PRIRUČNIK

USPOSTAVLJANJE I UPRAVLJANJE POSLOVNIM ZONAMA

Zenica, novembar 2010. god.

Zrinski Pelajić, Danijela Tepšić

USPOSTAVLJANJE I UPRAVLJANJE POSLOVNIM ZONAMA

PRIRUČNIK

Zenica, novembar 2010. god.

Izdavač:
REZ-Regionalna razvojna agencija za regiju Centralna BiH

Za izdavača:
Amela Malićbegovič

Naručioci priručnika:
REZ-Regionalna razvojna agencija za regiju Centralna BiH i GTZ LRWF Sarajevo

Autori Priručnika:
Zrinski Pelajić
Danijela Tepšić

Recenzent
Dr. Nino Serdarević

Lektor i korektor:
Željko Grahovac

Tiraž: 350 Primjeraka
Štamparija: Weling-Studio

CIP - Katalogizacija u publikaciji
Nacionalna i univerzitetska biblioteka
Bosne i Hercegovine, Sarajevo

332.122:330.322.1

PELAJIĆ, Zrinski
Uspostavljanje i upravljanje poslovnim zonama : priručnik / Zrinski Pelajić, Danijela Tepšić.
Zenica : Regionalna razvojna agencija za regiju Centralna BiH, 2010. - 113 str. : ilustr. ; 24 cm

Bibliografija: str. 111-112

ISBN 978-9958-9095-3-5
1. Tepšić, Danijela
COBISS.BH-ID 18469382

Copyright ©2010 REZ-Regionalna ekonomska zajednica d.o.o. Zenica i GTZ LRWF Sarajevo. Sva prava pridržana. Nije dopušteno niti jedan dio ove publikacije reproducirati ili distribuirati u bilo kojem obliku ili pohraniti u bazi podataka bez prethodnog pismenog odobrenja REZ Agencije i GTZ LRWF Sarajevo. Izradu ovog Priručnika omogućila je Ambasada Kraljevine Holandije u BiH i GTZ LRWF Sarajevo.

SADRŽAJ:

1. POPIS KRATICA

2. SVRHA PRIRUČNIKA

3. ZNAČAJ POSLOVNIH ZONA ZA PRIVREDNI RAZVOJ
- 3.1 Koristi od uspostave poslovnih zona
- 3.2 Osnovni preduvjeti za razvoj poslovnih zona
- 3.3 Neki rizici investiranja u razvoj poslovnih zona

4. KLASIFIKACIJA POSLOVNIH ZONA
- 4.1 Definicija poslovne zone
- 4.2 Klasifikacija poslovnih zona prema sadržaju
- 4.3 Klasifikacija poslovnih zona prema veličini
- 4.4 Klasifikacija poslovnih zona prema djelatnosti
- 4.5 Klasifikacija poslovnih zona prema strateškoj važnosti
- 4.6 Klasifikacija poslovnih zona prema namjeni u BiH

5. KORACI U OSNIVANJU I USPOSTAVLJANJU POSLOVNE ZONE
- 5.1 Spoznaja o potrebi poslovne zone
- 5.2 Donošenje odluke o pripremnim radnjama
- 5.3 Izrada predinvesticijske studije svih potencijalnih lokacija sa pripremnim analizama
- 5.4 Odluka nadležnih tijela općine o osnivanju poslovne zone
- 5.5 Planiranje i pronalaženje izvora financiranja
- 5.6 Reguliranje imovinsko-pravnih odnosa i otkup zemljišta
- 5.7 Izrada regulacionog plana zone
- 5.8 Izrada projekata i projektantskih troškovnika
- 5.9 Izrada investicijske studije poslovne zone (studije izvodljivosti)
- 5.10 Izvođenje infrastrukure u poslovnoj zoni i uređenje prostora
- 5.11 Odluka nadležnih tijela općine o uvjetima ulaska u zonu i korištenju zone
- 5.12 Aktivna promocija i popunjavanje poslovne zone

6. FINANCIRANJE POSLOVNE ZONE
- 6.1 Izvori financiranja poslovne zone
- 6.2 Struktura financiranja poslovne zone

7. PRIHODI I RASHODI POSLOVNE ZONE
- 7.1 Struktura investicija u izgradnju poslovne zone (investicijski troškovi)
- 7.2 Struktura operativnih troškova
- 7.3 Struktura prihoda poslovne zone

8. MODELI UPRAVLJANJA POSLOVNOM ZONOM I ODRŽAVANJE POSLOVNE ZONE

8.1 Pravni okvir za upravljanje poslovnim zonama u Bosni i Hercegovini
8.2 Upravljanje poslovnom zonom
8.3 Održavanje poslovne zone
8.4 Različite opcije održavanja industrijskih nekretnina u dugoročnom najmu poslovne zone
8.5 Osnovni oblici ugovora o održavanju zone
8.6 Visina i struktura godišnjih troškova održavanja poslovne zone

9. MODELI RASPOLAGANJA NEKRETNINAMA U POSLOVNOJ ZONI

9.1 Prodaja
9.2 Dugoročni najam (zakup)
9.3 Koncesija
9.4 Pravo građenja
9.5 Zajedničko ulaganje općine i privatnog investitora
9.6 Dodjela

10. USPOREDBA PRODAJE ZEMLJIŠTA I DAVANJA U NAJAM ZEMLJIŠTA I POSLOVNIH NEKRETNINA

10.1 Prednosti prodaje zemljišta
10.2 Kriteriji koje treba razmotriti prilikom donošenja odluke o kupoprodaji zemljišta u poslovnoj zoni
10.3 Kako izbjeći špekulativne kupoprodaje zemljišta ugradnjom zaštitnih klauzula u kupoprodajni ugovor
10.4 Elementi ugovora o kupoprodaji zemljišta u poslovnoj zoni
10.5 Prednosti davanja zemljišta i poslovnih objekata (zgrada) u najam
10.6 O čemu ovisi odnos prodaja/najam?
10.7 Kriteriji koje treba razmotriti prilikom donošenja odluke o najmu
10.8 Elementi ugovora o najmu

11. OBLIKOVANJE POSLOVNE ZONE

11.1 Uvjeti propisani prostornim planom
11.2 Faktori oblikovanja parcela u poslovnoj zoni

12. MARKETING POSLOVNE ZONE

12.1 Poslovna zona kao ‘proizvod’
12.2 Marketinška strategija
12.3 Marketing plan poslovne zone
12.4 Promotivni materijali
12.5 Internet stranica poslovne zone
12.6 Mjerenje efekata marketinških aktivnosti

13. OSTALO
13.1 Nosioci razvoja poslovnih zona u Bosni i Hercegovini
13.2 Koristi od domaćih i stranih direktnih investicija
13.3 Faktori privlačenja domaćih i stranih direktnih investicija
13.4 Znanja i vještine potrebni za upravljanje poslovnom zonom
13.5 Rječnik pojmova vezanih uz poslovne zone i investicije

POPIS SLIKA

POPIS LITERATURE I IZVORA

PRILOG – CD (Primjeri i dokumenti vezani za uspostavljanje i upravljanje poslovnim zonama)

1. KRATICE

BD – Brčko Distrikt
BDP – Bruto društveni proizvod
BIH – Bosna i Hercegovina
CBA – Analiza troškova i koristi
EBRD – Europska banka za obnovu i razvoj
EIA – Analiza utjecaja na okoliš
EIB – Europska investicijska banka
EU – Europska unija
FBiH – Federacija Bosne i Hercegovine
FDI – Direktne strane investicije
FIPA – Državna agencija za promociju investicija
FS – Studija izvedivosti
GTZ – Njemačko društvo za tehničku suradnju
IBRD – Međunarodna banka za obnovu i razvoj
IPA – Instrument pretpristupne pomoći
IT – Informacijska tehnologija
JPP – Javno privatno partnerstvo
KM – Konvertibilna marka
REZ – Regionalna razvojna agencija za regiju Centralna Bosna i Hercegovina
RH – Republika Hrvatska
RRA – Regionalna razvojna agencija
RS – Republika Srpska
SET – Projekt Podrške izvozu i investicijama

2. UVOD

Priručnik za uspostavljanje i upravljanje poslovnim zonama osmišljen je kako bi pomogao nositeljima privrednog razvoja u regiji Centralna Bosna i Hercegovina (BiH), kao i cijeloj BiH, da strateški promišljaju ravnomjeran rast i regionalni razvoj kroz uspostavljanje i upravljanje poslovnim zonama. Priručnik donosi pregled bitnih pojmova vezanih uz poslovne zone i njihovo funkcioniranje, s posebnim naglaskom na prikaz koraka neophodnih u realizaciji poslovne zone. Svrha ovog priručnika je isto tako ukazati na korake kojih se preporučivo pridržavati prilikom osnivanja poslovnih zona, ali i pružiti širi okvir za primjenu odgovarajućih politika i mjera koje će poslužiti kao temelj za donošenje praktičnih odluka oko uspostavljanja poslovnih zona u regiji Centralna BiH i šire.

Priručnik također donosi pregled temeljnih načela i smjernica, te neke alate za upravljanje poslovnim zonama, kako bi se olakšalo njihovo poslovanje i nadzor, a u cilju zadržavanja postojećih poduzetnika i privlačenja novih domaćih i stranih investitora u poslovne zone u BiH.

Priručnik je izrađen u okviru SET projekta – Podrška izvozu i investicijama, koji u BiH provodi Regionalna razvojna agencija za regiju Centralna BiH - REZ, a finansira Ambasada kraljevine Holandije, te u suradnji i uz financijsku podršku GTZ projekta „Unapređenje lokalnog i regionalnog privrednog razvoja u BiH - LRWF“.

Priručnik se temelji na iskustvima i spoznajama autora te uključuje primjere najbolje prakse iz regije i Europe.

3. ZNAČAJ POSLOVNIH ZONA ZA PRIVREDNI RAZVOJ

3.1. Koristi od uspostave poslovnih zona

Poslovne zone su jedan od važnih alata kojima države i regije stvaraju preduvjete za razvoj gospodarstva, prije svega poduzetništva, što doprinosi otvaranju novih i rastu postojećih poduzeća, novom zapošljavanju, poticanju domaćih i stranih investicija, proizvodnje i izvoza, prijenosu novih tehnologija i znanja te stvaranju dodane vrijednosti. Međutim, razvoj poslovnih zona mora biti utemeljen na pretpostavkama održivosti, tj. pravilnom planiranju i korištenju prostora, uz maksimalno očuvanje i zaštitu prirodnih resursa i okoliša.

Pritom, ne zaboravite!

'Ciljevi prostornog razvoja trebaju biti u skladu s ciljevima privrednog razvoja tj. dinamika osnivanja poslovnih zona i njihova namjena trebaju se uskladiti s nacionalnim i regionalnim razvojnim prioritetima (sektorima industrije ili uslugama) na kratki, srednji i/ili dugi rok.'

Poslovne zone su se nekada uglavnom gradile u predgrađima i na periferiji urbanih centara, a danas se sve više, zbog troškovne komponente, lociraju i u manje razvijene sredine, gdje postoje zadovoljeni minimalni uvjeti prometne, komunalne i druge infrastrukture (uz mogućnost njezine nadogradnje), gdje postoji interes poduzetnika te gdje je prepoznat poduzetnički potencijal regije. S druge strane, mnoge zemlje, pa tako i BiH, prepoznale su potrebu za ravnomjernijim regionalnim razvojem putem provođenja mjera poticanja izgradnje poslovnih zona u svojim regijama. Nositelji osnivanja, izgradnje i financiranja poslovnih zona stoga postaju jedinice lokane samouprave uz podršku države, kroz resorna ministarstva i aktere na regionalnoj razini.

Pritom, imajte na umu:

Da bi investicija u poslovnu zonu bila uspješna i održiva, nužno je ostvariti podršku šire poslovne i razvojne zajednice. Drugim riječima, razvoj poslovnih zona treba promatrati kao proizvod partnerstva između:

1. Lokalnih, regionalnih i nacionalnih razina vlasti
2. Poduzetnika u zoni i izvan nje (domaćih i inozemnih) i
3. Organizacija i institucija koje potiču poduzetništvo i investiranje u razvoj na državnoj, regionalnoj i međunarodnoj razini.

Koristi koje se ostvaruju uspostavom poslovnih zona su višestruke, a moguće ih je sagledati sa razine države i društva u cjelini, lokalne i regionalne vlasti te investitora i poduzetnika. **Na razini države i društva** poslovne zone doprinose: povećanoj gospodarskoj aktivnosti i zapošljavanju, boljoj i uravnoteženijoj regionalnoj distribuciji proizvodnje i za-

pošljavanja, kvalitetnijoj poduzetničkoj i javnoj infrastrukturi, kvalitetnijim proizvodima i uslugama, većem standardu i kvaliteti života svojih građana, povećanju konkrentnosti te kreiranju povoljnije poduzetničke i investicijske klime u širem okruženju. Koristi od uspostave poslovne zone **za općinu i regiju** prepoznaju se kroz direktan utjecaj na lokalni budžet (doprinosi, davanja), kroz povećanu vrijednost zemljišta, poduzetničku aktivnost (nove investicije ili realokacija postojećih u proizvodnju, izvoz i sl.) i zapošljavanje, te bolje korištenje raspoloživih prirodnih i drugih resursa i razvoj lokalnog/regionalnog lanca nabave i klastera. Također, pomažu općinama da bolje prostorno planiraju i upravljaju svojom imovinom i budžetom, doprinose suradnji između javnog i privatnog sektora na svim razinama te unapređuju životni standard i kvalitetu života u lokalnim sredinama. **Koristi** od uspostave poslovne zone **za investitore i poduzetnike** ogledaju se u mogućnosti bržeg dolaska do infrastrukturno opremljenog zemljišta, povoljnijih uvjeta gradnje ili najma hale/poslovnog prostora, mogućnosti poslovne suradnje s drugim poduzetnicima u ili izvan zone, doticaju s novim tehnologijama i znanjima, korištenju zajedničkih prostorija za poslovne aktivnosti i službe, stjecanju uvjeta za dobivanje poticaja za poslovanje u zoni (porezne, carinske i druge olakšice), manjem trošku kapitala kroz posebne kreditne linije za podzetnike (ukoliko postoje). Sve to zajedno smanjuje vrijeme i racionalizira trošak poslovanja, a samim tim povećava produktivnost te stvara mogućnosti za brži rast i razvoj poduzetnika.

Poslovne zone mogu se razvijati na ledini, tj. iz početka (tzv. greenfield); međutim, značajne su mogućnosti razvoja poslovnih zona na područjima gdje već postoji određena infrastruktura (tzv. brownfield) koja se trenutno ne koristi i često je u lošem stanju pa iziskuje značajnje investicije u sanaciju i obnovu (npr. nekretnine javnih poduzeća koja više ne posluju). Također, značajan potencijal za prenamjenu u poslovne zone imaju vojni objekti i prateća infrastruktura koji se više ne koriste, a uglavnom se nalaze na dobrim lokacijama (npr. razni poligoni, hangari, zgrade). U BiH postoje brojne brownfield lokacije koje bi svoju prenamjenu mogle pronaći u poslovnim zonama. Time bi se stvorile i dodatne mogućnosti za privlačenje stranih, ali i domaćih investicija.

Primjer 1 - Industrijski Park Borska Pole, Plzen, Češka Republika:

Industrijski park Borska Pole prvi je i najveći park u Češkoj Republici, koji je pokrenut početkom 1990-tih, u želji da se diverzificira gospodarska aktivnost Grada Plzena, koja je ovisila velikim dijelom o najvećem poslodavcu Škodi (zapošljavao 40% stanovništva). Nezaposlenost je u to vrijeme bila manja od 2%. Godine 1990. češka vojska je prepustila Gradu aerodrom za helikoptere, koji je po planu trebao poslužiti za potrebe širenja Škode, ali je izmjenama i dopunama prostornog plana prenamjenjen za lakšu industriju. Godine 1996. započela je izgradnja infrastrukture, a prvi investitor bio je Panasonic. Od 22 milijuna eura investicija u infrastrukturu, Grad je sam investirao 17 milijuna eura, a država se uključila tek 1999. u sufinanciranje infrastrukture sa ukupno 3 milijuna eura. Park se danas prostire na 105 ha, u njemu posluje 42 poduzeća koja zapošljavaju oko 11.000 ljudi, a ukupna vrijednost investicija procjenjuje se na 400 milijuna eura. Zahvaljujući Parku, velik broj otpuštenih radnika iz Škode u periodu od 1996-99. našao je novi posao.

U sklopu Parka nalazi se poslovni inkubator, a neposredno uz njega na 30 ha površine i Znanstveno-tehnološki park, koji je nastao kao svojevrsni spin-off aktivnosti u zoni, a okuplja poduzeća koja se bave logistikom i zapošljavaju nekoliko tisuća ljudi. U neposrednoj blizini Parka nalazi se i sveučilišni kampus. Četiri faktora uspjeha Industrijskog parka Borska Pole, kako ih vide njegovi pokretači, su: uvijek spremni; fleksibilni i od pomoći; aktivni; i pravedni!

Industrijski park Borska Pole, Plzen
Kontakt: www.vtpplzen.cz

3.2. Osnovni preduvjeti za razvoj poslovnih zona

Za uspješno osnivanje i razvoj poslovnih zona potrebno je ispuniti sljedeće preduvjete:

- Ulaganje u osnivanje i razvoj poslovne zone treba se temeljiti na gospodarskom potencijalu regije i objektivnim potrebama poduzetništva, ali i razvojnim ciljevima i prioritetima, koji su sadržani u nacionalnim, regionalnim i/ili lokalnim strateškim dokumentima (sektorske studije, razvojne strategije, strateški planovi razvoja općine).
- Zona mora biti predviđena prostorno planskim dokumentom. U protivnom, potrebno je donijeti izmjene, dopune te uskladiti prostorne planove višeg i nižeg reda.
- Pitanje vlasništva zemljišta i zemljišno-knjižnog stanja mora biti uređeno.
- Komunalna, prometna i druga infrastruktura treba biti dostupna na lokaciji ili u blizini, a stvoreni su i preduvjeti za mogućnost dodatne izgradnje, nadogradnje i/ili proširenja, ovisno o projektnim zahtjevima i rješenjima.

- Postoji mogućnost proširenja poslovne zone (u nekoliko faza), ovisno o razvojnim potrebama poduzetnika u zoni i potrebama potencijalno novih korisnika.
- Osigurana su dovoljna financijska sredstva za pripremu, izgradnju i početno poslovanje zone iz različitih domaćih i eventualno stranih izvora (razmotriti financijski plan izgradnje zone u fazama te uključiti prihodovni plan raspolaganja parcelama u zoni).
- U okolini ima dovoljno stručnog kadra ili postoji mogućnost njihove brze prekvalifikacije ili dokvalifikacije.
- Izbor lokacije zone u skladu je sa dopuštenim djelatnostima i standardima zaštite prirode i okoliša.
- Stvorena je mreža kontakata neophodnih za realizaciju projekta poslovne zone (lokalna, regionalna i nacionalna razina, donori), a razvijena je i pozitivna podzetnička klima.

3.3. Rizici investiranja u razvoj poslovnih zona

Odluke koje donose nosioci razvoja na početku procesa planiranja mogu se pokazati nedovoljno strateškima u toku različitih faza realizacije projekta poslovne zone. Što je veća investicija u neki projekt, veći su i rizici nastanka određenih problema koji mogu utjecati na uspjeh samog projekta realizacije poslovne zone. Stoga je preporuka da se prije donošenja odluke oko pokretanja poslovne zone razmotre sljedeći potencijalni rizici koji mogu nastati u različitim fazama razvoja poslovne zone.

Rizik	**Najčešći uzroci**	**Mogući razlozi**
Manji interes domaćih i stranih investitora od očekivanog	1. Mali poduzetnički potencijal regije. Nije provedena adekvatna analiza tržišta ponude i potražnje (PEST, SWOT). 2. Neuspješna promocija zone kao ‘proizvoda’. 3. Nedjelotvorna prodaja.	1. Nedovoljna znanja o strateškom planiranju. 2. Nepostojanje marketing plana ili se on adekvatno ne provodi. 3. Nedostatak obrazovanog kadra za promociju, prodaju i upravljanje zonom.
Neadekvatno (preoptimistično) planiranje financiranja	1. Nedostatni izvori sredstava. Sufinanciranje različito od predviđenog ili realiziranog (vlastita, regionalna i nacionalna sredstva, donori). 2. Nesklonost banaka financiranju infrastrukturnih projekata. 3. Privatni sektor kroz partnerstvo radije investira u logističke, distribucijske, trgovačke ili poslovne centre. 4. Precijenjena vrijednost realiziranih budućih investicija u samoj zoni.	1. Sufinanciranje nije jasno definirano na samom početku i temelji se na nerealnim očekivanjima. 2. Osnivanje i razvoj poslovne zone nema uporište u nacionalnim strateškim dokumentima i regionalnim razvojnim strategijama (nije prioritetno i ne ostvaruje dovoljno sufinanciranje). 3. Nedovoljna znanja ili prevelika očekivanja u vezi s mogućnostima financiranja putem različitih međunarodnih donora. 4. Manji prinosi investiranja u manje likvidnu imovinu, kao što su poslovne nekretnine. 5. Nedovoljna znanja i prevelika očekivanja o budućim realiziranim investicijama u samoj zoni.

Prekomjeran najam ili rasprodaja imovine	1. Prodaja ili davanje u najam prostora koji premašuje prihvatljiv rast odnosno očekivano širenje poduzetnika, što često dovodi do stagnacije razvojnih mogućnosti zbog nedostatka interesa, neznanja ili pak špekulativnih poslova sa zemljištem.	1. Namirivanje tekućih rashoda i financiranja dodatnih radova na infrastrukturi, što realno na duži rok dovodi do prijetnje održivosti samog poslovanja zone. 2. Uprava zone neadekvatno upravlja zonom te je koncentrirana samo na kratkoročno poslovanje na profitnoj osnovi (moguća institucionalna neovisnost zone).

Stoga, ne zaboravite!

Da bi se smanjio rizik investiranja u razvoj poslovne zone potrebno je prije donošenja konačne odluke o investiranju izraditi:

1. Studiju opravdanosti izgradnje poslovne zone (više o tome u poglavlju 5)
2. Detaljan plan financiranja razvoja zone u svim fazama (vidi poglavlje 6)
3. Plan upravljanja zonom sa razrađenim kontrolnim mehanizmima (vidi poglavlje 8)
4. Marketing plan zone (vidi poglavlje 12)

4. KLASIFIKACIJA POSLOVNIH ZONA

4.1. Definicija poslovne zone

Poslovne zone predstavljaju **infrastrukturno opremljena područja koja odgovaraju zahtjevima poduzetnika, te su prostorno-planskom dokumentacijom određena za obavljanje određene vrste gospodarske djelatnosti**. Karakterizira ih zajedničko korištenje organiziranog i opremljenog prostora od strane, uvjetno rečeno, sličnih poslovnih subjekata, kojima se, s obzirom na afinitete i potrebe, "boravkom" u poslovnoj zoni otvara mogućnost suradnje i poslovnog povezivanja, racionalizacija poslovanja u pojedinim segmentima te korištenje pojedinih resursa zajedno sa ostalim korisnicima u zoni.

Kako u literaturi ne postoji jedinstvena kategorizacija poslovnih zona niti se mogu jednoznačno utvrditi standardne i optimalne veličine zona, svaka zemlja prilagođava veličinu i namjenu zona svojim specifičnostima.[1] Stoga, u nastavku donosimo pojašnjenje nekih termina vezanih uz podjelu zona kroz kratki pregled klasifikacije zona prema nekoliko kriterija.

4.2. Klasifikacija (poslovnih) zona prema sadržaju

- **Industrijska zona** – područje koje je razvojnim planom predviđeno za industrijski razvoj i na koje je dovedena sva potrebna infrastruktura (pristupna cesta i mreža putova unutar zone, voda, struja, plin, kanalizacija, telekomunikacije). Djelatnosti uglavnom obuhvaćaju industrijsku proizvodnju niskog ili srednjeg tehnološkog intenziteta te aktivnosti veleprodaje i distribucije. Podijeljena je na parcele koje se nude na prodaju ili u najam potencijalnim investitorima, a upravljanje zonom je u nadležnosti lokalne uprave.

- **Industrijski park** – područje koje je razvojnim planom predviđeno za industrijski razvoj i na koje je dovedena sva potrebna infrastruktura. Korisnici industrijskog parka su obično industrijski pogoni lake industrije te tvrtke koje se bave logističkom podrškom proizvodnji (špediteri, usluge skladištenja, carinjenja). U novije vrijeme sve češći korisnici su i proizvođači medicinskih, farmaceutskih proizvoda i mikroelektronike, koji zahtijevaju znatno veće parcele i specijalizirane proizvodne pogone. Park je podijeljen na parcele na kojima se mogu (ali i ne moraju) izgraditi proizvodne hale ili uredski prostori koji se investitorima nude na prodaju ili u najam. Parkom kontinuirano upravlja poduzeće specijalizirano za upravljanje industrijskim parkovima.

1 U Francuskoj su npr. najbrojnije zone između 20 i 100 ha, u Velikoj Britanij između 12 i 100 ha, u SAD-u optimalne su one između 40 i 80 ha, tj. 1,6 ha na 1000 stanovnika, dok su u Sloveniji između 5 i 20 ha. Prema nekim raspravama, optimalna veličina se treba utvditi prema broju zaposlenih, a ne bi smjela preći 5000 zaposlenih po zoni. U Belgiji i Francuskoj, npr., gustoća radnih mjesta u industrijskim zonama je prosječno između 60-70 radnika/ha, uz 20% izgrađenosti terena. Slična je gustoća i u Hrvatskoj. (Lončar, 2008.)

Primjer 2 - Industrijski park Nova Gradiška, RH:

Industrijski park Nova Gradiška nalazi se na međunarodnoj autocesti E70, u blizini križanja s koridorom 5C, što nudi brz i kvalitetan pristup tržištima Regije i EU. Park se prostire na 82 ha (I faza), uz mogućnost proširenja na dodatnih 60 ha (II faza). Trenutno u njemu posluje 12 proizvodnih poduzeća, koja zapošljavaju 150 radnika. Osim zone malog gospodarstva, područja za veće investitore, u Parku je smješten i Poslovno-inovacijski potporni centar (2100m2), koji uključuje poduzetnički inkubator, trening centar za nove tehnologije (CNC obrada metala i drva, pneumatika i hidraulika, elektrostrojarstvo, informatika), centar za inovacije, transfer znanja i tehnologije i centar za marketinške i poslovne usluge. Centar vrijednosti 2 milijuna eura izgrađen je uz potporu EU CARDS 2004 programa. Pogodnosti investiranja u Park uključuju: cijenu zemljišta 3,4 eura/m2, djelomično ili potpuno oslobađanje od gradskih poreza, komunalne naknade i doprinosa, sufinanciranje priključaka na sustav komunalne infrastrukture (voda, odvodnja, struja), organizaciju i trening radne snage i slično. Industrijskim parkom Nova Gradiška upravlja tvrtka u 100% vlasništvu Grada Nove Gradiške. Zbog povoljne lokacije i uvjeta koje nudi, Park se nalazi među prve tri najperspektivnije poslovne zone u RH za privlačenje stranih investitora.

Industrijski park Nova Gradiška
Kontakt: www.ipng.hr

- **Poslovni park** – park visoke klase koji može pružiti vrlo atraktivno radno okruženje onim korisnicima koji žele privući visokokvalificiranu radnu snagu. Korisnici su obično kombinacija zabavne industrije (TV, audio-video montaža), novinarstva i oglašavanja, elektronike i informacijskih tehnologija, održavanja, trgovine na malo. Prateće usluge često uključuju trgovački centar te prostore za zabavu i sport. Najčešće su

smješteni u blizini važnih prometnica te međunarodnih aerodroma, a o njihovoj sigurnosti (24/7) brine se poduzeće specijalizirano za upravljanje poslovnim parkom.

- **Tehnološki park** – organizacijski oblik s jakim vezama sa sveučilištem (osobito tehnološkim fakultetima). Čini ga industrijski ili poslovni prostor unutar kojeg je moguće smjestiti široki raspon investitora koji zasnivaju svoje investicijske projekte na razvoju tehnologija. U svom sastavu ima i inkubator za podršku projektima zasnovanim na razvoju novih tehnologija te fond rizičnog kapitala koji može osigurati potrebni kapital za financiranje projekata razvoja novih tehnologija.

Primjer 3 – Infopark Budimpešta, Mađarska:

Infopark je prvi tehnloški i inovacijski park u Srednjoj i Istočnoj Europi, koji je nastao kao privatno-javno partnerstvo između IVG Immobilien GmbH (europskog poduzeće za nekretnine i razvoj) i Parka, u suradnji sa Tehnološkim i ekonomskim sveučilištem u Budimpešti. Okuplja međunarodna poduzeća, kao što su IBM, Microsoft, HP, Lufthansa, Mazda, Mađarski telekom, Panasonic i domaća rastuća inovativna poduzeća u području informacijskih i telekomunikacijskih tehnologija, razvoja softvera i novih medija. Park se prostire na 100.000 m2, prostori se daju u najam, a u njemu trenutno radi 7.500 zaposlenika. Ponuda parka uključuje: moderan uredski prostor u okruženju sličnom kampusu, naprednu IT podršku, pristup odjelima Fakulteta, mogućnost inkubacije za poduzetnike uz smanjene troškove, mogućnost najma seminarskih i konferencijskih dvorana, administrativne usluge, druge usluge (restorane, banku, vrtiće, dućane, parkove) kontrolu, održavanje i nadzor. U sklopu Parka djeluje i Infopark fondacija koja potiče primijenjena istraživanja i razvoj za stvaranje boljih veza sa privatnim sektorom, kao i Europski institut za inovacije i tehnologiju. Od 1991. godine Mađarska aktivno potiče razvoj industrijskih parkova. U 2008. u 206 parkova na 12.500 ha radilo je 199.000 ljudi. 64% proizvodnje roba i usluga bilo je namjenjeno izvozu. Od 50 vodećih međunarodnih poduzeća koja posluju u Mađarskoj, njih više od polovice bilo je smješteno u parkovima.

Infopark Budapest
Kontakt: www.infopark.hu

- **Znanstveni park** – ima za cilj stvaranje i rast poduzeća baziranih na znanju. Aktivnosti parka uključuju: razvoj hardvera i softvera, elektroniku, biotehnologiju, savjetovanje, testiranje, dizajn i tehničke usluge. Brojni znanstveni parkovi potiču inkubaciju i stvaranje poduzetnika-početnika, a zaposlenici sveučilišta su uključeni u razvoj i komercijalizaciju novih proizvoda i usluga. Povezani su sa sveučilištem ili istraživačkim centrima, uglavnom su smješteni u studentskom kampusu ili u njegovoj blizini, a financiraju se iz javnih izvora (uključujući i sveučilište) ili donacijama.

- **Logistički park/centar** – distributivni i skladišni centar koji je pogodan za poduzeća koja se bave uvozom, izvozom i distribucijom roba i usluga, a koji uključuje kontrolirani sustav nadziranja prometa roba i usluga. Karakteristike suvremenog parka su: lokacija u blizini glavnih prometnica tj. glavnih prometnih čvorišta na prilazu većim gradovima (željeznički kolosijek poželjan unutar samog parka), fleksibilnost skadišnog prostora, djeljivost na jedinice različitih namjena, mogućnost gradnje uredskih prostora, suvremene ukrcajne rampe i kolni ulazi, parkirališta i prostrani manipulativni prostor ispred objekata te 24-satna služba kontrole i nadzora.

- **Slobodna zona** – dio teritorija neke države, koji je posebno ograđen i označen i u kojem se gospodarske aktivnosti obavljaju uz posebne uvjete (carinske, porezne olakšice) na području morske luke, zračne luke, riječnog pristaništa, uz međunarodnu prometnicu te na drugom području na kojem postoje uvjeti za rad zone. Zbog uvjeta poslovanja koje nude, slobodne zone su atraktivne lokacije i za privlačenje domaćih i stranih investicija.

4.3. Klasifikacija (poslovnih) zona prema veličini

S obzirom na postojeću literaturu i iskustva zemalja u regiji, ne postoji jedinstvena podjela poslovnih zona prema veličini. S obzirom na površinu koju zauzimaju, mogu se podijeliti na:

- Mikro zone – obuhvaćaju površinu do 10 ha
- Male zone – površine od 10 do 50 ha
- Srednje zone – obuhvaćaju površinu od 50 do 100 ha
- Velike zone – površine preko 100 ha

4.4. Klasifikacija (poslovnih) zona prema djelatnosti

Prema namjeni odnosno djelatnostima koje su zastupljene u pojedinoj zoni, a prema najopćenitijem kriteriju, poslovne zone možemo podijeliti na:

- Prerađivačko-proizvodne zone
- Poslovno-uslužne zone
- Mješovite zone

Primjer 4 – Irska:

Irska je poznat primjer zemlje koja je napravila veliki gospodarski iskorak transformirajući svoje gospodarstvo temeljeno na poljoprivredi u ekonomiju koja proizvodi visoko tehnološke proizvode i usluge, kroz stimuliranje stranih direktnih investicija (FDI). Ciljevi ovakve politike bili su ubrzanje industrijskog razvoja, transfer tehnologija i diversifikacija proizvodnje te povećanje zaposlenosti i zaustavljanje procesa migracija. Kako bi ostvarila zadane ciljeve, Irska je počela razvijati industrijsku infrastrukturu pogodnu za investitore, a model industrijskih zona koje je izabrala Irska u današnjoj literaturi se naziva izvozno-proizvodna industrija. Faktori koji su utjecali da industrijske zone u Irskoj postanu jedne od najprivlačnijih destinacija za investiranje su:

1. Velike investicije u obrazovanje i osposobljavanje radnika, koje su rezultirale u kvalificiranoj i obučenoj radnoj snazi,
2. Porezni sustav po kojem poduzeća plaćaju najniže stope poreza u EU (12%),
3. Jednostavnost propisa koji reguliraju kupovinu i raspolaganje imovinom sa rješenjima koja su prilagođena investitorima,
4. Brze procedure za odobravanje investicija, jednake za velika i mala poduzeća,
5. Prilagodljivost i poslovnost irskih menadžera i radnika te
6. Poslovna kultura koja promovira, ohrabruje i podržava investicije.

Godine 1958. na aerodromu Shannon, na zapadnoj obali Irske, osnovana je prva slobodna industrijska zona, koja je nudila standardne proizvodne hale sa svim pratećim uslugama i infrastrukturom potrebnim za brz početak rada investitora. Danas se Shannon slobodna industrijsko-izvozna zona prostire na površini od 243 ha, u njoj je smješteno 130 kompanija (50 proizvodnih i 80 koje pružaju međunarodne usluge), a zapošljavaju oko 8.000 ljudi. Zona ujedno predstavlja najveći klaster sjevernoameričkih investicija u Irskoj, koji uključuje poduzeća kao što su Intel, Symantec, GE, AON, RSA Security, Thomson Financial, Mentor Graphics i druge. Ukupan izvoz poduzeća u zoni procjenjuje se na 2.5 milijarde eura godišnje.

Slobodna industrijsko-izvozna zona Shannon
Kontakt: www.shannonireland.com

Iskustvo zemalja u regiji pokazuje da su osobito učestale zone mješovitog tipa, u kojima pored proizvodnih subjekata djeluju i subjekti koji se bave: servisnim uslugama, informatikom, građevinarstvom, grafičkim uslugama, distribucijom, veletrgovinom, transportom, skladištenjem i sl.

Pritom, vodite računa o slijedećem:

1. Nastojte grupirati srodne djelatnosti (do mjere do koje je to moguće), kako biste izbjegli miješanje različitih ili isključivih djelatnosti (npr. prehrambena i kožarska ili metalna industrija).
2. Već na samom početku planiranja razvoja zone, a ovisno o Vašim preferencijama, utvrđenim prioritetima i razvojnom planu, utvrdite djelatnosti koje nisu poželjne za smještanje u zonu.

4.5. Klasifikacija (poslovnih) zona prema strateškoj važnosti

Strateške poslovne zone možemo podijeliti na:

- Zone od nacionalnog značaja (zone koje su prikladne za određene djelatnosti od nacionalnog strateškog interesa, ili pojedinačne projekte, ili su načelno prikladne za prihvat velikih domaćih i stranih investitora, a nalaze se na povoljnim lokacijama).
- Zone od regionalnog značaja (zone srednje veličine koje imaju mogućnost proširenja, prikladne za male i srednje poduzetnike, ali i strane investitore).
- Zone od lokalnog značaja (zone manje površine uglavnom od interesa za lokalne male i srednje poduzetnike i obrtnike).

4.6. Klasifikacija poslovnih zona prema namjeni u BiH

Nositelji vlasti na svim razinama u BiH također su prepoznali važnost koje poslovne zone imaju za rast i razvoj privrede. Strateškim dokumentima razvoja malog i srednjeg poduzetništva, BiH također potiče uspostavljanje i razvoj poslovne infrastrukture te prema namjeni klasificira poslovne zone u sljedeće kategorije:

- Specijalizirane zone (tehnološki centri, parkovi, inkubatori, centri za transfer tehnologija i zone specijalizirane za određene djelatnosti).
- Industrijske zone (područja sa velikom koncentracijom industrije u kojima prevladavaju velika poduzeća).
- Poduzetničko-zanatske zone (područja sa velikom koncentracijom malih poduzeća i poduzetnika).
- Poljoprivredne zone (osnivaju se na poljoprivrednim zemljištima, a mogu imati objekte i infrastrukturu sličnu ostalim zonama).

5. KORACI U OSNIVANJU I USPOSTAVLJANJU POSLOVNE ZONE

Metodološki pristup u procesu uspostavljanja poslovnih zona

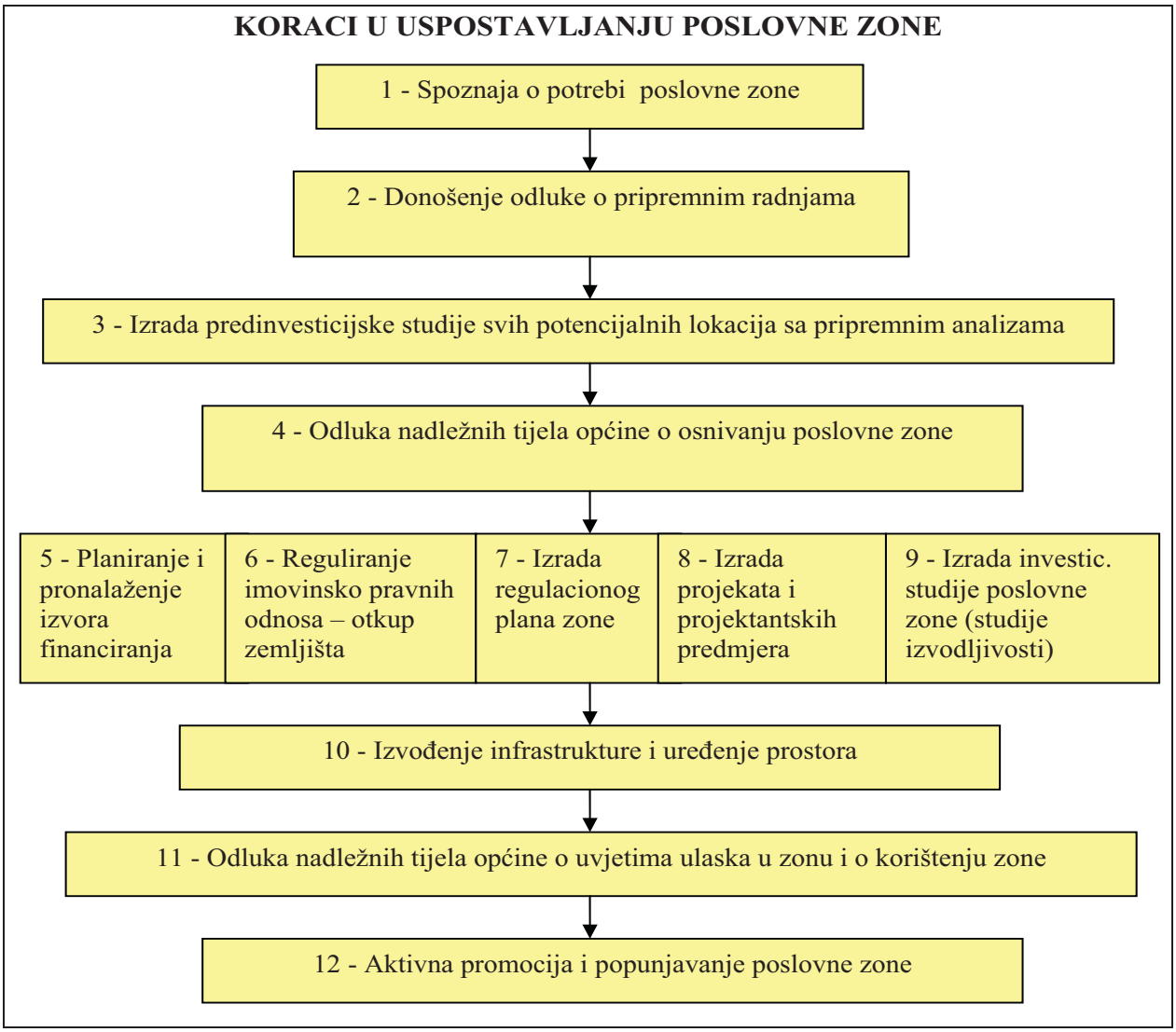
Poslovne zone prvenstveno se smatraju infrastrukturnim projektom, ali ih sve više treba posmatrati i kao razvojni projekt, kroz aspekt zadovoljavanja potreba svih interesnih grupa (stakeholdera) u lokalnoj zajednici. U praksi je uočeno je da se pri izradi poslovnih zona ponekad zanemaruju bitni koraci te da sudionici u projektu često nemaju cjelokupni pregled aktivnosti nužnih za uspostavljanje poslovne zone. Važno je napomenuti i da projekt uspostavljanja poslovne zone predstavlja kako financijski, tako i organizacijski izazov za lokalnu jedinicu te zahtijeva adekvatno planiranje, dobru organizaciju i intenzivnu komunikaciju između svih strana zainteresiranih za uspjeh projekta.

No, zbog izostanka metodološkog pristupa, u praksi se događa da se ne poštuje redoslijed izrade pojedinih faza, što rezultira neadekvatnim planiranjem, ali i čestim zastojima u procesu uspostavljanja poslovne zone. Projekti ne kreću od ključnih dokumenata, poput strateških planova razvoja općine, prostornih planova općine i predinvesticijskih studija, nego se najčešće koncentriraju na isključivo jednu zonu, bez prethodne cjelovite analize o kvantifikaciji potrebnih prostora za zone i njihovog mogućeg rasporeda na prostoru promatrane općine. Pri tome su regulacioni planovi isključivo dokumenti prostornog uređenja, bez elemenata planiranih zahtjeva i stvarne gospodarske potrebe općine i planova koji proizlaze iz anketa privrednog interesa i strateških planova.

Zato su u nastavku dani ključni koraci za provedbu projekta uspostavljanja poslovnih zona, s namjerom da se proces osnivanja i uspostavljanja poslovnih zona provodi cjelovito i uz uvažavanje svih potrebnih parametara koji utječu na optimalan rezultat uspostavljenih zona. Navedeni koraci nisu uvjetno nabrojani kronološki, ali imaju za cilj dati cjelokupnu sliku planiranih aktivnosti. Postoje aktivnosti koje se provlače kroz više koraka. Pojedine pak aktivnosti treba ponoviti ili detaljnije sagledati u trenutku kad se dođe do saznanja o novim činjenicama, koje mogu doprinijeti rješavanju prije uočenih otvorenih pitanja.

Ne zaboravite:

1. Osnivanje zone predstavlja legalnu odluku nadležnog općinskog tijela da se jednoobrazno definirani prostor uredi i popuni poduzetnicima i investitorima.
2. Uređenje zone u najčešćem broju slučajeva predstavlja izgradnju prometne, komunalne, telekomunikacijske i energetske infrastrukture, kako do zone, tako i unutar zone. Često se koristi i naziv opremanje zone.
3. Uspostavljanje zone je pojam koji objedinjuje prostorni smještaj zone, infrastrukturno uređenje zone i popunjavanje zone poduzetnicima i investitorima



Pritom, imajte na umu:

- Aktivnosti opisane u koracima 5-9 u praksi se odvijaju vremenski paralelno te se konačni sadržaj investicijske studije može utvrditi tek nakon što su poznati svi elementi i sadržaji iz koraka 5, 6, 7 i 8. Stoga se planiranje i početne aktivnosti na pronalaženju izvora financiranja poslovne zone zasnivaju na podacima iz predinvesticijske studije.

- Isto vrijedi i za izradu regulacionog plana, posebno u dijelu koji se odnosi na definiranje rasporeda prostora u zoni i formiranje poduzetničkih parcela. Ukoliko je regulacioni plan dovršen prije početka izrade investicijske studije, zbog novih spoznaja može doći do korekcije regulacionog plana, a posebno u dijelu koji definira organizaciju prostora i strukturu poduzetničkih parcela.

5.1. Spoznaja o potrebi poslovne zone

Svaka općina trebala bi stvarati povoljno okruženje za razvoj poduzetništva te nastojati aktivno rješavati probleme vezane uz faktore koji utječu na razvoj i konkurentnost područja za koje je osnovana. U tom smislu moguće je izdvojiti osnovne (geografski položaj, prirodni izvori i bogatstvo) i napredne faktore koji utječu na razvoj konkurentnosti:

- prometne veze
- komunikacijski sustavi
- komunalna infrastruktura
- sveučilišno i znanstveno okruženje
- mogućnosti obrazovanja
- pristup izvorima financiranja
- privredna i podržavajuća infrastruktura
- blizina potrošača i dobavljača
- obrazovanost, struktura i troškovi radne snage
- broj zaposlenih i nezaposlenih
- pravne usluge
- prisutnost promotivnih i konzultantskih firmi
- razvijene poticajne mjere
- kvaliteta suradnje sa upravom i samoupravom
- društveno bogatstvo i naslijeđe.

Poslovne zone samo su jedan od modela poduzetničke infrastrukture koji povećavaju konkurentnost lokalne sredine, a proizlaze iz spoznaje temeljene na analizi svih gore navedenih faktora. Većina općinskih projekata, pa tako i projekti razvoja zona su, direktno ili indirektno, dokumentirano ili samo kao ideja, uvijek prisutni u svakoj općini. Općine se redovito susreću s upitima domaćih ili inostranih investitora za mogućnost lociranja njihovog poslovanja u poslovnim zonama. Učestali upiti koji proizlaze iz potreba poduzetnika i investitora za širenjem poslovanja rezultiraju prisutnošću potrebe za uspostavom zone, ali često sa izostankom jasnog projektnog cilja i planiranja. No, relativno je mali broj onih općina koje su započele s izgradnjom svojih poduzetničkih zona te ostale prateće poslovne infrastrukture (poduzetničkih inkubatora, poslovno-inovacijskih centara itd.), a još je uvijek prisutan veliki broj onih općina koje očekuju da će im razvoj donijeti netko drugi (središnja državna tijela), dok se one trebaju brinuti samo o komunalnim problemima. Spoznaja o potrebi poslovne zone u općini najčešće proizlazi iz strateških dokumenata općine, kao što su strateški plan privrednog razvoja općine, prostorni plan općine te plan očuvanja i unapređenja društvene i prirodne okoline na prostoru općine. Ukoliko i ne postoje navedeni strateški dokumenti, društveno-ekonomsko stanje općine (evidentirane potrebe poduzetnika za razvoj, stanje nezaposlenosti, potreba čistih urbanih sredina…) inicira spoznaju o potrebi izdvojenih prostora za poduzetničke i industrijske aktivnosti. U ovoj fazi nisu definirani elementi zona (broj, smještaj, veličina, sadržaj…), već je jasno definirana potreba i nužnost uspostave jedne ili više zona.

Korak 1.

Svaka općina mora rješavati probleme vezane uz sve činitelje koji utječu na razvoj i konkurentnost onog područja za koji je osnovana, a spoznaja o zonama je prvi korak u planiranju jedinstvenog projekta održivog razvoja.

5.2. Donošenje odluke o pripremnim radnjama

Preporuka je da se na samom početku donese odluka o pokretanju pripremnih radnji za osnivanje poduzetničkih zona na cjelokupnom teritoriju općine. Odluka podrazumijeva uspostavu projekta i projektnog tima zaduženog za izvršenje svih pripremnih radnji, koje će imati za rezultat donošenje konačne odluke o uspostavljanju jedne ili više zona na teritoriju općine. Temeljem odluke o pokretanju pripremnih radnji za osnivanje poduzetničkih zona formira se tim, koji razrađuje operativna zaduženja uspostavljanja poduzetničkih zona. Zadatak tima je da jasno definira matricu akcijskih koraka, uz imenovanje odgovornih tijela unutar općinskih odjeljenja i vanjskih stručnih službi te uz jasno definirane vremenske okvire.

U pripremnim radnjama opisuje se trenutna situacija po pitanju evidentiranih potencijalnih lokacija, infrastrukturnih kapaciteta i planova. Krajnji cilj je da se pripremnim radnjama dosegne visok stupanj saznanja o stanju i potrebama za privrednom infrastrukturom unutar općine. U tu svrhu projektni tim pokreće pripremne radnje uspostave jedne ili više poslovnih zona na teritoriju općine te pristupa izradi predinvesticijske studije svih potencijalnih lokacija sa pripadajućim analizama.

Korak 2.

Odlukom o pripremnim radnjama formalizira se projekt i imenuje projektni tim. Činjenicom da je došlo do spoznaje o potrebi jedne ili više poslovnih zona one nisu jednoznačno definirane, a da bi se to moglo učiniti potrebno je izvršiti određena istraživanja i analize stanja potencijala, resursa i potreba. Projektni tim pokreće pripremne radnje uspostave jedne ili više poslovnih zona na teritoriju općine te pristupa izradi predinvesticijske studije svih potencijalnih lokacija sa pripadajućim analizama.

5.3. Izrada predinvesticijske studije svih potencijalnih lokacija sa pripremnim analizama

Na ovom stupnju saznanja potrebno je izvršiti ekonomsku obradu opravdanosti i isplativosti formiranja svih poslovnih zona na prostoru općine u određenom vremenskom razdoblju, zavisno od poduzetničkih i ekonomskih potreba te zavisno od mogućih osiguranja izvora financiranja uređenja zona. Takve analize se često imenuju kao **elaborat ili studija ekonomske opravdanosti uspostavljanja poslovnih zona** na cjelokupnom teritoriju općine. Naziv te studije u smislu **predinvesticijske studije** koristi se iz razloga što se tom studijom utvrđuje ekonomska opravdanost na osnovu pretpostavljenih veličina (nema još

jasno definiranih prostora zone i infrastrukturnih sadržaja) te se kalkulacije opravdanosti izrađuju na osnovi iskustvenih prosječnih kapaciteta infrastrukture i iskustvenih prosječnih troškova uspostave zona (cost – benefit analiza svih zona temeljem iskustvenih veličina ili sličnih projekata u okruženju). Ovakav dokument često se naziva i **studija opravdanosti osnivanja i uspostavljanja poslovnih zona** jer daje elemente za uvid u opravdanost pokretanja projekta uspostave konkretne zone ili konkretnih zona. Predinvesticijska studija daje osnovu za donošenje odluke o pokretanju procesa osnivanja konkretne zone. Obavezni sadržaj predinvesticijske studije ili studije opravdanosti je komparativna analiza bitnih sadržaja i karakteristika svih promatranih zona, kako bi se mogao odrediti prioritet njihove realizacije i istaknuti stupanj potrebe uspostavljanja pojedine zone. Ukoliko se studija radi samo za jednu zonu, komparativna analiza zone pozicionira njezinu ulogu u odnosu na druge zone u općini ili u odnosu na druge zone u širem okruženju (regiji).

Zadatak i svrha Studije opravdanosti osnivanja i uspostavljanja poslovnih zona:

- pružiti odgovor o stupnju opravdanosti ulaska u projekt izgradnje zona sa ekonomskog aspekta, aspekta razvoja poduzetništva u općini i povećanja zaposlenosti,
- definirati prioritetnu namjenu odabranih prostora zona,
- definirati koje djelatnosti (sektore) privlačiti na prostor općine,
- definirati poslovne zone koje će biti prihvatljive u odnosu na prostorni plan općine i korištenje prostora općine, sukladno uvjetima održivog razvoja,
- dati ocjenu projekta sa aspekta ekološke prihvatljivosti i prihvatljivosti uklapanja u prostor općine tj. pružiti osnove za raspored određenih djelatnosti za najoptimalniji prostor u općini (uvjeti društvene prihvatljivosti odabranih prostora),
- dati ocjenu da li je uspostavljanje poslovnih zona u skladu sa strateškim prioritetima iz strateškog plana privrednog razvoja općine,
- pružiti informacije neophodne za definiranje uvjeta ulaska poduzetnika u zonu (prema cijeni koštanja infrastrukture i zemljišta), pojasniti uvjete prodaje parcela (cijena, subvencije itd) i za općinu i za poduzetnike,
- pružiti realni uvid u troškove izgradnje poslovnih zona,
- pružiti usmjerenje za donošenje operativnih odluka (prioritet izgradnje, način upravljanja, uvjeti ulaska u zonu, sustav promocija zona),
- dati dokumentacionu podlogu za izvore financiranja poslovnih zona.

Sastavni dio predinvesticijske studije čine sljedeće analize:

5.3.1. Analiza privrednog stanja i privrednih potreba
5.3.2. Analiza svih potencijalnih lokacija, prostornih i ekoloških preduvjeta
5.3.3. Analiza poduzetničkog interesa
5.3.4. Analiza poslovnih zona u okruženju

5.3.1. Analiza privrednog stanja i privrednih potreba

Analiza ukupnog stanja privrede u općini treba pokazati u kojem smjeru je potrebno razvijati i poticati ekonomski razvoj. Najprihvatljiviji model ove analize je izrada strateškog plana ekonomskog razvoja, u kojem se definiraju strateški razvojni prioriteti i ciljevi te razvojni projekti. Analizom se moraju posebno prezentirati sljedeće stavke:

- raspoloživi resursi
- stanje zaposlenosti
- stanje radno aktivnog stanovništva
- stanje nezaposlenosti i struktura nezaposlenih kadrova
- privredne djelatnosti koje su razvijene i privredne djelatnosti koje je potrebno razvijati
- kadrovski potencijal i obrazovni sustav te
- poticajno poduzetničko okruženje u općini.

Ukoliko rezultati ove analize ukazuju na potrebu otvaranja novih radnih mjesta, na potrebu privlačenja investitora u određenim djelatnostima te na razvojne potrebe lokalnih poduzetnika, tada postoji osnova za kvantificiranje potrebnih prostora – poslovnih zona. Bez tih saznanja ne mogu se kvantificirati prostori za poslovne zone te nužni sadržaji i djelatnosti poslovnih zona.

5.3.2. Analiza svih potencijalnih lokacija, prostornih i ekoloških preduvjeta

Da bi se mogle definirati lokacije mogućih poslovnih zona, potrebno je izvršiti analizu stanja korištenja prostora i stanja prirodnih preduvjeta u smislu očuvanja ravnoteže u prirodi, te očuvanja plodnog tla za poljoprivredu ili prostora za neke druge namjene i prioritete. To podrazumijeva planiranje rasporeda zona u prostoru u skladu s izradom prostornog plana općine te plana očuvanja i unapređenja društvene i prirodne sredine. U procesu izrade navedenih planova pronalaze se optimalna rješenja za organiziranje poslovnih zona. Na taj način ova javna potreba ne dolazi u sukob s potrebnim rješenjima drugih javnih potreba korištenja prostora. Bez poznatih uvjetnih elemenata prostornog plana općine i plana očuvanja društvene i prirodne sredine, poslovna zona ne može imati prostorni i ekološki legalitet, a projektiranje regulacionog plana provodi se bez poznatih obaveznih interaktivnih utjecaja zone i okruženja. Primjera radi, planira li se zona na nekom od zaštićenih područja (zaštita podzemnih voda, zaštita vegetacije i sl.), može doći do narušavanja interesnih resursa ili prostora općine.

Faktori za analizu i odabir lokacije u procesu uspostavljanja poslovne zone:

- postojeća prostorno-planska dokumentacija
- dostupnost infrastrukture
- ljudski potencijali (stanovništvo, zaposlenost, obrazovna struktura stanovništva u okruženju)
- poslovna aktivnost u okruženju
- prometni položaj i povezanost

- ukupna atraktivnost lokacije (blizina većeg centra, blizina granice i dr.)
- potencijali za razvoj i širenje i eventualna ograničenja razvoja
- topografske značajke lokacije (visina, nagib)
- krajolik
- vegetacija
- kvaliteta tla
- klimatski uvjeti
- povijesne cjeline i arheološka nalazišta
- ostali faktori

5.3.3. Analiza poduzetničkog interesa

Iz analize privrednog stanja proizlaze načelne potrebe privrednog razvoja i otvaranja novih radnih mjesta. Međutim, za definiranje poduzetničkih prostora u mogućim zonama nužno je imati što detaljnije ispitan poduzetnički interes za uključivanje poduzetnika u prostore zona. Interes se utvrđuje anketiranjem svih lokalnih poduzetnika putem kontaktne ankete ili dostavom anketnog upitnika. Anketom je moguće prikupiti informacije o interesu i potrebama poduzetnika za uključivanje u nove prostore poslovnih zona, s podacima o potrebnoj veličini građevinske čestice i potrebnoj komunalnoj, energetskoj i prometnoj infrastrukturi. Pored utvrđenog interesa lokalnih poduzetnika, na osnovu analize privrednog stanja i potreba izrađuje se projekcija potrebnog uključivanja domaćih i inostranih investitora u ciljanim privrednim djelatnostima, za koje će se vršiti promotivne aktivnosti privlačenja investitora. Ukoliko se ne provede iscrpna analiza poduzetničkog interesa i potreba, nedostajat će bitna osnova za definiranje potrebnih prostora zone, za dimenzioniranje poduzetničkih parcela i kapaciteta infrastrukture, a istovremeno će izostati bitna razvojna komponenta općine, a to je povoljna poduzetnička klima u dijelu dobre komunikacije poduzetnika i općinske uprave.

5.3.4. Analiza zona u okruženju

Postojeće zone u okruženju općine ili zone koje su u planu mogu pozitivno ili negativno utjecati na popunjavanje kapaciteta vlastitih zona. Stoga je potrebno izvršiti analizu zona u okruženju prvenstveno po veličini, namjeni i popunjenosti, što može usmjeravati planiranje vlastitih zona također po veličini i po namjeni, te osigurati objektivnu procjenu dinamike popunjavanja vlastite zone.

Korak 3.

Analiza privrednog stanja i privrednih potreba, analiza potencijalnih lokacija, prostornih i ekoloških preduvjeta, analiza i ispitivanje poduzetničkog interesa i analiza zona u okruženju donose važne informacije potrebne za planiranje vrsta, potreba i kapaciteta zona. One su dio predinvesticijske studije, koja predstavlja osnovu za donošenje odluke o pokretanju procesa osnivanja konkretne zone ili konkretnih zona.

5.4. Odluka nadležnih tijela općine o osnivanju poslovne zone

Na osnovu predinvesticijske studije za uspostavljanje jedne ili više zona u općini, nadležno općinsko tijelo je u mogućnosti da donese **odluku o osnivanju i uspostavljanju konkretne zone** za koju će se poduzimati daljnje aktivnosti.

Odluka mora sadržavati sljedeće elemente:

- **ime zone** – jednoznačni naziv zone, koji se kasnije koristi u svim dokumentima zone,
- **definiranu lokaciju i veličinu zone** usklađenu sa prostornim planom općine,
- **dozvoljeni sadržaj zone,** tj. moguću strukturu proizvodnih, uslužnih i trgovačkih aktivnosti i eventualno drugih privrednih i javnih djelatnosti,
- **model upravljanja,** koji je potreban kako bi se efikasno mogao nastaviti proces uspostave zone.

Upravljanje zonom može se povjeriti određenom postojećem ili novoformiranom odjeljenju u općinskoj upravi, lokalnoj razvojnoj agenciji ili novoosnovanoj pravnoj osobi. Pravna osoba može biti privremenog trajanja do popunjenja zone ili trajnog karaktera ukoliko se radi o upravljačkoj zoni (zone zatvorenog tipa, bescarinske zone ili slobodne zone).

Korak 4.

Odluka o osnivanju poslovne zone je ključni dokument legalnosti uspostave i financiranja projekta. Ona se temelji na činjenicama i preporukama proizašlim iz predinvesticijske studije.

5.5. Planiranje i pronalaženje izvora financiranja

Investicijskom studijom jednoznačno se projiciraju svi troškovi ulaganja u uspostavljanje poslovne zone, ali i izvori za ukupan iznos investicija, kako po dinamici, tako i po strukturi izvora financiranja. Ovisno o ekonomskoj moći pojedine općine, formiraju se vlastita sredstva općine, a uz njih se planiraju državna poticajna sredstva, sredstva državnih fondova, europskih pretpristupnih fondova i ostalih donatora. Potrebno je napomenuti da se investicijska studija kao dokument koji obrađuje i prezentira sve bitne elemente i aspekte projekta uspostave konkretne zone različito naziva kod različitih izvora sufinanciranja. Pored naziva investicijska studija vrlo je čest naziv **studija izvodljivosti i cost-benefit analiza**, a koriste se i nazivi **studija ili elaborat opravdanosti**.

Troškovi opremanja zone – EU iskustva:

Prema iskustvima iz EU troškovi opremanja za tradicionalne poslovne zone procjenjuju se na 300.000 EUR/Ha, a za poslovne zone gdje se posebna pažnja posvećuje zaštiti okoliša kreću se i do 400.000 EUR/Ha. Treba istaknuti da i troškovi obnove zemljišta u „brownfield“ zonama mogu biti iznimno visoki, npr. dekontaminacija i obnova tla.[2]

2 Vodič za razvoj industrijskih parkova, EURADA/EC DG Ured za suradnju s trećim zemljama.

Glavnu strukturu troškova investiranja u uspostavljanje zone čine:

- pripremni troškovi
- troškovi izrade regulacionog plana
- troškovi otkupa zemljišta
- troškovi glavnih projekata infrastrukture
- troškovi izvođenja infrastrukture
- troškovi promocije i privlačenja investitora
- troškovi operatera zone.

Korak 5.

Obvezan prilog zahtjeva za odobrenje financijskih sredstava za investiciju u uspostavljanje poslovne zone je investicijska studija, u kojoj su detaljno navedeni izvori financiranja, te je dana struktura izvora i dinamika financiranja.

Ne zaboravite:

1. Nužno je konzervativno planirati izvore financiranja. Ne zasnivajte predodžbe o mogućim izvorima financiranja na nerealnim očekivanjima.
2. Financijske institucije imaju u situaciji privredne recesije povećanu averziju na rizike i nesklone su financiranju infrastrukturnih projekata. Stoga cijena kapitala izražena kroz kamatnu stopu raste.
3. Ispitajte mogućnosti financiranja iz državnih fondova
4. Ispitajte mogućnosti financiranja iz predpristupnih fondova EU te putem različitih međunarodnih donora.

5.6. Reguliranje imovinsko-pravnih odnosa i otkup zemljišta

Zakonom o građevinskom zemljištu, Zakonom o vlasničko-pravnim odnosima i Zakonom o prometu nepokretnosti regulira se legalnost građenja i pravo vlasništva na zemljištu. Bez obzira radi li se o privatnoj ili javnoj građevini, predviđeno je da građevinska parcela bude u vlasništvu investitora ili, u slučaju korištenja prava građenja, da davatelj prava građenja bude vlasnik građevinske parcele. To podrazumijeva da se cijeli prostor zone vlasnički rasporedi i vlasništvo pravno regulira prema novoformiranim parcelama. Vlasnik parcela za infrastrukturu je u pravilu općina ili operater, u slučaju da se radi o upravljačkoj zoni. Vlasnici poduzetničkih parcela u pravilu su investitori, no vlasnik može biti i općina ili operater, ako se radi o upravljačkoj zoni. Bez obzira na model budućeg raspolaganja zemljištem, cjelokupni prostor zone mora biti vlasnički definiran sukladno parcelacijskim elaboratima. U praksi je bitno razraditi modele eventualnog otkupa ili zamjene zemljišta vlasnicima parcela unutar zone, koje će se regulacionim planom pretvoriti u poduzetničke parcele. Nema univerzalnog modela prisile otkupa privatnog zemljišta unutar obuhvata zone, stoga je ključno naći stimulativne mjere i imati dobre pregovaračke vještine za izvršenje cjelokupnoga otkupa zemljišta.

Korak 6.

Uređenje vlasničkih odnosa s modelom otkupa privatnog zemljišta jedan je od najvažnijih, ali i najrizičnijih koraka u uspostavljanju poslovne zone.

5.7. Izrada regulacionog plana zone

Nakon što su poznati prostorni okviri imenovane zone te poduzetnici i investitori koji namjeravaju biti korisnici zone, moguće je pristupiti projektiranju zone, tj. vršiti raspored poduzetničkih parcela u zoni i raspored infrastrukturnih sadržaja. Regulacioni planovi se izrađuju u uskoj suradnji s komunalnim poduzećima i distributerima energije te se traže uvjeti za svu potrebnu infrastrukturu. U tijeku izrade regulacionog plana, s komunalnim poduzećima i distributerima energije općina ili operater zone utvrđuju ne samo glavne karakteristike infrastrukture, već i vlasničku nadležnost, tj. tko će biti budući vlasnik infrastrukture i tko će biti investitor i nositelj troškova projektiranja i izgradnje. Također je važna suradnja i razmjena informacija s potencijalnim investitorima koji su se prijavili za kupnju zemljišta ili je već posjeduju unutar zone.

Regulacionim planom se jednoznačno definiraju poduzetničke parcele te kapaciteti i raspored infrastrukture, što je osnova za projektiranje potrebne infrastrukture, za izradu parcelacijskih elaborata i za projektiranje poslovnih građevina investitora. Regulacionim planom se detaljno uređuje i prostorni raspored javnih i privatnih objekata, kapaciteti infrastrukture te zelene i zajedničke površine. Zone se jednim dijelom projektiraju temeljem rezultata iskaza poduzetničkog interesa, a drugim dijelom temeljem planova razvoja i ciljeva opremanja zone.

Najčešće se već tijekom izrade regulacionih planova definiraju faze po kojima će se opremati i upotrebljavati pojedini dijelovi zone. Regulacioni plan poslovne zone temelji se na prostornom planu općine, koji određuje dugoročne planove prostornog razvoja općine. Ako općina ne posjeduje prostorni plan, potrebno je pokrenuti sve neophodne radnje da se on izradi i dovrši zajedno sa regulacionim planom. Projektiranje parcela potrebno je vršiti na način da se osiguraju parcele za sve visine ulaganja od malih do većih investicijskih projekata. Potrebno je voditi brigu i o tome da se unutar svake parcele investitorima ponudi prostor za proširenje. Iskustva većine zona pokazuju da investitori u roku tri do sedam godina udvostruče kapacitete od onih u fazi inicijalnih potreba.

Ne zaboravite:

Svi regulacioni planovi moraju se izvoditi u skladu s relevantnom legislativom o zaštiti okoliša. Osobito je potrebno poštivati procedure za procjenu utjecaja na okoliš, kako su postavljene u EIA direktivama (enviromental impact assessment) i po potrebi izraditi dokument studije utjecaja zone na okoliš. Studijom utjecaja na okoliš ocjenjuje se utjecaj zahvata izgradnje poslovne zone na prostor i prihvatljivost zahvata za okoliš, s ciljem svođenja negativnih utjecaja na najmanju moguću mjeru i postizanja optimalne očuvanosti okoliša. Ako predviđene karakteristike predmetne zone ne uvjetuju izradu studije utjecaja na okoliš, potrebno je elaborirati i dati osvrt utjecaja zahvata uspostave zone na okoliš i na krajobraz. Ako projekti infrastrukture zone ili pojedinačni investicijski projekti unutar zone mogu imati utjecaj na određene prirodne oblasti koje su pod zaštitom, mora se napraviti posebna studija za očuvanje takve oblasti.

Sadržaj studije utjecaja na okoliš prema EIA direktivi Europske unije

1. analiza početnog stanja terena i okoliša
2. analiza direktnih i indirektnih, kratkoročnih i dugoročnih posljedica uspostave zone
3. analiza uzroka, porijekla i jačine mogućih smetnji nastalih radnjama u zoni
4. pregled ekoloških razloga o izboru određenog projekta iz grupe drugih projekata
5. minimalizacija štete koju projekt može prouzročiti
6. uvjeti za sanaciju terena nakon prestanka djelatnosti
7. pregled metoda postupanja u skladu s utjecajem na okoliš, uključujući tehničke ili znanstvene probleme na koje se može naići za vrijeme procjene.

Korak 7.

Regulacioni plan je prostorna implementacija poduzetničke infrastrukture temeljem potreba i planova proizišlih iz analiza koje su prethodile izradi investicijske studije (analiza iz predinvesticijske studije).

5.8. Izrada projekata i projektantskih troškovnika

Sukladno uvjetima iz regulacionog plana izrađuju se **idejni, glavni i izvedbeni projekti** svih sadržaja potrebne infrastrukture. **Idejni projekt** sastoji se od međusobno usklađenih nacrta i dokumenata kojima se daje idejno-tehničko rješenje građevine te smještaj građevine na građevinskoj čestici na odgovarajućoj posebnoj geodetskoj podlozi.

Idejni projekt mora sadržavati potrebne opise i međusobno usklađene grafičke prikaze kojima će biti dano osnovno funkcionalno i tehničko rješenje, smještaj objekata u prostoru, rješenja svih potrebnih instalacija, ulaza/izlaza u poslovnu zonu s državne prometnice, formiranje prometnih koridora unutar poslovne zone, uređenje okoliša, kao i način sana-

cije okoliša nakon dovršetka izvođenja radova. Situacija u Idejnom projektu mora biti izrađena na odgovarajućoj posebnoj geodetskoj podlozi, koju će izvođač dobiti od ugovornog partnera. Na temelju tako izrađenog Idejnog projekta korisnik/investitor će u skladu sa svojim potrebama izraditi **idejno rješenje** svoje građevine i krenuti u proces ishodovanja urbanističke saglasnosti (dobivanja lokacijskih uvjeta). U toku izrade idejnog projekta izrađivač bi trebao više puta (ovisno o potrebi) upoznati naručitelja i korisnika s projektnim rješenjem, kako bi se ono pravovremeno usvojilo, o čemu je dobro sačiniti i posebni zapisnik. U fazi usuglašavanja izrađivač idejnog projekta trebao bi usvojiti opravdane primjedbe naručitelja idejnog projekta, kao i budućih korisnika poslovne zone. Idejni projekt kao podlogu za ishodovanje urbanističke suglasnosti potrebno je izraditi u skladu sa Zakonom o građevinskom zemljištu te ostalim propisima i pravilima struke.

U sklopu idejnog projekta potrebno je izraditi tehničku dokumentaciju za:

a) Projekt prometnica unutar zone (s priključcima na postojeće prometnice);
b) Projekt odvodnje oborinskih voda;
c) Projekt odvodnje otpadnih voda i eventualno pročistač sukladno situaciji na terenu,
d) Projekt vodoopskrbe zone;
e) Projekt elektroinstalacija;
f) Projekt javne rasvjete;
g) Projekt telekomunikacijskih instalacija;
h) Projekt plinskih instalacija;
i) Projekt protupožarne zaštite.

Glavni projekt sadržava međusobno usklađene projekte u kojima je vidljivo i razrađeno tehničko i funkcionalno rješenje poslovne zone i detaljan smještaj u prostoru te dokazano ispunjavanje bitnih zahtjeva za građevine temeljem Zakona o građevinskom zemljištu, Zakona o vlasničko-pravnim odnosima i Zakona o prometu nepokretnosti i ostalih propisa kojima se regulira gradnja u BiH. Glavni projekt mora sadržavati detaljne projekte svih potrebnih komunikacijskih, infrastrukturnih, komunalnih i transportnih instalacija i detaljni troškovnik radova po grupama radova, prema kojemu će se raspisati natječaj za izvođenje radova, kao i razradu svih detalja koji proizlaze iz Glavnog projekta.

U sklopu glavnog projekta potrebno je izraditi tehničku dokumentaciju za slijedeće:

a) Projekt prometnica unutar Zone (s priključcima na postojeće prometnice);
b) Projekt odvodnje oborinskih voda;
c) Projekt odvodnje otpadnih voda i eventualno pročistač sukladno situaciji na terenu;
d) Projekt vodoopskrbe Zone;
e) Projekt elektroinstalacija;
f) Projekt javne rasvjete;
g) Projekt telekomunikacijskih instalacija;
h) Projekt plinskih instalacija;
i) Projekt protupožarne zaštite;

j) Projekt sanacije okoliša (nakon izvedenih radova);
k) Projekt video nadzora;
l) Projekt uređenja okoliša.

Zavisno od dogovora s komunalnim poduzećima i distributerima energije koji je izvršen prilikom izrade regulacionog plana, pristupa se projektiranju o trošku komunalnih poduzeća, distributera energije ili o trošku općine. Nekad općine ili operateri zona na sebe preuzimaju garanciju uporabe instaliranih energetskih kapaciteta na parcelama koje još nisu prodane. Kako bi se mogli procijeniti i predvidjeti troškovi gradnje infrastrukture, a prvenstveno zbog razloga pravovremenog osiguranja potrebnih financijskih sredstava za izgradnju infrastrukture te zbog ulaznih informacija za cost-benefit analizu, izrađuju se **projektantski troškovnici**.

Korak 8.

Projektiranje infrastrukture u velikoj mjeri ovisi o idejnom, glavnom i izvedbenom projektu sadržaja potrebne infrastrukture te o stupnju razrađenosti regulacionog plana. Dobro planirani kapaciteti po pojedinim parcelama doprinose optimalnoj i funkcionalnoj infrastrukturi poslovne zone.

5.9. Izrada investicijske studije poslovne zone (studije izvodljivosti)

Investicijska studija s cost-benefit analizom (studija izvodljivosti) je **tehničko-ekonomski dokument kojim se na jednom mjestu objedinjuju i sublimiraju sve informacije o konkretnoj poslovnoj zoni**. To su prvenstveno sljedeće informacije:

- osnivački dokumenti
- model upravljanja zonom
- smještaj zone u prostoru
- glavne karakteristike regulacionog plana
- detaljna struktura parcela
- detaljna struktura poduzetničkog interesa
- detaljna struktura tehničkog ulaganja u opremanje zone
- dinamika izgradnje i popunjavanja zone
- planirani privredni rezultati poduzetnika u zoni
- troškovi investiranja i koristi koje se očekuju u neto povratu
- (financijski efekti) i u bruto povratu (društveno-ekonomski efekti)
- financijska struktura ulaganja i struktura izvora financiranja
- paket poticajnih uvjeta za investitore koji ulaze u zonu
- utjecaj zone na prirodno i društveno okruženje
- drugi sadržaji po zahtjevu općine ili operatera zone.

Studija izvodljivosti se izrađuje na temelju poznatih konkretnih veličina, regulacionog plana i projektantskih ili ponudbenih troškovnika za izgradnju infrastrukture, te na bazi dijelom

poznatih, a dijelom procijenjenih potreba investitora. Izrada Studije može se započeti paralelno s izradom detaljnih planova odmah nakon odluke nadležnog tijela o osnivanju zone i paralelno s istraživanjima izvora financiranja, jer su informacije koje se obrađuju prilikom izrade regulacionog plana, iznalaženja izvora financiranja i izrade studije interaktivnog karaktera. Studija je osnova za donošenje odluke o uvjetima ulaska investitora u zonu i o uvjetima za korištenje zone te neophodan dokument o zoni prilikom prikupljanja izvora financiranja za uspostavu i opremanje zone. To je dokument u formi pisane obveze za sve aktere u procesu uspostave zone, po kojem svi jednoznačno postupaju, imaju jasan isti cilj i okvire djelovanja. To je istovremeno vodič za investitore i izvor realnih informacija za izradu promotivnog materijala za privlačenje investitora. Bez tog dokumenta nije moguće evidentirati doprinos zone razvoju općine, a niti financijsku i ekonomsku efikasnost zone. Investicijska studija, pored troškovne strane, mora obuhvatiti i investicijsku stranu, tj. dati odgovore na pitanja iz kojih izvora i kojom dinamikom će se vršiti financiranje cjelokupnog projekta.

Drugim riječima, Studija izvodljivosti i analiza troškova i koristi (feasibility studija i cost-benefit analiza) skup je različitih analiza, koje nam u konačnici daju odgovor na pitanja:

- Da li je projekt gospodarski ili od općedruštvenog značaja prihvatljiv za financiranje ili ne? Drugim riječima, da li je projekt prihvatljiv ne samo sa gledišta **investitora**, nego i sa gledišta **društvenog okruženja**.
- Da li su planirane društveno ekonomske vrijednosti ostvarive s realizacijom projekta?
- Da li projekt ima jasno definiran cilj i svrhu?
- Da li je projekt u skladu sa smjernicama potencijalnih izvora sufinanciranja (na primjer da li je u skladu sa smjernicama EU, ako se dijelom financira iz pretpristupnih fondova – npr. IPA-e?[3]

3 Vodič za izradu analize troškova i koristi investicijskih projekata, EC DG Regionalna politika, juli 2008.g.

Zapamtite:

Investicijska studija – ima za cilj dokazati isplativost i profitabilnost projekta za privatnog investitora i mogućnost vraćanja kredita uzetog od banke. Izrađuje se obično kod komercijalnih ili infrastrukturno-komercijalnih projekata, gdje su investitori i banka i privatni investitori. To su projekti u kojima će se ostvarivati dobit, nisu proračunski ovisni.

Studija izvedivosti – ima za cilj dokazati da je određeni projekt financijski izvediv, opravdan i održiv te da je alternativa koja je odabrana prava, odnosno da su investicije i troškovi kroz godine najniži u odnosu na ostale alternative. Navedena se studija izrađuje obično kada se radi o infrastrukturno-komercijalnim projektima, kada je izvor financiranja institucionalan ili kombiniran. Obično takvi projekti ne ostvaruju dobit, već su prihodi formirani samo da bi se pokrili troškovi funkcioniranja projekta.

Cost-benefit analiza – ima za cilj dokazati da je određeni projekt društveno prihvatljiv, odnosno da su koristi koje taj projekt stvara veće od troškova, ali gledajući društvo u cjelini. Ova se metoda primjenjuje kod infrastrukturnih projekata, koji se financiraju iz EU i/ili koji nisu komercijalnog karaktera i neće ostvarivati profit, već će nakon investicije imati minimalna sredstva za funkcioniranje ili će biti ovisni o proračunu županije, države ili općine. Cost benefit analiza obično se izrađuje kada se radi o projektima koji su društveno osjetljivi (imaju velik bilo pozitivni ili negativni društveni utjecaj).

Sadržaj investicijske studije (studije izvodljivosti)

1. **Uvod i sažetak**
   Bitne naznake odnosa investitora i projekta, svrha i cilj, misija i vizija okruženje i korisnici projekta, te glavne informacije o potrebnim troškovima ulaganja i očekivanim financijskim i ekonomskim elementima

2. **Metodološki pristup i autori projekta**
   Primijenjena metodologija i terminološki pristup projektu

3. **Investitor i korisnik projekta te njegovo okruženje**
   Tehnički, tehnološki, kadrovski i financijski kapaciteti investitora, povjesni podaci, opis i karakteristike okruženja (socijalne, gospodarske, ekološke ….)

4. **Identifikacija projekta**

   Obavezni sadržaji:
   - plan djelovanja projekta na korisnike i ciljane skupine
   - analiza tržišta nabave i tržišta prodaje
   - tehničko-tehnološka rješenja

- procesi – funkcioniranje projekta
- potrebni ljudski resursi

5. **Utjecaj projekta na okoliš**
   Pozitivni i negativni utjecaji i efekti na okolinu (prirodna i socio-ekonomska okolina), mjere za otklanjanje negativnih utjecaja, elaborat ili studija utjecaja na okoliš

6. **Lokacija i legalitet projekta**
   Osiguranje legalnosti projekta u odnosu na lociranost i tehničku izvedivost (prostorni planovi, lokacijska i građevinska dozvola, higijensko-tehnički, zdravstveni i sanitarni uvjeti ...).

7. **Struktura ulaganja i izvori financiranja**
   Opisna i vrjednosna struktura ulaganja, dinamika ulaganja i struktura i uvjeti izvora financiranja.

8. **Financijska analiza projekta**
   Vijek projekta, struktura i dinamika formiranja prihoda, struktura i dinamika troškova (direktni i indirektni troškovi, usluge, amortizacija, ljudski resursi, troškovi financiranja), račun dobiti i gubitka i bilanca.

9. **Ocjena prihvatljivosti projekta**
   Statička metoda – samo karakteristične godine projekta
   Dinamička metoda – cijeli vijek trajanja projekta
   Analiza likvidnosti projekta – financijski tok

10. **Analiza osjetljivosti projekta i ocjena rizika**
    Rast troškova/pad prihoda
    Analiza rizika iz logičke matrice (log-frame)

11. **Analize po posebnim zahtjevima naručitelja ili izvora (su)financiranja**

12. **Zaključak i preporuke.**

Korak 9.

Investicijska studija (studija izvodljivosti) predstavlja stožerni tehničko-ekonomski dokument koji sadrži sve informacije neophodne za uspostavljanje poslovne zone te čini osnovu za donošenje svih procjena i operativnih i provedbenih odluka.

5.10. Izvođenje infrastrukture u poslovnoj zoni i uređenje prostora

Nakon što se ishode građevinske dozvole za objekte infrastrukture i nakon što se osiguraju izvori financiranja, pristupa se izvođenju infrastrukture, sukladno pravilima izvođenja investicija javnih potreba. Izvođenje infrastrukture je financijski najzahtijevniji dio cjelokupnog projekta, koji u sebi sadrži najveći rizik, a to je – rizik građenja. Stoga je neophodno imati kvalitetno razrađene opcije izvora financiranja izgradnje. Infrastruktura se najvećim dijelom gradi u fazama. Čest je primjer u praksi da se infrastruktura izvodi novcem dobivenim od prodaje još neopremljenog zemljišta ili se pozivaju tvrtke zainteresirane za ulazak u zonu s mogućnošću sudjelovanja u izradi infrastrukture.

Korak 10.

Izvođenje (izgradnja) infrastukture predstavlja sa gledišta financiranja i rizičnosti najzahtjevniji dio cjelokupnog projekta uspostavljanja poslovne zone. Stoga je neophodno imati kvalitetno razrađene opcije izvora financiranja izgradnje.

5.11. Odluka nadležnih tijela općine o uvjetima ulaska u zonu i o korištenju zone

Ovisno od stanja poduzetničkog interesa za popunjavanje zone i rezultata studije izvodljivosti i analize troškova i koristi (cost-benefit analize), nadležno općinsko tijelo može definirati paket potpornih mjera, odnosno stimulacije za investitore koji ulaze u zonu. To se odnosi na cijenu ustupanja ili prodaje zemljišta, na naknadu za izgrađenu infrastrukturu i na porezne olakšice lokalnog karaktera za poslovanje poduzetnika u zoni. Optimalno rješenje je kada se postave isti uvjeti za sve investitore, iako se u praksi često koristi dvostruki kriterij kada se u poslovnu zonu želi privući ciljani investitor. Ako su poznate osobine ciljanog investitora (a uvijek bi trebale biti poznate karakteristike zbog kojih je investitor u grupi ciljanih), tada se u kriterije za dodjelu poticajnih mjera može unaprijed ukomponirati ostvarivanje tih zahtijevanih karakteristika ciljanih investitora u zoni, ali istovremeno i osigurati unaprijed definirani kriterij jednak za sve investitore. Tako se, naprimjer, mogu osigurati poticaji za broj novouposlenih, poticaji za određene proizvodne djelatnosti i kapacitete (koji su neophodni za ukupan razvoj općine ili poticaji za optimalno korištenje neiskorištenih resursa i sl.).

U praksi je ustaljeno da investitori koji ranije ulaze u zone uživaju najviše povlastica jer na sebe preuzimaju najveći poslovni rizik. Vrlo je važno da se u ugovornim odredbama s investitorima općina zaštiti od mogućih špekulativnih radnji te da u ugovore ugradi mjere, koje će je osigurati i zaštititi od eventualnih špekulacija s preprodajom zemljišta. Odluke nadležnih tjela općine potkrjepljuju i legaliziraju beneficije koje se ustupaju investitorima. Bez tih je odluka upitna pravna vrijednost ugovora koji se sklapaju s korisnicima zone. Dobra je praksa potpisivanja više ugovora kao što su npr. Ugovor o kupoprodaji zemljišta te Ugovor o uvjetima ulaska i poslovanja korisnika unutar poslovne zone. Svi ugovori i pravilnici trebali bi biti pripremljeni prije javnog poziva o prodaji poduzetničkih parcela. Time

se potencijalni investitori na transparentan način upoznaju sa svim pravilima i obvezama te se izbjegavaju eventualni naknadni prijepori. Važno je naglasiti da na temelju jasnih i unaprijed poznatih pravila „igre“ investitori lakše izrađuju svoje poslovne planove.

Ne zaboravite:

Za pravilan i strateški razvoj općine u željenom smjeru, unaprijed bi trebalo utvrditi prioritete i uvjete za ulazak poslovnih subjekata u pojedinu poslovnu zonu, definirajući tako i glavnu namjenu zone. Lokalna zajednica koja uspostavom zone teži ka ostvarenju ukupnog privrednog razvoja pruža pogodnosti za poduzetnike i poslovne subjekte koji djeluju na njenom teritoriju. Uvođenjem određenih prioritetnih skupina poticaji se kanaliziraju prema poželjnim (najčešće proizvodnim) djelatnostima koji stvaraju najveću dodanu vrijednost, dok se pod određenim uvjetima ulazak u zonu omogućuje i drugim djelatnostima. Osim toga, jedinica lokalne samouprave, odnosno tijelo koje upravlja zonom u samom začetku planiranja zone trebali bi, s obzirom na afinitete, utvrđene prioritete i razvojni plan, odrediti djelatnosti koje su za zonu “nepoželjne” te se u njoj ne mogu smjestiti ni pod kojim uvjetima.

Korak 11.

Odluka nadležnih tijela općine o uvjetima ulaska poduzetnika u zonu i o korištenju poslovne zone sadrži pažljivo razrađen paket mjera, standarda, beneficija, usluga i uvjeta ulaska i poslovanja tijekom cjelokupnog životnog vijeka poslovne zone.

5.12. Aktivna promocija i popunjavanje poslovne zone

Proces promocije poslovne zone počinje već samom odlukom o pripremnim radnjama i sukcesivno se nadopunjuje novim materijalima tijekom svakog novog koraka. Promidžba u najranijoj fazi osnivanja zone ima ujedno i funkciju prikupljanja stvarnih potreba investitora, što omogućuje kvalitetnije oblikovanje izgleda i popunjenosti zone. Nakon što su poznati svi konkretni sadržaji u zoni i uvjeti popunjavanja zone te stanje poznatih investitora, odnosno slobodne parcele i njihove karakteristike, može se izraditi detaljniji promotivni materijal u kojem će se istaknuti prednosti naznačene zone, prednosti slobodnih parcela, elementi potpornog paketa za ulaz investitora u zonu, kao i sadržaji prirodnog, javnog i društvenog karaktera u općini, odnosno svi elementi koji mogu biti poticajni za domaće i vanjske investitore. Odabir modela i kanala distribucije promotivnih materijala zavisan je od broja nepopunjenih parcela, a u praksi se najčešće koriste internet stranice općine, operatera, agencija te domaći i internacionalni sajmovi. Najefikasniji modeli su osobna prezentacija potencijalnim investitorima od strane operatera ili drugih aktera iz općinske strukture. Ključ uspjeha promoviranja je kvalitetna izrada promotivnog i popratnog materijala, poput primjera ugovora i pravilnika, te konstantno ažuriranje elektronskog i štampanog materijala, a osobito materijala dostupnog putem Interneta. Poželjno je da se

na jednome mjestu prikupe svi relevantni podaci o samoj zoni, općini i regiji. Potrebno je izraditi i jasnu metodologiju prijema potencijalnih investitora – unaprijed se informirati o potencijalnom investitoru i pripremiti njemu specifične informacije. Marketinški plan treba izraditi s definiranom ciljnom grupom, kalendarom aktivnosti, a posebice s planom nastupa na sajmovima. Važno je promptno i stručno odgovaranje na svaki investitorski upit.

Ne zaboravite:

Prije same izrade provedbenih dokumenata prostornog uređenja poslovne zone poželjno bi bilo izraditi marketing plan poslovne zone, kojim bi se definirao potencijal tržišta i profil zainteresiranih firmi, što bi dalo značajne smjernice za način organiziranja prostora u zoni. Marketing planom se utvrđuju i potrebne aktivnosti za ostvarenje marketinških ciljeva, a izrađuje se kao zaseban dokument ili kao sastavni dio kompletne studije. Primijenjeno na planiranje uspostave poslovne zone, može se zaključiti da je funkcija marketing plana da objedini sve faze uspostavljanja poslovne zone, omogućujući sveobuhvatno planiranje tog složenog procesa i dajući smjernice za postupanje u pojedinim fazama. Dobro izrađen marketing plan trebao bi dakle, uzimajući u obzir sve aspekte nužne za objektivno sagledavanje situacije, detektirati potencijalne korisnike zone i utvrditi strategiju za njihovo privlačenje, kao i odrediti polazišta za organizaciju prostora i sadržaja u zoni. Osim toga, marketing plan ključan je u fazi nakon izgradnje i opremanja zone kada bi, naglašavajući sve prednosti i potencijale zone, trebao poslužiti za promociju zone na atraktivan način, opravdavajući ili pak revidirajući korake zacrtane na samom početku procesa.

Korak 12.

Promocija je proces koji se provodi od samog osnutka zone do njezinog potpunog popunjavanja. Promotivni materijali moraju se konstantno nadograđivati te se stalno prilagođavaju ciljanoj skupini, u svim oblicima moderne elektronske komunikacije. Marketing plan definira konkretnu poslovnu zonu kao „proizvod“ u kontekstu preferencija ciljanih korisnika kojima je namijenjena, odgovarajuće cijene te načina promocije.

6. FINANCIRANJE POSLOVNE ZONE

Već u studiji opravdanosti izgradnje zone moraju se predvidjeti potencijalni izvori financiranja za realizaciju zone, u smislu otkupa zemljišta, opremanja zone infrastrukturom i ostalih troškova neophodnih za uređenje i opremanje zone. Projekt razvoja poslovne zone zahtijeva injekciju kapitalnog ulaganja i odgovarajuće prihode kojima bi se barem namirili troškovi. U situaciji u kojoj bi poslovne zone trebale odigrati značajnu razvojnu ulogu unutar općina, očito je da postoji potreba za dodatnim financijskim sredstvima kako bi im se u tome pomoglo.

Pritom, vodite računa o slijedećem:

Uobičajeni problemi uključuju situaciju u kojoj lokalni proračun – budžet nije usklađen s prioritetima postavljenim u strategiji razvoja općine, ili su lokalne mogućnosti financiranja precijenjene, ili je primjerice precijenjena uloga vanjskog financiranja. Povezivanje projekta osnivanja i uspostavljanja poslovne zone kao prioriteta strategije razvoja općine s proračunom općine predstavlja ključni preduvjet održivosti razvojnog procesa. Jednom kada se strategija privrednog razvoja izradi i usvoji, njena provedba treba započeti što prije, a to podrazumijeva da se financijska sredstva moraju osigurati u lokalnom proračunu, jer je upravo lokalni proračun, u pravilu, najvažniji izvor financiranja osnivanja i uspostavljanja poslovne zone.

S obzirom da općine najčešće nisu u mogućnosti samostalno zatvoriti financijsku konstrukciju opremanja poslovne zone, poželjno je da uključe poslovne zone u kantonalne i federalne strateške dokumente i planove te da apliciraju na bespovratna financijska sredstva iz tih izvora. Realizacija poslovne zone složen je i dugoročan proces, koji može trajati od 3 do 7 godina. Stoga je izuzetno važno objektivno procijeniti neophodna financijska sredstva, te usuglasiti rokove, sredstva i izvore financiranja. Isto tako, važno je pažljivo razraditi sve moguće varijante financiranja uspostavljanja poslovne zone.

Moguće varijante financiranja uređenja i opremanja poslovne zone

- Općina prodaje infrastrukturno neuređeno zemljište
- Općina prodaje infrastrukturno uređeno zemljište
- Općina daje u dugoročni zakup (najam) infrastrukturno uređeno zemljište u zoni poduzetnicima i investitorima uz pravo građenja na tom zemljištu, a oni sami grade objekte i posluju u sklopu zone
- Općina daje u dugoročni zakup (najam) industrijske nekretnine (hale) poduzetnicima i investitorima
- Općina osigura pripremne aktivnosti (zemljište, dokumentaciju, projekte, dozvole) i onda uključi privatni sektor, koji osigurava financiranje izgradnje infrastrukture (poželjno je formiranje zajedničkog poduzeća između javnog i privatnog sektora – joint venture)

- Privatni sektor ili zajedničko poduzeće financira izgradnju infrastukture u zoni – povrat na investiciju ostvaruje od prodaje ili od davanja u dugoročni zakup (najam) infrastrukturno uređenog zemljišta u zoni
- Privatni sektor ili zajedničko poduzeće financira izgradnju industrijskih nekretnina (hala), koje prodaje ili daje u dugoročni zakup (najam) poduzetnicima i investitorima.

Ne zaboravite:

Vlada Federacije BiH (Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta), Vlade kantona (Ministartvo za privredu) potiču osnivanje i uspostavljanje poslovnih zona u Federaciji BiH putem Programa poticaja. Sredstva poticaja mogu se koristiti za sljedeće namjene:

- izrada projektne i druge dokumentacije za poslovnu zonu
- otkup zemljišta za formiranje poslovne zone
- uređenje zemljišta i okoliša poslovne zone
- uređenje infrastrukture i opremanje poslovne zone
- izrada promotivnih materijala za zonu.

6.1. Izvori financiranja poslovne zone

S obzirom na izvore financiranja, financiranje poslovne zone može biti:

Javno financiranje (općina, javno poduzeće, kanton, federacija)
Privatno financiranje (developeri industrijskih nekretnina)
Mješovito financiranje (javno privatno partnerstvo)
Sredstva fondova Europske unije (pretpristupni fond IPA, nakon ulaska u EU strukturni fondovi i Kohezijski fond)
Sredstva donora.

Treba naglasiti da se u praksi pokazalo da je praktički nemoguće isfinancirati uspostavljanje poslovne zone financiranjem iz samo jednog od gore navedenih izvora – najčešće je potrebna kombinacija raznih izvora financiranja.

6.1.1. Javno financiranje poslovne zone

Kad govorimo o javnom financiranju poslovne zone, prvenstveno mislimo na financiranje iz proračuna općine, koja se u najvećem broju slučajeva pojavljuje kao inicijator osnivanja i uspostavljanja poslovne zone. Osim što može odrediti sredstva za financiranje poslovne zone u godišnjem proračunu, općina se može i zadužiti kod razvojnih ili komercijalnih banaka, pod pretpostavkom da posjeduje dostatan kapacitet za zaduživanje (ukoliko otprije nije prezadužena). U praksi nije rijedak slučaj da se javno poduzeće (obično u vlasništvu jedinice lokalne samouprave) pojavljuje kao (su)financijer investiranja u razvoj

poslovne zone. Obično su to komunalna poduzeća (elektroprivredna, vodoprivredna itd.), koja su živo zainteresirana za uspjeh u popunjavanju poslovne zone poduzetnicima i investitorima, radi osiguranja budućih vlastitih prihoda. U okruženju u kojem privatnom sektoru zbog odnosa financijskog rizika i dobiti nije privlačno izvršiti ulaganje u razvoj poslovne infrastrukture i u nabavu poslovnih objekata nužnih za poduzetništvo, čime bi Bosna i Hercegovina bila u mogućnosti privući mobilna domaća i strana ulaganja, važnu ulogu moraju preuzeti Vijeće ministara BiH, vlade entiteta i kantonalne vlade. Oni bi trebali aktivno investirati u razvoj i širenje poslovnih zona, a osobito tamo gdje dokazano postoje kvalitetni procesi upravljanja. To se može postići bespovratnim potporama, ali i direktnim investicijama.

Primjeri mogućeg financiranja projekta poslovne zone:

- Vlastita sredstva općine (proračun)
- Primici od prodaje zemljišta u poslovnoj zoni (avansi kupaca)
- Zaduženje na bazi kreditne sposobnosti općine
- Zaduženje na bazi projekta (projektno financiranje)
- Poticaji od strane Federalnog ministarstva razvoja, poduzetništva i obrta (FBiH) i Progam podsticaja Vlade (RS)
- Poticaji od strane ministarstva za privredu pojedinog kantona
- Javno privatno partnerstvo
- IPA bespovratna sredstva za poslovnu infrastrukturu
- Privatni sektor

6.1.2. Privatno financiranje poslovne zone

Poslovna zona može biti financirana i iz privatnih izvora. Najčešće se ta vrsta privatnih investitora u industrijske nekretnine naziva „developeri“ industrijskih nekretnina ili eng. Industrial property developers. Razvojni projekti poput poslovnih zona teško privlače privatni sektor zbog velikog broja rizika povezanih sa investiranjem u industrijske nekretnine. Ti rizici naročito su izraženi u fazi izgradnje infrastrukture u poslovnoj zoni, sve dok se opremljeno zemljište ili industrijski objekt ne prodaju ili dok se ne osiguraju ugovori o dugoročnom najmu. To su između ostalog sljedeći rizici: rizik nedostatka/provjerenosti tržišnih informacija, rizik investiranja u manje likvidnu imovinu, rizik pravilne procjene prodajne cijene ili cijene koštanja najma/m^2, rizik osiguranja dodatnih financijskih sredstava itd. Zbog te činjenice privatni investitori u industrijske nekretnine traže u prosjeku 2-3% veću stopu prinosa na investiciju, nego kod investiranja u komercijalne nekretnine (urede). Isto tako, privatni investitori spremni su investirati samo u one lokacije gdje postoji velika potražnja za prostorom, a to su poslovne zone u blizini velikih i važnih gradova, koji imaju veliku privrednu aktivnost. Iskustvo je pokazalo da su privatni developeri posebno voljni investirati u logističke/distribucijske/trgovačke poslovne centre na strateškim lokacijama. Dodatan uvjet njihovog angažmana je da postoji dokazan interes poduzetnika i domaćih/stranih investitora za kupnju ili najam industrijskih objekata. Projekti koji imaju razvojne ciljeve, kao što su poduzetnički inkubator, znanstveni i tehnološki park, ne privlače interes

Primjer 5 – Logistički park Zagreb, RH:

Logistički park Zagreb primjer je privatnog financiranja izgradnje poslovne infrastrukture tj. modernog skladišno-distributivnog centra u čiju je izgradnju u 2006/2007 g. uloženo 85 milijuna eura. Prvi je to međunarodni logistički park u Hrvatskoj koji u prvoj fazi obuhvaća 54 ha kvalitetnog skladišnog i popratnog uredskog prostora uz mogućnost proširenja na dodatnih 42 ha. Među zakupnicima ističu se međunarodna logistička tvrtka Kuhne+Nagel i vodeći trgovac odjećom visoke mode Sportina Group s trgovinama u Europi. Lokacija Parka je neposredno uz autoput Zagreb-Ljubljana, što osigurava brz i kvalitetan pristup tržištima EU i Regije. Prednosti investiranja u Park uključuju: moderni skladišni prostor izgrađen po visokim međunarodnim standardima (korisna visina prostora 12 m, kontrolirana temperatura prostora i kompjuterski sustav nadziranja prometa, prostrana kolna pristaništa), opremanje skladišnog i uredskog prostora ovisno o potrebama zakupnika, 24 h služba nadzora i kontrole te brz i kvalitetan pristup tržištima.

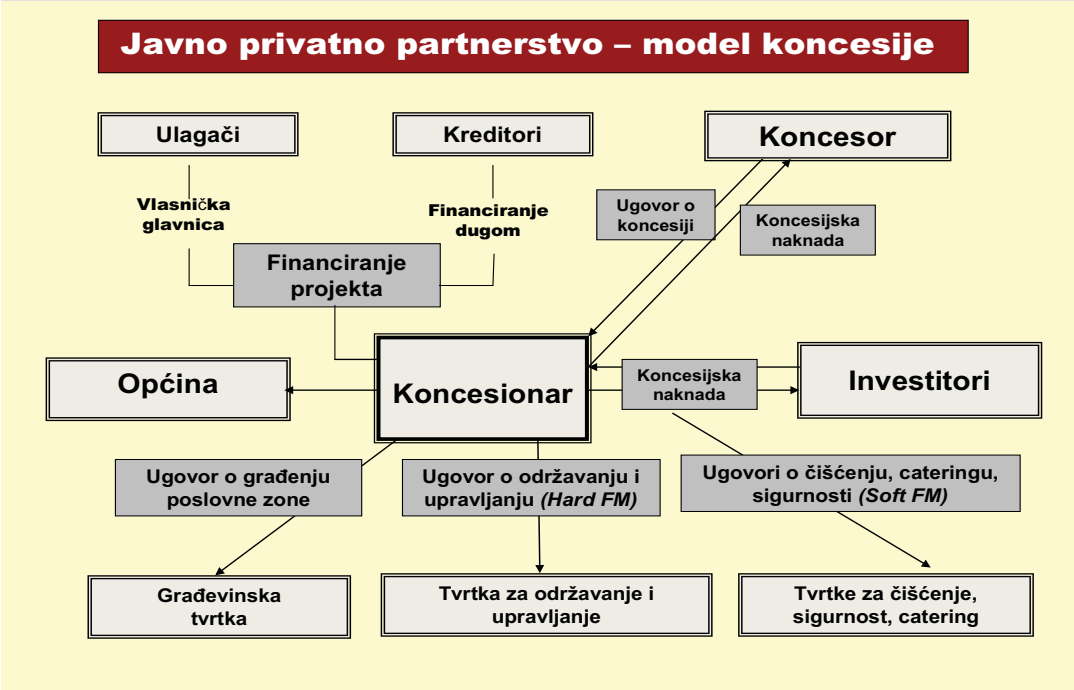
Logistički park Zagreb
Kontakt: www.kingsturge.hr

privatnog kapitala za njihovim financiranjem i stoga se moraju financirati iz javnih izvora, grantova ili donacija.

6.1.3. Mješovito financiranje poslovne zone (Javno privatno partnerstvo)

Javno privatno partnerstvo može biti značajno za uspješno uspostavljanje poslovne zone na način da javni sektor (općina) osigura pripremne aktivnosti (prostorno plansku dokumentaciju, projekte, dozvole i dr.), a zatim uključi poduzetnike odnosno privatni sektor u (su)financiranje infrastrukture i izgradnju poslovnih nekretnina (hala) za poduzetnike. Javno privatno partnerstvo (JPP) omogućava puno učinkovitije korištenje know-how-a i kapitala (zemljište, objekti, oprema...) koje posjeduje privatni i državni sektor. Što je lokacija poslovne zone atraktivnija, bit će lakše postići sudjelovanje privatnog kapitala te pronaći privatnog investitora zainteresiranog za javno privatno partnerstvo. Privatni partner može

biti domaća ili strana građevinska tvrtka, koja će izgraditi infrastrukturu i/ili objekte, koji se mogu dati u dugoročni zakup (najam), ili ih se može prodati zainteresiranim poduzetnicima i investitorima. Moguće je i da privatni partner dobije koncesiju na duži vremenski rok (uobičajeno 20-30 godina), te da uloži u infrastrukturno opremanje i u izgradnju objekata (poslovnih hala) u poslovnoj zoni, a da općina zadrži vlasništvo nad zemljištem u zoni. Nakon isteka koncesije, u skladu s ugovorom o koncesiji, privatni partner vraća infrastrukturno opremljenu poslovnu zonu općini, zajedno sa izgrađenim objektima. Poželjno je razmotriti i osnivanje zajedničkog poduzeća – joint venture između javnog partnera (općine) i privatnog partnera (jednog ili više privatnih investitora). Kroz zajedničko poduzeće, koje predstavlja institucionalni oblik javno-privatnog partnerstva, javni partner unosi u zajedničko poduzeće vrijednost zemljišta (službeno procijenjenu od strane ovlaštenog procjenitelja za nekretnine) te procijenjenu vrijednost svih obavljenih aktivnosti na sređivanju dokumentacije i potrebnih dozvola, a privatni partner (jedan ili više investitora) unosi svježi kapital, kojim se financira infrastrukturno opremanje poslovne zone te gradnja objekata (poslovnih hala) u poslovnoj zoni za poznate investitore. Ovakav oblik suradnje s jedne strane osigurava općini bržu realizaciju projekta poslovne zone, a s druge strane investitorima/privatnom sektoru osigurava se dovoljno atraktivan povrat uloženih financijskih sredstava da ih se motivira na ulaganje. To se osigurava kroz smanjene rizike za investitore (institucionalni rizik, tržišni rizik itd.). Općina kroz aktivno sudjelovanje u nadzornom odboru zajedničkog poduzeća osigurava ravnomjernu zastupljenost društvenih interesa (zapošljavanje, proizvodnja, izvoz) s privatnim interesom (visina povrata na investiciju).



6.1.4. Predpristupni fondovi Europske unije

Financijska sredstva uskoro će biti moguće osigurati i iz predpristupnih fondova EU – IPA-e, i to u sklopu komponente ulaganja u postojeću i u razvoj nove poslovne infrastrukture. Prihvatljivi projekti za (su)financiranje su oni projekti koji se bave investiranjem u

razvoj nove i postojeće poslovne infrastrukture u postojećim poslovnim zonama i novim i postojećim poslovnim inkubatorima koji pomažu, okupljaju i servisiraju malo i srednje poduzetništvo. Iskustvo susjednih zemalja (RH) govori da je uz aplikaciju potrebno priložiti i koncept/sažetak projekta, logičku matricu, proračun projekta te Studiju izvedivosti i analizu troškova i koristi. Naime, EU financiranje projekta uvjetuje izradom Studije izvodljivosti i analize troškova i koristi (Cost-benefit analiza), u skladu sa propisanim smjernicama. Pored studije izvodljivosti potrebno je priložiti i pisma namjere budućih "stanara" zone – poduzetnika i investitora te troškovnike (knjigu troškova), tehničke specifikacije i glavne nacrte.

Primjer 6 – Poduzetnička zona Podi Šibenik, RH:

Poduzetnička zona Podi Šibenik primjer je zone koja je prva financirala izgradnju dijela svoje infrastrukture u zoni sredstvima iz programa EU CARDS 2002 u vrijednosti od 1.6 milijuna eura. Poslovna zona se prostire na 549 ha i predstavlja najveću zonu u RH za smještaj većih proizvodnih pogona (120 ha popunjeno, 120 ha slobodno uz moguće proširenje za još 110 ha), a nalazi se u blizini morske luke, autoputa i željeznice. U Zoni trenutno posluje 38 proizvodnih i uslužnih poduzeća, koja zapošljavaju 578 radnika. U sklopu zone nalazi se i Poduzetnički inkubator – PIN. Pogodnosti investiranja u zonu uključuju: cijenu zemljišta od 5 eura/m2, subvencioniran komunalni doprinos za proizvodne djelatnosti, a 50% iznosa plaćaju investitori za ostale djelatnosti, te smanjena komunalna naknada. Također je u tijeku spajanje izlaza iz zone na autoput A1, a u planu je i izgradnja industrijskog kolosijeka unutar zone. Poduzetnička zona Podi u vlasništvu je Grada Šibenika (139 ha) i RH (410 ha).

Poduzetnička zona Podi Šibenik
Kontakt: www.podi-sibenik.com

Sadržaj i elementi studije isplativosti i analize troškova i koristi (FS & CBA) – preporuka

1. Sažetak projekta
2. Društveno-ekonomski aspekti
3. Analiza nabave i potražnje
4. Tehnološke karakteristike projekta
5. Analize potrebnih kadrova
6. Lokacija projekta
7. Provedba
8. Financijska analiza

9. Ekonomska analiza
10. Analiza osjetljivosti
11. Zaključak i preporuke

6.1.5. Financijska sredstva donora

U Bosni i Hercegovini još uvijek postoji snažna prisutnost raznih međunarodnih donora i razboritost nalaže da se kod financiranja projekta osnivanja i uspostavljanja poslovne zone svakako ispita i mogućnost (su)financiranja projekta od strane nekog donora. Pritom vrijedi pravilo da je znatno lakše dobiti donorsku potporu i financiranje ukoliko je projekt postavljen na zdravim osnovama, a sredstva donora se kombiniraju sa vlastitim proračunskim sredstvima te ostalim izvorima financiranja.

Zapamtite:

S obzirom na izvore, financiranje poslovne zone može biti:
- javno financiranje (općina, javno poduzeće, kanton, federacija)
- privatno financiranje (developeri industrijskih nekretnina)
- mješovito financiranje (javno privatno partnerstvo)
- fondovi Europske unije (pretpristupni fond IPA, nakon ulaska u EU strukturni fondovi i Kohezijski fond)
- sredstva donora

S obzirom na strukturu financiranja, sredstva mogu biti:
- vlastita financijska sredstva
- tuđa financijska sredstva

6.2. Struktura financiranja poslovne zone

S obzirom na strukturu financiranja, uspostavljanje poslovne zone možemo financirati iz vlastitih sredstava te iz posuđenih (tuđih) sredstava.

6.2.1. Vlastita sredstva

Vlastita sredstva najčešće čine:

- sredstva određena u proračunu općine za osnivanje i uspostavljanje zone,
- prihodi od prodaje zemljišta (parcela) u poslovnoj zoni.

Ukoliko općina u razvojnoj strategiji postavi projekt poslovne zone kao jedan od strateških razvojnih prioriteta koji je u funkciji povećanja privrednog rasta i zaposlenosti, u svom proračunu (budžetu) treba osigurati svake godine dostatna sredstva za aktivnosti na osnivanju i uspostavljanju poslovne zone. Veoma su rijetki slučajevi u praksi da općina isfi-

nancira cijeli projekt uređenja i opremanja poslovne zone iz proračunskih sredstava. Stoga se kao važan dio vlastitih sredstava u praksi pojavljuju financijski prihodi od prodaje zemljišta (parcela) u poslovnoj zoni, koji se koriste za daljnje opremanje i uređenje poslovne zone, ili za vraćanje dobivenih kredita. U brojnim slučajevima su poslovne zone rasprodale imovinu kako bi namirile tekuće rashode i financirale dodatne radove na infrastrukturi. Takav pristup nije dugoročno održiv te ako se politika prodaje nastavi kroz duže vrijeme, postoji realna prijetnja gubitka poluge upravljanja tokovima privrednog razvoja od strane općine.

U praksi se, u državama gdje zakonski okvir to omogućuje, pojavljuju i sljedeći prihodi:

- prihodi od dugoročnog zakupa (najma) zemljišta u zoni,
- prihodi od dugoročnog zakupa (najma) poslovnih objekata u zoni,
- prihodi od naknade za izdanu koncesiju za gradnju, financiranje i upravljanje zonom.

6.2.2. Tuđa sredstva

Tuđa sredstva najčešće čine:

- krediti razvojnih i komercijalnih banaka,
- financijski leasing, operativni leasing i „sale & lease back“,
- poticajna sredstva na razini vlada entiteta i vlada kantona,
- grantovi i donacije.

Općine često koriste kreditna sredstva, kako bi mogle isfinancirati projekt uređenja i opremanja poslovne zone. Da bi mogla dobiti kreditna sredstva, općina mora imati kreditnu sposobnost. Preporuča se da općina najprije ispita mogućnost kreditiranja od strane razvojnih banaka (kao što su npr. Razvojna banka FBiH i Investiciono-razvojna banka RS), zbog mogućnosti dobivanja povoljnijih uvjeta kreditiranja (duži period počeka, niža kamatna stopa, duži period otplate kredita). Od stranih razvojnih banaka u Bosni i Hercegovini prisutne su: Međunarodne banke za obnovu i razvoj (IBRD), Europska investicijska banka (EIB), Evropska banka za obnovu i razvoj (EBRD) i dr.

Komercijalne banke nerado se upuštaju u kreditiranje opremanja i uređenja poslovnih zona jer ga smatraju relativno rizičnim poduhvatom. Stoga često traže od općina koje kreditiraju da imaju dobar fiskalni kapacitet, odnosno da povrat kredita garantiraju proračunskim prihodima. Isto tako, komercijalne banke često kao uvjet odobravanja investicijskog kredita traže od općine korištenje ostalih usluga banke. Potrebno je pritom imati na umu činjenicu da zahvaljujući budućim prihodima iz provizija, deponiranih sredstava i slično, banka može dodatno sniziti troškove, odnosno kamate.

Oprez:

Financiranje opremanja poslovne zone od strane komercijalnih banaka u krizi karakteriziraju:

- pooštrenje kreditne politike i uvjeta kreditiranja,
- skuplji krediti – više kamatne stope,
- veće učešće vlastitih sredstava u financiranju projekta,
- duži i kompliciraniji proces odobrenja kredita,
- banke preferiraju poznate klijente.

Pored banaka na financijskom tržištu postoje i leasing kuće koje nude razne mogućnosti financiranja putem leasinga, kao što su: financijski leasing, operativni leasing i „sale & lease back".

„Sale and lease back" pojavljuje se kao jedan od najnovijih mogućnosti financiranja nekretnina, a time i opremanja i uređenja poslovne zone. Karakteriziraju ga ovi elementi:

- predmet leasinga je imovina korisnika leasinga (zemljište u zoni ili poslovni objekt),
- korisnik leasinga (općina) privremeno prodaje svoju imovinu leasing društvu,
- imovinu i dalje nesmetano koristi kroz najam (leasing), koji redovito plaća leasing društvu,
- time oslobađa svoj kapital i odobrena financijska sredstva koristi za nova ulaganja,
- po isteku ugovora o leasingu općina ponovo postaje vlasnikom zemljišta ili poslovnog objekta.

7. PRIHODI I RASHODI POSLOVNE ZONE

Kvaliteta pojedine poslovne zone koja je u prvoj fazi razvoja određena gotovo isključivo atraktivnošću lokacije i cijenom zemljišta u zoni, u kasnijoj fazi u znatnoj mjeri ovisit će i o dodatnim sadržajima koje poslovna zona nudi svojim korisnicima, izravno utječući na kvalitetu njihovog poslovanja. Stoga je u tijelu koje upravlja poslovnom zonom bitna uloga efikasne organizacije i koordinacije aktivnosti usmjerenih na brigu o standardima poslovne zone i kvalitetima uvjeta poslovanja za poslovne subjekte u zoni.

Financijsko poslovanje poslovne zone zasniva se na tri temeljne odrednice:

- Investiranje u opremanje i uređenje poslovne zone,
- Troškovi poslovanja poslovne zone (operativni troškovi),
- Prihodi poslovne zone.

U studiji opravdanosti izgradnje poslovne zone, u poglavlju studije koji se zove **struktura ulaganja**, dana je detaljna opisna i vrijednosna struktura ulaganja u opremanje i uređenje poslovne zone, uz navođenje dinamike ulaganja i strukture i uvjeta izvora financiranja. U studiji opravdanosti izgradnje poslovne zone u poglavlju studije koji se zove **financijska analiza projekta**, prikazana je detaljno struktura i dinamika troškova poslovanja zone (direktni i indirektni troškovi, troškovi rada, troškovi financiranja, usluge, amortizacija), struktura i dinamika formiranja prihoda te su dane projekcije računa dobiti i gubitka i bilanca.

7.1. Struktura investicija u izgradnju poslovne zone (investicijski troškovi):

- Otkup zemljišta od privatnih vlasnika
- Izrada prostorno-planske dokumentacije
- Izrada projektne dokumentacije
- Ishodovanje dozvola
- Izgradnja infrastrukture (komunalne, energetske, prometne, telekomunikacijske)
- Izgradnja poslovne infrastrukture (inkubator, poslovno-inovacijski centar, upravna zgrada operatera, sala za sastanke i prezentacije...)
- Izgradnja industrijskih objekata (hala)
- Uređenje okoliša u zoni
- Uređenje parkirnih mjesta
- Ostali investicijski troškovi

7.2. Struktura operativnih troškova:

- Troškovi rada
- Troškovi energije
- Ostali operativni troškovi

Operativni troškovi su pretežito stalnog karaktera i proizlaze iz svakodnevnog poslovanja. Ovi troškovi ovisit će o modelu upravljanja poslovnom zonom, odnosno o činjenici da li će zonom upravljati profesionalni operater zone. U strukturi operativnih troškova najznačajnije stavke čine:

- plaće zaposlenih
- troškovi energije
- amortizacija poslovnog prostora
- režijski troškovi (energija, voda, komunalna naknada, telefon, pošta, sitni inventar i kancelarijski materijal, putni troškovi…)
- investicijsko i tekuće održavanje
- troškovi financiranja (obveze po kreditima).

7.3. Struktura prihoda poslovne zone

- Prihodi od prodaje zemljišta
- Prihodi od najma zemljišta
- Prihodi od najma prostora
- Ostali prihodi (naknade, bespovratna sredstva, donacije, grantovi...).

Struktura prihoda poslovne zone ovisi o odabranom modelu raspolaganja zemljištem i poslovnim objektima u zoni. U BiH trenutno prevladava model osiguranja prihoda poslovne zone putem prodaje infrastrukturno uređenog zemljišta i taj će model zasigurno još neko vrijeme biti prevladavajući model financiranja opremanja i uređenja poslovnih zona. No, pored tog modela potrebno je razvijati i alternativne modele raspolaganja zemljištem i poslovnim objektima u zoni, kao što su: najam zemljišta, najam poslovnih objekata i kancelarija, davanje zemljišta u koncesiju, davanje prava građenja, javno privatno partnerstvo itd. Osnovni preduvjet za navedeno je stvaranje zakonskih pretpostavki da bi ovi modeli mogli biti provedeni u praksi.

8. MODELI UPRAVLJANJA POSLOVNOM ZONOM I ODRŽAVANJE POSLOVNE ZONE

8.1. Pravni okvir za upravljanje poslovnim zonama u BIH (Federaciji BiH, Republici Srpskoj i Distriktu Brčko)

Bosna i Hercegovina:

- Zakon o javnim nabavkama Bosne i Hercegovine/ Službeni glasnik BiH, br. 49/04, 19/05, 52/05, 8/06, 24/06, 70/06 i 12/09
- Zakon o koncesijama Bosne i Hercegovine /Službeni glasnik BiH, br. 32/02
- Zakon o politici direktnih stranih ulaganja u Bosni i Hercegovini/ Službeni glasnik BiH, br. 17/98, 13/03 i 48/10
- Zakon o prometu nepokretnosti/Sl. List SR BiH, br. 38/78., 4/89., 29/90, 22/91, Sl. List RBiH, br. 21/92., 18/94
- Zakon o registraciji poslovnih subjekata u Bosni i Hercegovini/ Službeni glasnik BiH, br.42/04
- Zakon o slobodnim zonama u BiH/Službeni glasnik BiH, br. 3/02, 13/03
- Zakon o zakupu poslovnih zgrada i prostorija/ (Sl.list SR BiH br. 33/77, 02/87, 30/90 i Sl.list RBiH br. 3/93

Federacija BiH:

- Zakon o administrativnom postupku/ Službene novine FBiH, br.2/98 i 48/99
- Zakon o eksproprijaciji /Službene novine Federacije BiH, br. 70/07/
- Zakon o građevinskom zemljištu Federacije Bosne i Hercegovine /Službene novine FBiH, br. 25/08,16/04 i 67/05
- Zakon o imovinsko pravnim propisima/ Službene novine FBiH, br.16/04
- Zakon o javnim poduzećima u Federaciji Bosne i Hercegovine /Službene novine FBiH, br. 8/05/
- Zakon o koncesijama /Službene novine Federacije BiH, br. 40/02 i 61/06
- Zakon o koncesijama na području Zeničko-dobojskog kantona /Službene novine Zeničko-dobojskog kantona, br. 5/03
- Zakon o notarima /Službene novine FBiH, br. 45/02
- Zakon o obligacionim odnosima/ Službene novine FBiH, br. 2/92,13/93,13/94 i 29/03
- Zakon o poljoprivrednom zemljištu/ Službene novine FBiH, br.2/98
- Zakona o principima lokalne samouprave u Federaciji Bosne i Hercegovine /Službene novine FBIH, br. 49/06
- Zakonom o privrednom društvima /Službene novine FBIH, br. 23/99, 45/00, 2/02, 6/02, 29/03, 68/05, 91/07, 84/08, 88/08 i 07/09
- Zakon o prostornom planiranju i korištenju zemljišta na nivou FBiH/Službene novine

Federacije BiH, br.2/06, 72/07 i 32/08
- Zakon o registraciji poslovnih subjekata u Federaciji Bosne i Hercegovine /Službene novine FBiH, br. 27/05 i 68/05
- Zakon o slobodnim zonama/Službene novine FBiH, br.2/95, 37/04 i 43/04
- Zakon o stranim ulaganjima/ Službene novine FBiH, br. 60/01 i 50/03
- Zakon o vlasničkopravnim odnosima /Službene novine FBiH, br. 6/98 i 29/03
- Zakon o zemljišnim knjigama/ Službene novine FBiH, br. 19/03 i 54/04

Republika Srpska:

- Zakon o eksproprijaciji/ Sl. glasnik RS, br. 112/06, 37/07, 110/08
- Zakon o građevinskom zemljištu/ Sl. glasnik RS, br.112/06
- Zakon o javnim preduzećima/ Sl. glasnik RS, br.175/04
- Zakon o javno-privatnom partnerstvu u Republici Srpskoj/ Sl. glasnik RS, br. 59/09
- Zakon o komunalnim djelatnostima/ Sl. glasnik RS, br.11/95 i 52/02
- Zakon o koncesijama/ Službeni glasnik Republike Srpske, br. 25/02,91/06, 92/09
- Zakon o lokalnoj samoupravi/ Sl. glasnik RS, br.101/04, 42/05,118/05
- Zakon o notarima/ Sl. glasnik RS, br.86/04
- Zakon o poljoprivrednom zemljištu/ Sl. glasnik RS, br.93/06 i 87/07
- Zakon o premjeru i katastru nepokretnosti / Sl. glasnik RS, br. 55/03
- Zakon o registraciji poslovnih subjekata/ Sl. glasnik RS, br. 42/05
- Zakon o slobodnim zonama/ Sl. glasnik RS, br. 65/03
- Zakon o stranim ulaganjima/ Sl. glasnik RS, br. 25/02, 24/04
- Zakon o stvarnim pravima/ Sl. glasnik RS, br. 124/08,58 /09
- Zakon o uređenju prostora i građenju/ Sl. glasnik RS, br. 84/02, 14/03, 112/06, 53/07, 55/10
- Zakon o zaštiti životne sredine/ Sl. glasnik RS, br. 28/07
- Zakon o zemljišnim knjigama Republike Srpske/ Sl. glasnik RS, br. 67/03, 46/04, 109/05, 119/08

Distrikt Brčko:

- Zakon o administrativnom postupku/ Službeni glasnik BD BiH, br.3/00, 5/00, 9/02, 8/03, 8/04, 25/05, 8/07, 10/07, 19/07
- Zakon o eksproprijaciji nekretnina u Brčko Distriktu Bosne i Hercegovine/ Službeni glasnik BD BiH, br. 09/03, 17/06
- Zakon o javnim preduzećima u Brčko Distriktu Bosne i Hercegovine / Službeni glasnik BD BiH, br. 15/06, 05/07, 19/07, 01/08, 24/08
- Zakon o javnoj imovini u Brčko Distriktu Bosne i Hercegovine/ Službeni glasnik BD BiH, br. 28/06, 19/07
- Zakon o javno privatnom partnerstvu u Brčko Distriktu Bosne i Hercegovine/ Službeni glasnik BD BiH, br. 07/10

- Zakon o koncesijama Brčko Distrikta Bosne i Hercegovine/ Službeni glasnik Brčko Distrikta BiH, br. 41/06, 19/07, 02/08
- Zakon o notarima Brčko Distrikta/ Službeni glasnik BD BiH, br. 09/03, 17/06
- Zakon o poljoprivrednom zemljištu/ Službeni glasnik BD BiH, br. 32/04, 20/06 i 19/07
- Zakon o prostornom uređenju i izgradnji/ Službeni glasnik BD BiH br. 13/08
- Zakon o vlasničkim i drugim pravima/ Službeni glasnik BD BiH br. 11/01, 8/03, 40/04, 19/07
- Zakon o zemljišnim knjigama i pravima na zemljište/ Službeni glasnik BD BiH br. 11/01, 1/03, 14/03, 19/07

8.2. Upravljanje poslovnom zonom

Inicijatori osnivanja poslovnih zona u Bosni i Hercegovini i u zemljama okruženja su u pravilu općine. U svijetu je praksa da se za upravljanje poslovnim zonama uspostave trgovačka društva, koja osim upravljanja zonom vode računa i o infrastrukturnom opremanju zone te svim ostalim investicijskim aktivnostima, ali i o komuniciranju s poduzetnicima i investitorima. Međutim, analizom situacije na području BiH ustanovljeno je da je to rijedak slučaj[4]. Aktivnosti oko osnivanja i uspostavljanja izgradnje poslovne infrastrukture donosi Općinsko vijeće na prijedlog općinskog odjela gospodarstva. U početku pokretač i nosilac uspostave infrastrukture može biti općina, a vremenom, kako se razvija i popunjava zona, treba se definirati jedan od oblika registracije poslovne infrastrukture. Poslovna zona može biti registrirana na županijskom/kantonalnom, odnosno općinskom sudu po zakonu o javnim poduzećima Zakona o registraciji poslovnih subjekata u FBiH, Sl. FBiH br. 27/05 i 68/05:

- Kao javno poduzeće čiji je osnivač općina;
- Kao d.o.o. – pravni subjekt upisom u sudski registar, prema Zakonu o privrednim društvima FBiH, Sl. FBiH br. 23/99, 45/00, 2/02, 6/02, 29/03, 68/05, 91/07, 84/08, 88/08 i 7/09);
- Kao udruženje poduzetnika.

4 Tako npr. dokument Studija opravdanosti uspostavljanja industrijskim/poslovnim zonama u općinama regije Centralna Bosna i Hercegovina, REZ Agencija Zenica, Ekonomski institut Sarajevo, Zenica, 2007.god. navodi sljedeće: „Zapaža se da nedostaje menadžment upravljanja industrijskim/poslovnim zonama. Bez organizovanog vođenja i upravljanja projekat uspostavljanja industrijskih/poslovnih zona u općinama regije Centralna BiH prepušta se slučaju, a stihijskim pristupom u njegovoj realizaciji ne mogu se ostvariti očekivani efekti. Na lokalnom nivou nedostaje institucionalni oblik koji bi bio efikasan servis podrške, kako uspostavljanju i razvoju industrijskih/poslovnih zona, tako i promociji i privlačenju domaćih i stranih investitora. Nedostaju i potrebni dokumenti (statut ili pravilnik), kojima bi se propisala pravila ponašanja, kako kompanija koje se već nalaze u zoni, tako i onih koji u nju namjeravaju ući.“

Dokument Analiza poslovne infrastrukture kao osnove za razvoj poduzetništva i privlačenja investicija u općinama regije Centralna BiH, REZ, Zenica, januar 2010.god.” navodi sljedeće: “Upravljanje industrijskim/poslovnim zonama u općinama regije Centralna BiH teško da se može organizovati u vidu zasebnog privrednog subjekta koji bi se brinuo o svim aspektima upravljanja, razvoja i poslovanja zone (od njenog projektovanja, izgradnje, promocije, privlačenja investitora, do pružanja servisnih usluga firmama u zoni te održavanja zajedničke infrestrukture). Navedene aktivnosti trebala bi raditi općina (odnosno njena posebna stručna služba ili odjel) ili njena razvojna agencija (ukoliko ista postoji). Ovo iz razloga što su zone u regiji CBiH dosta manje površine te se u njih može smjestiti manji broj kompanija, tako da bi organizovanje zasebnog pravnog subjekta za upravljanje industrijskom/poslovnom zonom bilo neracionalno”.

Ciljevi upravljanja poslovnom zonom su višestruki:

- Jasno izloženi uvjeti pomoću kojih se prodaju, iznajmljuju ili priznaju prava na korištenje zemljišta;
- Jasno utvrđivanje sustava kontrole, provedbe i raspodjele zadataka među svim akterima koji sudjeluju u uspostavljanju i opremanju poslovne zone, kao i uspostava stalne međusobne suradnje;
- Određivanje financijskih modela za praćenje uspostave i opremanja zone, kako bi se izbjegle moguće negativne posljedice;
- Utvrđivanje modela praćenja projekta u svim fazama razvoja zone;
- Predviđanje mogućnosti eventualnih promjena i obrata u razvoju projekta zone (faktor nepredvidivih okolnosti)

8.2.1 Upravljanje od strane općinskog odjela

Idealno rješenje za razvoj uspješne poslovne zone svakako bi bilo osnivanje zasebnog poslovnog subjekta – operatera za upravljanje poslovnom zonom. Međutim, zbog pretežito manjih dimenzija zona (mikro i male zone), u BiH, isto kao i u praksi zemalja u okruženju, prevladavaju zone kojima se upravlja iz općinskih odjela[5]. Odjel u općini zadužen za upravljanje poslovnom zonom trebao bi upravljati i koordinirati aktivnosti na uspostavi zone od samog početka, dakle od izrade dokumentacije, marketing plana, procesa izgradnje, organizacije poslovanja zone, stavljanja zone u funkciju, prodaje parcela, davanja u najam, formiranja odnosa prava građenja te aktivnosti usmjerenih na kvalitetu "boravka" poslovnih subjekata u zoni (organizacija i razvoj poslovne infrastrukture i logistike unutar zone).

8.2.2 Upravljanje od strane lokalne/regionalne razvojne agencije

Aktivnosti vezane za industrijske zone takve su prirode i složenosti da ih općine često nisu u mogućnosti provesti same, već im je potrebna pomoć bilo lokalnih bilo regionalnih razvojnih agencija. U takvim slučajevima poslove upravljanja poslovnom zonom može preuzeti poseban odjel osnovan u okviru lokalne/regionalne razvojne agencije. Moguća je i kombinacija upravljanja poslovnom zonom od strane općinskog odjela uz koordinaciju programa osnivanja, uspostave i opremanja zona od strane lokalne/regionalne razvojne agencije. Tako je, naprimjer, u regiji Centralna BiH, Regionalna razvojna agencija za regiju Centralna BiH – REZ preuzela iznimno važnu ulogu u transferu znanja i u uspostavljanju te promociji poslovnih zona.

5 Tako npr. Studija opravdanosti uspostavljanja industrijskim/poslovnim zonama u općinama regije Centralna Bosna i Hercegovina, REZ Agencija Zenica, Ekonomski institut Sarajevo, Zenica, 2007.god. navodi sljedeće: „Inicijativu za uspostavljanje industrijskih/poslovnih zona pokreće uglavnom općina. Nijedna od 58 postojećih ili preporučenih poslovnih zona nema svoj menadžment, kod 11 zona menadžment je u fazi formiranja". Što se tiče broja postojećih ili preporučenih poslovnih zona u CBiH dokument Analiza poslovne infrastrukture kao osnove za razvoj poduzetništva i privlačenja investicija u općinama regije Centralna BiH, REZ, Zenica, januar 2010.god. navodi: "U proteklom periodu, od 2007. do 2009. godine došlo je do povećanja ukupnog broja industrijskih/poslovnih zona u Regiji CBiH, pa ih sada, umjesto ranijih 58 ima ukupno 62."

Primjer 7 - Istra:

U Istarskoj županiji (RH) prosječna površina poslovnih zona, ako se izuzmu dvije zone koje zajedno pokrivaju polovicu ukupne površine svih zona, iznosi 32 hektara. Radi se dakle o zonama manjih dimenzija kojima se uglavnom upravlja iz upravnih odjela gradova, odnosno općina. Koordinaciju cjelokupnog programa razvoja zona provodi RRA Istarska razvojna agencija d.o.o., koja je izradila Dugoročni program poticanja poslovnih zona u županiji te sukladno tome vodi računa o svakoj pojedinoj zoni po pitanju dokumentacije, infrastrukture, financiranja, informiranja i savjetovanja, marketinga poslovnih zona i provodi koordinaciju poslovnih zona sa županijskim odnosno državnim tijelima glede dobivanja financijske potpore kao i glede ostalih pitanja.

Poslovna zona „Galižana“ – Pula
Kontakt: www.ida.hr

8.2.3 Upravljanje od strane zasebnog operatera

Kao što je prethodno spomenuto, najbolje rješenje za razvoj uspješne poslovne zone svakako bi bilo osnivanje zasebnog poslovnog subjekta – operatera za upravljanje poslovnom zonom. Veličina poslovne zone i ambicije zacrtane osnivanjem zone presudne su pri donošenju odluke o tome na koji će način biti organizirano upravljanje poslovnom zonom. Praksa poznaje sljedeće modele upravljanja poslovnom zonom od strane zasebnog operatera:

- Operater zone je poduzeće osnovano od strane općine i u vlasništvu općine;
- Operater zone je zajedničko poduzeće formirano između općine (javni partner) i zainteresiranog privatnog poduzeća (privatni partner);
- Operater zone je privatno poduzeće.

8.2.3.1 Operater je osnovan od strane općine

Općina može osnovati zasebno poduzeće za upravljanje zonom – operatera zone, koje će biti 100% u njezinom vlasništvu. Kvaliteta pojedine poslovne zone koja je u prvoj fazi razvoja određena gotovo isključivo atraktivnošću lokacije i cijenom zemljišta u zoni, u kasnijoj fazi u znatnoj mjeri ovisit će i o dodatnim sadržajima koje poslovna zona nudi svojim korisnicima – poduzenicima i investitorima, koji će imati direktni utjecaj na kvalitetu njihovog poslovanja. Stoga je na tijelu koje upravlja poslovnom zonom bitna uloga efikasne organizacije i koordinacije aktivnosti usmjerenih na brigu o standardima poslovne zone i kvaliteti uvjeta poslovanja za poslovne subjekte u zoni.

Primjer 8 – Poslovna zona „Podi“- Dugopolje:

Općina Dugopolje (koja je bila jedna od najnerazvijenijih općina u RH) dobila je od RH u vlasništvo državnu zemlju po cijeni od 1kn/Ha i na taj način stekla je osnovu za svoj razvoj. Izgradnju poslovne zone „Podi“ planirali su u fazama. U prvoj fazi općina se opredijelila za prodaju zemljišta, da bi tako ostvarene prihode investirala u izgradnju infrastrukture II faze izgradnje poslovne zone. Nakon nekoliko godina intenzivnog ulaganja u infrastrukturu zone, cijena zemljišta u zoni dostigla je vrijednost od 130-150 €/m2. Broj tvrtki u poslovnoj zoni je 180, a zona zapošljava 2300 ljudi. Danas općina Dugopolje ne prodaje zemljište u poslovnoj zoni, već isto iznajmljuje na dugi rok zainteresiranim investitorima. Poslovnom zonom upravlja upravljačka firma – operater, koja je 100% u vlasništvu općine.

Poslovna zona „Podi“ – Dugopolje
Kontakt: www.dugopolje.hr

8.2.3.2 Formiranje zajedničkog poduzeća između općine i privatnog partnera

Iako razvoj poslovnih zona predstavlja prioritet općine odnosno predstavnika javnog sektora, razvoj nekretnina i aspekt upravljanja nekretninama "prirodno" pripadaju privatnom sektoru. Zbog toga nije rijetkost da općina (javni partner) formira zajedničko poduzeće sa zainteresiranim privatnim poduzećem, da bi javni interes za privlačenjem investitora u poslovnu zonu kombinirao s najboljom praksom i efikasnošću privatnog sektora u upravljanju poslovnom zonom[6]. Isto tako, u praksi razvijenih zemalja sve su zastupljeniji modeli javno-privatnog partnerstva u osnivanju, uspostavljanju i upravljanju poslovnim zonama. U entitetu Federacije BiH u pripremi je Nacrt Zakona o javno-privatnom partnerstvu[7], koji se temelji na prepoznavanju koristi koje javni i privatni sektori mogu imati u kontekstu mogućih odnosa između vlasti (javni sektor) i drugih organizacija koje nisu vladine (privatni sektor), kako bi se proveli projekti ili pružile usluge. Ovaj Zakon će u velikoj mjeri olakšati sam proces registracije poslovne infrastrukture – poslovnih zona[8]. Ukoliko se formira zajedničko poduzeće za upravljanje zonom – operater zone, javni sektor najčešće u zajedničko poduzeće unosi vrijednost zemljišta, kao i dotad pribavljene dokumentacije (planovi, projekti, dozvole za gradnju itd.). Privatni partner u zajedničko poduzeće unosi svježi kapital, kojim se financira izgradnja infrastrukture i poslovnih nekretnina u zoni[9]. Najveću mudrost kod upravljanja poduzećem u mješovitom vlasništvu predstavlja usklađivanje između interesa javnog sektora (privredni rast, zapošljavanje, izvoz) i privatnog sektora (profit). Interes javnog sektora moguće je ostvariti kroz aktivno učešće u nadzornom tijelu operatera. Najčešče je to Nadzorni odbor, koji se sastoji od predstavnika svih vlasnika, ovisno o vlasničkoj strukturi u zajedničkom poduzeću.

8.2.3.3 Operater je privatno poduzeće

Iako u BiH i u zemljama okruženja to nije slučaj, u razvijenim zemljama poslovnom zonom najčešće upravlja privatni operater, i to na čisto komercijalnoj osnovi. Procjena je da privatni developeri i operateri upravljaju sa 60% svih poslovnih zona u svijetu, odnosno sa više od 2000 poslovnih zona. U razvijenim zemljama (Irska, Velika Britanija) nije rijetkost da jedan privatni operater upravlja sa više poslovnih zona. Kako se budu smanjivali rizici investiranja u BiH (politički rizik, makroekonomski rizici, tržišni rizici), tako će

6 Pravno uporište za osnivanje mješovitog poduzeća u Centralnoj BiH postoji u Zakonu o principima lokalne samouprave u Federaciji Bosne i Hercegovine („Službene novine FBIH", broj 49/06). Odredbama članka 13. navedenog Zakona jedinici lokalne samouprave – općini dano je ovlaštenje da osniva preduzeća i ustanove za obavljanje poslova od interesa za jedinicu lokalne samouprave. Ista osnova postoji i u Zakonu o privrednim društvima „Službene novine FBIH", broj 23/99,45/00,2/02,6/02,29/03, 68/05, 91/07 i 84/08, 88/08 i 07/09).

7 U entitetu RS već ranije je donesen Zakon o javno privatnom partnerstvu u RS/ Sl. glasnik RS, br. 59/09.

8 U Federaciji BiH nije još donesen poseban Zakon o javno-privatnom partnerstvu, ali postoji mogućnost da jedinica lokalne samouprave – općina, u okviru datih ovlaštenja općinskog vijeća, a shodno Zakonu o principima lokalne samouprave u Federaciji BiH („Službene novine FBIH", broj: 49/06) donosi odluke o upravljanju i raspolaganju imovinom jedinice lokalne samouprave, u skladu sa čl. 13. navedenog Zakona.

9 Zakonodavstva pojedinih zemalja ograničavaju udio privatnog vlasnika u zajedničkom poduzeću na max 49%. U skladu sa odredbama čl. 3 Zakona o stranim ulaganjima („Službene novine FBIH", broj 61/01 i 50/03) „strani ulagač ima pravo da investira dobit iz ulaganja u bilo koji sektor privrednih i neprivrednih djelatnosti u Federaciji BiH, i to u istom obliku i pod istim uslovima definisanim za domaće ulagače (rezidente Bosne i Hercegovine) po važećim zakonima FBIH i BiH." Izuzetno od odredbi ovog članka strani ulog u glavnicu privrednog društva u sektoru koji podliježe restrikciji (vojni sektor i javno informiranje) ne može prijeći 49% od glavnice u tom privrednom društvu.

se povećavati i interes privatnog kapitala za osnivanjem, uspostavljanjem i upravljanjem poslovnim zonama.

U okruženju u kojem privatnom sektoru zbog odnosa financijskog rizika i dobiti nije privlačno ulaganje u nabavu industrijskih objekata nužnih za poduzetništvo, glavnu riječ moraju preuzeti vlade entiteta i kantona te uložiti u razvoj poslovnih zona, a naročito u općinama gdje su uspostavljeni transparentni i kvalitetni procesi upravljanja poslovnim zonama.

Primjer organizacijske sheme operatera zone

8.3. Održavanje poslovne zone

Održavanje poslovne zone uključuje uređenje vanjskih površina, unutarnjih putova i cesta, rasvjete, signalizacije i zbrinjavanje otpada. Održavanje sukladno visokim standardima predstavlja jedan od preduvjeta za uspješnu promociju poslovne zone. Stoga je bitno da operater zone uloži napore da se sve zajedničke površine kao i nedodijeljeni prostori valjano odražavaju. U vezi već zauzetog prostora, također je bitno da se u ugovorima o najmu ili prodajnim ugovorima izričito traži od tvrtki korisnika poslovne zone da se pridržavaju odgovarajućih standarda i uvjeta održavanja, kao i kućnog reda. Godišnji proračun poslovne zone trebao bi sadržavati i financijska sredstva namijenjena održavanju (naročito za preventivno održavanje). Isto tako i ugovori o najmu trebali bi standardno sadržavati uvjet naplate troška za održavanje poslovne zone. Operateri ponekad zanemare održavanje poslovne zone, bilo zbog neadekvatnog planiranja, bilo zbog nedostatka sredstava u budžetu za ovu namjenu. Isto tako, često puta kad treba smanjivati budžet, održavanje zone je prvo na redu za „rezanje“ troškova. Kao rezultat toga, aktivnosti preventivnog održavanja, odnosno manji popravci prolongiraju se i ostavljaju „za bolja vremena“. To često puta ima za posljedicu prerastanje malih problema s vremenom u velike probleme, koji su tada veoma skupi za rješavanje. Naprimjer,

spremnik za vodu koji se redovito ne farba s vremenom će zahrđati i potpuno propasti, što će zahtijevati njegovu zamjenu potpuno novim spremnikom.

Ne zaboravite:

Dobar program održavanja poslovne zone započinje već u fazi projektiranja i planiranja!

Tako npr. ugradnja skupljih materijala koja na početku zahtijeva nešto veću investiciju, može kasnije rezultirati znatnim uštedama u troškovima održavanja. Na primjer ugradnja PVC ili aluminijskih prozora skuplja je od ugradnje drvenih prozora, ali su zato PVC i aluminijski prozori jeftiniji za održavanje od drvenih prozora. Zato je veoma bitno da projektanti i financijski savjetnici potpuno shvaćaju implikacije upotrebe pojedinih vrsta materijala koji se ugrađuju na troškove održavanja poslovne zone.

8.3.1 Glavne funkcije održavanja poslovne zone

Glavne funkcije održavanja poslovne zone su:

- Održati imovinu poslovne zone u dobrom stanju
- Pružiti poduzetnicima/investitorima dobru uslugu
- Privući nove poduzetnike/investitore

8.3.2 Aktivnosti održavanja poslovne zone

Glavne aktivnosti održavanja poslovne zone su:

- Održavanje industrijskih nekretnina (hala) u vlasništvu poslovne zone
- Održavanje zelenih površina
- Održavanje puteva unutar zone, parkirališta i pješačkih staza
- Održavanje rasvjete u zoni
- Održavanje odvodnih kanala, prokopa i ispusta
- Održavanje vodovoda (zamjena oštećenih pipa, nadzor stanja vodomjera, ventila i protupožarnih hidranata)
- Održavanje pumpi za vodovod i kanalizaciju

Uz glavne aktivnosti održavanja zone potrebno je odrediti i učestalost inspekcija.

8.3.3 Odgovornost za održavanje poslovne zone

Uobičajeno je da je operater zone (tijelo zaduženo za upravljanje zonom) odgovoran za održavanje zajedničkih područja zone (parking, putevi, zelene površine, javna rasvjeta

i sl.), kao i za održavanje infrastrukture u zoni. Ponekad pojedina komunalna poduzeća mogu preuzeti odgovornost za održavanje (voda, struja, telekomunikacije...).

8.3.4 Organizacija programa održavanja poslovne zone

Dobro organizirani program održavanja poslovne zone sadrži aktivnosti preventivnog održavanja, kao i mjere korektivnog održavanja.

8.3.4.1 Preventivno održavanje

Preventivno održavanje uključuje redoviti nadzor stanja poslovnih objekata (hala) i infrastrukture u zoni. Cilj preventivnog održavanja je identificirati probleme u fazi kad su lako rješivi (npr. redovito bojanje drvenina – prozori, vrata...). Preventivno održavanje izaziva minimalne poremećaje. Za ovu namjenu redovito se planiraju sredstva u godišnjem proračunu. Uobičajeno se planira na srednji rok (3-5 godina).

8.3.4.2 Korektivno održavanje

Najveći dio korektivnog održavanja vezan je za hitne slučajeve, jer je nemoguće predvidjeti pojavu elementarnih nepogoda i ostalih hitnih slučajeva.

8.3.5 Organizacija tima za održavanje poslovne zone

Neracionalno je da operater drži tim za održavanje kroz cijelu godinu, zbog visokih troškova povezanih s takvim pristupom. Stoga operater obično podugovara aktivnosti održavanja (sub-contracting), a zapošljava samo osoblje nužno za nadzor aktivnosti održavanja.

8.4. Različite opcije održavanja industrijskih nekretnina, koje su u dugoročnom najmu poslovne zone

Postoji nekoliko opcija održavanja industrijskih nekretnina (hala) u dugoročnom najmu poslovne zone. To su:

- Operater zone je odgovoran za sve popravke;
- Operater zone je odgovoran za održavanje izvan industrijske nekretnine, a stanar za unutarnje održavanje nekretnine;
- Investitor je potpuno odgovoran za održavanje i sve popravke.

8.4.1 Potpuna odgovornost operatera zone

Kod ove opcije operater zone je odgovoran za sve popravke, što uključuje i odgovornost za čišćenje, grijanje i održavanje rasvjete. Ova opcija najčešće se primjenjuje kod iznajmljivanja ureda velikom broju stanara, a vrlo rijetko kad se radi o tvornici ili kad sve urede unajmljuje samo jedan stanar.

8.4.2 Djelomična odgovornost operatera zone

Kod ove opcije operater zone je odgovoran za održavanje izvan industrijske nekretnine, a stanar za unutarnje održavanje nekretnine. Ova vrsta održavanja prikladna je za veće poslovne zone. Osigurava da se vanjski dio svih industrijskih nekretnina standardno održava.

8.4.3 Potpuna odgovornost stanara zone/investitora

Kod ove opcije stanar zone/investitor je potpuno odgovoran za održavanje i sve popravke. Pozitivna karakteristika ove opcije je da je operater zone oslobođen brige o održavanju, a negativna da se smanjuje razina kontrole stanja i izgleda zgrade.

8.5 Osnovni oblici ugovora o održavanju zone

Postoje dva osnovna oblika ugovora o održavanju poslovne zone. To su:

8.5.1 Ugovor o održavanju u kojem je unaprijed određena ukupna cijena i specificirane usluge održavanja koje će se izvršiti *(Lump sum contracts),*

8.5.2 Ugovor o održavanju za poslove gdje detalji ne mogu biti unaprijed specificirani *(Time and material contracts).*

8.6. Visina i struktura godišnjih troškova održavanja poslovne zone

Godišnji troškovi održavanja zone nisu zanemarivi, a godišnji prosjek prema nekim europskim iskustvima, ovisno o veličini, starosti zone i lokaciji može dosegnuti i do 8,500 EUR/Ha[10]. Ovaj iznos uključuje troškove održavanja (hala i drugih nekretnina u vlasništvu poslovne zone, infrastrukture, javnih i zelenih površina) i upravljanja, kao i trošak osoblja uprave zone te administrativne troškove.

10 Vodič za razvoj industrijskih parkova, EURADA/EC DG Ured za suradnju s trećim zemljama

9. MODELI RASPOLAGANJA NEKRETNINAMA U POSLOVNOJ ZONI

Pri donošenju odluke o uspostavljanju poslovne zone, a imajući u vidu prethodno provedene analize i studije jedinica, općina bi trebala utvrditi modele raspolaganja zemljištem i poslovnim objektima u zoni. U tom smislu neke od mogućnosti su:

1. izgradnja infrastrukture i prodaja opremljenog zemljišta za unaprijed utvrđene namjene;
2. izgradnja infrastrukture i davanje prava građenja na opremljenom zemljištu za unaprijed utvrđene namjene;
3. izgradnja infrastrukture, poslovnih objekata i hala te davanje istih u dugoročni najam za unaprijed utvrđene namjene.

Iako je prvi slučaj najčešći, dugoročno bi za općinu određene prednosti imala opcija opremanja zone infrastrukturom i davanje prava građenja na opremljenom zemljištu. Prije svega iz razloga što bi na taj način općina bila u poziciji da sačuva vlastito bogatstvo (zemljište), a istodobno bi ostvarivala konstantne prihode, za razliku od jednokratnog "punjenja" proračuna prodajom zemljišta kojim se, osim toga, znatno otežava mogućnost upravljanja poslovnom zonom. Efekti koji bi se trebali ostvariti investicijama u zoni temeljem prava građenja jednaki su kao i prilikom prodaje zemljišta, a na taj način onemogućava se i spekulativna preprodaja zemljišta[11]. Naravno, u tom slučaju teret izgradnje infrastrukture i početka poslovanja poslovne zone bio bi na općini, što bez dobrog plana financiranja i potpore ostalih javnih subjekata (vlade entiteta i kantona) nije moguće ostvariti. U trećem slučaju, općina preuzima cjelokupnu izgradnju infrastrukture i sadržaja u njoj (poslovni objekti, hale i dr.) a time i cjelokupnu investiciju, što iziskuje znatna financijska sredstva na početku, ali kasnije omogućava efikasno upravljanje zonom, osiguranje kvalitetne podrške poslovnim subjektima u zoni kao i konstantne prihode od najma.

U praksi su poznati sljedeći modeli raspolaganja nekretninama u poslovnoj zoni:

9.1 Prodaja
9.2 Dugoročni najam (zakup)
9.3 Koncesija
9.4 Pravo građenja
9.5 Zajedničko ulaganje općine i privatnog investitora
9.6 Dodjela

11 Tako dokument Analiza poslovne infrastrukture kao osnove za razvoj poduzetništva i privlačenja investicija u općinama regije Centralna BiH, REZ, Zenica, januar 2010.god. navodi: "Industrijske/poslovne zone u većini slučajeva se ne posmatraju kao razvojni resurs općine kojim treba aktivno upravljati. 'Strategija' njihovog razvoja, obično se svodi na prodaju atraktivnih parcela potencijalnim investitorima. Ovakvim pristupom, česte su špekulativne kupovine sa ciljem dalje prodaje čime, uglavnom, izostaju razvojni efekti kreiranja novih radnjih mjesta i razvoja poduzetništva. Ovakve kupovine, stavljajući interes špekulanata ispred interesa lokalne zajednice, koče razvoj privrede i detimulišu zapošljavanje."

9.1 Prodaja

Zbog nedostatka sredstava u općinskom budžetu, prodaja zemljišta u poslovnoj zoni često je u praksi jedini model financiranja uspostavljanja poslovne zone i opremanja zemljišta u zoni potrebnom infrastrukturom. Napominjemo da je i ovaj model raspolaganja nekretninama prihvatljiv, pod uvjetom da se primijeni fazni model financiranja. Kod tog modela u početnoj fazi na jednom dijelu poslovne zone vrši se prodaja zemljišta zainteresiranim poduzetnicima/investitorima. U sljedećoj fazi, sredstva primljena od prodaje općina koristi za izgradnju infrastrukture u drugim dijelovima zone i time podiže vrijednost zemljišta u zoni. Infrastrukturno opremljeno zemljište općina može prodavati novim zainteresiranim poduzetnicima/investitorima ili im može zemljiše dati u dugoročni najam[12] ili im može dati pravo građenja[13] na tom zemljištu.

9.2 Dugoročni najam (zakup)

Koncept dugoročnog najma (zakupa) opremljenog građevinskog zemljišta u poslovnoj zoni mogao bi biti prihvatljiv i za općinu i za investitore. Općina na taj način ostaje vlasnik zemljišta, koje je jedan od njezinih najvrednijih resursa te predstavlja strateški alat i polugu upravljanja privrednim razvojem. Sa gledišta investitora, koncept dugoročnog najma (na period 20-30 godina) mogao bi biti prihvatljiv jer smanjuje početna ulaganja. Kod poslovnih zona koje imaju veću površinu (srednje i velike poslovne zone), mogao bi se unaprijed definirati dio poslovne zone za prodaju te dio poslovne zone za dugoročni najam (zakup). Time bi se omogućila fleksibilnost, kako prema investitorima koji žele postati vlasnici zemljišta tako i prema investitorima koji nemaju takvih interesa. Odluka o najmu (zakupu) zemljištva u vlasništvu općine spadala bi u nadležnost općinskog vijeća te bi joj morao prethoditi transparentni proces javnog objavljivanja natječaja i izbor ponuđača koji ponudi najpovoljniju tržišnu cijenu zakupa[14]. Kao što je već prije istaknuto, dodjela zemljišta radi građenja putem dugoročnog najma (zakupa) zasad nije moguća u Federaciji BIH, zbog nepostojanja pozitivnih propisa koji reguliraju ovo područje.

9.3 Koncesija

U ovom modelu raspolaganja građevinskim zemljištem u poslovnoj zoni davatelj koncesije (koncesor) daje zainteresiranom investitoru (koncesionar) građevinsko zemljište u poslovnoj zoni na koncesiju. Privatni investitor (koncesionar) sklapa s davateljem koncesije ugovor o koncesiji, na osnovu kojeg preuzima odgovornost za financiranje i gradnju

12 Trenutno u Federaciji BIH ne postoji zakon kojim se omogućava davanje građevinskog zemljišta u poslovnoj zoni na dugoročni najam (zakup). Iznajmljivanje građevinskog zemljišta bit će moguće tek nakon usvajanja propisa koji će to regulirati. Pitanje davanja u najam (zakup) poslovnih objekata u Federaciji BIH reguliraju sljedeći propisi: Zakon o prometu nepokretnosti („Službeni list SRBIH“,broj:38/78,4/79,29/90,22/91 i „Sl.list RBIH“, broj: 21/92,3/93 i 16/94) i Zakon o zakupu poslovnih zgrada i prostorija („Službeni list SRBIH“, broj 33/77, 02/87, 30/90 i 03/93).

13 Trenutno u Federaciji BIH ne postoje propisi koji reguliraju institut prava građenja. Iako je već u 2006. godini izrađen Nacrt Zakona o stvarnim pravima, kojim je planirano reguliranje prava građenja i drugih stvarnih prava (prava služnosti, založnog prava), do danas taj zakon u Federaciji BIH nije usvojen.

14 Osim cijene najma (zakupa) zemljišta općinsko vijeće moglo bi imati i druge kriterije izvora najmoprimatelja: npr. visina investicije, zapošljavanje, vrsta djelatnosti, orijentiranost na izvoz i sl.

infrastrukture i/ili industrijskih objekata i hala u poslovnoj zoni te održavanje i upravljanje istima tijekom određenog razdoblja[15]. Svoj ulog i troškove koncesionar na osnovi koncesije pokriva naplatom najma poslovnog prostora i hala te drugih usluga od korisnika poslovne zone – investitora. Koncesionari najčešće na sebe preuzimaju većinu rizika (rizik projektiranja i građenja, rizik raspoloživosti prostora u određenom roku, tržišni rizik i sl.). Ugovor o koncesiji u pravilu se mora sklopiti u određenom roku. Taj rok[16] određuju ili zakonske odredbe ili davatelj koncesije u odluci o koncesiji. Vlasništvo građevina izgrađenih na temelju koncesije u pravilu egzistira dok traje koncesija, a po prestanku koncesije, sagrađeni objekti prelaze u vlasništvo općine ili se ruše, ovisno o odredbama ugovora o koncesiji. U Federaciji BIH koncesiju mogu dodijeliti sva nadležna ministarstva ili organi vlasti Federacije koje odredi Vlada FBiH (koncesori). Pitanje dodjele zemljišta putem koncesije u Federaciji BIH nije u nadležnosti općina. Koncesija se može dodjeliti pravnom licu osnovanom u skladu s posebnim zakonima Federacije u vlasništvu domaćeg i/ili stranog pravnog lica (koncesionar). Koncesionar potpisuje ugovor o koncesiji s davateljem koncesije (koncesorom), na osnovi kojeg plaća naknadu za koncesiju. Potrebno je istaći da u regiji Centralna BiH postoji mogućnost davanja na korištenje građevinskog zemljišta na koncesiju[17] te da je za davanje koncesije za korištenje građevinskog zemljišta nadležno kantonalno ministarstvo.

9.4 Pravo građenja

Pravo građenja[18] je stvarno pravo koje njegovom nosiocu daje otuđivo i nasljedivo pravo da se pod ili iznad površine tuđeg zemljišta izgradi građevina, uz obvezu plaćanja rente vlasniku zemljišta. To znači da pravo građenja vlasniku zemljišta omogućava dugoročno iskorištavanje zemljišta, bez gubljenja prava vlasništva nad istim. Institut prava građenja nudi mogućnost boljeg ulaganja novca, jer nosiocu prava građenja omogućava stjecanje prava vlasništva na građevini, a da istovremeno ne mora kupiti i zemljište na kojem će objekat biti izgrađen. Pravo građenja osniva se na osnovu pravnog posla (sporazumno) i njegovim upisom u zemljišnu knjigu. Ugovor o pravu građenja mora sadržavati i sporazumnu izjavu o osnivanju prava građenja, datu kako od strane vlasnika zemljišta tako i od nosioca prava građenja. Nosilac prava građenja s tim pravom može raspolagati kao (pravi) vlasnik, što znači da isto može prodati ili opteretiti bez suglasnosti vlasnika nekretnine, ukoliko u zemljišnoj knjizi ne postoji zabilježba koja to pravo ograničava. Prema formalnom principu konsenzusa, saglasnost, odnosno odobrenje[19] za

15 U skladu s odredbama čl. 26. paragraf 2. Zakona o koncesijama Bosne i Hercegovine, („Službeni glasnik BiH“), broj 32/02, Ugovor o koncesiji ne može biti zaključen na rok koji je dulji od 30 godina, a u izuzetnim okolnostima taj rok može biti 50 godina.Ugovor se može obnoviti na rok koji ne smije prelaziti polovinu od prvobitno odobrenog roka.

16 U Federaciji BIH rok za sklapanje ugovora o koncesiji najčešće počinje teći od dana stupanja na snagu odluke o koncesiji, a može varirati između 15 dana pa sve do nekoliko mjeseci ovisno o radnjama koje se trebaju poduzeti prije sklapanja ugovora o koncesiji.

17 Ova je mogućnost regulirana odredbama Zakona o koncesijama na području Zeničko-dobojskog kantona koji je objavljen u prečišćenom tekstu („Službene novine Zeničko-dobojskog kantona“, broj 5/03).

18 Definicija prava građenja uvedena je u pravni sistem BIH čl. 29. Zakona o zemljišnim knjigama („Službene novine FBIH“, broj 19/03, 54/04), s tim da će do praktične primjene doći tek stupanjem na snagu Zakona o stvarnim pravima.

19 Forma ovog odobrenja propisana je članom 41. Zakona o zemljišnim knjigama FBiH („Službene novine FBIH, broj 19/03 i 54/04), gdje se izričito govori o notarskoj ovjeri, ukoliko drugačije nije propisano. Kako je članom 73. Zakona o notarima FBIH („Službene novine FBIH, broj 45/02) propisana notarska obrada za sve ugovore vezane za sticanje stvarnih prava, isto pravilo se mora primijeniti i na ugovor o pravu građenja te je za davanje saglasnosti u smislu člana 41. Zakona o zemljišnim knjigama potrebna notarska isprava, koja može biti zamijenjena samo sudskom odlukom.

upis lica koje je u zemljišnoj knjizi upisano kao nosilac tog prava, smatra se najbitnijom pretpostavkom za upis u zemljišnu knjigu.

Pri sklapanju ugovora o zasnivanju prava građenja na određeno vrijeme, mora se obratiti pažnja na pravnu prirodu ovakvog ugovora, te da se ova vrsta ugovora može sklopiti samo na duži vremenski period. Sam način uknjižbe prava građenja vrši se na dvojak način. Prvi upis se vrši u zemljišnoknjižni uložak zemljišta, a zatim se po službenoj dužnosti uspostavlja poseban zemljišnoknjižni uložak[20] (zemljišnoknjižni uložak prava građenja). U zemljišnoknjižnom ulošku zemljišta pravo građenja se knjiži kao stvarni teret u C listu, a opteretiti se pri tome može samo cijelo zemljište, a ne i dio parcele. U popisnom listu zemljišnoknjižnog uloška se upisuje pravo građenja i objekat, koji postaje sastavni dio prava građenja.

Ukoliko se radi o vremenski ograničenom pravu, onda se ta činjenica u vidu zabilježbe također mora upisati u zemljišnu knjigu. Pravo građenja, kao pravo koje je izjednačeno sa nekretninama, u principu može biti opterećeno sa svim stvarnim, ali i obligacionim pravima, koja mogu biti upisana u zemljišnu knjigu na isti način kao i nekretnine. Tako se pravo građenja može opteretiti založnim pravima (hipoteka i zemljišni dug), stvarnom i ličnom služnosti te ostalim pravima poput plodouživanja, pravom preče kupovine (prvokupa), dugoročnog najma i zakupa. Lice ovlašteno za zasnivanje tereta na pravu građenja je nosilac prava građenja tj. vlasnik građevine.[21]

Kada je riječ o osnivanju vremenski ograničenog prava građenja, ugovor se u prinicipu sačinjava na način da se pored vremenskog trajanja regulira i to da vlasnik zemljišta istekom određenog roka postaje vlasnik građevine. Vlasnik je pri tome dužan osobi kojoj je prestalo pravo građenja platiti naknadu za objekat u visini razlike vrijednosti njegove nekretnine sa i bez objekta. Njihov međusobni odnos se može namiriti i na drugi način, tj. nižom odštetom ili bez naknade, ukoliko je mjesečna renta bila nesrazmjerno niska i ukoliko je volja stranaka da se prestanak prava građenja regulira na taj način vidljiva iz ugovora[22]. Kao što je već spomenuto, dodjela prava građenja na zemljištu u Federaciji BIH neće biti moguća, sve dok se ne donesu pozitivni propisi koji reguliraju ovo područje.[23]

20 U skladu s odredbama člana 29. Zakona o zemljišnim knjigama („Službene novine FBIH, broj 19/03 i 54/04)

21 GTZ Land administration project in BIH, dokument naslovljen sa „Pravo građenja u SR Njemačkoj i njegovo uvođenje u pravni sistem BIH“, autor Larisa Vejić, advokat.

22 Ibid 10.

23 Zakon o stvarnim pravima.

Pritom, imajte na umu!

Uvođenje instituta prava građenja kao modela raspolaganja zemljištem u poslovnoj zoni, moglo bi imati pozitivan efekt, kako za općinu, tako i za investitore u zoni, slično kao kod instituta dugoročnog najma. Naime, institut prava građenja omogućava općini da zadrži vlasništvo nad zemljištem u poslovnoj zoni, uz istovremeno ostvarivanje trajnih prihoda od rente. Sa gledišta investitora, koncept dodjele prava građenja prihvatljiv je jer smanjuje početna ulaganja na način da mu omogućava stjecanje prava vlasništva na građevini, a da istovremeno investitor ne mora kupiti i zemljište na kojem će objekat biti izgrađen. Time, sredstva koja bi trebao uložiti u kupnju zemljišta može uložiti u istraživanje i razvoj, nove tehnologije, usavršavanje zaposlenika, marketinške aktivnosti i sl., čime će povećati svoju konkurentnost na tržištu.

9.5 Zajedničko ulaganje općine i privatnog investitora

U razvijenim zemljama sve više se primjenjuju modeli raspolaganja nekretninama u poslovnoj zoni na način da te nekretnine grade, financiraju te njima upravljaju i održavaju ih i javni i privatni sektor, putem institucionalnog modela javno privatnog partnerstva. Institucionalno (statusno) javno privatno partnerstvo je model JPP-a koji se temelji na zajedničkom ulaganju javnog i privatnog partnera u privredno društvo, koje je nositelj provedbe projekta JPP-a. Najčešće općina unosi u zajedničko poduzeće[24] zemljište te potrebnu dokumentaciju i dozvole, a privatni partner svježa financijska sredstva, kojima se financira infrastrukturno opremanje poslovne zone te gradnja poslovnih objekata i hala u poslovnoj zoni za investitore, za prodaju i/ili dugoročni najam. Privatni partner pritom može biti domaći ili strani ulagač[25].

Poznata su dva modela institucionalne suradnje općine i privatnog investitora:

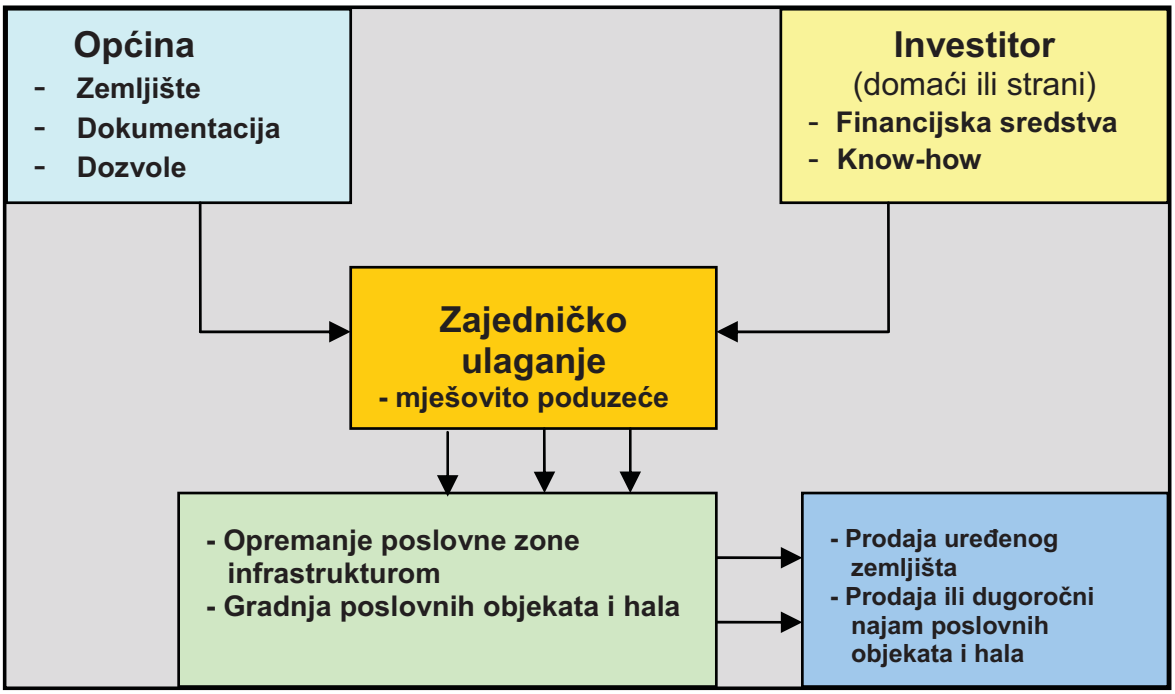
- Javni sektor (općina) i privatni sektor osnivaju i zajednički vode novo uspostavljeno trgovačko društvo[26] (JointVenture);
- Privatni sektor preuzima vođenje već postojećeg trgovačkog društva osnovanog od strane javnog sektora (općine).

24 Zajedničko poduzeće naziva se još i mješovito poduzeće, jer je u vlasništvu općine i privatnih osoba – domaćih ili stranih investitora.

25 U skladu sa članom 10. Zakona o stranim ulaganjima („Službene novine“ FBIH 61/01 i 50/03) oblici stranih ulaganja su: osnivanje pravnog lica u potpunom vlasništvu stranog ulagača, osnivanje pravnog lica u zajedničkom vlasništvu domaćeg i stranog ulagača, ulaganje u postojeće pravno lice i posebni oblici ulaganja.

26 Pravno uporište za osnivanje zajedničkog mješovitog poduzeća (trgovačkog društva) u Federaciji BiH dano je odredbama Zakona o principima lokalne samouprave u Federaciji Bosne i Hercegovine („Službene novine FBIH“,broj: 49/06) kojom je općinskom vijeću članom 13. navedenog Zakona dato ovlaštenje da osniva preduzeća i ustanove za obavljanje poslova od interesa za jedinicu lokalne samouprave, kao i Zakonom o privrednom društvima „Službene novine FBIH“, broj: 23/99,45/00,2/02,6/02,29/03, 68/05, 91/07, 84/08, 88/08 i 07/09).

Zajedničko ulaganje općine i privatnog investitora



Neizgrađeno općinsko građevinsko zemljište u državnom vlasništvu u Federaciji BIH dodjeljuje općinsko vijeće putem objavljivanja javnog natječaja, pravnim i fizičkim osobama. Neposrednom pogodbom dodjeljuje se zemljište za potrebe komunalne infrastrukture. Uvjeti i način dodjele općinskog građevinskog zemljišta uređuju se odlukom općinskog vijeća koja prethodi raspisivanju javnog natječaja.

Pitanja koja se odnose na moguću realizaciju investicijskog projekta, uključujući i ustupanje zemljišta u poslovnoj zoni, po zahtjevu investitora, kroz preuzimanje državnog zemljišta i/ili vojne imovine, putem općine, kroz naknadu za jednu KM nisu tretirana propisima Federacije BIH[27].

U skladu s pozitivnim propisima,[28] općine mogu raspolagati zemljištem samo na način da raspišu natječaj za dodjelu tog zemljišta i dodijele ga najpovoljnijem ponuđaču, odnosno onome tko ponudi najveću cijenu.

27 Studija opravdanosti uspostavljanja industrijskih/poslovnih zona u općinama regije Centralna BiH, Zenica, 2007. godina, str. 290.

28 Članom 63. Zakona o građevinskom zemljištu („Službene novine FBIH“, broj: 25/08,16/04 i 67/05) određeno je da se zemljište može dodijeliti samo uz naknadu te da se nitko ne može osloboditi plaćanja naknade.

10. USPOREDBA PRODAJE ZEMLJIŠTA I DAVANJA U NAJAM ZEMLJIŠTA I POSLOVNIH NEKRETNINA

Kao što je već prije spomenuto, u praksi postoje različiti modeli raspolaganja nekretninama – zemljištem i poslovnim objektima (halama) u poslovnoj zoni, naprimjer:

1. Općina infrastrukturno opremi poslovnu zonu i prodaje njezine dijelove zainteresiranim poduzetnicima i investitorima,
2. Općina daje u dugoročni najam (zakup) dijelove opremljenog zemljišta poslovne zone pojedinim poduzetnicima i investitorima, a oni grade za sebe i posluju u sklopu poslovne zone,
3. Općina izgrađuje poslovnu zonu kao jedinstvenu arhitektonsko-građevinsku cjelinu s unaprijed zadanim sadržajima – poslovnim objektima (halama), koje daje u dugoročni najam (zakup) zainteresiranim poduzetnicima i investitorima.

Oprez:

Smatra se razboritim zadržati vlasništvo nad zemljištem i poslovnim objektima u zoni uvijek kada je to izvedivo!

U brojnim slučajevima poslovne zone su rasprodale imovinu – zemljište, kako bi namirile tekuće rashode i financirale dodatne radove na infrestrukturi. Takav pristup nije održiv te ako se politika prodaje nastavi kroz dulji period, postoji realna prijetnja održivosti samog poslovanja poslovne zone.

10.1 Prednosti prodaje zemljišta

Financijski aspekti poslovanja razlikuju se od zone do zone. U pojedinim slučajevima bitno je da zemljište bude prodano, kako bi se zajamčila kontinuirana održivost poslovanja poslovne zone. Naime, troškovi opremanja poslovne zone potrebnom infrastrukturom iznimno su visoki. Stoga se često pribjegava prodaji već opremljenog zemljišta, da bi se moglo izvršiti financiranje nastavka radova u zoni. Infrastrukturno opremljeno zemljište koje nije u upotrebi predstavlja “upitnu” investiciju, koja sebe ne otplaćuje te samim tim može dovesti do problema s financiranjem, otplatom kredita, do poremećaja u novčanim tokovima, gubitaka pa čak i do propasti projekta poslovne zone.

10.2 Kriteriji koje treba razmotriti prilikom donošenja odluke o kupoprodaji zemljišta u poslovnoj zoni

U strateškim dokumentima koji se bave politikom i mjerama djelovanja poslovnih zona u BiH bilo bi poželjno predložiti da se poslovne zone fokusiraju na poduzetničke i investi-

cijske projekte koji su usmjereni proizvodnji, zapošljavanju, izvozu i stvaranju dodane vrijednosti. Ove kriterije bi stoga trebalo ugraditi zajedno sa drugim relevantnim kriterijima u politiku prodaje zemljišta u poslovnoj zoni na razini općine. Općina bi, prije postupka raspisivanja javnog natječaja o prodaji zemljišta u poslovnoj zoni, trebala već imati definirane jasne kriterije prema kojima će rangirati pristigle ponude i vršiti odabir najpovoljnijih ponuda.

Kriteriji koji se primjenjuju u donošenju odluke o kupoprodaji zemljišta u poslovnoj zoni uključuju najčešće ove elemente:

- pripadnost poduzetničkog/investicijskog projekta „poželjnim“ djelatnostima (najčešće proizvodna djelatnost);
- broj novouposlenih radnika;
- visina ulaganja;
- financijski bonitet ponuditelja;
- rokovi realizacije investicije;
- stvaranje dodane vrijednosti;
- mogućnost povezivanja s lokalnim tvrtkama;
- ponuđena cijena.

Za svaki pojedini kriterij može se odrediti različitu vrijednost pondera. Isto tako, za svaki od kriterija u ponudbenoj dokumentaciji mora jasno biti vidljiv podatak na temelju kojeg se vrši bodovanje. Poduzetnik ili investitor zainteresiran za kupoprodaju zemljišta u poslovnoj zoni trebao bi ponudi za kupnju zemljišta priložiti i kvalitetan poslovni plan, iz kojeg moraju jasno biti vidljivi neki bitni kriteriji vrednovanja ponude kao npr: pripadnost projekta «poželjnim» djelatnostima, visina ulaganja i broj novouposlenih djelatnika. Poželjne i ostale djelatnosti utvrđuju se prema posebnim uvjetima koji sačinjavaju prilog javnog natječaja o prodaji zemljišta u poslovnoj zoni te prema iskazu ponuditelja o djelatnosti iz svog poslovnog plana. Isto tako, utvrđuje se unaprijed koji najmanji postotak od bruto površine planirane poslovne građevine mora služiti za obavljanje djelatnosti koja se preferira, da bi se priznala kao «poželjna» djelatnost. Novouposleni su oni djelatnici koji nisu bili na popisu zaposlenih kod ponuditelja.

U gore spomenutom konceptu ponuđena kupoprodajna cijena za zemljište predstavlja samo jedan od elemenata vrednovanja ponuda zainteresiranih poduzetnika/investitora, a nikako jedini i isključivi kriterij. Naime, efekte koncepta razvoja poslovnih zona ne bi trebalo prvenstveno mjeriti prihodima koje općina ostvari kupoprodajom zemljišta, već efektima na zapošljavanje i doprinos ukupnom ekonomskom razvoju. Ti pozitivni efekti trebali bi se reflektirati kroz gospodarski rast i povećane porezne prihode na razini općine, kantona i entiteta te bi u konačnici trebali rezultirati povećanjem životnog standarda svih građana BiH.

10.3 Kako izbjeći špekulativne kupoprodaje zemljišta ugradnjom zaštitnih klauzula u kupoprodajni ugovor

Čest je slučaj u BiH da se poslovne zone ne posmatraju kao razvojni resurs općine kojim treba aktivno upravljati, već se njihova razvojna strategija često svodi na prodaju atraktivnih parcela potencijalnim investitorima. Ovakav pristup, gdje ne postoje unaprijed razrađeni kriteriji vrednovanja potencijalnih investitora te zaštitne klauzule, koje se unaprijed ugrađuju u kupoprodajne ugovore, dovodi do čestih špekulativnih kupovina sa ciljem dalje (pre)prodaje, uz ostvarivanje razlike u cijeni zemljišta. Zbog toga nerijetko izostaju razvojni efekti kreiranja novih radnjih mjesta i razvoja poduzetništva. No, ovakve kupovine koje stavljaju interes špekulanata ispred interesa lokalne zajednice te koče razvoj lokalne privrede mogu se izbjeći ugradnjom zaštitnih klauzula („osigurača“) u kupoprodajni ugovor od strane prodavatelja – općine.

Neke zaštitne klauzule koje se ugrađuju u Ugovor o kupoprodaji zemljišta:

- Za slučaj da je natjecatelj strana pravna ili fizička osoba, u slučaju odabira dužan je u određenom roku od obavijesti o odabiru (obično 15 dana) u BiH osnovati i registrirati trgovačko društvo u svom vlasništvu, sa sjedištem u općini koja je raspisala natječaj o kupoprodaju zemljišta u poslovnoj zoni. Navedeno društvo će sklopiti ugovor i kupiti predmetno građevinsko zemljište, a natjecatelj će u tom ugovoru nastupiti kao solidarni dužnik za ispunjenje svih preuzetih obveza;
- Za slučaj zajedničke ponude više osoba, takav natjecatelj je dužan u natječaju uz ponudu dostaviti izjavu o nositelju ponude i pojedinačnoj i solidarnoj odgovornosti svakog člana iz zajedničke ponude, a svi zajednički natjecatelji moraju dokazati svoju sposobnost natjecatelja;
- Kupac zemljišta je dužan pribaviti akt na temelju kojeg može započeti gradnju i u određenom roku od dana sklapanja kupoprodajnog ugovora izgraditi poslovni objekt te pribaviti urednu uporabnu dozvolu i započeti sa obavljanjem djelatnosti. Svi rokovi za ispunjenje obaveza su fiksni;
- Kupac ima zabranu preprodaje zemljišta u određenom roku od sklapanja kupoprodajnog ugovora (obično 5 godina) koja se upisuje u zemljišne knjige. Sva ograničenja prava vlasništva i uvjeti zadani u ugovoru prestaju tek istekom tog roka;
- Ukoliko nakon proteka gore navedenog roka od 5 godina kupac želi prodati predmetno zemljište pravo prvokupa ima općina;
- Kupac može promijeniti djelatnost na kupljenoj katastarskoj čestici, izvršiti promjenu poslovnog plana, prenijeti svoja prava i obveze na drugu pravnu osobu samo uz suglasnost nadležnog tijela općine;
- Kupac je dužan primiti na rad i u izgrađenom objektu zaposliti radnike sa područja općine, ako je tako navedeno u kupoprodajnom ugovoru;
- Zabranjeno je kupcu predmetne katastarske čestice da njezin dio ili cijelu predmetnu katastarsku česticu otuđi ili optereti bilo kojim pravnim poslom u određenom roku od sklapanja kupoprodajnog ugovora (obično 5 godina), a svako postupanje kupca protivno zabrani otuđenja ili opterećenja je razlog za prestanak prava vlasniš-

tva kupca i za traženje brisanja prava opterećenja zbog neispunjenja uvjeta, kada vlasništvo predmetne nekretnine, pošto se ispuni uvjet, prelazi na općinu sa svime do tada izgrađenim, bez prava kupca na bilo kakvu naknadu za uloženo i povrat kupoprodajne cijene;

- Općina može, svojim posebnim aktom, a na zahtjev kupca, dozvoliti brisanje ograničenja prava vlasništva zabranom opterećivanja predmetne nekretnine za potrebe uknjižbe hipoteke u korist treće osobe koja financira projekt, ukoliko do isteka određenog roka od dana sklapanja Ugovora o kupoprodaji nekretnina (obično najviše 2 godine) kupac uruči općini neopozivo jamstvo – bankarsku garanciju s klauzulom "bez prigovora" u visini dvostrukog iznosa cijene za predmetnu nekretninu i s trajanjem do isteka određenog roka od dana sklapanja Ugovora o kupoprodaji nekretnina (obično 5 godina), koje jamstvo će općina aktivirati u slučaju da osoba koja financira projekt aktivira hipoteku.
- Za sve obveze koje nisu ispunjene u zadanim rokovima određuje se ograničenje prava vlasništva kupca na predmetnoj nekretnini;
- Razlog za prestanak prava vlasništva kupca je slučaj neispunjenja ugovornog uvjeta ili istek roka, u kojem slučaju vlasništvo predmetne nekretnine, temeljem samog ugovora, prelazi na općinu sa svim do tada na nekretnini izgrađenim, bez prava kupca na bilo kakvu naknadu za uloženo i povrat kupoprodajne cijene. Ostavlja se mogućnost kupcu da o svome trošku ukloni ugrađeno u roku od 6 mjeseci, bez povrata uloženih sredstava;
- Nema primjene više sile za ispunjenje obveza plaćanja dospjelih novčanih obveza;
- Viša sila nije događaj koji je izvršenje obveze učinio nezgodnim ili otežanim, pa tako nije viša sila nemogućnost dobivanja potrebnih dozvola, statusne promjene kod stranaka, a nije niti događaj koji je razuman gospodarstvenik mogao predvidjeti i u odnosu na takav događaj mogao planirati i poduzeti obrambene mjere;
- Za sve eventualne sporove ugovara se nadležnost suda koji je stvarno i mjesno nadležan za navedenu općinu. Isključuje se nadležnost svakog drugog suda ili arbitraže.

10.4 Elementi ugovora o kupoprodaji zemljišta u poslovnoj zoni

- Podaci o prodavatelju i kupcu;
- Predmet ugovora je prodaja nekretnine – zemljišta (navesti katastarski odjel, katastarsku česticu, ZK uložak, površinu), čime se kupcu omogućuje stjecanje vlasništva radi izgradnje gospodarskog objekta, a radi gospodarskog razvoja;
- Izjava prodavatelja o nepostojanju tereta na nekretnini koja je predmet kupoprodaje;
- Suglasnost stranaka da je sklapanju ugovora prethodila ponuda kupca za kupovinom nekretnine uz koju je priložen poslovni plan;
- Izjava kupca kojom jamči prodavatelju da je priloženi poslovni plan sačinjen sukladno struci, da sadrži istinite podatke te da će se pridržavati svih elemenata utvrđenih poslovnim planom;
- Vrijednost predmetne nekretnine – brojčana i slovima;
- Rok plaćanja predmetne nekretnine;
- Vrijeme stupanja u posjed nekretnine koja je predmet kupoprodaje od strane kupca;

- Broj primjeraka ugovora;
- Mjesto i datum sastavljanja ugovora;
- Potpisi ovlaštenih osoba;
- Uvjeti kupoprodaje po povlaštenim uvjetima:

  - Zapošljavanje djelatnika sa područja općine;
  - Izjava da će se u gospodarskim objektima obavljati djelatnosti navedene u poslovnom planu;
  - Rok u kojem kupac mora početi obavljati djelatnosti navedene u poslovnom planu;
  - Izjava da će se za svaku promjenu djelatnosti na katastarskoj čestici te za promjenu poslovnog plana i prijenos prava i obaveza drugoj pravnoj osobi tražiti suglasnost nadležnih tijela općine;
  - Izjava da niti jedna djelatnost koju će kupac obavljati neće imati bilo kakvog štetnog utjecaja na okoliš, preko zakonom dopuštenog i obveze kupca za slučaj povrede;
  - Izjava o eventualnim pogodnostima koje će prodavatelj osigurati kupcu;
  - Minimalni rok obavljanja djelatnosti iz poslovnog plana od strane kupca i konzekvencije neispunjavanja ove ugovorne obveze;
  - Klauzula o ograničenju vlasništva predmetne katastarske čestice za korist prodavatelja i konzekvencije neispunjavanja ove ugovorne obveze i upisu tereta o zabrani prodaje čestice u zemljišnu knjigu;
  - Klauzula o pravu prvokupa predmetne nekretnine od strane općine nakon isteka ugovornih ograničenja i odobrenje upisa zabilježbe o pravu prvokupa u zemljišnim knjigama u korist prodavatelja;
  - Klauzula o brisanju ograničenja prava vlasništva zabrane opterećivanja predmetne nekretnine za potrebe uknjižbe hipoteke u korist treće osobe koja financira projekt;
  - Klauzula o pravu prodavatelja da vrši nadzor nad svim aktivnostima prisutnim na nekretninama koje su predmet kupoprodaje, kako bi se osiguralo da se ugovorne obveze ispunjavaju;
  - Izjava o rješavanju eventualnih sporova iz ugovora prema stvarnoj i mjesnoj nadležnosti suda prodavatelja.

10.5 Prednosti davanja zemljišta i poslovnih objekata (zgrada) u najam

Usredotoči li se na politiku davanja u najam zemljišta i poslovnih objekata, a ne na prodaju, poslovna zona može:

- osigurati kontinuirani prihod od najamnine koji će poduprijeti financijsku održivost djelatnosti poslovne zone,
- zadržati veći stupanj kontrole nad aktivnostima unutar poslovne zone,
- omogućiti veću fleksibilnost u iskorištavanju primarne imovine slobodne zone tj. njenog zemljišta i poslovnih objekata.

10.6 O čemu ovisi odnos prodaja/najam

Odnos prodaja/najam ovisi o sljedećim faktorima:

- Tržišnim uvjetima (što investitori žele i što će prihvatiti)
- Pravnom okruženju (da li je prodaja/najam zemljišta dopušten/a/)
- Poslovnim ciljevima developera (dugoročni cilj – zadržati imovinu, nasuprot kratkoročnom cilju – oplemeniti i prodati imovinu)
- Dostupnosti i izvorima financiranja (projektno financiranje ili klasično financiranje, dinamika i vrijeme otplate)

Politika prodaje i davanja u najam je pitanje kojim se treba pozabaviti svaka slobodna zona zasebno i koja uvelike ovisi o određenom stanju unutar pojedine zone. Međutim, općenito gledano, poslovne zone bi trebale više promovirati politiku davanja u najam prostora nego li politiku prodaje zemljišta ili objekata.

10.7 Kriteriji koje treba razmotriti prilikom donošenja odluke o najmu

Poslovne zone u budućnosti će se suočiti s izazovom isticanja svoje različitosti u odnosu na niz drugih poduzetničkih zona, koje se osnivaju diljem BiH. U dokumentima koji se bave politikom i mjerama djelovanja poslovnih zona u BiH bilo bi dobro predložiti da se poslovne zone fokusiraju na privlačenje i razvoj poduzetničkih i investicijskih projekata usmjerenih proizvodnji i izvozu te projekata koji će otvoriti mogućnosti zapošljavanja većeg broja ljudi. Prihvaćanje ovakvog pristupa traži konsenzus općine koja inicira osnivanje zone i svih ostalih dionika te uključuje donošenje praktičnih odluka o tome koje će se poslovne djelatnosti unutar zone promicati. Naravno, pritom treba imati na umu da je svaka poslovna zona različita. Međutim, ako postoji raspoloživ prostor, od strateškog je značaja da se odluke u vezi novih prodaja ili iznajmljivanja temelje na gore navedenom pristupu. Kratkoročno se može dogoditi da će se poslovne zone morati odreći određene kapitalne dobiti ili prihoda, no dugoročno takav pristup mogao bi zajamčiti djelatnosti visoke kvalitete i prisustvo održivih tvrtki s većim mogućnostima rasta, koje će naposljetku moći platiti višu najamninu. U tom smislu, bit će nužno oblikovati i dokumentirati politiku prodaje i davanja u najam u poslovnoj zoni. U tom dokumentu bi trebalo navesti vrste poslovanja koje će se poticati te, što je možda još i bitnije, vrste poslovanja koji se neće poticati, odnosno kojima će biti zabranjen pristup zoni. Općina bi trebala definirati postupak za procjenu zahtjeva za poslovanje u zoni, kako bi se utvrdila prikladnost i poželjnost određenog korisnika. Zahtjeve treba kvalitativno procijeniti, sukladno prethodno utvrđenim kriterijima. Preporučljivo je pripremiti i standardni Obrazac za podnašanje zahtjeva. Takav bi dokument mogao sadržavati i standardizirani ugovor o najmu. Vrednovanje ili procjenu zahtjeva potrebno je obaviti brzo i odluka bi se trebala donijeti u kratkom vremenskom roku, ne duljem od tjedan dana.

Kriteriji koji se primjenjuju u donošenju odluke o najmu uključuju najčešće ove elemente:

- povijest poslovanja tvrtke;
- mogućnost otvaranja radnih mjesta;
- proizvodna djelatnost (a ne trgovina);
- priroda poslovanja (određeni sektor) i vrsta proizvoda;
- financijska sposobnost, uključujući sposobnost plaćanja najma;
- mogućnost rasta i razvoja poduzetnika/investitora;
- kompatibilnost s drugim poslovanjima unutar zone;
- mogućnost povezivanja s lokalnim tvrtkama.

10.8 Elementi ugovora o najmu

Svako davanje u najam trebalo bi, naravno, biti uređeno formalnim Ugovorom o najmu u kojem su točno utvrđeni uvjeti i osnova pod kojima se neuređeno zemljište, uređeno građevinsko zemljište ili industrijski objekt (hala) daju u najam. Preporučuje se da poslovne zone osmisle vlastite uvjete davanja u najam, koji bi trebali svakako uključiti dolje navedene elemente.

Ugovor o najmu – elementi

- ❑ Trajanje najma – u industrijskom poslovanju uobičajeno je razdoblje 20-25 godina, no ipak sve podliježe lokalnim običajima i praksi
- ❑ Moraju biti utvrđeni uvjeti najma (broj mjeseci ili godina te datum isteka najma)
- ❑ Iznos najamnine i datum plaćanja (mjesečno, tromjesečno ili godišnje)
- ❑ Najamnine moraju uključivati i kontrolna razdoblja (svakih tri ili pet godina), sukladno prethodno utvrđenim mehanizmima, na temelju kojih se revidiraju uvjeti najma
- ❑ Ugovor o najmu moraju točno navoditi prirodu djelatnosti koja će se provoditi
- ❑ Najmodavatelj i najmoprimatelj moraju osigurati poštivanje svih uvjeta najma
- ❑ Najmodavatelj mora biti u mogućnosti pristupiti svojoj imovini u svakom prihvatljivom roku, uz dužan obzir prema najmoprimatelju, kako bi održavao infrastrukturu ili pregledao imovinu
- ❑ U ugovoru o najmu treba postojati odredba kojom se najmoprimatelj obvezuje pridržavati dobre prakse u vezi sa zaštitom okoliša – obveza pridržavanja zakona o planiranju, okolišu, zagađivanju i tvorničkim uvjetima
- ❑ Osnove i okolnosti pod kojima se ugovor o najmu može raskinuti – navesti proceduru i posljedice za slučaj da najmoprimatelj ne plaća pravodobno najamninu
- ❑ Ugovor o najmu može sadržavati i odredbe prema kojima do raskida ugovora može doći i prije isteka trajanja najma sporazumom ugovornih stranaka
- ❑ Mogu postojati i odredbe o raskidu najma na kraju ugovora
- ❑ Imovina koja se daje u najam mora biti naznačena na karti, a u ugovoru o najmu se mora priložiti i opis imovine
- ❑ Ugovor o najmu treba sadržavati koje obveze je najmoprimatelj (pored plaćanja na-

jamnine) spreman i dužan podmirivati, tj. naknade i poreze: npr. porez na imovinu, naknada za vodu i struju, naknada za uslužne djelatnosti kojom se pokrivaju troškovi osiguranja i održavanja pristupa nekretnini, održavanje travnjaka i sl. Ove obveze potrebno je taksativno navesti u Ugovoru

- Nadogradnje ili izmjene na postojećim objektima – ugovor o najmu treba sadržavati odredbu da najmoprimatelj mora zatražiti dopuštenje od najmodavatelja za provođenje izmjena na postojećim objektima ili za izgradnju novih objekata
- Nužno je naznačiti tko snosi odgovornost za održavanje imovine i popravke
- Potrebno je da najmoprimatelj bude osiguran za slučaj nesreće radnika ili trećih osoba koje posjete imovinu, koja je predmet ugovora o najmu
- Najmoprimatelj isto tako treba biti osiguran od štete prouzročene požarom ili nevremenom
- Ugovor o najmu mora navoditi u koje svrhe se pogon može koristiti, npr. da li je riječ o industrijskoj proizvodnji, odlaganju, skladištenju itd.
- Podnajam ili prijenos najma – ugovor o najmu mora sadržavati klauzulu koja navodi ima li najmoprimatelj pravo imovinu (ili njen dio) dati u podnajam
- Ugovor o najmu mora uključiti i pitanje prijenosa najma na drugog najmoprimatelja

11. OBLIKOVANJE POSLOVNE ZONE

11.1 Uvjeti propisani prostornim planom

Prostorno planiranje obuhvaća cijeli niz aktivnosti kojima se planira korištenje, upravljanje i zaštita prostornih cjelina u zemlji, regiji ili nekom području s ciljem održivog gospodarskog i društvenog razvoja. Stoga je planiranje nastanka i oblikovanja svake poslovne zone potrebno promatrati u kontekstu prostornog planiranja, tj. koristi koje će zona imati za svoje korisnike, ali i za širu zajednicu. Pritom je potrebno imati u vidu nekoliko faktora koji utječu na izbor lokacije i samo oblikovanje zone: fizičke karakteristike samog prostora i lokacije (nagib i sastav tla, vegetaciju, blizinu prirodnih i kulturno-povijesnih zaštićenih područja i sl.), društveno-socijalne čimbenike (stanovništvo, standard, obrazovanost, tradiciju), gospodarske čimbenike (sirovine, infrastruktura, gospodarske grane, konkurencija) i važeće zakonodavstvo.

Federacija BiH	
Prostorni plan	• **Prostorni plan FBiH** – utvrđuje dugoročne ciljeve u sukladnosti sa planiranim ekonomskim, društvenim i historijskim razvojem. • **Kantonalni prostorni plan** – izrađen na osnovu prostornog plana FBiH, utvrđuje osnovna pravila, ciljeve prostornog uređenja za sva kantonalna područja (urbana i ruralna), namjenu zemljišta, mjere zaštite okoliša i građevinske namjene objekta. • **Prostorni plan za područja od posebno značaja za FBiH** – radi se za „područja od značaja za FBiH“, posebno za građevinska područja velikih hidro-energetskih objekata (više od 30 MW), vodoopskrbna područja u kantonima koji ne mogu osigurati zajedničku opskrbu vodom, izgradnje međunarodnih prometnih pravaca i sl. • **Prostorni plan za područja od posebnog značaja za Kanton** – rade se za područje zaštićenih prirodnih resursa, termalnih, mineralnih i drugih izvora, poljoprivredna i šumska zemljišta i rekreacijska zemljišta. • **Općinski prostorni planovi** (izuzev općina gradova Sarajeva i Mostara, na koje se primjenjuju urbanistički planovi) izrađeni su na osnovu kantonalnih prostornih planova i ne mogu sadržavati elemente koji su u suprotnosti sa kantonalnim prostornim planom. Prostorni planovi se usvajaju na period od 20 godina.
Urbanistički plan	Razvija se na osnovu kantonalnih i općinskih prostornih planova. U njemu se detaljnije razrađuju i regulira: organizacija zemljišnih područja, korištenje i namjena zemljišta, zaštita kulturnog naslijeđa, mjere razvoja i zaštite okoliša, mjere zaštite prava ljudi sa onesposobljenjima, zaštitne zone i slično.
Detaljni planski dokumenti	Utvrđuju detaljnu namjenu zemljišta, uvjete gradnje, načine uređenja građevinskog zemljišta (postojanje infrastrukture kao što su putevi, telekomunikacije, vodovod, kanalizacija, itd.) Detaljni planski dokumenti su: • **Regulacioni planovi** – izrađuju se na osnovu urbanističkog plana i reguliraju uređenje u urbanim područjima, gdje se predviđa intenzivnija gradnja. Ovaj plan propisuje detaljnu namjenu, rekonstrukciju i zoniranje lokacija/objekata. • **Urbanistički projekti** – rade se za građevinske radove koji se obavljaju na dijelovima urbanih područja u vidu jedinstvene cjeline ili djelomične gradnje. Propisuju područja gradnje, navode propise koji se moraju ispoštovati, propisuju razvoj putne, vodovodne i kanalizacijske mreže.

Republika Srpska	
Prostorni plan	• **Prostorni plan RS** • **Prostorni plan područja i** • **Prostorni plan općine** Usvajaju se na period od najmanje 10 godina.
Urbanistički plan	Ista namjena i primjena kao i u FBiH. Usvajaju se na period od najmanje 10 godina.
Regulacioni planovi	Ista namjena i primjena kao i u FBiH
Urbanistički projekti	Ista namjena i primjena kao i u FBiH
Distrikt Brčko	
Strategija prostornog razvoja	Definira dugoročne ciljeve prostornog uređenja. Sastoji se od principa i ciljeva razvoja prostornih područja, organizacije područja, pioriteta za zaštitu i korištenje zemljišta, i sl. Usvaja se na period od 20 godina.
Prostorni plan	Ista namjena i primjena kao i u FBiH i RS. Usvaja se na period između 10 i 15 godina.
Urbanistički plan	Ista namjena i primjena kao i u FBiH i RS. Usvaja se na period između 10 i 15 godina.
Detaljni planski dokumenti	• **Zoning plan –** definira namjenu područja i uvjete gradnje, odnosno obnove postojećih objekata. • **Regulacioni plan** - Ista namjena i primjena kao i u FBiH i RS • **Urbanistički projekt** - Ista namjena i primjena kao i u FBiH i RS • **Plan parcelacije** – plan koi se usvaja za urbana područja gdje se može odobriti nova gradnja. Njime se definira: namjena površina, regulaciona i građevinska linija, urbanistički uvjeti i uvjeti projektovanja gradnje, dimenzije građevinskih parcela, podaci o statusu vlasništva nad zemljištem, i sl.

Prostorni plan općine radi se u skladu sa Prostornim planom kantona, a uređuje pitanja kao što su: osnovna namjena zemljišta (poljoprivreda, šumarstvo, građevinsko zemljište, vodne i druge površine), zone naselja i urbanih područja, raspored infrastrukturnih sadržaja, mjere zaštite okoliša, prirodnog i graditeljskog nasljeđa, eksploataciju mineralnih sirovina te obaveze detaljnijeg planiranja uređenja manjih prostornih cjelina. Prostornim planom, u dijelu zone privredne gradnje, određuju se industrijske/poslovne zone. One se dalje reguliraju kroz detaljne planove uređenja – regulacioni plan i urbanistički projekt. Regulacionim planom utvrđuje se detaljna namjena zemljišta, način opremanja zemljišta komunalnom, prometnom, telekomunikacjskom i drugom infrastrukturom, uvjete građenja i druge aktivnosti u prostoru.

Ne zaboravite:

1. Poštujte prostor. Sve građevine u zoni svojom veličinom, visinom i oblikom, zajedno s uređenim zelenim površinama, trebaju činiti jednu cjelinu te se zona treba uklopiti i u širi krajolik
2. Izbjegavajte da postojeće mjesne prometnice postanu prometni koridori za industrijske potrebe
3. Provjerite da lokacija nema opterećenja kao što su plinovod ili zračni koridor
4. Osigurajte dovoljnu opskrbu energentima
5. Obavezno provjerite topografsko-hidrološke karakteristike tla zbog mogućih ograničenja gradnje ili povećanih troškova sanacije (preporuka su relativno ravni tereni s blagim padom zbog odvodnje)
6. Razvijajte veću zonu u fazama. Tako ćete bolje upravljati svojim financijama i smanjiti troškove održavanja dijela zone koji nije u uporabi
7. Uvijek analizirajte da li općina ostvaruje sve preduvjete za razvijanje zone (četiri vrste čimbenika: fizički, društveno-socijalni, gospodarski i zakonodavni)

11.2 Faktori oblikovanja parcela u poslovnoj zoni

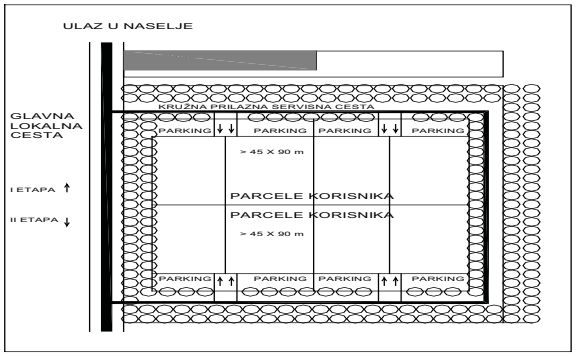
Oblikovanje parcela unutar poslovne zone ovisi o namjeni prostora unutar zone, a može se podijeliti u sljedeće namjene:

- Gospodarska namjena (industrija, zanati) – parcele za gradnju proizvodnih pogona pretežno čiste industrije i proizvodnih zanatskih pogona (obrtnici, mali i srednji poduzetnici) te pomoćnih (npr. portirnica, garaža, spremište/skladište, nadstrešnica, i sl.) i pratećih (manja trgovina, kafić i sl.) sadržaja koji nadopunjavaju osnovnu namjenu;
- Poslovna namjena (usluge, trgovina, komunalno-servisna) – parcele za gradnju poslovnih građevina s uslužnom, trgovačkom i/ili komunalno-servisnom funkcijom (skladišta, servisi, kamionski terminali i sl.) te pomoćnih i pratećih sadržaja koji nadopunjavaju osnovnu namjenu. Sadržaji pojedinih parcela mogu biti i uslužne djelatnosti koje služe ostalim korisnicima zone (npr. upravna zgrada/recepcija, restoran, dječji vrtić, ambulanta, kiosk – novine/voće/piće/prehrambeni artikli i sl.);
- Površine za izgradnju objekata infrastrukture – parcele trafostanica, elektropostrojenja i prometni koridori (kolnici i pločnici) unutar kojih se vodi sva ostala zajednička podzemna i nadzemna infrastruktura (instalacije – voda, plin, kanalizacija, struja, telekomunikacije);
- Zaštitne zelene površine – površine unutar kojih su smještene instalacije (npr. čvorište stupova dalekovoda, koridor za prolaz kolektora oborinske odvodnje, kanalizacija, elektorinstalacije);
- Javne zelene površine – sve ostale zelene površine izvan građevnih parcela.

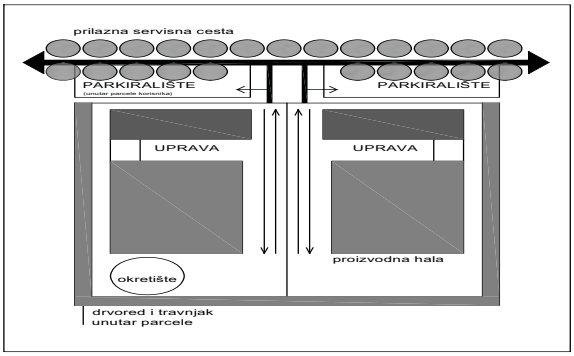
11.2.1 Položaj, veličina i oblik parcela

Unutar zone mogu se unaprijed formirati parcele različitih veličina. Parcele se također mogu spajati ili dijeliti u skladu s potrebama investitora kroz izradu idejnih rješenja u procesu ishodovanja urbanističke suglasnosti (lokacijski uvjeti). Prilikom spajanja susjednih čestica, preporuča se definirati koji je maksimalan broj čestica koje je moguće objediniti u jednu, a da s osnovnom parcelom čine logičnu cjelinu. Ukoliko se radi o dijeljenju čestica, preporuča se utvrditi minimalnu površinu čestice, a također treba osigurati da svaka čestica ima direktan prilaz javnoj prometnoj površini i mogućnost opremanja infrastrukturom. Točne površine građevinskih parcela definiraju se parcelacijskim elaboratom, u skladu s detaljnim planovima uređenja. Kod izrade parcelacijskog elaborata potrebno je uzeti u obzir parcele postojećih i isprojektiranih prometnica. Također treba voditi računa o tome da se investitorima već u ovoj fazi osigura prostor za moguće buduće širenje njihova poslovanja.

Primjer oblikovanja proizvodnih parcela



Skupna proizvodna lokacija
(površine do 6 ha)



Proizvodna parcela
(površine manje od 1ha)

Prilikom planiranja oblika parcela za proizvodne djelatnosti, preporučljivo je da one budu pravilnog i izduženog oblika, u omjeru 1:2 – 1:3.

11.2.2 Razmještaj, veličina i oblik građevina

Za svaku građevnu parcelu potrebno je utvrditi njezinu okvirnu plansku veličinu (m2), koeficijent izgrađenosti i koeficijent iskoristivosti. Unutar granica građevinskog dijela parcele mogu se graditi građevine čija se veličina i površina definira kroz sljedeće parametre: građevinska (bruto) površina svih građevina te maksimalno dozvoljena visina i broj etaža građevine. Kriteriji za utvrđivanje veličine i visine građevine trebaju biti njezina namjena, njezin položaj u zoni i veličina parcele na kojoj se građevina gradi.

Također je potrebno planirati središnji smještaj građevina na parceli, a neizgrađeni prostor oko građevine urediti u zelenilu kako bi se osigurao lakši pristup građevini u slučaju požara, ali i poboljšala vizura cijele parcele. Isto tako, najmanja udaljenost građevine od susjednih parcela trebala bi biti veća ili jednaka njezinoj visini, ali ne manja od širine protupožarnog puta.

Parametri građenja[29]:

Koeficijent izgrađenosti tj. ukupna prosječna izgrađenost	Odnos izgrađene površine zemljišta pod građevinom i ukupne površine građevinske parcele (svi zatvoreni, otvoreni i natkriveni dijelovi građevine).
Koeficijent iskoristivosti tj. ukupna prosječna iskoristivost	Odnos ukupne bruto građevinske površine svih nadzemnih etaža objekata i ukupne površine građevinske parcele.
Građevinska (bruto) površina građevine	Dozvoljena površina svih etaža izgrađenih i planiranih građevina na građevinskoj parceli.
Visina građevine	Dozvoljena visina građevine utvrđuje se od razine uređenog terena uz rub građevine do najviše kote krova ili drugog elementa objekta.
Broj etaža	Dozvoljen broj etaža (podrum, prizemlje, katovi, potkrovlje) utvrđuje se prema namjeni i lokaciji.

Koeficijent izgrađenosti kod proizvodnih djelatnosti preporučljivo je da bude između 0.2 i 0.4. Lokacije s koeficijentom izgrađenosti manjim od 0.2 (djelatnosti koje se intenzivno koriste prostorom) potrebno je planirati u rubnim, perifernim dijelovima naselja ili na izdvojenim lokacijama. Prilikom oblikovanja građevina potrebno je voditi računa o tome da građevine na parceli moraju činiti jedinstvenu arhitektonsku i oblikovnu cjelinu, a sve buduće nadogradnje i drugi zahvati na građevinama trebaju biti u skladu sa cjelinom. Također, oblikovanje pročelja građevina i upotrebljeni materijali moraju biti usklađeni s okolnim građevinama, tako da zona čini skladnu cjelinu. Poželjno je unaprijed definirati dopuštene načine gradnje (npr. zidani, montažni i polumontažni objekti, nagib krovišta), kao i materijale i boje koji su prihvatljivi, ali i one koji nisu prihvatljivi (npr. azbestne ploče) u izgradnji građevina u zoni.

Ukoliko uprava zone odluči da će krajnjim korisnicima ponuditi građevinske parcele s već izgrađenim proizvodnim halama, tada je preporučljivo da građevine imaju samo vanjske konture, a da se unutrašnjost pregrađuje ovisno o krajnjim potrebama korisnika kako bi se povećao potencijani broj krajnjih korisnika, skratilo vrijeme preuzimanja te izbjegli povezani dodatni troškovi.

11.2.3 Uređenje građevinskih parcela

Uređenje obuhvaća formiranje građevne parcele prema parcelacijskom elaboratu, osiguranje pristupa s javne površine (prilazne ceste) i opremanje parcele potrebnom komunalnom infrastrukturom tj. dovođenje komunalnih priključaka (voda, struja, plin, kanalizacija) i telekomunikacijske mreže (fiksna, mobilna, internet) do same građevinske parcele. Zajednička komunalna i telekomunikacijska infrastruktura smješta se unutar prometnog koridora ulica u zoni (podzemno i nadzemno). Za ograđivanje građevinskih parcela gospodarske namjene preporuča se postavljanje providnih ograda do visine od 2.5 m (puni dio ograde ne bi trebao biti viši od 0.5 m iznad razine terena). Ne preporuča se postavljanje

29 Prema: Zakon o prostornom planiranju i korištenju zemljišta na nivou FBiH/Sl novine FBiH, br.32/08, Zakon o uređenju prostora i građenju, Sl. glasnik RS br. 55/10, Zakon o prostornom planiranju i građenju, Sl. glasnik BD BiH br. 29/08

neprovidnih ograda, a nikako ne bi trebalo postavljati oštre završetke na ogradu (šiljke), niti bodljikavu žicu. Ulazna vrata na uličnoj ogradi trebaju se otvarati u smjeru parcele, kako ne bi smetala odvijanju prometa na javnoj površini. Za pojedine građevinske parcele moguće je uz glavni ulaz izvesti i pomoćni ulaz, ako to tehnološki proces zahtijeva, a uvjeti dopuštaju. Preporuča se da svaka građevinska parcela ima **najmanje 20% zelenih površina**.

11.2.4 Odlaganje otpada

Svaka građevinska parcela unutar svojih granica treba imati osigurano mjesto za skupljanje komunalnog otpada. Mjesto mora biti primjereno uređeno i dostupno s javne površine. Dodatna zajednička sabirna mjesta mogu se organizirati u zoni, ali trebaju biti što neprimjetnija s javnih površina te ograđena zelenim nasadima ili ogradom. Preporuča se da se iskoristive komponente komunalnog otpada (papir, plastika, staklo) prilikom prikupljanja i sortiraju. Komunalni otpad opasnog karaktera (prazne baterije, stari lijekovi, ambalaža od boja, ulja i lakova, mineralnih gnojiva, sredstava za zaštitu biljaka) potrebno je izdvojeno prikupljati. U suradnji sa komunalnim poduzećem, upravitelj poslovne zone treba osigurati organizirano prikupljanje, odvoz i deponiranje komunalnog otpada na za to predviđene lokacije izvan zone. Osim krutog, potrebno je adekvatno zbrinjavati i tekući otpad. Zbrinjavanje otpadnih voda koje nastaju kao produkt tehnoloških procesa provodi se kroz njihovo pročišćavanje do propisanih razina, prije nego što se ispuste u mrežu otpadnih voda.

11.2.5 Uvjeti uređenja i zaštite okoliša

Uređenje okoliša podrazumijeva planiranje i održavanje zelenih površina u zoni kao što su travnjaci, drvoredi, grmlje, drugo zelenilo i cvijeće uz prometnice, ali i na samim građevinskim parcelama. Sve javne zelene površine treba hortikulturalno urediti vodeći računa o podzemnoj infrastrukturi i opremiti raznim pomagalima (klupe, koševi za smeće, biciklistički punktovi i sl.). Mjere zaštite okoliša odnose se na zaštitu vode, tla, zraka i zaštitu od buke usljed gospodarske aktivnosti u zoni i korištenja prirodnih izvora. Najčešći uzroci onečišćenja su korištenje starih tehnologija koje zagađuju zrak, neriješena odvodnja i neprimjereno odlaganje otpada te pojačani promet zbog gospodarske aktivnosti.

Kako bi se osigurala maksimalna zaštita okoliša u poslovnoj zoni predlažu se sljedeće aktivnosti:

- prihvaćati djelatnosti koje koriste ‘čiste’ tehnologije u proizvodnim procesima (gdje to nije moguće, a postoji opravdana mogućnost zagađenja, potrebno je izraditi studiju utjecaja na okoliš);
- riješiti sustav odvoda i zbrinjavanja otpadnih voda te obvezati korisnike koji proizvode tehnološke vode da ih dodatno pročišćavaju prije puštanja u javni sustav;
- uključiti sve korisnike zone u organizirani sustav prikupljanja i odvoza otpada;
- riješiti način skupljanja otpadnih ulja s parkirališne površine na parkiralištima s više od deset automobila;
- ograničiti ili izmjestiti objekte i postrojenja koja su izvor buke;

- regulirati promet ograničenjem ili zabranom protoka određenih vozila;
- podići zaštitne pojaseve zelenila na za to predviđenim mjestima.

11.2.6 Prometnice unutar zone i parkirališta

Polazište u oblikovanju zone i parcela je cestovna mreža. Sve građevne čestice u zoni trebaju imati direktan pristup na internu cestovnu mrežu. Cestovna mreža ne bi smjela, u većini slučajeva, zauzeti više od 15% prostora u zoni (do 25% u slučaju lošijeg oblika zone). Mreža treba biti izgrađena tako da omogući brzu instalaciju i održavanje cijevi komunalne infrastrukture uz cestu. U zoni je potrebno planirati javna parkirališta za osobne automobile, a po potrebi i kamione i autobuse. Na svakoj građevinskoj parceli, ovisno o njezinoj namjeni (proizvodna ili poslovna) tj. potrebama korisnika, potrebno je osigurati prostor za parkiranje.

11.2.7 Javna rasvjeta

Javna rasvjeta u zoni u pravilu se postavlja uz sve prometnice u pojasu zelenih površina. Osim klasičnih rasvjetnih tijela, preporuča se razmotriti postavljanje ekoloških svjetiljki, zbog značajnijih ušteda u potrošnji električne energije (i do 65%). Visina, broj i pozicija stupova javne rasvjete ovisi o potrebnoj jačini rasvjete, a uključuju industrijsku i javnu rasvjetu.

11.2.8 Putokazi i oznake

Označavanje poslovne zone treba biti jasno, kako bi se osigurao brz dolazak do zone, ali i kretanje unutar nje. I pješaci i vozači trebaju biti u mogućnosti lako pronaći poslovnu zonu dolazeći sa glavnih prometnica, a koristeći postavljene prikladne cestovne i prometne znakove te razne putokaze i reklame. Upravitelj poslovne zone trebao bi odrediti pozicije znakova i vrste natpisa unutar, ali po mogućnosti i izvan zone, npr. informacijske punktove (ulaz u zonu, karte zone, parkirne znakove, telefonske govornice, itd.) te postavljanje podnih oznaka („vodilica“) do pojedinih parcela. Parcele (tvrtke) trebaju biti lako uočljive na ulazu u zonu, ali i prilikom kretanja kroz zonu.

11.3 Određivanje ostalih uvjeta korištenja poslovne zone

11.3.1 Osiguranje i nadzor

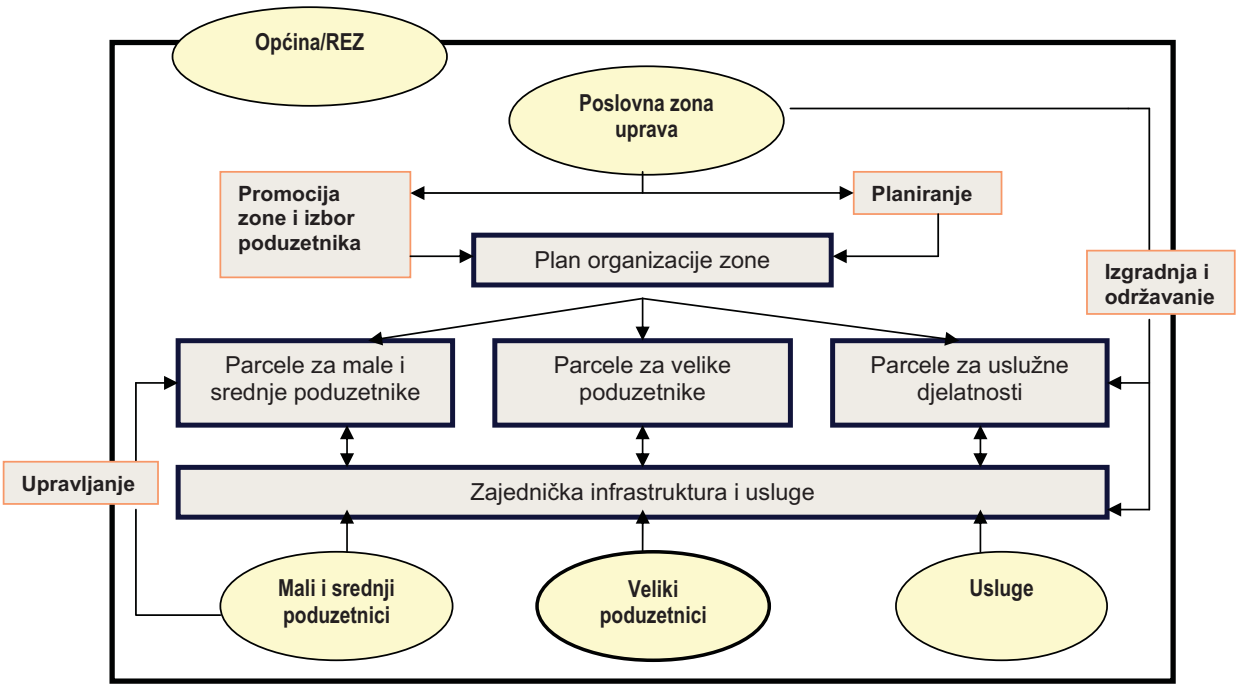
Bitan segment prilikom donošenja odluke o investiranju poduzetnika u poslovnu zonu je i stupanj sigurnosti poslovanja u samoj zoni. Stoga, dobro organizirana i vođena poslovna zona treba osigurati službu sigurnosti za čuvanje i nadzor svih objekata u zoni 24 sata na dan/7 dana u tjednu te tehničku službu koja vodi računa o održavanju zajedničkih površina i kapaciteta. Isto tako, preporuča se da upravitelj zone zajedno sa svim korisnicima u zoni osigura sustav protupožarne zaštite i adekvatan sustav za uzbunjivanje.

11.3.2 Korištenje zajedničkih/dodatnih usluga

Podrazumijeva usluge koje su važne za svakodnevno poslovanje svih korisnika zone kao i ljudi koji rade u zoni. One uključuju: održavanje cesta u zoni (djelomično), parkirališnih mjesta, rasvjete, putokaza i znakova, zelenih površina, a često i zajedničko osiguranje, nadzor i zaštitu od požara. Nadalje, zajednički prostor može uključiti restoran, kafić, ambulantu, dječji vrtić i prostor za rekreaciju, park te stajališta javnog prijevoza. Mogućnost korištenja većih sala za sastanke, informiranje i savjetovanje vezano uz poslovanje, izrada zajedničkih promotivnih materijala zone, kao i zajedničke promotivne aktivnosti korisnika zone (izložbeni prostor, sudjelovanje na prezentacijama, kontakti s institucijama, studijska putovanja i sl.) često su primjer dodatnih usluga koje uprave zona pružaju svojim korisnicima.

Obujam i kapacitet dodatnih usluga, kako poslovnih tako i rekreativnih, ovisit će prije svega o veličini zone i njezinoj namjeni (proizvodna, uslužna, mješovita). Prilikom svih faza razvoja poslovne zone, a osobito nakon što je oblikovana i stavljena u funkciju, poslovnu zonu je potrebno i kontinuirano održavati.

Primjer oblikovanja i strukture organizacije poslovne zone



12. MARKETING POSLOVNE ZONE

12.1 Poslovna zona kao 'proizvod'

Marketing i promociju poslovne zone potrebno je promatrati u kontekstu marketinga i promocije šire regije, budući da će uspjeh poslovne zone ovisiti o tome koliko ste uspješni u promociji vaše regije, ali i države, kao i u cjelokupnoj gospodarskoj situaciji. Kako biste regiju učinili atraktivnom za investitore, potrebno je stvoriti prepoznatljiv i jedinstven proizvod koji će omogućiti konkurentsko pozicioniranje cijele regije, umjesto samo promocije lokacije. Za stvaranje uspješnog proizvoda neophodno je partnerstvo na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini, uključujući i financijsku podršku, zatim korištenje svih komparativnih prednosti (prirodni i ljudski resursi, infrastruktura, geostrateški položaj i sl.), kao i kreiranje i oblikovanje rješenja prema potrebama investitora. Pritom vodite računa da vaša glavna marketinška poruka bude kratka i privlačna potencijalnim investitorima te da ju prati nekoliko (maksimalno 3 do 5) jasnih i kratkih prodajnih poruka kojima ćete promovirati prednosti i diferencirati vašu lokaciju u odnosu na konkurenciju, a time i pojačati dojam o posebnosti cijele regije. U kontekstu regionalnog proizvoda, poslovnu zonu je potrebno promatrati kao proizvod koji je namijenjen zadovoljavanju potreba krajnjih korisnika i ima odgovarajuću cijenu, a za njegovu promociju koriste se određeni promotivni alati i tehnike, koje iznosimo u nastavku ovog poglavlja.

Primjer – Slovenija:

4Qs4U (Four Q's For You) – glavna marketinška poruka koju prate jedinstvene prodajne poruke:

- Kvalitetna infrastruktura
- Kvalitetna radna snaga
- Kvalitetne veze s regionalnim tržištem
- Kvaliteta života

www.investslovenia.org

12.2 Marketinška strategija

Marketinška strategija predstavlja način kako ostvariti vaše marketinške ciljeve, tj. predstaviti na adekvatan način vašu poslovnu zonu, ali i regiju, kao atraktivnu lokaciju za investiranje i tako privući investitore. Stoga se marketinška strategija treba bazirati na postojećem privrednom potencijalu regije u kojoj se poslovna zona nalazi te je potrebno imati u vidu buduće razvojne ciljeve regije i države. Marketinška strategija treba biti jasna, usredotočena na ostvarivanje zadanih ciljeva, izvediva (sukladno tržišnim mogućnostima i

raspoloživim resursima) te se donešena strategija treba i provoditi. Marketinška strategija ovisit će i o tome da li njome želite privući domaće i/ili strane investitore (budžet, ljudski resursi, marketinški materijali, kontakti u inozemstvu). Za pripremu strategije prije svega dobro istražite tržište (domaće i strano). Pažnju posvetite sektorima koje želite i možete razvijati regionalno, a također identificirajte lokalna poduzeća tj. potencijalne dobavljače roba i usluga kojima možete stvoriti preduvjete za privlačenje i stranih investitora. Kada ste odredili sektore, lakše ćete identificirati potencijalne strane investitore i/ili tržišta koja želite ciljano kontaktirati. Pri tome imajte u vidu i sljedeće faktore: blizinu tržišta i prometnu povezanost, obrazovanost i strukturu radne snage, odgovarajuću infrastrukturu, lokalne i nacionalne poticaje i slično.

Ovisno o marketinškoj strategiji koju ste izabrali, ali i vašem raspoloživom budžetu, na raspolaganju vam stoje različite marketinške aktivnosti, tj. alati i tehnike koje možete koristiti kako biste promovirali poslovnu zonu, ali i vašu regiju te privukli potencijalne investitore. Marketinške aktivnosti možemo podijeliti u dvije grupe: direktne i indirektne.

Direktne marketinške aktivnosti obuhvaćaju ciljane kontakte e-mailom, poštom, faksom, telefonom, nakon čega slijede posjete poduzećima potencijalnih investitora ili predstavnici poduzeća dolaze u posjet poslovnoj zoni. Sve češći oblik direktnih kontakata s potencijalnim investitorima su i odlasci na specijalizirane sajmove i konferencije, kako bi se ostvarili inicijalni kontakti u za to unaprijed dogovoreno vrijeme.

Indirektne marketinške aktivnosti koriste tiskane i druge audio-vizualne medije kao i različite poslovne i društvene mreže kako bi stupili u kontakt sa potencijalnim investitorima. Detaljniji pregled promotivnih alata i tehnika prikazan je u sljedećoj tablici.

Promotivni alati i tehnike

1. Tiskane publikacije
   - Magazini (opći, specijalizirani)
   - Vodiči, brošure, letci
   - Novine (dnevne, tjedne, mjesečne)
   - Oglasnici
2. Stvaranje imidža kroz audio-vizualne medije
   - Radio
   - Televizija
   - Internet
   - Alternativni mediji (video, CD Rom)
3. Direktni marketing
   - Ciljani kontakti e-mailom/faksom/poštom
   - Telefonski pozivi (tzv. ‘cold calling’)
   - Posjete poduzećima
   - Sajmovi, seminari, konferencije – specijalizirana događanja ili ciljana publika/kontakti

4. Korištenje raznih mreža
   - Vlada/ministarstva/lokalne i regionalne vlasti
   - Državna agencija za promociju investicija (FIPA)
   - Regionalne agencije za razvoj u BiH
   - Trgovačke, industrijske, obrtničke komore, udruženja, banke, odvjetnici i drugi savjetnici/konzultanti)
   - Već prisutni strani i domaći investitori (u općini, regiji, zemlji)
   - Ambasade i strane trgovačke komore u zemlji
   - Diplomatska/privredna predstavništva u inozemstvu
   - Državljani BiH u inozemstvu
   - Osobni kontakti i preporuke
   - Mediji

Pritom, imajte na umu!

Izbor marketinških alata i tehnika ovisit će o:
1. Vašem raspoloživom budžetu
2. Ljudskim resursima kojma raspolažete
3. Budućim korisnicima prostora u poslovnoj zoni
4. Donositelju odluke na strani investitora (obratite pažnju na njegov profil i položaj u poduzeću)
5. Geografski ciljanim tržištima
6. Proizvodima/uslugama koje nudite

Kako biste što uspješnije identificirali potencijalne investitore i doprli do njih (domaćih i stranih), preporuča se da prije inicijalnih kontakata provedete vlastito istraživanje i sačinite bazu podataka potencijalnih investitora koje želite kontaktirati. Za početak možete koristiti excel tablicu, a kasnije je poželjno prijeći na neko od softverskih rješenja za upravljanje odnosima s klijentima, tzv. CRM. Preporuka je da baza sadrži sljedeće podatke o svakom poduzeću:

Baza podataka poduzeća koja se kontaktiraju trebala bi sadržavati sljedeće podatke za svako poduzeće:

1. Naziv poduzeća
2. Puna adresa (pošta i internet stranica)
3. Kontakt: telefon, faks, e-mail
4. Majka poduzeće
5. Djelatnost i proizvodi
6. Zaposlenici
7. Prodaja, profitabilnost
8. Glavna tržišta
9. Kontakt osobe: diektor / financijski direktor / osoba zadužena za međunarodno poslovanje
10. Vlastito poslovanje u inozemstvu (proizvodnja, distribucija, prodajni uredi)
11. Datum zadnjeg kontakta i trenutni status projekta

Nakon što ostvarite kontakt s potencijalnim investitorima, potrebno je kontinuirano pratiti njihov interes i očekivanja koja su podložna stalnim promjenama te bilježiti svaki ponovno ostvareni kontakt i mogući status njihove odluke za investiranjem (baza podataka – rb 11). Također je potrebno obratiti pažnju na moguća poboljšanja u komunikaciji i povezati strategiju odnosa s potencijalnim investitorima s prethodno usvojenom marketinškom strategijom. Time ćete lakše pratiti ostvarivanje zadanih ciljeva te, ukoliko bude potrebno, pravovremeno provesti određene korektivne korake. Bez obzira na trenutni ishod pregovora, pružanjem pravovremenih i detaljnih informacija ostavljate pozitivan dojam na potencijalne investitore te smanjujete njihovo vrijeme i povezani trošak za donošenje odluke, što može u konačnici rezultirati zaključenjem posla u neko drugo, za investitora prikladnije vrijeme. Vrlo važan segment u privlačenju investitora je i **organiziranje posjeta potencijalnih investitora vašoj lokaciji**. Budući da za ostavljanje prvog dojma na terenu postoji samo jedna prilika, potrebno je uložiti maksimalne napore kako bi se zajamčilo da posjet lokaciji protekne što je moguće bolje.

Ne postoji formula za organiziranje takvih posjeta, no postoje opći aspekti takvih posjeta, koji se mogu sažeti na sljedeći način:

- Ustanovite koje su potrebe potencijalnog investitora tj. što je naveo da očekuje od posjete i kako ga se može najbolje zadovoljiti. Dodatne informacije o investitoru prikupite preko interneta ili koristite ranije prikupljene podatke, kako biste što bolje mogli odgovoriti na njegova pitanja. Za strane investitore koji su kontakte ostvarili preko veleposlanstva, FIPA-e i sličnih institucija, raspitajte se o detaljima vezanim uz njihov dolazak kod tih institucija. Ukoliko je potrebno, uključite i predstavnika tih institucija u delegaciju za posjet vašoj lokaciji.
- Pripremite dobro ustrojeni program jednodnevne ili dvodnevne posjete (ili koliko god je potrebno, ali pritom pripazite da previše ne opteretite investitora sastancima). To može značiti da ćete se trebati sastati s predstavnicima lokalne vlasti, obrazovnim ustanovama, financijskim institucijama i slično te da ćete trebati posjetiti postojeća poduzeća u vašoj sredini.
- Pobrinite se da su hotelske i putne rezervacije izvršene na vrijeme. Provjerite sve detalje još jednom prije samog dolaska investitora kako biste imali vremena otkloniti moguće nedostatke.
- Pripremite detaljne materijale i prezentaciju za investitora koji navode prednosti lociranja u vašoj regiji (i zemlji ako se radi o stranom investitoru), zajedno s promotivnim materijalom poslovne zone. Prikažite prednosti poslovanja u vašoj zoni i zatražite od investitora da vam navede potrebe svog projekta.
- Ključne stavke koje treba razmotriti na sastancima su procjena reakcije investitora na ono što je čuo i vidio, početak pregovora o mogućem poslovanju u Federaciji BiH te potvrđivanje potrebnih sljedećih koraka.
- Ispoštujte svaki dogovor oko sljedećih koraka. Ostanite u aktivnom kontaktu sa investitorom i budite mu na raspolaganju za sva moguća dodatna pitanja i pomoć koju od vas zatraži.

Važno!

Ukoliko promovirate uslugu 'sve na jednom mjestu' (one-stop-shop) budite dosljedni u njezinom provođenju! Prikupite i ažurirajte informacije važne za investitore (opći uvjeti poslovanja, specifični uvjeti po sektorima – infrastruktura, radna snaga, olakšice i sl.), odgovarajte brzo i točno na upite investitora (u roku od 24 sata), ostvarite i održavajte direktan kontakt s nadležnim institucijama za izdavanje dozvola, uvjerenja i sl. te pružite savjetodavnu uslugu i pratite investitore u apliciranju za iste. Ako pružate uslugu 24/7 osigurajte da je barem jedna telefonska linija dostupna i otvorena za pitanja investitora kako ste naveli (7 dana u tjednu, 24 sata dnevno). Ne zaboravite, konkurencija za privlačenje investitora je svakim danom sve veća, a samo je jedna prilika za ostavljanjem prvog (dobrog) dojma kod investitora!

Primjer 9- Opština Inđija, Srbija:

Opština Inđija je u nešto manje od deset godina uspjela privući 500 milijuna eura greenfield investicija te je prema Financial Timesu za 2008./2009. godinu proglašena jednom od najatraktivnijih lokacija za ulaganja u Europi. Na listi od 25 najatraktivnijih lokacija za ulaganja zauzela je 18. mjesto. Ta vojvođanska opština sa 53.000 stanovnika danas ima proračun od 25,5 milijuna eura i stopu nezaposlenosti od 8%. U dvije industrijske zone smještene u rubnim dijelovima grada trenutno posluje 38 domaćih i stranih, uglavnom proizvodnih poduzeća, koja zapošljavaju oko 2600 ljudi. Osim interesa velikih svjetskih imena u različitim granama industrije za ulaganjem u Inđiju, u planu je također i značajna strana investicija (300 milijuna eura) u izgradnju informatičko-tehnološkog parka na 220ha, koja bi u prvoj fazi trebala zaposliti oko 2.500 ljudi, a za čije potrebe Opština razmatra i otvaranje fakulteta za obrazovanje IT stručnjaka. Opština je osigurala zemljište, dok će država investirati u izgradnju potrebne infrastrukture.

Prije uspješnog generiranja investicija, Opština Inđija je stvorila preduvjete za njihovu realizaciju. U prvih pet godina, Opština je obnovila razrušenu infrastrukturu, stavila u funkciju 1000 hektara zemljišta spremnog za prihvat investitora, uredila javna poduzeća i porezno destimulirala poljoprivrednike na strateškim lokacijama. Opština je također modernizirala administraciju, internetizirala poslovanje cijele lokalne uprave, čime je pojednostavila administrativne procedure i ubrzala postupak odgovaranja na upite investitora (u roku 48 sati) te izdavanje potrebnih dozvola investitorima koje sada traje samo nekoliko dana. Opština je također od samog početka vodila brigu o svim investitorima te ih i dalje kontinuirano prati u njihovom poslovanju. Od 2005. godine Opština je prisutna na međunarodnim sajmovima i oglašava se u europskim medijima. Prvo tržište na koje je krenula s aktivnom promocijom i generirala 80 milijuna eura investicija bila je Slovenija.

Kontakt: www.indjija.net

12.3 Marketing plan poslovne zone

Marketing planom se utvrđuju potrebne aktivnosti za ostvarenje marketinških ciljeva definiranih marketinškom strategijom. Marketing plan može se izraditi kao zaseban dokument ili kao sastavni dio studije izvedivosti. Marketing planom potrebno je objediniti sve faze uspostavljanja zone, tj. odrediti organizaciju prostora i sadržaja u zoni, identificirati potencijalne korisnike i aktivnosti za njihovo privlačenje te kontinuirano promovirati prednosti investiranja u zonu i nakon njezine izgradnje i opremanja. Prilikom izrade marketing plana, a ovisno o raspoloživim ljudskim i finacijskim resursima, utvrdite detaljan plan aktivnosti sa pripadajućim troškovima, nositeljima i vremenskim rokovima za izvršenje. Koordinaciju izrade marekting plana dodijelite osobi koja je unutar vaše organizacije zadužena za marketing i promociju te osigurajte da raspolaže adekvatnim znanjima i vještinama u svojem dijelu odgovornosti. Ukoliko je potrebno, osigurajte ekspertizu i drugih osoba u organizaciji za određena specifična područja ili osigurajte pomoć vanjskog stručnjaka. Marketing plan revidirajte jednom godišnje te ovisno o realizaciji poduzmite određene korektivne mjere.

Sadržaj marketing plana poslovne zone
(primjer Poslovne zone Podi Šibenik, RH)

Sažetak
1. Uvod – vizija, misija i strateški ciljevi
2. Analiza okruženja
   2.1 Postojeće gospodarske aktivnosti i poduzeća
   2.2 Radna snaga
   2.3 Dostupnost (cesta, željeznica, zračni i morski put)
   2.4 Poticaji za investitore
   2.5 Analiza konkurentskih zona
   2.6 Procjena poslovnog okruženja i njegove privlačnosti
3. SWOT analiza
4. Ponuda poslovne zone
5. Marketing
   5.1 Ciljane skupine
   5.2 Pozicija
   5.3 Komunikacija
   5.4 Plan marketinških aktivnosti
6. Troškovi marketinga
   6.1 Troškovi pripremnih radnji
   6.2 Troškovi lokalnog marketinga
   6.3 Troškovi nacionalnog marketinga
   6.4 Troškovi međunarodnog marketinga
   6.5 Ukupni troškovi marketinga
7. Zaključci
8. Prilozi

12.4 Promotivni materijali

Ovisno o marketinškoj strategiji koju ste izabrali i raspoloživim resursima, preporuča se priprema promotivnih materijala, koji trebaju činiti sastavni dio vaših marketinških aktivnosti. Promotivni materijali imaju za cilj da posluže kao vodič potencijalnim investitorima prilikom prvih kontakata i donošenja inicijalnih odluka o nastavku pregovora. Oni nikako ne smiju biti zamjena za aktivnosti koje treba provoditi vaš prodajni tim. Svrha promotivnih materijala je informirati potencijalne investitore o tome u čemu je vaša regija i lokacija jaka i zašto ste bolji od konkurencije, koje potrebe investitor može zadovoljiti investirajući u vašu zonu te što vas čini vjerodostojnima tj. da li već postoje pozitivni primjeri realiziranih investicija (stranih i domaćih) u vašoj bližoj sredini. Ukratko navedite u svim promotivnim materijalima primjer realiziranog projekta i potkrijepite ga izjavom samog investitora. Ukoliko ne postoje takvi primjeri u vašoj regiji, navedite značajnije investitore koji su prisutni u BiH.

Pritom razmotrite pripremu sljedećih osnovnih promotivnih materijala:

- Brošura
- Letak
- Video prezentacija
- Mape, fotografije
- Internet stranica
- Bilten
- Materijali za sajam.

Najčešći oblici pisanih promotivnih materijala su letci i brošure. Letci sažeto daju informaciju o vašoj ponudi i vama, a trebaju služiti više kao podsjetnik investitoru. Brošure su veće, atraktivnije i detaljnije od letaka, a sadržajno trebaju biti prilagođene interesima potencijalnih investitora. Video prezentacije i internet stranica trebaju biti sažete i jasne te fokusirane na glavnu marketinšku poruku koju želite poslati. Bilteni su koristan alat za stvaranje imidža jer omogućavaju periodične kontakte sa potencijalnim investitorima, ali i širom javnošću.

Važno!

Za potrebe promocije poslovne zone prema stranim investitorima, promotivne materijale trebalo bi pripremiti na engleskom jeziku i/ili drugom stranom jeziku, koji se koristi u zemlji čije se investitore želi privući. Pritom vodite računa da ne prevodite postojeće promotivne materijale sa maternjeg na strani jezik već prilagodite marketinšku poruku i materijale potrebama stranih investitora! Strani investitori u fokus stavljaju karakteristike regije, zemlje pa tek onda lokacije (koja treba biti detaljnije obrađena), za razliku od domaćih investitora, koji su prvenstveno zainteresirani za bolje uvjete poslovanja na određenoj lokaciji u zemlji!

Osnovne informacije o poslovnoj zoni koje bi trebao sadržavati promotivni materijal:

- Položaj zone i sva prateća prometna infrastruktura

- Detaljni plan i veličina parcela
- Komunalna opremljenost zone
- Uvjeti ulaska u zonu (prodaja, najam) i cijene
- Koraci i procedure za aplikaciju ulaska u zonu
- Opcionalne informacije (slike zone iz zraka, tehnički detalji vezani uz infrastrukturu i uvjete tla)

Informacije za prezentaciju regije ili zemlje trebaju naglasiti sljedeće karakteristike:

- Ekonomski pokazatelji (stanovništvo, BDP i stope rasta, trgovina, zaposlenost i investicije)
- Prometna infrastruktura
- Komunalne usluge i komunikacije
- Obrazovanje (opće i na poslu)
- Tržište rada i legislativa
- Fiskalni sustav (financijski, porezni sustav, trgovinska regulativa)
- Procedure za ishodovanje dozvola i suglasnosti
- Poticaji za investiranje i legislativa
- Inovacije, istraživanje i razvoj
- Kvaliteta života (općenito i za strance)

Općenite informacije o poslovnoj zoni kao i regiji tj. zemlji bit će potrebno nadopuniti specifičnim informacijama, ovisno o karakteristikama i potrebama potencijalnog investitora. Tako će, naprimjer, za proizvodno poduzeće biti od velike važnosti imati uvid u lokalnu mrežu podizvođača i pružatelja usluga, dok za tehnološki projekt može biti presudna dostupnost kvalificirane radne snage. Svakako treba naglasiti komparativne prednosti lokacije – kao što su dostupnost određene infrastrukture, blizina graničnog prijelaza, prirodni resursi.

Važno!

1. Snaga promotivnih materijala je u jasnoći vaše poruke! Promotivni materijali trebaju sadržavati ključne informacije od interesa za investitore (koristi), glavnu marketinšku poruku i maksimalno 3-5 jedinstvenih prodajnih poruka (USP) – po čemu se razlikujete od konkurencije (prednosti).
2. U promotivnim materijalima koristite pozitivne izjave o vašoj regiji koje su dale poznate ličnosti i/ili već prisutni investitori.
3. Promotivne materijale poželjno je vizualno pojačati upotrebom logotipa, koji će se koristiti na svim promotivnim materijalima.
4. Promotivni materijali trebaju biti atraktivni, što uključuje kvalitetan dizajn i tisak, ali prilikom izbora treba voditi računa da nisu skupi za ažuriranje.
5. Svakako ih usporedite s materijalima uspješnijih lokacija.
6. Prijevod promotivnog materijala treba biti u duhu stranog jezika na koji se prevodi (preporuča se jezička kontrola stručnjaka kojemu je taj jezik maternji).
7. Bilteni su korisno promotivno sredstvo samo ako se šalju na aktualnu listu korisnika (u protivnom su kontraproduktivni).
8. Na sajmovima i konferencijama koristite foldere i promotivne materijale koji se mogu koristiti u svim promotivnim prilikama, kako biste smanjili trošak pripreme.

12.5 Internet stranica poslovne zone

Važan i učinkovit alat u promociji poslovne zone, obavezan ukoliko želite privući i strane investitore, jest interaktivna internet stranica poslovne zone. Prije izrade internet stranice dobro je utvrditi ciljeve koje želite postići: tko je vaša publika i koje su njihove potrebe za informacijama, do koje mjere vaša internet stranica treba zadovoljiti vaše poslovne ciljeve i ciljeve vaše publike te je potrebno da identificirate moguća ograničenja.

Nekoliko korisnih savjeta za izradu dobre internet stranice

- **Sadržaj** – treba prilagoditi potrebama investitora tj. uključiti informacije koje traži (poslovno okruženje, usluge, zakonodavstvo, usporedba lokacija i sl.), informacije trebaju biti grupirane prema sektorima, potkrepljene statistikom i bazom podataka lokalnih poduzeća. Koristite ažurirane novosti i primjere realiziranih investicija u regiji/državi, kontakti trebaju biti lako dostupni sa svake stranice i sadržavati sve potrebne podatke (ime i prezime, funkciju, e-mail, br. telefona, punu adresu);
- **Stil pisanja** – pišite objektivne, kratke i sadržajne rečenice i paragrafe, kod nabrajanja koristite numeriranje i označavanje, naslovi neka budu kratki i jasni, koristite stil konverzacije i ključne riječi (keywords) u naslovima, tekstu, poveznicama (links), ali ne na uštrb jasnoće teksta;
- **Dizajn** – treba biti ujednačen, jednostavan, grafički prikazi trebaju biti čitljivi, jasni i povezani sa tekstom, ikone i linkovi jasni i dobro dizajnirani;
- **Boje** – kod odabira boja važno je biti dosljedan, potrebno je odabrati boje koje se ne sukobljavaju i paziti da je kontrast između teksta i pozadine dovoljno jak. Bijela boja je najsigurniji odabir za pozadinu, ali i druge boje mogu biti dobar izbor;
- **Navigacija po internet stranici** – stranice trebaju biti dobro organizirane tj. sa jasnom navigacijom, kako bi se posjetitelji mogli čim lakše snaći na stranicama – do ključnih informacija potrebno je doći s maksimalno tri klika mišem;
- **Stranica prilagođena veličini monitora** – kako biste što više iskoristili prostor prilagodite stranicu veličini monitora (ako se koristi fiksna širina prilagodite rezoluciju 1024x768 koja je trenutno najraširenija);
- **Kompatibilnost sa svim internet pretraživačima** – prije puštanja u rad testirajte da li internet stranica izgleda isto na svim pretraživačima;
- **Pogreške** – prije puštanja u rad obavezno provjerite i ispravite moguće pogreške u pisanju (tipfelere), linkove koji ne rade i slike koje se ne prikazuju dobro;
- Višejezičnost – osim na materinjem jeziku internet stranica treba biti i na jeziku/jezicima ciljne publike;
- **Interaktivnost** – postiže se uključivanjem publike putem: diskusijskih grupa, mogućnosti postavljanja dodatnih pitanja/davanja komentara, razgovora (chat), objavljivanjem audio-video zapisa, GIS mapama, e-alertom i slično;
- **Sustav upravljanja sadržajem** – omogućit će djelatnicima zone da na određenim dinamičnim stranicama ažuriraju sadržaj stranice, npr. stranice vezane uz odnose s javnošću/ medijima i slično.

Imajte na umu da se svaki dan na internetu pojavi velik broj novih internet stranica i

zato je potrebno upotrijebiti sve dostupne tehnike kako bi vaša stranica bila primijećena.

Neke od tehnika za povećanje korištenja internet stranice su:

- Stalno praćenje pozicije stranice na glavnim pretraživačima (Google, Yahoo) te praćenje učinka bilo kakvih promjena na stranicama;
- Stalna izgradnja poveznica (links) sa sličnim stranicama i organizacijama;
- Traženje prema ključnoj riječi (keyword) – uvođenje novih termina koji su aktualni
- Promjena meta-podataka (otprilike svakih šest mjeseci) – da uključuju eventualne nove termine;
- Redovito ažuriranje sadržaja vlastite internet stranice;
- Prijavljivanje na mape (Google map) – osim prikaza vlastitih podataka na mapi, mape mogu biti i sastavni dio vaše internet stranice, čime omogućujete posjetiocima bolji pregled npr. ponuđenih lokacija;
- Korištenje internetskih analitičkih alata, npr. Google Analytics ili WebTrends, za praćenje aktivnosti korisnika stranice kao i broja posjetitelja;
- Plaćeni oglasi (tzv. banner);
- Uključivanje na on-line socijalne mreže (Facebook, Twitter, LinkedIn) i diskusijske grupe (forumi, news grupe);
- Pisanje bloga;
- Korištenje internet adrese kao dio kontakt podataka na svim tiskanim propagandnim materijalima, u potpisu elektroničke pošte, biltenima/obavijestima koje se šalju na ciljane adrese i sl.

12.6 Mjerenje efekata marketinških aktivnosti

Poslovna zona treba mjeriti efekte svojih marketinških aktivnosti te s njima povezane troškove. Na taj način poslovna zona može pratiti ostvarivanje zadanih ciljeva, a time i uspješnost svog poslovanja te po potrebi provesti određene korektivne mjere i unaprijediti svoje aktivnosti. Za potrebe praćenja koriste se dvije grupe pokazatelja: kvantitativni i kvalitativni. Preporuča se da se oba pokazatelja prate, kako za domaće tako i za strane investitore.

Kvantitativni pokazatelji koje treba pratiti morali bi uključiti sljedeće:

- Broj ostvarenih inicijalnih kontakata s potencijalnim investitorima;
- Broj generiranih upita (e-mail, telefon, faks, pismo, internet stranica);
- Broj održanih sastanaka sa potencijalnim investitorima;
- Broj posjeta lokaciji poslovne zone;
- Vrsta i broj pripremljenih i distribuiranih promotivnih materijala;
- Broj objava u medijima i vrsta medija (npr. broj članaka, broj intervjua na radiju, broj televizijskih nastupa i sl.);
- Vrsta i broj promotivnih događanja koje je organizirala poslovna zona (prezentacija, konferencija, seminar i sl), broj sudionika i kontakata koji su rezultirali upitima;
- Vrsta i broj promotivnih događanja na kojima su sudjelovali predstavnici poslovne zone te kontakti ostvareni i upiti generirani i sl.

Nadalje, **osobito važni kvantitativni pokazatelji uspješnosti marketinških aktivnosti**, a time i samog poslovanja poslovne zone su:

- Broj i vrijednost dogovorenih i započetih investicijskih projekata;
- Broj i vrijednost realiziranih investicijskih projekata;
- Broj otvorenih novih radnih mjesta;
- Broj doškolovanih zaposlenika (novih i starih);
- Broj sačuvanih radnih mjesta;
- Vrijednost prodaje kojeg su ostvarila poduzeća u zoni;
- Vrijednost izvoza kojeg su ostvarila poduzeća u zoni;
- Broj novoosnovanih poduzeća;
- Broj novih proizvoda/usluga;
- Broj poduzeća koja su uvela standarde kvalitete u poslovanju (npr. ISO 9001, 14001..);
- Stopa širenja postojećih poduzeća u zoni;
- Stopa zauzeća zone u odnosu na raspoloživi prostor;
- Vrsta i vrijednost veza ostvarenih s lokalnim dobavljačima;
- Vrijednost financijskih sredstava koja su poduzeća u zoni osigurala iz državnih i/ili EU i drugih izvora i sl.

Pokazatelji koji ukazuju na **kvalitativna obilježja** također mogu poslužiti u ocjeni marketinških aktivnosti, a time i uspješnosti poslovanja zone.

Oni uključuju:

- Razinu i intenzitet uspostavljenih partnerstava (unutar i izvan zone);
- Razvoj određenih inicijativa, npr. Klastera;
- Organiziranje tečajeva i edukacije;
- Uvedeni informacijski sustav, njegova funkcionalnost i učinkovitost;
- Razinu sudjelovanja predstavnika poslovne zone u državnim i regionalnim tijelima za razvoj i sl.

Pritom upamtite!

1. Ciljevi ili pokazatelji trebaju biti SMART (mudri):
   - Specific (specifični)
   - Measurable (mjerljivi)
   - Attainable (dostižni)
   - Results oriented (orijentirani na rezultate)
   - Time specific (vremenski određeni)
2. Preporučljivo ih je definirati na godišnjoj razini
3. Vrijeme i trošak njihova prikupljanja trebaju biti proporcionalni koristima koje tako prikupljeni podaci pružaju (čine sastavni dio i sustava praćenja)
4. Važni su za prezentaciju provedbe dobrih projekata osobito kada s vremenom dolazi do promjene vlasti ili strateških prioriteta
5. Potrebno ih je definirati na razini poslovne zone, ali i za svakog zaposlenika uprave zone.

13. OSTALO

13.1 Nosioci razvoja poslovnih zona u BiH

Nosioci razvoja poslovnih zona u BIH

- Općine – pokreću inicijativu i uključuju se u razvoj zone, osiguravaju dio financiranja i pribavljaju potrebne saglasnosti i dozvole
- Država, Federacija BiH, Republika Srpska, Distrikt Brčko, kantoni – strategija i potpora (poticaji)
- Regionalne razvojne agencije – vrše koordinaciju i provode direktnu obuku za kadrove koji će upravljati poslovnim zonama
- Lokalne razvojne agencije – edukacija i moguće upravljanje poslovnom zonom

13.2 Koristi od domaćih i stranih direktnih investicija

Koristi od domaćih i stranih investicija su:

- Porast zaposlenosti
- Modernizacija opreme i prijenos novih tehnologija i znanja
- Zaštita radnih mjesta u zajedničkim pothvatima
- Porast izvoza
- Doprinos BDP-u i trgovinskoj bilanci
- Porast međunarodne konkurentnosti domaćih poduzeća
- Poboljšanje vještina radne snage
- Porast potrošnje u lokalnom gospodarstvu
- Doprinos regionalnom restrukturiranju
- Doprinos prihodima od poreza
- Poboljšanje poslovne kulture
- Poticanje privrednog rasta
- Razvoj sektora malog i srednjeg preduzetništva

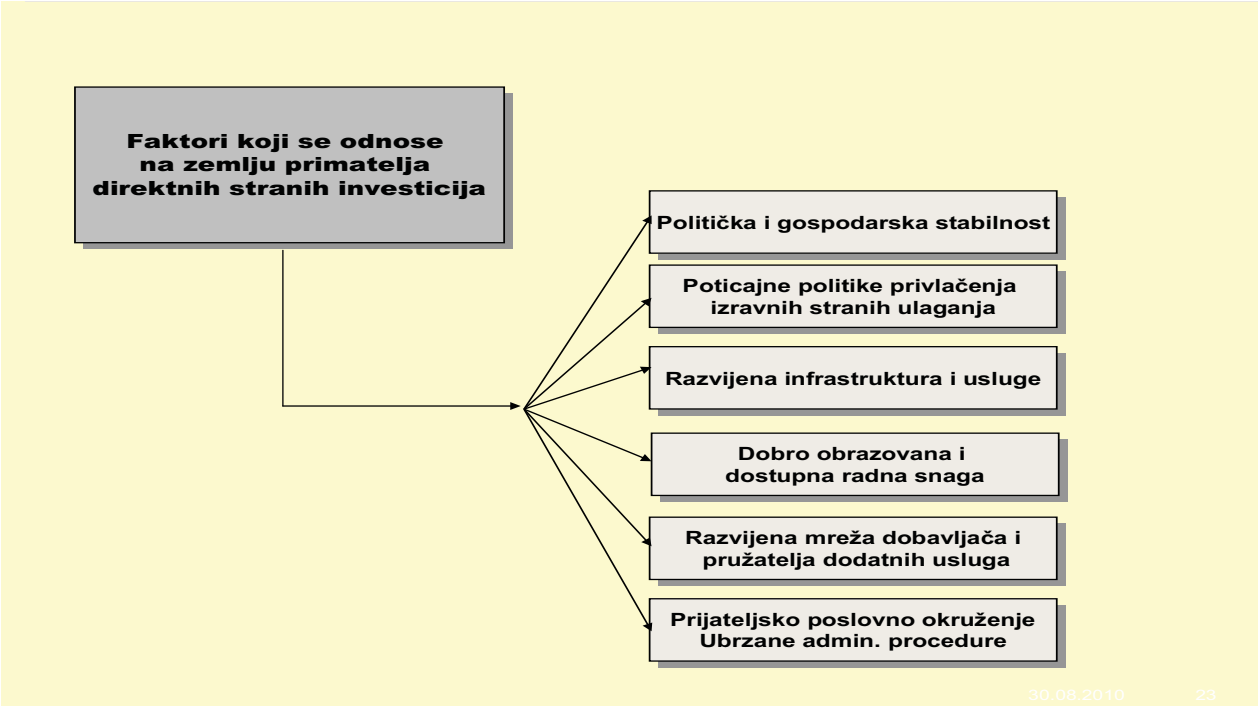
13.3 Faktori privlačenja domaćih i stranih investitora

Faktori privlačenja investitora – državna razina

- Ekonomska i politička stabilnost
- Porezno okruženje
- Veličina tržišta i tržišne prilike
- Zaštita vlasničkih prava
- Blizina tržišta i historijske veze
- Industrijska tradicija
- Postojanje industrijskih klastera
- Obrazovana radna snaga
- Transportne veze
- Dostupnost sirovina

- Trošak poslovanja
- Investicijski poticaji
- Kvaliteta života
- Jezik/kultura

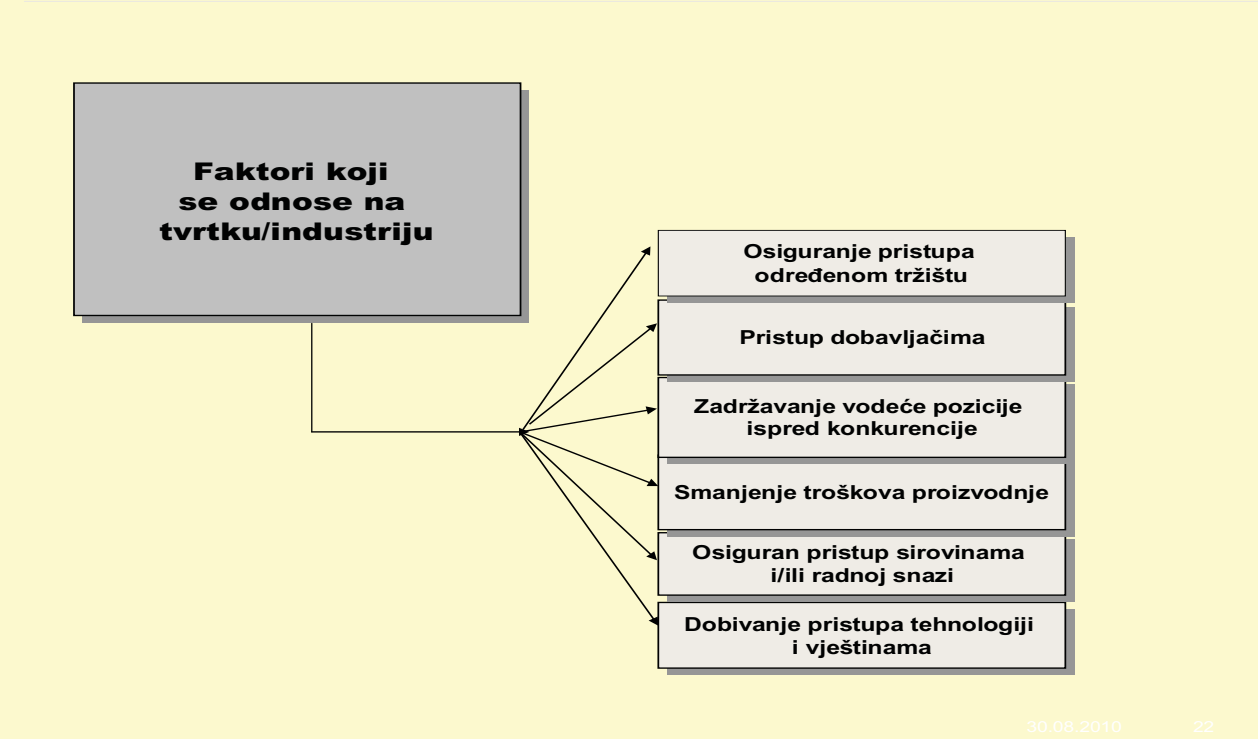
Faktori privlačenja investitora koji se odnose na zemlju primatelja



Faktori privlačenja investitora – razina regije i općine

- Blizina važnih cestovnih i željezničkih koridora
- Blizina aerodroma i luka
- Dostupnost zemljišta/hala
- Trošak kupnja vs najam
- Vrijeme potrebno za pribavljanje raznih dozvola
- Dostupnost, kvaliteta i troškovi infrastrukture (struja, voda, plin, telefon, kanalizacija...)
- Dostupnost radne snage, troškovi, produktivnost
- Radno pravo, vještine, prekvalifikacija
- Pristup potencijalnim kupcima
- Dostupnost i kvaliteta lokalnih dobavljača
- Obrazovna i poslovna infrastruktura
- Investicijski poticaji
- Kvaliteta života

Faktori privlačenja investitora koji se odnose na tvrtku/industriju



13.4 Znanja i vještine potrebni za upravljanje poslovnom zonom

Budući da je razvoj i upravljanje poslovnim zonama vrlo dinamičan proces koji iziskuje stalne prilagodbe novim trendovima i razvojnim procesima, potrebno je kontinuirano unapređivati i razvijati znanja i vještine svih zaposlenika poslovne zone. Unutar svojeg godišnjeg budžeta, poslovna zona treba osigurati financijska sredstva za razvoj kompetencija svojih zaposlenika. Stručna znanja se mogu usvajati sudjelovanjem u formalnim oblicima edukacije, a vrlo važan segment su znanja koja su usvojena kroz neformalni oblik edukacije, kao što su studijska putovanja i posjeti lokacijama zbog upoznavanja s njihovim praksama upravljanja i razvoja zona, direktni kontakti s investitorima ili stručne prakse u sličnim zonama u zemlji i inozemstvu.

Preporučena znanja i vještine potrebne za cjelokupno upravljanje poslovnom zonom:[30]

- Procjena i ocjena investicijskih projekata
- Upravljanje projektima
- Upravljanje imovinom
- Upravljanje odnosima s klijentima/investitorima (CRM)
- Strateško planiranje
- Praćenje razvoja i trendova poslovanja
- Osnove marketinga i internet marketing
- PR – odnosi s javnošću i medijima
- Komunikacijske vještine
- Vještine pregovaranja

30 Na nivou zaposlenika bit će to kombinacija nekih od navedenih vještina, ovisno o odgovornosti.

- Prodajne vještine i psihologija prodaje
- Upravljanje vremenom
- Upravljanje timom
- Poznavanje stranih jezika (minimalno dobro poznavanje jednog stranog jezika po zaposleniku)
- Poznavanje rada na računalu i korištenje internetom
- Fleksibilnost na radnom mjestu (radno vrijeme i djelatnost)

Od velike je važnosti uvesti kulturu učenja u organizaciju, kako bi zaposlenici bili upoznati s trendovima unutar njihovog područja djelovanja te bili spremni prepoznati te prihvatiti nove metode i najbolju praksu, kada se s njima susretnu. Stoga je bitno kontinuirano procjenjivati potrebe edukacije i učinke provedenih programa. Preporuka je da se tijekom godišnje procjene učinkovitosti rada svakog zaposlenika također utvrdi što je od znanja i vještina potrebno unaprijediti te da se ciljanim edukacijama to i postigne.

Upamtite!

Dobro educirano osoblje poslovne zone imat će sljedeće karakteristike:

1. Znat će više o potencijalnim korisnicima/investitorima nego što oni znaju o poslovnoj zoni i njezinom okruženju
2. Bit će svjesni da nisu jedini, a možda niti prvi koji nastoje pridobiti istog potencijalnog investitora
3. Dobro će znati što radi konkurencija
4. Bit će aktivni u održavanju kontakata sa potencijalnim, ali i postojećim investitorima te brzo odgovarati na svaki upit
5. Sudjelovat će u svim fazama pregovora sa potencijalnim investitorima

POJAM	OPIS
Analiza troškova i koristi (*Cost – Benefit Analysis - CBA*)	Metoda ekonomske analize kojom se uspoređuju i vrednuju sve prednosti i svi nedostaci nekog privrednog pothvata ili projekta analizom troškova (*costs*) i koristi (*benefits*). Također ima za cilj dokazati da je određeni projekt društveno prihvatljiv, tj. da su koristi koje taj projekt stvara veće od troškova, ali gledajući društvo u cjelini.
Brending (*Branding*)	Stvaranje prepoznatljivosti i jedinstvenosti proizvoda i/ili usluga na nivou poduzeća, općine, regije i/ili države. Koncept koji bi trebao omogućiti bolju prilagodbu i opstanak lokalnim zajednicama i državi u jakoj međunarodnoj konkurenciji u privlačenju novih investicija, turista, stanovnika i na taj način osigurati održivi rast i razvoj.
Benchmarking	Alat koji omogućuje analizu poslovanja temeljenu na usporedbi s najboljim praksama u regiji ili svijetu, a sa ciljem poboljšanja poslovnih procesa u poduzeću, općini, regiji i/ili državi. Na vrlo praktičan način postiže se evaluacija trenutne pozicije poduzeća/općine/regije/države u odnosu na one najbolje, čime se identificiraju područja i načini unapređenja određenih segmenata poslovanja. Za razliku od nekih drugih alata, benchmarking omogućuje usporedbu stvarnog trenutnog stanja u odnosu na tržište i konkurenciju. Ponavljanjem benchmarkinga u pravilnim vremenskim razmacima omogućuje se sustavna kontrola trenutnog stanja i mjerenje postignutog napretka.
Bespovratna sredstva/ *Grant*	Izravno plaćanje nekomercijalne naravi točno određenom korisniku kako bi se provele mjere ili aktivnosti u svrhu promicanja određene politike EU.
Detaljni planski dokumenti (*Detailed implementation plans*)	Utvrđuju detaljnu namjenu zemljišta, uvjete gradnje, načine uređenja građevinskog zemljišta (postojanje infrastrukture – kao što su putevi, telekomunikacije, vodovod, kanalizacija i sl.) Detaljni planski dokumenti su regulacioni plan i urbanistički projekt.
Developer industrijskih nekretnina *(Industrial property developer)*	Privatni investitori koji ulažu u industrijske nekretnine. Obično ulažu u poslovne zone na strateškim lokacijama u blizini velikih i važnih gradova, koji imaju veliku privrednu aktivnost i gdje postoji velika potražnja za poslovnim prostorima.
Direktne strane investicije (*Foreign Direct Investments – FDI*)	Investiranje rezidenta jednog gospodarstva u poduzeće rezidenta drugog gospodarstva. To može biti investiranje u osnivanje vlastitog poduzeća, investiranje u osnivanje zajedničkog poduzeća ili otvaranje podružnice. Investiranjem investitor stječe najmanje 10% dionica ili vlasničkih udjela s pravom glasa. One također predstavljaju glavni izvor kapitala. U ekonomskoj teoriji direktne strane investicije imaju pozitivan učinak na gospodarstvo zbog priljeva znanja i tehnologija. Pozitivan efekt se ogleda i u rastu dohotka, izvoza, zaposlenosti i produktivnosti. Direktne strane investicije najčešće dolaze u obliku zelenih (*Greenfield*) i/ili smeđih (*Brownfield*) investicija.

Društveno odgovorno poslovanje – DOP (*Corporate Social Responsibility – CSR*)	Koncept u kojem poslovni subjekt odlučuje na dobrovoljnoj osnovi doprinositi boljem društvu i čišćoj okolini, u interakciji s ostalim pojedincima i grupama u zajednici. DOP su uglavnom prihvatila velika poduzeća, međutim, primjenjuju ga sve više i mala i srednja poduzeća, i druge organizacije.
Financijski lizing (*Financial leasing*)	Predstavlja oblik dugoročnog finaciranja sličan dugoročnom kreditu. Kod ove vrste lizinga vlasništvo nad predmetom lizinga sa plaćanjem zadnje rate lizinga prelazi u vlasništvo korisnika lizinga. Međutim, za vrijeme trajanja lizing ugovora, pravni vlasnik predmeta lizinga je davatelj lizinga, dok korisnik lizinga ima gospodarsko vlasništvo nad predmetom lizinga, odnosno isključivo pravo korištenja predmeta lizinga.
Financiranje dugom/ *Debt financing*	Predstavlja oblik financiranja korištenjem tuđih izvora financiranja, ukoliko se iz vlastitih izvora (vlastitog kapitala) ne može osigurati dostatno financiranje određenog investicijskog projekta. U moguće oblike financiranja dugom općine spadaju između ostalog: krediti komercijalnih banaka, krediti domaćih razvojnih banaka (Razvojna banka FBiH i Investiciono-razvojna banka RS), krediti inozemnih razvojnih banaka (IBRD, EIB, EBRD, KfW i dr), izdavanje municipalnih obveznica, „leasing“ financiranje itd. Da bi se mogla zaduživati, općina mora imati kreditnu sposobnost, koja predstavlja odlučujući čimbenik njezine sposobnosti zaduživanja i poštovanja uvjeta koje su odredili kreditori.
Financiranje vlastitim kapitalom/ *Equity financing*	Predstavlja oblik financiranja korištenjem vlastitih izvora (vlastitog kapitala). Ukoliko općina ima više vlastitog kapitala, veći joj je kapacitet za zaduživanje i vice versa, ukoliko nema minimalno učešće vlastitog kapitala u financiranju, koje je često propisano od strane nadležnog ministarstva (ministarstvo financija) ima ili bitno smanjen kapacitet za zaduživanje ili se uopće ne može zaduživati.
Glavni/Izvedbeni projekt (*Main project)*	Izrađuje se na osnovi idejnog rješenja, a sadržava međusobno usklađene projekte u kojima je vidljivo i razrađeno tehničko i funkcionalno rješenje, detaljan smještaj u prostoru, te dokazano ispunjavanje bitnih zahtjeva za građevine. Glavni projekt mora sadržavati detaljne projekte svih potrebnih komunikacijskih, infrastrukturnih, komunalnih i transportnih instalacija i detaljni troškovnik radova po grupama radova, prema kojemu će se raspisati natječaj za izvođenje radova, kao i razradu svih detalja koji proizlaze iz Glavnog projekta.
Građevinska dozvola (*Construction permit*)	Izdaje se na osnovu urbanističke saglasnosti i predstavlja ovlaštenje za započinjanje radova, a zasniva se na izvedbenom projektu i drugoj dokumentaciji koja definira konstrukciju, materijale, tehnike gradnje, različite faze gradnje i usklađenost sa više od 140 potencijalno primjenjivih zakonskih akata.

Idejni projekt (*Concept design*)	Sastoji se od međusobno usklađenih nacrta i dokumenata kojima se daje idejno-tehničko rješenje građevine te smještaj građevine na građevinskoj čestici na odgovarajućoj posebnoj geodetskoj podlozi. Idejni projekt za poslovnu zonu mora sadržavati potrebne opise i međusobno usklađene grafičke prikaze kojima će biti dano osnovno funkcionalno i tehničko rješenje, smještaj objekata u prostoru, rješenja svih potrebnih instalacija, ulaza/izlaza u poslovnu zonu s državne prometnice, formiranje prometnih koridora unutar poslovne zone, uređenje okoliša, kao i način sanacije okoliša nakon dovršetka izvođenja radova.
Idejno rješenje (*Concept solution*)	Na osnovi izrađenog idejnog projekta, izrađuje se idejno rješenje prema zahtjevima investitora, a služi kao temelj za ishodovanje urbanističke saglasnosti (dobivanja lokacijskih uvjeta).
Industrijsko područje (*Industrial area*)	Obuhvaća «sirovo» zemljište određene veličine, koje je regionalnim ili lokalnim razvojnim planom tj. odlukom lokalne samouprave, određeno kao pogodno za industrijski razvoj.
Institucionalni oblik javno privatnog partnerstva (*Institutional public private partnership*)	Oblik javno privatnog partnerstva u kojem javni i privatni partner najčešće osnivaju zajedničko poduzeće, koje ima za cilj realizaciju određenog posla i isporuku usluga od javnog značaja. Ovaj oblik partnerstva se osobito koristi u upravljanju javnim uslugama na razini jedinica lokalne samouprave, kao npr. usluge vodoopskrbe, zbrinjavanja otpada i sl.
Instrument pretpristupne pomoći (*Instrument for pre-accession assistance - IPA*)	Jedinstveni pretpristupni fond za razdoblje od 2007. do 2013. godine, koji zamjenjuje program CARDS i pretpristupne programe PHARE, ISPA i SAPARD. Cilj mu je pomoći državama kandidatkinjama i državama potencijalnim kandidatkinjama u njihovoj postupnoj harmonizaciji s pravnom stečevinom EU, radi pristupanja. Sastoji se od pet komponenti: (1) pomoć u tranziciji i izgradnja institucija, (2) prekogranična suradnja (IPA CBC), (3) regionalni razvoj, (4) razvoj ljudskih potencijala (IPA HR), (5) ruralni razvoj (IPA-RD). BiH je okvirni IPA sporazum potpisala u februaru 2008.godine, a trenutno sudjeluje u prvoj i drugoj komponenti programa. Na raspolaganju će joj biti oko 550 milijuna eura za period 2007-2013. Ukupna financijska vrijednost IPA instrumenta za sve korisnice za period 2007-2013. iznosi 11,468 milijardi eura.
ISO 9001 (*ISO 9001*)	Međunarodno priznata norma ISO 9001 je općenita, tj. primjenjuje se na sve vrste proizvodnih i uslužnih djelatnosti. Uvela ju je Međunarodna organizacija za normizaciju (ISO) sa ciljem uspostave međunarodnih kriterija za sustave upravljanja kvalitetom. **Glavni elementi norme su:** sustav upravljanja kvalitetom, odgovornost uprave, upravljanje sredstvima, realizacija proizvoda te mjerenje, analiza i poboljšanja. Norma ISO 9001 daje dovoljno slobode i fleksibilnosti da ju svaka organizacija primijeni sukladno svojoj konkretnoj djelatnosti i zahtjevima svojih kupaca. Zadnje izdanje norme bilo je krajem 2008, a koriste ga organizacije u 175 zemalja svijeta kao okvir za svoje sustave upravljanja kvalitetom.

ISO 14001(*ISO 14001*)	Međunarodni standard za upravljanje okolišem predstavlja seriju normi kojima se u poduzeća uvodi sustav upravljanja okolišem. Sustavom se osigurava da su svi utjecaji na okoliš u poduzeću identificirani, nadzirani i usklađeni sa zakonskom regulativom. Raznim mehanizmima kroz vrijeme negativni utjecaji se mogu ublažiti ili potpuno ukloniti. Zadnje izdanje norme je iz 2004. godine, a uglavnom se uvodi nakon što je uvedena norma ISO 9001, iako se može uvoditi i paralelno.
Javno privatno partnerstvo - JPP (*Public Private Partnership – PPP*)	Predstavlja oblik suradnje između javnih i privatnih partnera čiji je cilj osigurati financiranje, izgradnju, obnovu, upravljanje ili održavanje infrastrukture ili pružanje usluga, koje tradicionalno nabavlja i pruža javni sektor. Javni partner može biti: država kroz nadležno ministarstvo, javne ustanove i trgovačka društva u većinskom vlasništvu države i/ili lokalne uprave. Privatni partner je domaća pravna osoba u većinskom privatnom vlasništvu, koja samostalno ili udružena s još nekom privatnom tvrtkom, sklapa ugovor o JPP-u s javnim partnerom. Razlikuju se 2 osnovna oblika JPP-a: institucionalni oblik JPP-a i isključivo ugovorni oblik JPP-a, u koji spadaju koncesije i privatna financijska inicijativa
Jedinstvena prodajna ponuda *(Unique Selling Proposition – USP)*	Glavne karakteristike poslovne zone koje su superiorne u odnosu na konkurentne zone u užem i/ili širem okruženju. To su jasne i kratke poruke (maksimalno 3-5) koje podupiru glavnu marketinšku poruku poslovne zone.
Kantonalni prostorni plan (*Cantonal spatial plan*)	Izrađen je na osnovu prostornog plana FBiH, a utvrđuje osnovna pravila, ciljeve prostornog uređenja za sva kantonalna područja (urbana i ruralna), namjenu zemljišta, mjere zaštite okoliša i građevinske namjene objekta.
Klaster (*Cluster*)	Koncentracija međusobno povezanih poduzeća, specijaliziranih dobavljača i pružatelja usluga, poduzeća iz srodnih djelatnosti, institucija (fakulteta, agencija, trgovačkih udruženja) koja na području djelatnosti međusobno surađuju i konkuriraju. Klasteri mogu nastati tako da poticaj za njegovo osnivanje dolazi od poslovnog sektora, tj. po principu odozdo prema gore (*bottom up)* ili da poticaj dolazi od države, tj. po principu odozgo prema dolje (*top down)*. Poduzeća se udružuju u klastere zbog povećanja konkurentnosti domaćih proizvoda na domaćem i inozemnom tržištu, boljeg korištenja domaćih resursa, poticanja suradnje između poduzeća i drugih institucija. Poduzetnici se udružuju u klaster kako bi zadovoljili zajedničke potrebe u području nabave, promocije i marketinga, specijaliziranih usluga, obrazovanja, kadrova, kupaca, financiranja i sl. Kroz klaster se također može brže i jeftinije unaprijediti dizajn, uvesti nove tehnologije, brandirati proizvod te dobiti potrebne certifikate.
Kohezijski fond/ Cohesion fund	Služi za financiranje velikih infrastrukturnih projekata u EU u području prometa, energetike i zaštite okoliša. Korisnici su zemlje članice EU čiji je BDP po stanovniku manji od 90% prosjeka EU. U razdoblju 2007-2013. vrijednost mu je oko 55 milijardi eura.

Konkurentnost *(Competitiveness)*	Konkurentnost je mjera sposobnosti zemlje da u slobodnim i ravnopravnim tržišnim uvjetima proizvede robe i usluge koje prolaze test međunarodnog tržišta, uz istovremeno zadržavanje i dugoročno povećanje realnog dohotka stanovništva. Prema novijim teorijama (Michael Porter), nacionalno bogatstvo nije naslijeđeno već je stvoreno strateškim izborima na svim razinama, a u današnje vrijeme se osnovom za ekonomski razvitak smatraju napredni faktorski uvjeti zasnovani na znanju i razvijenoj infrastrukturi, visokoj tehnologiji te inovacijama. Konkurentnost je stoga višedimenzionalni fenomen – prisutan na razini poduzeća, sektora i nacije u cjelini.
Koncesija (*Concession*)	Pravo obavljanja privrednih djelatnosti korištenjem prirodnih bogatstava, dobara u općoj upotrebi i obavljanja djelatnosti od općeg interesa određenih Zakonom o koncesijama. Koncesiju mogu dodijeliti sva nadležna ministarstva ili organi vlasti Federacije koje odredi Vlada FBiH (koncesori). Koncesija se može dodjeliti pravnom licu osnovanom u skladu sa posebnim zakonima Federacije u vlasništvu domaćeg i/ili stranog pravnog lica (koncesionar). Koncesionar potpisuje ugovor o koncesiji s davateljem koncesije (koncesorom) na osnovi kojeg plaća naknadu za koncesiju.
Lizing (*Leasing*)	Ugovorni odnos kojim se davatelj lizinga (najmodavac) obvezuje pribaviti objekt lizinga (pokretninu ili nekretninu) od dobavljača objekta lizinga i primatelju lizinga (najmoprimcu) odobriti pravo korištenja tog objekta lizinga na određeno razdoblje, a ovaj se obvezuje plaćati mu za to određenu naknadu. Primatelj lizinga određuje objekt lizinga i dobavljača tog objekta lizinga. Primatelj lizinga dužan je po prestanku ugovora o lizingu bez odgađanja objekt lizinga vratiti davatelju lizinga na način i u stanju određenim ugovorom o lizingu, osim ako je sukladno ugovoru o lizingu ispunio uvjete kojima stječe pravo vlasništva nad objektom lizinga. Kao takav, lizing je poseban oblik srednjoročnog i dugoročnog financiranja. Razlikujemo dvije osnovne vrste lizinga: operativni i financijski.
Lizing nekretnina (*Property leasing*)	Atraktivan oblik financiranja, koji objedinjuje prednosti najma i vlasništva. Pravni vlasnik predmeta lizinga uvijek je davatelj lizinga, dok korisnik lizinga koristi objekt koji je predmet lizinga. Jedna od prednosti lizinga je fleksibilnost strukturiranja te mogućnost prilagodbe rate lizing prihodima koji se ostvaruju iz predmeta lizinga. Mjesečna rata lizinga je u usporedbi s najmom ili ratom kredita u pravilu niža, budući da se rata lizinga prilagođava prihodima iz predmeta lizinga.
Logička matrica (*Logical matrix/ Log-frame*)	Matrica u kojoj je predstavljena logika intervencije projekta, pretpostavke, objektivno mjerljivi pokazatelji i izvori provjere. Pristup logičke matrice predstavlja metodologiju planiranja, vođenja i evaluacije programa i projekata. Ono uključuje analizu dionika, analizu problema, ciljeva i strategija te raspored aktivnosti i raspodjelu sredstava.

Marketing miks (*Marketing mix*)	Često nazivan 4P, marketinški miks je način kako ostvariti planirane ciljeve. Predstavlja specifičnu kombinaciju elemenata koje se koriste za istovremeno postizanje ciljeva poduzeća (ali i općine, regije, države) i zadovoljenje potreba i želja ciljnih tržišta. Sastoji se od četiri osnovne varijable (4P): proizvod (*Product)*, cijena *(Price)*, promocija *(Promotion)* i prodaja/distribucija (*Placement*). Marketing miks može uključiti i peti element: ljude *(People/ Participation)* te šesti: proces (*Process*), koji su karakteristični za uslužne djelatnosti. Integrirani marketing miks može uključiti i varijablu: fizička infrastruktura (Physical *environment*). U okviru svake temeljne varijable, mogu se izabrati brojne kombinacije pripadajućih im elemenata pa se tako govori o proizvodnom, cjenovnom, promotivnom te prodajnom i distribucijskom miksu kao sastavnim dijelovima marketinškog miksa. S perspektive poduzeća (općine, regije ili države), marketing miks kombinira i kontrolira elemente marketinga kojima će djelovati na ciljnom tržištu/segmentu, dok je s perspektive kupca (investitora) kombinacija elemenata marketinga koji kupcima (investitorima) moraju isporučiti očekivane koristi od proizvoda.
Nekretnine (*Property*)	Pod nepokretnom stvari (nekretnine), u smislu Zakona o vlasničkopravnim odnosima, smatra se zemljište i građevinski objekti namijenjeni trajnoj upotrebi, koji se ne mogu premještati bez oštećenja njihove suštine i posebni dijelovi zgrada (stanovi i poslovne prostorije), te pripatci ovih stvari dok, po zakonu ili po volji vlasnika, služe iskorištavanju glavne stvari (nekretnine po namjeni).
Objektivno provjerljivi pokazatelji (*Objectively verifiable indicators – OVI*)	Mjerljivi pokazatelji koji će pokazati jesu li ciljevi ostvareni, a predstavljaju temelj za izradu odgovarajućeg sustava praćenja. Pokazatelji trebaju biti SMART – specifični *(Specific),* mjerljivi *(Measurable),* dostižni *(Attainable),* orijentirani na rezultate *(Results oriented)* i vremenski određeni *(Time specific).*
Općinski prostorni planovi (*Municipal spatial plans*)	Izuzev općina gradova Sarajeva i Mostara na koje se primjenjuju urbanistički planovi, općinski planovi izrađeni su na osnovu kantonalnih prostornih planova i ne mogu sadržavati elemente koji su u suprotnosti sa kantonalnim prostornim planom.
Održivi razvoj (*Sustainable development*)	Oblik razvoja koji zadovoljava sadašnje potrebe, a da ne ugrožava sposobnost budućih generacija da zadovolje svoje vlastite zahtjeve. Usmjeren je na poboljšanje životnog standarda pojedinaca, uz kratkoročno, srednjoročno i dugoročno očuvanje okoliša. Cilj mu je trostruk: razvoj koji se temelji na gospodarskoj učinkovitosti, socijalnoj pravdi i održivoj zaštiti okoliša.
Operativni lizing (*Operational leasing*)	Predstavlja oblik srednjoročnog i dugoročnog financiranja, koji ima obilježja klasičnog najma. Pritom je bitno da predmet lizinga i nakon isteka ugovora o lizingu ostaje u vlasništvu davatelja lizinga. Predmet lizinga se za vrijeme trajanja ugovora o lizingu vodi u bilanci davatelja lizinga, što korisniku lizinga omogućava vanbilančno *(off-balance)* financiranje, odnosno poboljšanje likvidnosti njegovog poslovanja.

PEST(E) analiza (*PEST(E) analysis*)	Metoda analize poslovnog okruženja, koja **predstavlja temelj za strateško planiranje**. Analiza uključuje politička (*Political*), ekonomska (*Economical*), sociološka (*Social*) i tehnološka (*Technological*) pitanja, a sve češće se provodi i analiza utjecaja na okoliš (*Environmental)*. PEST analizira okolinu i pruža pregled vanjske situacije koja može imati utjecaj na industriju u cjelini ili na poduzeća unutar promatrane industrije. Također se može primijeniti na analizu okruženja općine, regije i/ili države.
Poduzetnički inkubator (*Business incubator*)	Prostor namijenjen poduzetnicima-početnicima i poduzetnicima koji su u fazi ranog rasta i razvoja, a nemaju vlastiti prostor. Cilj mu je promocija i poticanje poduzetništva kroz generiranje novih malih poduzeća, na temelju inovacijskih i poduzetničkih projekata koji se razvijaju u ključnim, početnim fazama života poduzeća u samom inkubatoru. Uglavnom su smješteni u postojećem poslovnom prostoru u vlasništvu države, jedinica lokalne samouprave ili mogu biti u privatnom vlasništvu. Omogućuju poduzetnicima korištenje poslovnog prostora po vrlo povoljnim uvjetima (obično bez plaćanja najma u prvoj godini boravka te uz smanjenu najamninu do izlaska iz inkubatora). Osim prostora, korisnicima su za vrijeme inkubacije na raspolaganju i druga poslovna infrastruktura, intelektualne i administrativne usluge.
Poslovno – inovacijski centar (*Business Innovation Centre*)	Koncept koji promovira EU kao jedan od instrumenata regionalnog razvoja. Cilj centra je generiranje novih inovativnih poduzeća koja su angažirana na djelatnostima stvaranja visoke dodane vrijednosti, ali koja nisu obavezno tehnološka i ne moraju biti usmjereni na visoke tehnologije. Za razliku od tehnoloških centara i inkubatora, centar uglavnom ne osigurava prostor već pruža poduzećima financijsku, tehničku i administrativnu podršku u razvoju i promociji novih proizvoda i procesa, ili u poboljšanju postojećih proizvoda i procesa.
Pravo građenja (*Right to build*)	Ograničeno stvarno pravo na nečijem zemljištu koje ovlašćuje svoga nositelja da na površini toga zemljišta ili ispod nje ima vlastitu zgradu, a svagdašnji vlasnik je to dužan trpjeti. Pravo građenja je teret zemljišta i u pravnom smislu je izjednačeno s nekretninom. Zgrada koja je izgrađena na zemljištu što je opterećeno pravom građenja, pripadnost je toga prava. Nositelj prava građenja je vlasnik zgrade što pripada njegovu pravu, a u pogledu zemljišta koje je opterećeno pravom građenja, ima ovlasti i dužnosti plodouživatelja. Nositelj prava građenja je najmoprimac zemljišta, što mu ga daje u najam vlasnik zemljišta (najmodavac) te je dužan vlasniku zemljišta plaćati mjesečnu naknadu za zemljište u iznosu prosječne zakupnine za takvo zemljište, ako nije što drugačije određeno. Razlikuju se ugovorni i zakonski sadržaj prava građenja.
Predstudija izvedivosti (*Prefeasibility study*)	Izrađuje se tijekom faze identificiranja projekta, a osigurava utvrđivanje svih problema te ocjenu svih mogućih rješenja, kao i toga da je odabrano najbolje rješenje na temelju faktora kvalitete.

Privatna financijska inicijativa (*Private Finance Initiative – PFI*)	Izraz preuzet iz programa koji je britanska vlada pokrenula u devedesetim godinama 20-tog stoljeća sa ciljem modernizacije javne infrastrukture korištenjem privatnog financiranja.
Procjena učinka na okoliš (*Environmental Impact Assessment - EIA)*	Tehnika koja se koristi za identifikaciju učinaka razvojnih projekata na okoliš. Kao rezultat Direktive br. 85/335/EEZ (izmijenjene i dopunjene 1997. godine), to je sada zakonski postupak koji se primjenjuje na određene privatne i javne projekte, za koje se može očekivati da će imati znatnih učinaka na okoliš.
Projekt (*Project*)	Niz međusobno povezanih aktivnosti koje se odvijaju određenim redoslijedom zbog postizanja jasnih ciljeva unutar određenog vremenskog razdoblja i u okviru raspoloživih financijskih sredstava.
Projektni ciklus (*Project cycle*)	Projektni ciklus slijedi tijek projekta od početne ideje sve do njezine provedbe. On daje okvir koji osigurava konzultacije sa svim sudionicima te definira ključne odluke, zahtjeve za informacijama i odgovornosti u svakoj od faza, kako bi tijekom trajanja projekta bilo moguće donijeti odgovarajuće odluke. Projektni se ciklus sastoji od pet faza koje logički proizlaze jedna iz druge: programiranje, identificiranje, formuliranje, provedba i evaluacija.
Projektno financiranje (*Project Finance*)	Financiranje dugoročne infrastrukture, industrijskih projekata i javnih usluga na temelju financijske strukture bez regresa ili financijske strukture s ograničenim regresom, pri čemu se kredit i kapital korišteni za financiranje projekta isplaćuju novčanim tijekom projekta.
Prodaja i povratni najam *(Sale & Leaseback)*	Model financiranja u kojem vlasnik nekretnine prodaje nekretninu u svom vlasništvu lizing društvu i onda ju od njega uzima u najam. Na taj način vlasnik nekretnine može doći do svježeg novca za nove investicije, a osim toga i značajno poboljšati svoju likvidnost. Lizing društvu je pak cilj siguran plasman novčanih sredstava na osnovi nekretnine i zarada na kamatama i inženjerskoj obradi ovog aranžmana.
Prostorni plan FBiH (*Spatial plan*)	Dokument kojim se utvrđuju dugoročni ciljevi razvoja u skladu sa planiranim ekonomskim, društvenim i historijskim razvojem od značaja za Federaciju BiH. Prostorni plan je dugoročan plan koji se usvaja na period od dvadeset godina. Na osnovi Prostornog plana FBiH izrađuju se: kantonalni prostorni plan, prostorni plan za područja od posebnog značaja za FBiH i prostorni plan za područja od posebnog značaja za Kanton. Općinski prostorni plan izrađuje se na osnovi kantonalnog prostornog plana.
Prostorni plan za područja od posebnog značaja za FBiH (*Spatial plan for areas of special concern for FBiH*)	Izrađuje se za „područja od značaja za FBiH“, posebno za građevinska područja velikih hidro-energetskih objekata (više od 30 MW), vodoopskrbna područja u kantonima koji ne mogu osigurati zajedničku opskrbu vodom, izgradnju međunarodnih prometnih pravaca i sl.

Prostorni plan za područja od posebnog značaja za Kanton (*Spatial plan for areas of special concern for Canton*)	Izrađuje se za područje zaštićenih prirodnih resursa, termalnih, mineralnih i drugih izvora, šumska i poljoprivredna zemljišta, i rekreacijska zemljišta.
Pružanje usluga 'sve na jednom mjestu' (*One-stop-shop service*)	Pružanje usluga investitorima na brz i jednostavan način na jednom mjestu, bez nepotrebnih troškova višestrukog pribavljanja informacija vezanih uz investiranje kao i popratnu dokumentaciju neophodnu za ishodovanje dozvola, olakšica, registraciju i slično. Kontaktni centar usluge pruža telefonom, osobnim kontaktom, elektroničkom poštom i putem različitih web aplikacija.
Regulacioni plan (*Regulation plan)*	Izrađuje se na osnovu urbanističkog plana i regulira uređenje u urbanim područjima gdje se predviđa intenzivnija gradnja. Ovaj plan propisuje detaljnu namjenu i opremanje zemljišta komunalnom, prometnom, telekomunikacijskom i drugom infrastrukturom, uvjete građenja, rekonstrukciju i zoniranje lokacija/objekata i druge aktivnosti u prostoru.
Rizici (*Risks*)	Rizici su faktori ili događaji koji mogu utjecati na napredak ili uspjeh projekta. Upravljanje rizikom zahtjeva sljedeće korake: 1. Identifikaciju rizika; 2. Procjenu rizika; 3. Uklanjanje/smanjenje rizika i 4. Prijenos rizika – ukoliko je moguće putem osiguranja, naprimjer.
'Smeđe' investicije (*Brownfield investments*)	Za razliku od *greenfield* investicija koje su investicije "na praznoj ledini", tj. investicije od temelja do krova, *brownfield* su investicije u već postojeću proizvodnu imovinu radi preuzimanja s namjerom poboljšanja ili promjene aktualne proizvodnje/djelatnosti. Često nastaju i kroz proces privatizacije.
Strukturni fondovi (*Structural funds*)	Cilj im je osigurati financijska sredstva za siromašnije regije EU (BDP po glavi stanovnika ispod 75% prosjeka EU), kako bi se ojačala ekonomska i socijalna kohezija kroz konvergenciju, regionalnu konkurentnost i zapošljavanje te europsku teritorijalnu suradnju. Strukturnim fondovima se smatraju Europski fond za regionalni razvoj i Europski socijalni fond.
Studija izvedivosti/isplativosti (*Feasibility study - FS*)	Studijom izvedivosti utvrđuje se je li predloženi projekt financijski izvediv i održiv, te može li zadovoljiti potrebe svojih ciljnih skupina/korisnika. Studijom se izrađuje projekt sa svim operativnim pojedinostima, uzimajući u obzir sve političke, tehničke, gospodarske, financijske, institucionalne, sociokulturne aspekte te one vezane uz upravljanje projektom i zaštitu okoliša.
SWOT analiza (*SWOT analysis*)	Alat strateškog planiranja za analizu konkurentne pozicije neke organizacije, zemlje ili regije. SWOT je kratica za prednosti (*Strengths*), slabosti (*Weaknesses*), prilike (*Opportunities*) i prijetnje (*Threats*). Prednosti i slabosti potrebno je sagledati unutar organizacije, zemlje ili regije, dok prilike i prijetnje proizlaze iz okruženja.

Tvrtka posebne namjene (*Special Purpose Vehicle – SPV*)	Tvrtka posebne namjene je trgovačko društvo, koje može osnovati privatni partner u svrhu sklapanja ugovora o JPP-u i/ili provedbe projekta JPP-a.
Ugovor o održavanju (*Lump sum contract)*	Ugovor o održavanju u kojem je unaprijed određena ukupna cijena i specificirane usluge održavanja koje će se izvršiti.
Ugovor o održavanju (*Time and material contract)*	Ugovor o održavanju za poslove gdje detalji ne mogu biti unaprijed specificirani.
Ugovorni oblik javno-privatnog partnerstva (*Contractual public private partnership*)	Oblik javno privatnog partnerstva zasnovanog samo na ugovornim vezama između javnog i privatnog partnera, kad se privatnom sektoru povjerava na izvršenje jedan ili više zadataka koji mogu uključivati projektiranje, financiranje, građenje, renoviranje ili iskorištavanje određenog posla ili usluge. Privatni partner gradi, održava i upravlja objektom ili nudi neku drugu uslugu, za što mu javni partner plaća najamninu.
Upotrebna dozvola (*Use permit)*	Izdaje se na osnovu građevinske dozvole i ona, u suštini kaže: 'da, objekat je izgrađen u skladu sa svim propisima, pogodan je za stanovanje i može se unijeti u registar zemljišne knjige'.
Upravljanje objektom/nekretninom (*Facility Management*)	Obuhvaća upravljanje zgradama, njihovim sustavima, opremom i namještajem. Postoje dva oblika upravljanja: 1.Čvrsti (*hard FM)* - uključuje troškove i odgovornosti za održavanje samih zgrada i 2. Blagi *(soft FM)* – veže se uz troškove pomoćnih usluga vezanih uz zgrade, kao što je čišćenje i održavanje okoline.
Upravljanje odnosima s klijentima (*Customer relationship management – CRM*)	Metoda koja se temelji na usmjerenoj strategiji prema klijentima uz podršku softverskih alata koji omogućavaju njezinu implementaciju. Uključuje identificiranje, zadržavanje i širenje odnosa s klijentima/investitorima kroz kontinuirano praćenje klijenata/investitora te pružanje pravodobnih informacija ovisno o zahtjevima klijenata.
Upravljanje projektnim ciklusom (*Project Cycle Management – PCM*)	Metoda pripreme, provedbe i evaluacije projekata i programa, koja se temelji na integriranom pristupu i logičkoj matrici. Metoda se koristi od kraja 60-tih godina prošlog stoljeća u Americi. Europska komisija usvojila je PCM metodologiju 1992. godine, od kada se uglavnom koristi za provedbu politike vanjske pomoći EU.
Urbanistička saglasnost (*Urban permit*)	Utvrđuje lokaciju objekta i postojeće tačke (što se može promijeniti ukoliko dođe do promjene infrastrukture) za priključenje na gradsku infrastrukturu, tj. struju, vodu, telefon itd. kao i urbanističko-tehničke uslove. Urbanistička saglasnost je prvo od tri rješenja (slijedi ga građevinska pa upotrebna dozvola) koje se mora dobiti kako bi se objekat izgradio i stavio u funkciju.

Urbanistički plan (*Urban plan)*	Razvija se na osnovu kantonalnih i općinskih prostornih planova. U njemu se detaljnije razrađuju i reguliraju: organizacija zemljišnih područja, korištenje i namjena zemljišta, zaštita kulturnog naslijeđa, mjere razvoja i zaštite okoliša, mjere zaštite prava ljudi sa onesposobljenjima, zaštitne zone i slično. Urbanistički plan je dugoročan plan koji se usvaja na period od najmanje deset godina.
Urbanistički projekt (*Urban project*)	Detaljni planski dokument koji se radi za građevinske radove koji se obavljaju na dijelovima urbanih područja u vidu jedinstvene cjeline ili djelomične gradnje. Propisuje područja gradnje, navodi propise koji se moraju ispoštovati, propisuje razvoj putne, vodovodne i kanalizacijske mreže.
Usporedba troškova javnog sektora (*Public Sector Comparator - PSC*)	Usporedba planiranih troškova primjene modela javno privatnog partnerstva i klasičnog (proračunskog) modela financiranja svih troškova provedbe projekta u cjelokupnom predloženom ugovorenom razdoblju.
Vanbilančni status (*Off balance sheet treatment*)	Većina projekata javno privatnog partnerstva ima poseban vanbilančni status, što znači da se investicije realizirane po ovom modelu ne računaju u tekuće zaduženje kapitalnih investicija javnog sektora. Da bi investicija imala vanbilančni status, potrebno je da privatni partner snosi najmanje dva rizika: rizik građenja i još barem jedan od sljedeća dva – rizik raspoloživosti i/ili rizik potražnje.
Zajedničko ulaganje (*Joint venture*)	Pojam koji se široko upotrebljava za označavanje odnosa između strana koje se zajedno upuštaju u neki poslovni pothvat radi pojedinačnoga ili zajedničkog dobitka. Uvjeti zajedničkog ulaganja (npr. odgovornost za upravljanje, dioba dobiti i rizika, dioba proizvoda, ekspertize, itd.) ustanovljuju se ugovorom. Statusnopravno gledano, zajedničko se ulaganje može obaviti u inkoroporiranome ili neinkorporiranom obliku; ono, nadalje, može biti uglavljeno za jedan pothvat ili na dulje vrijeme. Ako je zajedničko ulaganje u inkorporiranom obliku, svaki od ulagača drži određeni postotak udjela, a zajedničko je ulaganje podložno porezu na dobit trgovačkih društava (*corporate income tax*).
'Zelene' investicije (*Greenfield investments*)	Za razliku od *brownfield* investicija, koje su investicije u već postojeću proizvodnu imovinu, *greenfield* investicije stvaraju potpuno novu imovinu (pogon ili djelatnost). To su investicije "u praznu ledinu", tj. investicije od temelja do krova, a najčešće su vezane uz proizvodne djelatnosti (izmještanje proizvodnje zbog smanjenja troškova) i izvozno orijentirane projekte.
Zoniranje (*Zoning*)	Proces u kojem lokalna uprava (općina ili kanton) regulira korištenje zemljišta u okviru svoje nadležnosti tj. za javno dobro. Općinsko, gradsko ili kantonalno vijeće donosi jedinstveni plan zoniranja kojim dijeli područje općine ili kantona u zone određene namjene (proizvodne, uslužne, stambene i sl.)

POPIS SLIKA:

Slika 1 – Industrijski park Borska Pole, Plzen, Češka Republika

Slika 2 - Industrijski park Nova Gradiška, Hrvatska

Slika 3 – Infopark Budimpešta, Mađarska

Slika 4 – Slobodna industrijsko-izvozna zona Shannon, Irska

Slika 5 – Logistički park Zagreb, Hrvatska

Slika 6 – Poslovna zona Podi Šibenik, Hrvatska

Slika 7 – Poslovna zona Galižana, Pula, Hrvatska

Slika 8 – Poslovna zona Podi Dugopolje, Split, Hrvatska

Slika 9 – Radna zona Inđija, Srbija

POPIS LITERATURE I IZVORA

1. Akcioni plan podrške uspostavljanju i razvoju poslovnih zona u Republici Srpskoj 2009 – 2013. godine, Ministarstvo industrije, energetike i rudarstva, Banja Luka, 2009. god.
2. Agencija za investicije i gospodarski razvoj (CzechInvest) – www.czechinvest.org
3. Agencija za poticanje izvoza i ulaganja Hrvatske (APIU) – www.apiu.hr
4. Agencija za strana ulaganja i promociju izvoza Srbije (SIEPA) – www.siepa.gov.rs
5. Analiza poslovne infrastrukture kao osnove za razvoj poduzetništva i privlačenja investicija u općinama regije Centralna BiH, REZ, Zenica, januar 2010. god.
6. Bosanskohercegovački pravni portal 'PravoBIH.com' (pregled propisa u BiH) – www.pravobih.com
7. Brošura 'Poduzetničke zone', Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta, Mostar - http://www.fmrpo.gov.ba/ba/publikacije
8. Cost of Doing Business in Bosnia and Hercegovina 2010, World Bank, 2009. god.
9. Delegacija Evropske unije u Bosni i Hercegovini - www.delbih.ec.europa.eu
10. Državna agencija Republike Slovenije za poduzetništvo i strane investicije (JAPTI) – www.japti.si
11. Državna agencija za promociju stranih investicija Bosne i Hercegovine (FIPA) – www.fipa.gov.ba
12. European Funds for Croatian Projects, Central Office for Development Strategy and Coordination of EU funds, Zagreb, 2009. god
13. Investment Reform Index 2010. Monitoring policies and institutions for direct investment in South-East Europe, OECD, Paris, 2010. god
14. Koraci u uspostavljanju poslovnih zona, GTZ BiH Projekt 'Unapređenje lokalne i regionalne privrede u BiH', Banja Luka, 2010.god.
15. Kotler, P., Marketinška znanja od A do Z, Binoza press, Zagreb, 2004. god
16. Lončar, J., Industrijske, slobodne i poslovne zone – pojam, značenje i faktori lokacije, Geoadria 13/2 (2008), pp. 187-206
17. Mađarska agencija za poticanje ulaganja i trgovinu (ITDH) – www.itdh.com
18. Marketing plan Poslovne zone Podi Šibenik 2005-2008, Šibenik, april 2005.god.
19. Porter, E. M., On Competition, Harward Business Review Book, 1998. god.
20. Porter, E. M., Clusters and the New Economics of Competition, Harward Business Review, Nov-Dec 1998. god.
21. Pravo građenja u SR Njemačkoj i njegovo uvođenje u pravni sistem BiH, GTZ BiH Projekt 'Zemljišna administracija u BiH', Sarajevo, 2005. god
22. Program "Izgradnja poduzetničkih zona u Federaciji Bosne i Hercegovine", Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta, Mostar, oktobar 2007. god.
23. Projekt Izgradnje poduzetničkih zona u jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave za 2010.g., Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva Republike Hrvatske – www.mingorp.hr
24. Referentni priručnik za investitore, Građevinski propisi u Bosni i Hercegovini, USAID Bosna i Hercegovina, SPIRA Projekt, Sarajevo, 2009. god
25. Studija opravdanosti uspostavljanja industrijskim/poslovnim zonama u općinama regije Centralna Bosna i Hercegovina, REZ Agencija Zenica, Ekonomski institut Sarajevo,

Zenica, 2007. god.
26. Upute za uključivanje u nacionalni Projekt 'Izgradnje poduzetničke infrastrukture' FBiH za 2009.g., Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta, Mostar, 2010. god.
27. Vodič za izradu analize troškova i koristi investicijskih projekata, EC DG Regionalna politika, juli 2008. god. (Guide to Cost Benefit Analysis of Investment Projects, EC DG Regional Policy, July 2008)
28. Vodič za razvoj industrijskih parkova, EURADA/EC DG Ured za suradnju s trećim zemljama (Guide to Industrial Park Development, EURADA/Europe-Aid Cooperation Office)
29. Vlada Federacije Bosne i Hercegovine (pregled zakona i drugih propisa) http://www.fbihvlada.gov.ba/hrvatski/zakoni/index.php
30. Vodič za uspostavu poslovne zone, REDAH, Mostar, 2010. god

PRILOG CD

PRIMJERI I DOKUMENTI VEZANI UZ USPOSTAVLJANJE I UPRAVLJANJE POSLOVNIM ZONAMA

CD sadržaj:

1. Primjer Upitnik Profil investitora i investicije
2. Primjer Javni poziv za iskaz interesa poduzetnika za kupnju zemljista pravo gradenja
3. Primjer Javn poziv za iskaz interesa poduzetnika
4. Primjer Regulacioni plan Batvice - Prijedlog izmjene i dopune
5. Primjer Odluka o provodenju izmjene dopune i prosirenja obuhvata regulacionog plana
6. Primjer Projektni zadatak za izradu regulacionog plana
7. Primjer Odluka o proglasavanju poslovne zone
8. Primjer Odluka o pristupanju izradi regulacionog plana
9. Primjer Odluka o usvajanju i provodenju regulacionog plana zone
10. Primjer Memorandum - predugovor investiranja
11. Primjer Otvoreni postupak za izbor najpovoljnije ponude za izradu regulacionog plana zone
12. Primjer Projektni zadatak za izradu idejnog i glavnog projekta infrastrukturnog uredenja zone
13. Primjer Regulacioni plan Repusine
14. Primjer Uputa Projekt razvoja poduzetničke infrastrukture
15. Primjer Upitnik za poduzetnike – investitore
16. Primjer Upitnik za ocjenu potencijala razvoja zone u opcini
17. Primjer Projektni zadatak Izrade predinvesticijske studije osnivanja i uspostave poslovnih zona
18. Primjer Natječaj za prodaju zemljišta u zoni
19. Primjer Matrica odabira lokacije 2
20. Primjer Kontrolna lista opcine za razvoj poslovne zone
21. Primjer Formular za industrijske zone od nacionalnog strateskog znacaja
22. Primjer Bodovna lista za natjecatelje
23. Primjer Natječaj za prodaju nekretnina u zoni
24. Primjer Odluka o zakupu poslovnog prostora u vlasnistvu Opcine
25. Primjer Marketing plan Podi final

DOKUMENTI

Dokument 1. - EU vodič za izradu studije izvedivosti i CBA analize
Dokument 2. - Upute za uključivanje u nacionalni Projekt 'Izgradnje poduzetničke infrastrukture' (FBIH 2009.)
Priručnik - PDF

Regionalna razvojna
agencija za regiju
Centralna BiH

gtz Partner for the Future.
Worldwide.

Koninkrijk
der Nederlanden