

VAŽNA PITANJA RAZVOJA INDUSTRIJE CRNE GORE
S POSEBNIM OSVRTOM NA SFERU SAOBRAĆAJA

*IMPORTANT QUESTIONS REGARDING
DEVELOPMENT OF INDUSTRY IN MONTENEGRO
WITH SPECIAL EMPHASIS TO TRANSPORTATION DOMAIN*

MLADEN VUKČEVIĆ, Fakultet za pomorstvo u Kotoru

Apstrakt: *Zadnjih deset do petnaest godina industrija Crne Gore doživjela je kolaps, odnosno blaže rečeno nazadovanje i goleme teškoće. Stoga bi za njen svestrani oporavak, a potom i daljni razvoj, bila neophodna velika finansijska sredstva i angažovanje svih raspoloživih resursa. Osim toga, nužno je prestrukturisanje privrede Crne Gore i donošenje Strategije njenog industrijskog razvoja. Orijentacija na razvoj turizma, saobraćaja i poljoprivrede neće biti dovoljna u 21. vijeku da optimalno osigura povećane potrebe za kapitalom. Riječ je o potrebi oblikovanja investicionog ciklusa ulaganjem u obnovu, izgradnju i restrukturisanje postojeće crnogorske industrije. Tu je nužno pripremiti inoviranu strukturu industrijske proizvodnje, usmjerene na izvoz, lučko-transportne usluge, povezivanje svih grana-sistema saobraćaja putem integralnog i multimodalnog transporta, robnotransportnih centara i kontejnerskih terminala, otvaranja lučkih i industrijskih slobodnih zona i off shore centara, što bi omogućilo realizaciju modela tzv. otvorene ekonomije i ulaska u razvijeni svijet u drugoj deceniji 21. vijeka. No, sav taj proces treba naučno utemeljiti, objedinjujući napore i novije intencije na nivoima makro i mikro razvoja lokalnih sredina i rasta crnogorske privrede. U ovoj istraživačkoj studiji autor predlaže bitne sadržaje istraživanja, metodologiju i pravce razvoja.*
Ključne riječi: *industrija, restrukturisanje privrede, pravci razvoja, strategija.*

Abstract: *The fact is that during last ten to fifteen years, Montenegro industry has suffered breakdown, that is, comedown and huge difficulties. Therefore, its comprehensive recovery needs huge financial means and employment of all available resources. Besides, economy of Montenegro needs to be restructured and Strategy of industrial development of Montenegro is to be brought. Orientation towards tourism development, traffic and agriculture won't be sufficient in the 21st century so as to ensure increased need for capital. The issue is about the need to shape investment cycle through investing into renewal-construction along with restructuring of present Montenegrin industry. It is therefore essential to prepare innovated structure of industrial development oriented on export, port-transporting services, connecting all branches of transportation by means of integral and multimodal transport, centers for transportation of goods and container terminals; opening of the port and industrial free zones and off shore centers, which would allow for realization of models of so called open economy and entrance into the developed world in the second decade of the 21st century. However, all that process should be scientifically based, so as to unite efforts and re-cent intentions on the levels of macro and micro development of local environments and growth of Montenegrin economy. That is why the author of this research paper suggests important substances of research, methodology and direction of development.*

Key words: *development of industry, economy restructuring, directions of development, strategy*

JEL clasification: L 60; L 91 O 14 ;
Preliminary communications; Recived: July 11, 2007

1. Uvod

Proces restrukturisanja privrede treba konačno shvatati ozbiljno, za razliku od dosadašnjeg tretmana u tzv. tranzicijskim državama, posebno u nekim juroslovenskim državama, a naročito u Crnoj Gori (CG), gdje je on shvatan lakomisleno i prilično olako. U dosadašnjoj praksi procesi restrukturisanja, privatizacije, dokapitalizacije, sanacije i likvidacije preduzeća činili su usporeni i neefikasni konglomerat raznovrsnih zbivanja i događanja. Međutim, statistički podaci, i iz njih izvedeni indikatori i pokazatelji na nivou CG pokazuju da su za čitavu privredu, a naročito za sektor industrijske proizvodnje i izvoza, daleko ispod očekivanja, da ne kažemo očajni. Stabilizacioni programi i različite strategije pojedinih privrednih grana (na žalost, za oblast industrije nije ni sačinjena) s postojećim instrumentarijem privrednog razvoja CG od 1990-1993. dali su minimum. Zato je potrebno ubrzano krenuti u drugu, ozbiljniju i dugoročniju fazu razvoja i rasta privrede, naročito sektora industrije, a uz nju i građevinarstva. Čini se da se ponovo treba vratiti u 60-te i 70-te godine 20. vijeka, ali sada s naglaskom na restrukturisanje privrede, a naročito propulzivnih industrijskih grana, koje su skoro zamrle, da ne upotrijebimo izraz uništene.

U 21. vijeku će svi oblici društvene potrošnje iskazivati znatno izraženije i veće stavke potreba nego li u razdoblju od 1991. do 2001. Dospijea otplate dugova, zajmova i kredita, s visokim iznosima kamata, takođe će povećavati pritisak na državni, odnosno republički budžet. Postojeći domaći izvori prihoda državnog budžeta su preskromni da bi obezbijedili rastuće potrebe za kapitalom, koji bi se ulagao u dalji razvoj crnogorske privrede u poželjnoj, ili makar potrebnoj mjeri. Pojavljuje se ozbiljna potreba za iznalaženjem novih izvora i značajno veće raspoložive mase kapitala, kako inostranog tako i domaćeg. Pošto se kreće s vrlo niskih temelja, linearni rast koji se želi postići u periodu do 2014. biće vrlo teško ostvariti u postojećim uslovima. Ipak, razvoj privrede CG, u kombinaciji s rastom, naročito sfere industrije, transporta, poljoprivrede i turizma, zavisice od njenog restrukturisanja.

Efektivno i efikasno planiranje temelji se na maksimalizaciji raspoloživih mogućnosti. Pred CG stoje zadaci intenzivnog utvrđivanja razvojnih prioriteta onih privrednih djelatnosti koje mogu pružiti najbolje izgleda za razvoj i rast privrede, a u okviru toga navedenih grana, što bi obezbijedilo povećanje crnogorskog izvoza na strana tržišta. To bi, po nama, zaista bio poželjan razvoj industrijske proizvodnje, koji bi se povezao s razvojem poljoprivrede i saobra-

ćaja, a sve kroz prizmu izvozne orijentacije nacionalne privrede tipa "*open economy*". U studiji će biti naznačeno koji su to grane, djelatnosti, pa i sadržaji industrijske proizvodnje i njihovi geografski i geoprometni lokaliteti, koji bi trebali imati prvenstvo ili pak strateške prednosti u samom procesu izgradnje, razvoja i restrukturisanja crnogorske privrede. Uz to će se pokušati obraditi metodologija potrebnih istraživanja na modelu restrukturisanja određene industrijsko-transportne (proizvodno-uslužne) grupacije u kriznoj privredi CG. Takođe se razmatraju i neka aktualna pitanja procesa makro i mikro ekonomskog razvoja i rasta industrijske proizvodnje u zemlji, s naglaskom na povezanost s proizvodnjom usluga (saobraćaj, ugostiteljstvo, turizam, proizvodno zanatstvo, finansijsko-osiguravajuće, komunalne, intelektualne, tehnološko-informacijsko-telekomunikacijske, ekološko-biološke i druge usluge).

2. Značaj razvoja crnogorske industrije za zemlju i društvo

Ovdje je potrebno navesti stavove ekonomske teorije. Naime, u svim dosadašnjim (trovjekovnim) razdobljima svog razvoja ekonomska teorija je naglašavala vanrednu važnost razvoja industrije zemalja i regija. Ovu tezu doista nije potrebno posebno dokazivati, jer su starije generacije svjesne doprinosa industrijalizacije u FNRJ-SFRJ, a time i u CG u periodu od 1950-1990. nezavisno od specifičnosti njenog razvoja, koje su, bez sumnje, pokazale neke krupne greške ili stranputice. Međutim, na početku 21. vijeka ne može se tvrditi da industrijski razvoj, a naročito rast industrijske proizvodnje u CG, nije doprinio ostvarenju zapošljavanja i porastu ličnog i društvenog standarda, te još više postizanju globalnih i pojedinačnih privrednih i socio-ekonomskih, političkih i opštih razvojnih ciljeva. Ali, danas se poslije toliko pređenih faza i kriznih perioda u zadnjih petnaest godina, pokušava sa stabilizacijom crnogorske privrede i društva uopšte, i pojavljuje se istinska potreba obnove, razvoja i restrukturisanja te privrede na novim osnovima. Kako je zadatak vrlo složen, a još više je dugoročno usmjeren i odgovoran, nije svejedno s čime će mala zemlja kakva je CG ući u prve decenije započetog milenijuma. Jer, cilj je, svakako, ubrzani razvoj i rast ukupne privrede i društva, porast blagostanja i standarda, a sve to uz očuvanje ekoloških vrijednosti zdrave prirode i zdravlja ljudi.

Činjenica je da postojeće programsko usmjerenje tekuće ekonomske politike CG na razvoj turizma i ugostiteljstva, selektivne i ekološke poljoprivrede, te dijela segmenta usluga nije mogao i neće ni

ubuduće, zbog poznatih razloga, moći davati snažnije impulse razvoju industrijske proizvodnje. Značajan dio crnogorske nauke i politike je u zabludi ako misli da će razvoj turizma, poljoprivrede, pa i saobraćaja biti moguć bez razvoja industrije i industrijske proizvodnje, s kojom su povezani naročito poljoprivredna proizvodnja (da ne naglašavamo prehrambena industrija), transport svih grana-sistema, kao i ugostiteljstvo, turizam i većina drugih tercijarnih i kvartarnih djelatnosti. Osvrtom na nedavnu prošlost, može se konstatovati da su učešća poljoprivrede i turizma u masi društvenog proizvoda CG bili relativno mali, posebno u poređenju s učešćem industrije i saobraćaja. Sve do 1991. su industrija i saobraćaj konstantno učestvovali preko polovine pa do dvije trećine, a u nekim godinama i do tri četvrtine društvenog proizvoda zemlje. Ni devizni priliv od turizma i poljoprivrede, čak uzeto kumulativno, nikada nije dostigao priliv od saobraćajnih usluga, a još manje od izvoza industrijskih proizvoda CG. Učešće zaposlenih u industriji i saobraćajnim uslugama, koje su dominirali u zaposlenosti, dok su poljoprivreda i turizam (nekada kao i danas) imali skromno učešće u strukturi zaposlenih.

Nezavisno od planskih izgleda i mogućnosti razvoja izvoza, današnje oslabljene industrijske proizvodnje u CG, ne može se negirati činjenica da ne postoje ključni nosioci izvozne ekspanzije zemlje. Generalno gledajući, CG nedostaju mnogi industrijski proizvodi, koje uvozi. Bez sumnje, zaostajanje razvoja industrije i saobraćaja kao strateških nosilaca privrednog razvoja i deviznog bilansa (pomorskog, lučko-pretovarnih usluga, pa i svih drugih sistema-grana transporta), stvara danas goleme teškoće, koje se reflektuju u stagniranju nacionalnog dohotka zemlje. Pad zaposlenosti zbog "kolapsa" industrije i saobraćaja, kao i usporavanje razvoja nekih drugih djelatnosti, nezakonita i sumnjiva privatizacija, manjak domaćeg kapitala i nedovoljna direktna strana ulaganja u privredu (proizvodnju roba i usluga), uz povećanje zastarijevanja mase osnovnih sredstava u preduzećima i njihovo pretvaranje u "staro željezo" doprinose devastaciji i velikom nazadovanju industrije i saobraćaja CG u 21. vijeku.

Ciljevi koji se ostvaruju industrijalizacijom (kako su nekad isticali poznati ekonomisti Radmila Stojanović i Dušan Čobeljić) znatno su širi od uskih ekonomskih koristi i direktnog doprinosa porastu nacionalnog dohotka, te životnog i društvenog standarda. U određenoj fazi razvoja svake nacionalne ekonomije industrijalizacija je glavni ključ njenog daljeg napretka, jer posredno ili neposredno multiplikativno djeluje na razvoj mnogih drugih

važnih privrednih djelatnosti i grana. Zbog tako širokog diapazona djelovanja industrije i važnosti njenog razvoja za privredu i društvo svake države, privreda, politika a naročito ekonomska politika svake zemlje, regije ili integracije teže što uspješnijoj i efikasnijoj industrijalizaciji. Naime, industrijski razvoj je najvažniji put i način prestrukturisanja nacionalne ekonomije, kao i povećanja prosječnih stopa privrednog rasta. To je, bez sumnje, onaj moment za kojim se u 21. vijeku u svim tranzicijskim zemljama, naročito u maloj privredi kakva je CG, osjeća velika potreba (Vukčević 1999, ss. 238-45; Vukčević, Bošković 2002, ss. 90-3) za pospješivanjem bržeg razvoja proizvodnje robe i kompletnih usluga, povećanja nacionalnog dohotka i deviznog priliva, zapošljavanjem velike armije nezaposlenih, aktiviranjem kapitala iz inostranstva (posebno za instaliranjem savremene tehnologije), a sve to u cilju potpunije realizacije modela "otvorene ekonomije".

Naravno, sve to nije samo sebi cilj i svrha, nego izlazak iz mučnog tranzicijskog perioda i ulazak u razvijeno društvo 21. vijeka, na temelju kvaliteta, standardizacije i uspješnog ekonomskog i razvojnog menadžmenta. Cilj je, svakako, postizanje diverzifikacije proizvoda i usluga, inoviranje kvantitativnih i kvalitativnih obilježja cjelokupne crnogorske ponude proizvoda i usluga na domaćem, a naročito na tržištu Evropske unije, čija će članica i CG uskoro postati. Razvoj industrije i saobraćaja i izvoz specifičnih usluga značajno će smanjiti nezaposlenost, a doprinjeće i efikasnom rješavanju niza socijalnih i socio-ekonomskih problema razvoja, što, opet, zavisi od doprinosima budućeg industrijskog i industrijsko-transportnog razvoja. Sve to bi doprinijelo opštem razvoju CG, koja bi u razdoblju jedne do dvije decenije mogla izvršiti uspješnu i dugoročnu transformaciju iz "zemlje šverca i kriminala" u zemlju blagostanja i uspjeha, dakle u modernu evropsku državu.

3. Ciljevi restrukturisanja crnogorske privrede u 21. vijeku

Polazeći od strateških ciljeva restrukturisanja privrede, neophodno je nastojati da taj proces bude u prvom redu inovativan i kreativan. To znači da mora postojati koncepcija *održivog razvoja*, kako bi se pomoću nje preduzele krupne promjene strukturalnih obilježja postojeće privrede, koje bi dovele do veće efikasnosti proizvodnih snaga društva i ostvarivanja povoljnih uslova privređivanja, a ne samo do određenih poboljšanja. Stoga bi u vremenskoj dimenziji razvoja i rasta privrede Crne Gore proces restrukturisanja trebao obezbijediti mogućnost

komparacije odnosa kvantitativnih i kvalitativnih obilježja između onog od čega se polazi u restrukturisanje privrede i onog što se tim procesom ostvaruje u određenom periodu. Navedene postavke vrijede podjednako za očekivane rezultate prestrukturisanja na makroekonomskom planu, kao i za oblasti mikroekonomskog razvoja crnogorske, kao i bilo koje druge ekonomije, naročito one koja se želi razvijati po modelu "open economy" (Vukčević, Bošković 2002, ss. 90-3)

Proces restrukturisanja nudi nacionalnoj ekonomiji različite varijante i mogućnosti za uspješno ostvarivanje racionalnih, opšte korisnih i opšte prihvatljivih promjena privrede u funkcionalnom i organizacionom pogledu, i to na oba nivoa ekonomskog obuhvata. Osnovne mogućnosti jednog sadržajnog programa restrukturisanja u oblasti industrijske proizvodnje mogu se rezimirati u sledećim promjenama postojećeg stanja i strukturnih obilježja crnogorske industrije:

- Segment postojeće proizvodnje i odgovarajućih tehnoloških procesa, koji su do sada održavali aktivan odnos u stvaranju proizvodnih outputa, potrebno je obnoviti u organizacionom i proizvodno-tehnološkom pogledu, kako bi odgovarajući djelovi privrede (djelatnost, industrijska grana i grupacija) mogli nastaviti prekinutu (ili smanjenu) proizvodnju u novim uslovima, s boljim korišćenjem kapaciteta, boljim kvalitetom proizvoda i usluga, naročito većom produktivnošću, uz jačanje izvoza i usmjeravanje proizvodnje za izvoz, te smanjenje proizvodnih i ukupnih troškova, povećanje zaposlenosti i efikasnosti.
- Segment proizvodnih aktivnosti u okviru pojedinih industrijskih grana plansko-programski treba gasiti, pošto u narednim razdobljima za njima neće postojati znatnije potrebe, ili se pak ne isplati držati ih u funkciji, jer su potpuno nerentabilni, odnosno tržište nema zahtjeva ili potreba za njima.
- Segment postojećih proizvodnih djelatnosti poželjno je i vrlo korisno i dalje zadržati u funkciji, i to bez opsežnijih programa revitalizacije, prilagođavanja ili razvoja organizaciono-proizvodno-tehnoloških procesa, jer su u stanju određeno vrijeme zadovoljavati potrebe domaće tražnje, dok bi se dio proizvodnih i uslužnih outputa slobodno mogao usmjeriti na izvoz, i to bez većih gubitaka.
- Određenu vrstu proizvoda i usluga - koji do sada nijesu postojali u zemlji, nego su se potrebe podmirivale uvozom - nužno je razvijati organizaciono i tehnološki, ali isključivo na podlozi rezultata

svestranih istraživanja budućih potreba, značaja i mjesta strateških prednosti samih inovativnih prijedloga. Riječ je o strateški značajnim i zanimljivim pogodnostima za potrebe odbrane i sigurnosti zemlje i ljudi, značajnoj supstituciji uvoza domaćom proizvodnjom, postizanju višeg stepena komplementarnosti postojeće skromne proizvodnje, razvoju određenih propulzivnih grana proizvodnje roba i usluga. Istovremeno bi to značilo razvoj proizvodnje primjenom nove, savremene tehnologije, čiji bi proizvodi doprinosili dostignuća i priznanja razvoju nacionalne ekonomije. Time bi se mala Crna Gora afirmisala kao zemlja u Evropi i svijetu, a njeni proizvodi i usluge bili traženi i cijenjeni na inostranim tržištima.

Navedeni sadržaji procesa restrukturisanja privrede ne znače da su iscrpljene sve moguće varijante savremenog restrukturisanja industrijske proizvodnje CG. Ali, i ovih nekoliko opštih modela za utvrđivanje potreba, sadržaja, mogućnosti i intenziteta korišćenja, kao i vremena primjene pojedinih programa - uz proračun troškova prijeko potrebnih sredstava i procjenu efekata od investicionih ulaganja (direktne i indirektno investicije) bilo koje od nabrojanih oblika - može predočiti što sve pruža proces restrukturisanja privrede. Stoga bi bilo poželjno istražiti sve navedene oblike i njihov uticaj na početku 21. vijeka na makroekonomski i mikroekonomski program daljeg razvoja, rasta ali i afirmacije industrijskog progressa CG. Pri tome je važno polaziti od toga da je cilj savremene privrede uspješna potrošnja kvalitetnih proizvoda i usluga solidne proizvodnje.

Već danas istraživanje treba usmjeriti prema izučavanju budućih potreba zemlje i prema mogućnostima razvoja efikasnog izvoza crnogorskih proizvoda i usluga. Pri tome je potrebno voditi računa o tome mogu li, i koji to, inovativno-kreativni sadržaji (Vukčević 1999, ss. 246-51) razvojem proizvodno-uslužnih outputa trajno omogućiti intenzivan razvoj ostalih oblika kooperativnih odnosa s drugim zemljama, prije svega sa susjedima, kao i sa zemljama članicama Evropske Unije. Tu se misli na više oblike privredne saradnje (Senčić 1982, ss. 1-130.), odnosno prenosie znanja i tehnologije, izgradnju offshore centara na obali i u unutrašnjosti, u kojima bi se locirala laka i prerađivačka industrija (proizvodnja-dorada-prerada namijenjena stranim tržištima, izgradnju slobodnih carinskih i industrijskih zona, izgradnju morskih luka i riječno-jezerskih pristaništa, izgradnju novih robotransportnih centara i kontejnerskih terminala - Dovečar, Vukčević 1997, ss.

167-73.), zajednički nastup na stranim tržištima, zajednička ulaganja u razvoj drugih regija i država, plasman licenci, znanja, kooperacije i sl. Međutim, bez marketinškog nastupa i upravljačke orijentacije u poslovanju- menadžmenta (Bošković, Vukčević 2003, ss. 1-360), sve promjene koje treba inaugurisati u prvoj deceniji 21. vijeka kroz procese restrukturisanja crnogorske privrede neće osigurati valjanu imlementaciju ključnih razvojno-inovativnih sadržaja unutar postojećih djelatnosti, grana i grupacija proizvodno-uslužne ekonomije. Bez sumnje, sam proces restrukturisanja mora imati jasan cilj, te nuditi ozbiljne mogućnosti razvoja crnogorskoj privredi za potrebe započetog stoljeća. Zato je potrebna realizacija Dugoročnog programa privrednog razvoja CG, s naglaskom na industrijsko-proizvodne djelatnosti i grane, koji bi na racionalnoj podlozi projektovao procese razvoja i rasta, uz stvaranje optimalnih uslova ekonomski racionalnog djelovanja i funkcionisanja privrede. U samoj sferi industrijsko-transportno-uslužnog sektora proizvodnje treba stvarati pretpostavke za specijalizaciju, koncentraciju i podizanje konkurentske sposobnosti ponude outputa - proizvoda i usluga zemlje, svakako i u optimalnim a ne samo poželjnim socio-ekonomskim odnosima rentabilnosti razmjenom s drugim, prije svega susjednim zemljama, kao i zemljama-članicama Evropske Unije, pa i vanevropskim državama.

Proces restrukturisanja trebao bi dati najbolja moguća rješenja u prvoj fazi razvoja investicionog ciklusa crnogorske industrije, uz istovremeno utvrđivanje razvojnih potreba buduće tražnje (potrošnje) unutar pojedinih privrednih grana i proizvodno-uslužnih grupacija na domaćem i stranom tržištu. Pri tome treba imati na umu da se prilikom makroekonomskog i mikroekonomskog planiranja razvoja privrede (Čobeljčić 1978; Stojanović 1979.), ono uvijek temelji na maksimizaciji raspoloživih resursa i mogućnosti, a da progres, prosperitet i rast nastaju tamo gdje se "sistemska traži i koristi potencijal".

4. Problemi restrukturisanja crnogorske industrije i njenog ubrzanog razvoja

Savremeno organizovan proces restrukturisanja privrede pruža brojne mogućnosti kombinovanja oblika i sadržaja. Međutim, takav proces stvara niz problema, naročito u savremenom odvijanju ekonomskih, socijalnih i razvojnih procesa u CG. Reklo bi se da u sferi makroekonomskih razmišljanja, koja zahvaćaju srednja i mala, a ne samo krupna industrijska preduzeća koja očekuju državne intervencije za svoj spas, prevladavaju zabrinjavajuća pitanja u vezi obezbjeđenja sredstava, načina finansi-

ranja razvoja i mogući vremenski periodi za ulazak u investicione zahvate. Zna se da bez potrebnih sredstava nema efikasnog ulaganja u privredu, pa su političari, teorezičari i privrednici pred velikim izazovima na početku 21. vijeka. Ali, još više zabrinjavaju pitanja sadržaja restrukturisanja crnogorske industrije, naročito u segmentu inovativno-kreativnih promjena postojećih industrijskih kapaciteta i njenog usmjeravanja na propulzivne djelatnosti. To je, opet, u uskoj vezi sa budućom strategijom razvoja crnogorske industrijske proizvodnje. Pošto crnogorska industrija ima različita obilježja, problem se opet pojavljuje u nekoliko varijanti, što je u zavisnosti s karakteristikama pojedinih grana i preduzeća u njima. Prema sintetizovanom sopstvenom istraživanju na relativno malom uzorku preduzeća u CG tokom 2003. godine, mogu se pristupi problematici razvrstati u sledeće grupe stavova i ocjena razvoja industrije:

- Značajan dio menadžmenta crnogorske industrije trenutno je okupiran sasvim drugim problemima: nelikvidnošću i nesolventnošću, pitanjem kako preživjeti u periodu krize i kako osigurati plate radnicima i dugove prema dobavljačima i partnerima. Problemi privatizacije, sanacije, otklanjanja prijetnji likvidacijskog postupka (ako već nije sproveden), muče menadžment industrijskih preduzeća. Zato i ne pomišljaju na restrukturisanje na osnovu nove koncepcije organizovanja ka razvoju i rastu, obezbjeđivanju efikasnih rezultata, koji bi uspješno eliminisali postojeće nagomilane gubitke i poteškoće.
- U navedenim okolnostima, prirodno je što takva preduzeća nijesu dobri partneri za moguće pregovore s inostranim ulagačima. Jasno, nije dobro da političari i ministri iz Vlade to obavljaju mimo njih, jer se pojavljuje antagonizam i različiti oblici otpora od strane menadžera i zaposlenih radnika. Strani ulagači ipak su zainteresovani za neka krupnija crnogorska industrijska preduzeća i žele investirati u njihovu obnovu i razvoj. Tu su i domaći investitori-privatnici, koji su se obogatili na različite, pa i sumnjive načine.
- Dobar dio srednjih i malih industrijskih preduzeća, u nestabilnim uslovima trenutnih mogućnosti, ostaje pri sprovođenju ideje tzv. "čistog rasta" preduzeća ali i postojeće proizvodnje. To bi značilo nastavak proizvodnje, s eventualnim otklanjanjem uskih grla u proizvodnom procesu i uz izvjesna manja ulaganja radi postizanja boljeg kvaliteta proizvoda. Taj segment obuhvata pretežno prerađivačku industriju: dio metalnu industrije, tekstilne, te kože i obuće. Međutim, ove grane nijesu u stanju prognozirati razvoj

budućih potreba, mogućnosti izvoza sopstvenih proizvoda, kao niti sadržaje korisnih i važnih tehnološko-ekoloških inovacija, razvoj budućih odnosa unutar grupacije u zemlji i okruženju (Bošković, Vukčević 2002, ss. 30-31).

- Neka preduzeća, koja se smatraju jačim i važnijim u industriji CG, a koja se nijesu dovoljno modernizovala u pogledu savremene tehnologije, organizacije proizvodnje i plasmana svojih proizvoda, te koja su ostala bez razvojno-istraživačkih sektora i marketinške potpore proizvodnji i prometu, a pogodio ih je i drastičan pad izvoza zadnjih godina - žele obezbijediti sopstveni tehnološki razvoj, kako bi mogli konkurisati na probirljivom tržištu Evrope. Ta preduzeća za sada ostaju "onakva kakva jesu", jedva egzistirajući.

Vodeći ekonomisti u tranzicijskim državama ističu da su se industrijska preduzeća našla u najtežoj fazi svog razvoja, što nije samo posledica događanja u turbulentnom okruženju, nego još više svojinskih i drugih promjena u samom preduzeću. Činjenica je da su posledice porazne i opterećuju sadašnji menadžment, budući da bi proizvodnim preduzećima trebalo osigurati dvije krupne pretpostavke, i to: a) puko preživljavanje na tržištu i b) strateški razvoj, koji bi obezbijedio solidne konkurentne pozicije na domaćem i stranom tržištu.

U nestabilnim uslovima privređivanja, koji potenciraju pitanja preživljavanja i daljeg opstanka ili stečaja preduzeća, govoriti i razmišljati o strateškom upravljanju za menadžment je teško i reklo bi se apstraktno. Naime, rukovodstva crnogorskih preduzeća, i to ne samo u industriji, nego i u poljoprivredi, šumarstvu, građevinarstvu, pa i u tercijarnim djelatnostima, imaju ovakav moto: "Najprije preživjeti, stabilizovati se, pa tek potom odrediti strategiju budućeg razvoja". Međutim, pokazalo se da je ovaj moto nepouzdan za 21. vijek, jer ne pogoduje stvaranju strategije tržišnog nastupa u inostranstvu (Bošković, Vukčević, Dovečar 2000, ss. 128-32), a još manje kod priprema za poslovnu saradnju sa stranim firmama, kao ni pri koncipiranju novih organizacijskih oblika preduzeća (mrežna, procesna, "ad hock" i virtualna organizacija), koje se neizostavno mora prilagođavati okruženju. Zato crnogorski privredni, a posebno industrijski menadžment treba uzeti za moto: "Najprije jasna strategija daljeg razvoja", jer će ona omogućiti izlazak iz kriznih stanja i obezbijediti rast i razvoj preduzeća. Ubuđuce crnogorska poslovodstva čekaju teški zadaci, jer moraju istovremeno djelovati na projektima tekućeg

poslovanja, projektima pukog preživljavanja, i prije svega na tzv. strateškim projektima daljeg, ubrzanog razvoja. Bez pomoći nauke, transfera znanja i stranog kapitala malo šta će se značajnije napraviti. Zato je u donošenju i sprovođenju Strategije razvoja industrije CG potrebno objedinjavanje svih progresivnih faktora u zemlji, umjesto političkih optuživanja i borbe za vlast.

Rezimirajući izložene ocjene i mišljenja, čini se da bi bilo korisno, a ne samo poželjno, ne razmišljati trenutno o razvoju posve nove, savremene proizvodne tehnologije, nego se okrenuti postojećim granama, izračunavajući kada će neka od njih predstavljati "staro gvožđe". Veća ulaganja mogu se realizovati i u postojeće industrijske grane, koje su tokom 70-ih i 80-ih godina prošlog vijeka "vukle" crnogorsku privredu naprijed. U pogledu novih industrijskih grana nužno je njihov razvoj lokacijski, interesno i koncentracijski i programski vezati za saobraćaj, dakle transportne grane, razne specifične usluge u sveri prometa robe i usluga, turizam i ugostiteljstvo, proizvodno zanatstvo i dugoročne kooperantske odnose s privatnicima iz zemlje i inostranstva, prvenstveno iz zemalja EU, gdje bi se roba i te usluge plasirale. Dakle crnogorska proizvodnja roba i usluga mora biti isključivo izvozno usmjerena (Vukčević 1999, ss. 183-244).

U nastavku navodimo moguće razvojne predloge za nove industrijske i transportne grane, u sklopu proizvodno-uslužnog usmjeravanja crnogorske ekonomije, okrenute izvozu, sticanju profita i punoj zaposlenosti svih proizvodnih faktora. Pošto je CG po površini mala zemlja, lociraju se geografske kao i moguće geoprometne tačke razvojno-programskih sadržaja:

- Otvaranje onih industrijskih pogona u granama u kojima postoje dokazane komparativne prednosti CG u odnosu na druge zemlje, i to prema geografsko-regionalnim, prirodno-izgrađenim infrastrukturnim i ljudskim pogodnostima, koje bi uključile razvoj poljoprivrede, ribarstva i šumarstva i izvoz gotovih proizvoda. Tu se ocjenjuje mogućnost zapošljavanja 20.000-25.000 radnika, što govori o visokom značaju za CG.

- Otvaranje tzv. *off shore* centara za proizvodnju specifične robe namijenjene izvozu, koji bi svojim povlasticama privukli svjetski poznate proizvođače u industriji (automobilska industrija, industrija kože i obuće, tekstilna industrija najvišeg kvaliteta, prehrambena industrija, elektronska industrija-dorada ili uvoz-prerada-izvoz, duvanska industrija, farmaceutska industrija, drvna i drvo-prerađivačka industrija, remont brodova, jahti i čamaca, skla-

dištenje robe, itd.). Navedena industrijska proizvodnja mogla bi zaposliti između 15.000 -20.000 radnika.

□ Investiranje u Luku Bar, koja bi kao moderna morska luka godišnje mogla ostvarivati preko 10 miliona tona pretovara tereta (što zadnjih godina ostvaruje Luka Koper u Sloveniji, nekada slabija od Luke Bar i glavnih hrvatskih luka u bivšoj SFRJ). Potrebna je izgradnja novih terminala i proširenje postojećih, i poslovno povezivanje sa Srbijom, Bosnom i Hercegovinom, Mađarskom, Slovačkom, pa i sa Poljskom, Ukrajinom i Rusijom, i to ne samo putem željezničke pruge Bar-Beograd, nego i razvojem modernih transportnih tehnologija (bimodalni transport, hucke-pack transport, integralni i multimodalni transporti), koje bi Luku Bar jače povezale sa Pristaništem Beograd, plovnim putem Dunav-Crno more i kanalom Dunav-Majna-Rajna sa Sjevernim morem, odnosno omogućile povezivanje prevoza tereta na relaciji Sjeverno more - Crno more - Jadransko more. Za takva ulaganja trebaju ogromna sredstva, što bi specijalizovalo neke industrijske grane u Crnoj Gori i omogućilo brži razvoj proizvodnje i transporta od Bara, preko Podgorice i industrijskog Nikšića do Bijelog Polja, ujedno računajući na izgradnju tzv. savremenih robno-transportnih centara (RTC), slobodnih zona, a uz njih i specijalizovanih proizvodnih pogona "za izvozno orijentisanu proizvodnju". Sve navedeno bi zaposlilo dodatnih 12.000-15.000 ljudi, a indirektno gledano i daleko više. Međutim, neophodan je puni angažman svih saobraćajnih grana-podsistema transporta i cjelokupne proizvodno-uslužne privrede (Dovečar, Vukčević 1998, ss. 32-7).

□ Izgradnja robnotransportnih centara (Dovečar, Vukčević 1997, str. 167-73.), i to u Baru (morska luka i njena okolina) i Zelenici i Tivtu u Boki (tri na Jadranu) i u Podgorici, Nikšiću i Bijelom Polju (tri u unutrašnjosti), koji su drumskim, vazdušnim i željezničkim transportom povezani s jadranskom obalom, susjednim zemljama i raznim regionima Evrope - zahtijeva postojanje modernih kontejnerskih terminala (kamionskih terminala, lučkih i željezničkih refrakcijskih tačaka), u kojima bi se konstantno vršio pretovar-istovar-utovar tereta u integralnom i multimodalnom transportu. U njima bi se zaposlilo za prvo vrijeme od 10.000-12.000 radnika.

□ Obnova i nabavka nove trgovačke flote (minimum 50-tak preokookeanskih brodova), budući da su "Prekookeanska plovidba" iz Bara, a naročito "Jugooceanija" iz Kotora takoreći "propale" kao nekadašnji značajni brodari na nivou SFRJ, s velikim

učešćem u nacionalnom dohotku zemlje, a naročito u društvenom bruto proizvodu CG. Tu treba omogućiti privatnicima da posjeduju trgovačku flotu, jer se zna da više hiljada crnogorsko-bokeljskih pomoraca plovi na brodovima strane zastave. Državnim podsticajnim mjerama treba obezbijediti povoljne kredite za nabavku novih brodova savremene transportne tehnologije (Ro-Ro, Lo-Lo, bulckcarrieri, brodovi za prevoz kontejnera i kombinovani brodovi novijih generacija, tankeri, Lash i Bacat za plovidbu na Skadarskom jezeru i Bojani (sistem barži), šleperi po rijeci Limu, eventualno tehnologije Sea-Bee i Capricorn za pomorski i multimodalni prevoz tereta, te sve to preko Luke Bar povezivati s kopnenim tehnologijama transporta. Ne treba smetnuti s uma da mnogi crnogorsko-bokeljski pomorski kapetani sanjaju - kao i skoro svi kapetani po morima svijeta - da postanu vlasnici jednog ili više brodova, pa im to treba kreditnim linijama i omogućiti, od čega će država i društvo imati ogromne koristi. Crnogorska privreda mora insistirati da se roba proizvedena u zemlji izvozi sopstvenim brodovima, a bilo koji oblici uvoza obavljaju domaćom trgovačkom flotom. Za potrebe putničkog i nautičkog transporta (turizma) nužna je nabavka 10-tak velikih savremenih brodova i dvadesetak srednjih i manjih za potrebe "čarter-flote" koja će krstariti crnogorskim jadranskim akvatorijem, Bojanom-Skadarskim jezerom, a naročito mediteranom i okeanima. U ovom segmentu bi se zaposlilo čak i do 20.000 ljudi, koji više ne bi morali ploviti pod tuđim zastavama posvuda po svijetu.

□ Izgradnja slobodnih carinskih i industrijskih zona u Baru, Tivtu, Zelenici, Podgorici, Nikšiću i Bijelom Polju (što je blizu ideji profesora Veselina Draškovića da cijela CG bude jedna velika slobodna zona - 2005, s. 3) značilo bi najčvršće povezivanje industrije sa svim robno-transportnim centrima u zemlji, odnosno svih šest privrednih centara različite ekonomske snage u objedinjeni sistem besprekornog funkcionisanja u organizacionom, tehnološkom, tehničkom, infrastrukturnom, institucionalnom, ekonomsko-finansijskom, zakonodavnom i sigurnosno-odbrambenom pogledu, što traži vrhunске radnike i stručnjake, a iznad svega menadžere. U ovom segmentu se može zaposliti do 10.000 radnika.

□ Izgradnja rečnih i jezerskih pristaništa na Bojani, Skadarskom jezeru i Limu, koji bi se takođe funkcionalno-organizaciono i ekonomski-interesno povezivali s navedenim slobodnim industrijskim i carinskim zonama, RTC-ima, morskim lukama, željezničkim (ŽTP) preduzećima i drumskim prevoznici-

cima, ali i špediterskim i osiguravajućim preduzećima, različitim proizvodnim i uslužnim servisima.

□ Izgradnja krupne infrastrukture u zemlji (sistem vodovoda, kanalizacije, otpadnih i padavinskih voda, saobraćajnica magistralnog, regionalnog i lokalnog značaja, izgradnja-proširenje luka, pristaništa, aerodroma, željezničkih pruga, čvorišta i terminala, izgradnja parkirišta, uređenje obale, smetlišta i sl.

□ Izgradnja i funkcionisanje integralnog i multimodalnog transporta, kao transportnih sistema današnjice (Dovečar, Vukčević 1996, ss. 143-54), u čemu Crna Gora itekako zaostaje.

□ Izgradnja informacione i telekomunikacione tehnologije najvišega nivoa, koja bi bila povezana s krupnom infrastrukturom i suprastrukturom svih oblika i sadržaja u zemlji u jedinstven sistem privrede.

Navedene pretpostavke neće biti lako ostvariti, a za njihovu realizaciju treba stvoriti povoljne ekonomske, finansijske i razvojno-dugoročne uslove, uz svestranu pomoć međunarodne i zajednice. Pa ipak, ti ciljevi se moraju postaviti i sprovesti.

5. Mogući razvojni scenario industrije i proizvodnih usluga u Crnoj Gori

Ovdje je potrebno postaviti jedno važno, nezaobilazno pitanje: *zašto je potrebna izrada tzv. strategije rasta na kojoj insistiramo u ovom radu?* Ona ima dva oblika: "jačanje države i/ili sposobnosti privrede i nacije da od vlade traži veća ulaganja u razvoj" (Murray 1983, ss. 4-5). Proces restrukturisanja čitave crnogorske privrede, a posebno njene industrijske proizvodnje, i potrebna finansijska sredstva koja bi bila namijenjena inovacionim promjenama, mogu teći na dva načina: slobodno ili će ih vlada kontrolisati, odnosno usmjeravati i nadzirati, počev od planiranja, otvaranja, izvršenja i analiziranja. Ako je cilj da se izvrše promjene u strukturi industrijske proizvodnje prema zahtjevima tržišta u 21. vijeku, pitanje je kako to sprovesti i usklađivati s procesima privatizacije ovakva kakva jeste. Neki novi "vlasnici", dioničari, privatni ili državni titulari u industrijskim preduzećima imaju sopstvene vizije razvoja i rasta preduzeća. Oni pretežno počinju s otpuštanjem "viška radnika", pa čak i stručnjaka, menadžera, marketinških i tehnoloških eksperata. Oni smanjuju troškove promotivnih aktivnosti, izvoz na strana tržišta, naručivanje studija i razvojnih projekata, kako bi se održali, ne misleći na rast i razvoj danas i sutra. O novim ulaganjima i zamjeni stare tehnologije

savremenom i ne razmišljaju, jedino ako bi dobili povoljna strana ili domaća kreditna sredstva, kojih više nema. Međutim, ako i ima nekih inostranih investiranja ili udruživanja s domaćim firmama, ona su u oblasti trgovine, a ne u industrijskoj proizvodnji.

Šta treba da radi CG na početku 21. vijeka? Da li da se prepustiti sudbini ili da izbalansirano upravlja razvojem privrede, prije svega industrije i saobraćaja, koji bi je usmjerio u racionalne okvire razvijene "male evropske države"? Treba polaziti od pretpostavke da razvoj i rast nijesu sami sebi cilj i svrha, nego solidan osnov za izradu specifično koncipirane podloge, koja bi garantovala usmjereni i ciljani razvoj mnogih segmenata crnogorske privrede. Ali, *šta će donijeti dalji procesi privatizacije, dokapitalizacije, povraćaja svojine, prihvatanje inostranih programa direktnih ili indirektnih ulaganja, paricipacija domaćih i stranih sredstava za razvoj određenih industrijskih grana, odnosno industrijskih outputa?* U svakom pogledu, navedeni procesi moraju odgovarati optimalnim ciljevima i interesima globalnog razvoja i rasta nacionalne ekonomije Crne Gore i porastu blagostanja njenih 650.000 stanovnika (realizacijom gornjih programa ubuduće se očekuje priliv radnika iz drugih zemalja), koji tako strasno "žele bolje živjeti", bez političkih obmana i propagande.

Sada je potrebno, a ne samo poželjno i korisno, inicirati procese svih mogućih oblika, koji bi vodili ka efikasnoj, ekonomski racionalnoj promjeni strukturnih obilježja crnogorske industrije. Naime, to su nekakvi prirodni putevi koji odgovaraju koncepciji funkcionisanja tržišne ekonomije. Treba naglasiti da se svi pomaci u oblasti industrijske proizvodnje i njenog povezivanja s drugim djelatnostima, a sve u svrhu povećanja izvoza roba i usluga, ne mogu odvijati bez postojanja tzv. globalne koncepcije strategije razvoja. U toj strategiji bi ključne postavke ili tačke industrijskog razvoja predstavljali sastavni i značajni segment ciljeva cjelokupno usklađenog sistema budućeg razvoja CG. Zato menadžeri krupnih, srednjih i malih preduzeća u proizvodnoj sferi privrede trebaju insistirati na stvaranju takvog dokumenta, koji bi u značajnoj mjeri olakšao izgradnju poslovno-razvojne orijentacije. Riječ je o makroekonomskom dokumentu, o programima razvoja nacionalne ekonomije CG. Tu bi predvidiva uloga i mjesto pojedinih djelatnosti i industrijskih grana, s makroekonomskim indikatorima i pokazateljima poželjnih promjena nakon ulaganja u razvoj, bili od ogromne koristi za socioekonomski rast zemlje. U periodu tranzicije vrlo je negativno odnositi se toliko lakomisleno i neplanski prema sopstvenom razvoju privrede i zemlje u cjelini, kada se zna da se putem

programskih procesa restrukturisanja privrede može obezbijediti snažnije otvaranje CG prema svijetu, što bi primjenom standarda kvaliteta i racionalizacije omogućilo kvalitetno oblikovanje cjelokupne ponude crnogorskih proizvoda i usluga. Ujedno, time bi se postiglo optimalno, ekonomski i društveno racionalno zadovoljenje potreba domaćeg i stranog tržišta, naročito zahtjevnog tržišta proširene Evropske unije. Industrijski razvoj i razvoj uslužnog sektora privrede traže u 21. v. stvaranje jasnih koncepcija o tome gdje su i u čemu se to sastoje crnogorski odgovori na izazove koji su započeti procesima globalizacije još u zadnjoj deceniji 20. vijeka (Bošković, Vukčević 2002, ss. 320-26.)

Nedovršeni procesi privatizacije, restrukturisanja, dokapitalizacije, a naročito sanacije i razvojnih programa, te likvidacije gubitakških preduzeća, unose u ekonomski život Crne Gore velike nejasnoće o budućoj sudbini opstanka, a još više budućeg razvoja privrede zemlje. Pojačano investiranje stranog kapitala, jačanje uloge privatnog sektora u proizvodnji a ne samo u prodaji roba, stvaraju dileme u teoriji i praksi, posebno jačaju nesigurnost u to da li će parcijalna rješenja pojedinih slučajeva investiranja u crnogorsku industriju biti od zajedničke koristi, ili će pak biti zadovoljavani samo pojedinačni interesi domaćih i stranih investitora. Važno je pitanje hoće li nosioci razvoja crnogorske privrede, a naročito nosioci domaćih potreba za sirovinama i materijalima, opremom i novom tehnologijom znati odakle će se u bližoj i daljoj budućnosti podmirivati potrebe pojedinih proizvodnih grupacija i industrijskih grana. Ta su pitanja od ogromne važnosti, kako za programski razvoj proizvodnje za potrebe domaće potrošnje, tako još više za bilansiranje potreba budućeg uvoza Crne Gore, kao i za izgradnju snažnije izvozne orijentacije.

U prethodnim tačkama izneseni investicioni programi i projekti ulaganja u crnogorsku industriju, infrastrukturu i saobraćaj mogu pomoći da se lakše sagledaju uloga i značaj novih ulaganja u razvoj privrede i onih djelatnosti za koje objektivno postoje komparativne prednosti i tražnja na stranom i domaćem tržištu. Važno je takođe sagledati ili izračunati apsorpcionu snagu domaćeg tržišta i realne mogućnosti izvoza proizvoda i usluga, posebno na integrisano tržište EU. Proces privatizacije i restrukturisanja trebao bi da omogući da se nekadašnji proizvodni kapaciteti u CG pretvore u nove sadržaje, koji će davati kvalitetne standardizovane proizvode, prepoznatljive kao crnogorski dizajn i kvalitet robe i usluga. Sve bi to uticalo da i čitav privredni sistem bude inoviran i modernizovan, što

bi vodilo ka postizanju ubrzanog rasta nacionalne ekonomije i razvoju cjelokupnog društva. Ovdje je potrebno napomenuti da je prijeko potrebno snažnije angažovanje crnogorske vlade i njenih institucija u kreiranju solidne, ekonomski racionalne podloge za buduće usmjeravanje ka proizvodno-uslužnoj privredi, u kojoj bi industrija i saobraćaj dominirale i "vukle" u prosperitet, razvoj i rast druge, za zemlju vrlo značajne privredne grane (poljoprivreda i šumarstvo, ugostiteljstvo i turizam, specifične usluge u prometu, proizvodno zanatstvo, intelektualne usluge, transfer znanja i tehnologije). To upućuje na konstataciju da složenost situacije i odgovornost trenutka u prvoj deceniji 21. vijeka zahtijevaju da se hitno:

- utvrdi optimalni izbor mogućih sadržaja razvoja privrede, a posebno industrije i saobraćajne infrastrukture i suprastrukture, bez kojih nema razvoja privrede i društva u cjelini,
- utvrdi izbor tehnologija, prije svega u industrijskoj proizvodnji, a potom i u drugim sferama,
- utvrdi lokacija ili razmještaj proizvodnih pogona, servisnih, skladišnih i drugih kapaciteta,
- izračuna, ocijeni i procijeni veličina proizvodnih i svih pratećih ali neophodnih kapaciteta,
- obezbijede svi potrebni energenti (voda, struja, gorivo, mazivo, gas i nafta), pa i oni alternativne prirode, kako bi se proizvodnja roba i usluga odvijala redovno, nesmetano i ekonomično,
- utvrde potrebe za radnicima i stručnjacima svih profila, školuju ljudi za menadžere i eksperte,
- utvrde okviri, standardi proizvodnje i prometa s ekološkog aspekta, radi dugoročne zaštite okoline, ne samo prirode, nego i zdravlja ljudi: zaposlenih radnika i potrošača (korisnika),
- obezbijedi izvjesna komplementarnost proizvodnih sistema u industriji i drugim granama,
- detaljno planiraju i prognoziraju dugoročne, srednjoročne i kratkoročne potrebe za finansijskim sredstvima i izvorima finansiranja (domaći izvori, strani izvori, zajmovi, krediti poslovnih banaka, fondovi, dotacije i donacije, štednja domaćih građana, ulaganja privatnika, akcije ...).

Sve navedeno bi trebale usmjeravati najprije vladine institucije, zatim instituti i zavodi za razvoj, kao i kreativni naučno-istraživački timovi u zemlji, a po potrebi i iz inostranstva, ali u čvrstoj saradnji sa tzv. domaćom pameti.

6. Globalizacijski procesi i industrijski razvoj Crne Gore

90-te godine 20. vijeka obilježile su vrlo intenzivne promjene u svjetskoj ekonomiji. One su izazvale radikalne promjene ukupnog okruženja (poslovnog, političkog, organizacionog i dr.), u kojem posluju savremena preduzeća. Zbog toga je sve teže strukturisati, konceptualizovati (a po mogućnosti i kreirati) promjene u okruženju, jer su one raznovrsne i nepredvidljive, iako međusobno povezane i uslovljene. Vrlo je teško definisati faktor koji predstavljaju pokretačku snagu promjena u okruženju. Ali, u posljednje vrijeme se sve jasnije očitavaju konture *tri temeljna trenda*, koji kreiraju karakter savremenog poslovnog okruženja: globalizacija, tehnološki procesi i promjena uloge države u ekonomiji (Meslou, Khedouri, Albert 1989, s. 1271). Pozitivna povratna sprega koja postoji između ovih trendova omogućuje da promjene u jednoj sferi potstiču i ubrzavaju promjene u drugoj.

Globalizacija je uslovlila transformaciju svjetskog tržišta, od nacionalnih prema jedinstvenom (globalnom) tržištu, na kojem preduzeća iz različitih zemalja direktno konkurišu jedni drugima. Time se intenzitet komunikacija značajno uvećava. Prema nekim autorima, tri su osnovna fenomena koji obilježavaju globalizaciju: blizina, lokacija i sam stav prema njoj (Stoner, Freeman, Gilbert 1997, s. 245). Ipak, u današnjem turbulentnom vremenu razvijenih transportnih tehnologija i procesa, prostorna distanca sve je manje važan činilac za donošenje odluka. Državne granice više nijesu nikakav problem za integrisanje poslovnih operacija preduzeća. Na kraju, i sam stav menadžmenta prema nacionalnim državnim granicama se promijenio. Najmanje je bitno gdje se nalazi sjedište preduzeća i odakle je njegov menadžment. Zato globalna preduzeća gledaju na čitav svijet kao na sopstveno tržište. Naravno, to ne znači da preduzeća gube svoju lokalnu perspektivu. Cilj globalnog preduzeća nije da izbriše nacionalne posebnosti, nego da pronađe načine kako da svoju poslovnu strategiju unaprijedi putem prilagođavanja tim specifičnostima lokalnih ili regionalnih tržišta.

Tehnološki progres takođe unosi kvalitativne promjene u okruženje savremenog poduzeća, i time olakšava i potstiče proces globalizacije svjetske privrede. Od svih tehnoloških oblasti, najizrazitiji progres je zabilježen u segmentu informacionih tehnologija. Jedno od područja ili segmenata u kome je uticaj informacione i komunikacione tehnologije najviše došao do izražaja u povezivanju čitavog svijeta u jedno tzv. "*globalno selo*" (vidi detaljnije u:

Drašković 2002). Na globalizaciju svjetske ekonomije značajno su uticali i politički činoci. Trend neoliberalizacije koji je započeo početkom 80-ih godina prošlog vijeka u SAD-u i Velikoj Britaniji, a kasnije i drugdje, pokrenuo je denacionalizaciju, privatizaciju i deregulaciju u najvećem broju industrijskih grana. To je dovelo do jačanja konkurencije i smanjivanja protekcionističke zaštite domaće proizvodnje, a samim tim i do jačanja međunarodne trgovine, što je podstaklo i ubrzalo globalizacione procese. Tome treba dodati i velike integracione procese u svjetskoj ekonomiji, čiji je rezultat proširenje CEFTA-e i Evropske unije. Na kraju, slom socijalističke privrede i socio-ekonomskog sistema samoupravne privrede, te političkog sistema državnog socijalizma u Istočnoj Evropi, u velikoj mjeri je olakšao integraciju nacionalnih ekonomija u jedinstvenu svjetsku (globalnu) ekonomiju 21. vijeka.

Globalizacija i drugi trendovi u okruženju pruzrokovali su smjenu modela strategijskih i organizacionih promjena u preduzeću, naročito u industrijskim djelatnostima. Danas, na početku 21. vijeka, može se reći da su u prošlosti izdiferencirala *tri modela strategijskih promjena* u preduzeću. To su: prvo, model evolucionih promjena, drugo, model prekinute ravnoteže i model revolucionarnih promjena. Treba naglasiti da svaki od njih odgovara određenom stepenu dinamičnosti okruženja. Pri tome je bitno da se ekološki aspekti rasta i razvoja industrijske i uslužne proizvodnje moraju maksimalno poštovati u 21. vijeku, za razliku od dosadašnjeg njihovog zanemarivanja (Bošković, Vukčević 2002, s. 30).

Privredna struktura svih postsocijalističkih zemalja, pa tako i CG, imala je relativno visoko učešće velikih preduzeća u privredi, a naročito u industriji. Srednjih i malih preduzeća zato ima i danas neuporedivo manje, nego li u tradicionalnim, tržišnim ekonomijama. Pošto je socijalistička privreda doživjela slom, srednja i mala preduzeća morala bi zamijeniti gigantska, koja bi prestrukturisanjem, efikasnom vlasničkom, upravljačkom i razvojnom transformacijom došla do globalne ekonomske efikasnosti. Srednja i mala preduzeća posjeduju veću fleksibilnost i adaptabilnost, dok su uvijek spremna za sprovođenje procesa prestrukturisanja, koji su kontinuirano prisutni u tržišnim ekonomijama. Istovremeno, ova preduzeća su značajan činilac demonopolizacije privrede, a čvrsto su povezana s krupnijom industrijom (korporacijama i konglomeratima). U prethodnom dijelu studije naglašeno je koja su to krupna ulaganja u razvoj crnogorske industrije, infrastrukture i saobraćaja, koja bi mala preduzeća

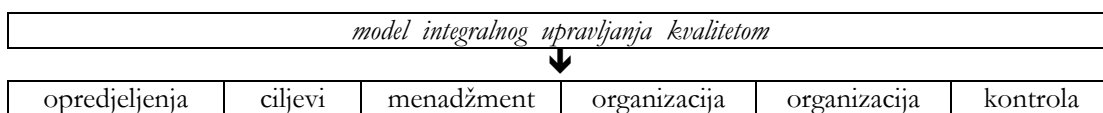
(*small business*) pretvorila u jedan od ključnih faktora rasta, kao i naučno-tehnološkog procesa (Prokopijević 1985, 72-155.). Svjetsko iskustvo govori da se mala i srednja preduzeća (*Small and Middle Enterprise - SME*) temelje na nedržavnim oblicima sviojine, a to znači na individualnoj, akcionarskoj, kooperativnoj i sličnoj svojini.

Šigeo Šingo je isticao da u Japanu čak 99,4% svih preduzeća otpada na ovu strukturu preduzeća (1991, p. 4), i da je u njima je zaposleno oko 80% radnika. To ukazuje na činjenicu da SME predstavljaju okosnicu i temelj japanske privrede, a dobrim dijelom i EU, jer zapošljavaju oko 72% radno aktivnog stanovništva (*European Voice: Business Focus*, 30.11.1995), a danas čak preko 78%. Najviše zaposlenih (32%) je u preduzećima od 1-9 radnika, a najmanje (15%) u preduzećima koja zapošljavaju od 100-499 radnika. Ova preduzeća učestvuju sa 69% u formiranju GNP Evropske unije. Kako su ta preduzeća od posebne važnosti za Uniju, prema njima se vodi posebna ekonomska politika, premda sve zemlje-članice nemaju jedinstven stav u vezi sa SME (Bošković, Vukčević 2001, ss. 69-79). Zato bi se u 21. vijeku CG trebala okrenuti otvaranju i funkcionisanju ovih preduzeća, koja bi pratila krupnu industriju i saobraćaj, kao i druge proizvodno-uslužne djelatnosti. Do sada se ovaj sektor privrede sretao s krupnim sistemskim, zakonskim i administrativnim problemima. Vlada bi potsticajnim mjerama za nekoliko godina mogla razviti ovaj sektor, kao što su to učinili u Irskoj, Finskoj i Mađarskoj. Stabilan i stimulativan poreski sistem u CG značajno bi uticao na razvoj ovih preduzeća. Kao nasleđe državnog socijalizma, CG se

mora osloboditi hipertrofiranošću I odjeljka industrijske proizvodnje u odnosu na II odjeljak. Umjesto teške i ekstrativne industrije (koje bi trebale učestvovati s najviše 25% u ukupnoj industrijskoj proizvodnji, a laka ili prerađivačka sa 75% ili više), koju prate visoki troškovi, gubici, visoka i trajna uvozna zavisnost, treba uspostavljati prerađivačku i uslužnu industrijsko-izvoznu proizvodnju, s progresivnom tehničko-tehnološkim osnovom, koja bi, opet, uključila većinu drugih proizvodnih i uslužnih djelatnosti u CG, pa i onih iz Evrope i svijeta. Snažnijeg i dugoročnijeg razvoja industrije i proizvodnih usluga (transportne, servisne, intelektualne i dr.) u CG ne može biti u 21. vijeku bez uvođenja pouzdanog i savremenog sistema kvaliteta (Vukčević, 1999, str. 243.). Profesorica Bjeletić s pravom naglašava "neophodnost da domaći privredni subjekti usaglasе standarde kvaliteta prema svjetskim normama" (Zbornik radova EFP, 1995, s. 75.). Stoga Crna Gora mora što hitnije izdejsstvovati za svoje industrijske i prehrambene proizvode, opremu i međunarodne usluge navedene standarde ISO kvaliteta, i neprestano saradivati sa Međunarodnom organizacijom za standardizaciju.

CG je već prinuđena da oblikuje odgovarajući *Model upravljanja kvalitetom*, koji će je postepeno približavati visoko razvijenim zemljama. Takav model obuhvata: opredjeljenja i ciljeve, koji vode ka potpunom kvalitetu, zatim upravljačku orijentaciju (menadžment), koja rukovodi adekvatnom savremenom organizacijom u proizvodnoj i prometnoj sferi, kako bi se, konačno, u praksi ostvarilo izvršenje ili realizacija modela i njegova kontrola (šematski prikaz u nastavku)

Šema 1: Model integralnog upravljanja kvalitetom u Crnoj Gori u 21. vijeku



Insistiranje na sprovođenju ovog modela treba biti prioritet u CG, i to već od danas, jer on predstavlja neophodnu i solidnu pretpostavku progresa i ulaska u razvijeni svijet.

7. Metodološko-razvojni aspekti istraživanja crnogorske privrede (industrije)

U ovoj studiji nije moguće svestrano obraditi glavne sadržaje istraživanja radi stvaranja kreativno-naučnih osnova za ocjenu i procjenu značaja pojedinih programa restrukturisanja ali i razvoja industrijske proizvodnje i cjelokupne ekonomije CG

u 21. vijeku. Ipak, u sadašnjim uslovima neophodna je kreativna inicijativa vladinih tijela zaduženih za izradu srednjoročnih i dugoročnih programa rasta i razvoja crnogorske privrede. Takvi programi, opet, moraju sadržavati poželjne i potrebne pozicije restrukturisanja, odnosno inoviranja i kreiranja industrijskih, transportnih i uslužnih outputa u prvoj i drugoj deceniji 21. vijeka, koje već teku, tražeći ozbiljno angažovanje podsticajnih faktora proizvodnje, naročito ljudskih potencijala, kapitala i ograničenih prirodnih resursa.

Još prije trideset pet godina su Kralj (1972, s. 149.), i Mijo Mirković (prije pedeset pet godina) isticali da *postulat trojnog koncepta poslovanja* za savremena preduzeća mora sadržavati: a) finansijski koncept, b) tržišni koncept i c) koncept međuljudskih odnosa. Čvrsto povezani ovi koncepti predstavljaju trodimenzionalnu mrežu, čije koordinate određuju dinamiku sopstvenih poslovnih funkcija, kao i važnih organizacionih koncepata, primjene sistemskog pristupa u odnosima djelova i cjeline, te informaciono-komunikacionim horizontima poslovanja, rasta i razvoja male privrede kakva je crnogorska. Međutim, veoma je važno da se uspostavi odgovarajući mehanizam globalnih planova razvoja (Čobeljić 1978, ss. 332-42.), koji obavezno mora objedinjavati ove sisteme: finansijski sistem, opšti mehanizam kreditiranja ulaganja (investiranja), politiku cijena, specifični mehanizam monetarno-kreditnog i bankarskog sistema, mehanizam spoljnotrgovinskog režima i funkcionisanje sporazuma, dogovora i ugovora o poslovnoj (dugoročnoj) saradnji, nastupu na inostrana tržišta, licencama i slično. Svaka djelatnost privrede, a naročito svaka industrijska grana, ima specifična obilježja i sopstvene karakteristike, koje moraju uvažiti kreatori budućih programa restrukturisanja i razvoja. Logično je da takva obilježja ne moraju biti zajednička u svim pozicijama za cijelu proizvodnu djelatnost ili njene grupacije, ali određene specifičnosti pojedinih programa razvoja mogu biti od posebnog interesa za proizvodnju budućih parametara razvoja i mogućnosti rasta pojedine grupacije ili podgrupacije.

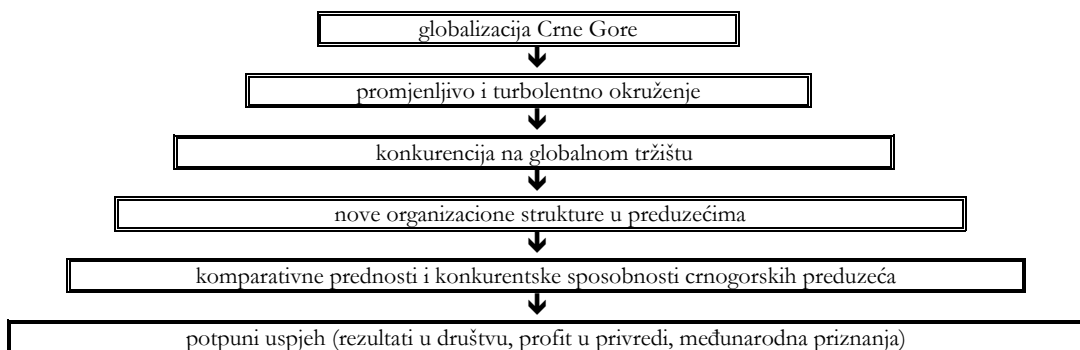
Kako je riječ o tzv. "generičkim grupama preduzeća", koja proizvode iste ili slične tehnološke procese, a koriste iste ili slične sirovine i materijale, vrlo je važno koji će uzorak biti uzet, zatim koje će se vremenske serije podataka obuhvatiti istraživanjem, da bi se lakše došlo do saznanja o kretanjima i tendencijama promjena rasta i razvoja određenih grana ili grupacija, što je prijeko potrebno za izradu programa-projekata razvoja.

Istraživačko-razvojni proces mogao bi na primjeru crnogorske privrede imati sledeće faze:

- inventuru ili popis postojeće industrijske i proizvodno-uslužne proizvodnje,
- ocjenu kvalitativnih karakteristika proizvodnje,
- probleme domaćeg i stranog okruženja,
- problematiku snabdijevanja proizvodnje sirovinama, materijalom, energentima i opremom,
- problematiku razvoja domaćeg i inostranog tržišta,
- ocjene o stanju infrastrukture, lokaciji preduzeća, saobraćajnom aspektu, robnoskladišnom aspektu, motivaciji zaposlenih radnika, ekologiji, zaštiti radnika pri radu i zaštiti potrošača, problematici društvenog standarda i slično,
- izradu tzv. svodne studije.

U nastavku se prikazuje šema reorganizacionog nastupa CG u 21. vijeku, u kojoj su anticipirani globalizacioni procesi i okruženje, ali i se ističu i njene najvažnije razvojne specifičnosti kao male zemlje Južne Evrope (preciznije: Zapadnog Balkana).

Šema 2: Piramida reorganizacionog nastupa Crne Gore u 21. vijeku



Ovdje se razmatraju samo osnovna obilježja svake od navedenih važnih komponenti istraživačko-razvojnog procesa, koji se sastoji iz više značajnih faza. Popis ili inventura industrijske i proizvodno-uslužne proizvodnje treba da pruži osnovne statističke podatke o pojedinim proizvodnim grupacijama, kao što su: tehničko-tehnološki kapacitet

(maksimalni, srednji i operativni, stepen korištenja u prošlosti i danas), količinski i vrijednosni podaci o kretanju proizvodnje prema osnovnim grupama proizvodnog programa preduzeća, grane, grupacije, kretanje prodaje u zemlji i inostranstvu, podaci o tržišnom učešću preduzeća u procentima, podaci o regionalnoj i lokalnoj dislociranosti plasmana gotovih

proizvoda, podaci o ostvarenom ukupnom prihodu i dohotku-dobiti, a po mogućnosti i profitu, podaci o kretanju uvoza proizvoda po zemljama, prikaz izvedene potrošnje po grupama proizvoda - ukupna proizvodnja grupacije (uvećana za uvoz), izvoz sirovina, poluproizvoda i gotovih proizvoda, rang lista preduzeća u pojedinim grupacijama, uska grla-teškoće proizvodnje po preduzećima i granama, faza životnog ciklusa u kojoj se nalazi preduzeće i slično.

Ocjena kvalitativnih karakteristika proizvodnje treba da obuhvati stanje tehnološkog procesa i poređenje s ostalim preduzećima u grupaciji, zatim ocjenu kvaliteta proizvoda i usluga preduzeća i ocjenu konkurentne sposobnosti na domaćem i stranom tržištu, s analizom uzroka i posledica, poređenje s određenim brojem stranih zemalja-konkurentima, stanje organizacije preduzeća, ukupan broj zaposlenih i stanje razvoja menadžmenta, stanje razvoja naučno-istraživačkog rada, stanje razvoja marketinga i programi razvoja inovativnih aktivnosti, tehničke i tehnološke inovacije, inovacije proizvoda i usluga, dosadašnji razvoj investicionih ulaganja, karakteristike finansijskog položaja preduzeća (produktivnost, ekonomičnost, rentabilnost-profitabilnost), analiza strukture troškova, visina gubitka i stepen zaduženosti, obaveze i potraživanja, te komparativna analiza benchmarking modela unutar grane.

Problemi domaćeg i stranog okruženja bitni su za izračunavanje uticaja domaćeg i stranog ekonomskog i političkog sistema, djelovanje zakona i propisa, kreditno-monetarne politike, saradnje sa domaćim i stranim partnerima i ocjene strategije nastupa na tržištu i djelovanja strane konkurencije ovdje. Problematika snabdijevanja proizvodnje sadrži analizu snabdijevanja preduzeća osnovnim sirovinama, materijalima, energentima, opremom i drugim i to posebno iz domaćih, a posebno iz stranih izvora, s prikazom eventualnih problema i poteškoća u snabdijevanju, prikazom trenda razvoja i slično. Problematika razvoja tržišta obuhvata analizu promjena in-

tenziteta i strukture tražnje za proizvodima (uslugama) preduzeća, odnose na tržištu, organizacione oblike preduzeća, specifičnosti procesa distribucije, cijenovne i druge aspekte prodaje i plasmana proizvoda (usluga), procjenu budućeg kretanja potražnje, ponude, potrošnje, uvoza i izvoza, s predviđanjem promjena kapaciteta grane. Posebno se radi analiza razvoja domaćeg a posebno stranog tržišta (EU, ostale zemlje, svijet).

Ocjene o stanju infrastrukture, lokacije preduzeća, saobraćajnim aspektima (doprema, otprema), skladišnim prostorima, zaštiti na radu, prehrani radnika i društvenom standardu, motivaciji zaposlenih i nagrađivanju, investiranje u zaštitu okoline i zaštitu potrošača trebaju biti što tačnije, s prijedlozima poboljšanja.

Izrada svodne studije treba da sadrži, uz dokumentovanu analizu i sintezu svih podataka i pokazatelja, objektivne komentare, procjene i preporuke u odnosu na konkretno preduzeće ili čitavu grupaciju-granu. Zato su značajni realni prognostički indikatori, koji su važni za institute-zavode-timove, koji će objedinjavati sisteme pojedinih proizvodnih grupacija i predlagati programe razvoja pojedinih industrijskih i drugih grana privrede, te obrađivati probleme rasta i razvoja određenih proizvodnih grana, uz ocjene poželjnih investicionih ulaganja, donošenje propisa i dopune zakona i sl. Svodna studija je od velike koristi za preduzeće, grupaciju, granu i čitav privredni razvoj CG. Poslužiće ne samo trenutno, nego i dugoročno, kao osnovna dokumentacija o poslovanju, problemima razvoja i ocjenama donošenih odluka od strane menadžmenta preduzeća, opština, ministarstava, vlade ... Uostalom, takvu dokumentacionu podlogu neće biti teško dopuniti, pa će služiti i kao sredstvo kontinuirane kontrole efikasnosti menadžmenta proizvodnom i uslužnom privredom.

8. Zaključak

Za svaku državu, a naročito malu tranzicijsku zemlju kakva je CG, je od posebnog značaja mjerenje njenog ekonomskog potencijala. Ali, nema saglasnosti u ekonomskoj nauci po pitanju šta sve ulazi u ekonomski potencijal zemlje (Stojanović, 1984, s. 94). pa ipak, u spisak različitih elemenata sa sigurnošću možemo možemo uvrstiti: naučno-tehnički potencijal, proizvodno-tehnološki potencijal, agroindustrijski kompleks, građevinski potencijal, infrastrukturni potencijal, prirodno-resursni potenci-

jal, potencijal ukupnih radnim mjesta, upravljački ili menadžerski potencijal, strukturna izbalansiranost svih potencijala, integrisanost kao segment ekonomskog potencijala i međunarodni ekonomski odnosi (Vukčević 1999, ss. 1-5).

Sušтина svake ekonomske politike, a posebno kada je riječ o maloj zemlji s ograničenim resursima, je utvrđivanje razvojnih prioriteta, kako bi se postigla efektivnost krajnjeg ubrzanog rasta usled bržeg razvoja prioritarnih grana i što manji gubici usled usporenog razvoja neprioritetnih grana (Stoja-

nović, 1979, str. 89-91.). U osnovne prioritete razvoja male zemlje, kakva je CG, obavezno treba uvrstiti sferu ekonomskih odnosa s inostranstvom (proizvodnja roba i usluga za izvoz), punu zaposlenost i sposoban i fleksibilan menadžment u ekonomiji i politici. Poznati ekonomista i teoretičar razvoja Radmila Stojanović je tokom 70-ih godina za razvoj male (tada socijalističke) zemlje u osnovne prioritete razvoja ubrajala sledeće faktore (1979, s. 91): spoljnu trgovinu, zaposlenost, eksternu ekonomiju shvaćenu prema Opštoj teoriji ekonomskih sistema i neuralgične zone velikog ekonomskog sistema (mislila je na krupna preduzeća-sisteme, koji su nosili ekonomski razvoj socijalističke zemlje, kakva je bila SFRJ do 1990. godine).

Osnovna pretpostavka za ulazak u razvijeni svijet je razvoj industrije, saobraćaja i turizma, tačnije sferom izvozno orijentisane privrede. Ona za CG znači realizaciju razvojne strategije približavanja EU (Vukčević 1999, s. 244). Ostvarenje kvaliteta domaćih proizvoda i usluga je moguće uz maksimalno angažovanje individualnih i zajedničkih resursa, uz odgovarajuću podršku međunarodne zajednice. Navedeno bi, bez sumnje, značajno doprinijelo bržem uključivanju u globalizaciju, demokratizaciju i liberalizaciono-deregulacione savremene procese, koji su još krajem 20. vijeka započeli u čitavom svijetu (Bošković, Vukčević 2003, ss. 310-50.).

Cilj privrednog i društvenog razvoja CG mora se temeljiti na realnoj želji za boljim i kvalitetnijim životom, za suzbijanjem izolacije i ekonomske autarhičnosti, kakvu je CG, odnosno SRJ doživjela 90-ih godina proteklog vijeka. Autarhičnost i izolacija ne vode progresu, već vraćaju društvo i državu unazad. Planirani razvoj industrije i uslužnih

djelatnosti u prvoj i drugoj deceniji 21. vijeka treba CG da omogući pravovremeno prilagođavanje na brze promjene u turbolentnom okruženju, izazvane integracionim procesima, globalizacijom-liberalizacijom i opštim sukobom interesa. Stoga je za malu Crnu Goru doista postao imperativ da se na početku 21. vijeka prilagodi krupnim ekonomskim, tehnološkim, tržišnim, političkim i ekoloških promjenama, kako bi postala ravnopravan segment savremenog evropskog društva. Jedan od mogućih puteva razvoja je model koji je iznesen u ovoj istraživačko-razvojnoj studiji, odnosno projektu za moguću implementaciju u prvoj deceniji 21. vijeka. Naravno, mogu postojati i drugi modeli rasta i razvoja zemlje, pa je potrebno iste upoređivati i izračunavati njihove efekte u budućnosti.

Reforme sprovedene u Grčkoj, Turskoj, Portugaliji i Irskoj i drugim mediteranskim i atlant-skim zemljama, govore da privatizaciju i transformaciju privrede mora pratiti snažan investicioni razvoj, kretanje kapitala i političko-demokratski pluralizam. Reklo bi se da će period tranzicije u bivšim socijalističkim državama potrajati i u 21. vijeku, upravo zbog niskog nivoa demokratizacije i nedostatka stranih direktnih investicija, siromaštva zaposlenih i većine stanovništva, uz nestajanje tzv. srednje klase u društvu, koja je ranije predstavljala većinu. (Vukčević 1999, s. 244.). Zaista, "neuporedivo je lakše srušiti jedan sistem, nego izgraditi novi" (Bjeletić 1988, s. 149). Izgradnja tržišne, moderne ekonomije po modelu "*open economy*" je složen poduhvat, ali je na CG i njenim odgovornim, vladinim i nevladinim tijelima, naprednoj inteligenciji i menadžerima razvoja, da stoički podnese taj teret bržeg razvitka i da isti što prije realizuje.

Literatura

- Bjeletić, Sonja (1995), „Ekonomski odnosi Crne Gore sa inostranstvom- savremeni trenutak“, Zbornik radova - godišnjak, Podgorica: Ekonomski fakultet.
- _____ (1998), „Tranzicija postsocijalističkih privreda - daleko od početka ili daleko od cilja“, Zbornik Tranzicija post-socijalističkih privreda - problemi, iskustva i perspektive, Podgorica: CANU.
- Bošković, Desimir i Vukčević, Mladen (2003), *Suvremena organizacija, menadžment i globalizacijski procesi*, Poreč: Institut za poljoprivredu i turizam.
- _____ (2002), „Ekološki utjecaji na funkcioniranje organizacije u 21. stoljeću“, Zbornik Društvo i tehnologija 2002, Rijeka-Opatija: Građevinski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
- _____ (2001), „Međunarodna ekonomska strategija u funkciji ekonomskog razvoja zemalja u tranziciji i globalizacija u ekonomiji“, Ekonomski vjesnik No. 1 i 2, Osijek: Ekonomski fakultet.
- _____ (2002), *Informacijske tehnologije v procesu prodaje v procesima globalizacije tržišta, znanstveni časopis "Organizacija" No. 5*, Kranj: Fakulteta za organizacijske vede Kranj Univerze v Mariboru.
- Bošković, D, Vukčević, M. i Dovečar, R. (2000), „Določanje in planiranje tržne strategije v mednarodni špediciji, Organizacija No. 2, Kranj: Fakulteta za organizacijske vede Univerze v Mariboru.
- Čobeljić, Dušan (1978), *Planiranje privrednog razvoja*, Beograd: IRO Rad.

- Dovečar, Ratimir i Vukčević, Mladen (1998), „Važni pojmovi i značajke prometnog sustava“, *Suvremeni promet* No. 1-2, Zagreb: Hrvatsko znanstveno društvo za promet.
- _____ (1997), „Indivisibility of Goods-Transport Centres, Seaports, Container Terminals and Free Zones in Croatia in the Multimodal Traffic Development“, *Naše more* No. 3-4, Dubrovnik: Pomorski fakultet.
- _____ (1996), „Integralni i multimodalni transporti kao sustavi današnjice“, *Zbornik - Proceedings - ISEP 96*, Ljubljana: Elektrotehniška zveza Slovenije.
- Drašković, Veselin (1996), *Osnovi privrednog sistema*, Kotor: Fakultet za pomorstvo.
- _____ (2002), *Kontrasti globalizacije*, Beograd-Kotor, Ekonomika i Fakultet za pomorstvo.
- _____ (2005), *Slobodne zone*, Kotor: Fakultet za pomorstvo.
- Kralj, Janko (1972.), *Poslovna politika*, Zagreb: Informator.
- Meslou, M., Khedouri, H. and Albert, M. (1989), *Management*, New York.
- Murray, Weidenbaum (1983), *The Oportunitiz to Change*, New York: Impact .
- Senečić, Josip: *Viši oblici privredne suradnje s inozemstvom*, "Informator", Zagreb, 1982.
- Stojanović, Radmila: *Optimalna strategija privrednog razvoja, Savremena administracija* Beograd, Beograd, 1979.
- _____ (1984), *Na putu ka visoko industrijalizovanom socijalizmu*, Beograd: Savremena administracija.
- Stoner, J. - Freeman, E. - Gilbert, D.: *Menadžment (prevod)*, "Zehid" Beograd, Beograd, 1997.
- Šingo, Šigeo: *Nova japanska proizvodna filozofija*, "Produktivnost" Beograd, Beograd, 1991.
- Vukčević, Mladen: *Nerobna razmjena između Crne Gore i Italije u funkciji jačanja veza sa Evropskom unijom*, doktorska disertacija (neobjavljena), Ekonomski fakultet u Podgorici Univerziteta Crne Gore, Podgorica, 1999.
- Vukčević, Mladen - Bošković, Desimir: *Open Economy as a Way of Coming Out of the Tranzition and Entering the Developed World - Example of Croatia*, *Proceedings 7 th International Conference "Travel Trade, Regional Development and Education"*, USP in Č. Budejovice, Faculty of Agriculture Department of Travel Trade in Tabor, Tabor, 2002. (b. I.)