značajnih funkcija, kao što su tranzitna, skladišna i industrijska (proizvodna), što u krajnjoj mjeri vodi privrednom razvoju određenog područja. Spektar djelatnosti u slobodnim zonama Dalian i Xiamen je veoma širok i raznovrstan, ali se sve on u suštini svodi na skladištenje robe, njenu obradu, preradu i oplemenjivanje, kao i industrijsku proizvodnju. Poslovanje slobodnih zona Dalian i Xiamen je direktno povezano s raznim povlasticama, među kojima se ističu poreske (fiskalne) i carinske. U tom smislu, danas postoji preko trideset raznih oblika povlašćenih carinskih režima, koji se stalno razvijaju, modifikuju u nove oblike i prilagođavaju aktuelnim potrebama međunarodnog biznisa.

Razmatrana praksa slobodnih zona Dalian i Xiamen pokazuje da su liberalizovano zakonodavstvo u domenu investiranja, nisko oporezivanje i repatrijacija profita osnovni preduslovi za uspješno poslovanje slobodnih zona. Poslovanje slobodne zone podrazumijeva, po prirodi i logici stvari, ograničavanje i smanjenje državnog i ekonomskog suvereniteta zemlje domaćina. Praktični primjeri rada i razvoja slobodnih zona Dalian i Xiamen koji su u ovom radu prikazani potvrđuju valjanost osnovnih teorijskih pretpostavki i konzistentnost ciljeva njihovog osnivanja i poslovanja.

## Literatura

Aggarwal, Aradhna (2004), Export Processing Zones In India: Analysis Of The Export Performance, Indian Council For Research On International Economic Relations, New Delhi.

Abeywardene, J., et al. (1994), Export processing zones in Sri Lanka: Economic impact and social issues, MEP, WP No. 69, Geneva, ILO.

Bajagić, Vladimir (2000), Slobodne zone u svijetu – magistarski rad, Kotor, Fakultet za pomorstvo.

Calculated from data in studies commissioned by ILO and ICFTU : Reports from ECLAC, INEGI (Mexico), Governments of Madagascar and Togo, BOI (Sri Lanka).

Drašković, Veselin (2005), Slobodne zone, Kotor, Fakultet za pomorstvo – autorizovana predavanja.

\_\_\_\_\_ (2005), Međunarodni menadžment – II izdanje, Kotor, Fakultet za pomorstvo.

Drašković, Veselin i Drašković, Mimo (2004), Strategijski menadžment sa primjenom u pomorstvu, Kotor, Fakultet za pomorstvo

International Labour Organization (ILO) - Bureau for Multinational Enterprise Activities (MULTI).

Jauch, Herbert (2002), Export Processing Zones And The Quest For Sustainable Development: A Southern African Perspective, Environment & Urbanization Vol 14 No 1, Durban.

Kovač, Oskar (1996), „Slobodne zone u svetu“, Ekonomski anali br. 127, Beograd.

Međunarodna konvencija o harmonizaciji carinskih postupaka - uvod Aneksa o slobodnim carinskim zonama, Kjoto, maj 1973.

Sivalingam, G. (1994), The Economic And Social Impact of Export Processing Zones: The case of Malaysia, MEP, WP No. 66, Geneva, ILO.

UNCTAD (1993) Export processing zones: Selected country experiences, Geneva, UNCTAD.

Won Sun Oh. (1993), Export Processing Zones in The Republic of Korea: Economic Impact and Social Issues, Multinational Enterprises Programme (MEP), Working Paper (WP) N° 75, Geneva, ILO.

Web site :

- [www.xmftz.xm.fj.cn](http://www.xmftz.xm.fj.cn) i

- [www.ddz.gov.cn](http://www.ddz.gov.cn)

- [www.lukabar.cg.yu](http://www.lukabar.cg.yu)

### **ELEMENTS OF MANAGEMENT IN THE RECOGNIZED FREE ZONES WORLD MODELS**

*Summary: Free zones are interesting for research due to the diversity of recognized world models whose experience can be applied to the existing practice of the Port of Bar free zone. Namely, attracting foreign investments through the free zones (offering the host country and foreign investors a series of advantages ) turned out to be very profitable. In addition to basic functions of Free Zones considered in this paper, comprising of international trade exchange and tendency to substantially reduce transport costs and goods distribution, other significant functions of free zones refer to their transit, stowing, and industrial (productive) functions, the result of which is economic development of the designated area. The scope of activities in the Dalian and Xiamen free zones is wide and varies respectively. In general, it is based on stowing, processing, refining goods and industrial production. Dalian and Xiaman free zones performance is directly connected with many benefits, among which are those related to customs and taxation system. In this sense, there are over thirty known forms of privileged customs regimes, which have been developed and modified into the new forms and adapted to the actual needs of international business.*

*The above considered practice of the Dalian and Xiaman free zones confirm that liberalized legislation within the investment domain, low taxation and profit repatriation are necessary preconditions for successful free zones performance. Free zone performance implies restriction and reduction in the national and economic sovereignty of the host country. Practical examples of operation and development taken on Dalian and Xiaman free zones justify soundness of basic theoretical assumptions as well as consistence of aims of their foundation and performance.*