



e-pošta:  
panon.institut@gmail.com  
◊  
Web:  
www.panon.eu

---

Panon – Institut za strateške studije; 31000 Osijek, Vijenac I. Meštrovića 19; Tel: 031/204–074; Mob. 091 224 - 6033

---

Dr. sc. Milan Ivanović  
Mr. sc. Rajko Subašić  
Mr. sc. Renata Trischler  
Katica Križanović, univ. spec. oec.

## **RAZVOJ INDUSTRIJE ZA PRERADU VOĆA I POVRĆA NA PODRUČJU SLAVONIJE I BARANJE**

- skraćena studija - \*

### **Sažetak**

Odsustvo paradigme društvenog i privrednog razvoja u Hrvatskoj, a tako i na području slavonsko-baranjske regije (SliB), rezultiralo je značajnim zaostajanjem za privrednim i društvenim razvojem uspješnijih tranzicijskih zemalja. U radu se ukazuje na niz nepovoljnih elemenata društvenog i privrednog razvoja Slavonije i Baranje: alarmantno smanjivanje broja stanovnika, nizak BDP po stanovniku, dva desetljeća visoke stope nezaposlenosti, nisku socijalnu koheziju te odsustvo strategije razvoja i primjerenih odgovora na ekonomska i tehnološka kretanja u okruženju. Za ispravak ovih nepovoljnih trendova – ako se ne provedu kardinalni zaokreti – trebat će više desetljeća.

Kardinalni zaokret mogao bi se realizirati postavljanjem razvojne paradigme, čvrstim udruživanjem proizvođača i prerađivača voća i povrća, direktnim uključivanjem znatnosti i države kao inicijatora razvojnog modela i jamca javnog interesa u ovaj razvojni ciklus. Razvojni potencijal na području SliB regije može i mora biti industrija za preradu voća i povrća – koja će biti ujedno i stabilizator ove poljoprivredne proizvodnje te pokretač razvoja pratećih industrija, obrta, usluga i transporta. Država (uključujući i županijske vlasti) ima vrlo veliku odgovornost za neiskorištavanje prirodnih potencijala i loše stanje gospodarstva i ona mora preuzeti odgovarajuće obaveze. U zaključku se predlaže model razvoja industrije prerade voća i povrća u aktualnim uvjetima.

---

\* Ova je rad prezentiran na skupu - 2<sup>nd</sup> International scientific conference „Economy of Easter Croatia“ koja je održana na Ekonomskom fakultetu u Osijeku (23.-25.5.2013.) i objavljen je u Zborniku skupa na engleskom jeziku pod naslovom - „Development of Fruit and Vegetable Processing Industry in Slavonia and Baranja – the Paradigm is Needed“; Ovdje se radi o prijevodu rada na hrvatski, ali su (zbog ekonomije vremena) opisi slika i nekih tablica na engleskom jeziku.

## 1. REGIJA SLAVONIJA I BARANJA

Regija Slavonija i Baranja (SiB)<sup>1</sup> je unatoč prirodnim potencijalima, bogatoj gospodarskoj tradiciji (poljoprivreda, obrt, industrija) i stručnim kadrovima desetljećima zaostajala u privrednom razvoju za prosjekom Hrvatske. Dio razloga ovome bio je u (za regiju) objektivnim okolnostima; socijalistički sustav je privrednim sistemom i ekonomskom politikom kroz primarnu raspodjelu (sistem i politika cijena) te razvojnim prioritetima (teška industrija) stavio poljoprivredu u nepovoljan ekonomski položaj izvlačeći iz nje akumulaciju (umjesto poticanja kao u EEZ). No, bilo je u tom vremenu i niz subjektivnih slabosti lokalne (slavonske) politike i znanosti. Nakon demokratskih društvenih promjena 90-tih godina opet tri (za regiju) objektivne poteškoće: a) ratnom agresijom na RH učinjeni su veliki humani i materijalni gubici te pokidani društveni odnosi - što je unazadilo privredni i društveni razvoj; b) koncept i provedba privatizacije u RH tijekom istoga razdoblja načinili su, također, ogromne gubitke u materijalnom, financijskom i socijalnom kapitalu regije – za koju nekorektnu provedbu postoje i vrlo značajan dio odgovornosti lokalnih političara; i c) procesi globalizacije izmijenili su gospodarsko okruženje - što je s velikim uvozom hrane u zemlju - učinilo dodatno velike štete razvoju zemlje, a posebno SiB regije. No, bilo je i u ovom razdoblju niz subjektivnih slabosti vođa lokalne politike i znanosti. [20] [34]



Slika 1  
Geo položaj regije Slavonija i Baranja  
Izvor: [34]

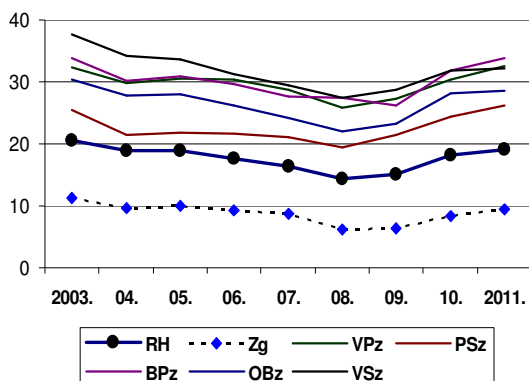
### 1.1. Stanovništvo i privredni razvoj

Na području Slavonije i Baranje prema popisu stanovništva iz 2011. g. živjelo je 805.998 stanovnika; treba naglasiti da je regija u razdoblju između dva popisa stanovništva (1991.\_2001.) zbog ratnih razaranja izgubila 86.000 stanovnika, a u narednih deset godina (2001\_2011) zbog ekonomskih razloga (iseljavanje u druge regije i zemlje te pad nataliteta) izgubila još 85.000 stanovnika (tab.1). Zbog loših makro-ekonomskih politika te ratnih razaranja tijekom Domovinskog rata područje regije je desetljećima bilo u nepovoljnim uvjetima razvoja - što se manifestira visokom stopom nezaposlenosti i manjim BDP-om po stanovniku u odnosu na prosjek RH (tab. 2-3 i sl. 2-3).

Tablica 1 Broj stanovnika na području Slavonije i Baranje

Županija	1991.	2001.	2011.
VPž	104.625	93.389	84.836
PSž	99.334	85.831	78.034
BPž	174.998	176.765	158.575
OBž	367.193	330.506	305.032
VSž	231.241	204.768	179.521
<b>SliB</b>	<b>977.391</b>	<b>891.259</b>	<b>805.998</b>

Izvor: [5]



Slika 2  
Stopa registrirane nezaposlenosti u RH,  
pet SiB županija i Gradu Zagrebu  
Izvor: [5]

<sup>1</sup> Slavonija i Baranja je teritorijalno organizirana u pet županija: Brodsko Posavska, Osječko-Baranjska, Slavonsko-Požeška, Virovitičko-Podravska i Vukovarsko-Srijemska županija.

Tablica 2 Prosječan broj nezaposlenih u pet županija SiB regije

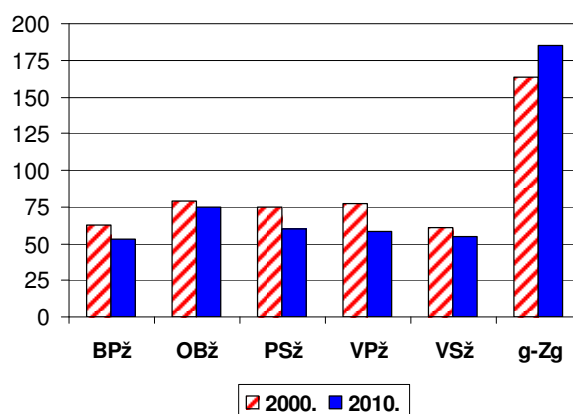
Županija	2002.	2004.	2006.	2008.	2010.	2011.
VPŽ	10.943	9.716	9.484	7.729	9.242	9.395
PSŽ	7.602	5.446	5.332	4.669	5.795	5.996
BPŽ	20.035	15.876	15.339	12.796	16.297	16.906
OBŽ	37.417	32.481	30.176	25.633	32.722	32.663
VSŽ	23.929	20.183	18.477	16.380	18.748	18..377
SiB uk.	<b>99.926</b>	<b>83.702</b>	<b>78.808</b>	<b>67.207</b>	<b>82.804</b>	<b>83.337</b>

Izvor: [5]

Tablica 3 BDP po stanovniku u pet županija SiB regije i Gradu Zagrebu (RH = 100)

Županija	2000.	2002.	2004.	2006.	2007.	2009.	2010.
BPŽ	62,3	62,5	60,3	56,5	55,4	55,4	53,3
OBŽ	79,3	81,3	77,9	76,7	81,6	80,2	75,0
PSŽ	75,2	72,8	72,9	65,7	67,4	61,6	60,2
VPŽ	77,4	79,2	73,3	73,8	71,7	63,3	58,4
VSŽ	60,9	61,7	59,8	62,5	59,6	59,1	54,9
G_Zg	<b>163,2</b>	<b>166,3</b>	<b>172,1</b>	<b>176,8</b>	<b>173,6</b>	<b>176,2</b>	<b>185,4</b>

Izvor: [5]



Slika 3  
BDP po stanovniku u pet županija SiB regije  
i Gradu Zagrebu (RH = 100)

Izvor: [5]

Temeljem prikazanih podataka može se zaključiti: prosječna stopa nezaposlenosti u svih pet županija regije je tijekom cijelog razdoblja znatno iznad prosjeka RH, i daleko iznad prosjeka Grada Zagreba. Isti je nepovoljan odnos i u ostvarenom BDP po stanovniku – koji pada u odnosu na prosjek RH, dok u gradu Zagrebu raste. To je još jedan od dokaza neuspješne politike regionalnog razvoja u RH i obnove ratom stradalih područja. [34]

## 1.2. Društvo i socijalna kohezija

Društvo je jedan od novih temeljnih pojmova koji je u procesima tranzicije stanovnicima tranzicijskih država, posebno vlastima, predstavljao najveći izazov; osnovna prepreka za razumijevanje i funkcioniranje društva je u tome što oni (stanovnici i vlast) nisu dovoljno razlikovali društvo od države. To je bio i još uvijek je temeljni problem nezavršenih procesa tranzicije u Hrvatskoj. [15] [31]

Socijalna kohezija bitan je elementi ekonomskog i društvenog razvoja svake zemlje; omogućuje efikasan pristup privrednim resursima i razvoj individualnih i grupnih ljudskih potencijala i potencijal društva u cjelini. Prema rezultatima istraživanja efikasnih društava - horizontalne društvene interakcije, učvršćuju društveno povjerenje, jačaju društvene veze i proširuju društvene identitete, a to pridonosi integraciji pluralnog društva. Empirijski je socijalni kapital strukturiran iz tri elementa: (a) povjerenje u ljude i društvene institucije, a označava spremnost na suradnju ne samo s članovima obitelji ili znancima, (b)

udruživanje i kolektivne akcije koje omogućuju neposredno iskustvo suradnje i njezinih prednosti, u ostvarivanju interesa koji su izvan okvira individualne akcije, (c) poštivanje društvenih i pravnih normi. [2] [15] [17] [29] [33] [45]

Krajem 2005. g. na području slavonsko-baranjske regije proveli smo istraživanje o sustavu društvenih vrijednosti te o socijalnoj koheziji na slučajnom uzorku od 1.000 anketiranih. Socijalna kohezija je istražena kroz povjerenje u; (a) institucije društva i (b) države te (c) analizu građanskog aktiviteta; osnovne rezultate prikazuju tablice 4 i 5 i slike 4 i 5; [9]<sup>2</sup>

Tablica 4 Povjerenje u institucije društva u SiB regiji (2005.) - % -

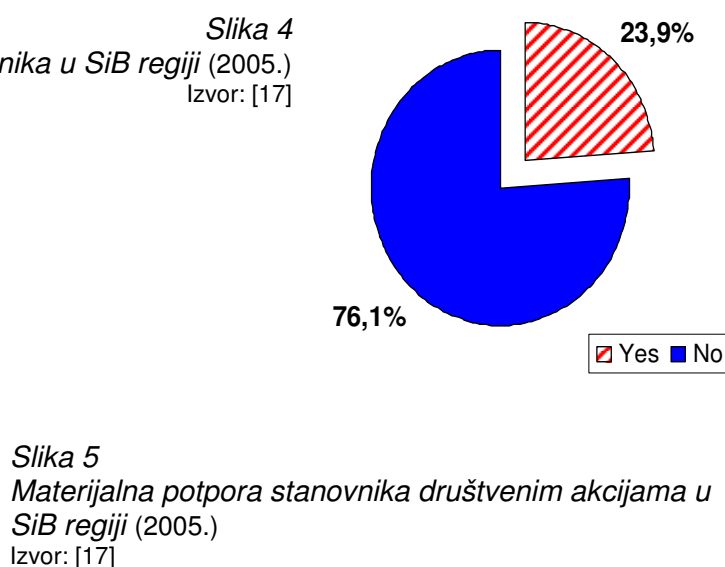
Povjerenje	Crkva	Udruge građana	Sindikati	Mediji	Političke stranke	Lokalna samouprava	Poduzetnici
100 %	<b>11,6</b>	<b>4,2</b>	<b>1,9</b>	<b>1,0</b>	<b>0,5</b>	<b>2,2</b>	<b>1,8</b>
51 - 99 %	<b>39,8</b>	<b>40,3</b>	<b>25,1</b>	<b>24,3</b>	<b>10,4</b>	<b>16,5</b>	<b>18,6</b>
50 %	14,2	19,4	18,9	21,0	9,9	17,2	18,8
2 - 49 %	22,1	27,4	42,7	45,0	58,6	50,0	49,0
1 %	4,8	0,9	4,0	2,5	7,0	4,9	3,6
Bez odgovora	7,5	7,8	7,4	6,2	13,7	9,2	8,2

Izvor: [17]

Tablica 5 Povjerenje u institucije države u SiB regiji (2005.) - (% -

Povjerenje	Predsjednik Republike	Sabor RH	Vlada RH	Policija	Sud
1-25/ %	2,1	6,7	6,4	2,8	3,1
26-49 %	27,8	51,4	52,2	42,0	45,7
50 %	17,1	14,5	13,6	19,6	17,2
51-99 %	<b>41,1</b>	<b>14,9</b>	<b>14,6</b>	<b>24,6</b>	<b>22,2</b>
100 %	<b>5,6</b>	<b>0,3</b>	<b>0,5</b>	<b>1,2</b>	<b>1,4</b>
Bez odgovora	6,3	12,2	12,7	9,8	10,4

Izvor: [17]



<sup>2</sup> Detaljnije o metodologiji i kompletnim rezultatima istraživanja u knjizi grupe autora „Kamo idemo“ „Sustav društvenih vrijednosti i građanski aktivizam u istočnoj Hrvatskoj“, str. 83 – 162. [17]

Temeljem prikazanih podataka može se zaključiti:

- **Nisko je povjerenje u institucije društva:** crkva i udruge građana imaju povjerenje tek polovice anketiranih, znatno je manje povjerenje u medije, sindikate i poduzetnike, a vrlo je nisko povjerenje u lokalnu samoupravu i političke stranke.
- **Nisko je povjerenje u institucije države;** Predsjednik Republike ima povjerenje tek polovice anketiranih, znatno manje povjerenje je u policiju i sudove, a vrlo je nisko povjerenje je u Hrvatski Sabor i Vladu RH.
- Niska je razina građanskog aktivizma; volonterskog i filantropskog angažmana građana.

Analize sa sličnim rezultatima kasnije je objavilo i više drugih autora u RH. Novih istraživanja nema, a nakon niza velikih afera korupcije u zemlji i slabog odaziva na izbore - nalazi istraživanja socijalne kohezije, sigurni smo, bili bi još nepovoljniji. U više naših knjiga, objavljenih radova, kao i istupa u javnosti – ukazano je na važnost socijalne kohezije i na važan koncept razvoja građanskog nacionalnog identiteta (umjesto vladajućeg etničkog koncepta) kao preduvjeta za društveni i privredni razvoj Hrvatske. [7] [8] [10] [11] [13] [15] [16] [17] [19] [22] [25] [29] [31] [31] Ovdje treba upozoriti i na stav Slavka Kulića (Zagreb) o potrebi rekonstrukcije hrvatskog društva koji je on izložio 1996. g. (na nacionalnom znanstvenom skupu) u svome radu „*Rekonstrukcija društva kao preduvjet restrukturiranja gospodarstva i uključivanja u europske integracije*“.[40]

Smatramo da je u navedenim **socijalnim elementima** trebalo tražiti ključne razloge **slaboj konkurentnosti hrvatskog gospodarstva**, kao i slaboj valorizaciji naših prirodnih i društvenih potencijala. I svi planovi razvoja u našem društvu i gospodarstvu moraju uzeti u obzir navedena dva elementa koji se – bez posebno snažne i dobro organizirane kampanje - ne mogu prevladati u kratkom niti u srednjoročnom razdoblju. [11] [15] [17] [29] [49]

### 1.3. Prirodni potencijali

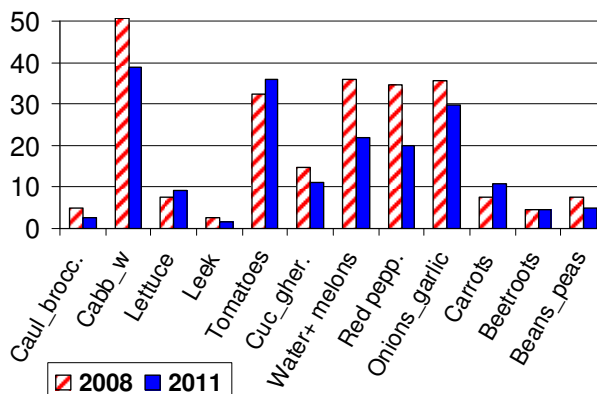
Proizvodnja voća i povrća tradicionalna je poljoprivredna djelatnost na području Slavonije i Branje – jer prirodni uvjeti (tlo, klima, voda) uz ratarstvo i stočarstvo stoljećima su komparativna prednost ovog područja. [1] [3] [6] [48]

## 2. PROIZVODNJA I PRERADA VOĆA I POVRĆA

### 2.1. Proizvodnja

Povrće se proizvodi na području cijele Republike Hrvatske zahvaljujući pogodnom tlu, resursima vode i klimatskim uvjetima. Danas se povrće proizvodi na površini od oko 135.000 ha (oko 9% od ukupnih površina oranica i vrtova); ukupna proizvodnja se kreće (ovisno o rodnosti godine) oko 370.000 tona raznog povrća (bez krumpira kojeg je proizvodnja oko 60.000 t).<sup>3</sup>

Budući da nema statističkih podataka o proizvodnji povrća i voća ispod razine cijele zemlje daje se pregled proizvodnje važnijih vrsta povrća za RH – a prema okvirnim procjenama više od 1/3 te proizvodnje se realizira na području SliB regije; [1] [48] tab. 6 i sl. 6.



Slika 6  
Proizvodnja povrća u Hrvatskoj (000 t)  
Izvor: [5]

<sup>3</sup> DZS ne vodi evidenciju o proizvodnji svake kulture povrća niti postoje javno dostupni podaci o proizvodnji po županijama.

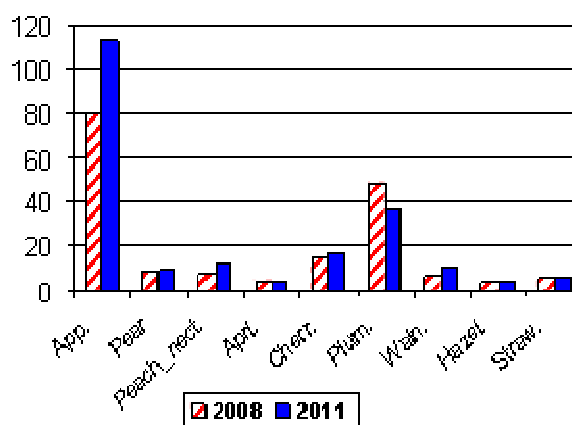
Tablica 6 Ukupna proizvodnja povrća u Hrvatskoj <sup>4</sup>(t)

Povrće	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.
Cauliflower and broccoli	5.049	4.652	3.000	2.760	2.556
Cabbage, white	50.619	66.833	36.597	38.871	23.093
Lettuce	7.640	7.854	8.252	9.115	5.218
Leek	2.556	3.175	2.829	1.759	885
Tomatoes	32.358	37.419	33.648	35.798	25.418
Cucumbers and gherkins	14.795	14.516	10.894	11.067	6.714
Melons	3.622	3.794	4.039	3.436	3.385
Watermelons	31.986	40.381	19.274	17.645	17.589
Red peppers, capsicum	34.760	35.991	18.621	20.022	14.553
Onions and garlic	35.701	35.634	30.363	29.631	27.501
Carrots	7.629	10.954	12.999	10.767	15.294
Beetroots	4.722	6.795	5.316	4.656	3.128
Beans, runner and French	7.663	9.329	5.277	4.769	2.851
Peas	- - -	4.671	3.703	6.060	3.528
<b>Ukupno</b>	<b>239.100</b>	<b>281.998</b>	<b>194.812</b>	<b>196.356</b>	<b>151.713</b>

Izvor: [5]

Osnovne značajke ovog sektora - prema nizu analiza [1] [5] [13] [14] [21] [27] [42] [43] [48] su: (a) rascjepkanost proizvodnje, (b) nedovoljna opskrba tržišta (količinom i sezonskom dinamikom), (c) prosječni prinosi su i do nekoliko puta niži od europskih prosjeka, (d) veliki je udio izravnog plasmana proizvoda potrošačima putem tržnica na malo, (e) cijene povrća su više od prosječnih cijena u zemljama EU, (f) tržište proizvoda je loše organizirano, (g) nema dovoljno kvalitetnih kapaciteta za kratkoročno i dugoročno skladištenje te preradu (zamrzavanje sušenje, konzerviranje) uključujući proizvodnju sokova, octa i voćnih vina (bez vina od grožđa).

Voće se proizvodi na oko 70.000 ha (2.2 % poljoprivredne površine); to su male površine, jer Hrvatska ima povoljne klimatske i pedološke uvjete kao i tradiciju proizvodnje kontinentalnog i mediteranskog voća.[1] Oko 95% voćnjaka je u vlasništvu obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava te je proizvodnja fragmentirana i nedovoljno produktivna, sa značajnim oscilacijama u kvaliteti i urodu. Od dvadesetak vrsta voća, svojom proizvodnjom RH zadovoljava potrebe samo u proizvodnji mandarina. U daljim razmatranjima isključeno je mediteransko voće. [5]



Slika 7  
Proizvodnja voća u Hrvatskoj (000 t)  
Izvor: [5]

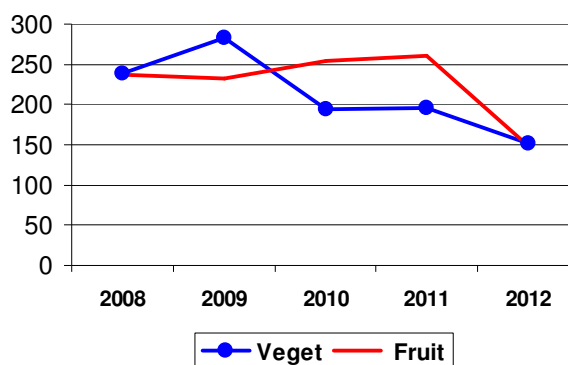
<sup>4</sup> Bez krumpira - kojeg proizvodnja iznosi oko 60.000 t.

Tablica 7 Ukupna proizvodnja voća u Hrvatskoj (t)

Voće	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.
Apples	80.201	93.355	106.865	112.931	44.765
Pears	8.849	9.950	8.715	8.929	3.455
Peaches and nectar.	7.348	10.110	8.914	11.824	6.131
Apricots	1.493	1.583	1.170	1.655	793
Cherries	14.674	14.125	12.064	16.980	10.819
Sweet cherries	8.009	7.148	5.283	6.241	4.854
Sour cherries	6.665	6.977	6.781	10.739	5.965
Plums	48.614	38.369	40.901	36.919	15.047
Walnuts	6.828	7.226	8.651	5.797	2.140
Hazelnuts	1.289	1.384	3.333	1.860	442
Strawberries	2.460	2.548	2.572	2.771	2.279
<b>Ukupno</b>	<b>171.756</b>	<b>178.650</b>	<b>184.271</b>	<b>199.666</b>	<b>85.871</b>

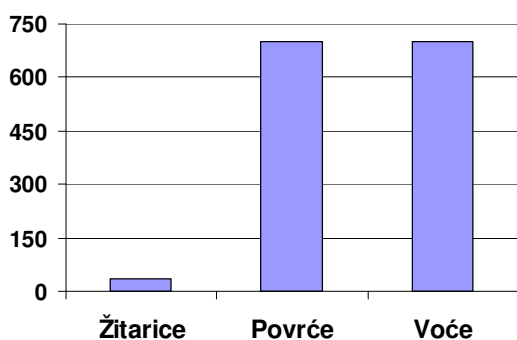
Izvor: [5]

Grafikonom 8 prikazana je ukupna proizvodnja voća i povrća u Hrvatskoj; Uočava se pad proizvodnje povrća do 2011. g.<sup>5</sup> Investicije u nove voćnjake proteklih godina (dugogodišnji nasadi) već daju rezultate i ova će proizvodnja ubuduće rasti – no još uvijek neće pokrivati potrebe domaćeg tržišta.<sup>6</sup>



Slika 8  
Ukupna proizvodnja voća i povrća u Hrvatskoj (000 t); Izvor: [5]

Ovdje treba posebno naglasiti činjenicu da su proizvodnja voća i povrća u značajnom stupnju: (a) **radno intenzivnije** i (b) **profitabilnije** od ratarske proizvodnje; okvirno – po 1 ha žitarica treba cca 20 sati ljudskoga rada, a na 1 ha povrća i voća cca 700 sati rada. Utoliko je začuđujuće da se o tim elementima ne vodi računa (ekonomija prirodnog prostora i velike nezaposlenost u regiji) kod davanja državne zemlje u zakup.



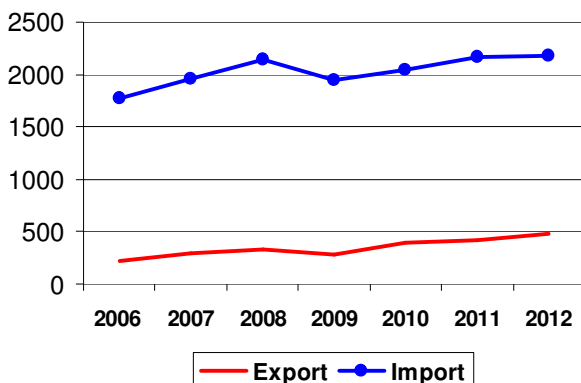
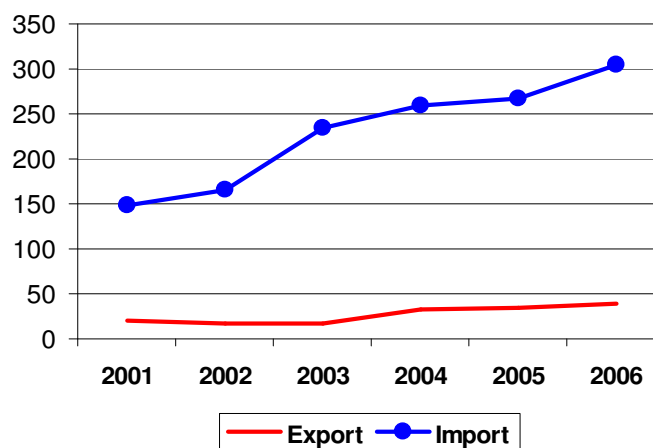
Slika 9  
Prosječni sati ljudskoga rada na 1 ha

Nepovoljnu sliku o sektoru proizvodnje voća i povrća dopunjuju podaci o izvozu i velikom uvozu ovih proizvoda [5]; u razdoblju od 2001. do 2006. g. izvoz voća i povrća je porastao s 20 na 39 mil. USD, ali je uvoz značajno veći i raste od 149 na 305 mil. USD; slika 10. U razdoblju od 2006. do 2012. g. izvoz raste od 226 na 477 mil. HRK, a uvoz raste od 1,77 na 2,18 mlrd. HRK; slika 11. Ovi podaci ukazuju i na neke razloge smanjenja proizvodnje povrća u proteklom razdoblju, odnosno na potrebu snažne društvene, stručne i upravne akcije za povećanje proizvodnje voća i povrća u RH posebno na području regije Slavonija i Baranja.

<sup>5</sup> Godinu 2012. ne treba uzimati u obzir zbog klimatski nepovoljnih prilika.

<sup>6</sup> U ukupnom uvozu voća oko 70.000 tona su banane i drugo egzotično voće koje se u Hrvatskoj ne uzgaja. Ali – uvozi se: oko 50% jabuka, 80% krušaka te 80% bresaka (npr.). [48]

Slika 10  
Izvoz i uvoz voća i povrća  
u Hrvatskoj (mil. \$)  
Izvor: [5]



Slika 11  
Izvoz i uvoz voća i povrća  
u Hrvatskoj (mil. HRK)  
Izvor: [5]

## 2.2. Prerada

Prerada voća i povrća danas je jedan od **najslabije** razvijenih dijelova prehrambene industrije u RH (iako je prije 20-tak godina ova industrija bila dobro razvijena); registrirano je tek 30-tak pravnih osoba (najviše zadruga) koji se bave preradom voća i povrća, a većina se nalazi na području Slavonije i Baranje (Osječka i Virovitička županija). [1] [43] [48] Industrijska prerada voća i povrća u RH ne zadovoljava domaću potrošnju ni u asortimanu, ni u količinama niti po cijeni. Umjesto da sektor voća i povrća (prema prirodnim pogodnostima i tradiciji proizvodnje) bude snažan privredni sektor (s mnogo zaposlenih i ostvarenom velikom dodanom vrijednosti) - u regiji (i zemlji) s rekordnom nezaposlenosti – prisutan je veliki uvoz svježeg i prerađenog voća i povrća.<sup>7</sup> Dakle, uz nužnost povećanja primarne proizvodnje voća i povrća potrebno je u Hrvatskoj izgraditi i odgovarajuće kapacitete za skladištenje svježeg povrća i voća namijenjeno širokoj potrošnji i kapacitete za njihovu preradu – uzimajući u obzir i optimizaciju kapaciteta te njihovu regionalnu distribuciju.

## 2.3. Model razvoja

Cijeli proces tranzicije hrvatskog društva i privrede proveden je u prvih desetak godina bez konzistentnog makro-ekonomskog i društvenog modela, [8] [9] [15] [17] [34] a u nastavku – kroz proces pridruživanja EU nastavljen je bez domaće strategije, a pod uvjetima prilagođavanja EU pravnim, ekonomskim i upravnim standardima. [12] Tako se dogodilo da pored hrvatskih komparativnih prednosti, duge tradicije i nekad relativno razvijene i kvalitetne proizvodnje povrća i voća te odgovarajuće prerađivačke industrije – danas RH postaje članica EU potpuno nepripremljena za izazove velikog EU tržišta i uklapanje u suvremene tijekove poslovanja – kad je sektor voća i povrća u pitanju. Tijekom proteklih desetak godina u sektoru poljoprivrede (primarna proizvodnja voća i povrća) i u sektoru industrije (prerada voća i povrća) donesen je niz programa i planova, participiralo se u SAPARD i IPARD programima EU – ali bez (razvojne) paradigme. Izgrađivan je EU model **bez pratećih intervencija** - koji bi tranzicijsko hrvatsko postratno društvo pripremile (ili nadoknadile insuficijentnost) za provedbu EU modela. Investicije u prerađivačke kapacitete prepuštene

<sup>7</sup> Od ukupno raspoloživih količina voćnih prerađevina na hrvatskom tržištu 78,5% su uvezeni proizvodi. [48]



su samo privatnoj inicijativi – najčešće početnicima u ovom sektoru, malim poduzetnicima koji ne mogu (ili ne smatraju potrebnim) zapošljivati stručnjake i/ili konzultirati znanost. Planiraju se i izgrađuju EU poticajima i/ili kreditima mali povrtnjaci i voćnjaci te pogoni za preradu voća i povrća, hladnjače i skladišta – **sve u okvirima** mogućnosti i **poslovnog horizonta malih poduzetnika**. Tako se danas u medijima slavodobitno najavljuje izgradnja tvornice za preradu voća koja će zaposliti čak 10 (i slovima: deset) radnika.

U suvremenom poslovanju važan je princip jediničnog kapaciteta (ispod kojeg proizvodnja nije rentabilna), a na suvremenom tržištu, pak, vladajući je zakon kvalitete (brenda) i veličine ponude. [46] Kome će veliki dio malih proizvođača voća i povrća (osim na zelenoj tržnici - koja ima ograničenja) prodavati svoje proizvode (i mali poduzetnici - svoje prerađevine); u osnovi nisu sposobni odgovoriti ni zahtjevu lokalne maloprodajne mreže. Povećanje proizvodnje danas je uvjetovano rezultatima istraživanja tržišta, razvojem brenda, promotivnim kampanjama, razvijenom prodajnom službom, laboratorijskom kontrolom kvalitete, postprodajnim servisom, itd. Za takve aktivnosti naši današnji mali i srednji (neudruženi ili slabo udruženi) proizvođači nemaju razumijevanja i nemaju financijskih sredstava. Udruživanje u klastere (u hrvatskim uvjetima) praktično ostaje samo mogućnost da se jednom (nekada) može dostići broj članova i organiziranost velikih regionalnih povrtlarskih i voćarskih klastera u EU zemljama (Italija, Francuska, Nizozemska, Mađarska, npr.).

## 2.4. Nužnost kardinalnog zaokreta

Danas je stanje u proizvodnji voća i povrća te preradi ovih proizvoda na području Slavonije i Baranje nezadovoljavajuće - čak **poražavajuće** spram prirodnih potencijala, tradicije i nezaposlenosti. Iako je u procesu provedba više mjera iz planova ministarstava Vlade RH kao i više investicijskih zahvata u okviru EU fondova (što će sadašnje stanje u manjem obimu popraviti) buduća kretanja u ovom sektoru ni iz daleka neće biti primjerena: (a) iskorištavanju regionalnih potencijala, (b) rješavanju niza naših problema, a upitno će biti (c) i samo korištenje izgrađenih nasada (objekata) u okvirima EU tržišta (u kojem je i domaće tržište). Aktualna provedba mjera i investicija nije u suglasju s realnim potencijalima regije, niti s tržišnim konceptom i kretanjima u EU, odnosno - njihovo uspješno realiziranje može (eventualno) donijeti uspjeh na razini pojedinog poslovnog subjekta, ali ne i cijele zajednice. Čak se može upitati - hoće li se i ti uspješni pojedinačni projekti - pod sadašnjem razvojnom i poslovnim modelu – uspješno uključiti u europske (znači i domaće) tržišne okvire. Posebno je, pak, pitanje (ne samo u sektoru voća i povrća) ponašanje hrvatskih vlasti - koje godinama izvršavaju EU zadaće, a **bez analitičkog pristupa i uvažavanja nacionalnih razvojnih interesa**. Pojednostavljeno – naše vlasti provode mjere koje će nas uklopiti u EU tržište, što u osnovi znači – da se ide na ruku subjektima neoliberalnom kapitalizmu. U tom modelu ekonomije vlasnike kapitala ne zanima lokalna nezaposlenost i nedovoljno iskorištenje lokalnih resursa; centre financijske moći zanima samo profitna stopa samo njihovih glavnih igrača, monopol ili oligopol odnos na tržištu i ništa više.<sup>8</sup>

Stručni dokumenti, planovi razvoja, govori političara u našoj zemlji – pored ostalog imaju i poštapalicu: „moramo otvarati nova radna mjesta“ – tobožnji izraz brige vlasti o socijalnom stanju u državi. Osnivaju se poduzetnički inkubatori i zone, održavaju se seminari – a bez razvojne paradigme; kao da će edukacija o poduzetništvu i izgrađene betonske piste s ogradom (u poduzetničkim zonama) unaprijediti razvoj gospodarstva i zaposliti armiju nezaposlenih,. Rezultati takve prakse mogu zadovoljiti samo interes lokalnog (i nacionalnog) političkog establishmenta – koji će se svaku priliku (pa i otvaranje male radionice) iskoristiti za velebnu prezentaciju u medijima – naravno pred lokalne i parlamentarne izbore. Taj model „brige“ o socijalnom stanju u društvu i ta praksa imaju svoje konkretne rezultate prikazane u tablicama 1, 2, 3, 4 i 5 ovoga rada.

<sup>8</sup> Niz je primjera za ovu tvrdnju: proizvodnja mlijeka u RH, auto industrija u mnogim EU zemljama, itd.

**Treba podvući crtu i načiniti rezime;** (a) velik je potencijal glede prirodnih pogodnosti za proizvodnju, (b) velika je i dugoročna nezaposlenost, (c) RH uvozi više od polovice svojih potreba za voćem i povrćem, (d) proizvodnja i prerada voća i povrća su radno intenzivne djelatnosti, (e) to su i visoko-dohodovne proizvodnje, (f) u Europi (i svijetu) postoje visoke potrebe za voćem i povrćem i (g) ne postoje EU ograničenja u podizanju novih nasada voća. Ova je jednostavna razvojna jednadžba - kako praksa pokazuje – preteška za sve naše odgovorne, znanstvene, društvene i državne subjekte. Da bi se djelatno pristupilo rješavanju nabrojanih problema (od nezaposlenosti na dalje) – potreban je kardinalni zaokret u pristupu rješavanja problema: (a) iskorištavanja prirodnih potencijala i tradicije te (b) razvoja u sektoru voća i povrća počevši od (nove) paradigme do strukture uključenih dionika u razvojne procesa i njihovih obaveza.

### 3. PARADIGMA

**Dosadašnjem razvoju RH i regije SliB nedostaje paradigma.** Paradigma je vrhovni obrazac pogleda na svijet [13] i postaje nužnost u suvremenom svijetu složenih međunarodnih gospodarskih odnosa, privrednog potencijala i konkurencije na svjetskom tržištu. Po prirodi stvari – paradigma predstavlja temelj za izradu strategije i planova razvoja. Ona je trebala biti postavljena čim je RH postala neovisna država, jer - bez paradigme privredni razvoj je lutanje po „bespućima povijesne zbiljnosti“, odnosno, kako je pokazala povijest Hrvatske u posljednjih 20 godina – dogodila se rasprodaja nacionalnih prirodnih i privrednih resursa, a bez ikakvih razvojnih učinaka. Alarmanтна slika stanja u SliB regiji je samo odgovarajući dio isto tako porazne slike stanja u RH.

Paradigma koja može biti temelj za razvoj SliB regije glasi: **Privredni i društveni razvoj temeljiti na relevantnim prirodnim i društvenim potencijalima na korist svih stanovnika regije.** [30] [32] Relevantni prirodni potencijali na području regije Slavonije i Baranje su svakako prirodni uvjeti za europski rentabilnu i količinom relevantnu proizvodnju voća i povrća, posebno u organskom uzgoju (za koji imamo prirodne uvjete i nezaposlenu radnu snagu). Paradigma treba biti usvojena i prakticirana od strane države (uključujući i županije), a ne (d)ostaviti je privatnim poduzetnicima na znanje. [37] [38]

#### 3.1. Karike koje nedostaju

Da bi se postavljena paradigma razvoja djelatno koristila moraju postojati još dva bitna društvena konstituenta – o kojima se do sada u pitanjima gospodarskog razvoja u Hrvatskoj nije uopće vodilo računa. To su:

a) **Građanski koncept nacionalnog identiteta:** U Hrvatskoj je proteklih dva desetljeća razvijan etnički koncept nacije iz kojega je izveden i model etničkog nacionalnog identiteta stanovnika – umjesto građanskog modela nacije i odgovarajućeg građanskog nacionalnog identiteta. U etničkom konceptu nacionalnog identiteta stanovnici su zatvoreni prema drugim etničkim zajednicama i stalno se nameće borbu protiv neprijatelja (to su svi drugačiji), a građanski (vladajući u zemljama OECD-a) je otvoren za komunikaciju i razmjenu s drugim zajednicama. Posljedice krivo postavljenog i uporno razvijanog etničkog modela su razor-ne po hrvatsko društvo; protekla dva desetljeća su izgubljena u društvenom i privrednom razvoju. Tako se etničkim konceptom proteklih godina nametalo u javnosti (i još uvijek nameće) bespredmetne teme glede društvenog i privrednog razvoja (no, na tim etničkim temama političari su dobivali izbore), a zapostavljana su bitna razvojna pitanja. I kada se, ponekad, neko razvojno pitanje i probilo na dnevni red – onda je, opet, etnički koncept onemogućavao efikasan pristup resursima i provedbu planova razvoja. Taj sindrom društvenih odnosa (raspravljajući o stanju u Slavoniji) nazvali smo „Slavonski šok prošlosti“.[18] Nije nevažno ukazati da je u takvom društvenom okviru i javnoj atmosferi: (a) proveden problematičan hrvatski model privatizacije društvenih poduzeća i (b) učinjen niz korupcijskih i mafijaških projekata, kasnije afera – a što je sve daleko manje moguće u konceptu građanskog

nacionalnog identiteta. [13] [15] [17] [49] [50] Građanski koncept nacionalnog identiteta je elementarni čimbenik izgradnje građanskog društva – a to je propušteno izgraditi u proteklim procesima hrvatske tranzicije i taj će problem Hrvatske vrlo teško rješavati desetljećima. U pristupu realizaciji razvojne paradigme SliB regije ova se karika može nadoknaditi posebnim društvenim kampanjama i privremenim mjerama prosvijećenog apsolutizma (što nije primjereno građanskom društvu, ali je u kratkom roku jedini instrument).

b) **Razvijena socijalna kohezija:** Ovdje su isto tako u pitanju nezavršeni procesi tranzicije, odnosno radi se o mentalnoj matrici većine stanovnika u zemlji koji: (a) su još uvijek klijenti države - tj. malo je samoinicijative (očekuju se rješenja i aktivnosti od vlasti; „odozgor“), (b) se nedovoljno udružuju (u svim segmentima i na svim razinama društva), (c) ne provode usvojene planove, (d) imaju patrijarhalne društvene vrijednosti, (e) nemaju povjerenje u građanske institucije, i (f) koji nedovoljno poštuju društvene i pravne norme. [8] [10] [11] [15] [16] [17] [19] [49] [50] Ova se insuficijentnost mora, i u ovom slučaju (razvoj proizvodnje i prerade voća i povrća) može, nadoknaditi (prevladati) specifičnim modelom društvene, upravne i privredne akcije (o čemu će biti riječi u nastavku).

### 3.2. Temeljni okviri modela

Optimalno iskorištavanje (a) prirodnih potencijala i (b) tradicije u sektoru proizvodnje i prerade voća i povrća, odnosno (c) optimalno rješavanje debalansa proizvodnje i potreba na lokalnom tržištu, (d) izvozu, (e) rješavanje razvojnih problema, i (f) velike nezaposlenosti - mora poći od tržišnih i tehnoloških okvira. Glede toga potrebno je u Slavoniji Baranji imati (viziju) u funkciji:

- **Deset tvornica** s velikim hladnjačama za skladištenje i preradu povrća,
- **Pet tvornica** s velikim hladnjačama za skladištenje i preradu voća.<sup>9</sup>

Ove su tvornice objedinjene u posebnom poslovno-tehnološkom okviru s brendom „Slavonija povrće“ odnosno „Slavonija voće“ u konzorciju (radno nazvan) „Zelena Slavonija“ što (treba da) asocira na geografsko područje i tradicijskim performansama kvalitetne hrane organskog uzgoja.

- Konzorcij ima svoje profesionalne tehnološke, laboratorijske, komercijalne, izvozne i marketing službe – koje su u funkciji ovih 15-tak tvornica (s desetak tisuća zaposlenih). Na ovaj će način domaći tehnološki i znanstveni kadrovi konačno biti **u funkciji materijalne proizvodnje** (i u profesionalnom statusu). [28] [33] [36]
- Na ovim prerađivačkim i skladišnim kapacitetima - koji osiguravaju relevantne i poslovno optimalne uvjete za: (a) veleprodaju u RH, (b) veleprodaju u EU i (c) izvoz (izvan EU) – se razvija primarna proizvodnja voća i povrća temeljem: (a) prirodne pogodnosti, (b) tradicija proizvodnje, (c) nezaposlene radne snage, a za koju proizvodnju (tada) postoje vrlo značajni preduvjeti, (d) istraženo i obrađeno tržište, (e) razvijen brend i (f) stručne komercijalne i izvozne službe. Tada će nova primarna proizvodnja voća i povrća (od toga i vrlo značajan dio organske/ekološke proizvodnje) omogućiti novo zapošljavanje (desetak tisuća) radnika i stručnjaka.
- Na ovako postavljenoj proizvodnji i preradi voća i povrća može se razviti cijeli niz industrijskih, obrtničkih i uslužnih djelatnosti (metalna, plastična, staklena i kartonska ambalaža, grafička industrija, transport, špedicijske i promocijske usluge, maloprodajni objekti, itd.), odnosno – postojeći kapaciteti u regiji i zemlji će imati osigurane poslove za svoj dalji opstanak i za novo zapošljavanje (više tisuća) radnika i stručnjaka.

<sup>9</sup> Nove mogućnosti doprinosa razvoju kroz poslovanje hrvatske strojogradnje i ICT sektora, industrije ambalaže, graditeljstva, transporta i špedicije.

Detalje ovog modela treba elaborirati u posebnim studijama te izraditi master plan realizacije, a nakon toga se može pristupiti donošenju investicijskih odluka. Putem ovog modela i na predloženi način može se vrlo brzo – za šest mjeseci - započeti snažan razvojni program i investicijski ciklus od značaja za regiju Slavonija i Baranja i cijelu Hrvatsku.

### 3.3. Dionici, vlasništvo i upravljanje projektom

Struktura dionika projekta (radno nazvanog) „Zelena Slavonija mora biti drugačija od provedbe sličnih projekata u razvijenim zemljama EU. Pored standardnih dionika poslovnih projekata - u ovom slučaju - moraju se uključiti tijela državne vlasti i regionalne uprave te lokalne samouprave. Naime, već je ukazano na početku ovih razmatranja na niz problema koji su specifični za zemlju s postratnim društvom i nezavršenom tranzicijom te s nizom korespondentnih problema – a za čije nerješavanje su odgovorne spomenute vlasti. Problem tako velike nezaposlenosti i siromaštva na granici životne egzistencije, s tolikim intenzitetom iseljavanja su odgovornosti koje nisu u nadležnosti banaka i malih poduzetnika. Dakle, po našem modelu - država i županije nominiraju projekt i stoje iza projekta – koncept razvoja, jamac za kredite, davanje zemljišta i infrastrukture u koncesiju (pod povoljnim uvjetima) za izgradnju tvornica i za namjensku (povrće i voće) proizvodnju. Ostali dionici projekta su: a) proizvođači voća i povrća (OPG, zadruge i poduzetnici), b) prerađivači voća i povrća (OPG, zadruge i poduzetnici), c) banke, d) trgovački lanci i e) znanstvene institucije.

U osnovi radi se o investiciji privatnog kapitala u proizvodne objekte koji će – u konačnici - biti u privatnom vlasništvu poduzetnika, ali - zbog postratnih i tranzicijskih okolnosti u RH (i regiji) cijeli investicijski ciklus imat će posebnu strukturu, etape i model upravljanja. Tako će projektom izgradnje navedenih tvornica te postavljanjem modela organizacije konzorcija „Zelena Slavonija“ - sve do isplate investicijskih kredita – upravljati **Skupština konzorcija** sastavljena od predstavnika proizvođača i prerađivača voća i povrća, države i županija, banaka i znanstvenih organizacija. **Upravno vijeće** projekta sastavljeno je samo od predstavnika (a) banaka i (b) znanstvenih organizacija (**izabranih po javnom natječaju**), a odlučuje o organizacijskim i kadrovskim rješenjima u izgrađenim tvornicama i poslovnoj strukturi konzorcija. To stoga što su vlasti u ovoj zemlji - na svim razinama i svim mandatima – dokazale da nisu sposobne objektivno odlučivati na temelju kriterija stručnosti - već vođeni kriterijima nacionalnosti, rođaćkim, stranačkim ili drugim netransparentnim i neobjektivnim kriterijima. Participacija proizvođača i prerađivača voća i povrća u cijelom investicijskom procesu, i kasnije u poslovnom odnosu, **regulirat će se** po naturalnom kriteriju – proizvodnje (tona) voća i povrća s hektarima zemlje pod nasadima, odnosno (t) prerađevina s financijskom vrijednošću proizvodne opreme. Nakon otplate investicijskih kredita ukida se Skupština konzorcija i Upravno vijeće, a vlasništvo nad tvornicama i uprava nad konzorcijem prelaze u nadležnost privatnih poduzetnika proizvođača i prerađivača voća i povrća - prema naturalnim i financijski utvrđenim kriterijima kroz vrijeme otplate investicija. Na ovaj način zaokružen je proizvodni i poslovni ciklus, odnosno – osigurava se nabava kvalitetnih i po cijeni pristupačnih inputa u tvornicama za preradu, odnosno osigurava se plasman primarne proizvodnje po odgovarajućim cijenama (tj. izbjegava se tzv. mljekarska situacija u RH); investicije će biti efikasno privedene svrsi.

### 4. Zaključci

Analiza je pokazala da:

- a) Postoje značajni prirodni potencijali i duga tradicija u proizvodnji i preradi voća i povrća na području regije Slavonija i Baranja.
- b) Postojeća proizvodnja i prerada voća i povrća u regiji (kao i u RH) nije dostatna po količini i asortimanu potrebama domaćeg tržišta niti je u suglasju s prirodnim potencijalima i mogućnostima izvoza; zbog toga RH uvozi veće količine svježeg kao i prerađenog voća i povrća.

- c) Zbog agresije na RH i ratnih događanja u posljednjem desetljeću XX. st. regija je izgubila preko 86.000 stanovnika, zbog nepovoljnih ekonomskih prilika i slabog privrednog razvoja (vezano s tim i pada nataliteta te ekonomske emigracije) regija je u prvom desetljeću XXI. st. izgubila još 85.000 stanovnika.
- d) Odsustvo razvojne paradigme i nezavršeni procesi tranzicije rezultirali su niskim BDP po stanovniku u regiji (znatno ispod prosjeka RH) i znatno slabijem razvoju od mogućnosti koje pružaju prirodne pogodnosti, tradicija te potencijali radne snage u regiji.
- e) Postojeće mjere i aktivnosti na razvoju sektora proizvodnje i prerade voća i povrća nisu u suglasju s prirodnim potencijalima, tradicijom proizvodnje, postojećom nezaposlenosti u regiji niti jamče plasman roba na domaće i EU tržište u postojećem konceptu razvoja koji se temelji na velikom broju usitnjenih i nepovezanih OPG-a, zadruga i poduzetnika,
- f) Postojećem modelu razvoja i postojećim mjerama državnih vlasti i EU fondova nedostaje (razvojna) paradigma na kojoj bi se temeljila strategija razvoja, donosili ključni razvojni dokumenti i vodile investicije u sektoru proizvodnja i prerada voća i povrća.

Na temelju naše kompleksne analize, kao i separatnih analiza drugih autora iz RH, postavili smo (a) **paradigmu** i (b) **novi model razvoja** u sektoru proizvodnja i prerada voća i povrća u regiji i RH (a taj se model može i treba primijeniti u cijeloj zemlji za cijelu privredu). Model se temelji na:

- a) Postavljanju paradigme.
- b) Osnivanju konzorcija proizvođača i prerađivača voća i povrća - koji: (b1) izgrađuje 10 tvornica za preradu povrća i (b2) pet tvornica za preradu voća te (b3) ima vlastite tehnološke, laboratorijske, komercijalne, marketinške i izvozne službe – koje su u funkciji rečenih 15 tvornica.
- c) Na ovim kapacitetima razvija se postojeća i nova proizvodnja voća i povrća za koju će postojati istraženo i obrađeno tržište, razvijeni brendovi te stručne komercijalne i izvozne službe.
- d) Na ovako postavljenoj primarnoj i prerađivačkoj proizvodnji voća i povrća može se razviti cijeli niz pratećih industrijskih, obrtničkih i uslužnih djelatnosti, a u investicijskoj izgradnji zaposliti i kapaciteti hrvatske strojogradnje i sektora građevinarstva.
- e) U strukturu dionika projekta razvoja proizvodnje i prerade voća i povrća u regiji pored standardnih dionika poslovnih projekata (proizvođači i prerađivači voća i povrća, banke, trgovački lanci i znanstvene organizacije) mora biti uključena državna vlast i regionalne uprave - zbog specifičnosti provedbe investicijskog projekta zemlji s postratnim društvom, nezavršenom tranzicijom i nizom korespondentnih problema za koje su odgovorne vlasti, a ne privatna poslovna inicijativa.
- f) U osnovi radi se o investiciji u proizvodne objekte koji će (u konačnici) biti u privatnom vlasništvu poduzetnika, ali - zbog postratnih okolnosti u RH i regiji ovaj investicijski (i poslovni) ciklus imat će posebnu strukturu, posebne etape i posebnu upravu do isplate investicija.

Realizacijom (**n**)ovog modela razvoja proizvodnje i prerade voća i povrća u regiji može započeti veliki investicijski ciklus u okviru kojeg se može zaposliti više desetaka tisuća novih radnika i stručnjaka (osim u sektoru voće\_povrće još i u: strojogradnji, ICT sektoru i industriji ambalaže te građevinarstvu, poljoprivredi, transportu i špediciji). Detalje ovog modela treba elaborirati u posebnim studijama te izraditi master plan realizacije nakon čega se može pristupiti donošenju investicijskih odluka.

#### **NAPOMENA**

Ovaj rad (skraćena studija) „Razvoj industrije za preradu voća i povrća na području Slavonije i Baranje“ (koncept i njegov sadržaj) predstavlja intelektualno vlasništvo “Panon” Instituta za strateške studije - Osijek. Svaka dalja razrada modela i njegovo korištenje podliježe prethodnom odobrenju UO Instituta.

## Literatura

- [1] Agronomski fakultet, Zagreb (2002.): Smjernice razvoja voćarstva 2008.-2013.
- [2] Beauvais, C.; Jenson, J. (2002.): Social Cohesion: Updating the State of the Research, CPRN
- [3] Bogdanović, M. (2009.): Profitni model hrvatske poljoprivrede: Kako i gdje ga primijeniti?; Ekonomija, 16 (1) str. 75-110 (2009) [www.rifin.com](http://www.rifin.com)
- [4] Boye J. I. ; Arcand Y. (ed.); (2012.): Green Technologies in Food Production and Processing; ISBN 978-1-4614-1587-9, Springer New York
- [5] Državni zavod za statistiku (2013.) : Popis stanovništva RH; Priopćenja; proizvodnja, izvoz i uvoz voća i povrća
- [6] Grahovac, P. (2004): Regionalni razvoj hrvatske poljoprivrede Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol 2: br. 1.
- [7] Ivanović, M. (1992.): Kako će Osijek (p)ostati Os(ij)eka – o mogućim društveno-ekonomskim posljedicama po razvoj Osijeka nakon rata; „Glas Slavonije”, Osijek, 19.01.1992. str. 9;
- [8] Ivanović, M. (1999.): U svoje ime - polemike o civilnom društvu, Albert<sup>E</sup>, Osijek, 1999.
- [9] Ivanović, M.; Pešo, I.; Vuković, S. (2000.): Obnova agro-proizvodnje na području prigradskog prstena grada Osijeka; ISBN 9536980-00-2; Albert<sup>E</sup> Osijek
- [10] Ivanović, M. (2002.): Interkulturalnost protiv etničke distance; Edukativno-informativni servis za prava manjina i međuetničku toleranciju, br. 20, str. 12-22; „Stina“, Split ([www.stina.hr](http://www.stina.hr))
- [11] Ivanović, M. (2004.): Europski standardi u zaštiti prava nacionalnih manjina; ISBN 953-6711- 84-2; Albert<sup>E</sup>, Osijek
- [12] Ivanović, M. (2005.): Konstitucionalna ekonomija agrara EU, u knjizi: Branko Hebrang „Poljoprivreda u Europskoj uniji”, str.I – III; ISBN 953-6980-01-0; Albert<sup>E</sup>, Osijek
- [13] Ivanović, M. (2005.): Ruralni razvitak – nova šansa koja se ne smije propustiti, u knjizi grupe autora: „Okvir za ruralni razvitak”; str. 13 – 28; ISBN 953–99364-1-1; Slap, Osijek, 2005.
- [13] Ivanović, M. (2005.): Imaju li manjine jednake šanse, Regionalni glasnik za promociju kulture manjinskih prava i međuetničke tolerancije; br. 22, str. 13-21; Stina“, Split ([www.stina.hr](http://www.stina.hr))
- [14] Ivanović, M. (2005.): Agro-poduzetništvo u procesima tranzicije, Savremena poljoprivreda, Novi Sad; ISSN 0350 -1205; Vol. 30, br. 3 – 4; str. 87 - 93;
- [15] Ivanović, M. (2005.): Izgubljene šanse – procesi postsocijalističke tranzicije; ISBN 953-6980-02-9, Albert<sup>E</sup>, Osijek
- [16] Ivanović, M. (2006.): Nepovoljni scenariji prijete, Regionalne paralele - infoservis za promociju regionalne suradnje, br. 10; str. 11-16; „Stina“, Split ([www.stina.hr](http://www.stina.hr)) 2006.
- [17] Ivanović, M.; Lauc, A.; Bognar, L. (2006.): Kamo idemo - društvene vrijednosti u procesima postsocijalističke tranzicije u Hrvatskoj; ISBN 953-6980-01; „Albert<sup>E</sup>” Osijek
- [18] Ivanović, M. (2006.): Pogled iz budućnosti; Slavonski šok prošlosti, str. 12 - 22; u knjizi grupe autora - Partnerstvo za razvitak, ISBN 953-99361-2-1; Slap, Osijek
- [19] Ivanović, M. (2007.): Vrijednosni sustav kao bitan činilac uspješnog procesa europskih integracija; Učimo za Europu - medijska podrška europskim integracijama. br. 1, str. 7-12 ; Stina, Split ([www.stina.hr](http://www.stina.hr))
- [20] Ivanović, M. (2007.): Ruralni razvoj i procesi tranzicije – Slavonska poljoprivreda na putu prema EU standardima; ISBN 953-6032-501-1, Albert<sup>E</sup>, Osijek
- [21] Ivanović, M. (2007.): Ekološka poljoprivreda i razvitak sela; str. 13 - 28; u knjizi „Vodič kroz organsku proizvodnju”, ISBN 953 –99364-2-X; Slap Osijek
- [22] Ivanović, M.; Vuković, S. (2007.): Strategija lokalnog partnerstva. ISBN 953-99364-2-x; Slap Osijek i Albert<sup>E</sup> Osijek
- [23] Ivanović, M. (2008.): Baranja zaostaje u razvoju unatoč... ;Baranjski oktogon (1) – gospodarska Internet kolumna, BRICC – Beli Manastir, str. 1-2; kolovoz (<http://www.baranja.net>)
- [24] Ivanović, M. (2008.): Poljoprivreda i modeli njezine organizacije. Baranjski oktogon 2) – gospodarska Internet kolumna, BRICC – Beli Manastir, str. 1-2; kolovoz (<http://www.baranja.net>)
- [25] Ivanović, M. (2008.): Socijalna kohezija i društveni kapital; str. 1-2; Baranjski oktogon 2) – gospodarska Internet kolumna, BRICC – Beli Manastir, str. 1-2; rujan 2008.
- [26] Ivanović, M. (2008.): Utemeljenje europske poljoprivredne politike; Baranjski oktogon 2) – gospodarska Internet kolumna, BRICC – Beli Manastir, str. 1-2; ;rujan (<http://www.baranja.net>)

- [27] Ivanović, M. (2008.): Hrvatska poljoprivreda i ruralni razvoj, Baranjski oktogon 2) – gospodarska Internet kolumna, BRICC – Beli Manastir, str. 1-2; listopad (<http://www.baranja.net>)
- [28] Ivanović, M.; Jović F. (2008): The Triple Helix Model for Innovation Processes in Transition Countries, 7th International Conference VIPSI, Opatija 6.-9.4.2008. VIPSI Beograd, Proceedings, pp 6.1.– 6.6;
- [29] Ivanović, M. (2008): Socijalna kohezija - temeljna odrednica razvoja, 1<sup>st</sup> International Conference „Vallis Aurea: Focus on Regional Development“, Požega, 19.9.2008. DAAAM International, Viena i Veleučilište u Požegi, ISBN 978-953-98762-7-0, Proceedings, pp 327 - 332;
- [30] Ivanović, M. (2008): Tri eseja o znanosti; drugo dopunjeno i prošireno izdanje ISBN 978-953-6032-55-6; Elektrotehnički fakultet Osijek
- [31] Ivanović, M. (2008): I and We - the Individual and Institution, pp 120 -136, u knjizi grupe autora: „Not in My Name“ IKV PAX CHRISTI & OGI, ISBN,, Niš, 2008.
- [32] Ivanović, M. (2009): Nova proizvodnja znanja u konceptu društva znanja, V. Međunarodni naučni skup „Tehnologija i informatika u obrazovanju“, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, 19 - 20.6.2009. 1 Zbornik, str. 15-28
- [33] Ivanović, M. (2009): Responsibilitatea elitor sociale in procesul de tranzitie, (Odgovornost društvenih elita za procese tranzicije), ISSN 1820-9181; Europa, Novi Sad , Vol. 1, No. 2, pp 13-22
- [34] Ivanović, M.; Požega Ž. (2010.): Economic Development of the Slavonia and Baranja – contributions on macroeconomic analysis of regional development in Croatia, 2<sup>nd</sup> ICF Focus on Regional Development, Požega, 3.9.; DAAAM International Viena, pp 475-486
- [35] Ivanović, M.; Kralik, D.; Vukšić, M. (2010.): Znanstveno-istraživačke institucije Slavonije i Baranje - jesu li u funkciji razvoja regije? 2<sup>nd</sup> International Conference „Vallis Aurea: Focus on Regional Development“, Požega, 3.9.2010. DAAAM International Viena, Veleučilište u Požegi, ISBN 978-953-98762-7-0; Proceedings, str. 487 - 496;
- [36] Ivanović, M., Keser, T.; Blažević, D. (2012.): A Capitalization of Knowledge - Innovation Processes In Transition Countries; ISSN 1330-3651 Technical Gazette, Vol.18, No.1, pp 15 - 22; rad s s doktorantom;
- [37] Ivanović, M. (2012.): Pretpostavke uspješne strategije razvoja; Multietničnost i razvoj - bilten Instituta STINE (Split) za promociju razvojnih potencijala multietničkih i povratničkih sredina, ISSN:1848-459X; br. 3; lipanj 2012.; str. 8-9
- [38] Ivanović, M. (2012.): Preduvjeti strategije razvoja povratničkih sredina; u knjizi „Multietničnost, povratak, razvoj“ str. 67 - 77; Institut Saveza za tranzicijska istraživanja i nacionalnu edukaciju - Institut Stina, Split; ISBN 978-953-55995-1-7;
- [39] Konvalina, P. (ed.), (2012.): Organic farming and food production, InTech, Rijeka
- [40] Kulić, S. (1999.): Rekonstrukcija društva kao preduvjet restrukturiranja gospodarstva i uključivanja u europske integracije, u „Hrvatsko gospodarstvo u tranziciji“, Ekonomski institut Zagreb, Zagreb
- [41] Leko, Š. M.; Trischler, R. (2013.): Development of a marketing strategy for German minority association in Croatia in: Alves H.; Vázquez H.L. (ed) Volume on best practices in social and public sector marketing. Improving quality of life)
- [42] Mašek, A., Križanović, K. (2010.): Ecological production as prerequisite for development of rural area – case study: Ecological production in Slavonia, GIS Odyssey, HIZ, Zagreb
- [43] Mašek, A., Križanović, K. (2009.): Program ukupnog razvoja Grada Đakovo, Ekonomski fakultet u Osijeku, Credere, Osijek, ISBN 978-953-253-059-9
- [44] Nirmal K. Sinha (ed.), (2011.): Handbook of Vegetables and Vegetable Processing, Wiley-Blackwell, Ames, Iowa, USA
- [45] Rimac, I.; Štulhofer, A. (2002.): Sociokulturne vrijednosti, gospodarska razvijenost i politička stabilnost kao čimbenici povjerenja u Europsku uniju, Institut "Ivo Pilar", Zagreb,
- [46] Subašić, R. (2004.): Mogućnosti izvoza povrća iz pograničnih područja Ukrajine u Mađarsku; elaborat, SBR trade, Pecs
- [47] Trischler, R. (2009.): Marketing udruga nacionalnih manjina u Republici Hrvatskoj, magistarski rad, Ekonomski fakultet Osijek
- [48] VRH – MŠVG (2008.): IPARD program - plan za poljoprivredu i ruralni razvoj 2007. – 2013.
- [49] \* \* \* (2012.): dr Milan Ivanović na tv 1. dio (<http://www.youtube.com/watch?v=4SmMq9RToxY>)
- [50] \* \* \* (2012.): dr Milan Ivanović na tv 2. dio (<http://www.youtube.com/watch?v=9R519IG5SeA>)