

Vanr. prof. dr. Rifet Đogić<sup>1</sup>

## NUŽNOST ZAVRŠETKA RESTRUKTURIRANJA (TRANZICIJE) DOMAĆIH PREDUZEĆA U FUNKCIJI RAZVOJA PREDUZETNIŠTVA I IZLASKA IZ EKO- NOMSKE KRIZE

### SAŽETAK

*Velike svjetske ekonomije su već nekoliko godina u ekonomskoj krizi sa blagim znacima izlaska iz recesije. Pošto su manje nacionalne ekonomije, kao što je ekonomija Bosne i Hercegovine, ovisne o velikim nacionalnim ekonomijama njihov izlazak iz recesije je nešto sporiji. Na koji se način privreda Bosne i Hercegovine može suprotstaviti globalnoj ekonomskoj krizi i kako ubrzati put izlaska iz recesije? Upravo ovaj rad treba da ukaže na taj put, a on je razvoj preduzetništva. Svjedoci smo da je preduzetništvo u svijetu u stalnom usponu i da u velikoj mjeri doprinosi ekonomskom razvoju društava u kojim djeluje. Međutim, za razvoj preduzetništva potrebno je biti osposobljen za tržišni sistem privređivanja. Nažalost, ekonomija Bosne i Hercegovine je još uvijek u procesu tranzicije koja se odvija veoma sporo i neefikasno, a što će imati za posljedicu još veći teret u prevazilaženju posljedica globalne ekonomske krize. Da bi se pokrenuo razvoj preduzetništva, bit će neophodno u cjelosti završiti proces tranzicije (restrukturiranja) domaćih preduzeća u vlasničkom, upravljačkom, tržišnom, finansijskom i programskom smislu te osposobiti ih za tržišni sistem privređivanja.*

**Ključne riječi:** *tržišni sistem privređivanja, razvoj preduzetništva, razvoj nacionalne ekonomije, tranzicija (restrukturiranje) domaćih preduzeća.*

**JEL Klasifikacija:** *M21*

### 1. UVOD

Već nekoliko godina smo svjedoci globalne ekonomske krize koja se u velikoj mjeri odrazila na domaća preduzeća. Iako velike svjetske ekonomije u 2014. g. pokazuju znake izlaska iz ekonomske krize, kod bosanskohercegovačke ekonomije ti znaci oporavka i prevazilaženja recesije još nisu vidljivi. Šta je potrebno preduzeti da bosanskohercegovačka privreda i domaća preduzeća što prije prevaziđu posljedice globalne ekonomske krize?

---

1 Univerzitet u Zenici, Ekonomski fakultet Zenica, Travnička 1, 72 000 Zenica

Savremena preduzeća posluju u globalnom poslovnom okruženju koje se karakteriše oštrom konkurencijom i nepredvidivim dinamičnim promjenama. Poslovni ljudi i firme iz Bosne i Hercegovine (domaća preduzeća) sve više shvataju da ne mogu računati samo na domaći konkurentski prostor, nego da moraju ispoljavati viziju konkurentskih odnosa i trendova u međunarodnim i svjetskim razmjerama. To znači da međunarodni biznis (biznis izvan nacionalnih granica) postaje okosnica rasta i razvoja svakog preuzeća. Nacionalno poslovno okruženje se zamjenjuje međunarodnim (globalnim) okruženjem. Globalno okruženje svojim standardima i principima poslovanja zahtijeva od menadžmenta dodatna znanja i vještine.

Da bi domaća preduzeća mogla uspješno poslovati u globalnom ekonomskom prostoru, moraju se osposobiti za takav izazov, tj. moraju usvojiti globalna „pravila igre“ koja su imanentna uspješnoj poslovnoj praksi svjetskih globalnih korporacija. Drugim riječima, domaća preduzeća moraju podići nivo efektivnosti i efikasnosti kojim se mjeri poslovni uspjeh. Da bi to mogla, ona se moraju iz temelja restrukturirati (vlasničko, organizaciono, upravljačko, tržišno i finansijsko restrukturiranje). Osim toga, bosanskohercegovačka ekonomija mora u cjelosti završiti svoju tranziciju, tj. prelazak iz samoupravnog-socijalističkog sistema privređivanja u tržišni sistem privređivanja. Proces tranzicije bosanskohercegovačke privrede i društva je još uvijek u toku i veoma je mukotrpan zbog kompleksnosti ustrojstva dejtonske Bosne i Hercegovine. Tržišni sistem privređivanja se pokazao kao najuspješniji sistem privređivanja jer samo tržišna ekonomija daje pretpostavke razvoju preduzetništva. Preduzetništvo je osnov razvoja svake nacionalne ekonomije. Razvoj preduzetništva istovremeno stvara pretpostavke za izlazak iz recesije. U nastavku rada daje se odgovor na prethodno postavljeno pitanje.

## **2. Ubrzani ekonomski rast nacionalne ekonomije je uvjetovan razvojem preduzetništva**

Stepen razvijenosti nacionalne ekonomije, između ostalog, determinisan je stepenom razvoja preduzetništva. Preduzetništvo možemo definisati kao proces i aktivnost (pojedinačnih aktera i društva u cjelini) kojim se uz pomoć inovativnosti, u uslovima novih kombinacija i ograničenih proizvodnih faktora, kreira i izvodi takav poduhvat koji će rezultirati profitom (i ostalim društvenim koristima). Preduzetnik je osoba koja rizikuje: novac, zdravlje, vrijeme, društveni ugled, ponekad i porodicu, a sve kako bi osmislio i razvio na profitu inovativan proizvod, odnosno uslugu najčešće nudeći svoju kreativnost i inovativnost. Mnoga, danas etablirana i svjetski poznata preduzeća poput Wal-Mart, Ford Motor, BMW, FIAT, Procter&Gamble, Dell Computers, Microsoft, Michelin, Ikea, Qualcomm, Benetton, započela su svoj poslovni život kao mala preduzeća kojima je generator razvoja bila preduzetnička

vizija njihovih osnivača. Uprkos svim rizicima svjetsko preduzetništvo je u stalnom usponu i u velikoj mjeri doprinosi ekonomskom razvoju društva u kojem djeluje.

S pravom se može reći da je današnje preduzetništvo nosilac jedne permanentne inovacije (entrepreneurial innovatori) koja obnavlja, transformiše i potiče razvoj ekonomija širom svijeta. Ono generira: pojavljivanje novih poslovnih poduhvata, otvaranje brojnih novih radnih mjesta, i obnavlja "svježom krvi" nacionalnu ekonomiju pružajući joj: vitalnost, inovativne proizvode i usluge i povećavajući joj šanse za opšti društveni, kulturni i socijalni napredak. „Procjenjuje se da je više od 460 miliona ljudi širom svijeta u 2002. godini bilo uključeno ili u aktivnosti pokretanja novih poslovnih poduhvata ili su predstavljali vlasnike-menadžere novih preduzeća.“<sup>2</sup> „Dinamizam preduzetništva ilustrira i podatak da se, samo u SAD, više od hiljadu novih poslovnih poduhvata rađa svakog sata u svakom radnom danu.“<sup>3</sup>

### 3. Preduslovi za razvoj preduzetništva u Bosni i Hercegovini

Bosanskohercegovača privreda je još uvijek u procesu tranzicije, tj. prelaska iz ranijeg ekonomski neefikasnog samoupravnog socijalističkog sistema u tržišni sistem privređivanja. Svaka nacionalna ekonomija (pa i bosanskohercegovačka) mora stvoriti određene preduslove za razvoj preduzetništva. Razvoj preduzetništva zahtijeva slobodu: ono mora biti slobodno preduzetništvo u slobodnoj tržišnoj privredi. To podrazumijeva pravo osnivanja preduzeća, slobodu odabira predmeta poslovanja (osim područja koja su rezervisana za neke opštedruštvene interese - odbrana, ekologija i sl.), slobodno sklapanje poslova, slobodan izbor organizacionog oblika, osigurani sistem stjecanja imovine i slobodu ulaganja. Potrebne su i institucionalne pretpostavke postojanja i prirodnog funkcionisanja slobodnog, integrisanog i otvorenog tržišta, slobodne konkurencije. Takođe, za razvoj preduzetništva je važno da postoji takvo društveno, ekonomsko i političko okruženje kao i opšti pogledi, filozofija i atmosfera koji neće biti neprijateljski raspoloženi prema preduzetništvu i poštenom stvaranju bogatstva pojedinca i zajednice, što uključuje i zaštitu privrednih subjekata od pretjeranog poreznog i ostalih opterećenja koja bi mogla ugroziti nužnu akumulaciju i razvoj preduzeća. Osim toga, nužno je da država vodi odgovarajuću ekonomsko-razvojnu politiku i uspostavlja odgovarajuće stabilizatore i stimulatore privrednog života. Imajući u vidu prethodno rečeno, zaključujemo da je za razvoj savremenog preduzetništva potrebno je osigurati tri vrste uslova: ekonomske, sociološke i političke uslove.

2 Bygrave, W. Zacharakis D. A.,: Portable MBA in Entrepreneurship, Third edition, John Wiley & Sons, Inc., 2003, str. 2.

3 Bygrave, W. Zacharakis D. A., op. cit., str. 2.

Nužnost osiguranja ekonomskih uslova za razvoj preduzetništva. Slobodno tržište je jedan od glavnih ekonomskih preduslova za razvoj preduzetništva. Ono osigurava preduzeticima potrebne informacije za donošenje odgovarajućih odluka. Slobodno tržište ostvaruje alokativnu i distributivnu funkciju uvažavajući ekonomske kriterijume i pravila igre koja su diktirana sučeljavanjem ponude i tražnje. Uspješno funkcionisanje tržišta podrazumijeva slobodno kretanje, promet roba, novca i radne snage i formiranje cijena u skladu sa konkretnim uslovima. Preduzetnici pod jednakim uslovima dolaze do potrebnih resursa i pod jednakim uslovima učestvuju u tržišnoj razmjeni dobara. Na njih se primjenjuju inovativna pravila igre koja ih nagone da u organizovanju sopstvenih poslova vode računa o konkurenciji, cijenama, izboru proizvodnih faktora, načinu njihovog kombinovanja i mogućnostima osvajanja proizvoda i njegove prodaje na određenim tržištima. Osnovu tržišne pozicije preduzetnika čini njegova efikasnost, niži troškovi proizvodnje, produktivan rad i sl. Za bolje pozicioniranje neophodno je izabrati proizvod (uslugu) i konstantno raditi na unapređenju njegovog kvaliteta. Osim toga, prije donošenja odluke o ulasku u određenu proizvodnju, neophodno je procijeniti tehnološke potrebe i odabrati strategiju kojom se maksimira skup jakih strana kojima raspolaže preduzetnik.

U bosanskohercegovačkom makroekonomskom prostoru još uvijek nisu u cjelosti stvoreni ekonomski uslovi za razvoj preduzetništva. Ne može se reći da preduzetnici pod jednakim uslovima dolaze do potrebnih resursa i pod jednakim uslovima učestvuju u tržišnoj razmjeni dobara. To je u najvećoj mjeri posljedica koruptivne vlasti.

Nužnost osiguranja socioloških uslova za razvoj preduzetništva. Prema P. Druckeru, preduzetništvo je socio-kulturni fenomen<sup>4</sup> koji bitno ovisi o društvenoj strukturalnosti, vrijednosnom (etičkom) sistemu. Sa sociološkog aspekta odlučujuća je i socijalna mobilnost ljudi i njihovo obrazovanje kao jedan od najvažnijih kriterija njihove društvene promocije i uspješnosti u privredi. Preduzetništvo, naime, zahtijeva dinamično restrukturiranje društva na osnovu uvijek novih kriterija socijalne strukturiranosti. Sistem vrijednosti, odnosno njegova šira koncepcija – «ekonomska kultura» važna je poluga razvoja preduzetništva. Ekonomsko ponašanje pojedinca na osnovu privatnog vlasništva, tržišne konkurencije ili, npr., kršćanske etike, filozofije, racionalizma, individualizma, inovativnosti, samodiscipline i samoinicijativnosti bili su iznimno poticajni elementi razvoja preduzetničke civilizacije Zapada. U Bosni i Hercegovini još uvijek nisu stvorene sociološke pretpostavke za razvoj preduzetništva. Za ubrzanije rješavanje ovog problema predlaže se reforma obrazovnog sistema gdje bi se u osnovnim, obavezno srednjim školama i svim fakultetima izučavalo preduzetništvo kao socio-kulturni fenomen. Na ovaj način bi se stjecala ekonomska kultura i uspostavljao novi sistem vrijednosti građana bosanskohercegovačkog društva.

4 P. Drucker: Our Entrepreneurial Economy, Economic Impact, 3/84., Washington.

Kad su u pitanju sociološki uslovi razvoja preduzetništva, posebno mjesto zauzima inovativna klima i kultura kao vrlo značajan sociološki uslov za razvoj preduzetništva.

Nužnost osiguranja političkih uslova za razvoj preduzetništva. Razvoj preduzetništva ovisi i o osnovnim političko-ekonomskim vrijednostima kao što su demokratija, liberalizam, pluralizam, sloboda i sl. Upravo te vrijednosti predstavljaju vanjski okvir - polje razvoja preduzetničko-ekonomskih vrijednosti. Budući da je politička sloboda uslov ekonomske slobode, ona dalje uslovljava razvoj preduzetništva. Politički pluralizam je, dakle, uslov za ekonomski pluralizam, koji omogućuje razvoj različitih preduzetničkih oblika.

Svjetsko iskustvo ukazuje na to da je ponašanje države i njezina specifična regulativna uloga u području privrede od presudne važnosti za razvoj preduzetništva, ali ne ako je ona zamjena objektivnoj ekonomskoj zakonitosti, nego u funkciji stvaranja uslova za njihovo tržišno djelovanje. Pretjerana državna pravna regulativa privrednih procesa i oblika može biti vrlo štetna - može stvoriti takav ambijent koji sprečava i usporava inicijative i preduzetnost, povećava neizvjesnost i rizik, ograničava predviđanja i uspješnost dovršavanja preduzetničkih akcija. Država svojom pravnom regulacijom i ekonomsko-razvojnou politikom mora poticati i pomagati pozitivna ponašanja, a sprečavati negativna, na primjer monopole, autarkičnost, pravnu nesigurnost, poreznu preopterećenost, kreditnu destimulativnost i slično. U tom smislu debirokratizacija i deregulacija pripadaju u tip institucionalne inovacije, ali pod uslovom da država doista uklanja prepreke nesmetanom funkcionisanju tržišne privrede i slobodnog preduzetništva te potpomaže pozitivna kretanja. To uključuje stimulisanje malog i srednjeg preduzetništva, razumno porezno opterećenje, primjerenu monetarnu i kreditnu politiku, podupiranje nauke, obrazovanja i sl.

Dakle, državna deregulacija u oblasti ekonomije je veoma važan determinirajući faktor razvoja preduzetništva. Deregulacijom je potrebno osigurati slobodno funkcionisanje tržišnih instituta. Država svojim zakonima, mjerama i institucijama ne smije da ograničava autonomiju preduzeća, niti da im propisuje ulogu i način učestvovanja u razmjeni dobara sa drugim tržišnim subjektima. Ukoliko država administrativno određuje cijene, plate i svojim mjerama uslovljava distribuciju roba (proizvoda i usluga), tada tržište nema svoju funkciju i njegovi ekonomski zakoni ne prinuđavaju proizvođače da racionalno posluju.

Osim toga, država ne smije da administrativnim putem sprečava preduzetničke inicijative i da ih podvodi pod poseban režim kontrole, oporezivanja i plaćanja taksi. Štaviše u razvoju preduzetništva država može da ima izuzetno pozitivan utjecaj, ukoliko stimuliše formiranje novih organizacija svojim propisima, uvodi poreske olakšice i omogućava preduzetnicima da uspješno započnu i razvijaju svoje poslove. Predu-

zetnike koji izdvajaju sredstva za nove investicije treba osloboditi poreza za taj dio i treba im omogućavati uvoz potrebne opreme pod povoljnim carinskim uslovima.

Država treba da raznovrsnim mjerama stvori okvir za formiranje preduzetničkih firmi, jer su one ponekad komplementarne sa drugim firmama, i mogu da otkriju dio novih tržišnih potreba i da ponudu učine raznovrsnijom i atraktivnijom za tržište. Ideološke predrasude o preduzetništvu treba da ustupe mjesto ekonomskom rezonu o racionalnoj organizaciji privredne strukture u kojoj različiti oblici vlasništva i firme različite veličine imaju svoje mjesto.

U tranziciji bosanskohercegovačke privrede najmanje rezultate smo postigli u osiguranju političkih uslova za razvoj preduzetništva. Postignut je politički pluralizam kao pretpostavka za ekonomski pluralizam. Međutim, država još uvijek nije stvorila makroekonomski ambijent koji bi stimulisao razvoj preduzetništva, tj. ambijent koji ne sprečava i usporava inicijative i preduzetnost, povećava neizvjesnost i rizik, ograničava predviđanja i uspješnost dovršavanja preduzetničkih akcija. Na žalost, bosanskohercegovača država svojom pravnom regulacijom i ekonomsko-razvojnou politikom nedovoljno potiče i pomaže pozitivna ponašanja, nedovoljno sprečava negativna ponašanja (pravnu nesigurnost, porezna preopterećenost, kreditna destimulativnost i sl.).

#### **4. Tranzicija bosanskogercegovačke privrede kao okvir za restrukturiranje preduzeća i razvoj preduzetništva**

Pod tranzicijom privrede jedne zemlje podrazumijevamo njeno prevođenje na kolosijek propulzivnog tržišnog privređivanja, a to znači suočavanje preduzeća sa probirljivim, organizovanim i sofisticiranim potrošačima i agresivnom (domaćom i stranom) konkurencijom. Bosanskohercegovačka privreda, kao i privreda ostalih bivših socijalističkih zemalja, od kraja 80-ih godina se nalazi u procesu transformacije iz netržišne, ranije samoupravne, u savremenu tržišnu privredu. Tranzicijski paket koji se implementira u Bosni i Hercegovini zasnovan je na «pravilima igre» Washingtonskog konsenzusa. Na međunarodnom nivou, za sada, tranziciju u Bosni i Hercegovini vode Međunarodni monetarni fond, Svjetska banka i USAID.

Postoji historijska razlika u pogledu procesa tranzicije koji se dešava u zreloj tržišnoj ekonomiji i u bivšoj socijalističkoj ekonomiji. Mi u Bosni i Hercegovini transformiramo cijeli politički, socijalni i ekonomski sistem. Ovo je, zapravo revolucionarni korak za čiju realizaciju su potrebni: kapital, bolji menadžment, gradnja institucija, vrijeme, tržište, adekvatan makroekonomski menadžment.

Konstituisanje sistema tržišne privrede i formiranje tržišno orijentisanog preduzeća predstavljaju dva aksioma procesa tranzicije. To podrazumijeva, na makroekonom-

skom nivou, izgradnju poslovnog ambijenta primjerenog razvijenim tržišnim privredama, a na mikroekonomskom nivou to podrazumijeva niz strukturnih promjena preduzeća, usmjerenih ka unapređenju efikasnosti poslovanja i prilagođavanju zahtjevima tržišta.

Dakle, da bi jedna zemlja efikasno izvršila tranziciju svoje privrede, neminovno je krenuti od tranzicije (restrukturiranja) preduzeća. Tranzicija preduzeća se mora vršiti cjelovito, na odgovarajući način i po odgovarajućoj metodologiji, a ne po zahtjevima i željama neke političke partije, grupacije ili nekog međunarodnog faktora. Tranzicija (restrukturiranje) preduzeća predstavlja aktivnost pronalazjenja puta kojim se najefikasnije i najefektnije ostvaruju ciljevi jednog preduzeća sa aspekta svih njegovih internih i eksternih stakeholder-a, a ta aktivnost ima za posljedicu ubrzani ekonomski razvoj i podizanje životnog standarda na viši nivo.

Preduzeća u Bosni i Hercegovini su velikim dijelom zakoračila na put ka poslovanju na tržišnim kriterijima. Za njih je restrukturiranje ne samo nužan zahvat već nešto bez čega ona ne mogu opstati u tržišnoj privredi baziranoj na vlasničkom riziku i oštroj konkurentskoj borbi na globalnom tržištu. Ona moraju iz temelja da se reformišu, a to znači da se vlasnički, organizaciono, upravljački, tržišno i finansijski ustroje na sličan način kao i preduzeća razvijenih zemalja tržišne privrede.

Restrukturiranje domaćih preduzeća pored vlasničke, upravljačke i organizacione transformacije zahtijeva reviziju proizvodnih programa i ciljnih tržišta, kao i promjenu strategije tržišnog nastupa. Izolovanost od međunarodnog okruženja, kao i određena trapavost i neodlučnost u prilagođavanju privrednog sistema, učinili su postojanje gepova na području menadžmenta i marketinga, tehnologije, organizacije i motivisanja. Te gepove je potrebno otkloniti uključivanjem naših preduzeća u međunarodnu podjelu rada na bazi standarda međunarodnog marketinga.

Opstanak preduzeća uslovljen je njegovom sposobnošću da modifikuje svoju ponudu kroz realokaciju svojih resursa i uspostavljanje novih odnosa sa izazovima i ograničenjima iz globalnog poslovnog okruženja. Preduzeće je na tržištu onoliko vrijedno koliko u datom tržišnom ambijentu ostvaruje profit. Domaća preduzeća, u cilju redefinisavanja tržišne orijentacije, moraju pristupiti redefinisavanju svog poslovnog portfolija. Svi naponi na planu upravljačkog, organizacionog ili finansijskog restrukturiranja vrlo brzo će iščeznuti ukoliko nisu praćeni tržišnim, a time i programskim restrukturiranjem.

Radi lakšeg razumijevanja fenomena «tranzicije» i potrebe restrukturiranja domaćih preduzeća u funkciji razvoja preduzetništva, a time i bržeg izlaska iz ekonomske krize, potrebno je ukazati na temeljne karakteristike tržišnog sistema privređivanja kao pretpostavke razvoja preduzetništva.



#### 4.1 Tržišni sistem privređivanja kao pretpostavka za razvoj preduzetništva

Tržišna privreda podrazumijeva jasno definisanu ulogu države i njen odnos prema preduzećima. Svojom monetarnom i fiskalnom politikom država utječe na uslove privređivanja na tržištu, ali ne može utjecati na poslovne odluke privatnih preduzeća. U okviru svojih nadležnosti važno je da država donosi takve propise kojima se osigurava maksimalna finansijska disciplina i drugi uslovi za sigurno nastupanje preduzeća i banaka na tržištu robe i kapitala, naročito propisa o finansijskom poslovanju, računovodstvenom izvještavanju i nadzoru, sanaciji i stečaju i sl.

S druge strane ovog procesa nalazi se preduzeće čiji je osnovni cilj preživljavanje, odnosno rast u uslovima stalne borbe sa konkurencijom, što se postiže, između ostalog, neprestanim restrukturiranjem, tj. osiguravanjem povoljne strukture kapitala, smanjivanjem zaduženosti i rizika, stvaranjem uslova za povoljnije zaduživanje, osiguravanjem boljeg upravljanja gotovinom, stabiliziranjem novčanih tokova i sl.

Tržišna ekonomija je sistem u kome ljudi imaju slobodu da biraju čime će se baviti (kojim aktivnostima, kojim biznisom), zavisno od ponude i potražnje na tržištu, a na osnovu i svojih vlastitih mogućnosti. To je bitna razlika od ranijih sistema netržišne ekonomije u kojima je neka druga sila (npr. u centralističko-planskoj privredi ta sila je država) određivala izbor aktivnosti. Gotovo u svakom sistemu privređivanja postoje tri bazična pitanja: šta proizvoditi, kako proizvoditi, tj. koju tehnologiju i organizaciju primijeniti, i kako raspodijeliti postignute rezultate?

U sistemu tržišne ekonomije odgovor na prethodna tri pitanja se traži na tržištu i on ovisi od odnosa ponude i potražnje. U ovom sistemu svako ima šansu da svoja znanja i sposobnosti pokaže i valorizuje na tržištu i na taj način osigura sebi i svojoj porodici egzistenciju. Ovo je bitna karakteristika sistema tržišne ekonomije koju nije imao niti jedan prethodni društveno-ekonomski sistem. Putem mehanizma cijena u tržišnoj ekonomiji regulišu se odnosi ponude i potražnje bez potrebe da se bilo ko drugi upliće u to.

Poznati američki ekonomisti Heilbroner i Thurow<sup>5</sup> došli su do zaključka da tržišni sistem privređivanja ima svoje temelje u četiri stuba, zahvaljujući kojima se dokazao kao najbolje rješenje za većinu zemalja savremenog svijeta. Ta četiri stupa jesu: 1) dominantna uloga privatnog vlasništva u biznisu, 2) profit kao jedino objektivno mjerilo uspjeha u svim aktivnostima koje zahtijevaju tržišnu valorizaciju, 3) sloboda izbora svakog pojedinca da u skladu sa svojim znanjima i sposobnostima odlučuje na koji način će osigurati egzistenciju, 4) osigurati konkurenciju u svim područjima

---

5 Heilbroner R. L. and L. C. Thurow : Economics Explained, Simon and Shuster, Inc., New York, 1987, str. 12.



gdje je to moguće, pošto ona motiviše svakoga da kvalitetnije obavlja svoj posao i doprinosi boljem zadovoljavanju brojnih ljudskih potreba.

(1) *Privatno vlasništvo* kao dominirajući oblik svojine u društvu je prvi stub tržišne ekonomije. Tržišna ekonomija ne može funkcionirati bez pretežno privatnog vlasništva nad sredstvima za proizvodnju. Bivše komunističke zemlje, pa i bivša Jugoslavija, pokušale su da stvaraju neku vrstu tržišne ekonomije, bez dominirajućeg privatnog vlasništva, ali u tome nisu uspjele. Pošto je ljudskoj prirodi svojstvena briga prvo za ličnim interesima, a tek zatim briga o drugima, zbog toga ta ekonomija nije mogla uspjeti. Samo u uslovima privatnog vlasništva, ljudi mogu da ostvaruju svoje lične interese na prvom mjestu, ali na taj način istovremeno doprinose razvoju društva kao cjeline. Bogati pojedinci putem poreskog sistema pomažu rješavanje socijalnih problema siromašnih i zadovoljavanju brojnih zajedničkih potreba društva, makar to i ne željeli. Taj fini samoregulirajući mehanizam Adam Smith je nazvao nevidljiva ruka.

(2) *Profit* je jedino objektivno mjerilo uspjeha u svim aktivnostima koje zahtijevaju tržišnu valorizaciju. On je pogonsko gorivo svakog učesnika na tržištu. Vlasnici kapitala nisu zaljubljenici jedne ili druge vrste biznisa osim one koja njihovo bogastvo uvećava. Dakle, osnovni cilj vlasnika kapitala je da iz njega izvuku što više profita, bez obzira kojim se biznisom bavili. Odnos ostvarenog profita i uloženog kapitala je osnovno mjerilo uspješnosti svakog poslovnog poduhvata i najznačajniji kriterijum za kontrolu rada menadžera od strane vlasnika. Profit je ujedno i osnovni motiv za alokaciju resursa, odnosno seljenje kapitala iz jednih biznisa u druge, ili iz jednog regiona u drugi.

(3) *Sloboda izbora* svakog pojedinca da u skladu sa svojim znanjima i sposobnostima odlučuje na koji način će osigurati egzistenciju je treći stub na kojem počiva tržišni sistem privređivanja. Ova mogućnost je veoma bitna karakteristika tržišne ekonomije i usko je povezana sa demokratijom kao ciljem svih civiliziranih društava. Tržišna ekonomija i demokratija su u međusobnoj povezanosti i jedna bez druge ne mogu postojati.

Svaki pojedinac u tržišnoj ekonomiji ima širok dijapazon izbora djelatnosti kojom će se baviti, ali konkretna odluka ovisi o njegovim intelektualnim i psihološkim karakteristikama, kao i od materijalne mogućnosti. Tako, na primjer, postoje ljudi koji imaju predispoziciju da budu preduzetnici. Preduzetnicima se nazivaju svi oni koji osnivaju i razvijaju nova preduzeća, prihvatajući rizik sa željom da ostvare određene ciljeve uz profit. Za razliku od njih, drugi ljudi koji nemaju sklonosti za preduzetništvo svoj novac povjeravaju preduzetnicima i tako ostvaruju profit. Oni se nazivaju investitorima. Mnogi ljudi su veoma dobri menadžeri, ali nemaju preduzetničkog duha. Oni prodaju svoja znanja i sposobnosti vlasnicima preduzeća i tako osigura-

vaju svoju egzistenciju. Dakle, u sistemu tržišne ekonomije postoji potpuna sloboda izbora svakog pojedinca koji svoje odluke može mijenjati u toku života kad god to žele.

(4) *Konkurencija* je veoma važan stub tržišne ekonomije iz razloga što ona kontinuirano doprinosi poboljšanju kvaliteta proizvoda i usluga, snižavanju cijena, boljeg zadovoljavanja potreba i želja potrošača. Zbog toga je potrebno u svim područjima gdje je to moguće osigurati konkurenciju, pošto ona motiviše svakoga da kvalitetnije obavlja svoj posao i doprinosi boljem zadovoljavanju brojnih ljudskih potreba. Poznato je da se onaj ko ima monopolski položaj na tržištu neće truditi da učini više za svoje kupce, jer ga niko na to ne prisiljava, i nema ko da mu preuzme kupce. Jedino pojava konkurencije će ga prisiliti da se prilagođava potrebama potrošača kako bi ih zadržao.

Razumijevanje konkurencije i njeno praćenje je ključni element strategije preduzeća i ono mu pomaže da se shvati odnos između njegovih kupaca i internih mogućnosti da ih servisira bolje od konkurencije. Stoga je potrebno da menadžment preduzeća, u procesu formulisanja i implementacije svoje strategije, osigura odgovore na sljedeća pitanja: šta potrošači kupuju, koje su potrebe kupaca i kako ih zadovoljiti, ko te identifikovane potrebe najbolje zadovoljava, kakva je moja kompanija u odnosu na najboljeg, mogu li promijeniti svoju konkurentsku poziciju i biti jednak sa konkurencijom na tržištu?

## **4.2 Potreba završetka tranzicije (restrukturiranja) domaćih preduzeća u cilju razvoja preduzetništva i bržeg izlaska iz ekonomske krize**

Tranzicija (restrukturiranje) preduzeća predstavlja aktivnost kojom se ubrzava ekonomski razvoj. Ova aktivnost se već godinama praktikuje u razvijenim tržišnim privredama, a ogleda se u raznim transformacionim poduhvatima u domenu vlasništva kapitala, organizacije, upravljanja, kao i u domenu tržišnog i finansijskog restrukturiranja. Cilj tih transformacionih procesa jeste podizanje efektivnosti i efikasnosti, a time i konkurentnosti preduzeća na viši nivo. Potreba za ovim tranzicijskim procesima posebno je izražena kod naših preduzeća u Bosni i Hercegovini ako se imaju u vidu loše navike iz prethodnog sistema, kao i ratne posljedice koje su multiplikovale naslijeđenu prošlost.

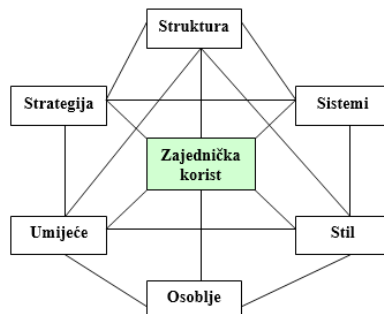
Tranzicija (restrukturiranje) preduzeća u Bosni i Hercegovini je neminovnost i uslov efikasnog i efektivnog poslovanja tim prije što svako naše preduzeće koje stremi tržišnoj privredi prolazi kroz svoje razvojne stadijume: rast, stabilizaciju, stagnaciju i ozdravljenje (ili likvidaciju). Prema tome, domaća preduzeća, koja se sad nalaze u fazi stagnacije, imaju dva moguća puta – ili ozdravljenje kroz nabrojane transfor-

macione poduhvate ili likvidacija (Agrokomerc, Feroelektro, Hidrogradnja, Šipad, Krivaja i mnoga druga preduzeća sa većinskim državnim vlasništvom kapitala). Domaća preduzeća moraju da se iz temelja reformišu kako bi bila u stanju da se uspješno uključe u globalnu tržišnu utakmicu zasnovanu na vlasničkom riziku i oštroj konkurentskoj borbi na tržištu.

Uspješna preduzeća u zemljama koje imaju dugogodišnja iskustva sa tržišnim sistemom privređivanja pažljivo se analiziraju i prepoznatljiva su po nekim bitnim karakteristikama. Takvu vrstu analize uradila su dva istaknuta eksperta čuvene konsultantske firme McKinsey. Oni su nakon detaljnog istraživanja sačinili model koji je poznat pod nazivom Sedam S i može se shematski prikazati kao na slici 1.6 Ovi autori smatraju da uspješna preduzeća u tržišnoj ekonomiji imaju jasno definisanu strategiju na bazi koje se formira adekvatna organizaciona struktura podržana sistemima kao što su informacioni, tehnološki i drugi. Pored ova tri elementa, koje nazivamo hardverom, postoje i četiri koja su više softverske prirode. Uspješna preduzeća imaju kvalitetno osoblje, sa specifičnim znanjima i sposobnostima (umijeće), prepoznatljivu korporacijsku kulturu i vrijednosti (stil) koje su im zajedničke.

Slijedeći navedene elemente pomenutog modela potrebno je identifikovati kritične tačke u domaćim preduzećima, odnosno najveće slabosti kojima će se trebati posvetiti u toku procesa tranzicije (restrukturiranja). Strategija je oruđe savremenog menadžmenta koje mu može donijeti odlučujuću konkurentsku prednost na tržištu. Mi u Bosni i Hercegovini nismo ni u teoriji ni u praksi posvećivali pažnju ovom problemu. Prethodni sistem i sadašnja inertnost državnih preduzeća uzrok su činjenice da im je upravo strategija jedna od najslabijih tačaka. Kod nas se danas mnogo govori o nedostatku strategije ekonomskog razvoja Bosne i Hercegovine kao cjeline, ali se gotovo ništa ne čini na poboljšanje strateškog upravljanja na nivou svakog preduzeća. Treba upozoriti na činjenicu da se u tržišnom sistemu više pažnje posvećuje strategiji preduzeća, a strategija države se svodi na stvaranje ambijenta koji je povoljan za uspješna preduzeća.

**Slika 1:** Model McKinsey – 7S



Imajući u vidu elemente prethodnog modela kojeg primjenjuju uspješna preduzeća u tržišnoj privredi, i zbog toga su uspješna, možemo konstatovati da je za domaća preduzeća u procesu tranzicije prijeko potrebno izvršiti sljedeća restrukturiranja: a) vlasničko, b) organizaciono, c) upravljačko i d) tržišno restrukturiranje.

(a) Nužnost vlasničke tranzicije. Rekli smo da je dominantno privatno vlasništvo glavni kamen temeljac tržišne ekonomije iz razloga što ono proizvodi veću efikasnost od drugih sistema vlasništva iz sljedećih razloga: 1) privatno vlasništvo uspostavlja tržište menadžera – proizvođači kvalitetnije upravljanje; 2) tržište kapitala disciplinuje privatne firme mnogo snažnije od firmi u javnom vlasništvu, koje djeluju uz mekana budžetska ograničenja; 3) privatne firme su mnogo sklonije izlasku iz tržišta, odnosno češće su predmet bankrotstva, likvidacije i neprijateljskog preuzimanja; 4) utjecaj političara na privatne firme je mnogo manji nego u firmama u javnom vlasništvu; i 5) privatne firme su predmet nadzora dioničara i članova upravnih organa, i na osnovu toga efikasnije koriste kapital i druge faktore proizvodnje.<sup>7</sup>

Upravo zbog proizvođenja veće efikasnosti u privređivanju nužno je u Bosni i Hercegovini prići transformisanju državnog vlasništva nad sredstvima za proizvodnju u privatno vlasništvo. Taj proces je započeo donošenjem Zakona o privatizaciji preduzeća i banaka i on je još uvijek u toku. Promjenom strukture vlasništva potrebno je eliminisati pogubni utjecaj vladajućih političkih vlasti na biznis, koji je bio i osnovni uzrok kolapsa prethodnog komandnog sistema privređivanja. Privatizacija u Bosni i Hercegovini neće sama po sebi riješiti ekonomske probleme postojećih državnih preduzeća. Naprotiv, vjerovatno će ih povećati. To je, međutim, cijena koja se mora platiti kao ulaznica u sistem tržišne ekonomije. Sva preduzeća koja imaju u strukturi kapitala (prema Zakonu o državnom kapitalu) državu kao vlasnika ili suvlasnika morala su pristupiti izradi programa privatizacije i slijediti proces privatizacije kako je to zakon predvidio.

Zašto je nužno prići izmjeni vlasničke strukture kapitala u domaćim preduzećima? Odgovor je vrlo lako dati ako se ima u vidu da dosadašnji vlasnik kapitala (društveno vlasništvo – svačije i ničije, a kasnije država koja nema čula vida, osjećaja, mozga itd), koja ne zna i ne može znati da efikasno upravlja tim kapitalom, mora predati to vlasništvo onima koji će ga uspješno stavljati u funkciju podizanja ekonomskog prosperiteta u našoj državi. Dosadašnji društveni, a poslije državni kapital se putem raznih nelegalnih radnji razvlačio i pretakao u privatne džepove i time se stalno umanjivala ekonomska osnova preduzeća. Od menadžera društvenih, odnosno državnih preduzeća niko nije tražio odgovornost za veći poslovni rezultat. Takvi menadžeri su obično postavljeni po nekakvom političkom, rodbinskom ili kumovskom ključu,

7 Detaljnije vidjeti u knjizi Đogić, R. „Osnovi savremenog menadžmenta“, Štamparija DD „Fojnica“, 2007.

bez ekonomskih kriterijuma uspješnog menadžera. Sve je to imalo za posljedicu da preduzeća nisu mogla biti efikasna na tržištu niti su mogla doprinositi poboljšanju kvaliteta življenja na makro nivou.

S obzirom da se u vlasništvu države još uvijek nalazi velik procenat kapitala domaćih preduzeća, ne može se reći da smo vlasničko restrukturiranje (vlasnička tranzicija) sproveli do kraja, a samim time nismo ostvarili prvi stub tržišne ekonomije, tj. pretežno privatno vlasništvo.

(b) Nužnost organizacione tranzicije. Ukoliko se želi da se postojeća preduzeća u Bosni i Hercegovini uključe u globalnu tržišnu utakmicu i time povećaju kvalitet ekonomije domaće privrede, nužno je, pored promjene titulara vlasništva nad sredstvima za proizvodnju (vlasničke tranzicije), izvršiti i organizacione promjene – restrukturiranje (organizaciona tranzicija). To pretpostavlja obavljanje brojnih i značajnih promjena i inovacija u sistemu organizacije poslovanja preduzeća, a među njima se kao najvažnije ističu:<sup>8</sup> 1) napuštanje društvenog (kasnije državnog) preduzeća kao institucionalnog oblika organizovanja preduzeća u našoj privredi; 2) transformisanje društvenih (kasnije državnih) preduzeća u odgovarajuće, tržišnoj privredi imanentne oblike institucionalne organizacije; i 3) dekomponovanje, odnosno profitno decentralizovanje društvenih (državnih) preduzeća na odgovarajuće, više ili manje, autonomno i poslovno organizacione i obračunske cjeline.

Domaća preduzeća da bi mogla uspješno osmisлити svoju strategiju i implementirati je na tržište, morat će drastično izmijeniti svoju organizacionu strukturu, odnosno način organizovanja svojih aktivnosti. Ovo iz razloga što se nagovještava dolazak nove organizacije bazirane na znanju. Razvoj informacionih i komunikacijskih tehnologija će omogućiti svima daleko više znanja u procesu donošenja poslovnih odluka. Postojeća organizaciona struktura, sa puno hijerarhijskih nivoa i barijera između različitih funkcija u preduzeću nije više u stanju da podržava fleksibilnost i brze izmjene u strategiji. Zbog toga je budućnost u tzv. plitkoj organizaciji, sa malo osoblja na vrhu i većim brojem samostalnih interdisciplinarnih timova formiranih na principu projektnih zadataka. U takvim timovima će se planirati i izvršavati sve aktivnosti koje su potrebne za ostvarivanje globalnih ciljeva postavljenih od vrha menadžmenta preduzeća.

Analizirajući ostvareni procenat organizacione tranzicije domaćih preduzeća može se konstatovati da je ona više simbolično, a manje suštinski realizovana. Naime, Zakonom o privrednim društvima mi smo realizovali prva dva zahtjeva organizacione tranzicije, tj. transformisali smo domaća preduzeća u institucionalne oblike svojstvene tržišnom sistemu privređivanja (ranije OOUR, RO, SOUR u društva lica

8 Babić M, i dr. : Reforma preduzeća, PS Grmeč-Privredni pregled, Beograd, 1997, str. 20.

i društva kapitala). Međutim, vrlo je bitan i treći zahtjev (dekomponovanje, odnosno profitno decentralizovanje društvenih -državnih preduzeća na odgovarajuće, više ili manje, autonomno i poslovno organizacione i obračunske cjeline sa efikasnom plitkom organizacionom strukturom) na kojem nismo uradili ništa. Naprotiv, čak smo ova preduzeća napravili još tromijim i neefikasnijim jer su ista služila isključivo vladajućim strankama za ostvarivanje stranačkih interesa (nepotrebna zapošljavanja stranačkih ljudi, neracionalna alokacija resursa u korist, ne budžeta i države, već u korist pojedinca, itd.)

(c) Nužnost upravljačke tranzicije. Pored vlasničke i organizacione tranzicije upravljačko restrukturiranje domaćih preduzeća predstavlja vrlo važan tranzicijski poduhvat. U tekućem procesu tranzicije naša preduzeća će imati veću samostalnost u odlučivanju, ali će zato i posljedice pogrešnih odluka sama snositi, gubitkom profita, pa i likvidacijom. Privatni vlasnici neće tolerisati loše menadžere, a kvalitet njihovog rada će cijeniti isključivo tržišnom vrijednošću dionica i visinom dividendi. Suštinu ovog restrukturiranja čini uvođenje modernog, profesionalnog sistema menadžmenta, kakav imaju preduzeća razvijenih zemalja tržišne privrede. Profesionalni sistem menadžmenta se zasniva na razdvajanju menadžmenta i vlasništva, profesionalizaciji menadžerskog kadra, uspostavljanju standarda, odnosno normi učinka menadžera, praćenju i ocjenjivanju uspješnosti rada menadžera, nagrađivanju uspješnih i kažnjavanju neuspješnih menadžera, potpisivanje profesionalnih menadžerskih ugovora, razvoju tržišta menadžera. Domaća preduzeća nemaju skoro ništa od ovog u svom upravljačkom sistemu. Imati dobar, superioran menadžment je uslov učestvovanja na tržišnoj utakmici. Stoga je u periodu vlasničke i druge tranzicije potrebno što prije uspostaviti ovakav sistem menadžmenta.

(d) Nužnost tržišne tranzicije. Tržišna tranzicija privrede jedne zemlje predstavlja njeno prevođenje na kolosijek propulzivnog tržišnog privređivanja, a to znači suočavanje preduzeća sa probirljivim, organizovanim i sofisticiranim potrošačima i agresivnom konkurencijom. Domaća preduzeća će morati izvršiti reviziju svojih proizvodnih programa i ciljnih tržišta, kao i svoju strategiju nastupa na tržištu. Ovo će se morati učiniti utoliko prije, što su ova preduzeća, zbog raspada bivše Jugoslavije i posljedica nemilog rata, doživjela devastaciju tržišta prodaje i nabavke. Tržišna tranzicija domaćih preduzeća, nakon privatizacije, moraće otpočeti sa traženjem odgovora na veoma teška pitanja, kao što su: (1) U kojem biznisu želimo da budemo, odnosno koje suštinske potrebe naših potencijalnih kupaca želimo da zadovoljimo? (2) Gdje se sada nalazimo? (3) Kuda želimo da stignemo? (4) Znamo li kojim putem ćemo tamo stići? (5) Koliko nam ljudskih i materijalnih resursa za to treba? (6) Kako odabrati naša ciljna tržišta, pozicionirati se u odnosu na konkurenciju? (7) Kakve proizvode i usluge ponuditi na tržištu, pod kojim uslovima, kako ih distribuirati i promovirati? Ova pitanja su od strateškog značaja u svakom preduzeću u tržišnom

sistemu privređivanja, a od uspješnosti odgovora na njih i preduzetih akcija zavisi njihova sudbina, odnosno opstanak i razvoj.

## 5. ZAKLJUČAK

Savremeno preduzetništvo obnavlja, transformiše i potiče razvoj ekonomija širom svijeta - ono generira pojavljivanje novih poslovnih poduhvata, otvaranje brojnih novih, najčešće malih preduzeća, novo zapošljavanje i obnavljanje "svježom krvi" nacionalnih ekonomija pružajući im vitalnost, inovativne proizvode i usluge i povećavajući im šanse za opšti društveni, kulturni i socijalni napredak. Razvoj preduzetništva je determinisan društvenim, ekonomskim i političkim kontekstom, ranije nacionalne, a danas globalne ekonomije. Društveni, ekonomski i politički kontekst savremenog preduzetništva značajno je izmijenjen – napuštanjem koncepta iskorištavanja ekonomije obima kao glavne pokretačke snage ekonomskog razvoja, nastajanjem perioda sve veće neizvjesnosti na globalnom planu, ulaskom velikog broja država u procese društvene i ekonomske tranzicije, smanjenjem poslovnih aktivnosti i restrukturiranjem velikih svjetskih kompanija, preduzetništvo se ponovno prepoznaje kao akcelerator razvoja, naročito ono realizirano putem brojnih malih preduzeća.

Razvojem preduzetništva svaka nacionalna ekonomija, a posebno nerazvijene ekonomije kao što je bosanskohercegovačka, se lakše suprostavlja posljedicama globalne ekonomske krize. Kad su u pitanju domaća preduzeća, da bi ista bila generator razvoja preduzetništva, potrebno ih je restrukturirati u vlasničkom, upravljačkom, organizacionom, finansijskom i tržišnom smislu i tako ih pripremiti za globalnu tržišnu utakmicu. Proces tranzicije privrede Bosne i Hercegovine odvija se, nažalost, veoma sporo i neefikasno, a što je posljedica tri stvari: (a) kompleksnosti organizacije postdejtonske države Bosne i Hercegovine u kojoj se predstavnici vlasti ne mogu dogovoriti o značajnijim tranzicijskim poduhvatima, (b) naš balkanski primitivizam je dopustio da budemo „pokusni kunić“ međunarodnoj zajednici u tranzicijskim procesima, koja je u Bosnu i Hercegovinu slala svoje trećerazredne misionare, tzv. «eksperte» kao savjetnike našim vlastima da vode proces tranzicije uz ignorisanje domaćeg stručnog, mnogo kvalitetnijeg kadra i (c) posljedice nemilog rata iz kojeg su domaća preduzeća izašla razorena, devastirana, opljačkana, sa pokidanim tržišnim i reprodukcionim vezama, sa zaostalom tehnologijom itd. Sve to ima za posljedicu da nije zaustavljen pad kvaliteta ekonomije u većini preduzeća koja nisu završila proces tranzicije.

Imajući u vidu rečeno, zaključujemo da je za razvoj preduzetništva u Bosni i Hercegovini potrebno konačno završiti proces tranzicije i time osposobiti domaća preduzeća da se suoče sa izazovima na globalnom tržištu. Završetkom procesa tranzicije



domaćih preduzeća pokrenut će se preduzetništvo kao glavna poluga privrednog razvoja. Uz restrukturirana domaća preduzeća, osnovu razvoja preduzetništva u narednom periodu, kao dobru terapiju za posljedice globalne ekonomske krize, će činiti novi preduzetnički poduhvati izraženi kroz nova mala i srednja preduzeća. Mali i srednji biznis će predstavljati glavnu okosnicu razvoja bolesne bosanskohercegovačke privrede.

## NECESSITY COMPLETION OF RESTRUCTURING (TRANSITION) DOMESTIC COMPANIES IN FUNCTION DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP AND OVERCOME THE ECONOMIC CRISIS

### SUMMARY

*World's major economies for several years in an economic crisis with mild signs of exiting the recession. Since less of the national economy, such as the economy of Bosnia and Herzegovina, dependent on large national economies, their recovery from the recession is slower. How does the economy of Bosnia and Herzegovina might resist the global economic crisis and to speed up the way out of the recession? It is this work should point out that way, and that is the development of entrepreneurship. We have witnessed that entrepreneurship in the world on a constant rise and contributes significantly to the economic development of the societies in which it operates. However, for the development of entrepreneurship need to be able to market economy development. Unfortunately, the economy of Bosnia and Herzegovina is still screwing into the transition process that is taking place very slowly and inefficiently, which will result in an even greater burden in overcoming the consequences of the global economic crisis. To start the development of the enterprises will be necessary to fully complete the transition process (restructuring) of domestic enterprises in ownership, management, market, financial and programmatic sense and to train them for market economy development.*

**Keywords:** *market economy development, entrepreneurship development, development of the national economy, the transition (restructuring) in domestic enterprises.*

### LITERATURA:

1. Babić M. i dr. : *Reforma preduzeća*, PS Grmeč-Privredni pregled, Beograd, 1997.

2. Bygrave W., Zacharakis D. A.: *Portable MBA in Entrepreneurship*, Third edition, John Wiley & Sons, Inc., 2003.
3. Drucker P.: *Our Enterpreneurial Economy, Economic Impact*, 3/84., Washington.
4. Đogić Rifet: *Osnovi savremenog menadžmenta*, Štamparija DD „Fojnica“, 2007.
5. Heilbroner R. L. and L. C. Thurow : *Economics Explained*, Simon and Shuster, Inc., New York, 1987.
6. Kovač B. I ostali: *Ekonomija i politika tržišnog društva*, Opcija, Ljubljana, 1991.
7. Milisavljević M., Todorović J.: *Strategijsko upravljanje*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.
8. Peters T. J., R.H. Waterman: *In Search Excellence*, Harper and Row, New York, 1982.

